



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

Το κινητό επιχειρείν (m-commerce) ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η περίπτωση της ελληνικής επιχείρησης

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό
Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη

Συμεών Πασχαλίδης
Δίπλωμα ΤΗΜΜΥ, ΑΠΘ

Επιβλέπων καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος

Νοέμβριος 2014

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της πτυχιακής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη: Executive MBA με τίτλο

«Το κινητό επιχειρείν (m-commerce) ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η περίπτωση της ελληνικής επιχείρησης»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».



Υπογραφή Μεταπτυχιακού φοιτητή:

Όνοματεπώνυμο: Συμεών Πασχαλίδης

Ημερομηνία: 28/11/2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα, να ευχαριστήσω ειλικρινά τον επιβλέποντα της εργασίας Καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, ο οποίος με τα πάντα εύστοχα σχόλιά του με βοήθησε πολύ περισσότερο από όσο ο ίδιος μπορεί να έχει φανταστεί.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με τη βοήθεια της ασύρματης και της κινητής τεχνολογίας, η κοινωνία ως σύνολο έρχεται σε επαφή με αλλαγές στον τρόπο, με τον οποίο γίνεται ο χειρισμός των εργασιών, όπως για παράδειγμα είναι το εμπόριο και οι συναλλαγές, καθώς και η διαχείριση των αποθεμάτων και των τραπεζικών συναλλαγών.

Ως φυσικό επακόλουθο, αναδύεται ένας νέος σύγχρονος επιχειρηματικός τομέας, ο οποίος ονομάζεται *κινητό επιχειρείν* (m-commerce), φέροντας ένα πλήθος ευκαιριών και προκλήσεων, τον οποίο πολλοί χαρακτηρίζουν ως μετεξέλιξη του *ηλεκτρονικού επιχειρείν* (e-commerce). Το βασικό στοιχείο του m-commerce είναι επικεντρωμένο γύρω από την ευκολία και από το εάν η αγορά αποδεικνύεται περισσότερο μια ταλαιπωρία από ότι μια ευκολία, ο καταναλωτής θα εγκαταλείψει τη συναλλαγή και θα προχωρήσει σε μια εταιρεία, που είναι πιο φιλική προς την κινητή του συσκευή. Οι επιχειρήσεις σήμερα όχι μόνο πρέπει να αποδεχθούν αυτές τις αλλαγές, αλλά και πρέπει να τις ενστερνιστούν, προκειμένου να παραμείνουν στο παιχνίδι.

Για τις ανάγκες της εργασίας μελετήθηκε η σχετική επιστημονική βιβλιογραφία, σε ότι αφορά στο θεωρητικό πλαίσιο του κινητού επιχειρείν καθώς και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ στη συνέχεια διεξήχθη έρευνα με τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης και συγκεκριμένα, της περίπτωσης της ελληνικής εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε..

Η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. ως ηγέτης στην ελληνική αγορά των τυχερών παιχνιδιών, δίνει τη δυνατότητα σε χρήστες κινητής τηλεφωνίας να αγοράζουν τις υπηρεσίες της, όπου αυτή δραστηριοποιείται, επικυρώνοντας το όραμα της για ένα νέο οικοσύστημα παιχνιδιών μέσω κινητών τηλεφώνων. Τα προηγμένα προϊόντα τυχερών παιχνιδιών της εταιρείας συνεργάζονται στις μέρες μας με φορείς εκμετάλλευσης κινητών επικοινωνιών και εφαρμογών μηνυμάτων.

Λέξεις-Κλειδιά: κινητό επιχειρείν, κινητό εμπόριο, ασύρματο επιχειρείν, ηλεκτρονικό επιχειρείν, ηλεκτρονικό εμπόριο, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ABSTRACT

With the help of wireless and mobile technology, society in general comes face to face with changes in the way of operation handling such as trade and transactions and inventory management and banking as well.

Thus emerges a new modern business sector, which is called m-business, bringing a wealth of opportunities and challenges, which many describe as a transformation of the e-business. The key element of m-commerce is centered on convenience and if the market become more of a hassle than a convenience, consumers will abandon the transaction and proceed to a company that is mobile friendlier. Businesses today must not only accept these changes, but also embrace them in order to stay in the game.

