



**Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Π.Μ.Σ. Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων**

**ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**Ανάλυση του Ηλεκτρονικού Καταστήματος (E-shop)  
της Cosmote  
Στρατηγικές, Ανταγωνισμός και τρόποι βελτίωσης.**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**του**

**Μαργαρίτη Κωνσταντίνου**

**Επιβλέπων :** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος  
Καθηγητής Πα. Πει.

Αθήνα, Νοέμβριος 2011

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΜΗΜΑ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
Π.Μ.Σ. ΤΕΧΝΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

**Ανάλυση του Ηλεκτρονικού Καταστήματος (E-shop)  
της Cosmote  
Στρατηγικές, Ανταγωνισμός και τρόποι βελτίωσης.**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

του

**ΜΑΡΓΑΡΙΤΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ**

**Επιβλέπων :** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος  
Καθηγητής Πα. Πει.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την .

(Υπογραφή)

.....

(Υπογραφή)

.....

(Υπογραφή)

.....

Αθήνα, Νοέμβριος 2011

---

*(Υπογραφή)*

.....  
**ΜΑΡΓΑΡΙΤΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

Απόφοιτος Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

© 2011 – All rights reserved

---

## Περίληψη

Η εργασία αυτή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος Τεχνοοικονομική Διοίκηση Ψηφιακών Συστημάτων και βασίστηκε σε βιβλιογραφική έρευνα πάνω στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ψηφιακών Οργανισμών. Στόχος είναι η εισαγωγή του αναγνώστη σε βασικές έννοιες στρατηγικού μάνατζμεντ για ψηφιακές επιχειρήσεις και η περιγραφή ενός μοντέλου ανάλυσης. Αρχικά επιχειρείται η παρουσίαση εφαρμογών E-Business, ενός όρου που έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε μετασχηματισμό και έχει εισάγει νέα μοντέλα ανταγωνισμού. Περιγράφεται η διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρείας που πραγματοποιεί συναλλαγές στο Διαδίκτυο. Οι παγιωμένες μέθοδοι ανάλυσης εμπλουτίζονται με τη συνιστώσα του Ίντερνετ και νέες μέθοδοι έρχονται να συμπληρώσουν τη διαδικασία. Έπειτα παρουσιάζεται η διαδικασία διαμόρφωσης Στρατηγικής και στοχοθεσίας για έναν Οργανισμό πάλι με πρίσμα τη λειτουργία στο Ίντερνετ. Η ψηφιακή στρατηγική (E-Business Strategy) συντάσσεται δίπλα στα γνωστά επίπεδα στρατηγικής των παραδοσιακών οργανισμών και έρχεται να τα συμπληρώσει. Τέλος εφαρμόζονται τα όσα παρουσιάστηκαν σε θεωρητικό επίπεδο στο Ηλεκτρονικό Κατάστημα της Cosmote ώστε να αξιολογηθεί η παρούσα στρατηγική που ακολουθεί και παρουσιάζονται προτάσεις για βελτίωση.

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή.

## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 3-1: Παλιά εικόνα Cosmote.gr .....	43
Εικόνα 3-2: Η τελευταία όψη του Cosmote.gr .....	44
Εικόνα 3-3: Μέσος χρόνος φόρτωσης Cosmote.gr .....	47

## Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2-1: Διαφορές Buy Side – Sell Side E-Commerce.....	7
Διάγραμμα 2-2: Μοντέλα E-Commerce.....	8
Διάγραμμα 2-3: Επειχειρηματικά Μοντέλα E-Commerce .....	12
Διάγραμμα 2-4: Εμπόδια ανάπτυξης online δραστηριοτήτων .....	15
Διάγραμμα 2-5: Υπόδειγμα E-Economy κατά Booz Alen Hamilton .....	18
Διάγραμμα 2-6: Το Υπόδειγμα του Porter για E-Commerce.....	25
Διάγραμμα 2-7: Επίπεδα Στρατηγικής .....	27
Διάγραμμα 2-8: Σχέση E-Business Strategy με Υπόλοιπες Στρατηγικές.....	28
Διάγραμμα 2-9: Μοντέλο Ανάπτυξης Στρατηγικής .....	29
Διάγραμμα 2-10: Μοντέλο Application Portfolio Analysis .....	30
Διάγραμμα 3-1: Ανάπτυξη Χρήσης Η/Υ – Ίντερνετ.....	56
Διάγραμμα 3-2: Χρήση Ίντερνετ σε Ελλάδα - Ευρώπη .....	56
Διάγραμμα 3-3: Το Υπόδειγμα του Porter.....	61
Διάγραμμα 3-4: Το Οργανόγραμμα της Cosmote.....	66
Διάγραμμα 3-5: SWOT Analysis του Cosmote.gr .....	72
Διάγραμμα 3-6: Προτεινόμενες Στρατηγικές .....	75

## Πίνακας περιεχομένων

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
1.1	Το Ηλεκτρονικό επιχειρείν και οι Οργανισμοί .....	1
1.2	Στρατηγικό Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων – η Αλλαγή .....	2
1.3	Συνεισφορά .....	4
1.4	Οργάνωση κειμένου .....	4
	Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου.....	5
<b>2</b>	<b>E-Business – Γνωστικό Υπόβαθρο</b> .....	<b>6</b>
2.1	E-Business .....	6
2.1.1	<i>E-Business και E-Commerce</i> .....	6
2.1.2	<i>Μοντέλα E-commerce</i> .....	8
2.1.3	<i>Οφέλη και φραγμοί του E-Commerce</i> .....	12
2.2	E-Environment - Ηλεκτρονικό Περιβάλλον .....	15
2.2.1	<i>Μάκρο-περιβάλλον ή Γενικευμένο ή PEST Environment</i> .....	16
2.2.2	<i>Άμεσο Περιβάλλον – Task Environment – Μικροπεριβάλλον</i> .....	23
2.3	E-Business Strategy – Στρατηγική Ψηφιακών Οργανισμών .....	26
2.3.1	<i>Επίπεδα στρατηγικής και E-Business Strategy</i> .....	26
2.3.2	<i>Στρατηγική ανάλυση</i> .....	29
2.3.3	<i>Στρατηγικοί Στόχοι</i> .....	32
2.3.4	<i>Διαμόρφωση Στρατηγικής</i> .....	35
2.3.5	<i>Υλοποίηση Στρατηγικής</i> .....	37
	Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου.....	38
<b>3</b>	<b>Το Ηλεκτρονικό Κατάστημα της Cosmote</b> .....	<b>40</b>
3.1	Κλάδος Κινητών Τηλεπικοινωνιών.....	40
3.2	Cosmote.gr .....	42
3.2.1	<i>Ανάλυση παρούσας κατάστασης</i> .....	45
3.2.2	<i>Ανταγωνισμός</i> .....	52
3.2.3	<i>Ανάλυση PESTLE περιβάλλοντος</i> .....	53



3.2.4	Ανάλυση TASK περιβάλλοντος.....	61
3.2.5	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	64
3.2.6	Στρατηγική Cosmote.gr.....	67
3.2.7	Ανάλυση SWOT .....	69
3.2.8	Προτεινόμενη Στρατηγική.....	72
	Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου.....	76
<b>4</b>	<b>Επίλογος.....</b>	<b>77</b>
4.1	Σύνοψη και συμπεράσματα .....	77
4.2	Μελλοντικές επεκτάσεις.....	79
	Βιβλιογραφία .....	81
	Ελληνική Βιβλιογραφία.....	81
	Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	81
	Διαδικτυακή Βιβλιογραφία.....	82

*Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.*

# 1

## *Εισαγωγή*

### *1.1 Το Ηλεκτρονικό επιχειρείν και οι Οργανισμοί*

Εδώ και δεκαπέντε (15) χρόνια, από τη δημιουργία του πρώτου ιστότοπου (<http://info.cern.ch>), οι οργανισμοί εφαρμόζουν τεχνολογίες βασισμένες στο Διαδίκτυο για να μετασηματίσουν τις εργασίες τους. Η χρησιμοποίηση αυτών των τεχνολογιών έχει επιφέρει τεράστιες αλλαγές στον τρόπο που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Πολλές νέες δυνατότητες αλλά και προκλήσεις ανακύπτουν κάθε μέρα καθώς το Διαδίκτυο είναι ένα δυναμικό και ευμετάβλητο περιβάλλον με τεράστιες δυνατότητες καινοτομίας και επιχειρηματικότητας αλλά και πολλές προκλήσεις και κινδύνους. Τα παραδείγματα καινοτόμων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται με τρομερή επιτυχία αποκλειστικά και μόνο στο Διαδίκτυο είναι πολλά όπως το Amazon.com (πωλήσεις) , το E-bay.com (ηλεκτρονικές δημοπρασίες), το Alibaba.com (B2B αγορές), το Skype.com (peer2peer τηλεφωνία μέσω Διαδικτύου), το Facebook.com πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης και πολλά άλλα.

Οι οργανισμοί που λειτουργούσαν με τον παραδοσιακό τρόπο δε θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστοι από την έλευση του Διαδικτύου και όπως ήταν αναμενόμενο έσπευσαν να τροποποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους ώστε να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν τις νέες δυνατότητες που αυτό τους παρέχει. Μεγάλα ποσά δαπανήθηκαν σε επενδύσεις στο Διαδίκτυο και οι προβλέψεις έλεγαν πως το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο αρχίζει να

δίνει τη θέση σου σε ένα νέο, αυτό των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων. Αποκορύφωμα όλου αυτού ήταν η φούσκα των dot com επιχειρήσεων, όπως το ονομάζουν, που διήρκεσε από το 1995 – 2000 και απέδειξε περίτρανα πως τελικά οι οργανισμοί δεν χρειάζονται απλά μια παρουσία στο Διαδίκτυο αλλά το Διαδίκτυο θα πρέπει να συνδυαστεί με αρμονία με το ήδη υπάρχον πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Από τότε έχουν περάσει αρκετά χρόνια και οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν πια ενσωματώσει τη δημιουργία και λειτουργία της ψηφιακής τους παρουσίας στο σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελούν. Πεισμένοι πια για τη χρησιμότητα του Διαδικτύου και οπλισμένοι με τη γνώση που παρέχουν οι παλιότερες αποτυχίες, αλλά και η ολοένα αυξανόμενη μελέτη πάνω στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, οι οργανισμοί προσπαθούν με κάθε τρόπο να επωφεληθούν από αυτό, υιοθετώντας διάφορα μοντέλα ανάλογα με τους στόχους τους και τις δυνατότητές τους.

## ***1.2 Στρατηγικό Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων – η Αλλαγή***

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτέλεσε παράγοντα μετασχηματισμού των επιχειρήσεων. Πελάτες, προμηθευτές και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς (Stakeholders) του οργανισμού βρίσκονται πλέον σε ένα δίκτυο που μπορεί να τους προσφέρει απεριόριστες δυνατότητες. Η επικοινωνία γίνεται άμεση χωρίς τους παραδοσιακούς μεσάζοντες και δημιουργούνται κανάλια επικοινωνίας προς όλους. Η εξυπηρέτηση παίρνει άλλη διάσταση αφού ο οργανισμός μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ακόμα και με τον τελικό καταναλωτή και το κόστος διαχείρισης συναλλαγών μειώνεται λόγω αυτοματισμού. Οι ψηφιακές επιχειρήσεις αλλά και οι παραδοσιακοί οργανισμοί υιοθετούν το Διαδίκτυο είτε για αυξήσουν τη πελατειακή τους βάση απευθυνόμενοι σε περισσότερο κόσμο είτε για να λόγους κόστους. [1]

Οι οργανισμοί για να μπορέσουν να δημιουργήσουν αξία χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο θα πρέπει να καταστρώσουν τη δική τους στρατηγική που θα αφορά αποκλειστικά στην ηλεκτρονική τους δραστηριότητα. Καλούνται επομένως να αναπροσαρμόσουν την υπάρχουσα στρατηγική τους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις του ανταγωνισμού, να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους και να επωφεληθούν από τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας.

Εφόσον μιλάμε για στρατηγική είτε πρόκειται για έναν παραδοσιακό οργανισμό είτε πρόκειται για έναν ψηφιακό οι κύριες ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν είναι:[2]

Πού βρισκόμαστε τώρα;

Πού θέλουμε να βρεθούμε στο μέλλον;

Πώς θα φτάσουμε εκεί;

Η απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις θα προκύψει μέσα από μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί και στην παρούσα εργασία. Αρχικά θα πρέπει να αξιολογηθεί η υπάρχουσα θέση της εταιρείας για να απαντηθεί το πρώτο ερώτημα. Έπειτα θα πρέπει να εκτιμηθούν οι δυνατότητες του οργανισμού για υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών ώστε να δοθεί απάντηση στο δεύτερο ερώτημα με τρόπο ρεαλιστικό και να ορίσουμε εφικτούς στόχους. Το πώς θα φτάσουμε εκεί θα αποτελέσει ουσιαστικά και τη στρατηγική και είναι ένα ερώτημα πολύπλοκο που απαιτεί πολλαπλές δεξιότητες και θα η απάντηση σε αυτό θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τα δεδομένα που θα προκύψουν από τα προηγούμενα στάδια.

Οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει ίσως και καθορίζει τον τρόπο που λειτουργούν. Η στρατηγική θα πρέπει να βασιστεί πάνω στην ανάλυση του περιβάλλοντος, τόσο του άμεσου που είναι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, όσο και του γενικευμένου όπως είναι το πολιτικό και νομικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί.

Μιλώντας για Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ψηφιακούς Οργανισμούς ξεχωρίζει η αντιπαράθεση δύο διακεκριμένων επιστημόνων πάνω στο θέμα των αλλαγών που επέφερε στους οργανισμούς η έλευση των Υπολογιστών και του Διαδικτύου, των Michael Porter και Don Tapscott.

Ο Porter, καθηγητής του Harvard, με μεγάλη συμβολή στη θεώρηση και ανάλυση της στρατηγικής επιχειρήσεων και αποκορύφωμα το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter για την ανάλυση ενός κλάδου ισχυρίζεται ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν έχει επιφέρει ουσιαστικές αλλαγές στη διαμόρφωση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και υποστηρίζει ουσιαστικά πως οι επιχειρήσεις λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο απλά υποστηρίζονται από την τεχνολογία. Θεωρεί πως είναι ακόμη μια εξέλιξη της τεχνολογίας η οποία δεν αποχωρίζεται από το παρελθόν αλλά αποτελεί φυσική συνέχεια στη λειτουργία των επιχειρήσεων.[3]

Από την άλλη ο Tapscott έρχεται να αμφισβητήσει το μοντέλο του Porter που από αρκετούς έχει θεωρηθεί παρωχημένο και θεωρεί πως η έλευση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας (ICT) δημιουργεί νέα δεδομένα στο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και εισάγει μια «Νέα Οικονομία». Κρίνει πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι κάτι ολοκληρωτικά νέο και κάνει πλέον παντού αισθητή την παρουσία του.[4]

### **1.3 Συνεισφορά**

Στην παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί η παρουσίαση και ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης εφαρμόζοντας τις πρακτικές μάνατζμεντ ψηφιακών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με το ηλεκτρονικό κατάστημα της Cosmote S.A., μια εταιρεία παροχής ασύρματων τηλεπικοινωνιών –θυγατρική του Ο.Τ.Ε.– που επίσης διαθέτει και δίκτυο λιανικής πώλησης ιδιόκτητο και κατέχει και την αλυσίδα Γερμανός.

Αρχικά θα γίνει μια σύντομη παρουσίαση της εταιρείας και του ηλεκτρονικού καταστήματος. Έπειτα θα επικεντρωθούμε στο e-shop, θα εξηγηθεί το στρατηγικό μοντέλο που χρησιμοποιεί, θα αναλυθεί το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ψάχνοντας ευκαιρίες και απειλές και αναλύοντας τον ανταγωνισμό και των κλάδο (όπου κλάδος θα είναι τα ηλεκτρονικά καταστήματα των ανταγωνιστών της Cosmote ,η Vodafone και η Wind). Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, το μοντέλο εσόδων που το e-shop έχει ακολουθήσει αλλά και τις αλλαγές που έχει επιφέρει στην αλυσίδα αξίας της εταιρείας.

Τέλος θα γίνει η καταγραφή των συμπερασμάτων και θα αναφερθούν προτάσεις για τρόπους βελτίωσης. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ο αναγνώστης εκτός από την πληροφόρηση που θα λάβει για τον τρόπο λειτουργίας του συγκεκριμένου e-shop θα κατανοήσει και τις γενικότερες έννοιες που σχετίζονται με το στρατηγικό μάνατζμεντ ενός ψηφιακού οργανισμού καθώς και τις πρακτικές ανάλυσής του.

### **1.4 Οργάνωση κειμένου**

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται έννοιες σχετικές με τη μελέτη που επιχειρούμε, με σκοπό να εισάγουμε τον αναγνώστη στο αντικείμενο αυτής. Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί γνωστικό υπόβαθρο για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πρακτικές που θα εφαρμοστούν στην ανάλυση που θα ακολουθήσει. Στο τρίτο κεφάλαιο βρίσκεται η παρουσίαση και ανάλυση του ηλεκτρονικού καταστήματος της Cosmote και καταγράφονται όλα τα ευρήματα της συγκεκριμένης εργασίας. Τέλος το τέταρτο κεφάλαιο είναι ο επίλογος όπου καταγράφονται τα συμπεράσματά μας και οι προβληματισμοί καθώς και προτάσεις για βελτίωση.

## *Βιβλιογραφία Ιου Κεφαλαίου*

- [1] Chaffey, D. (2009). E-Business And E-Commerce Management. Prentice Hall, σ.6.
- [2] Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, σ.30
- [3] M.Porter, “Strategy and The Internet”, Harvard Business Review, March 2001, σ.12.
- [4] D.Tapscott, “Rethinking Strategy in a Networked World”, Third Quarter, ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ, σ.4.

# 2

## ***E-Business – Γνωστικό Υπόβαθρο***

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να εισάγουμε τον αναγνώστη σε ορισμένες έννοιες αναγκαίες ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της ανάλυσης που επιχειρείται στο κεφάλαιο τρία. Το κεφάλαιο είναι χωρισμένο σε τρία μέρη και εξηγεί τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί.

Αρχικά εισάγονται κάποιες θεμελιώδεις έννοιες γύρω από το E-Business, στη συνέχεια αναλύεται το περιβάλλον για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στο Διαδίκτυο και τέλος παρατίθεται η Στρατηγική των ψηφιακών οργανισμών.

### ***2.1 E-Business***

#### ***2.1.1 E-Business και E-Commerce***

Πολλές φορές συναντάμε τον όρο E-Business ή E-Commerce και συχνά παρατηρούμε ότι αυτοί οι όροι τείνουν να ταυτίζονται. Τι σημαίνει όμως πραγματικά το E-Business και το E-Commerce;

Ο όρος E-Commerce (Ηλεκτρονικό Εμπόριο) χρησιμοποιείται συχνά για να προσδιορίσει αγορές από το Διαδίκτυο. Οι περισσότεροι ακούγοντας τον όρο σκέφτονται καταναλωτές να αγοράζουν αγαθά μέσω Διαδικτύου από εταιρίες όπως το Amazon.com. Φυσικά το E-Commerce είναι πολύ περισσότερα από ηλεκτρονικές χρηματικές συναλλαγές μεταξύ οργανισμών και καταναλωτών.[1]

*E-Commerce: Όλες οι ηλεκτρονικές συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ του οργανισμού και οποιουδήποτε τρίτου αλληλεπιδρά με αυτόν.*

Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε πως και μη οικονομικής φύσεως συναλλαγές, όπως η εξυπηρέτηση πελατών μέσω Διαδικτύου, είναι μέρος του E-Commerce. Βλέπουμε λοιπόν ότι το E-Commerce πέρα από την αγορά και πώληση των προϊόντων εμπεριέχει και δραστηριότητες πριν και μετά από αυτήν.

Μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο μεγάλες κατηγορίες συναλλαγών ηλεκτρονικού εμπορίου:

- Το Sell-Side e-commerce το οποίο αφορά συναλλαγές με πελάτες και το
- Buy-Side e-commerce το οποίο αφορά συναλλαγές με προμηθευτές.

Σχηματικά αυτό φαίνεται στο Διάγραμμα 2-1



**Διάγραμμα 2-1: Διαφορές Buy Side – Sell Side E-Commerce**

Πηγή: AG Barrington, <http://www.agbarrington.com/news/Oct2007.html>

Είδαμε κάποιες βασικές έννοιες για το τι είναι το e-commerce. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να εξηγήσουμε τι είναι το e-business.

*'E-business – Ο μετασχηματισμός των δραστηριοτήτων κλειδί μέσα από τη χρήση τεχνολογιών Ίντερνετ.' - IBM*

Με τον όρο e-business συνήθως εννοούμε τους οργανισμούς που λειτουργούν στο Διαδίκτυο ή χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την



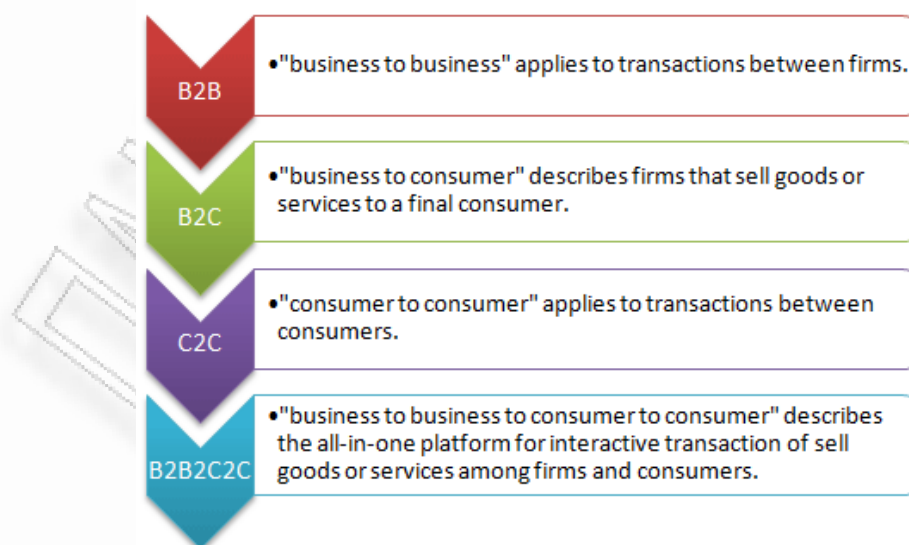
κερδοφορία τους. Γενικότερα οποιαδήποτε μορφή ηλεκτρονικής εργασίας, εργασίας δηλαδή που κάνει χρήση υπολογιστή μπορεί να χαρακτηριστεί e-business. Έτσι θα λέγαμε ότι ο το E-business είναι μια έννοια ευρύτερη του e-commerce αφού περιλαμβάνει όχι μόνο συναλλαγές του οργανισμού με τρίτους αλλά και οποιαδήποτε ηλεκτρονική διεργασία μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Είναι λοιπόν το E-business ένα υπερσύνολο του e-commerce.[2]

Συμπερασματικά στην ανάλυση ηλεκτρονικών καταστημάτων ο όρος που ενδείκνυται είναι το e-commerce αφού το e-business είναι όρος γενικός και παρωχημένος. Έτσι και εμείς κυρίως με αυτό το κομμάτι θα ασχοληθούμε αναλύοντας τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται, τα οφέλη που ανακύπτουν αλλά και τα εμπόδια υιοθέτησης.

### 2.1.2 Μοντέλα E-commerce

Συνηθίζεται να περιγράφουμε τις συναλλαγές του οργανισμού με τρίτους ανάλογα με το αν συνάπτονται με καταναλωτές (Business-to-Consumer – B2C) ή με άλλες επιχειρήσεις (Business-to-Business - B2B). Υπάρχουν οργανισμοί που παρέχουν προϊόντα που απευθύνονται τόσο σε καταναλωτές όσο και σε άλλες επιχειρήσεις και έχουν διαφορετικά κομμάτια στην ηλεκτρονική τους σελίδα για να προσελκύσουν το αντίστοιχο κοινό. Τέτοιος οργανισμός είναι και η Cosmote η οποία θα επεξεργαστεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα συναλλαγών στο Διαδίκτυο τα οποία συνοψίζονται στον Διάγραμμα 2-2, αλλά τα κυριότερα είναι τα δύο που αναφέρουμε παραπάνω μαζί με το Consumer-to-Consumer – C2C το οποίο χρησιμοποιείται για να περιγράψει συναλλαγές από καταναλωτή προς καταναλωτή ( αλλιώς γνωστό και ως Peer-to-Peer, Person-to-Person ή P2P) σαν το E-Bay.[3],[4]



Διάγραμμα 2-2: Μοντέλα E-Commerce

Πηγή: [http://www.dagangasia.net/strategic\\_business\\_plan/business\\_strategy.asp](http://www.dagangasia.net/strategic_business_plan/business_strategy.asp)

Το να αντιληφθεί κάποιος οργανισμός τα μοντέλα συναλλαγών είναι αναγκαίο, αλλά πριν προχωρήσει σε κάποια επένδυση στο Διαδίκτυο θα πρέπει να εξοικειωθεί με τα μοντέλα επιχειρήσεων στο Ίντερνετ. Με τον όρο μοντέλο εννοούμε μια περιγραφή των υπηρεσιών, των πληροφοριών αλλά και των ρόλων που προβλέπει μια Διαδικτυακή παρουσία καθώς και τα αναμενόμενα οφέλη, οικονομικά η μη, για τον κάθε ρόλο αλλά και τον τρόπο που θα παραχθεί αξία από την επένδυση.

Ο οργανισμός θα πρέπει να συνυπολογίσει τη θέση του, τις δυνατότητές του αλλά και τον ανταγωνισμό πριν αποφασίσει το μοντέλο που θα υιοθετήσει. Η επιλογή του μοντέλου θα επηρεάσει άμεσα και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός. Εδώ θα κάνουμε μια απαρίθμηση των διάφορων μοντέλων e-commerce και στην ενότητα 2.3 (E-Business Strategy) θα εξηγήσουμε με ποιες μεθόδους αξιολογεί ο οργανισμός τις δυνατότητές του και τις άλλες παραμέτρους ώστε να επιλέξει μοντέλο. [5]

Παρακάτω επιχειρείται μια παρουσίαση των βασικών επιχειρηματικών και τεχνολογικών μοντέλων E-Commerce. [6]

### **Ηλεκτρονικά Καταστήματα (e-shop)**

Αρχικά δημιουργήθηκαν για να προβάλλουν την εταιρεία και τα προϊόντα της. Σε μεταγενέστερο στάδιο τα ψηφιακά καταστήματα προσέφεραν τη δυνατότητα παραγγελίας και πληρωμής. Στα οφέλη για την εταιρεία συγκαταλέγονται η αυξημένη ζήτηση, η παγκόσμια παρουσία με χαμηλό κόστος, η μείωση των εξόδων προώθησης και οι πωλήσεις. Τα οφέλη για τον καταναλωτή είναι χαμηλότερες τιμές, περισσότερες επιλογές, καλύτερη πληροφόρηση, άνεση στην επιλογή και την αγορά, και διανομή των προϊόντων στο σπίτι ή το γραφείο του πελάτη καθώς και η δυνατότητα 24ωρης πρόσβασης στο κατάστημα. Μετά από τακτικές επισκέψεις είναι επίσης δυνατή η προώθηση των προϊόντων σε κάθε άτομο μεμονωμένα και προσωποποιημένα μέσω των Internet cookies.

Τέλος, οι επιχειρήσεις προσφέρουν και μια μεγάλη ποικιλία συμπληρωματικών υπηρεσιών των προϊόντων τους, όπως οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Για παράδειγμα τα σουπερμάρκετ ΑΒ Βασιλόπουλος ([www.ab.gr](http://www.ab.gr)) και ο Βερόπουλος ([www.veropoulos.gr](http://www.veropoulos.gr)) προσφέρουν στους καταναλωτές πληροφορίες σχετικά με τα είδη τους, όπως η ιστορία του καφέ αλλά και συνταγές μαγειρικής.

### **Ηλεκτρονική Προμήθεια (e-procurement)**

Το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο σχετίζεται με την ηλεκτρονική προσφορά προμηθειών και τον εφοδιασμό αγαθών και υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική προσφορά και προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών είναι μία υπηρεσία χρήσιμη για τις μεγάλες επιχειρήσεις και τις δημόσιες αρχές.

Στα οφέλη της συγκαταλέγονται οι περισσότερες επιλογές προμηθευτών (και πιθανόν χαμηλότερο κόστος), η καλύτερη ποιότητα, οι βελτιωμένες μέθοδοι παράδοσης, το μειωμένο κόστος προμήθειας. Τα οφέλη για τους προμηθευτές είναι περισσότερες ευκαιρίες για υποβολή προσφορών (σε παγκόσμια κλίμακα), χαμηλότερο κόστος υποβολής μιας προσφοράς, συνεταιρικές προσφορές.

### **Ηλεκτρονική Δημοπρασία (e-auction)**

Η ηλεκτρονική δημοπρασία αποτελεί την ηλεκτρονική μορφή του πλειστηριασμού, των παραδοσιακών δημοπρασιών, μέσω του μηχανισμού πλειοδότησης και μειοδότησης. Η ηλεκτρονική δημοπρασία αναφέρεται στη δημοπρατική διαδικασία με ηλεκτρονικά μέσα. Η διαδικασία ολοκληρώνεται μέσω των επαφών, της πληρωμής και της παράδοσης. Τα οφέλη για τους προμηθευτές και τους αγοραστές είναι αυξημένη απόδοση και εξοικονόμηση χρόνου, έλλειψη ανάγκης για φυσική παρουσία, δυνατότητα εύρεσης ευκαιριών σε παγκόσμιο επίπεδο.

### **Ηλεκτρονικό Εμπορικό Κέντρο (e-mall)**

Το Ηλεκτρονικό Εμπορικό Κέντρο είναι ένα σύνολο-συνάθροιση ηλεκτρονικών καταστημάτων, όπου εφαρμόζεται κοινή μέθοδος πληρωμής και όλα τα ηλεκτρονικά καταστήματα είναι κάτω από μια κοινή "ομπρέλα" (επωνυμία). Τα οφέλη για τα μέλη του ηλεκτρονικού εμπορικού κέντρου είναι το χαμηλότερο κόστος και λιγότερο πολύπλοκες διαδικασίες εισαγωγής στον Παγκόσμιο Ιστό, εξειδικευμένες δυνατότητες (για παράδειγμα, ηλεκτρονικές πληρωμές), περισσότερη κίνηση. Τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη είναι εύκολη πρόσβαση σε άλλα ηλεκτρονικά καταστήματα, κοινό περιβάλλον χρήσης (πιθανόν πρόσθετες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας).

Επιπλέον, τα οφέλη για τον διαχειριστή του ηλεκτρονικού εμπορικού κέντρου είναι ο διαφημιστικός χώρος, η προώθηση των επωνύμων προϊόντων, η αύξηση των πωλήσεων των υποστηριζόμενων τεχνολογιών (π.χ. η IBM με τη World Avenue), οφέλη που προκύπτουν μέσα από τις υπηρεσίες (π.χ. η Barclays με τη Barclay Square). Στα έσοδα περιλαμβάνονται συνδρομές μελών, διαφημίσεις και πιθανόν τέλη συναλλαγών.

### **Εικονικές Κοινότητες (virtual communities)**

Η απόλυτη αξία των "εικονικών κοινοτήτων" προέρχεται από τα μέλη τους (πελάτες ή συνεργάτες) που προσθέτουν τις πληροφορίες τους στο βασικό περιβάλλον επικοινωνίας, που παρέχεται από τον πάροχο της υπηρεσίας. Οι "εικονικές κοινότητες" είναι σημαντικές για την

προβολή και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, ενισχύουν την αφοσίωση των πελατών και ενθαρρύνουν τους πελάτες να εκφράσουν τα σχόλιά τους.

Τα έσοδα προέρχονται από τις συνδρομές των μελών και τη διαφήμιση. Αποτελούν επίσης ένα πρόσθετο μέσο για την προώθηση των ήδη υφιστάμενων υπηρεσιών, καθώς και για τη δημιουργία νέων.

### **Παροχείς Υπηρεσιών Υποστήριξης (Value chain service Providers)**

Ειδικοποιούνται σε μια συγκεκριμένη λειτουργία της αλυσίδας παραγωγής αξίας μιας εταιρείας (value chain), π.χ. ηλεκτρονικές πληρωμές, διοικητική μέριμνα, με στόχο να γίνει αυτή το ξεχωριστό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

### **Αξιοποίηση Πληροφοριών και άλλες Υπηρεσίες (info brokerage)**

Αυτές οι υπηρεσίες προσθέτουν αξία στον τεράστιο όγκο των δεδομένων που διατίθενται στα ανοιχτά δίκτυα. Συχνά πρόκειται για επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως αναζήτηση πληροφοριών(π.χ. Yahoo/in.gr), δημιουργία προφίλ του πελάτη, επιχειρηματικές ευκαιρίες στο χρηματιστήριο, συμβουλές επενδύσεων, ημερολόγιο, ατζέντα, προβλέψεις για το καιρό, online δημοπρασίες κ.λπ.

### **Αγορές τρίτων (Third party marketplace)**

Μοντέλο κατάλληλο για τις εταιρείες εκείνες που επιθυμούν να αναθέσουν την επιχειρηματική τους παρουσία στο Διαδίκτυο σε έναν τρίτο φορέα (πιθανόν ως ένα επιπλέον μέσο επικοινωνίας και επιχειρηματικής δράσης). Στις "αγορές τρίτων" προστίθενται αρκετές νέες δυνατότητες, όπως η δημιουργία "διακριτής επωνυμίας" (branding), οι πληρωμές, η διοικητική μέριμνα, οι παραγγελίες και η πλήρης κλίμακα ασφαλών συναλλαγών. Πρόκειται για ένα μοντέλο που ενδιαφέρει κυρίως τράπεζες και παροχείς υπηρεσιών Διαδικτύου (ISP). Τα έσοδα προέρχονται από την εφάπαξ συνδρομή των μελών, τα τέλη υπηρεσιών και συναλλαγών ή τα ποσοστά επί της αξίας των συναλλαγών.

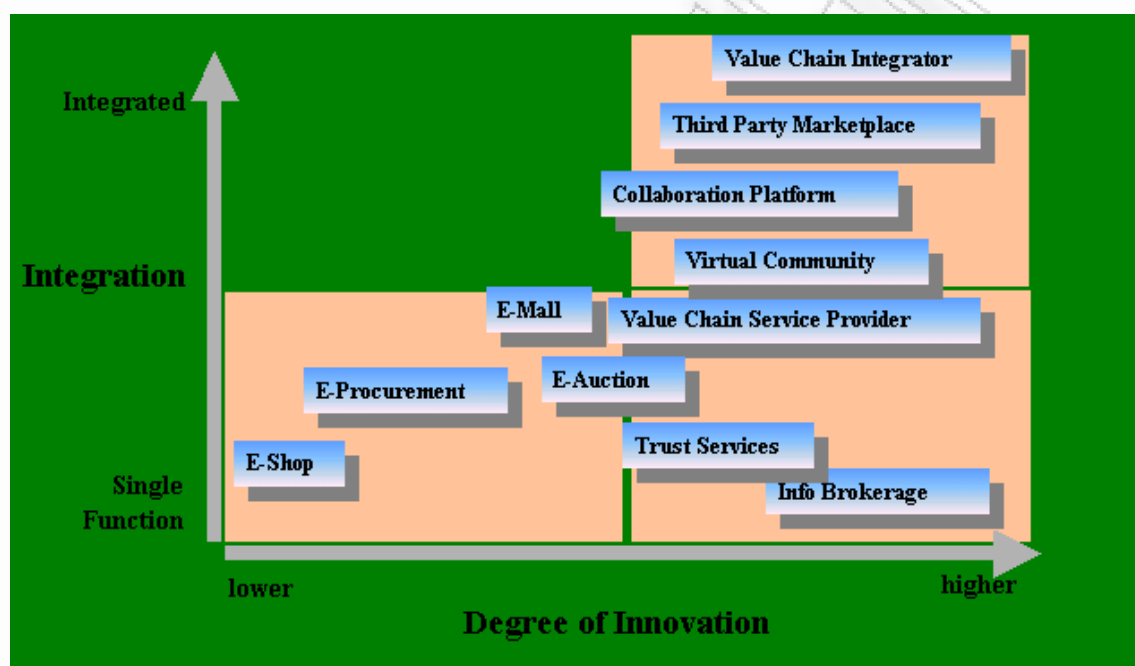
### **Πλατφόρμες Συνεργασίας (collaboration platform)**

Παρέχουν ένα σύνολο εργαλείων και ένα περιβάλλον πληροφοριών για συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων. Εστιάζουν σε συγκεκριμένες λειτουργίες (π.χ. συνεργατικός σχεδιασμός). Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες προκύπτουν από τη διαχείριση της πλατφόρμας (συνδρομές /τέλη χρήσης) και την πώληση των εξειδικευμένων εργαλείων (π.χ. σχεδιασμός, ροή εργασίας, διαχείριση εγγράφων).

### Ολοκλήρωση Αλυσίδας Παραγωγής Αξίας (Value chain integrator)

Ολοκλήρωση πολλαπλών επιπέδων της αλυσίδας παραγωγής αξίας, με ενδεχόμενο στόχο την αξιοποίηση της ροής πληροφοριών μεταξύ αυτών των επιπέδων ως επιπλέον προστιθέμενη αξία.

Στο Διάγραμμα 2-3 δείχνουμε διαγραμματικά μια κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών Μοντέλων ηλεκτρονικού εμπορίου στο Internet.



Διάγραμμα 2-3: Επιχειρηματικά Μοντέλα E-Commerce

Πηγή: Timmers Paul (1998) Electronic Commerce: Strategies and Models for B2B Trading

Φυσικά τα μοντέλα που προτείνονται δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα και μπορεί ένας οργανισμός να κάνει χρήση περισσότερων του ενός. Ακόμη να πούμε ότι υπάρχουν και διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις των μοντέλων απλά αυτή του Timmers είναι δεσπόζουσα.

### 2.1.3 Οφέλη και φραγμοί του E-Commerce

#### Οφέλη

Οι οργανισμοί επενδύουν στο Ηλεκτρονικό εμπόριο για να ωφεληθούν σε διάφορα κομμάτια των εργασιών τους. Ο κοινός στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η αύξηση της κερδοφορίας μέσω της δημιουργίας αξίας για τον πελάτη τους και της απόκτησης

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Θα λέγαμε ότι τα οφέλη από το e-commerce χωρίζονται σε δύο τομείς: [7]

#### **Οικονομικά Οφέλη (μετρήσιμα):**

- Μείωση του κόστους δημιουργίας, επεξεργασίας, διανομής και αποθήκευσης της πληροφορίας σε χαρτί (περιορισμός του άμεσου κόστους) .
- Μείωση του κόστους συντήρησης και αποθήκευσης αποθεμάτων Α΄ υλών , βοηθητικών υλών και ετοιμών προϊόντων (καλύτερος έλεγχος των αποθεμάτων λόγω των ηλεκτρονικών επικοινωνιών που επιτυγχάνουν την ολοκλήρωση των συναλλαγών αυξάνοντας την ευελιξία στις προμήθειες των επιχειρήσεων π.χ. εφαρμογή συστήματος JIT - Just in time).
- Μείωση των τηλεπικοινωνιακών εξόδων με την αντικατάσταση των VAN (value added networks) δικτύων από το δημόσιο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο του Internet.
- Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν τις μεγάλες επιχειρήσεις (πρόσβαση σε νέες αγορές - νέο κανάλι για την πώληση προϊόντων).
- Εύκολη εύρεση των βέλτιστων προμηθευτών και πελατών εκτός των εθνικών συνόρων όπου εδρεύει η επιχείρηση.
- Εισχώρηση των εικονικών επιχειρήσεων σε νέες προσοδοφόρες αγορές χωρίς απαραίτητα την ανάγκη για φυσική παρουσία τους και με μειωμένο κόστος επένδυσης.
- Αύξηση του χρηματοοικονομικού δείκτη απόδοσης των επενδυόμενων κεφαλαίων (ROI – Return on investment) των επιχειρήσεων.

#### **Μη Οικονομικά οφέλη(ανταγωνισμού κ.α.):**

- Καλύτερη εξυπηρέτηση και νέες σχέσεις με τους πελάτες.
- Βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης – Ενίσχυση του Brand.
- Αύξηση της γκάμας και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Αποφυγή μείωσης μεριδίου από ανταγωνιστές που ήδη χρησιμοποιούν e-commerce.
- Απαντάται η προσδοκία του πελάτη για παρουσία στο Ίντερνετ
- Πιο άμεσο και αποτελεσματικό Μάρκετινγκ (One2One Marketing).

Αν θέλουμε να μιλήσουμε αποκλειστικά σε όρους μάρκετινγκ το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την προώθηση των προϊόντων μέσα από την άμεση, πλούσια σε πληροφορίες και αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες. Τα ψηφιακά δίκτυα επιτρέπουν στους πωλητές να προσφέρουν αναλυτικές πληροφορίες για τα προϊόντα τους μέσα από τη δημοσίευση οδηγιών και καταλόγων. Το πλεονέκτημα της ηλεκτρονικής

δημοσίευσης σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα διαφήμισης είναι ότι το περιεχόμενο μπορεί να είναι εξατομικευμένο και να καθορίζεται με βάση τους χειρισμούς του ίδιου του πελάτη (One2One Marketing).

Θα κάνουμε μια αναφορά των πλεονεκτημάτων που αποκομίζει ένας οργανισμός σε επίπεδο μάρκετινγκ επενδύοντας στο ηλεκτρονικό εμπόριο χωρισμένο στα περίφημα 4P του μείγματος μάρκετινγκ :

**Τόπος-Διανομή (place):** Δυνατότητα αγοράς 24/7, κάλυψη απομακρυσμένων περιοχών, ταχύτητα διανομής.

**Τιμή (price):** Δυνατότητα εξατομικεύσης-προσωποποίησης της τιμολογιακής πολιτικής στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, προτιμήσεις και προφίλ των πελατών (συμφωνίες τιμολόγησης, εκπτώσεις, δυναμική τιμολόγηση)

**Προϊόν (product):** Δυνατότητα εξατομικεύσης - προσωποποίησης προϊόντος στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πελατών (ποιότητα, συσκευασία, brand)

**Προώθηση (promotion):** Δυνατότητα εξατομικευμένων μηνυμάτων επικοινωνίας και περιεχομένου της ιστοσελίδας (διαφήμιση – πωλήσεις) . [8]

### Φραγμοί

Τα οφέλη, που απαριθμήσαμε παραπάνω, από την υιοθέτηση του e-commerce σε ένα οργανισμό θα πρέπει να μετρηθούν σε σχέση τον κίνδυνο που ενέχει μια τέτοια επένδυση καθώς και τα εμπόδια που ανακύπτουν. Ο κίνδυνος μπορεί να είναι στρατηγικής φύσης, όπως το ύψος των χρημάτων που θα δαπανηθούν, ή και πρακτικής φύσης όπως ο σχεδιασμός της παρουσίας μας στο Διαδίκτυο ή θέματα ασφαλείας ταχύτητας κ.α.. Σε κάθε επιχειρηματικό τομέα, κάποιες εταιρίες εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία που τους προσέφερε το Διαδίκτυο και κέρδισαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ άλλες επένδυσαν χωρίς να λάβουν τα αναμενόμενα, είτε λόγω κακού σχεδιασμού του επιχειρηματικού τους πλάνου είτε λόγω κακής εκτέλεσης αυτού.

Το αποτέλεσμα της χρήσης τεχνολογίας και Διαδικτύου διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο και ο manager του εκάστοτε οργανισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να αποφασίσει για το ύψος της δαπάνης για την επένδυση αλλά και για το πόσο η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας θα αλλάξει τον οργανισμό και τον τρόπο που μέχρι σήμερα λειτουργεί. Για την ευρύτερη υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι απαραίτητο να ξεπεραστούν ορισμένοι φραγμοί. Μερικοί από τους πιο σημαντικούς είναι οι ακόλουθοι: [9]

- Δυσκολία αναδιάρθρωσης επιχειρηματικών διαδικασιών (change resistance)
- Έλλειψη ασφάλειας και αξιοπιστίας των συναλλαγών μέσω του Διαδικτύου.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης και αντίστασης των χρηστών.
- Έλλειψη των αισθήσεων επαφής και όσφρησης.

- Ανεπάρκεια εύρους ζώνης τηλεπικοινωνιών (Bandwidth and broadband constraints).
- Δυσκολία εκτίμησης και αξιολόγησης των ωφελειών έναντι του κόστους των νέων εφαρμογών και γενικότερα απόσβεσης της επένδυσης (ROI).[10]

Τέλος ο οργανισμός θα πρέπει να συνεκτιμήσει όλα τα εμπόδια υιοθέτησης του e-commerce τα οποία διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Θα πρέπει λοιπόν τα εμπόδια να σταθμιστούν με τις δυνατότητες της επιχείρησης και το business plan που θα συντάξει ο εκάστοτε manager. Συνοπτικά τα εμπόδια ανάπτυξης online δραστηριοτήτων συνοψίζονται ιεραρχικά (με φθίνουσα σειρά) στον Πίνακα 2-1.

ΣΤΟΙΧΕΙΟ	ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ
Κόστος Εγκατάστασης	1
Λειτουργικό Κόστος	2
Έλλειψη Χρόνου/Πόρων	3
Έλλειψη ικανοτήτων	4
Έλλειψη Γνώσης	5
Έλλειψη Συσχέτισης με το Business	6
Μικρό ενδιαφέρον από την ηγεσία	7
Λιγοστά οφέλη	8
Ανησυχία για Ασφάλεια/Προστασία	9
Μικρή αξιοπιστία	10

Διάγραμμα 2-4: Εμπόδια ανάπτυξης online δραστηριοτήτων

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce management, Prentice Hall, 2009, σελ.36

## 2.2 E-Environment - Ηλεκτρονικό Περιβάλλον

Δε χρειάζεται να τονίσουμε την τεράστια σημασία που έχει η ανάλυση του περιβάλλοντος για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Ζούμε στην εποχή της παγκοσμιοποίησης του έντονου ανταγωνισμού και της καινοτομίας. Οι οργανισμοί λειτουργούν, συνήθως, σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και η εποχή του Διαδικτύου ήρθε να αλλάξει τα πράγματα ακόμη περισσότερο. Σε αυτό το τμήμα της εργασίας αναφέρεται επιγραμματικά ο ορισμός του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και έπειτα καταγράφονται οι αλλαγές που έχει επιφέρει το Διαδίκτυο τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο e-commerce. Η ανάλυση του περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού, θα μας



βοηθήσει να εντοπίσουμε ευκαιρίες και απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες αλλά και τους stakeholders του οργανισμού καθώς και την ένταση του ανταγωνισμού, προβλήματα που αφορούν πελάτες αλλά και καταναλωτές. Θα συλλέξουμε λοιπόν όλες αυτές τις πληροφορίες που χρειάζονται ώστε να χαράξουμε την κατάλληλη στρατηγική που θα μας δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο στρατηγικό μάνατζμεντ το περιβάλλον είναι ο οδηγός για τη χάραξη στρατηγικής και η διαδικασία ανάλυσης του είναι διηλεκτικής.[11]

### **2.2.1 Μάκρο-περιβάλλον ή Γενικευμένο ή PEST Environment**

Το γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που την επηρεάζουν. Αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που διαμορφώνουν το Μάκρο-περιβάλλον, συνήθως το αναλύουμε με το πλαίσιο PEST, το ακρωνύμιο αντιπροσωπεύει τα αρχικά των εξής παραγόντων:[12]

- Πολιτικό περιβάλλον (Political)
  - Οι κυβερνήσεις διεθνώς παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του Διαδικτύου καθώς και στον τρόπο που ελέγχεται και διοικείται.
- Οικονομικό περιβάλλον (Economic)
  - Οι διαφοροποιήσεις της οικονομικής απόδοσης ανάμεσα στις χώρες επηρεάζει το εμπόριο καθώς και τον τρόπο που δαπανώνται τα χρήματα
- Κοινωνικό περιβάλλον (Social)
  - Οι αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με την χρήση του Διαδικτύου για διάφορες δραστηριότητες.
- Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)
  - Η πρόοδος της τεχνολογίας αλλάζει των τρόπο που τα προϊόντα πωλούνται

Πολλές φορές στο πλαίσιο PEST(LE) συμπεριλαμβάνουμε και το

- Νομικό Περιβάλλον (Legal)
  - Οι αποφάσεις για το ποια προϊόντα μπορούν να πωλούνται στο Διαδίκτυο καθώς και οι κινήσεις κυβερνήσεων για τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων θέτουν περιορισμούς στον οργανισμό
- Ηθικό Περιβάλλον (Ethical)
  - Η κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης

Τέλος στο Διαδίκτυο πολύ σημαντικός παράγοντας προς ανάλυση είναι η τάση για παγκοσμιοποίηση της οποίας το Διαδίκτυο αποτελεί σημαία και επομένως η ανάλυση του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

### *Πολιτικό Περιβάλλον*

Το πολιτικό περιβάλλον είναι αυτό που οδηγεί στη δημιουργία νόμων που αφορούν το Διαδίκτυο και ρυθμίζει τη φορολογία για τις ηλεκτρονικές αγορές. Παράλληλα οι πολιτικές αποφάσεις ελέγχουν κατά ένα μεγάλο βαθμό και τη διείσδυση του Ίντερνετ. Τέτοιες αποφάσεις είναι η προώθηση των πλεονεκτημάτων της υιοθέτησης του Διαδικτύου τόσο για καταναλωτές όσο και για επιχειρήσεις, η ενημέρωση για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, η παροχή οδηγιών και βοήθειας στους οργανισμούς για συμμόρφωση με τους νόμους. Επίσης η πολιτεία μπορεί να ενθαρρύνει τη μεταμόρφωση των παραδοσιακών επιχειρήσεων, να επιταχύνει την ανάπτυξη του e-commerce και να δώσει το παράδειγμα δημιουργώντας υποδομές e-government.

Φυσικά το πολιτικό περιβάλλον διαφέρει από χώρα σε χώρα με άλλες χώρες να πρωτοστατούν στην πρόοδο και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών παρέχοντας δωρεάν παροχή Ίντερνετ σε δημόσιους χώρους, εκπαίδευση των πολιτών και ακόμη και απευθείας Marketing(UK) και άλλες να κινούνται αδιάφορα ως προς το συγκεκριμένο τομέα ή να μην δίνουν ιδιαίτερα κίνητρα.

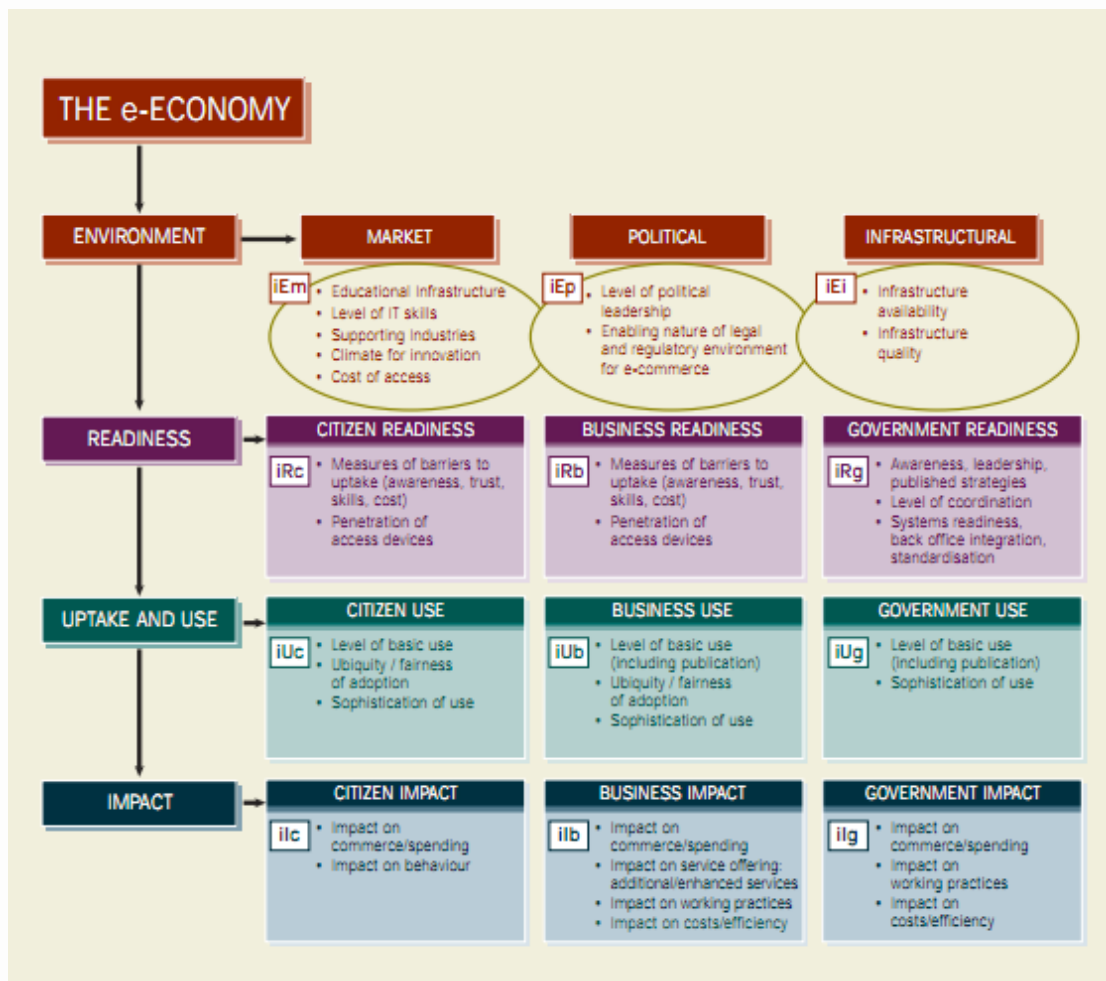
### *Οικονομικό Περιβάλλον*

Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στο Διαδίκτυο επηρεάζονται άμεσα από το οικονομικό περιβάλλον της κάθε χώρας. Τα διευθυντικά στελέχη που αναπτύσσουν e-commerce στρατηγικές για πολυεθνικές, θα στοχεύσουν πρώτα τις χώρες που έχουν οικονομική άνθηση συμψηφίζοντας παράλληλα και την ανάπτυξη της χρήσης νέων τεχνολογιών.

Η Booz Alen Hamilton ανέπτυξε το 2002 ένα μοντέλο ανάλυσης του 'e-economy'. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε τέσσερα επίπεδα : [13]

- Το περιβάλλον
- Την ετοιμότητα
- Την απορρόφηση και τη χρήση και τέλος
- Την απήχηση

Τα τέσσερα αυτά επίπεδα τα αναλύει για τρεις οικογένειες εμπλεκόμενων τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση. Σχηματικά όλα αυτά φαίνονται στο Διάγραμμα 2-4.



Διάγραμμα 2-5: Υπόδειγμα E-Economy κατά Booz Alen Hamilton

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce management, Prentice Hall, 2009, σελ.233

### Κοινωνικό Περιβάλλον

Είναι σημαντικό για τους managers των ψηφιακών επιχειρήσεων να γνωρίζουν τους διαφορετικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον αριθμό των ενεργών χρηστών στο Διαδίκτυο. Αν γνωρίζουμε αυτούς τους παράγοντες μπορούμε να προβούμε σε πράξεις για να εξαλείψουμε τα εμπόδια και να βοηθήσουμε την επιχείρηση. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι το κόστος πρόσβασης, η ευκολία χρήσης, η ασφάλεια στο Διαδίκτυο, η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και ο φόβος για το άγνωστο. Φυσικά το ποιος παράγοντας είναι πιο σημαντικός εξαρτάται από την τοποθεσία του χρήστη και κάθε χώρα παρουσιάζει τις δικές της ιδιαιτερότητες.

Για αυτό τον λόγο έχει εισαχθεί ο όρος ‘webographics’ ο οποίος περιγράφει τις παραμέτρους που πρέπει κάποιος να λάβει υπόψη του για να αντιληφθεί τις ιδιαιτερότητες του κάθε καταναλωτή. Τα Webographics, σύμφωνα με τους συγγραφείς, περιλαμβάνουν τον

τόπο από όπου ο χρήστης εισέρχεται, τη συσκευή που χρησιμοποιεί για να περιηγηθεί, την ταχύτητα σύνδεσης, τον πάροχο δικτύου, την εμπειρία του χρήστη, το είδος αλλά και την ένταση χρήσης. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τόσο στο σχεδιασμό της ιστοσελίδας όσο και στη διαμόρφωση της στρατηγικής για να οδηγηθούμε σε πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές μας.[14]

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που πρέπει να εξετάσουμε είναι το προφίλ των δυναμικών πελατών και τα κίνητρα που τους οδηγούν σε αγορές από το Διαδίκτυο και γενικότερα στη χρήση του Διαδικτύου. Έχουν αναγνωριστεί κίνητρα χρήσης του Διαδικτύου τα οποία διακρίνουν τους χρήστες ανεξαρτήτου κουλτούρας και τόπου διαμονής. Τα κίνητρα αυτά είναι η αναζήτηση –απόκτηση πληροφοριών, η επικοινωνία– γνωριμία με άλλους ανθρώπους, περιήγηση γενικής φύσεως – διασκέδαση και τέλος online αγορές. Κάνοντας ένα βήμα παρακάτω, αφού είδαμε γιατί οι χρήστες χρησιμοποιούν το Ίντερνετ, μπορούμε να δημιουργήσουμε τμήματα της αγοράς ανάλογα με ψυχολογικά κριτήρια που τους χαρακτηρίζουν. Για παράδειγμα αν δούμε το κομμάτι των αγορών στο Ίντερνετ θα δούμε ότι υπάρχουν χρήστες που απλά αναζητούν πληροφορίες για ένα προϊόν ηλεκτρονικά αλλά τελικά το αγοράζουν από παραδοσιακές αγορές, χρήστες που αγοράζουν αποκλειστικά από το Διαδίκτυο, χρήστες που αγοράζουν ηλεκτρονικά κάτω από προϋποθέσεις, κλπ.[15]

Σε περίπτωση που ο οργανισμός απευθύνεται και σε B2B συναλλαγές θα πρέπει να εστιάσουμε και σε κάποιους άλλους παράγοντες καθώς το B2B είναι μια αγορά πιο πολύπλοκη από αυτή του B2C. Αφού μελετήσουμε το ποσοστό των επιχειρήσεων με πρόσβαση στο Διαδίκτυο και το κατά πόσο οι επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν για ανίχνευση προμηθευτών και αγορά αγαθών θα πρέπει να περάσουμε στην ανίχνευση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών για τους οργανισμούς. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το μέγεθος της εταιρείας, τον τομέα δραστηριότητας, τη χώρα, κ.α..