For the purpose of this paper the scientific literature regarding the theoretical framework of the mobile business and its competitive advantage were studied, and then the case of the Greek company 'OPAP S.A.' was investigated.

OPAP S.A. as a leader in mobile gaming has potentials in mobile subscribers to buy products and become users of its applications, upholding the vision of a new ecosystem for mobile gaming. The advanced mobile gaming products of the company cooperate now days with mobile operators and messaging applications.



Keywords: m-business, m-commerce, wireless business, e-business, e-commerce, competitive advantage.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. Εισαγωγή στο θέμα: επιχειρείν και νέες τεχνολογίες	1
1.2. Σκοπός και Δομή Εργασίας	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	6
2.1. Στρατηγική και Στρατηγικό Management.....	6
2.1.1. Ορισμοί.....	6
2.1.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	7
2.1.3. Είδη Στρατηγικής	9
2.1.4. Αναδυόμενη Στρατηγική	9
2.2. Σχέση Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ.....	10
2.2.1. Έννοια και Σημασία της Στρατηγικής Μάρκετινγκ	10
2.3. Οι Φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	11
2.3.1. Στρατηγική Ανάλυση	11
2.3.2. Στρατηγικός Σκοπός	12
2.3.3. Στρατηγική Δράση	13
2.3.4. Αξιολόγηση	13
2.4. Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	14
2.4.1. Εξωτερικό	14
Α. Μάκρο-Περιβάλλον	14
Β. Ανταγωνιστικό Μικρο Περιβάλλον	15
2.4.2. Εσωτερικό.....	16
Α. Πόροι	16
Β. Επιχειρηματικό κλίμα	18
2.4.3. Stakeholders	18
2.4.4. Το Μοντέλο Των Πέντε Δυνάμεων - Porter	20
2.5. Εταιρική Αποστολή – Όραμα – Φιλοσοφία	20
2.6. Μοντέλο Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	21
2.6.1. Μοντέλο Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας	22
2.6.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	23
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 2	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.ΚΙΝΗΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ	28

3.1. Εισαγωγή στο Κινητό Επιχειρείν.....	29
3.1.1. Ορισμοί.....	30
3.1.2. Ιστορική αναδρομή	35
3.1.3. Σύγχρονο κινητό επιχειρείν	38
3.2. Ανάλυση Κινητού Επιχειρείν	43
3.2.1. Χαρακτηριστικά	43
3.2.2.Πλεονεκτήματα και Οφέλη.....	46
3.2.3. Ασφάλεια και Εμπόδια Υλοποίησης.....	48
3.3. Σύγκριση Καναλιών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	52
3.4. Μελλοντικές Τάσεις	54
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 3	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΗΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	57
4.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος.....	57
4.2. Στρατηγική Ανάλυση	60
4.2.1. Τομείς Εφαρμογής Κινητού Επιχειρείν	63
4.2.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής και Ανάδειξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	66
4.2.3. Το Μέλλον.....	73
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4	75
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΠΑΠ Α.Ε.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.Η Εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε.....	77
5.1. Συνοπτική Παρουσίαση.....	77
5.2. Ιστορική Αναδρομή - Πρόσφατες Εξελίξεις	78
5.3. Σκοπός και Αποστολή της Εταιρείας	90
5.4. Προϊόντα / Υπηρεσίες Εταιρείας.....	92
5.5. Μεθοδολογία	94
Βιβλιογραφία κεφαλαίου 5	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	97
6.1. Εφαρμογή Κινητού Επιχειρείν.....	97
6.1.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος Εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε.	97
6.1.2. Εφαρμογή Θεωρίας των Πόρων	99
6.1.3. Ανάλυση του κλάδου	99
6.2. Στρατηγική Εταιρείας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	104

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	107
Α. Ελληνική Βιβλιογραφία	107
Β. Ξένη Βιβλιογραφία	108
Γ. Δικτυακοί τόποι	112

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην ενότητα αυτή γίνεται μία εισαγωγή στις νέες τεχνολογίες, στην και στις επιπτώσεις τους, επικεντρώνοντας στον επιχειρηματικό τομέα. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση του σκοπού της εργασίας, της μεθοδολογίας που ακολουθείται και της δομής της.