Τέλος πρέπει να τονιστεί η σπουδαιότητα που έχει για τη δραστηριότητα ενός οργανισμού στο Διαδίκτυο η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Όπως και στις παραδοσιακές αγορές έτσι και στις ηλεκτρονικές, όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη για έναν οργανισμό τόσο αυξάνεται και η διείδυση. Φυσικά στο Διαδίκτυο όσο πιο ακριβό και εξειδικευμένο είναι το αγαθό τόσο δυσκολότερο είναι να πειστεί ο καταναλωτής να προβεί σε ηλεκτρονική αγορά. Έρευνες έχουν δείξει τη μεγάλη επιρροή που έχουν τα Social Media και οι ‘φίλοι’ στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ καταναλωτών και digital επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές τείνουν να εμπιστεύονται περισσότερο με ιεραρχική σειρά τα αποτελέσματα μηχανών αναζήτησης, προσωπικές συστάσεις, τα site σύγκρισης τιμών, το Brand, τις εφημερίδες, κριτικές άλλων πελατών κ.α.

### Τεχνολογικό περιβάλλον

Το να μπορείς να ‘προβλέψεις’ τις τεχνολογικές εξελίξεις εκείνες που θα καταφέρουν να σου δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια από τις δυσκολότερες διαδικασίες στο μάνατζμεντ ψηφιακών επιχειρήσεων. Κανείς δε μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια την πορεία που θα ακολουθήσει μια ανακάλυψη –καινοτομία– και υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που υπέπεσαν σε λάθος υποθέσεις.

"Η παγκόσμια αγορά μπορεί να απορροφήσει ίσως πέντε Η/Υ"

*Thomas John Watson, chairman of IBM 1943*

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκονται συνεχώς σε εγρήγορση και αναλύοντας την παρούσα κατάσταση να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες που προκύπτουν. Φυσικά έχουν προκύψει μεθοδολογίες που προσπαθούν να ανιχνεύσουν την έλευση νέων τεχνολογιών, όπως η Technology Networking και η Cloudsourcing, οι οποίες έχουν ευρεία απήχηση τους οργανισμούς.

Ακόμα όμως κι όταν προκύψει μια νέα τεχνολογία ανακύπτουν μαζί της και ζητήματα για τον οργανισμό. Το αν θα υιοθετήσουμε την τεχνολογία και πόσο άμεσα, είναι το σημαντικότερο από αυτά. Αυτό θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις του manager. Αν είναι προσεκτικός θα ασπαστεί μια ‘wait and see’ προσέγγιση. Αν ρισκάρει θα υιοθετήσει μια early-adopter προσέγγιση ενώ τέλος μπορεί να περιμένει να αξιολογήσει την τεχνολογία και αν θεωρεί ότι ταιριάζει στην κουλτούρα του οργανισμού να την εφαρμόσει. Στην απόφασή του αυτή τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να συμψηφίσουν και αρκετά από τα στοιχεία της επιχείρησης όπως το κατά πόσο είναι πρόθυμοι να αναλαμβάνουν τον κίνδυνο, τι δυνατότητες έχει στην ανίχνευση περιβάλλοντος, το κατά πόσο θέλουν να επενδύουν σε νέες τεχνολογίες.[16]

### Νομικό περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις συλλέγουν πληροφορίες για τις συνήθειες των καταναλωτών στο Διαδίκτυο και τις χρησιμοποιούν για λόγους Μάρκετινγκ. Ωστόσο οι καταναλωτές διατηρούν μεγάλη ανησυχία σχετικά με τη διαχείριση των δεδομένων τους. Τα στοιχεία που συλλέγονται περιλαμβάνουν

- Στοιχεία επικοινωνίας – Όνομα, Επώνυμο, e-mail
- Πληροφορίες Προφίλ – Ηλικία, φύλο, προτιμήσεις
- Πληροφορίες χρήσης πλατφόρμας – μέσα από υπηρεσίες analytics

- Πληροφορίες Συμπεριφοράς – σε ένα η και περισσότερα site μέσω cookies.[17]

Συνήθως κάποια στοιχεία τα δίνουμε οικειοθελώς και μας δηλώνεται και το που θα χρησιμοποιηθούν. Υπάρχουν όμως πληροφορίες οι οποίες συλλέγονται χωρίς να υποπέσει κάτι στην αντίληψη του χρήστη. Η επεξεργασία αυτών των πληροφοριών, στην Ευρώπη, υπόκειται σε νομοθετικές ρυθμίσεις από την υπηρεσία προσωπικών δεδομένων και την οδηγία 95/46/EC που εξέδωσε. Έτσι οι οργανισμοί που κρατούν προσωπικά δεδομένα, κάποιες φορές ίσως και ευαίσθητα, οφείλουν να είναι συμβατοί με τις οδηγίες της Αρχής Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων του κάθε κράτους (στην Ελλάδα Α.Δ.Α.Ε).

Νόμοι έχουν φτιαχτεί σε πολλές χώρες για να διασφαλίσουν την προστασία προσωπικών δεδομένων αλλά και τα ανεπιθύμητα e-mails - spam. Φυσικά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα e-mail σαν εργαλείο marketing αλλά θα πρέπει να ακολουθούμε το νόμο και τις οδηγίες του αλλιώς θα επιβαρυνθούμε με πρόστιμα. Οι οδηγίες του νόμου κατά του spam θεωρούν σαφές ότι θα πρέπει ο παραλήπτης να έχει κάπως συναινέσει στο να δέχεται e-mails από το συγκεκριμένο αποστολέα και να του δίνεται η δυνατότητα εντός του mail να απεμπλακεί από τη λίστα παραληπτών. Θα πρέπει στο mail που αποστέλλουμε να υπάρχουν διακριτά στοιχεία επικοινωνίας και όχι πεδία όπως 'Η ομάδα μας'. Το πεδίο from θα πρέπει να είναι αληθινή διεύθυνση e-mail και όχι κάποιο ψεύτικο όνομα ή ψευδώνυμο. Τέλος δε θα πρέπει να εγκαθιστούμε cookies στο pc του παραλήπτη.

Ξεκινώντας μια e-commerce επιχείρηση θα χρειαστούμε ένα ή και περισσότερα domain names. Εδώ θα πρέπει να ήμαστε προσεκτικοί στην επιλογή του domain name καθώς κάποιος άλλος οργανισμός μπορεί να ισχυριστεί πως το domain name αυτό έχει δικαίωμα να το κατοχυρώσει εκείνος. Ισχύουν λοιπόν και στο Διαδίκτυο οι έννοιες του brand και τα trademarks και μάλιστα έχουν αναπτυχθεί και εργαλεία λογισμικού τα οποία μπορούν να μας ειδοποιήσουν αν κάποιος αναφέρει κάπου το brand μας ([www.google.com/alerts](http://www.google.com/alerts)). Επίσης στα meta-tags του site μας, τα οποία είναι κώδικας HTML, δεν μπορούμε να καταχωρήσουμε brand ή trademark που δεν μας ανήκει. Το ίδιο ισχύει και για διαφημιστικές καμπάνιες Pay per Click στο Διαδίκτυο όπου ας πούμε αν κάποιος ψάχνει για αθλητικά Nike δεν μπορούμε να του εμφανίσουμε διαφήμιση για Puma.

### *Ηθικό Περιβάλλον*

Ηθικές θα χαρακτηρίζαμε τις συμπεριφορές των επιχειρήσεων οι οποίες είναι αποδεκτές από την κοινωνία. Υπάρχουν φυσικά νόμοι που ορίζουν τι είναι νόμιμο αλλά για την κοινωνία κάποιες πρακτικές είναι μη αποδεκτές. Η ιδιωτικότητα των δεδομένων των καταναλωτών είναι ένα θέμα κλειδί όσων αφορά τις ηθικές αξίες. Φυσικά και για αυτό έχουν γραφτεί αρκετοί νόμοι παρ' όλα αυτά οι manager των εκάστοτε οργανισμών θα πρέπει να του δώσουν μεγάλη σημασία. Όπως αναφέραμε παραπάνω οι πληροφορίες όλων των ειδών για

τους επισκέπτες της ιστοσελίδας μας είναι μεγάλης σημασίας για το κομμάτι της στρατηγικής και του μάρκετινγκ αλλά επίσης χρήζουν ιδιαίτερης διαχείρισης. [18]

Ένα άλλο κομμάτι που χρήζει προσοχής στο κομμάτι της ηθικής των επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο είναι η παροχή επιπέδου πρόσβασης στις υπηρεσίες μας για άτομα με ειδικές ανάγκες (τυφλούς, κωφούς κ.α.). Σε κάποιες χώρες υπάρχουν νόμοι και για αυτό αλλά όπως είδαμε αρκετές φορές θα πρέπει να σκεφτόμαστε πέρα από το νομικό πλαίσιο.

Τέλος το νομικό πλαίσιο που διέπει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, το e-commerce και γενικά το Διαδίκτυο είναι σε γενικές γραμμές παρωχημένο και ασαφές και αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι να κρατάμε τους καταναλωτές ευχαριστημένους και να μην πλήττουμε το brand της εταιρείας μας ακόμα και αν αυτό που κάνουμε είναι σύμφωνο με το γράμμα του νόμου.

### *Παγκοσμιοποίηση*

Το Διαδίκτυο είναι ένας από τους παράγοντες που συνεισφέρουν στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Παγκοσμιοποίηση είναι η τάση για τη δημιουργία μιας παγκόσμιας καθολικής αγοράς, πέρα από γεωγραφικά σύνορα. Το προφανές είναι ότι επιλέγοντας να ανταγωνιστούμε σε παγκόσμιο επίπεδο μπορούμε να αυξήσουμε τις πωλήσεις μας απευθυνόμενοι σε αισθητά μεγαλύτερο κοινό στόχο. Παρ' όλα αυτά οι ψηφιακοί οργανισμοί πρέπει να σκεφθούν σοβαρά το αν θα ανταγωνιστούν στην 'παγκόσμια αγορά' καθώς υπάρχουν αρκετές παράμετροι της οποίας θα πρέπει να λάβουν υπόψη.

Αρχικά θα πρέπει να μπορούμε να προσφέρουμε 24-7 εξυπηρέτηση, να μπορούμε δηλαδή να λάβουμε παραγγελίες και να εξυπηρετήσουμε τους πελάτες μας κάθε μέρα και κάθε ώρα αφού πρέπει να καλύψουμε τη διαφορά ώρας ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες. Έπειτα θα πρέπει να ρυθμίσουμε το κομμάτι της αποστολής αγαθών σε διαφορετικές χώρες, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές ρυθμίσεις που ισχύουν, τελωνιακές οδηγίες και διμερής σχέσεις μεταξύ τους ώστε να καταφέρουμε να ήμαστε ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί στις ζητούμενες συναλλαγές. Ακόμη η κατανόηση της αγοράς που αποφασίζουμε να στοχεύσουμε είναι πολύ σημαντικός παράγοντας αφού θα πρέπει να διασφαλίσουμε ότι υπάρχει και εκεί ζήτηση για αυτό που προσφέρουμε.

Πολλοί οργανισμοί που αποφασίζουν να ανταγωνιστούν σε περισσότερες από μία γεωγραφικές αγορές συνηθίζουν να δημιουργούν διαφορετικά sites για κάθε χώρα. Η απόφαση αυτή πηγάζει από τις διαφορές που παρουσιάζονται ανά χώρα τόσο στη Γλώσσα όσο και στην κουλτούρα αλλά ακόμη και στα προϊόντα που καταναλώνονται. Έτσι ένας οργανισμός μπορεί να έχει διάφορες σελίδες οι οποίες να διαφέρουν στη γλώσσα, στη σχεδίαση, στη γκάμα των προϊόντων, στην τιμολόγηση ακόμα και στις προωθητικές ενέργειες.

Έτσι οι οργανισμοί θα πρέπει να συμψηφίσουν τα παραπάνω με τα οφέλη από το άνοιγμα σε μια παγκόσμια αγορά και να πράξουν αναλόγως. Το επίπεδο στο οποίο θα διαφοροποιήσουν τα 'τοπικά' ηλεκτρονικά υποκαταστήματά τους θα εξαρτηθεί από το προϊόν ή την υπηρεσία που εμπορεύονται αλλά και από τα αποτελέσματα που προσδοκούν και τις δυνατότητες τους. Έτσι μπορεί αυτά να είναι πανομοιότυπα με το μητρικό και να παρέχουν απλά μια μετάφραση ή να είναι και αισθητά διαφορετικά, όπως περιγράφηκε παραπάνω. Φυσικά αυτή είναι μια δύσκολη απόφαση καθώς η μεγάλη διαφοροποίηση έχει μεγάλο κόστος αλλά και πιθανόν μεγάλα οφέλη. Σε γενικές γραμμές οι managers δηλώνουν ότι το localization όπως λέγεται είναι παράγων κλειδί για την επιτυχία σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά.

### **2.2.2 Άμεσο Περιβάλλον – Task Environment – Μικροπεριβάλλον**

Το άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Ο καθηγητής του Harvard M.Porter πρότεινε πως η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο είναι το σημείο κλειδί για την ανάλυση μιας επιχείρησης.[19] Πρότεινε ένα μοντέλο πέντε βασικών ανταγωνιστικών δυνάμεων το οποίο θα χρησιμοποιηθεί και εδώ για την ανάλυση του Task Environment. Το μοντέλο αυτό συστάθηκε χρονικά πριν από την ανακάλυψη του Διαδικτύου, μπορεί όμως και παρέχει ακόμα ένα σωστό πλαίσιο εξέτασης των ψηφιακών οργανισμών με ελάχιστες τροποποιήσεις.

Στη συνέχεια θα κάνουμε μια αναφορά στις πέντε δυνάμεις που προτείνει το υπόδειγμα του Porter για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και θα δείξουμε τις επιπτώσεις σε αυτές από την έλευση του Ίντερνετ.

- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**
  - Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται με το Διαδίκτυο αφού οι καταναλωτές έχουν περισσότερες επιλογές και μεγαλύτερη ενημέρωση σχετικά με το προϊόν αλλά και μπορούν εύκολα να συγκρίνουν τιμές και ποιότητα. Ο πελάτης είναι ο οδηγός της καινοτομίας.
  - Για τους οργανισμούς που λειτουργούν και B2B δίνεται άλλο ένα κανάλι επικοινωνίας με τον τελικό καταναλωτή το οποίο βοηθά στο να δυναμώσει η σχέση της εταιρείας με αυτόν και μειώνει τις πιθανότητες να στραφεί ο πελάτης σε κάποιον ανταγωνιστή. [20]



- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**
  - Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών απέναντι στον οργανισμό μας μειώνεται λόγω των περισσότερων επιλογών που έχει η εταιρεία αλλά και λόγω της δημιουργίας e-procurement εφαρμογών αλλά και e-marketplace τόσο για B2B όσο και για B2C συναλλαγές.
  - Η εταιρεία έχει πρόσβαση σε περισσότερες αγορές και σε ευκολότερες συναλλαγές ακόμα και εκτός συνόρων.
  - Το κόστος αλλαγής προμηθευτή μειώνεται με τα συστήματα e-procurement τα οποία όμως μπορούν να δώσουν και πλεονέκτημα ως προτιμότερα για τον οργανισμό και να δυναμώσουν τις σχέσεις μεταξύ αυτής και του προμηθευτή.
- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα – υπηρεσίες**
  - Η απειλή από υποκατάστατα αυξήθηκε στην εποχή του Διαδικτύου καθώς το Ίντερνετ επιτρέπει την γρήγορη προώθηση προϊόντων.
  - Το Διαδικτυακό περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και οι αλλαγές είναι ραγδαίες έτσι κάθε νέο προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ώστε να διασφαλίζουμε το μερίδιο μας στην αγορά και να μην επιτρέπουμε να μας εκτοπίσει κάτι καινούριο.[21]
- **Εμπόδια εισόδου στον κλάδο**
  - Τα εμπόδια εισόδου έχουν μειωθεί σημαντικά εξαιτίας χαμηλότερης κτίσης παγίων, ιδίως σε κλάδους που απαιτούσαν υψηλή παρουσία.
  - Οι Διαδικτυακές υπηρεσίες είναι πιο εύκολο να αντιγραφούν από τις παραδοσιακές και έτσι είναι πιο εύκολο να υπάρξουν μιμητές.
  - Φυσικά το να χτίσεις brand είναι εξίσου δύσκολο με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις.
- **Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου**
  - Ο ανταγωνισμός στον κλάδο γίνεται πιο έντονος καθώς αυξάνεται και η πίεση για μείωση τιμών.
  - Στο Διαδίκτυο είναι πιο δύσκολο να διαφοροποιήσεις ένα προϊόν – υπηρεσία και ενθαρρύνονται τα ‘κοινά’ προϊόντα(commodities) και ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται κυρίως στο κόστος.
  - Οι πιθανοί ανταγωνιστές αυξάνονται καθώς υφίσταται η ‘παγκόσμια αγορά’.

Τα παραπάνω είναι συνοπτικά οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που προτείνει το υπόδειγμα του Porter για την ανάλυση του Μίκρο-περιβάλλοντος. Στις ψηφιακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουμε τουλάχιστον δύο ακόμη απειλές: [22]

- Απειλή από νέα μοντέλα επιχειρήσεων
  - Προέρχονται τόσο από νέες επιχειρήσεις όσο και από καθιερωμένες.
  - Συνδέεται με καινούριους τρόπους παροχής της υπηρεσίας.
  - Εισάγουν νέα μοντέλα εσόδων.
  - Επιβάλλουν την ακόμα πιο εντατική ανάλυση του περιβάλλοντος.
- Η δύναμη των ενδιάμεσων (μεσάζοντες)
  - Γνωρίζουμε ότι το Διαδίκτυο προφέρει ένα νέο κανάλι επικοινωνίας άμεσα με τον τελικό καταναλωτή και προκάλεσε την από-διαμεσολάβηση των παραδοσιακών καναλιών.
  - Πολλές φορές στο e-commerce δημιουργήθηκαν νέες μορφές διαμεσολάβησης και είχαμε την ανά-διαμεσολάβηση.
  - Οι ενδιάμεσοι αυτοί που χρησιμοποιούνται, είτε μιλάμε για B2B ή και B2C συναλλαγές θα πρέπει να ελέγχονται έτσι ώστε να μην έχουμε μεγάλο κόστος αλλαγής από αυτούς.



Διάγραμμα 2-6: Το Υπόδειγμα του Porter για E-Commerce

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce management, Prentice Hall, 2009, σελ.278

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα μας δώσει τα απαραίτητα στοιχεία για να κάνουμε αργότερα S.W.O.T ανάλυση αλλά αποτελεί και διαδικασία κλειδί για την ανάπτυξη της στρατηγικής που θα χαράξουμε. Αφού έχουμε λοιπόν εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές θα κοιτάξουμε στο εσωτερικό περιβάλλον, τον οργανισμό μας, να βρούμε δυνάμεις και αδυναμίες. Ένας τρόπος να γίνει αυτό είναι να εντοπίσουμε τα σημεία υπεροχής (core competencies) να βρούμε δηλαδή πώς ο οργανισμός μας προσφέρει αξία στον πελάτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

## **2.3 E-Business Strategy – Στρατηγική Ψηφιακών Οργανισμών**

Στην αρχή της νέας χιλιετίας έκαναν την εμφάνισή τους πολλές απόψεις γύρω από τη στρατηγική των ψηφιακών οργανισμών. Οι περισσότερες καλούσαν τους μάνατζερ να αναθεωρήσουν τις παγιωμένες απόψεις περί στρατηγικής και να καινοτομήσουν. Η ‘νέα οικονομία’ που δημιούργησε το Διαδίκτυο έκανε πολλούς οργανισμούς να σκεφτούν ότι πρέπει να αλλάξουν ραγδαία τον τρόπο που λειτουργούν πράγμα που τελικά αποδείχτηκε βεβαιωμένο.[23] Οι επιχειρήσεις που κατάφεραν να διαχειριστούν ομαλά τη μετάβαση στην εποχή του Διαδικτύου, ήταν αυτές που εφάρμοσαν παραδοσιακή προσέγγιση του μάνατζμεντ. Φυσικά υπήρξαν και πολλές εταιρίες που ξεκίνησαν και πέτυχαν χρησιμοποιώντας καινοτομικά μοντέλα αλλά ακόμη και αυτές εφάρμοσαν τις καθιερωμένες αρχές της στρατηγικής.

Στους ψηφιακούς οργανισμούς η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής ακολουθεί όλες τις βασικές παραδοχές που εφαρμόζονται και στους παραδοσιακούς οργανισμούς. Αυτό που διαφέρει σημαντικά και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι το πώς θα εκμεταλλευτούμε τα νέα κανάλια ώστε να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει λοιπόν αυτός που θα χαράξει την στρατηγική να μπορεί να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες που εισάγει η νέα τεχνολογία και να λάβει σοβαρά υπόψη του τα στοιχεία αυτά.

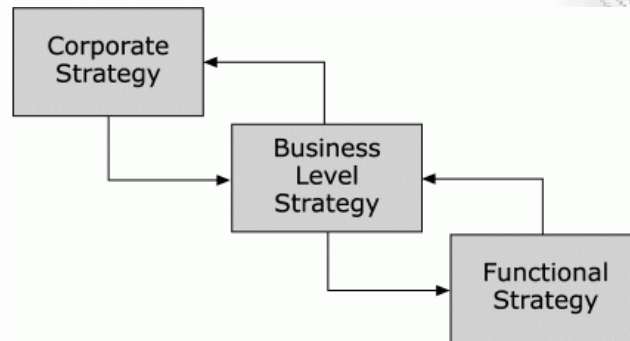
Σε αυτό το κομμάτι θα υποθέσουμε ότι ο αναγνώστης γνωρίζει βασικές έννοιες στρατηγικού μάνατζμεντ και θα επικεντρωθούμε στα θέματα που αφορούν στη στρατηγική ψηφιακών οργανισμών. Αρχικά θα εξηγήσουμε σε ποιο επίπεδο στρατηγικής τοποθετείται η e-business strategy και στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε κάποια μοντέλα ανάπτυξης στρατηγικής. Θα παρουσιάσουμε κάποια μοντέλα αξιολόγησης της υπάρχουσας κατάστασης αλλά και τον δυνατοτήτων που έχει ο οργανισμός όσον αφορά την ανάπτυξη και υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και θα κλείσουμε με μια συνολική παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης -> στοχοθεσία -> διαμόρφωση -> υλοποίηση στρατηγικής.

### **2.3.1 Επίπεδα στρατηγικής και E-Business Strategy**

Γνωρίζουμε ότι οι οργανισμοί, ιδίως οι μεγάλοι, έχουν διαφορετικά αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής. Τα επίπεδα αυτά είναι τα παρακάτω :[24]

- **Επιχειρησιακό:** Ορίζει σε ποια κατεύθυνση πηγαίνουμε και σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες βρισκόμαστε ή θέλουμε να βρισκόμαστε.

- **Επιχειρηματικό:** Απαντά στο πώς θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μια από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- **Λειτουργικό:** Δηλώνει τι πόρους και ικανότητες διαθέτουμε για την υποστήριξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στρατηγικών.



**Διάγραμμα 2-7: Επίπεδα Στρατηγικής**

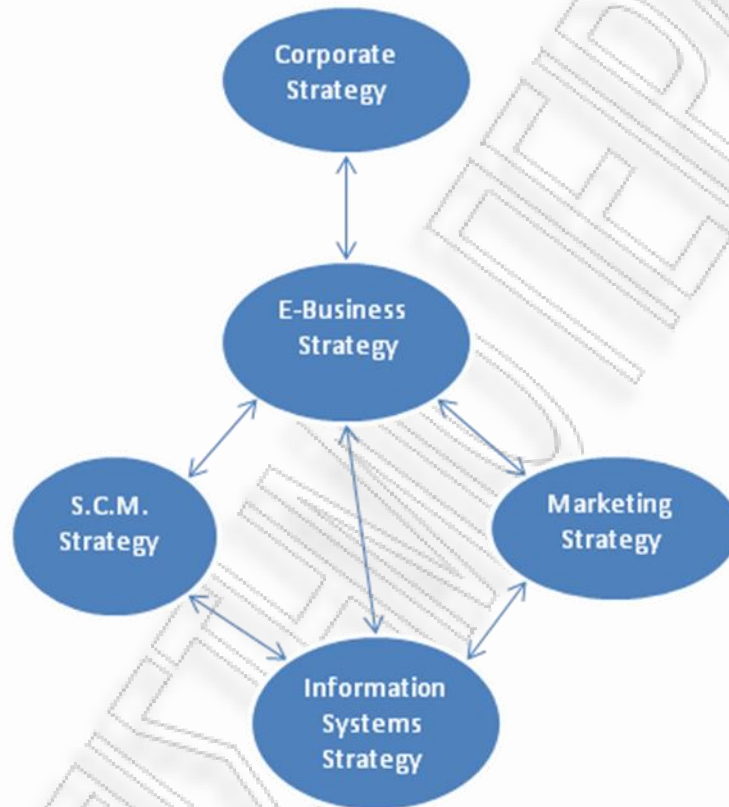
Πηγή: Dess, G.G., Gupta, A., Hennart, J.F. and Hill, C.W.L. (1995), “Conducting and integrating strategy research at the international, corporate and business levels: issues and directions”, *Journal of Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 35793

Έχει παρατηρηθεί η τάση να ενσωματώνουμε την ‘e-strategy’ στο λειτουργικό επίπεδο όπου ανήκουν και οι στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων, το μάρκετινγκ, αλλά και οι ανθρώπινοι πόροι. Φυσικά αν επιλέξουμε να τοποθετήσουμε την ψηφιακή στρατηγική σε αυτό το επίπεδο δεν θα τη λάβουμε υπόψη μας σε υψηλότερα επίπεδα κατά τον σχεδιασμό. Δυστυχώς δεν υπάρχει ξεκάθαρη απάντηση σχετικά με το επίπεδο στο οποίο θα πρέπει να εντάξουμε την e-strategy και αυτό θα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Ορισμένοι συγγραφείς συμφωνούν ότι το e-business θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά το επιχειρησιακό επίπεδο της στρατηγικής και να την επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό.[25]

Τα προβλήματα από το λάθος ή ελλιπές σχεδιασμό της ψηφιακής στρατηγικής μπορεί να είναι πολλά και προκειμένου να τα αποφύγουμε είναι σκόπιμο να την βασίσουμε πάνω σε επιχειρησιακούς στόχους όπως σε ποιες αγορές θα ανταγωνιστούμε, πώς θα εκμεταλλευτούμε τα νέα ψηφιακά κανάλια διανομής. Ακόμη η ηλεκτρονική στρατηγική θα πρέπει να στηρίζει την επιχειρησιακή αλλά και την λειτουργική στρατηγική. Μιλάμε δηλαδή για ευθυγράμμιση της e-business strategy με όλα τα επίπεδα στρατηγικής του οργανισμού.

Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ των παραδοσιακών επιπέδων στρατηγικής και της τοποθέτησης της ψηφιακής στρατηγικής σε αυτά. Στο επιχειρησιακό επίπεδο θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας στόχους που έχουν να κάνουν με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, στόχους που έχουμε εντοπίσει από την ανάλυση

περιβάλλοντος, και αυτοί οι στόχοι θα ενσωματωθούν στην ψηφιακή στρατηγική. Θα λέγαμε λοιπόν ότι η e-strategy υποστηρίζει αλλά και επηρεάζει την επιχειρησιακή στρατηγική όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η πληροφορία υποστηρίζει την επιχείρηση αλλά και την λειτουργική στρατηγική όσον αφορά στις υπηρεσίες που παρέχονται. Η σχέση της E-business στρατηγικής με τις υπόλοιπες στρατηγικές απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2-8.



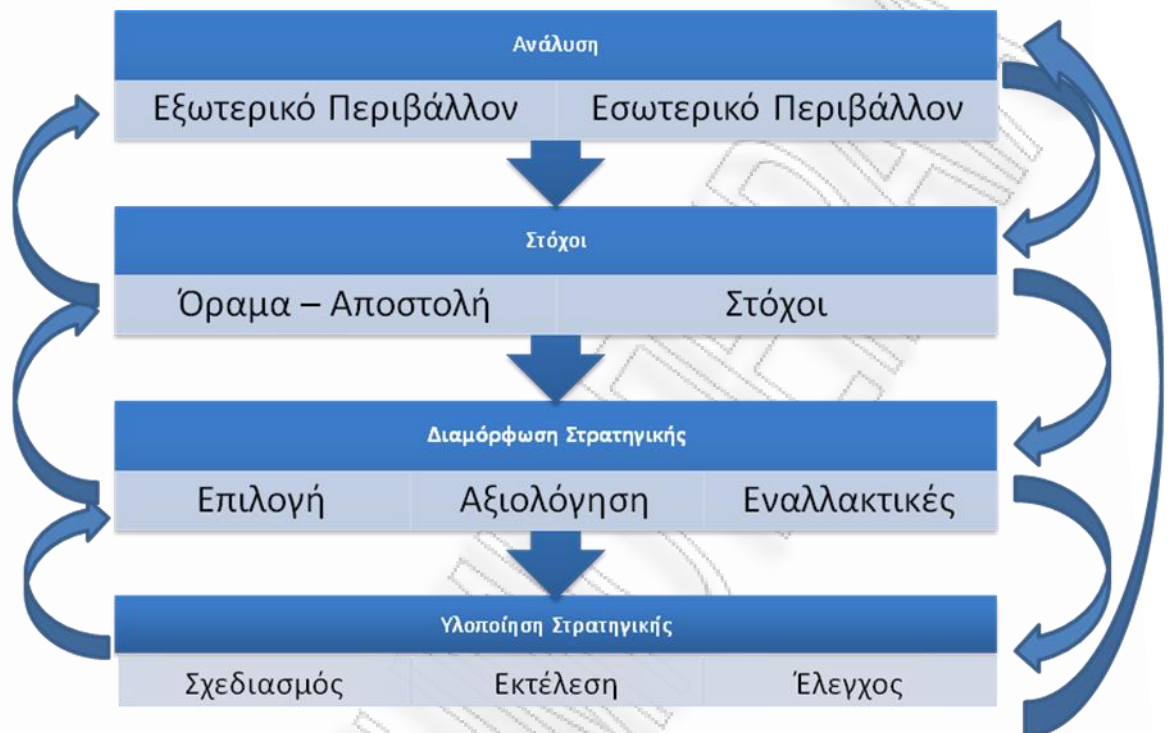
**Διάγραμμα 2-8: Σχέση E-Business Strategy με Υπόλοιπες Στρατηγικές**

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce management, Prentice Hall, 2009, σελ.262

Η διοίκηση ενός οργανισμού πριν κάνει οτιδήποτε θα πρέπει να επιλέξει ένα πρότυπο ανάπτυξης στρατηγικής το οποίο θα της παρέχει μια σειρά την οποία θα ακολουθήσει κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης στρατηγικής. Μπορούμε να βρούμε διάφορα μοντέλα τα οποία όπως θα διαπιστώσουμε όλα έχουν κάποιες κοινές αρχές. Αυτές είναι :

- Συνεχής εξέταση του **εσωτερικού** και **εξωτερικού περιβάλλοντος (Στρατηγική Ανάλυση)**.
- Ξεκάθαρο **όραμα** και στοχοθέτηση.
- Η ανάπτυξη στρατηγικής μπορεί να γίνει σε δύο στάδια, διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών και επιλογή της κατάλληλης
- Μετά τη διαμόρφωση ακολουθεί η υλοποίηση και τέλος

- **Συνεχής** έλεγχος και ανατροφοδότηση για τον εντοπισμό προβλημάτων και τη βελτίωση.



**Διάγραμμα 2-9: Μοντέλο Ανάπτυξης Στρατηγικής**

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce management, Prentice Hall, 2009, σελ.267

Ας δούμε όμως λίγο πιο λεπτομερώς το κάθε στάδιο.

### 2.3.2 Στρατηγική ανάλυση

Είδαμε παραπάνω ότι το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε μάκρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον και εξηγήσαμε και τις τεχνικές που το εξετάζουμε. Εκτός από το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να αναλύσουμε και το εσωτερικό καθώς από αυτό θα βρούμε τα δυνατά σημεία του οργανισμού μας για να βασίσουμε εκεί τη στρατηγική μας και να αναπτύξουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν αρκετές τεχνικές για να επεξεργαστούμε τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος και αυτές θα παραθέσουμε στη συνέχεια.

- Application Portfolio Analysis

Είναι η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης ως προς τα συστήματα και τις δυνατότητές τους. Χρησιμοποιείται τόσο για να αξιολογήσουμε την τωρινά μας ικανότητα όσο και να για

να ενημερώσει μελλοντικές στρατηγικές. Ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο μοντέλο είναι αυτό των Ward & Griffiths [26] το οποίο προτείνει την τοποθέτηση των υφισταμένων συστημάτων σε ένα matrix το οποίο απεικονίζει την σημασία που κατέχει ένα σύστημα τώρα και αυτή που θα έχει στο μέλλον. Δείχνει με λίγα λόγια σε πια έργα θα επενδύσουμε και μας βοηθάει να αποφασίσουμε και σε θέματα επιλογής στρατηγικής.

<b>STRATEGIC</b>	<b>HIGH POTENTIAL</b>
Applications which are critical to achieving future business strategy	Applications which may be important in achieving future business success
<b>KEY OPERATIONAL</b>	<b>SUPPORT</b>
Applications upon which the organization currently depends for success	Applications which are valuable but not critical to business success

**Διάγραμμα 2-10: Μοντέλο Application Portfolio Analysis**

Πηγή: D.Chaffey, E-Business and E-Commerce management, Prentice Hall, 2009, σελ.273

- **SWOT Analysis**

Η SWOT ανάλυση είναι ένα εργαλείο το οποίο προσπαθεί να αναλύσει τους εσωτερικούς πόρους του οργανισμού σε δυνάμεις και αδυναμίες και να τους συνδύασει με ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με αυτή την ανάλυση αφουγκραζόμαστε την παρούσα κατάσταση. Σε γενικές γραμμές αυτό που θέλουμε να πετύχουμε είναι οι δυνάμεις και οι ευκαιρίες που εντοπίσαμε να χρησιμοποιηθούν ώστε να αποφύγουμε τις απειλές και να βελτιώσουμε τις αδυναμίες.

- **Human and Financial Resources**

Για να μπορέσουμε να εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες που εντοπίζουμε στη στρατηγική ανάλυση θα πρέπει να έχουμε εξασφαλίσει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα μπορεί να εφαρμόσει τα πλάνα μας. Πιθανόν κάποιες φορές για να υλοποιήσουμε κάποιο

στρατηγικό πλάνο να χρειάζεται ακόμα και αλλαγή κουλτούρας στον οργανισμό κάτι που σχετίζεται άμεσα με το Change Management.

Τυπικά αναφέρουμε ότι θα πρέπει κατά τη διάρκεια του budgeting σε έναν οργανισμό να έχουμε δεσμεύσει κονδύλια που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη συστημάτων που θα στηρίζουν την IT strategy που θέλουμε.[27]

- Competitor Analysis

Η ανάλυση των ανταγωνιστών είναι μια διαδικασία **συνεχής** και δεν λαμβάνει χώρα μόνο κατά την ανάπτυξη στρατηγικής. Κάθε οργανισμός είναι υποχρεωμένος να ανταποκρίνεται στις κινήσεις του ανταγωνισμού είτε αυτές αφορούν την τιμή είτε τον τρόπο που προσφέρεται ένα προϊόν. Αν θα θέλαμε να δούμε την αξία που προσφέρουμε στον πελάτη σαν μια εξίσωση για να αξιολογήσουμε τον ανταγωνισμό μας από τη μεριά του καταναλωτή θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τη φόρμουλα που πρότεινε ο Deise :[28]

$$\text{Customer value} = \frac{\text{Product quality} * \text{Service Quality}}{\text{Price} * \text{Fulfillment time}}$$

Έτσι αναλύοντας τον ανταγωνισμό προσπαθούμε πάντα να ήμαστε ένα βήμα μπροστά, να διατηρούμε τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα και να απαντάμε άμεσα στις προκλήσεις που ανακύπτουν.

- Demand Analysis

Η ανάλυση ζήτησης είναι βασικός παράγοντας που πρέπει να λάβουμε υπόψη είτε ξεκινάμε έναν νέο οργανισμό είτε χαράζουμε στρατηγική για ένα ήδη υπάρχων. Αυτό που προσπαθούμε ουσιαστικά να μάθουμε είναι η ένταση χρήσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στις αγορές που στοχεύουμε.

Ξεκινάμε αρχικά με ερωτήσεις όπως τι ποσοστό των πελατών έχουν πρόσβαση στο Ίντερνετ, τι ποσοστό από αυτούς αγοράζει το συγκεκριμένο προϊόν, τι ποσοστό προβαίνει σε Διαδικτυακές αγορές γενικότερα κ.α. Έπειτα μπορούμε χρησιμοποιώντας διάφορα εργαλεία να μάθουμε πληροφορίες για τη ζήτηση μια υπηρεσίας ή προϊόντος βασιζόμενοι στον όγκο των χρηστών που αναζητούν πληροφορίες για αυτήν στο Διαδίκτυο π.χ. Google. Έτσι βλέποντας τι ζήτηση σε ένα συγκεκριμένο αγαθό μπορούμε να διαμορφώσουμε την αντίστοιχη στρατηγική.



### 2.3.3 Στρατηγικοί Στόχοι

Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής βασίζεται στο πώς θα πετύχουμε τους στόχους μας με τον καλύτερο τρόπο. Είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι να είναι σαφείς και να επικοινωνηθούν σωστά αφού η στρατηγική μας θα κριθεί από το κατά πόσο εκπληρώνει τους αρχικούς στόχους και μέσω της ανατροφοδότησης θα ληφθούν διορθωτικά μέτρα για να ρυθμιστεί η όποια απόκλιση. Τέλος οι ξεκάθαροι στόχοι βοηθούν στο να γίνουν κατανοητές οι απαιτήσεις μας από υπαλλήλους και συνεργάτες.

Η στοχοθεσία είναι μια διαρκής διαδικασία που εκτελείται παράλληλα με την στρατηγική ανάλυση, τη σύλληψη τους οράματος -πρόταση αποστολής αλλά και της διαμόρφωσης στρατηγικής.

Η πρόταση αποστολής είναι στην ουσία ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης, είναι η συνισταμένη του οράματος των στελεχών της επιχείρησης για το μέλλον της, τι θέλουμε να πετύχουμε. Μια ολοκληρωμένη πρόταση αποστολής θα πρέπει να περιέχει το πού θα ανταγωνιστούμε (αγορές, προϊόντα, γεωγραφική περιοχή), πώς θα ανταγωνιστούμε (τι διαφορετικό θα προσφέρουμε, ποια είναι τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα), γιατί υπάρχει η επιχείρησή μας στην αγορά, ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης μας.[29]

Οι στόχοι που θέτουμε θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι στο χρόνο, να έχουν κάποιο σαφές χρονικό περιθώριο. Επίσης θα πρέπει να μπορούν να μετρηθούν ως προς την αποδοτικότητα (κάνω τα πράγματα σωστά) και την αποτελεσματικότητα (κάνω το σωστό πράγμα), να μπορούν δηλαδή να καταγράψουν μια επίδοση.[30]

Είδαμε κάποια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να φέρουν οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης, παρακάτω θα δώσουμε μια προσέγγιση για το πώς θέτουμε τους στόχους αυτούς. Θα παρουσιάσουμε τη προσέγγιση του Balanced Scorecard η οποία χρησιμοποιείται ευρέως σα μέσο μετάφρασης της στρατηγικής του οργανισμού σε στόχους και παράλληλα προσφέρει και ένα μοντέλο αξιολόγησης της επίδοσης της επιλεγμένης στρατηγικής. Το πλεονέκτημα της Balanced Scorecard προσέγγισης είναι ότι διατηρεί τους χρηματοοικονομικούς δείκτες σαν ένα κρίσιμο κομμάτι για την επιχειρηματική επίδοση, αλλά περιλαμβάνει ένα γενικό και ολοκληρωμένο σύνολο μετρήσεων το οποίο συνδέει τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τους εργαζόμενους με την μακροχρόνια οικονομική επιτυχία[31].

Τα τέσσερα πεδία που ασχολείται το balanced scorecard είναι :

- **Σκοπιά του πελάτη (Customer Perspective)**

Η πλευρά αυτή του BSC ασχολείται με τον καταναλωτή και το μερίδιο της αγοράς που μπορεί να κατέχει μια επιχείρηση. Προσπαθεί, δηλαδή, να «καθορίσει» το τμήμα του καταναλωτικού κοινού στο οποίο θα πρέπει να στοχεύσει η συγκεκριμένη επιχείρηση και τα

μέτρα που πρέπει να πάρει προκειμένου να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τις δυνατότητες της αγοράς. Με απλά λόγια επιχειρείται να απαντηθεί το ερώτημα πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας.[32]

- **Ενδοεπιχειρησιακές μετρήσεις (Internal-Business-Process Perspective)**

Στην ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία, οι μάνατζερ αναγνωρίζουν τις διαδικασίες οι οποίες είναι οι πιο κρίσιμες για την επίτευξη των απαιτήσεων των πελατών και των μετόχων τους. Οι εταιρείες αναπτύσσουν τους στόχους και τα μέτρα τους για αυτήν την προοπτική αφού έχουν σχηματίσει τους στόχους και τα μέτρα για την οικονομική και πελατειακή προοπτική. Αυτή η αλληλουχία δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να εστιάσουν την ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία τους σε αυτές τις διαδικασίες που θα εκπληρώσουν τους στόχους και τις απαιτήσεις των πελατών και των μετόχων τους.

Τα περισσότερα επιχειρησιακά συστήματα μέτρησης της επίδοσης εστιάζουν στην βελτίωση των ήδη υπαρκτών λειτουργικών διαδικασιών. Για το BSC, προτείνεται οι μάνατζερ να ορίσουν μία πλήρη ενδοδιαδικαστική αλυσίδα αξίας η οποία θα ξεκινά με την διαδικασία της καινοτομίας-αναγνώριση των παρόντων και των μελλοντικών αναγκών του Πελάτη και ανάπτυξη νέων λύσεων γι' αυτές-να συνεχίζει με την λειτουργική διαδικασία-παράδοση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών στους ήδη υπάρχοντες πελάτες- και να τελειώνει με την υπηρεσία αποστολής -οι προσφερόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση που επαυξάνουν την αξία που λαμβάνει ο πελάτης από το προϊόν της εταιρείας και από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Η διαδικασία του διαχωρισμού στόχων και μέτρων για την ενδοεπιχειρησιακή διαδικασία αποτελούν μία από τις βασικότερες διακρίσεις ανάμεσα στο Balanced Scorecard και στα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης. Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης εστιάζουν στον έλεγχο και στη βελτίωση των ήδη υπαρκτών κέντρων και τμημάτων υπευθυνότητας. Έτσι περιορίζονται στις οικονομικές μετρήσεις και μηνιαίες αναφορές αποκλίσεων με όλους τους περιορισμούς και τα μειονεκτήματα που συνεπάγονται. Άλλες επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει ένα βήμα παραπάνω και συμπληρώνουν τις οικονομικές αξιολογήσεις με κριτήρια όπως η ποιότητα, το μέρισμα και χρόνος κύκλου εργασιών. Παρόλα αυτά, αυτά συντελούν στη βελτίωση της επίδοσης μεμονωμένων τμημάτων παρά μιας ολοκληρωμένης επιχειρησιακής διαδικασίας.

Όλες οι επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα, να μειώσουν τους κυκλικούς χρόνους, να αυξήσουν τα μερίσματα, να μεγιστοποιήσουν την παραγωγή και να περιορίσουν το κόστος των επιχειρησιακών λειτουργιών τους. Αν όμως δεν καταφέρουν να υπερνικήσουν σε αυτούς τους τομείς τους ανταγωνιστές τους, δεν αποκτούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο BSC, οι στόχοι και τα κριτήρια για τις προοπτικές των

ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών ξεχωρίζονται από τις σαφείς στρατηγικές εκπλήρωσης των προσδοκιών των μετόχων και των πελατών. Αυτή η ακολουθία, αυστηρά ελεγχόμενη διαδικασία συνήθως θα αποκαλύψει εξολοκλήρου νέες επιχειρησιακές διαδικασίες στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να υπερέχει.[33]

- **Χρηματοοικονομική σκοπιότητα (Financial Perspective)**

Το BSC διατηρεί την χρηματοοικονομική αξιολόγηση αφού τα αριθμητικά μεγέθη, τα στοιχεία κόστους και οι άλλες οικονομικές καταστάσεις είναι ο μόνος τρόπος να αποτιμήσεις γεγονότα που έχουν είδη γίνει σε μια επιχείρηση. Έτσι, τα χρηματοοικονομικά μεγέθη είναι η βάση πάνω στην οποία θα στηριχθούν και οι υπόλοιποι τρόποι αξιολόγησης. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις θέματα όπως αύξηση των εσόδων, μείωση στο κόστος, αύξηση της παραγωγικότητας, αύξηση του ενεργητικού και μείωση των χρηματοοικονομικών κινδύνων θέτουν τον τρόπο που θα γίνουν αντιληπτοί και οι άλλοι παράγοντες του BSC. Βέβαια, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει τα επιλεγμένα κριτήρια ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας της. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που προσδοκούν ίδιες χρηματοοικονομικές αποδόσεις για όλα τα επιμέρους τμήματα ή υποκαταστήματα. Για παράδειγμα, σε κάθε επιμέρους υποκατάστημα μπορεί να ζητείται να επιτύχει το 16% return on- capital-employed, στόχος που πιθανότητα τέθηκε για το σύνολο της επιχείρησης. Το ίδιο θα συνέβαινε αν βασιζόταν στο EVA. Αν και από μια πλευρά αυτή η μονομέρεια και σταθερότητα στην χρήση του συγκεκριμένου δείκτη είναι δίκαιη, γιατί όλες οι προσπάθειες σε όλα τα τμήματα αξιολογούνται αντικειμενικά με την ίδια βάση, αποτυγχάνει σε κάθε περίπτωση να λάβει υπόψη ότι διαφορετικά τμήματα μπορεί να ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές. Γι' αυτό είναι αδύνατο ένας μόνο δείκτης να αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέγεθος επιμέρους μονάδων και τμημάτων. Έτσι αν εφαρμοστεί το BSC, το πρώτο στάδιο είναι ο προσδιορισμός των σωστών, αντιπροσωπευτικών και εναλλακτικών χρηματοοικονομικών κριτηρίων που θα κατευθύνουν και θα ελέγξουν τους άλλους παράγοντες της επιχειρηματικής στρατηγικής.[34]

- **Σκοπιότητα Καινοτομίας και Γνώσης (Innovation and Learning perspective)**

Οι τρεις προηγούμενες πλευρές του BSC ασχολούνται με τους κρίσιμους παράγοντες για την παρούσα και μελλοντική επιτυχία μιας επιχείρησης. Η τέταρτη πλευρά ενός συστήματος BSC αναφέρεται στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση. Ασχολείται με την εσωτερική δομή την οποία πρέπει να διαμορφώσει η επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει μακροχρόνια ανάπτυξη. Είναι προφανές ότι μία επιχείρηση δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί μακροχρόνια στις ανάγκες μιας διαρκώς μεταβαλλόμενης και εξελισσόμενης αγοράς με τις υπάρχουσες τεχνολογικές δυνατότητες και

με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό. Μέχρι σήμερα συνηθίζονταν να γίνονται επενδύσεις σε κλασικούς τομείς όπως για παράδειγμα σε νέα τεχνολογία, πράγμα, όμως, που πολλές φορές σήμερα αποδεικνύεται ανεπαρκές. Η πλευρά αυτή του BSC τονίζει, ακριβώς, τη σημασία που έχει μια επένδυση για το μέλλον στη βελτίωση της εσωτερικής δομής των επιχειρήσεων. Στον όρο εσωτερικής δομής μπορούμε να διακρίνουμε διάφορες κατηγορίες τις οποίες αναλύοντας θα πρέπει να γίνει κατανοητό τι πρέπει να κάνουμε ώστε να συνεχίσουμε να δημιουργούμε αξία.[35]

Υπάρχουν εταιρίες που βασίζουν ολόκληρο το στρατηγικό σχεδιασμό τους πάνω στο BSC αφού αποτελεί εργαλείο που ασχολείται όχι μόνο με τα έσοδα αλλά και με παράγοντες που επηρεάζουν τα έσοδα όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η εκπαίδευση προσωπικού κλπ. Η πρόσφατη ευρεία εξάπλωση και χρήση του BSC έχει αποδείξει ότι συνεισφέρει και στην ευθυγράμμιση της πληροφορικής με τους στρατηγικούς στόχους (IT to Business alignment).

#### **2.3.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής**

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι άμεσα συνδεδεμένη με το όραμα των στελεχών και τους στόχους για αυτό και είναι απαραίτητο τα δύο τελευταία να επανεξετάζονται συχνά. Με τον όρο διαμόρφωση στρατηγικής δεν εννοούμε κάτι άλλο παρά τη δημιουργία εναλλακτικών επιλογών, την αξιολόγησή τους και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Αφού έχουμε ανιχνεύσει τις πιθανές στρατηγικές θα δούμε αξιολογώντας τις ότι κάποιες δεν είναι εφαρμόσιμες στον οργανισμό μας για διάφορους λόγους όπως ανεπάρκεια πόρων (χρηματικών ή ανθρώπινου δυναμικού) κ.α. Από τις πιθανές στρατηγικές θα πρέπει να προτιμούμε αυτές που πιθανόν θα στηρίξουν το στόχους μας σε συνάρτηση με τη δυνατότητα του οργανισμού να υποστηρίξει τη στρατηγική.

Ο Tjan πρότεινε ένα μοντέλο αξιολόγησης που συγκρίνει τη βιωσιμότητα μιας στρατηγικής (ROI) με το κατά πόσο ταιριάζει με τον οργανισμό μας. Τη βιωσιμότητα την κρίνει, εκτός από το ROI, με το χρόνο θετικής εισροής χρημάτων, απαιτήσεις σε προσωπικό, απαιτήσεις σε χρηματοδότηση. Το κατά πόσο ταιριάζει η στρατηγική με τον οργανισμό μας σύμφωνα με τον Tjan συσχετίζεται με το κατά πόσο ευθυγραμμίζεται με άλλες εταιρικές πρωτοβουλίες, συμβαδίζει με βασικές δυνατότητες, ανταποκρίνεται στις οργανωτικές δομές, αντιπροσωπεύει την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες και μπορεί τεχνικά να εφαρμοστεί.[36]

Για να περάσουμε από τη διαμόρφωση στην υλοποίηση στρατηγικής θα πρέπει να έχουμε προηγουμένως αποφασίσει κάποιες παραμέτρους. Αρχικά θα πρέπει να αποφασίσουμε το ποσοστό που θα κατέχει το e-shop μας στο συνολικό κανάλι διανομής. Με άλλα λόγια θα πρέπει να αποφασιστεί το κατάλληλο μίγμα 'bricks and clicks' όπως λέγεται αφού ένας οργανισμός μπορεί να επιχειρεί πωλήσεις online αλλά και offline .

Έχοντας καταλήξει για τα κανάλια διανομής θα πρέπει να αποφασίσουμε την στρατηγική που θα ακολουθήσει το portal μας ως προς την αγορά και το προϊόν. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να αποφασίσουμε αν θα χρησιμοποιήσουμε το Διαδίκτυο για να στοχεύσουμε νέες αγορές και να προωθήσουμε νέα προϊόντα ή αν θέλουμε να αυξήσουμε το μερίδιο αγοράς μας και να βελτιώσουμε την εμπειρία του πελάτη. Φυσικά αυτό θα εξαρτηθεί και από την εταιρική στρατηγική που θα επιλέξει ο οργανισμός και το κατά πόσο θέλει να χρησιμοποιήσει το portal του σαν μέσο υλοποίησης της στρατηγικής αυτής.

Στη συνέχεια θα πρέπει να αποφασίσουμε τα σημεία στα οποία θα ανταγωνιστεί το site μας και στα οποία θέλουμε να διεκδικήσει την υπεροχή. Οι επιλογές μας κυμαίνονται ανάμεσα στην υπεροχή στο προϊόν, με δυνατότητες παραμετροποίησης του προϊόντος online, υπεροχή στη τιμή, προσφέροντας ειδικές τιμές για αγορές από το Ίντερνετ, υπεροχή στις συναλλαγές, παρέχοντας ένα σαφές και ολοκληρωμένο πλαίσιο ολοκλήρωσης συναλλαγών, και τέλος υπεροχή στις σχέσεις με τον πελάτη. Φυσικά ο ένας τομέας δεν αναιρεί το άλλο και είναι λογικό να σκεφτεί κάποιος ότι ένα site που υπερέχει σε όλα τα παραπάνω θα ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και θα αποδώσει καλύτερα από αυτόν.

Τέλος η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει τις δυνατότητές της τόσο στο κομμάτι της ηγεσίας και στο κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να αποφασιστεί κατά πόσο η υλοποίηση και συντήρηση του ηλεκτρονικού μας καταστήματος θα γίνεται από την ίδια την εταιρεία, από έναν εξωτερικό συνεργάτη ή από ένα μείγμα αυτών. Η απόφαση του να δραστηριοποιηθεί **και** ηλεκτρονικά δημιουργεί αρκετά θέματα καθώς δημιουργεί νοητά ένα δεύτερο κατάστημα μέσα στο κατάστημά μας. Αν δούμε το κομμάτι της διαφορετικής τιμολόγησης για αγορές online που αναφέραμε παραπάνω θα καταλάβουμε πως πρέπει να αντιμετωπίζουμε πολλές φορές το e-shop σαν κάτι αυτόνομο και σίγουρα θα πρέπει να έχει ανθρώπινους πόρους δεσμευμένους που θα εξασφαλίζουν την ομαλή οργάνωση και λειτουργία του. Έχοντας καταλήξει για όλα τα παραπάνω θα είναι πια σαφής, και αν δεν είναι θα πρέπει να γίνει, ο τρόπος με τον οποίο το site μας θα αποφέρει έσοδα. Είτε αυτό θα γίνεται άμεσα μέσω της πώλησης των προϊόντων μας είτε μέσω διαφημίσεων είτε μέσω δικτύου συνεργατών ή προσφοράς υπηρεσιών θα πρέπει να σε αυτό το σημείο να έχει ξεκαθαριστεί και να υπάρχει και μια πρόβλεψη για τη συνεισφορά του e-shop στα έσοδα καθώς και για το ROI της επένδυσης που έγινε.

### 2.3.5 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής έχει να κάνει με όλες τις τακτικές που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο της εφαρμογής τους, όλες τις κινήσεις δηλαδή που κλείνουν τον κύκλο του στρατηγικού σχεδιασμού.

Έρευνες έχουν δείξει πως πολλά από νέα εγχειρήματα στο Ίντερνετ αποτυγχάνουν τα πρώτα δύο με τρία χρόνια παρά τον πολλές φορές καλό σχεδιασμό που έχει προηγηθεί. Η επιτυχία της υλοποίησης στρατηγικής θα εξαρτηθεί από αρκετούς παράγοντες όπως η σημαντικότητα του περιεχομένου του site, η ευκολία χρήσης, οι σχέσεις με τους επισκέπτες, η ευελιξία στις τιμές κ.α. Το εγχείρημα του να καταφέρεις να τηρήσεις τια αρχές που έχεις θέσει στη διαμόρφωση στρατηγικής είναι μια μεγάλη πρόκληση καθώς από ιδέες και ασκήσεις επί χάρτου πρέπει να βρεθείς σε συγκεκριμένες λύσεις και λεπτομερειακή επεξεργασία αυτών.

Ακόμα και αν μείνουμε τυπικοί στα όσα έχουμε σχεδιάσει κατά τη φάση της υλοποίησης θα πρέπει να έχουμε κατά νου και κάποιες άλλους βασικούς παράγοντες που εντοπίζονται στις αποτυχίες ψηφιακών επιχειρήσεων. Αυτές είναι κακό time-to-market, έλλειψη δημιουργικότητας, παροχή υπηρεσίας δωρεάν με σκοπό μετά να απαιτήσουμε χρέωση, υπεραισιοδοξία κ.α.

## *Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου*

- [1] Chaffey, D. (2009). E-Business And E-Commerce Management. Prentice Hall, σ.10.
- [2] Chaffey, D., ο.π., σ.13.
- [3] A.Casidy, A Practical Guide to Planning for E-Business Success, St. Lucie Press, σ. 4-6.
- [4] E.Turban, Electronic Commerce,A Managerial Perspective,Prentice Hall,2002,σ. 217-219.
- [5] Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets, Journal on Electronic Markets, 8 (2): 3-8.
- [6] Σταματιάδης Φ., Οφέλη Ηλ. Εμπορίου, [www.sitemaker.gr/fstamatiadis/assets/chapter\\_3](http://www.sitemaker.gr/fstamatiadis/assets/chapter_3). σ. 5
- [7] Σταματιάδης, ο.π. σ.2
- [8] D.Chaffey, F. Chadwick, K. Johnston, R.Mayer, (2006) Internet Marketing, Prentice Hall σ. 216
- [9] Σταματιάδης, ο.π. σ.3
- [10] Chaffey, D., ο.π., σ.31-35.
- [11] T. Wheelen,D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, σ.10-13
- [12] Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, σ.90
- [13] Chaffey, D., ο.π., σ.233.
- [14] D.Chaffey, F. Chadwick, K. Johnston, R.Mayer, ο.π, σ. 71
- [15] Rodgers S., Chen Q., Wang Y., Rettie R., Alpert F.(2007) The Web Motivation Inventory. International Journal of Advertising, 26(4) σ. 447
- [16] Chaffey, D., ο.π., σ.241.
- [17] D.Chaffey, F. Chadwick, K. Johnston, R.Mayer, ο.π., σ. 102
- [18] D.Chaffey, F. Chadwick, K. Johnston, R.Mayer, ο.π., σ. 101
- [19] Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, σ.103
- [20] The Impact of E-Economy on European Enterprises, Study of The European Communities, November 2001, σ. 10.
- [21] M. Porter, Strategy and The Internet, Harvard Business Review, March 2001, σ. 66
- [22] Chaffey, D., ο.π., σ.276.
- [23] M. Porter, Strategy and The Internet, Harvard Business Review, March 2001

- [24] Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, σ.183-186
- [25] Chaffey, D., ο.π., σ.261.
- [26] Ward, J. and Griffiths, P.(1996) Strategic Planning for Information Systems, Chichester.
- [27] Chaffey, D., ο.π., σ.274.
- [28] Deise M., Nowikow C., King P., Wright A., (2000), Executive's Guide to E-Business. From Tactics to Strategy, Willey, New York.
- [29] T. Wheelen,D. Hunger, ο.π., σ.12.
- [30] Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, σ.54
- [31] Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, σ.296
- [32] T. Wheelen,D. Hunger, ο.π., σ.272.
- [33] Chaffey, D., ο.π., σ.294.
- [34] Chaffey, D., ο.π., σ.275.
- [35] T. Wheelen,D. Hunger, ο.π., σ.272.
- [36] Tjan A., (2001), Finally a way to put your Internet Portfolio in Order, Harvard Business Review, σ. 78-85.