1.1. Εισαγωγή στο θέμα: επιχειρείν και νέες τεχνολογίες

Η τεχνολογία εξελίσσεται με γοργούς ρυθμούς και αυτό απαιτεί διαρκή αναθεώρηση των δεδομένων και συνεχή επιμόρφωση και γνώση, ώστε να μπορούμε να ανταπεξέλθουμε στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που αναδύονται μέσα από αυτή. Ακόμα, η εξέλιξη της τεχνολογίας συνεχίζει να καθοδηγεί την οικονομική ανάπτυξη και, σε ορισμένες περιπτώσεις, να απελευθερώνει νέες δυνατότητες για αυτήν. (Manyika et al, 2013)

Οι επαναστατικές τεχνολογίες στον οικονομικό τομέα έχουν αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο ζούμε και εργαζόμαστε, επιτρέποντας νέα επιχειρηματικά μοντέλα να αναδύονται και να εφαρμόζονται, αλλά ταυτόχρονα παρέχοντας ευκαιρίες και προοπτικές για τους νέους δυναμικούς παίκτες στο να καινοτομήσουν και να πρωτοπορήσουν στον τομέα τους, είτε οικονομικό είτε επιχειρηματικό. (Manyika et al, 2013)

Ωστόσο, οι επιχειρηματικοί ηγέτες και οι φορείς χάραξης πολιτικής θα πρέπει να προσδιορίσουν τις δυνητικά αποδιοργανωτικές τεχνολογίες, και να εξετάσουν προσεκτικά τις δυνατότητές τους, πριν αυτές οι τεχνολογίες αρχίσουν να ασκούν με τις εξουσίες τους αναστάτωση στην οικονομία και στην κοινωνία. (Manyika et al, 2013)

Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση του Παγκόσμιου Ινστιτούτου McKinsey (MGI), οι ερευνητές του ινστιτούτου αξιολόγησαν την επίτευξη και το πεδίο εφαρμογής, καθώς και τον οικονομικό αντίκτυπο και τις επιπτώσεις, σημαντικών ραγδαίως αναπτυσσόμενων τεχνολογικών τομέων. Μέσα από την εκτεταμένη έρευνα και μελέτη, εντοπίστηκαν 12 τεχνολογικοί τομείς με ιδιαίτερο δυναμικό

για τεράστια επίδραση στο πώς οι άνθρωποι ζουν και εργάζονται, καθώς και σε βιομηχανίες και στον τομέα της οικονομίας γενικότερα. Επίσης, έγινε προσπάθεια να προσδιοριστεί ποσοτικά ο οικονομικός αυτός αντίκτυπος της κάθε τεχνολογίας του συνόλου πολλών υποσχόμενων εφαρμογών υπό τη μορφή εκτίμησης για μετά το έτος 2025. (Manyika et al, 2013)

Από τον ορισμό τους οι νέες τεχνολογίες και οι καινοτομίες πάντα επιφέρουν εκπλήξεις καθώς εξελίσσονται και ανατρέπουν τα προγενέστερα δεδομένα. Ο εν λόγω οικονομικός αντίκτυπος των νέων τεχνολογιών μέσα από την εφαρμογή τους σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς για τα επόμενα χρόνια μπορεί να εκφραστεί σε δεκάδες τρισεκατομμύρια δολάρια σε ετήσια βάση. Ένα μέρος από αυτό το εν δυνάμει οικονομικό αντίκτυπο, θα καταλήξει ως πλεόνασμα από πλευράς των καταναλωτών, ενώ ένα σημαντικό μέρος του θα μεταφραστεί σε νέα έσοδα για τις επιχειρήσεις, καθώς επίσης το σύνολο των μερών του θα συμβάλει στην αύξηση του ΑΕΠ. Άλλα αποτελέσματα από αυτόν θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μετατοπίσεις των παγίων και του κέρδους μεταξύ επιχειρήσεων και βιομηχανιών. (Manyika et al, 2013)