# 3

## *Το Ηλεκτρονικό Κατάστημα της Cosmote*

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η ανάλυση, από στρατηγικής άποψης, του ηλεκτρονικού καταστήματος της Cosmote. Θα περιγραφεί αρχικά η εταιρεία και θα αναφερθούν σημαντικά στοιχεία για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Στη συνέχεια θα αναλυθεί η παρούσα κατάσταση του Cosmote.gr, θα επιχειρηθεί ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, PEST και Task environment, με τα υποδείγματα που αναφέρθηκαν. Στη συνέχεια θα έρθουν οι ευκαιρίες και οι απειλές αλλά και οι δυνάμεις και οι αδυναμίες κάνοντας SWOT Analysis με απώτερο στόχο να αξιολογηθεί η παρούσα στρατηγική αλλά και να βρεθούν εναλλακτικές στρατηγικές.

### *3.1 Κλάδος Κινητών Τηλεπικοινωνιών*

Ο κλάδος κινητών τηλεπικοινωνιών έκανε την εμφάνιση του στην Ελλάδα στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Από τότε μέχρι σήμερα παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη και βρίσκεται πάνω από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο σε ότι αφορά τη διείσδυση. Στην κινητή, ο αριθμός των συνδέσεων, στο τέλος Σεπτεμβρίου 2010, άγγιξε τα 17,2 εκατ. (το ποσοστό της ονομαστικής διείσδυσης στο 156,6%), όταν στα τέλη του 2009 και πριν από την ταυτοποίηση των καρτοκινητών, ο αντίστοιχος αριθμός προσέγγιζε τα 20,8 εκατ. και το ποσοστό διείσδυσης το 190%. [1]

Με έσοδα της τάξης των €4,7 δισ. το 2008 στην Ελλάδα, η κινητή τηλεφωνία είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός, σε μέγεθος, κλάδος με μεγάλη συνεισφορά στην ελληνική οικονομία από τα πρώτα χρόνια δραστηριοποίησης του κλάδου στην Ελλάδα. Η συνεχής ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας έχει συντελέσει έτσι ώστε στο τέλος του 2008, ο κλάδος να αντιστοιχεί περίπου στο 2% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος της χώρας.[2]

Με δεδομένα τα χαμηλά περιθώρια διαφοροποίησης των υπαρχόντων προϊόντων κινητής τηλεφωνίας, η ωρίμανση της αγοράς έχει οδηγήσει τις εταιρείες του κλάδου σε μια προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης πελατών μέσω στρατηγικών ηγεσίας κόστους. Το αποτέλεσμα είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός στην αγορά και η συνεχής πτωτική τάση των τιμών κινητής τηλεφωνίας προς όφελος των καταναλωτών. Ένας ακόμα δείκτης που καταδεικνύει τον υψηλό βαθμό ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών κινητής τηλεφωνίας, είναι ο δείκτης αλλαγής παρόχου (churn rate), σύμφωνα με τον οποίο ο συνολικός αριθμός αιτήσεων φορητότητας αριθμών κινητής τηλεφωνίας έως το τέλος του 2008 ανέρχεται σε 1,19 εκατομμύρια συνδέσεις.[3]

Η οικονομική κρίση που διέπει τη χώρα από το 2008 ωθεί ολοένα και περισσότερους Έλληνες στην αναζήτηση πληρέστερης ενημέρωσης γύρω από τα πακέτα σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Χρόνο με το χρόνο παρατηρείται αυξητική τάση στην φορητότητα, η οποία σημαίνει αλλαγή παρόχου, δηλαδή εταιρείας, με διατήρηση του υφιστάμενου αριθμού.

Σύμφωνα με στελέχη της αγοράς κινητής τηλεφωνίας, η φορητότητα αποτελεί σήμερα το 30-35% της «νέας παραγωγής» πελατών, έναντι 27% το 2009. Με τον όρο «νέα παραγωγή» πελατών αναφέρονται σε νέα μερίδια αγοράς, τα οποία «υφαρπάζουν» από τους ανταγωνιστές τους, με τη Cosmote να αποδεικνύεται πιο ανθεκτική, με συνολικό μερίδιο αγοράς άνω του 48%. Αυτό συμβαίνει αφενός λόγω της οικονομικής κρίσης και αφετέρου διότι η αγορά έχει περάσει στη φάση της ωρίμανσης. Στην κινητή τηλεφωνία, ο όρος «αμιγώς νέος πελάτης» ουσιαστικά δεν υφίσταται, καθώς η πελατειακή βάση δεν μπορεί περαιτέρω να αναπτυχθεί, με δεδομένο ότι η Ελλάδα διαθέτει περί τα 17,2 εκατ. πελάτες κινητής τηλεφωνίας.

### 3.2 Cosmote.gr

Το cosmote.gr είναι το Portal (ψηφιακή πύλη) της εταιρείας COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε. η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο κινητών τηλεπικοινωνιών από το 1998 και αποτελεί θυγατρική του Ο.Τ.Ε. Η Cosmote έχει παρουσία σε Ελλάδα, Αλβανία (AMC), Βουλγαρία (GLOBUL), Ρουμανία (Cosmote Rumania) με τις αντίστοιχες θυγατρικές εταιρείες αλλά το cosmote.gr είναι σχεδιασμένο και αφορά αποκλειστικά την Cosmote Ελλάδος και στοχεύει στο Ελληνικό κοινό. Στην Ελλάδα η Cosmote αποτελεί ηγέτη της αγοράς από το 2001 μέχρι και σήμερα και έχει καταφέρει να αποσπάσει διάφορες διακρίσεις όπως την παρουσία της στον κατάλογο FT500 Top Companies των FINANCIAL TIMES, αλλά και την παρουσία της στη λίστα Information Technology 100 του περιοδικού BusinessWeek που καταγράφει τις 100 κορυφαίες εταιρείες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών στον κόσμο. Είναι μια καινοτόμος εταιρεία ιδιαίτερα ανταγωνιστική και έχει υιοθετήσει όλα τα στάνταρ των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Δίνει βάση σε δείκτες ποιότητας και διατηρεί πιστοποιήσεις Ε.Λ.Ο.Τ. σύμφωνα με τα τελευταία πρότυπα ISO. Ακόμη εφαρμόζει βέλτιστες πρακτικές όσον αφορά τη διοίκηση προμηθειών (procurement) και διεξάγει διαγωνισμούς για την εξεύρεση προμηθευτών.

Η Cosmote διατηρεί δικό της δίκτυο καταστημάτων (21 στον αριθμό) αλλά έχει προβεί από το Μάιο του 2006 στην εξαγορά της αλυσίδας καταστημάτων λιανικής ΓΕΡΜΑΝΟΣ αυξάνοντας τον αριθμό των καταστημάτων της στα 460 μόνο στην Ελλάδα. Ακόμη με την εξαγορά αυτή η εταιρεία καθιστά τη λειτουργία της προς τα εμπρός δημιουργώντας ισχυρή παρουσία σε ολόκληρη την Ελλάδα. Η μεγάλη παρουσία στο χώρο της λιανικής πώλησης αποτελεί πλεονέκτημα καθώς εντείνεται η επικοινωνία με τον καταναλωτή και δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας που θα επιφέρουν μεγαλύτερη πελατειακή βάση και μεγαλύτερα κέρδη αντίστοιχα.

Άλλο ένα κανάλι διανομής για την Cosmote ξεκίνησε ταυτόχρονα σχεδόν με την έναρξή της, με τη δημιουργία της Ιστοσελίδας [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr). Αρχικά η σελίδα ήταν κυρίως για Brand Awareness σκοπούς και την επίβλεψή της είχε αναλάβει υπεργολάβος, εξωτερικός συνεργάτης της εταιρείας. Αργότερα η εταιρεία ανέλαβε εσωτερικά την ανάπτυξη και φιλοξενία του ιστοχώρου και έχει δημιουργήσει τμήμα κάτω από τη διεύθυνση πληροφορικής Επιχειρησιακών Συστημάτων Πληροφορικής που έχει επωμιστεί την ευθύνη της ανάπτυξης και συντήρησης του Portal.

Από το 1998 μέχρι σήμερα δεν έχει σταματήσει η εξέλιξη και η προσθήκη υπηρεσιών. Σημεία σταθμοί στην ιστορία του site θεωρούνται:

- Η έναρξη της υπηρεσίας e-bill το 2004 για τους εταιρικούς πελάτες και το 2006 και για τους οικιακούς.

- Η αναβάθμιση του site σε e-shop στις αρχές του 2007 μαζί με μικρό re-design στο σχεδιαστικό κομμάτι.
- Το πρώτο ουσιαστικό redesign στα τέλη του 2010 το οποίο άλλαξε εξ ολοκλήρου τη μορφή του site.

Την σχεδίαση του καινούριου site ανέλαβε η **OgilvyOne** σε συνεργασία με τις ομάδες IT, Εταιρικών Σχέσεων και Marketing της COSMOTE. Στο νέο website έχει δοθεί έμφαση στις online αγορές υπηρεσιών και προϊόντων, στην εύκολη πλοήγηση και ανεύρεση πληροφοριών καθώς και στην εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Στην σχεδίαση έχει γίνει Design For Analysis (DFA) ώστε να μπορούμε να κάνουμε και καλύτερη ανάλυση δεδομένων για τους χρήστες. Ακόμη έχουν προστεθεί μια σειρά από νέες εφαρμογές όπως: χάρτες κάλυψης για τα δίκτυα 3G και 2G, αναζήτηση δικτύου καταστημάτων, οδηγούς επιλογής COSMOTE Internet On The Go και Mobile Internet από το κινητό κ. α. Τέλος υιοθετήθηκε μια πιο μοντέρνα σχεδίαση.



Εικόνα 3-1: Παλιά εικόνα Cosmote.gr



Εικόνα 3-2: Η τελευταία όψη του Cosmote.gr

Στη σημερινή του μορφή το site παρέχει πληθώρα υπηρεσιών και είναι χωρισμένο σε έξι μεγάλες κατηγορίες :

- Υπηρεσίες προς ιδιώτες

Εδώ περιέχονται όλες οι πληροφορίες που αφορούν τους ιδιώτες καταναλωτές, τα παρεχόμενα προγράμματα από την εταιρεία αλλά και οι διαγωνισμοί που κατά καιρούς γίνονται από την εταιρεία.

- Υπηρεσίες προς Επαγγελματίες

Εδώ μπορούμε να βρούμε όλες τις εταιρικές λύσεις που προτείνει η Cosmote.

- Ηλεκτρονικό Κατάστημα E-SHOP

Σε αυτό το κομμάτι του site μπορούμε να περιηγηθούμε σε όλα τα προϊόντα που προσφέρει η εταιρεία, τόσο κινητά και αξεσουάρ όσο και παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, και να τοποθετήσουμε μια παραγγελία online.

- Εξυπηρέτηση Cosmote

Η κατηγορία εξυπηρέτηση περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες που αφορούν στην εξυπηρέτηση πελατών, συχνές ερωτήσεις αλλά και χρήσιμες πληροφορίες για τη ρύθμιση συσκευών, ταυτοποίηση καρτοκινητής κ.α.

- My Account

Είναι ουσιαστικά μια δωρεάν, προσωποποιημένη υπηρεσία προς όλους τους συνδρομητές Cosmote που τους δίνει την δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε:

- Ανάλυση και εξόφληση του λογαριασμού τους, από την υπηρεσία e-Bill.
- Υπηρεσίες e-Care (όπως: αλλαγή οικονομικού προγράμματος , αιτήσεις φραγής, υπενθύμιση κωδικού PUK κ.α.).
- Online αγορές, από το e-shop της COSMOTE, με τους ίδιους κωδικούς (username / password) που χρησιμοποιούν στο COSMOTE My Account.

- Εταιρεία – Εταιρική Υπευθυνότητα

Σε αυτό το κομμάτι του site ο επισκέπτης μπορεί να αναζητήσει πληροφορίες κάθε λογής που αφορούν την εταιρεία. Δίνονται ιστορικά στοιχεία από την ίδρυση της Cosmote, στοιχεία οικονομικής επίδοσης αλλά και διακρίσεων που έχει λάβει, χορηγίες που προσφέρει, την σύσταση του Δ.Σ. κ.α.

Οπουδήποτε και αν περιηγηθούμε στο site βλέπουμε περισσότερο από κάθε τι άλλο τη λέξη επικοινωνία και υπάρχουν φόρμες επικοινωνίας προσβάσιμες από παντού. Η επικοινωνία εκτός από λέξη κλειδί για τον κλάδο είναι πολύ σημαντική και για τον επισκέπτη που καταλαβαίνει πως μπορεί να έρθει εύκολα σε επαφή. Ακόμη να αναφέρουμε ότι το site υποστηρίζει δύο γλώσσες (Ελληνικά και Αγγλικά) και έχει σε εμφανές σημείο μια ενότητα που αναφέρεται σε Άτομα με Ειδικές Ανάγκες (ΑμΕΑ) και αναφέρει όλες τις υπηρεσίες που παρέχει η Cosmote προς αυτούς.

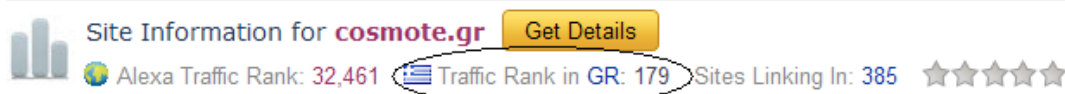
### **3.2.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης**

Το site της Cosmote, όπως ήδη είπαμε, λειτουργεί από το 1998. Από τότε έχει αποτελέσει μεγάλη επένδυση για την εταιρεία και είναι πολύ σημαντικό να μετρήσουμε την επίδοσή του, το κατά πόσο δηλαδή επιτυγχάνει τους στόχους του, για να μπορέσουμε να βρούμε λάθη ή σημεία αναποτελεσματικότητας ώστε να βελτιώσουμε την στρατηγική του. Σε μια φράση η αναγκαιότητα μέτρησης της επίδοσης για το μάλιστα συννοείται ως εξής:

*You can't manage what you don't measure*

Για να μετρηθεί η επίδοση ενός e-commerce ιστότοπου χρειαζόμαστε πληθώρα στοιχείων που αφορούν τόσο στον αριθμό και τη συμπεριφορά των επισκεπτών του, στα έσοδα που φέρνει στον οργανισμό αλλά και στην εμπειρία των επισκεπτών του. Έτσι θα χρειαστούμε διάφορες τεχνικές που περιλαμβάνουν από εργαλεία online που θα μας δώσουν στοιχεία 'web analytics' αλλά και παραδοσιακές τεχνικές μάρκετινγκ όπως ερωτηματολόγια. Φυσικά να αναφέρουμε εδώ ότι δεν μπορούμε να έχουμε πρόσβαση σε όλα τα στοιχεία που χρειαζόμαστε αφού κάποια από τα αυτά θεωρούνται πολύτιμα για την εταιρεία και δεν μπορούν να εκτεθούν εκτός οργανισμού. Έτσι θα συνεχιστεί η ανάλυση με όσα εντοπιστούν και θα επιχειρηθεί στάθμιση της πιστότητας των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν.

Ο μόνος σχετικά αξιόπιστος ιστότοπος που προσφέρει πληροφορίες για την κίνηση ενός url χωρίς αυτό το domain να είναι δικό σου είναι το [www.alexa.gr](http://www.alexa.gr). Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων είναι σαφώς αμφισβητήσιμη αλλά είναι σημείο αναφοράς για κάποιον που ψάχνει Analytics και δεν έχει άλλο τρόπο. Αυτό που παρέχει το Alexa με μια πρώτη ματιά είναι το Ranking, αυτό ίσως είναι και το δυνατότερό του σημείο. Αναζητώντας λοιπόν δεδομένα στο Alexa για το [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr) θα δούμε αρχικά την παρακάτω εικόνα :



Η κατάταξη είναι αρκετά καλή για Ελλάδα. Πατώντας το κουμπί Get Details θα ανακτώνται περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τον αριθμό και την τμηματοποίηση των επισκεπτών. Το Alexa σταθμίζει τα αποτελέσματα που αφορούν στον όγκο των επισκεπτών σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτή η πληροφορία είναι μικρής σημασίας καθώς το site απευθύνεται αποκλειστικά στον Ελληνικό χώρο και έτσι δε θα δοθεί περεταίρω σημασία σε αυτά. Αυτό που έχει σημασία είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που προσφέρει το Alexa για τους επισκέπτες. Όπως διαπιστώθηκε το κοινό του site είναι ηλικίας 25-44, γένους αρσενικού, χωρίς παιδιά και κολεγιακής μόρφωσης. Επίσης εμφανίζεται ότι κατά κύριο λόγο μπαίνουν στο site από το χώρο εργασίας τους. Τα παραπάνω φαίνονται διαγραμματικά στον Πίνακα 3-1. Τέλος σημαντική είναι και η πληροφορία σχετικά με την ταχύτητα φόρτωσης του site η οποία είναι πολύ ικανοποιητική (Εικόνα 3-3). Τέλος να πούμε ότι το κατάστημα έχει πολύ καλή διαθεσιμότητα αφού μετράει ελάχιστα διαστήματα down-time από την έναρξή του μέχρι σήμερα.

### Average Load Time for Cosmote.gr

 Fast (1.046 Seconds), 67% of sites are slower.

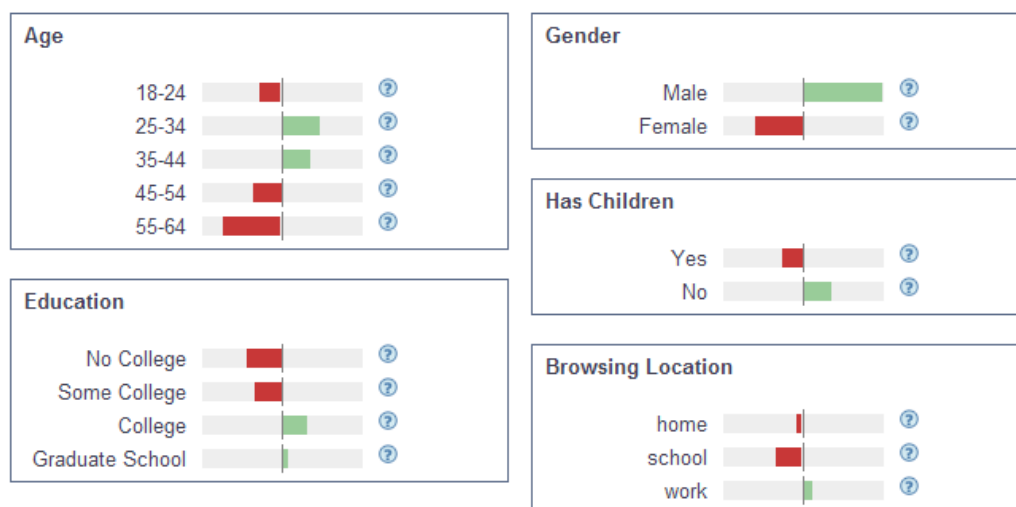
Note: Slow sites may be penalized by search engines.

Εικόνα 3-3: Μέσος χρόνος φόρτωσης Cosmote.gr

Πηγή: [www.alexa.com](http://www.alexa.com)

### Audience Demographics for Cosmote.gr

Relative to the general internet population how popular is cosmote.gr with each audience below?



Πίνακας 3-1: Webographics Cosmote.gr

Πηγή: [Alexa.com](http://Alexa.com)

Τα παραπάνω στοιχεία δεν είναι φυσικά αρκετά για την αξιολόγηση του portal Cosmote. Χρειαζόμαστε και κάποια στοιχεία για τον όγκο των επισκεπτών. Όπως ανφέρθηκε τα πραγματικά στοιχεία βρίσκονται στα χέρια των webmasters του site και εμείς απλά επιχειρούμε να βρούμε προσεγγιστικά νούμερα. Ένα ακόμη εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί είναι το Double Click Ad Planner της Google το οποίο προσφέρει τέτοια δεδομένα για ένα site με σκοπό να αποφασίσει κάποιος διαφημιστής αν αυτό το site είναι κατάλληλο για να διαφημίσει τα προϊόντα του. Φυσικά δεν θα επιχειρηθεί κάτι τέτοιο αλλά μπορεί να καλυφθεί η ανάγκη για πληροφορίες σχετικές με τον όγκο των επισκεπτών στο cosmote.gr. Τα στοιχεία αναφέρονται στον Απρίλιο 2011 και δίνουν 290 χιλιάδες μοναδικούς επισκέπτες στην Ελλάδα, 7,3 εκατομμύρια pageviews και μέσο χρόνο παραμονής στο site 10,5 λεπτά. Ακόμη ένα εντυπωσιακό στοιχείο είναι το γράφημα ημερήσιας κίνησης από το οποίο φαίνεται πως από τον Ιανουάριο του 2010 το site υποδέχεται καθημερινά περισσότερους από 15.000 μοναδικούς επισκέπτες. Τα παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3-2.



#### Traffic statistics

All traffic statistics are estimates ?

	Country	Worldwide
Unique visitors (estimated cookies) ?	320K	320K
Unique visitors (users) ?	290K	260K
Reach	5.6%	0.0%
Page views	7.3M	6.7M
Total visits	610K	630K
Avg visits per cookie	2.1	2.4
Avg time on site	10:30	9:50

#### Daily Unique Visitors (cookies)



Πίνακας 3-2: Cosmote.gr Site Info

Πηγή: [www.google.com/adplanner](http://www.google.com/adplanner)

Άλλο ένα κομμάτι που έχει ενδιαφέρον κατά την αξιολόγηση του site είναι η παρουσία του σε μηχανές αναζήτησης (εδώ τη Google). Το Pagerank, όπως είναι γνωστό, του site δεν είναι τόσο καλό. Θα δείξουμε εδώ κάποιες αναζητήσεις που επιχειρήθηκαν και την κατάταξη που πέτυχε το cosmote.gr. Οι όροι που αναζητήθηκαν στο Google είναι κάθε άλλο παρά τυχαίοι.

Αναζητώντας τον όρο **κινητή τηλεφωνία**, που είναι και το βασικό αντικείμενο της εταιρείας, δεν υπάρχει πουθενά στην πρώτη σελίδα αναφορά στο Cosmote.gr. Ακόμα πιο ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι το πρώτο αποτέλεσμα είναι το site της wind η οποία αποτελεί άμεσο ανταγωνιστή της Cosmote. Επίσης δεν υπάρχει στα αποτελέσματα ούτε σαν διαφημιζόμενος που σημαίνει ότι δεν τον έχουν προβλέψει στην καμπάνια Ad Words που έχουν σχεδιάσει.

Επόμενη αναζήτηση είναι ο όρος **αγορά κινητού με σύνδεση**. Η αναζήτηση και εδώ δεν είναι τυχαία αφού το site έχει σαν κύρια πηγή εσόδων την πώληση κινητών και νέων συνδέσεων αλλά για ακόμη μια φορά δεν υπάρχει στην πρώτη σελίδα το site της Cosmote, ενώ πάλι βρίσκεται ψηλά στα αποτελέσματα ανταγωνιστικό site, αυτή τη φορά της Vodafone.

Κάνοντας αναζήτηση για τους παραπάνω αλλά και άλλους συναφείς όρους διαπιστώσαμε το πρόβλημα με το Search Engine Optimization. Φυσικά το να μην εμφανίζεται κάποιο e-commerce site στην πρώτη σελίδα αποτελεσμάτων του Google δεν είναι καταστροφικό όμως όταν μιλάμε για τη νούμερα ένα εταιρεία ασύρματων τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και μάλιστα με διαφορά από τις υπόλοιπες δύο είναι ένα σοβαρό πλήγμα.

Συνεχίζοντας την αξιολόγηση του cosmote.gr θα επιχειρηθεί να αξιολογηθεί η εμπειρία του επισκέπτη. Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο και διενεργήθηκε μια έρευνα σε 50 άτομα όλοι επισκέπτες του site. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ώστε να

είναι απλό και σύντομο ώστε να μην κουράσει τον ερωτηθέντα και ταυτόχρονο στοχευμένο κυρίως σε παραμέτρους που θα καθορίσουν την εμπειρία του επισκέπτη.

Οι ερωτήσεις και απαντήσεις του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται παρακάτω :

1) Ποιος είναι ο λόγος που επισκεφθήκατε το Portal [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)

	Percentage	Responses
Για ηλεκτρονική αγορά	10.0	5
Για ενημερωτικούς σκοπούς	46.0	23
Για ανανέωση συμβολαίου	6.0	3
Για υποστήριξη	28.0	14
Για το My Account	10.0	5
Other	0.0	0
<b>Total responses:</b>		<b>50</b>

2) Πόσο ικανοποιημένος μείναμε απο την επίσκεψή σας στο Portal της cosmote

	Percentage	Responses
Απόλυτα	16.0	8
Πολύ	34.0	17
Ικανοποιημένος	40.0	20
Κάπως δυσαρεστημένος	6.0	3
Δυσανεστημένος	4.0	2
Δεν γνωρίζω	0.0	0
<b>Total responses:</b>		<b>50</b>

3) Σας επηρεάζουν οι παρεχόμενες υπηρεσίες του site για να παραμείνετε συνδρομητής Cosmote;

	Percentage	Responses
Σίγουρα ναι	34.0	17
Μάλλον ναι	28.0	14
Κάπως	22.0	11
Μάλλον όχι	8.0	4
Σίγουρα όχι	6.0	3
Δεν γνωρίζω	2.0	1
<b>Total responses:</b>		<b>50</b>

Από την επίσκεψή σας στο site πόσο ικανοποιημένος μείνατε από τα παρακάτω ;

	Απόλυτα Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιη- μένος	Ικανοποιη- μένος	Κάπως Δυσανεστημένος	Δυσανεστημέν- ος	Δεν γνωρίζω	Average Score
Ευκολία εύρεσης πληροφορίας	6 (12.00%)	19 (38.00%)	<b>20</b> <b>(40.00%)</b>	5 (10.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	2.48 / 6 (41.33%)
Ταχύτητα site	17 (34.00%)	<b>25</b> <b>(50.00%)</b>	8 (16.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	1.82 / 6 (30.33%)
Χρησιμότητα πληροφορίας	3 (6.00%)	13 (26.00%)	<b>26</b> <b>(52.00%)</b>	8 (16.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	2.78 / 6 (46.33%)
Σχεδιασμός	10 (20.00%)	<b>18</b> <b>(36.00%)</b>	<b>18</b> <b>(36.00%)</b>	4 (8.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	2.32 / 6 (38.67%)
Ευκολία πλοήγησης	10 (20.00%)	<b>18</b> <b>(36.00%)</b>	<b>18</b> <b>(36.00%)</b>	3 (6.00%)	1 (2.00%)	0 (0.00%)	2.34 / 6 (39.00%)
							<b>2.35 / 6</b> <b>(39.13%)</b>

5) Καλύφθηκε η αρχική ανάγκη για την οποία επισκεφτήκατε το site ;

	Percentage	Responses
Yes	94.0%	47
No	6.0%	3
<b>Total responses:</b>		<b>50</b>

Συνοπτικά στο ερωτηματολόγιο γίνεται σαφές ότι οι πλειοψηφία των επισκεπτών (94%) κάλυψαν την ανάγκη για την οποία επισκέφτηκαν τον ιστότοπο της Cosmote. Επίσης οι χρήστες φαίνονται ευχαριστημένοι από τις επιδόσεις του site αλλά και από τον σχεδιασμό του και τις πληροφορίες που παρέχει. Επίσης είδαμε ότι κατά κύριο λόγο οι επισκέπτες αναζητούν πληροφορίες κατά την επίσκεψή τους γεγονός που επιβεβαιώνει τα όσα αναφέρθηκαν περί διείσδυσης του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα. Τέλος, παραδόξως, οι χρήστες ψήφισαν πως οι υπηρεσίες του site σίγουρα τους επηρεάζουν στο να παραμείνουν συνδρομητές της εταιρείας πράγμα που δείχνει τη σπουδαιότητα που κατέχει το portal στο μυαλό των πελατών μας.

Έπειτα θα ήταν χρήσιμο να εκτιμηθεί η απόδοση του portal της Cosmote από απόψεως Marketing. Με λίγα λόγια να διερευνηθεί πόσες συναλλαγές – πωλήσεις επιτυγχάνει, είτε μιλάμε για συσκευές τηλεφώνου είτε για νέες συνδέσεις είτε για αξεσουάρ, πόσους νέους πελάτες προσελκύει και τέλος πόσο βοηθάει ώστε να παραμείνει κάποιος πελάτης (retention) της εταιρείας. Επιχειρείται να διερευνηθεί κατά πόσο πετυχαίνει το site τους πιθανούς του στόχους. Δυστυχώς είναι αρκετά δύσκολο να πάρουμε αυτά τα στοιχεία λόγω του κλάδου που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Είναι προφανές πως υπάρχουν πάρα πολλοί επισκέπτες που μπαίνουν στο site να συλλέξουν πληροφορίες για μια συσκευή ή για κάποιο πρόγραμμα κινητής τηλεφωνίας αλλά την τελική αγορά την κάνουν offline από κάποιο κατάστημα. Αυτό συμβαίνει διότι το κινητό είναι μια ακριβή αγορά και είναι ένα αντικείμενο προσωπικό που οι περισσότεροι θέλουν να μελετήσουν από κοντά πριν προβούν σε αγορά. Η τελευταία κατηγορία πελατών που αναφέρθηκε δεν μπορεί να μετρηθεί ούτε μπορεί να καταγραφεί το αν το site επηρέασε την απόφασή τους ή όχι.

Οι στόχοι του site δεν είναι οι ίδιοι με τους στόχους της εταιρείας και εδώ θα φανεί αυτό που αναφέρθηκε για επίπεδα στρατηγικής. Το site έχει τους δικούς του ξεχωριστούς

στόχους οι οποίοι βέβαια είναι ευθυγραμμισμένοι και υποβοηθούν τους στόχους της εταιρείας. Οι στόχοι της εταιρείας θα προκύψουν από το την αποστολή της ή οποία έχει προκύψει από το όραμα των στελεχών. Αυτοί οι στόχοι θα προσπαθήσουμε να επιτευχθούν μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η επιχειρησιακή στρατηγική με τη σειρά της θα επηρεάσει την e-commerce στρατηγική του Cosmote.gr που θα έρθει να δώσει απάντηση στο πώς το site θα πετύχει τους στόχους του.