Ανάμεσα στα αποτελέσματα και τις εκτιμήσεις της εν λόγω έρευνας, ξεχωρίζουν τα ακόλουθα που αφορούν στο δυναμικό της οικονομικής δραστηριότητας μέχρι το έτος 2025 (Manyika et al, 2013):

- περισσότεροι άνθρωποι με πρόσβαση στο Διαδίκτυο το 2025: 2-3 δισεκατομμύρια δολάρια
- οικονομικός αντίκτυπος μέχρι το 2025 αυτοματοποίησης της γνώσης και σχετικών λειτουργιών: 5-7 τρισεκατομμύρια δολάρια.

Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται ότι στον τομέα των νέων τεχνολογιών υπάγεται και ο σημαντικός τομέας της ασύρματης τεχνολογίας και ως επέκταση της η ασύρματη μορφή επικοινωνίας ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της (Γιαγλής, 2004).

Η ασύρματη και η κινητή τεχνολογία έχουν πολλές πρακτικές εφαρμογές στον ζωτικό τομέα του επιχειρείν, αλλά και στην κοινωνία γενικότερα. Η κινητικότητα που προσφέρεται, επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση στις αναγκαίες και στις επιθυμητές πληροφορίες οποιαδήποτε στιγμή και από

οποιαδήποτε θέση. Επειδή οι χρήστες εξαρτώνται από συνδέσεις δικτύου στους προσωπικούς τους υπολογιστές, τα ασύρματα τοπικά δίκτυα (LAN) προσφέρουν μια εύκολη και οικονομική λύση για να παρέχει αυτές τις συνδέσεις οπουδήποτε και αν αυτοί βρίσκονται (Yen & Chou, 2001: 217–226).

Γενικότερα, επισημαίνεται ότι η συνεχής ανάπτυξη της ασύρματης και της κινητής τεχνολογίας συνεπάγεται διαρκώς εξελισσόμενες επιπτώσεις σε διάφορες παραμέτρους, όπως είναι ο τομέας των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των τηλεπικοινωνιών, αλλά και στον τομέα της βιομηχανίας μικροεπεξεργαστών. Επιπροσθέτα, σημειώνεται ότι με τη βοήθεια της ασύρματης και της κινητής τεχνολογίας, η κοινωνία γενικότερα έρχεται αντιμέτωπη με αλλαγές στον τρόπο που χειρίζονται εργασίες όπως για παράδειγμα είναι το εμπόριο και συναλλαγές, καθώς και η διαχείριση των αποθεμάτων και των τραπεζικών συναλλαγών (Yen & Chou, 2001: 217–226).

1.2. Σκοπός και Δομή Εργασίας

Η ασύρματη και ιδίως η κινητή τεχνολογία αποτελεί επανάσταση στον χώρο αρκετών βιομηχανιών, συμπεριλαμβανομένων αυτών των υπολογιστών, των κινητών τηλεφώνων και των τηλεπικοινωνιών γενικότερα (Yen & Chou, 2001: 217–226).

Επίσης, η κινητή επικοινωνία καθίσταται απαραίτητη για τις επιχειρήσεις και τις προσωπικές εφαρμογές, ειδικά λόγω της γρήγορης φύσης του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) παγκοσμίως στην σύγχρονη εποχή, όπου πολλές επιχειρήσεις χρειάζονται σε πολύ κρίσιμο βαθμό την άμεση πρόσβαση σε συγκεκριμένες πηγές γνώσης, λόγω αποφάσεων που καλούνται να λάβουν σε πολύ περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο. (Yen & Chou, 2001: 217–226).

Έτσι, η επιλογή του τομέα της τεχνολογίας δεδομένων business-to-business, που περιλαμβάνει πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Internet), είναι πλέον ζωτικής σημασίας για το σύγχρονο επιχειρείν. (Yen & Chou, 2001: 217–226).

Επομένως, επισημαίνεται χαρακτηριστικά ότι αναδύεται ένας νέος σύγχρονος επιχειρηματικός τομέας, ο οποίος ονομάζεται *κινητό επιχειρείν*,

φέροντας ένα πλήθος ευκαιριών και προκλήσεων, τον οποίο πολλοί χαρακτηρίζουν ως μετεξέλιξη του *ηλεκτρονικού επιχειρείν* (Γιαγλής, 2004).

Σκοπός λοιπόν της εργασίας αυτής είναι να μελετηθεί εις βάθος ο σύγχρονος τομέας του κινητού επιχειρείν, να διερευνηθεί η εφαρμογή του στην Ελλάδα ως γεωγραφικό πλαίσιο, αλλά και να επισημανθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και οι δυνατότητες τις οποίες προσφέρει.

Για τις ανάγκες του σκοπού της εργασίας μελετήθηκε η σχετική επιστημονική βιβλιογραφία όσον αφορά στο θεωρητικό πλαίσιο του κινητού επιχειρείν, ενώ στη συνέχεια διεξήχθη έρευνα με τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης και συγκεκριμένα, της περίπτωσης της ελληνικής εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε..

Πιο αναλυτικά, στην εργασία αυτή αρχικά τίθεται το θεωρητικό πλαίσιο μέσω της παρουσίασης του στρατηγικού μάνατζμεντ βάσει της ιδιαίτερης σημασίας της χάραξης εταιρικής στρατηγικής, όπου αποσαφηνίζονται οι σχετικοί ορισμοί, παρουσιάζεται το βασικό μοντέλο, προσδιορίζονται τα είδη στρατηγικής, ενώ επικεντρώνεται η μελέτη στην αναδυόμενη στρατηγική. Επίσης, στην ενότητα αυτή, προσδιορίζεται η σχέση του στρατηγικού μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ, καθώς δίνεται έμφαση στην σημασία του στρατηγικού μάρκετινγκ.

Επιπλέον, αναλύονται οι φάσεις της διαδικασίας χάραξης στρατηγικής (δηλαδή η στρατηγική ανάλυση, ο στρατηγικός σκοπός, η στρατηγική δράση και η αξιολόγηση), και αναλύεται το επιχειρηματικό περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και επισημαίνεται ο ζωτικός παράγοντας των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) αλλά και η σημασία του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter.

Στη συνέχεια αποσαφηνίζεται η σημασία της εταιρικής αποστολής, του οράματος που έχει μια επιχείρηση και η φιλοσοφία της, όπως επίσης παρουσιάζεται το μοντέλο ανάλυσης αλυσίδας αξίας και το ζωτικής σημασίας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ακολουθώς η βιβλιογραφική έρευνα επικεντρώνεται αποκλειστικά στον τομέα του κινητού επιχειρείν. Έτσι, αρχικά αποσαφηνίζεται ο εν λόγω όρος, τίθεται η ιστορική αναδρομή του, ενώ δίνεται έμφαση στη σύγχρονη υπόστασή του.

Στη συνέχεια αναλύονται τα χαρακτηριστικά του κινητού επιχειρείν, αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη τα οποία προσφέρει. Ακόμα, σε αυτήν την ενότητα, γίνεται σύγκριση των καναλιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν και αξιολογούνται, ενώ σημειώνονται οι μελλοντικές τάσεις που παρατηρούνται στον τομέα του κινητού επιχειρείν.

Κατόπιν, ακολουθεί η στρατηγική ανάλυση του κινητού επιχειρείν, και πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση περιβάλλοντος (εσωτερικό, εξωτερικό και ενδιαφερόμενα μέρη) και η στρατηγική ανάλυση με βάση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη θεωρία των πόρων.

Έπειτα, η έρευνα επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης της ελληνικής εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε.. Έτσι, αρχικά, παρουσιάζεται το προφίλ της εταιρείας και οι υπηρεσίες της, ενώ ακολούθως τίθεται η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την έρευνα.