### 3.2.2 Ανταγωνισμός

Το Cosmote.gr αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από τις ιστοσελίδες των δύο ανταγωνιστικών εταιριών της Cosmote, τις Vodafone και Wind. Όπως ήταν αναμενόμενο δεν προσφέρουν και οι τρεις ιστοσελίδες τις ίδιες υπηρεσίες και μάλιστα το wind.com.gr δεν λειτουργεί καν ως e-shop αλλά λειτουργεί καθαρά για ενημερωτικούς σκοπούς και επικοινωνία του πελάτη με την εταιρεία. Ας εξετάσουμε όμως τον ανταγωνισμό πιο αναλυτικά.

**Vodafone.gr:** Το site της Vodafone προέρχεται και αυτό από μια ολοκληρωτική ανακατασκευή που έγινε το 2008 για να μπορέσει το site να ανανεωθεί και σε μερικά κομμάτια να συμβαδίσει ή και να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό. Η μεγάλη καινοτομία που το διαχωρίζει από τα δύο ανταγωνιστικά sites είναι η υπηρεσία φωνητικής πλοήγησης. Η υπηρεσία Φωνητικής Πλοήγησης έγινε στο πλαίσιο των προγραμμάτων εταιρικής Υπευθυνότητας της Vodafone και πετυχαίνει την ισότιμη πρόσβαση στην ιστοσελίδα για όλους. Είναι μια καινοτομία για την Ελλάδα και απευθύνεται στους επισκέπτες του website, με έμφαση στα άτομα που αντιμετωπίζουν δυσκολία ανάγνωσης κειμένων, όπως για παράδειγμα, στα άτομα με προβλήματα όρασης, σε ηλικιωμένους, σε άτομα με δυσλεξία, αλλά και σε άτομα που δυσκολεύονται να χειριστούν ηλεκτρονικά μέσα λόγω κάποιας αναπηρίας.

Από άποψη επίδοσης, το Vodafone.gr πάλι μέσα από το Alexa βλέπουμε πώς έχει μια κατάταξη μόλις 20 θέσεις μακριά από το site της Cosmote. Βέβαια αν συνυπολογίσουμε το γεγονός ότι η Cosmote διαθέτει σύμφωνα με τα μερίδια αγοράς περίπου 2,500,000 παραπάνω συνδέσεις δεν ξέρουμε κατά πόσο αυτό είναι θετικό. Τέλος το site της Vodafone είναι λίγο αργό στις αποκρίσεις του server.



Site Information for **vodafone.gr**

[Get Details](#)



Alexa Traffic Rank: 27,846

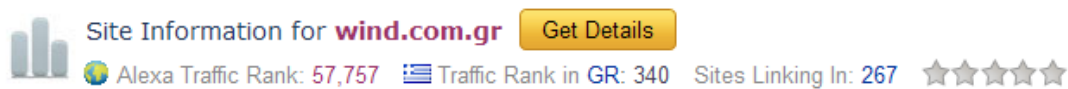


Traffic Rank in GR: 199

Sites Linking In: 439



**Wind.com.gr:** Η ηλεκτρονική παρουσία της Wind είναι κατά τη γνώμη μας η λιγότερα ανταγωνιστική στο κλάδο. Παρά το γεγονός ότι η Wind (πρώην Telestet) υπήρξε η πρώτη εταιρεία κινητής στην Ελλάδα δεν έχει καταφέρει να ανταγωνιστεί ισάξια τις άλλες δύο εταιρίες στο Διαδίκτυο. Φυσικά το site είναι αξιόλογο από απόψεως ταχύτητας και σχεδιασμού και διαθέτει και μια επιλογή Wind Eshop η οποία παραδόξως σε οδηγεί σε ένα sub-domain στο οποίο μπορείς μόνο να υποβάλεις online αίτηση για νέα σύνδεση και να την ολοκληρώσεις offline. Αυτό το μοντέλο e-commerce είναι κάπως παρωχημένο και θεωρούμε ότι αποτελεί απειλή για τον ανταγωνισμό που διατηρεί υψηλό επίπεδο τόσο για Ελλάδα όσο και για διεθνώς. Αν θέλουμε να δούμε και το Ranking που αντιστοιχεί στο site μέσα από το Alexa.com θα δούμε ότι έχει αισθητή διαφορά από τον ανταγωνισμό, πράγμα αναμενόμενο και από το γεγονός ότι η wind κατέχει την τελευταία θέση στα μερίδια αγοράς.



### 3.2.3 Ανάλυση PESTLE περιβάλλοντος

Το Cosmote.gr είναι ένα ολοκληρωμένο e-commerce κατάστημα. Η άμεση συνεισφορά του στα έσοδα της εταιρείας προέρχεται από πωλήσεις συσκευών κινητής τηλεφωνίας, αξεσουάρ και επίτευξη νέων συνδέσεων. Άλλες πηγές εσόδων δεν υπάρχουν αφού δε δέχεται διαφημίσεις από τρίτους και δεν παρέχει επί χρέωση υπηρεσίες. Επίσης το site ενισχύει το brand της εταιρείας διαφημίζοντας τόσο τις υπηρεσίες της όσο και το κοινωνικό έργο που αναπτύσσει η Cosmote σε διάφορους κλάδους. Τέλος το Cosmote.gr αποτελεί πηγή άντλησης στοιχείων για τις τάσεις τις αγορές και κυρίως των συνδρομητών Cosmote αφού μπορεί μέσα από τις περιηγήσεις των επισκεπτών να συλλέγει στοιχεία για αυτά που ψάχνουν οι εκάστοτε επισκέπτες.

- Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα την παρούσα στιγμή είναι ασταθές και ευμετάβλητο. Η χώρα έχει βυθιστεί στην κρίση και οι επιδοτήσεις για ανάπτυξη από τους δημόσιους φορείς έχουν παγώσει. Οι πολιτικές αποφάσεις και οι νόμοι αφορούν σε περικοπές δαπανών και η ανάπτυξη του Διαδικτύου, η εκπαίδευση των πολιτών και τα κίνητρα για χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών έχουν περάσει σε δεύτερη μοίρα. Η φορολογία προσπαθεί να στηρίξει τους ελλειμματικούς κρατικούς ισολογισμούς και έχει μια ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια πράγμα που δεν ευνοεί τις αγορές, στην περίπτωση μας τις Διαδικτυακές. Επίσης δεν υπάρχει καμία προσπάθεια με τους νόμους που θεσπίζονται να στηριχτούν η online αγορές και να μειωθεί η διστακτικότητα των Ελλήνων πολιτών.

Με μια φράση θα λέγαμε ότι η Ελληνική πολιτεία δεν επενδύει ιδιαίτερα στους τομείς της πληροφορικής και δεν ενθαρρύνει άμεσα τη χρήση της από τους πολίτες με κάποιες εξαιρέσεις όπως η πρωτοβουλία της Ειδικής Γραμματείας Ψηφιακού Σχεδιασμού του Υπουργείου Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, η οποία μετά την ανάπτυξη wi - fi hotspots στο Σύνταγμα, το Θησείο, την Πλατεία Κοτζιά και το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών στην Αθήνα, ανακοίνωσε τα χρηματοδοτήσει της δημιουργίας 279 νέων σημείων δωρεάν ασύρματης πρόσβασης (WiFi hotspots) σε Δήμους, Νομαρχίες, Περιφέρειες, ΤΕΔΚ και άλλους φορείς σε ολόκληρη τη χώρα.

- Οικονομικό Περιβάλλον

Για να μελετηθεί το οικονομικό περιβάλλον θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο της Booz Alen Hamilton για το 'e-economy'. Θα δούμε δηλαδή το **περιβάλλον, το επίπεδο ετοιμότητας, την απορρόφηση και τη χρήση** και τέλος **την απήχηση** που έχει το Διαδίκτυο για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις αλλά και την κυβέρνηση.[4]

Από τις 23 Απριλίου του 2010 η Ελλάδα έχει προσφύγει για οικονομική βοήθεια στο Δ.Ν.Τ. Έχει περάσει από τότε παραπάνω από ένας χρόνος και οι οικονομικοί δείκτες της χώρας γνωρίζουν πρωτοφανείς πιέσεις. Το κλίμα τόσο στη Βιομηχανία όσο και στο λιανικό εμπόριο έχει επιδεινωθεί και η καταναλωτική ζήτηση μειώνεται. Από έρευνες του IOBE που έλαβαν χώρα τον Απρίλιο του 2011 φαίνεται ότι :

- Στη Βιομηχανία, οι προβλέψεις της παραγωγής περιορίζονται, με το σχετικό δείκτη να είναι πλέον αρνητικός, ενώ έντονη είναι η πτώση που καταγράφεται και στις ήδη πολύ αρνητικές εκτιμήσεις για το τρέχον επίπεδο της ζήτησης και των παραγγελιών. Τέλος , οι εκτιμήσεις για τα αποθέματα αυξάνονται, υποδηλώνοντας διόγκωση.

- Στις Υπηρεσίες, οι αρνητικές εκτιμήσεις για το τρέχον επίπεδο εργασιών περιορίζονται τον Απρίλιο, ενώ οι αντίστοιχες για την τρέχουσα πορεία της ζήτησης επιδεινώνονται οριακά, με τις προβλέψεις για τη βραχυπρόθεσμη πορεία της να παραμένουν αμετάβλητες.

- Στο Λιανικό Εμπόριο, σημαντική πτώση καταγράφουν οι εκτιμήσεις για τις τρέχουσες πωλήσεις, η οποία είναι ακόμη βαθύτερη στις προβλέψεις για την εξέλιξη των πωλήσεων το επόμενο τρίμηνο. Τέλος, οι εκτιμήσεις για τα αποθέματα κινούνται προς τα πάνω, υποδηλώνοντας χαμηλότερη ρευστοποίηση.

- Στις Κατασκευές, οι εκτιμήσεις για το επίπεδο προγράμματος εργασιών των επιχειρήσεων βελτιώνονται για δεύτερο μήνα, εξέλιξη που όμως αντισταθμίζεται από την

πτώση στις προβλέψεις για την απασχόληση του τομέα, οι οποίες καταγράφουν τον Απρίλιο ιστορικά χαμηλό ρεκόρ.

- Στην Καταναλωτική Εμπιστοσύνη, όλοι οι επιμέρους δείκτες καταγράφουν επιδείνωση: οι αρνητικές προβλέψεις των νοικοκυριών για την οικονομική τους κατάσταση περιορίζονται κατά 3 μονάδες, ενώ εντονότερη είναι η πτώση στις προβλέψεις για την οικονομική κατάσταση της χώρας και στην πρόθεση για αποταμίευση στο επόμενο 12-μηνο.

Τέλος, οι ήδη έντονα δυσμενείς προβλέψεις για την ανεργία στο επόμενο 12-μηνο κινούνται οριακά ανοδικά, με το φόβο της ανεργίας να διατηρείται έντονος στους περισσότερους καταναλωτές.[5]

Είναι θα λέγαμε λοιπόν μια δυσμενής Οικονομική συγκυρία για οποιαδήποτε επιχείρηση παραδοσιακή ή ηλεκτρονική και έτσι το κομμάτι των αγορών που στοχεύει το [cosmote.gr](http://cosmote.gr) θα επηρεαστεί αναλόγως.

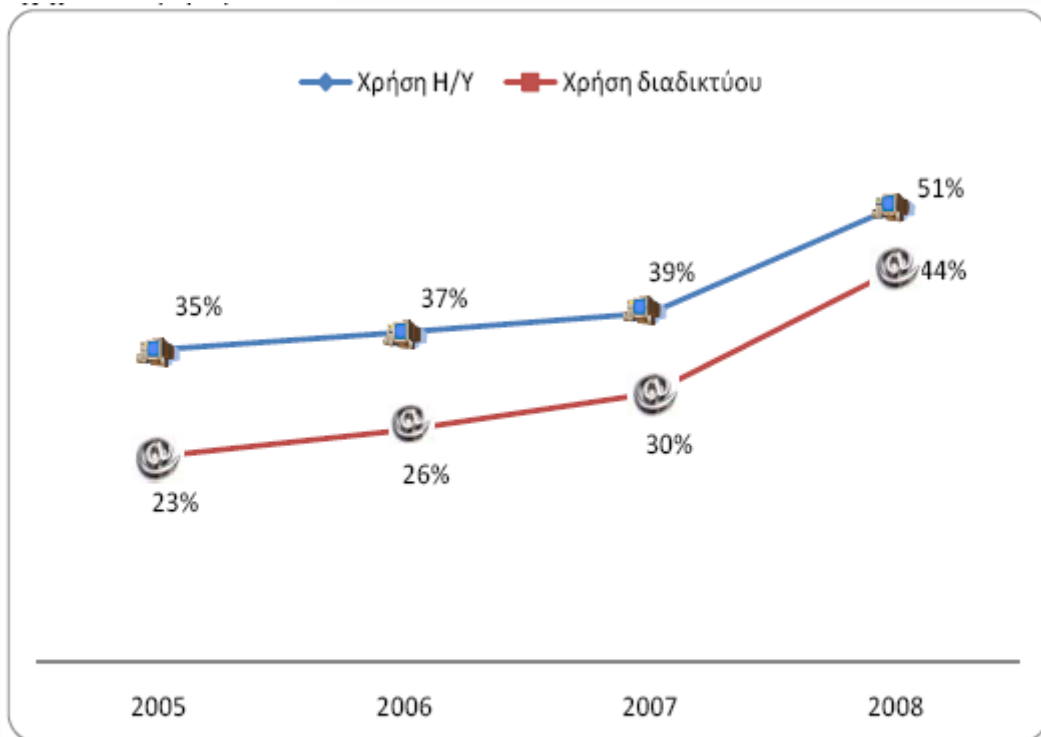
Τώρα όσον αφορά στο κομμάτι της απορρόφησης και χρήσης αλλά και της απήχησης του Διαδικτύου στους Έλληνες θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα μιας ετήσιας έρευνας για τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στα ελληνικά νοικοκυριά που διεξάγει το Παρατηρητήριο για την ΚτΠ, στο πλαίσιο της μελέτης για τη μέτρηση των δεικτών των ευρωπαϊκών σχεδίων δράσης «i2010» και «eEurope».[6]

Η διείσδυση του Διαδικτύου στα ελληνικά νοικοκυριά σημειώνει σταθερή ανοδική πορεία τα τελευταία έτη. Με σχεδόν 4 στα 10 νοικοκυριά να είναι στα τέλη του 2008 συνδεδεμένα στο Διαδίκτυο (39,4%), ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης της πρόσβασης για την τετραετία 2005 - 2008 διαμορφώνεται στο 17,6%. Εξετάζοντας τα ποσοστά πρόσβασης στο Διαδίκτυο με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, προκύπτει ότι τα πρωτεία στη χρήση κατέχουν:

- οι άνδρες
- οι νέοι, ιδιαίτερα των ηλικιών 16 - 24
- τα άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου και
- οι κάτοικοι των μεγάλων αστικών κέντρων

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και το Διαδίκτυο έχουν ενταχθεί δυναμικά στην καθημερινή ζωή των Ελλήνων. Συγκεκριμένα, ο μισός πληθυσμός της χώρας (51%) χρησιμοποιεί ηλεκτρονικό υπολογιστή, ενώ ένα παραπλήσιο ποσοστό Ελλήνων (44%) έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο (ανεξαρτήτως αν διαθέτουν προσωπική σύνδεση ή όχι).



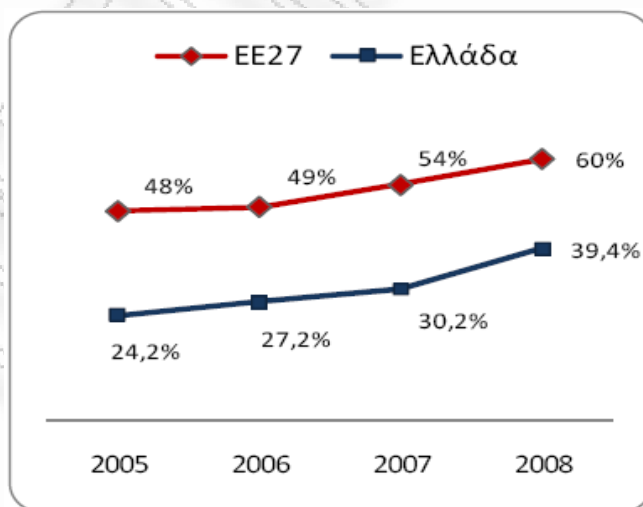


1. Χρήση Η/Υ: Όσοι έχουν / χρησιμοποιούν Η/Υ
2. Χρήση Διαδικτύου: Όσοι έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, ανεξάρτητα από το αν έχουν προσωπική σύνδεση ή όχι.

**Διάγραμμα 3-1: Ανάπτυξη Χρήσης Η/Υ – Ίντερνετ**

Πηγή: Eurostat, Information Society Statistics & Παρατηρητήριο για την ΚτΠ

Και οι δύο χρονοσειρές εμφανίζουν σημαντική αύξηση διαχρονικά, καθώς σε σχέση με το 2005 παρατηρείται: 46% αύξηση της χρήσης του Η/Υ και 91% αύξηση της πρόσβασης στο Διαδίκτυο.



**Διάγραμμα 3-2: Χρήση Ίντερνετ σε Ελλάδα - Ευρώπη**

Πηγή: Eurostat, Information Society Statistics & Παρατηρητήριο για την ΚτΠ

Διερευνώντας τους λόγους που αποφεύγουν να αποκτήσουν σύνδεση στο σπίτι τους οι Έλληνες, στο μεγαλύτερό τους ποσοστό δηλώνουν ότι δεν θέλουν καθώς θεωρούν το περιεχόμενο επιζήμιο (28%), ότι δε διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για τη χρήση του Διαδικτύου (27%) ή ότι το κόστος για την απόκτηση του σχετικού εξοπλισμού είναι υψηλό (11%).

Τέλος σχετικά με τη Συχνότητα χρήσης Διαδικτύου 4 στους 10 Έλληνες είναι τακτικοί χρήστες του Διαδικτύου, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 40% σε σχέση με το 2007. Αν και η απόσταση από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο της ΕΕ27 παραμένει σημαντική (62% έναντι 39%), παρατηρείται ωστόσο τάση σύγκλισης της Ελλάδας με την Ευρώπη.

Συνοψίζοντας, παρατηρείται άνοδος στη χρήση του Διαδικτύου σε σχέση με τα προηγούμενα έτη ενώ, εκτός από την αυξητική τάξη, σημειώνεται και εντατικοποίηση ως προς τη συχνότητα χρήσης, τόσο των τακτικών όσο και των πιο δυναμικών χρηστών.

- Κοινωνικό Περιβάλλον

Για να εξετάσουμε το κοινωνικό περιβάλλον θα πρέπει να μελετήσουμε τα Ελληνικά 'webographics'. Να δούμε δηλαδή τις ιδιαιτερότητες του κάθε καταναλωτή όπως τον τόπο από όπου εισέρχεται, τη συσκευή που χρησιμοποιεί για να περιηγηθεί, την ταχύτητα σύνδεσης, τον πάροχο δικτύου, την εμπειρία του χρήστη, το είδος αλλά και την ένταση χρήσης. Έπειτα θα ρίξουμε μια ματιά στο προφίλ των δυνητικών πελατών και τα κίνητρα που τους οδηγούν σε αγορές από το Διαδίκτυο και γενικότερα στη χρήση του Διαδικτύου.

Περίπου 4 στα 10 ελληνικά νοικοκυριά είναι συνδεδεμένα στο Διαδίκτυο (39,4%) , λιγότερο από τα μισά, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 2008 καταγράφηκε η μεγαλύτερη άνοδος μέσα στην τετραετία 2005-2008. Ιδιαίτερα θετικά αξιολογείται το γεγονός ότι ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης (CAGR) των νοικοκυριών με πρόσβαση στο Διαδίκτυο στο ίδιο διάστημα εκτιμάται σε 17,6%, τη στιγμή που ο μέσος ετήσιος ρυθμός της Ευρώπης (ΕΕ27) είναι στο 7,7%.

Οι λόγοι για τους οποίους οι Έλληνες αποφεύγουν να αποκτήσουν σύνδεση στο σπίτι τους, στο μεγαλύτερό τους ποσοστό είναι ότι δεν θέλουν καθώς θεωρούν το περιεχόμενο επιζήμιο (28%), ότι δε διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για τη χρήση του Διαδικτύου (27%) ή ότι το κόστος για την απόκτηση του σχετικού εξοπλισμού είναι υψηλό (11%).

Η θεώρηση πως το περιεχόμενο του Διαδικτύου είναι «επιζήμιο», η οποία εκφράζεται και ως κυρίαρχος λόγος μη απόκτησης σύνδεσης στο σπίτι, υποδηλώνει μια φοβική στάση απέναντι στο εν λόγω μέσο και απευθύνεται σε όλο το φάσμα ηλικιών του πληθυσμού. Αντίθετα, η πεποίθηση ότι υπάρχει «έλλειψη ικανοτήτων και δεξιοτήτων» γίνεται πιο έντονη

όσο αυξάνει και η ηλικία των ερωτηθέντων, γεγονός που αντιμετωπίζεται εν μέρει ως αναμενόμενο.

4 στους 10 Έλληνες είναι τακτικοί χρήστες του Διαδικτύου, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 40% σε σχέση με το 2007. Παρόμοια εικόνα εμφανίζεται και στους πιο ενεργούς χρήστες, δηλαδή αυτούς που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο κατ' ελάχιστο μια φορά την εβδομάδα, που το ποσοστό τους διαμορφώνεται στο 34% του πληθυσμού.

Περίπου 8 στους 10 τακτικούς χρήστες του Διαδικτύου δηλώνουν ότι έχουν πρόσβαση από το σπίτι, ενώ ακολουθεί σε πολύ χαμηλότερο ποσοστό ο χώρος εργασίας, που αφορά κυρίως εργαζομένους γραφείου, όπως διοικητικά/ διευθυντικά στελέχη (66%), επιστήμονες (62%) ή υπαλλήλους γραφείου (70%) και άτομα ανώτατης εκπαίδευσης έως 45 ετών (55%).

Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο από Internet Café, εκπαιδευτικούς χώρους και σημεία ασύρματης ευρυζωνικής πρόσβασης (wi-fi hotspots), πραγματοποιείται κυρίως από νέους έως 25 ετών. Ειδικά ο δείκτης των wi-fi hotspots, που διαμορφώνεται μόλις στο 3%, αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά τα αμέσως επόμενα χρόνια αφενός λόγω των φορητών συσκευών που επιτρέπουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, όπως τα κινητά τηλέφωνα, τα palmtops και τα netbooks που αρχίζουν να αποκτούν σημαντικό μερίδιο στην ελληνική αγορά και αφετέρου λόγω της δημιουργίας πολλών νέων σημεία δωρεάν ασύρματης ευρυζωνικής πρόσβασης.

Όσον αφορά τους λόγους χρήσης του Διαδικτύου έχουμε παράλληλα με τις «παραδοσιακές» δραστηριότητες ενός χρήστη του Διαδικτύου, όπως είναι η αναζήτηση πληροφοριών και η αποστολή/ λήψη email, και αξιοποίηση των νέων δυνατοτήτων επικοινωνίας και ψυχαγωγίας που προσφέρονται. Σημαντική μεταβολή σε σχέση με τα προηγούμενα έτη έχει σημειωθεί στο ποσοστό των Ελλήνων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να διαβάσουν ηλεκτρονικές εφημερίδες και περιοδικά (45%). Η ακρόαση ραδιοφώνου και η παρακολούθηση τηλεόρασης μέσω του Διαδικτύου αξιοποιείται από το 44% των χρηστών παρουσιάζοντας επίσης μεγάλη αύξηση σε σχέση με το 2007 (28%). Περίπου 4 στους 10 χρήστες του Διαδικτύου το αξιοποιούν για χρήση υπηρεσιών σχετικά με ταξίδια, 3 στους 10 για την απόκτηση λογισμικού και περίπου 2 στους 10 χρήστες για την πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων μέσω Διαδικτύου και αναζήτηση εργασίας. Στην τελευταία θέση της κατάταξης έρχονται οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής με διείσδυση μόλις 12%, παρόλο που αποτελούν έναν ιδιαίτερα προσίτο και αποτελεσματικό τρόπο για την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών συναλλαγών με τράπεζες και σειρά λοιπών φορέων.

Στο προφίλ των χρηστών e-banking οι οποίοι ενδεχόμενος να είναι σε θέση να ολοκληρώσουν και ηλεκτρονικές συναλλαγές και γιατί όχι να τις προτιμήσουν, υπερτερούν οι άνδρες, τα άτομα ανώτατης μόρφωσης, τα ανώτατα διοικητικά / διευθυντικά στελέχη, οι επιστήμονες, ενώ με βάση τη γεωγραφική περιοχή η κρίσιμη μάζα χρηστών εντοπίζεται στην Αθήνα. Καθώς πρόκειται για τη μοναδική κατηγορία από όσες αναφέραμε που περιλαμβάνει

χρηματικές συναλλαγές, η κατάταξη στην τελευταία θέση είναι ενδεικτική της έλλειψης εμπιστοσύνης των χρηστών στο Διαδίκτυο σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών. Επιπλέον, δεδομένου ότι ο αντίστοιχος ευρωπαϊκός μέσος όρος διαμορφώνεται στο κατά πολύ υψηλότερο 47%, γίνεται φανερό ότι πρέπει να εντατικοποιηθούν οι προσπάθειες πλήρους και ορθής ενημέρωσης των Ελλήνων σχετικά με τη διεξαγωγή ηλεκτρονικών συναλλαγών, ενδεχομένως και σε συνδυασμό με παροχή κινήτρων για τη χρήση τους έναντι των παραδοσιακών συναλλαγών.

Ανοδική τάση στη χρήση Η/Υ και Διαδικτύου σημειώνεται, στο σύνολο σχεδόν των Περιφερειών της χώρας, με τη μεταβολή στη χρήση του Διαδικτύου να είναι πιο έντονη συγκρινόμενη με τη μεταβολή στη χρήση Η/Υ. Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, τα υψηλότερα ποσοστά χρήσης Η/Υ και Διαδικτύου παρατηρούνται στις Περιφέρειες Αττικής (57,3% και 57% αντίστοιχα), Νοτίου Αιγαίου (45,4% και 47,2% αντίστοιχα) και Κρήτης (44,6% και 43,8% αντίστοιχα). Οι συγκεκριμένες Περιφέρειες, μάλιστα, είναι οι μόνες που βρίσκονται σε επίπεδα υψηλότερα ή ίσα των μέσων όρων της επικράτειας (43,9% και 43,5% αντίστοιχα).

Αντίθετα, οι Περιφέρειες Πελοποννήσου, Δυτικής Μακεδονίας Ηπείρου και Θεσσαλίας εμφανίζουν τα χαμηλότερα ποσοστά, υπολείποντες κατά 10 και πλέον ποσοστιαίες μονάδες των εθνικών μέσων όρων.

Ενδιαφέρον, ωστόσο, παρουσιάζει η πρόοδος που έχει συντελεστεί διαχρονικά σε κάθε Περιφέρεια ως προς τη διείσδυση του Διαδικτύου. Οι μισές και πλέον Περιφέρειες έχουν υπερδιπλασιάσει μέσα στην εν λόγω τετραετία το πλήθος των χρηστών τους, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις όπου γίνεται λόγος για τριπλασιασμό των χρηστών (Βόρειο Αιγαίο, Πελοπόννησος). Πιο 'στάσιμη' παρουσιάζεται η κατάσταση στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, με ρυθμό αύξησης 25% - αρκετά χαμηλότερο από τον αντίστοιχο της επικράτειας (88%)

Ως προς το φύλο των Ελλήνων χρηστών, παρουσιάζεται απόσταση στη χρήση Η/Υ και Διαδικτύου μεταξύ ανδρών και γυναικών, με τους άνδρες να προηγούνται. Τόσο για τους άνδρες όσο και τις γυναίκες, παρατηρείται μια σημαντική αύξηση στη χρήση του Η/Υ, ωστόσο, παρά το μεγαλύτερο βαθμό αύξησης που σημειώνει ο δείκτης στο γυναικείο πληθυσμό (100%, έναντι 85% στους άνδρες), οι γυναίκες συνεχίζουν να υπολείπονται κατά 14 περίπου ποσοστιαίες μονάδες (37% έναντι 51%). Παρόμοια είναι η εικόνα όσον αφορά στη χρήση του Διαδικτύου. Το ποσοστό των γυναικών που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο εκτιμάται στο 36% ενώ στους άνδρες ανέρχεται σε 51%.

Τέλος όσον αφορά στην ηλικία των χρηστών, υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ των διαφόρων ηλικιακών ομάδων. Συγκρίνοντας, για παράδειγμα, έναν έφηβο με έναν 40άρη και έναν 70άρη, βλέπουμε τη χρήση Η/Υ και Διαδικτύου να κινείται από την τάξη του 95%

στο 60% και 5% αντίστοιχα. Θετική εξαίρεση του κανόνα, τα κινητά τηλέφωνα, που χρησιμοποιούνται από όλους σχεδόν του πολίτες έως 55 ετών, ενώ μικρή πτώση παρατηρείται στις μεγαλύτερες ηλικίες - συγκρινόμενη με την αντίστοιχη πτώση στη χρήση του Η/Υ και του Διαδικτύου. Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα στους νέους 16-24 ετών, με ακόμη πιο έντονη διείσδυση να παρατηρείται στην υποκατηγορία 16-20 ετών. Καθώς αυξάνεται η ηλικία των ατόμων, μειώνεται ο βαθμός εξοικειώσής τους με τις νέες τεχνολογίες. Σχεδόν 2 στα 10 άτομα ηλικίας 55-64 ετών χρησιμοποιούν τον Η/Υ και το Διαδίκτυο, ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό για παραγωγικές ηλικίες. Τα άτομα ηλικιών 65 και άνω είναι αποκομμένα από τη χρήση νέων τεχνολογιών (Η/Υ 4%, Διαδίκτυο 5%).