Μετά, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης και παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Αναλυτικότερα, επισημαίνεται η εφαρμογή του κινητού επιχειρείν στην εν λόγω εταιρεία, η ανάλυση περιβάλλοντος, ενώ προσδιορίζεται η εφαρμογή της Θεωρίας των Πόρων καθώς και ο μιμητισμός και ο ανταγωνισμός στον κλάδο. Επίσης, παρατίθεται η στρατηγική της εταιρείας και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ολοκληρώνοντας την εργασία αυτή, παρατίθενται τα συμπεράσματα τα οποία απορρέουν από τη μελέτη που έγινε, επισημαίνονται οι περιορισμοί που σημειώθηκαν, ενώ παρουσιάζονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, παρουσιάζεται η επιστημονική βιβλιογραφία, πάνω στην οποία βασίστηκε η εκπόνηση και συγγραφή της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Σε αυτήν την ενότητα, αρχικά τίθεται το θεωρητικό πλαίσιο μέσω της παρουσίασης του στρατηγικού management βάσει της ιδιαίτερης σημασίας της χάραξης εταιρικής στρατηγικής, όπου αποσαφηνίζονται οι σχετικοί ορισμοί, παρουσιάζεται το βασικό μοντέλο, προσδιορίζονται τα είδη στρατηγικής, ενώ επικεντρώνεται η μελέτη στην αναδυόμενη στρατηγική. Επίσης, στην ενότητα αυτή, προσδιορίζεται η σχέση του στρατηγικού management και του marketing, καθώς δίνεται έμφαση στην σημασία του στρατηγικού marketing. Επιπλέον, αναλύονται οι φάσεις της διαδικασίας χάραξης στρατηγικής (δηλαδή η στρατηγική ανάλυση, ο στρατηγικός σκοπός, η στρατηγική δράση και η αξιολόγηση), και αναλύεται το επιχειρηματικό περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και επισημαίνεται ο ζωτικός παράγοντας των ομάδων κοινού (stakeholders) αλλά και η σημασία του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter. Στη συνέχεια αποσαφηνίζεται η σημασία της εταιρικής αποστολής, του οράματος που έχει μια επιχείρηση και η φιλοσοφία της, όπως επίσης παρουσιάζεται το μοντέλο ανάλυσης αλυσίδας αξίας και το ζωτικής σημασίας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.1. Στρατηγική και Στρατηγικό Management

2.1.1. Ορισμοί

Όσον αφορά στη στρατηγική, αυτή είναι μια λέξη με πολλά νοήματα, και όλα αυτά είναι σχετικά και χρήσιμα σε όσους απευθύνονται για τη στρατηγική εταιρειών, επιχειρήσεων ή οργανισμών. Η στρατηγική αναφέρεται σε ένα γενικό σχέδιο δράσης για την επίτευξη κάποιου ή κάποιων σκοπών και στόχων. Μια στρατηγική ή το γενικό σχέδιο δράσης μπορεί να εκπονηθεί για ευρείς, μακροπρόθεσμους εταιρικούς σκοπούς και στόχους, μιας συγκεκριμένης μονάδας στόχου ή μιας λειτουργικής μονάδας, κ.λπ. Αυτούς τους στόχους μπορεί ή δεν μπορεί να αντιμετωπίσει η φύση του οργανισμού, η κουλτούρα της, το είδος της εταιρικής ηγεσίας, ή οποιαδήποτε άλλη ιδιότητα ή χαρακτηριστικό του οργανισμού. (Nickols, 2011).