Σε περίπτωση που ο οργανισμός απευθύνεται και σε B2B συναλλαγές θα πρέπει να εστιάσουμε και σε κάποιους άλλους παράγοντες καθώς το B2B είναι μια αγορά πιο πολύπλοκη από αυτή του B2C. Αφού μελετήσουμε το ποσοστό των επιχειρήσεων με πρόσβαση στο Διαδίκτυο και το κατά πόσο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το Ίντερνετ για ανίχνευση προμηθευτών και αγορά αγαθών θα πρέπει να περάσουμε στην ανίχνευση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών για τους οργανισμούς. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων το μέγεθος της εταιρείας, τον τομέα δραστηριότητας, τη χώρα.

Τέλος θα θέλαμε να τονίσουμε τη σπουδαιότητα που έχει για τη δραστηριότητα ενός οργανισμού στο Διαδίκτυο η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Όπως και στις παραδοσιακές αγορές έτσι και στις ηλεκτρονικές, όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη για έναν οργανισμό τόσο αυξάνεται και η διείσδυση. Φυσικά στο Διαδίκτυο όσο πιο ακριβό και εξειδικευμένο είναι το αγαθό τόσο δυσκολότερο είναι να πειστεί ο καταναλωτής να προβεί σε ηλεκτρονική αγορά. Έρευνες έχουν δείξει τη μεγάλη επιρροή που έχουν τα Social Media και οι 'φίλοι' στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ καταναλωτών και digital επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές τείνουν να εμπιστεύονται περισσότερο με ιεραρχική σειρά τα αποτελέσματα μηχανών αναζήτησης, προσωπικές συστάσεις, τα site σύγκρισης τιμών, το Brand, τις εφημερίδες, κριτικές άλλων πελατών κ.α.

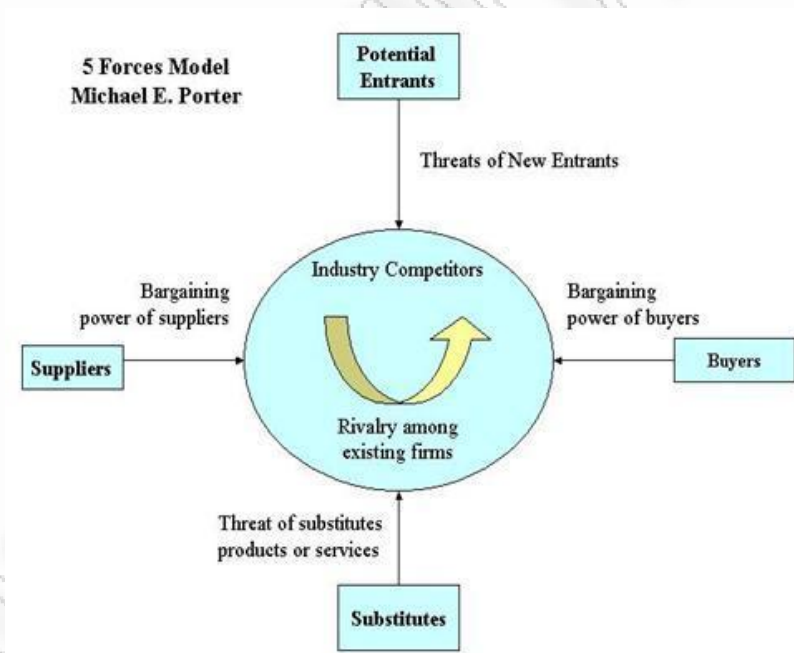
- Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η Cosmote είναι μια εύρωστη και κερδοφόρα εταιρεία η οποία επενδύει πολλά χρήματα στην αυτοματοποίηση και την τεχνολογία. Έτσι έχει τα δύναμη τόσο να οδηγήσει τεχνολογικά τις εξελίξεις όσον αφορά τον ανταγωνισμό, όσο και να ανταποκρίνεται άμεσα στις προκλήσεις που ανακύπτουν. Το Cosmote.gr παρέχει ήδη αρκετές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου για τους συνδρομητές Cosmote όπως το e-Bill, το οποίο επιτρέπει στους πελάτες να δουν τον αναλυτικό τους λογαριασμό και να τον εξοφλήσουν ηλεκτρονικά κ.α. Οι

παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν τους ανταγωνιστές και σε μερικά σημεία τους ξεπερνούν και συνεχώς εξελίσσονται και δημιουργούνται νέες.

### 3.2.4 Ανάλυση TASK περιβάλλοντος

Στη συνέχεια θα περάσουμε στην ανάλυση του Κλάδου (Task Environment) με τη βοήθεια του υποδείγματος του μοντέλου του Porter. Ως κλάδο θα ορίσουμε τα ηλεκτρονικά καταστήματα των τριών εταιριών κινητής τηλεφωνίας τα οποία είναι τα : [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr), [www.vodafone.gr](http://www.vodafone.gr) και [www.wind.com.gr](http://www.wind.com.gr) . Τα τρία αυτά portal δραστηριοποιούνται όλα στον Ελληνικό χώρο και αντιπροσωπεύουν τις αντίστοιχες εταιρίες κινητών τηλεπικοινωνιών. Παρέχουν περίπου τις ίδιες υπηρεσίες με εξαίρεση το site της wind το οποίο δεν είναι ένα ολοκληρωμένο e-shop αλλά παρέχει κυρίως πληροφορίες και δίνει τη δυνατότητα online αίτησης για νέα σύνδεση. Ας περάσουμε τώρα στις πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter.



Διάγραμμα 3-3: Το Υπόδειγμα του Porter

Πηγή: T. Wheelen and D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2008, σελ.82

- **Απειλή από Νέο-Εισερχόμενους**

Με τον τρόπο που ορίσαμε τον κλάδο η **απειλή από νεοεισερχόμενους είναι πάρα πολύ μικρή**. Για να εισέλθει κάποιος ουσιαστικά στον κλάδο θα πρέπει να δαπανήσει τεράστια κεφάλαια και να ιδρύσει εταιρεία παροχής ασύρματων τηλεπικοινωνιών. Βέβαια ο

κλάδος δεν παύει να είναι ελκυστικός αφού αποφέρει μεγάλα κέρδη παρ' όλα αυτά η απόκτηση άδειας και τα κεφάλαια που απαιτούνται δρουν αποτρεπτικά. Επίσης χρειάζονται τεράστια κεφάλαια για να χτίσεις Brand αντίστοιχο των υπάρχοντων εταιριών. Τέλος οι υφιστάμενες εταιρίες έχουν αναπτύξει οικονομίες κλίμακας και ισχυρό δίκτυο διανομής γεγονός που τους δίνει μεγάλο πλεονέκτημα απέναντι σε πιθανούς αντιπάλους.

- **Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα**

Και τα τρία site που αναφέραμε έχουν στόχο να πουλήσουν – προωθήσουν νέες συνδέσεις και κινητά. Υποκατάστατα της κινητής τηλεφωνίας λοιπόν θα είναι και υποκατάστατα του κλάδου μας. Αρχικά έχουμε τη σταθερή τηλεφωνία η οποία ιστορικά προϋπήρξε της κινητής και έχει εξίσου μεγάλη απήχηση. Ακόμη σημαντικότερη απειλή από υποκατάστατη προϊόντα θεωρείται η τηλεφωνία Voip (Voice Over IP) η οποία μπορεί να παρέχεται και μέσα από κινητό τηλέφωνο μέσω εφαρμογών όπως το Skype. Το κόστος αλλαγής από την κινητή σε μια Voip υπηρεσία θεωρείται μικρό και το ίδιο ισχύει και για τη σταθερή. Στη περίπτωση του Voip λύνεται και το πρόβλημα της φορητότητας και έτσι συνολικά θα λέγαμε πως ο κίνδυνος από υποκατάστατα είναι μεγάλος.

- **Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο**

Ο κλάδος απαρτίζεται από τρεις ψηφιακές επιχειρήσεις. Στο Διαδίκτυο είναι πιο δύσκολο να διαφοροποιήσεις ένα προϊόν – υπηρεσία και ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται κυρίως στο κόστος. Όσο αυξάνεται η πίεση για μείωση τιμών τόσο πιο έντονος γίνεται ο ανταγωνισμός. Επίσης ο μικρός αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνει ακόμα περισσότερο την ένταση. Τέλος καθώς γνωρίζουμε ότι ο κλάδος είναι σε ωρίμανση και δεν υπάρχουν πολλοί νέοι πελάτες οι εταιρίες του κλάδου ανταγωνίζονται για ανακατανομή των υπάρχοντων.

Πριν περάσουμε στην ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών αλλά και των προμηθευτών του κλάδου θα πρέπει να εξηγήσουμε ποιους θεωρούμε ως αγοραστές και ποιους ως προμηθευτές.

Τα τρία ηλεκτρονικά καταστήματα που απαρτίζουν τον κλάδο έχουν στόχο να στηρίξουν - ολοκληρώσουν την στρατηγική της αντίστοιχης εταιρείας που εκπροσωπούν. Αποτελούν μέρος του δικτύου προώθησης και εκτός από το να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες για υφιστάμενους πελάτες προωθούν νέες συνδέσεις αλλά και συσκευές κινητής καθώς και αξεσουάρ. Στην παρούσα ανάλυση θα θεωρήσουμε ως πελάτες όσους επισκέπτες είναι ήδη συνδρομητές των εταιριών αλλά και όσους θέλουν να δημιουργήσουν μια νέα σύνδεση ή και να μεταφέρουν τη σύνδεσή τους με φορητότητα και θα παραλείψουμε να εξετάσουμε το κομμάτι πώλησης συσκευών κινητής. Αυτό θα γίνει όχι γιατί δε το θεωρούμε

σημαντικό απλά δεν μας ενδιαφέρει στα πλαίσια της παρούσας έρευνας διότι ο κλάδος μας εκφυλίζεται.

Ως προμηθευτές θα θεωρηθούν τα software houses που υποστηρίζουν τις εταιρίες στην ανάπτυξη και συντήρηση των web sites και πάλι θα παραλείψουμε τους κατασκευαστές και εισαγωγείς κινητών τηλεφώνων με στόχο και εδώ να εστιάσουμε στην ψηφιακή πλευρά του κλάδου.

- **Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών**

Οι επισκέπτες των site του κλάδου έχουν περιορισμένη διαπραγματευτική ισχύ, αν και εφόσον είναι συνδρομητές της αντίστοιχης εταιρείας κινητής. Δεν μπορούν να γίνουν δέκτες της υπηρεσίας που τους παρέχεται από κανένα άλλο ιστότοπο. Οι υπηρεσίες εξόφλησης λογαριασμού, αναλυτικός λογαριασμός, ενεργοποίηση υπηρεσιών στην σύνδεσή μου παρέχονται μόνο από το site του παρόχου. Επίσης οι επιδοτήσεις οδηγούν πολλούς καταναλωτές να αγοράζουν νέα συσκευή από το δίκτυο πωλήσεων του παρόχου τους οπότε και πάλι οι αγοραστές έχουν μειωμένη διαπραγματευτική ισχύ.

Αν τώρα μιλήσουμε για επισκέπτες – δυνητικούς αγοραστές που δεν είναι ήδη συνδρομητές τότε τα πράγματα αλλάζουν ριζικά. Ο κλάδος των ασύρματων τηλεπικοινωνιών χαρακτηρίζεται από μεγάλη προτυποποίηση και είναι πάρα πολύ δύσκολο να διαφοροποιήσεις ένα προϊόν - υπηρεσία. Στην Ελλάδα οι χρεώσεις των κινητών υπηρεσιών ελέγχονται από την Ε.Ε.Τ.Τ και τείνουν να συγκλίνουν για όλο τον κλάδο. Έτσι ο επισκέπτης μπορεί κάλλιστα να στραφεί για να καλύψει την ανάγκη του σε οποιοδήποτε από τα τρία site χωρίς ιδιαίτερο κόστος για αυτόν. Τέλος οι αγοραστές είναι αρκετά ενημερωμένοι και μπορούν να κατανοήσουν την αξία που τους προσφέρει ο κάθε ιστότοπος.

- **Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών**

Ως προμηθευτές του ηλεκτρονικού καταστήματος θεωρούμε τις εταιρίες που αναπτύσσουν τα site των εταιριών του κλάδου ασύρματων τηλεπικοινωνιών. Μιλάμε λοιπόν για software houses τα οποία αναλαμβάνουν με συμβάσεις έργου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους (ανάπτυξη λογισμικού). Δεδομένης της ευρωστίας του κλάδου, το πλήθος των έργων που αναπτύσσει και της οικονομικής συγκυρίας στην Ελλάδα που ωθεί την πλειοψηφία των εταιριών σε περικοπές έργων από το portfolio τους, θεωρούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμή των προμηθευτών είναι μικρή. Αν συνδυάσουμε και την πληθώρα προμηθευτών που μπορούν να προσφέρουν τέτοιου είδους υπηρεσίες και το πόσο δύσκολο είναι να εισέλθει κάποιος από αυτούς στο κλάδο με καθετοποίηση προς τα εμπρός η δύναμή τους γίνεται ακόμα μικρότερη.



### 3.2.5 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Στη συνέχεια θα περάσουμε στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Cosmote.gr, θα μιλήσουμε δηλαδή για την Cosmote, αφού αυτή αναπτύσσει και συντηρεί το website. Ο στόχος από αυτή την ανάλυση θα είναι να εντοπίσουμε δυνάμεις και αδυναμίες τις οποίες θα συνθέσουμε με τις ευκαιρίες και απειλές από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για να συντάξουμε μια εναλλακτική στρατηγική .

- **Κουλτούρα Επιχείρησης**

Είναι κοινός τόπος για όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις πως η συμπεριφορά των εργαζομένων τους επηρεάζει την ανάπτυξή τους αλλά και τα συμφέροντα των stakeholders. Η Cosmote για τον λόγο αυτό έχει αναπτύξει και υιοθετήσει ένα κώδικα συμπεριφοράς εργαζομένων ο οποίος λειτουργεί συμπληρωματικά με την Ελληνική νομοθεσία και προσπαθεί να περιγράψει τις επιθυμητές σχέσεις μεταξύ εταιρείας και εργαζομένων αλλά και μεταξύ εργαζομένων.

Επίσης έχει θεσπιστεί και ένας Κώδικας Δεοντολογίας Προμηθευτών στον οποίο δηλώνεται ότι αναμένεται από τους συνεργάτες της εταιρείας να εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές επιχειρηματικής ηθικής και όχι μόνο να συμμορφώνονται με τους νόμους και τους διεθνώς καθιερωμένους κανόνες, αλλά και να διαθέτουν οι ίδιοι κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία. Στο ίδιο πλαίσιο και αναγνωρίζοντας το εκτόπισμα της εταιρείας στην αγορά αναγνωρίζουν την ηθική υποχρέωση να επηρεάζουν θετικά την αλυσίδα των αγορών τους στη διάδοση αρχών Εταιρικής Υπευθυνότητας.

Ακόμη η Cosmote έχει επενδύσει αρκετά σε δράσεις εταιρικής υπευθυνότητας με πολλές συμμετοχές σε πράξεις εθελοντισμού τόσο για το περιβάλλον και την οικολογία όσο και για την κοινωνία γενικότερα. Τέλος αποτελεί χορηγός μεγάλου εύρους κοινωνικών δραστηριοτήτων όπως ο αθλητισμός, η μουσική, ο κινηματογράφος κ.α.

Τα παραπάνω αποτελούν προσπάθειες της εταιρείας στη διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας. Προκειμένου να μετρηθεί το κατά πόσο έχουν απήχηση στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας μετριέται με τη διενέργεια ερευνών ικανοποίησης εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αυτών δείχνουν πως η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι περήφανοι για την εταιρεία που εργάζονται και είναι ικανοποιημένοι για τις δράσεις που στοχεύει η εταιρεία, για αυτό και συνήθως συμμετέχουν και οι ίδιοι. Νιώθουν δεμένοι με την εταιρεία και θεωρούν ότι αναπτύσσονται σε αυτή. Θα μπορούσαμε να πούμε με μια πρόταση πως η Cosmote έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα υψηλού επιπέδου εργασιακό περιβάλλον και καταφέρνει να επικοινωνεί σε γενικές γραμμές την εταιρική της κουλτούρα.

- **Πόροι & Ικανότητες**

Η Cosmote έχει καταφέρει να χτίσει ένα πολύ ισχυρό Brand name στην Ελλάδα και έχει διατηρηθεί στην κορυφή της αγοράς τα τελευταία χρόνια. Είναι μια εταιρεία κερδοφόρα με έναν από τους μεγαλύτερους κύκλους εργασιών στην Ελλάδα. Αποτελεί θυγατρική του ΟΤΕ, της πρώτης εταιρείας τηλεφωνίας στην Ελλάδα, και πρόσφατα εξαγοράστηκε από την Γερμανική DT. Έχει μεγάλο κύκλο εργασιών και είναι μια επιχείρηση εύρωστη που δημιουργεί ισχυρές οικονομίες κλίμακας και επενδύει συχνά σε νέες τεχνολογίες. Έχει καταφέρει να αποτελέσει leader της Ελληνικής αγοράς και να συμβαδίζει με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα τόσο σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης όσο και σε καινοτομίες. Έχει στελεχώσει το ανθρώπινο δυναμικό της με στελέχη ικανά στα οποία επενδύει με εκπαιδεύσεις και συνεχή ανάπτυξη και έχει επιλέξει σχέσεις μακροχρόνιας συνεργασίας με αυτό. Έχει καταγεγραμμένες διαδικασίες για το σύνολο των εργασιών και έχει καταφέρει να επιτύχει σε όλα τα πιστοποιητικά ελέγχου ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα στο κομμάτι της πληροφορικής έχει καταφέρει να κάνει host τα περισσότερα services του ομίλου στα Βαλκάνια και διατηρεί υψηλούς δείκτες στα περισσότερα KPI's. Έχει υιοθετήσει ομογενοποιημένες υπηρεσίες και κεντρική αρχιτεκτονική στα περισσότερα συστήματα (ERP , CRM) και μεταφέρει τεχνογνωσία σε όλο τον όμιλο.

- **Δομή της Επιχείρησης**

Η Cosmote έχει θα λέγαμε μια λειτουργική δομή οργανογράμματος η οποία σήμερα μοιάζει κάπως έτσι :



**Διάγραμμα 3-4: Το Οργανόγραμμα της Cosmote**

Πηγή: [www.cosmote.gr](http://www.cosmote.gr)

Υπήρξε κάποια στιγμή στην ιστορία της Cosmote όπου δημιουργήθηκε ένα Bottleneck στην ιεραρχία της λόγω της ραγδαίας εξέλιξης – ανάπτυξης που εμφάνισε. Στη συνέχεια όμως δημιουργήθηκαν οργανωμένες δομές οι οποίες εξελίσσονται μέχρι και σήμερα. Στο οργανόγραμμα δίνεται μεγάλη βάση από την εταιρεία καθώς γνωρίζουν καλά πως από αυτό θα εξαρτηθεί κατά μεγάλο μέρος, το κατά πόσο θα επικοινωνηθεί η στρατηγική από πάνω προς τα κάτω σωστά. Έτσι στην Cosmote η ιεραρχία δε σταματά στο επίπεδο του υπαλλήλου και έχει επιλέξει να διαβαθμίσει και το βαθμό υπάλληλος με βαθμολογικά επίπεδα αλλά και αντίστοιχους ρόλους. Αυτό βοηθά στην ανάπτυξη των υπαλλήλων και στον σαφή καθορισμό των ευθυνών τους.

Φυσικά η εταιρεία έχει καταγράψει και τις διαδικασίες που πρέπει να εκτελέσει ο κάθε υπάλληλος – ρόλος αλλά και το πώς θα το εκτελέσει. Επίσης έχει δημιουργήσει συστήματα Διαχείρισης Αιτημάτων ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι να επικοινωνούν μεταξύ τους. Ας μη ξεχάσουμε όμως ότι η εταιρεία απασχολεί πλέον των 3.000 υπαλλήλων και όλες αυτές οι διαδικασίες πιθανόν να δημιουργούν κωλυσιεργίες και παραπάνω δουλειά για το προσωπικό.

### 3.2.6 Στρατηγική Cosmote.gr

Είναι σαφές πως η στρατηγική του Cosmote.gr επηρεάζεται άμεσα αλλά και συμπληρώνει την Εταιρική στρατηγική της Cosmote. Είναι λοιπόν σκόπιμο να ξεκινήσουμε από τη στρατηγική της Cosmote και να καταλήξουμε σε αυτή του Portal της.

Εδώ και περισσότερο από έναν χρόνο η Ελλάδα δέχεται ισχυρές οικονομικές πιέσεις αφού η ύφεση που ξεκίνησε από την αύξηση του δημοσίου χρέους βρίσκεται στο ζενίθ της. Το ΑΕΠ της χώρας συνεχώς μειώνεται και οι μισθοί δέχονται πρωτοφανείς πιέσεις για τα Ελληνικά δεδομένα μετά τη μεταπολίτευση. Η Cosmote είναι μια εύρωστη εταιρεία με εντυπωσιακή κερδοφορία η οποία αποτελεί θυγατρική του ομίλου ΟΤΕ. Ολόκληρος ο όμιλος έχει εξαγοραστεί από την Γερμανική Deutsche Telekom η οποία από το καλοκαίρι του 2010 αποτελεί και τον μεγαλύτερο μέτοχο και το 2011 ανέλαβε και το Management του ομίλου. Ο όμιλος ΟΤΕ συνεχίζει να διατηρεί την κερδοφορία του παρά τις αντιξοότητες έχοντας όμως δεχθεί απώλειες. Αποτέλεσμα αυτού ήταν μια αναθεώρηση της στρατηγικής από πλευράς management για προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Να αναφέρουμε εδώ ότι η Deutsche Telekom δεν συνηθίζει να διαχωρίζει το Mobile από το fixed στις χώρες που δραστηριοποιείται όμως στην Ελλάδα προς το παρόν η Cosmote χαράζει δική της ανεξάρτητη στρατηγική σε όλα τα επίπεδα στρατηγικής παρά το γεγονός ότι πλέον μοιράζεται με τον ΟΤΕ τον ίδιο διευθύνοντα σύμβουλο. Πολλά δημοσιεύματα στο τύπο προμηνύουν επικείμενη συγχώνευση ΟΤΕ – Cosmote αλλά μέχρι τότε μπορούμε να εξετάσουμε την κάθε εταιρεία ξεχωριστά για θέματα στρατηγικής.

Λόγου του κλίματος στην αγορά αυτή τη στιγμή και δεδομένου ότι ο κλάδος των ασύρματων τηλεπικοινωνιών έχει περάσει στη φάση της ωρίμανσης θα χαρακτηρίζαμε την ελκυστικότητα του κλάδου μέτρια. Η Cosmote είναι ο νούμερο ένα πάροχος κινητής τηλεφωνίας εδώ και μία δεκαετία, κατέχει μια πολύ ισχυρή θέση στην αγορά, και δικαιολογημένα έχει επιλέξει μια **στρατηγική σταθεροποίησης** όσον αφορά το επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η στρατηγική της βασίζεται σε τρεις κύριους πυλώνες :

- **Διατήρηση της πελατειακής βάσης**
- **Μείωση Λειτουργικών Εξόδων**
- **Βελτίωση της υπηρεσίας που προσφέρεται στον πελάτη.**

Η Cosmote δε θα μπορούσε τη δεδομένη στιγμή να υιοθετήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ακόμη και αν η Οικονομική κατάσταση της χώρας βρισκόταν σε καλύτερη μοίρα. Το μερίδιο αγοράς που κατέχει την θέτει οριακά υπό την παρακολούθηση της ΕΕΤΤ αφού φλεπάρει με το 50%. Μια τέτοια εξέλιξη μόνο αρνητική θα ήταν για την Cosmote και τα αποτελέσματα της τα βλέπουμε από τις πρακτικές που έχει ασκήσει η ΕΕΤΤ στο ΟΤΕ. Σαφώς

όμως σαν οργανισμός προσπαθεί να διατηρήσει την πελατειακή του βάση και να κρατήσει την ανταγωνιστική του θέση.

Μπορούμε να δούμε ότι και στους τρεις πυλώνες το site της Cosmote, αλλά και η πληροφορική γενικότερα, διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο. Όσον αφορά τη διατήρηση της πελατειακής βάσης το Portal αφενός με τις υπηρεσίες που προσφέρει (e-bill, my Cosmote) στους συνδρομητές και αφετέρου με τις πληροφορίες που συλλέγονται για τους επισκέπτες δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχοντας ευκολίες στους πελάτες και επιτρέπει στο τμήμα Marketing να εκμαιεύει πληροφορίες για τα «θέλω» της αγοράς.

Η μείωση των λειτουργικών εξόδων αποτελεί βασικό πλεονέκτημα της αυτοματοποίησης των λειτουργιών μέσω IT (IT enabled Re-engineering). Σίγουρα χρειάζεται κάποια αρχική επένδυση αλλά αν ο σχεδιασμός είναι σωστός η απόσβεση είναι σχεδόν βέβαιη. Όσον αφορά το ρόλο που διαδραματίζει το Portal σε αυτή την κατεύθυνση αποτελεί ένα κατάστημα ανοιχτό όλο το 24-ωρο επτά μέρες την εβδομάδα στο οποίο χρήστες από όλη την Ελλάδα μπορούν να μάθουν πληροφορίες αλλά και να προμηθευτούν στη πόρτα τους το προϊόν που τους ενδιαφέρει. Αυτό δημιουργεί οικονομίες κλίμακας καθώς δε χρειάζονται πωλητές, εκπαιδευσεις και συνεχείς επενδύσεις με καταστήματα και μπορείς να καλύψεις γεωγραφικά όλη την Ελλάδα από ένα σημείο με τεράστια διαθεσιμότητα.

Η βελτίωση της υπηρεσίας στον πελάτη μας περνάει ουσιαστικά και στο επόμενο στάδιο στρατηγικής, την επιχειρηματική στρατηγική, με την οποία ανταγωνίζεται η Cosmote. Αυτή δεν είναι άλλη από τη στρατηγική διαφοροποίησης μια στρατηγική που η Cosmote έχει υιοθετήσει εδώ και πολλά χρόνια. Δυστυχώς ο κλάδος κινητών τηλεπικοινωνιών έχει την τάση παγκοσμίως να αντιμετωπίζεται από την αγορά ως «κοινό αγαθό» - Commodity - , ένα προϊόν δηλαδή οι καταναλωτές δεν αντιλαμβάνονται διαφορές από τον έναν πάροχο στον άλλο. Το μειονέκτημα με αυτή την αντίληψη είναι ο καταναλωτής καταλήγει να επιλέγει με βάση την τιμή που αποτελεί για εκείνο και το μοναδικό σημείο σύγκρισης. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί τους παρόχους σε έναν αιματηρό ανταγωνισμό με συνεχείς μειώσεις τιμών και σμίκρυνση των εσόδων, δεδομένου ότι είναι και λίγοι στον αριθμό. Το να καταφέρεις να ξεφύγεις από τη λογική του commodity είναι ένα επίτευγμα δύσκολο και απαιτεί μεγάλη προσήλωση από το τμήμα μάρκετινγκ. Η Cosmote το αντιλήφθη αυτό από νωρίς και αναγνωρίζοντας τους πελάτες εκείνους που μπορούν να αντιληφθούν τη διαφοροποίηση, όπως επιχειρήσεις και επαγγελματίες, εξαπέλυσε μια μαζική καμπάνια με σλόγκαν όπως «Ο κόσμος μας εσύ» και «βλέπουμε τον κόσμο όπως εσύ» θέλοντας να δείξει τη σημασία που δίνει στο κάθε πελάτη και άλλα όπως το «σήμα καμπάνα» που τονίζουν την ποιότητα της υπηρεσίας. Υιοθετεί πρώτη καινοτόμες λύσεις σε θέματα κινητής όπως το Long Term Evolution (LTE ή 4G) κυνηγώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κυνηγώντας τη διαφοροποίηση. Ακόμη και οι χορηγίες της γίνονται σε υψηλού επιπέδου θεάματα και ομάδες

θέλοντας να ταυτίσει το brand της με κάτι ξεχωριστό. Οι τακτικές του μάρκετινγκ που αναφέραμε δίνουν τη σκυτάλη στο τρίτο επίπεδο στρατηγικής, τη λειτουργική στρατηγική η οποία εμπεριέχει και τη στρατηγική του E-Commerce , τη στρατηγική δηλαδή του Cosmote.gr που θα μας απασχολήσει και παρακάτω.

Η στρατηγική του Cosmote.gr είναι ανάλογη της εταιρικής στρατηγικής με τη διαφορά ότι είναι μεταφρασμένη σε όρους Ίντερνετ. Ας προσπαθήσουμε αρχικά να προσεγγίσουμε τους στόχους του site και έπειτα να περάσουμε στα κομμάτια της λειτουργικής στρατηγικής που τους υλοποιεί. Αρχικά το Cosmote.gr θέλει να αποτελέσει ένα νέο ισχυρό κανάλι διανομής που θα δώσει ευελιξία στην πώληση προϊόντων και θα μειώσει τα λειτουργικά κόστος. Έπειτα θα λέγαμε ότι από το site της η Cosmote αποσκοπεί στην άντληση γνώσης για θέματα όπως τι μας κάνει καλύτερους από τον ανταγωνισμό, τι αδυναμίες έχουμε, δημογραφικά στοιχεία πελατών αλλά και δυνητικών πελατών κι ακόμη τι ζητάει η αγορά. Τέλος το site πρέπει να βελτιώνει τη συνολική εμπειρία του πελάτη απέναντι στη εταιρεία παρέχοντας υψηλής ποιότητας και περιεχομένου υπηρεσίες με μεγάλη διαθεσιμότητα.

Έχοντας προηγουμένως κάνει μια παρουσίαση του site της Cosmote και με γνώμονα τους τρεις πυλώνες της εταιρικής στρατηγικής που έχουμε αναγνωρίσει δείξαμε και πιο πάνω πως το site συνεισφέρει σε αυτήν και υπηρετεί τους στόχους που έχουμε. Στη συνέχεια θα κάνουμε μια SWOT Analysis θα παρουσιάσουμε κάποιες εναλλακτικές e-commerce στρατηγικές και θα προτείνουμε μια σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα που θα μας δώσει η SWOT.

### **3.2.7 Ανάλυση SWOT**

Σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) του Cosmote.gr καθώς και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Έτσι θα αποκτήσουμε στοιχεία προκειμένου να αξιολογήσουμε την κατάσταση που βρίσκεται σήμερα με σκοπό να πάρουμε αποφάσεις και να διαμορφώσουμε έτσι την μελλοντική στρατηγική του. Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats). Φυσικά εδώ θα παρουσιάσουμε τα σημεία αυτά της SWOT ανάλυσης που άπτονται του Cosmote.gr. Οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης.

Εντοπίζοντας τα Δυνατά σημεία της επιχείρησης, θα επενδύσουμε πάνω σε αυτά και θα εκμεταλλευτούμε τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Τέλος θα προσδιορίσουμε

τις Απειλές και τους Κινδύνους που θα παρουσιαστούν και θα τους προσπαθήσουμε αποφύγουμε με τα κατάλληλα βήματα.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες που πηγάζουν από το εσωτερικό της επιχείρησης.

- **Δυνάμεις**

1. Υγιής οικονομική κατάσταση με αυξανόμενο κύκλο εργασιών και κερδοφορία τόσο από το ίδιο το site όσο και από την εταιρεία.
2. Μακροχρόνια παρουσία στο χώρο.
3. Καλή φήμη και δυνατό Brand Name.
4. Υψηλής τεχνογνωσίας, έμπιστο προσωπικό.
5. Μοντέρνο, ανασχεδιασμένο Look & Feel.
6. Υψηλή ταχύτητα απόκρισης και χαμηλό downtime.
7. Άμεση επικοινωνία με τον πελάτη κατά τη διάρκεια της παραγγελίας.
8. Οργανωμένη και γρήγορη παράδοση.
9. Μοναδικός τρόπος να κάνεις σύνδεση Cosmote μέσω Διαδικτύου.

- **Αδυναμίες**

1. Έλλειψη One2One Μάρκετινγκ κατά την πλοήγηση.
2. Χαμηλή αποτελεσματικότητα του Search Engine Optimization.
3. Έλλειψη mobile έκδοσης του site (το οποίο όμως είναι πλήρως λειτουργικό σε τηλέφωνο).

Οι Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες, ).

- **Ευκαιρίες**

1. Η αύξηση της χρήσης του Διαδικτύου από τους Έλληνες.
2. Έντονο lifestyle αυξάνει την ανάγκη για Διαδικτυακές αγορές.
3. Το κενό στην αγορά που έχει αφήσει η Wind μη έχοντας e-shop.

4. Αύξηση ενδιαφέροντος για Οικολογία.

• **Κίνδυνοι – Απειλές**

1. Η Ελληνική οικονομική κρίση.
2. Η εμφανής μείωση κατανάλωσης και η ενδεχόμενη επέκτασή της.
3. Η δημιουργία e-shop από τη Wind που θα επιφέρει αύξηση του ανταγωνισμού.
4. Ασταθές Φορολογικό νομοσχέδιο με συνεχόμενες αυξήσεις ΦΠΑ.
5. Η καινοτομία στο Διαδίκτυο που μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες του site.
6. Η ηλεκτρονική απάτη η οποία αποτρέπει πολλούς καταναλωτές από το να ολοκληρώσουν αγορές μέσω του Cosmote.gr.
7. Ανησυχία για τα ιδιωτικά δεδομένα των χρηστών μελών του ιστότοπου.

Συνοπτικά τα παραπάνω εμφανίζονται στο Διάγραμμα 3-5.

Internal	
Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Υγιής οικονομική κατάσταση με αυξανόμενο κύκλο εργασιών και κερδοφορία τόσο από το ίδιο το site όσο και από την εταιρεία.</li><li>2. Μακροχρόνια παρουσία στο χώρο.</li><li>3. Καλή φήμη και δυνατό Brand Name.</li><li>4. Υψηλής τεχνογνωσίας, έμπιστο προσωπικό.</li><li>5. Μοντέρνο, ανασχεδιασμένο Look &amp; Feel.</li><li>6. Υψηλή ταχύτητα απόκρισης και χαμηλό downtime.</li><li>7. Άμεση επικοινωνία με τον πελάτη κατά τη διάρκεια της παραγγελίας.</li><li>8. Οργανωμένη και γρήγορη παράδοση.</li><li>9. Μοναδικός τρόπος να κάνεις σύνδεση Cosmote μέσω Διαδικτύου.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Έλλειψη One2One Μάρκετινγκ κατά την πλοήγηση.</li><li>2. Χαμηλή αποτελεσματικότητα του Search Engine Optimization.</li><li>3. Έλλειψη mobile έκδοσης του site.(το οποίο όμως είναι πλήρως λειτουργικό σε τηλέφωνο)</li></ol>
External	
Ευκαιρίες	Απειλές
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Η αύξηση της χρήσης του Διαδικτύου από τους Έλληνες.</li><li>2. Έντονο lifestyle αυξάνει την ανάγκη για Διαδικτυακές αγορές.</li><li>3. Το κενό στην αγορά που έχει αφήσει η Wind μη έχοντας e-shop.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Η Ελληνική οικονομική κρίση.</li><li>2. Η εμφανής μείωση κατανάλωσης και η ενδεχόμενη επέκτασή της.</li><li>3. Η δημιουργία e-shop από τη Wind που θα επιφέρει αύξηση του ανταγωνισμού.</li><li>4. Ασταθές Φορολογικό νομοσχέδιο με συνεχόμενες</li></ol>



<p>4. Αύξηση ενδιαφέροντος για Οικολογία</p>	<p>αυξήσεις ΦΠΑ.</p> <p>5. Η καινοτομία στο Διαδίκτυο που μπορεί να επηρεάσει τις δραστηριότητες του site.</p> <p>6. Η ηλεκτρονική απάτη η οποία αποτρέπει πολλούς καταναλωτές από το να ολοκληρώσουν αγορές μέσω του Cosmote.gr.</p> <p>7. Ανησυχία για τα ιδιωτικά δεδομένα των χρηστών μελών του ιστότοπου.</p>
--	--

**Διάγραμμα 3-5: SWOT Analysis του Cosmote.gr**

### 3.2.8 Προτεινόμενη Στρατηγική

Η E-business strategy που θα ακολουθηθεί θα είναι αυτή της **Διαφοροποίησης**. Πρόκειται για μια στρατηγική που έρχεται να θωρακίσει την επιχείρηση απέναντι σε επιθετικές στρατηγικές που στηρίζονται στην ηγεσία κόστους. Αποτελεί κοινό τόπο πως η τιμή είναι σημαντικός παράγοντας για τις αγορές στο Διαδίκτυο μα υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους κάποιος μπορεί να προτιμήσει να αγοράσει από κάποιον παρότι δεν έχει τη χαμηλότερη τιμή. Μερικοί από αυτούς είναι η ευκολία χρήσης, ποιοτικές πληροφορίες για τα προϊόντα, after sales service αλλά και αίσθηση ασφάλειας στις συναλλαγές. Η E-Business στρατηγική είναι πλήρως ταυτισμένη με τους τρεις πυλώνες τις εταιρικής στρατηγικής της εταιρείας και μπορεί να υποστηρίξει τους στόχους της.

Παρακάτω θα περάσουμε σε συγκεκριμένες στρατηγικές που θα βασίζονται στην ανάλυση της παρούσας κατάστασης με τη SWOT. Μπορεί κάποιες από τις προτάσεις που θα δείξουμε να φαίνονται σαν τακτικές Μάρκετινγκ όμως ας μη ξεχνάμε ότι βρισκόμαστε πια στο λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής αφού συζητάμε για το ηλεκτρονικό Portal της Cosmote. Αρχικά θα περιγράψουμε τις προτάσεις μας, θα τις αιτιολογήσουμε και έπειτα θα τις αποτυπώσουμε σε ένα σχήμα. Οι προτάσεις μας θα στηρίζονται κυρίως στη διατήρηση - αύξηση της πελατειακής βάσης και στην βελτίωση της υπηρεσίας που προσφέρεται στον πελάτη.

1. Προσθήκη στο Cosmote.gr υπηρεσίας αντίστροφης αναζήτησης τηλεφωνικού καταλόγου. Η υπηρεσία δε θα διαφέρει από αυτή που προσφέρουν sites όπως το google και το yahoo με τη διαφορά ότι στην περίπτωσή μας η υπηρεσία είναι άμεσα σχετική με τον κλάδο. Η υπηρεσία στόχο έχει να δώσει αφενός ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο portal και αφετέρου να αποτελέσει λόγο να αυξηθούν οι επισκέψεις των χρηστών σε αυτό. Η υλοποίηση θεωρείται απλή και ανέξοδη αφού δεν περιέχει κάποια πολυπλοκότητα.

2. Όμοια με το πάνω θα προτείνουμε μια άλλη υπηρεσία αυτή του Yellow Pages ή χρυσός οδηγός. Βέβαια εδώ τα πράγματα γίνονται λίγο πιο πολύπλοκα καθώς η Cosmote ήδη έχει το 11831.gr το οποίο προσφέρει ακριβώς την υπηρεσία αυτή και το να την προσθέταμε και στο site θα ήταν κανιβαλισμός. Εδώ προτείνουμε να αφομοιωθεί το 11831 μέσα στο portal της Cosmote ώστε να απορροφήσει και τους επισκέπτες του. Γνωρίζοντας ότι το 11831 έχει αρκετή επισκεψιμότητα αλλά ο μεγαλύτερος όγκος πληροφορίας δίνεται μέσω τηλεφώνου στον ίδιο αριθμό, θεωρούμε ότι τα οφέλη για το site της Cosmote θα είναι πολύ μεγαλύτερα από ότι οι απώλειες για την υπηρεσία 11831. Το domain 11831.gr θα κάνει Redirect στο κεντρικό portal της Cosmote για κάποια διάστημα μετά την αλλαγή ώστε να μην προκαλέσει σύγχυση στους παλιούς χρήστες της υπηρεσίας. Συμπερασματικά θα έχουμε ακόμα μια υπηρεσία στο Cosmote.gr η οποία προσφέρει αξία στον πελάτη και θα αυξήσει και την επισκεψιμότητα στο site. Τέλος θα προσθέσει ένα ακόμα πεδίο πληροφορίας στο site ώστε να είναι ανιχνεύσιμο μέσω μηχανών αναζήτησης .
3. Μια άλλη υπηρεσία που θα προσέδιδε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα βοηθούσε τον επισκέπτη είναι ένας υπολογιστής ιδανικού πακέτου σύνδεσης. Βέβαια υπάρχει στο site αναλυτικός οδηγός όλων των προγραμμάτων που προσφέρει η Cosmote, ακόμα όμως αρκετός κόσμος οδηγείται στα καταστήματα για να ρωτήσει ποιο πακέτο του ταιριάζει ανάλογα με τη χρήση που κάνει στο κινητό του. Για τον πελάτη είναι πιο εύκολο να περιγράψει πόσα λεπτά μιλάει στο κινητό του και πόσα sms ή mms στέλνει ή πόσα χρήση κάνει σε data παρά να μελετήσει όλα τα προγράμματα και να αποφασίσει. Δεδομένης της τεχνογνωσίας της εταιρείας η δημιουργία μιας τέτοιας υπηρεσίας θεωρείται εύκολη και χαμηλού κόστους καθώς μπορεί να αναπτυχθεί in-house.
4. Όπως είδαμε και παραπάνω το Cosmote.gr είναι ένα άρτιο e-commerce εγχείρημα που πληροί τις τελευταίες προδιαγραφές και εξελίσσεται συνεχώς. Δυστυχώς όμως αρκετοί από τους πελάτες ή εν δυνάμει πελάτες της Cosmote δεν το έχουν επισκεφτεί, είτε γιατί δεν είναι φανατικοί της χρήσης του Διαδικτύου είτε γιατί δεν βρήκαν το λόγο να το κάνουν. Θα ήταν πολύ χρήσιμο να αναπτύσσαμε μια καμπάνια με κουπόνια προσφορών offline, σε περιοδικά και εφημερίδες ή και με αγορές από το κατάστημα, τα οποία θα μπορούσαν οι καταναλωτές να εξαργυρώσουν μόνο για online αγορές. Έτσι θα φέρναμε περισσότερους επισκέπτες στο site μας και θα μπορούσαμε να αυξήσουμε τον αριθμό των εγγεγραμμένων στο newsletter, τους

επίδοξους αγοραστές αλλά και τους χρήστες υπηρεσιών που προσφέρονται όπως το myAccount.

5. Υλοποίηση του One2One Marketing το οποίο θεωρείται και μια από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του e-commerce. Εκτός από μεγάλη ευκολία για τον επισκέπτη αφού του δίνει σημαντικό για αυτόν περιεχόμενο αυξάνει κατά πολύ και τις πιθανότητες να αγοραστεί κάτι.
6. Οργάνωση τηλεοπτικής καμπάνιας που θα ενημερώνει για τα **οικολογικά** οφέλη του να μην αποστέλλεται λογαριασμός σε χαρτί και να προωθεί το My Account ως εναλλακτική.
7. Καμπάνια που θα αναδείξει την ασφάλεια στις συναλλαγές με νούμερα που θα αποδεικνύουν το πόσο ασφαλές είναι να ολοκληρώσει κάποιος μια online συναλλαγή στο Cosmote.gr. Η καμπάνια θα έχει στόχο να πείσει όσους φοβούνται τις αγορές στο Διαδίκτυο για λόγους ασφάλειας.
8. Μόνιμη μικρή έκπτωση στις αγορές online για να δοθεί ένα ακόμη κίνητρο να μπει κάποιος στο συγκεκριμένο site. Η έκπτωση θα αποτελέσει και ένα συν ακόμα στην καταπολέμηση την πτώσης ζήτησης λόγω κρίσης.
9. Μεγαλύτερη έμφαση στο Search Engine Optimization για καλύτερη θέση στο Google με πιο ευρύς όρους αναζήτησης. Είναι ένα πρόβλημα που εντοπίσαμε και νωρίτερα στην ανάλυση παρούσας κατάστασης και η εταιρεία μπορεί να το διορθώσει καθώς έχει την οικονομική δυνατότητα να εξαπολύσει μια καμπάνια SEO την οποία θα αναθέσει μια από τις αξιόπιστες εταιρίες του χώρου. Δε πρέπει να ξεχνάμε πόσο μεγάλο είναι το ποσοστό που οδηγείται στο site μέσω google.
10. Δημιουργία Mobile εφαρμογής τουλάχιστον για τα δύο γνωστά λειτουργικά, τα Android και Ios ώστε να δελεάζεται ο χρήστης να μπαίνει πιο συχνά και από το κινητό του. Φυσικά στην εφαρμογή θα έχεις πρόσβαση σε όλες τις υπηρεσίες του Cosmote.gr όπως φυσικά και στο myAccount.

Στο Διάγραμμα 3-6 παρουσιάζονται οι στρατηγικές που αναφέρθηκαν χωρισμένες σε

στρατηγικές που πηγάζουν από τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες(SO Strategies), από τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες (WO Strategies) , από τις δυνάμεις και τις απειλές (ST Strategies) και τέλος από τις αδυναμίες και τις απειλές (WT Strategies) . Δημιουργήσαμε λοιπόν ένα πίνακα που μπορεί κάποιος εύκολα να δει πώς θα εκμεταλλευτούμε τα ευρήματα του SWOT και κυρίως πώς θα βασιζόμενοι στη SWOT θα προσχωρήσουμε στην χάραξη στρατηγικής.

<b>SO Strategies</b> Στρατηγική #6 Στρατηγική #1 Στρατηγική #2 Στρατηγική #3	<b>WO Strategies</b> Στρατηγική #4 Στρατηγική #10
<b>ST Strategies</b> Στρατηγική #7 Στρατηγική #8	<b>WT Strategies</b> Στρατηγική #5 Στρατηγική #9

Διάγραμμα 3-6: Προτεινόμενες Στρατηγικές

## *Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου*

- [1] Άρθρο από εφημερίδα, Ισοτιμία, [www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=6&artid=93391](http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=6&artid=93391)
- [2] Κοινωνικο-Οικονομική Συνεισφορά της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα, Γ. Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ,
- [3] Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών 2009, ΕΕΤΤ, σ.35
- [4] Chaffey, D. (2009). E-Business And E-Commerce Management. Prentice Hall, σ.233.
- [5] IOBE, "Έρευνα Καταναλωτών 2011", [www.iobe.gr/index.asp?a\\_id=359&news\\_id=1043](http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=359&news_id=1043)
- [6] Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας, [www.observatory.gr/Files/Meletes/i2010\\_Noikoκυριά2008.pdf](http://www.observatory.gr/Files/Meletes/i2010_Noikoκυριά2008.pdf) , 2010

# 4

## *Επίλογος*

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια σύνοψη όσων αναφέρθηκαν και καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εργασία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες ιδέες για μελλοντική επέκταση της εργασίας.

### *4.1 Σύνοψη και συμπεράσματα*

Η γέννηση του Ίντερνετ έφερε αλλαγές στα μέχρι τότε καθιερωμένα επιχειρηματικά μοντέλα. Νέες επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν και εξελίχθηκαν σε οικονομικούς κολοσσούς, βασισμένες αποκλειστικά και μόνο στις νέες ψηφιακές τεχνολογίες, και άλλες καταργήθηκαν αφού δεν κατάφεραν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Ο μετασχηματισμός των παραδοσιακών επιχειρήσεων με την ένταξη των ψηφιακών μέσων έγινε επιτακτική ανάγκη και τα διευθυντικά στελέχη απέκτησαν ακόμη ένα πεδίο που έπρεπε να διαχειριστούν. Το E-Business αποτελεί πια σημαντικό παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο από τους επίδοξους επιχειρηματίες αλλά και από τους ήδη καθιερωμένους. Παγιωμένες διαδικασίες μετασχηματίζονται μέσω χρήσης τεχνολογιών Ίντερνετ και άλλες νέες έρχονται να προστεθούν σε αυτές. Η ψηφιακή επανάσταση έφερε τη γέννηση του πρώτου ηλεκτρονικού καταστήματος και εισήγαγε το E-commerce και τα διάφορα μοντέλα του. Έτσι πολλές εταιρείες δημιούργησαν ένα ακόμα κανάλι πωλήσεων το οποίο έπρεπε να διαχειριστούν και

δημιουργήθηκαν εταιρείες που επέλεξαν αποκλειστικά Διαδικτυακές συναλλαγές με τους πελάτες τους.

Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών επίσης δημιούργησαν νέα κανάλια στο μάρκετινγκ, νέα συστήματα προμηθειών (E-procurement), διαφορετική εξυπηρέτηση πελατών, βελτιωμένη διαχείριση πελατών (CRM συστήματα), κ.α. Εύκολα μπορεί κάποιος να συμπεράνει ότι οι επιχειρήσεις δέχτηκαν μεγάλες αλλαγές αποδεχόμενες τα πολλαπλά οφέλη που τους προσέφεραν οι τεχνολογίες Διαδικτύου. Η μείωση του κόστους διαχείρισης πληροφοριών, η εύκολη πρόσβαση σε μεγάλες αγορές, η γρηγορότερη εύρεση προμηθευτών η βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης (Brand) και το αποτελεσματικότερο, προσωποποιημένο μάρκετινγκ είναι μόνο μερικά από τα οφέλη που καρπώθηκαν οι εταιρείες που επένδυσαν στις νέες τεχνολογίες. Για να γίνει μια εταιρεία αποδέκτης των ωφελειών που αναφέρθηκαν θα πρέπει να μπορέσει να διαχειριστεί τους φραγμούς που συνοδεύουν το E-commerce. Οι πιο σημαντικοί φραγμοί είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης στις συναλλαγές και η διαχείριση της αλλαγής εντός της επιχείρησης.

Τα ηλεκτρονικά καταστήματα έκαναν πιο προσιτό σε μια εταιρεία να ανταγωνιστεί σε παγκόσμιο επίπεδο αφού δεν προϋποθέτουν φυσική παρουσία. Άλλαξαν τις δυνάμεις του ανταγωνισμού όπως τις γνωρίζαμε κάνοντας πιο εύκολη την είσοδο σε έναν κλάδο αφού μειώνουν το κόστος ίδρυσης και τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών στο Διαδίκτυο οδήγησε σε πιο ενημερωμένους καταναλωτές, γεγονός που αυξάνει τη διαπραγματευτική τους ισχύ. Η ένταση του ανταγωνισμού αυξήθηκε με την είσοδο νέων εταιρειών και πολλοί κλάδοι δέχτηκαν αποδιαμεσολάβηση από τους μεσίτες. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώθηκε καθώς έγινε πιο εύκολη η εύρεση νέων μέσω Ίντερνετ.

Οι αλλαγές που αναφέρθηκαν δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη την διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικής για τους οργανισμούς. Η ένταξη του E-business αποτελεί πια επιτακτική ανάγκη και η απόφαση για τον οργανισμό έχει να κάνει με την αναλογία που θέλει να έχει σε φυσική και ψηφιακή παρουσία αντίστοιχα. Ο μετασχηματισμός μιας παραδοσιακής εταιρείας με την ένταξη του E-Business δεν αποτελεί απλή υπόθεση και πρέπει να γίνει με τρόπο δομημένο και ομαλά. Οι δυνατότητες του οργανισμού θα πρέπει να εκτιμηθούν σε συνάρτηση με τους στόχους του και να βρεθεί ένα μοντέλο που να εξυπηρετεί και τα δύο. Η ανάλυση του περιβάλλοντος, εξωτερικού αλλά και εσωτερικού, θα πρέπει να λάβει υπόψη της την παράμετρο του Ίντερνετ και τις νέες προκλήσεις που αυτό θέτει. Αντίστοιχα σε επίπεδο στρατηγικής θα πρέπει σε όλα τα επίπεδα να ενταχθεί και η E-Business Strategy καθώς όπως αναφέρθηκε το E-Business δεν αφορά ένα κομμάτι του οργανισμού στο λειτουργικό επίπεδο αλλά επηρεάζει κάθετα τη λειτουργία του.

Η παρουσία μια εταιρείας στο Ίντερνετ θα πρέπει να σχεδιαστεί με προσοχή καθώς έχει άμεση σχέση με τη διαμόρφωση του brand. Στο Ίντερνετ ένα καθιερωμένο brand μπορεί να υποστεί πλήγμα λόγω μη προσεκτικής σχεδίασης και μία νεοσύστατη εταιρεία μπορεί γρήγορα να καθιερωθεί. Η φυσική παρουσία, η αξιοπιστία και η γρήγορη και συνεχής εξυπηρέτηση είναι μερικά μόνο από τα σημεία που πρέπει να καλύψουμε αναζητώντας την υπεροχή στην ποιότητα των υπηρεσιών της ψηφιακής παρουσίας.

Μελετώντας το ηλεκτρονικό κατάστημα της Cosmote παρουσιάστηκε ένα μεγάλο μέρος της διαδικασίας ανάλυσης Περιβάλλοντος και αξιολόγησης Στρατηγικής. Διαπιστώθηκε πως η στρατηγική που ακολουθεί το Cosmote.gr είναι επηρεασμένη από την εταιρική Στρατηγική της Cosmote και προσπαθεί να την υποστηρίξει. Αναφέρθηκε πως ο ιστότοπος δεχόταν αλλαγές στην σχεδίαση του κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του και επίσης πως προστεθήκαν υπηρεσίες που να δίνουν μεγαλύτερη αξία στους επισκέπτες. Συνολικά το Cosmote.gr αξιολογήθηκε ως ένα άρτιο Ψηφιακό εγχείρημα αλλά θα πρέπει να συμψηφιστεί η πολυετής λειτουργία του και τα κεφάλαια που δαπανήθηκαν έως ότου λάβει τη σημερινή του μορφή. Τέλος πρέπει να τονιστεί η συνεχής ενασχόληση με το αντικείμενο που αποδίδει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν.

## **4.2 Μελλοντικές επεκτάσεις**

Τη στιγμή που εκπονήθηκε η εργασία η Wind δεν είχε ηλεκτρονικό κατάστημα. Πιθανόν στο μέλλον αντιλαμβανόμενη η εταιρεία ένα κενό στον ανταγωνισμό να προβεί στην υλοποίηση ενός καταστήματος πλήρως λειτουργικό με το οποίο ο χρήστης να μπορεί να ολοκληρώνει συναλλαγές μέσω Ίντερνετ. Αν γίνει αυτό θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει εξ αρχής μια νέα ανάλυση και να καταγραφεί η διαφορά στα συμπεράσματα δεδομένου ότι η ανάλυση που προηγήθηκε θα έδινε σε κάποια κομμάτια διαφορετικά αποτελέσματα.

Αρχικά το κομμάτι της ανάλυσης Ανταγωνισμού, στο οποίο έχει δηλωθεί πως η Διαδικτυακή σελίδα της Wind αποτελεί τη λιγότερα ανταγωνιστική στο κλάδο όπως ορίστηκε, θα ήταν διαφορετικό και πιθανόν το Wind.com.gr να μην ήταν τελευταίο σε κατάταξη στο www.Alexa.com όπως βρέθηκε τώρα. Άμεσα θα άλλαζε και η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο αφού όσο πιο ισχυροί είναι οι ανταγωνιστές του κλάδου τόσο πιο έντονος γίνεται ο ανταγωνισμός. Προφανώς ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό κατάστημα θα έκανε το Wind.com.gr πιο ισχυρό.

Έπειτα στην ανάλυση SWOT θα είχαμε τις επόμενες διαφορές. Στις ευκαιρίες έχουμε εντάξει το κενό στην αγορά που έχει αφήσει η Wind μη έχοντας e-shop. Αυτή η ευκαιρία θα



έπανε να υφίσταται και επομένως τα αποτελέσματα και οι στρατηγικές που βασίσαμε σε αυτά θα υπόκειντο κάποια αλλοίωση. Αν συνδυάσουμε στα παραπάνω το μικρό αριθμό ανταγωνιστών στο κλάδο θεωρείται βέβαιο πως η γέννηση ενός αντάξιου ανταγωνιστή θα άλλαζε τα δεδομένα.

Τέλος θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον, αν υπήρχε πρόσβαση στα δεδομένα των webmasters των τριών portals του κλάδου μας, να συγκρίναμε την απόκλιση που προκύπτει σε σχέση με τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από εξωτερικές πηγές. Τα οικονομικά δεδομένα είναι επίσης ένα στοιχείο που δεν εξετάστηκε καθώς καμία εταιρία δε θα τα μοιραζόταν δημόσια με τρίτους. Με δεδομένους τους Ισολογισμούς που είναι δημοσιευμένοι θα μπορούσαμε να δούμε το ποσοστό που συνεισφέρουν στα κέρδη της κάθε μιας εταιρίας και να έχουμε ακόμη ένα παράγοντα αξιολόγησης της επίδοσής τους.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- [1] Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου.
- [2] Κοινωνικο-Οικονομική Συνεισφορά της Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα, Γ. Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ,
- [3] Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών 2009, ΕΕΤΤ, σ.35

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- [1] Chaffey, D. (2009). E-Business And E-Commerce Management. Prentice Hall.
- [2] M.Porter, “Strategy and The Internet”, Harvard Business Review, March 2001.
- [3] D.Tapscott, “Rethinking Strategy in a Networked World”, Third Quarter, ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ.
- [4] A.Casidy, A Practical Guide to Planning for E-Business Success, St. Lucie Press.
- [5] D.Chaffey, F. Chadwick, K. Johnston, R.Mayer, (2006) Internet Marketing, Prentice Hall.
- [6] E.Turban, Electronic Commerce,A Managerial Perspective,Prentice Hall,2002.
- [7] Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets, Journal on Electronic Markets.
- [8] T. Wheelen,D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall.
- [9] The Impact of E-Economy on European Enterprises, Study of The European Communities, November 2001
- [10] Ward, J. and Griffiths, P.(1996) Strategic Planning for Information Systems, Chichester.
- [11] Deise M., Nowikow C., King P., Wright A., 2000, Executive’s Guide to E-Business. From Tactics to Strategy, Willey, New York.
- [12] Tjan A., 2001, Finally a way to put your Internet Portfolio in Order, Haravrd Business Review, σ. 78-85.
- [13] Rodgers S., Chen Q., Wang Y., Rettie R., Alpert F.(2007) The Web Motivation Inventory. International Journal of Advertising.

*Διαδικτυακή Βιβλιογραφία*

[1] Άρθρο από εφημερίδα, Ισοτιμία, [www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=6&artid=93391](http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=6&artid=93391)

[2] IOBE, "Έρευνα Καταναλωτών 2011", [www.iobe.gr/index.asp?a\\_id=359&news\\_id=1043](http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=359&news_id=1043)

[3] Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας,  
[www.observatory.gr/Files/Meletes/i2010\\_Noiokouria2008.pdf](http://www.observatory.gr/Files/Meletes/i2010_Noiokouria2008.pdf) , 2010

[4] Σταματιάδης Φ., Οφέλη Ηλ. Εμπορίου, [www.sitemaker.gr/fstamatiadis/assets/chapter\\_3](http://www.sitemaker.gr/fstamatiadis/assets/chapter_3).