Το στρατηγικό management περιλαμβάνει τη διατύπωση και την εφαρμογή των μειζόνων στόχων και των πρωτοβουλιών που λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας εκ μέρους των ιδιοκτητών, με βάση την εξέταση των πόρων και την αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται η οργάνωση. (Nag, Hambrick, Chen, 2007). Το στρατηγικό management παρέχει τη γενική στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης και περιλαμβάνει τον καθορισμό των σκοπών της οργάνωσης, την ανάπτυξη πολιτικών και των σχεδίων που αποσκοπούν στην επίτευξη αυτών των σκοπών, και στη συνέχεια τη διάθεση των πόρων για την υλοποίηση των σχεδίων αυτών. Οι ακαδημαϊκοί μελετητές και ερευνητές έχουν αναπτύξει πολλά σχετικά μοντέλα για να βοηθηθεί η στρατηγική λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο των σύνθετων περιβαλλόντων και της ανταγωνιστικής δυναμικής. (Ghemawat et al, 2002). Τέλος, το στρατηγικό management δεν είναι στατικό από τη φύση του και έτσι τα μοντέλα του περιλαμβάνουν συχνά έναν «βρόχο» ανάδρασης για να παρακολουθείται η εκτέλεση και να ενημερώνεται ο επόμενος γύρος στρατηγικού σχεδιασμού. (Hill & Gareth, 2012).

Όπως τονίστηκε από τους Wheelen & Hunger (2012), η στρατηγική συνίσταται σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο επιλογών. Ερωτήσεις όπως «πού θα είμαστε ενεργοί;» και «πώς θα φθάσουμε;», αντιμετωπίζονται με την αποστολή μιας εταιρείας, τους σκοπούς, και την εταιρική της στρατηγική. Το ερώτημα «πώς θα κερδίσουμε την αγορά;» είναι το μέλημα της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το ερώτημα «πώς θα αποκτήσουμε τα αποτελέσματά μας;» είναι κύρια έμφαση της αξιολόγησης και του ελέγχου, στοιχείων του μοντέλου του στρατηγικού management. (Wheelen & Hunger 2012)

2.1.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως το αόρατο στοιχείο της στρατηγικής, έχει όπως ορατά συστατικά της στρατηγικής (δηλαδή, αποστολή, στόχοι, στρατηγικές επιλογές, πόρους, χρόνο, κ.λπ.). Σύμφωνα με τον διάσημο ειδικό Michael Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρείας, συνεπάγεται στην ουσία, την εξασφάλιση μειωμένου κόστους ή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας,

που διαφοροποιεί την ίδια την εταιρεία μέσα από τις ιδιότητές του από άλλα προϊόντα που προσφέρονται από άλλους ή από περισσότερους ανταγωνιστές.

Η ενέργεια η οποία δεν οδηγεί σε ένα από τα παραπάνω πλεονεκτήματα δεν είναι στρατηγικού ενδιαφέροντος, διότι ο αγώνας του ανταγωνισμού ήταν και είναι ορισμένος ως «η μάχη για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». (Pora et al., 2011).

Σύμφωνα με εκείνους που μελετούν τη στρατηγική, η αιώνια μάχη του ανταγωνισμού σε κάθε τομέα ή κλάδο είναι η αντιπαράθεση για τα οφέλη. Ο σκοπός της στρατηγικής είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει το στρατηγικό πλεονέκτημα. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική του οργανισμού πρέπει να είναι επικεντρωμένη στη δημιουργία νέων πλεονεκτημάτων που θα οδηγήσουν σε αυξημένη ικανοποίηση και ασυμμετρία σε σύγκριση με εκείνη των ανταγωνιστών. Με αυτόν τον τρόπο, το πλεονέκτημα που επιτεύχθηκε μπορεί να επεκταθεί, ενώ δύναται επίσης να επιφέρει μείωση ή εξάλειψη τα πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών. Με τη σειρά του, το πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους ή συνδυασμούς. (Pora et al., 2011).

Γενικά, μια εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν μπορεί να δημιουργήσει περισσότερη οικονομική αξία από άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες. Η οικονομική αξία είναι η διαφορά μεταξύ των διατηρούμενων οφελειών που αποκτήθηκαν από έναν αγοραστή που αγοράζει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, και του οικονομικού κόστους αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας είναι η διαφορά μεταξύ της οικονομικής αξίας που η επιχείρηση επιτυγχάνει και της οικονομικής αξίας αντίστοιχα των αντιπάλων της. (Barney and Hesterly, 2006)

Οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού ή εταιρείας βρίσκονται συνήθως στους παρακάτω τομείς (Barney and Hesterly, 2006):

- στη διαθεσιμότητα ανώτερης ποσότητας/ποιότητας δημοσιονομικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων
- στην κατοχή ανώτερων τεχνικών, οικονομικών, οργανωτικών και διευθυντικών δεξιοτήτων
- σε ανώτερη θέση της εταιρείας στην αγορά.

2.1.3. Είδη Στρατηγικής

Η Στρατηγική των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τρία επίπεδα διαμόρφωσής της, τα οποία είναι τα εξής:

1. Το εταιρικό επίπεδο
2. Το επίπεδο κάθε μίας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες
3. Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών

(Τσακιρίδης, 2002)

Τα είδη Στρατηγικής περιλαμβάνουν τις Στρατηγικές Ανάπτυξης, τις Στρατηγικές Διάσωσης ή Αναστροφής και τις Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος (Χαραλαμπίδης, 2011, Jeffs, 2008).

2.1.4. Αναδυόμενη Στρατηγική

Μια αναδυόμενη στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο δράσης που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου σε έναν οργανισμό σε περίπτωση απουσίας μιας συγκεκριμένης αποστολής και σκοπών, ή υπό μίαν αποστολή και σκοπούς. Επίσης, αναδυόμενη στρατηγική καλείται μερικές φορές η συνειδητοποιημένη στρατηγική. Μια αναδυόμενη στρατηγική ή συνειδητοποιημένη στρατηγική διαφέρει από μια προβλεπόμενη στρατηγική. (Wheelen and Hunger 2012).

Ο Mintzberg (1994) υποστηρίζει ότι η στρατηγική προκύπτει διαχρονικά καθώς οι προθέσεις συγκρούονται και δύναται να φιλοξενήσει μια μεταβαλλόμενη πραγματικότητα. Η αναδυόμενη στρατηγική ουσιαστικά είναι ένα σύνολο δράσεων, ή συμπεριφοράς, συνεπής διαχρονικά, υπό την έννοια του πραγματοποιημένου μοτίβου που δεν είχε ρητά ως στόχο ο αρχικός σχεδιασμός της στρατηγικής. (Mintzberg, 1994).

Όταν πραγματοποιείται μια σκόπιμη στρατηγική, το αποτέλεσμα ταιριάζει στην προβλεπόμενη πορεία δράσης. Μια αναδυόμενη στρατηγική όμως αναπτύσσεται όταν ένας οργανισμός λαμβάνει μια σειρά ενεργειών που με τον καιρό μετατρέπονται σε ένα σταθερό μοτίβο συμπεριφοράς, ανεξάρτητα από τις

συγκεκριμένες προθέσεις που υπήρχαν ή υπάρχουν. (Mintzberg, 1994, Hax & Majluf, 1996).

Ενώ, οι σκόπιμες στρατηγικές παρέχουν στον οργανισμό μια αίσθηση σκόπιμης κατεύθυνσης, οι αναδυόμενες στρατηγικές συνεπάγονται ότι μια οργάνωση βρίσκεται σε κατάσταση εκμάθησης του τι λειτουργεί στην πράξη. Αναμιγνύοντας τη σκόπιμη με την αναδυόμενη στρατηγική κατά κάποιο τρόπο, βοηθά τον οργανισμό ή την επιχείρηση να ελέγχει την πορεία της ενώ ενθαρρύνει τη διαδικασία μάθησης. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις και οι οργανώσεις είναι σε θέση να ασκήσουν μια ομπρέλα στρατηγικής, που σε γενικές γραμμές αποτελεί μία σκόπιμη στρατηγική, ενώ οι λεπτομέρειές της μπορούν να προκύψουν κατά την πορεία υπό την μορφή αναδυόμενης στρατηγικής. (Mintzberg, 1994, Hax & Majluf, 1996).

2.2. Σχέση Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ

2.2.1. Έννοια και Σημασία της Στρατηγικής Μάρκετινγκ

Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών». (Χαραλαμπίδης, 2011).

Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη «τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών». (Χαραλαμπίδης, 2011).

Μέσω της στρατηγικής της επιχείρησης η διεύθυνσή της προσπαθεί να καθορίσει τις σχέσεις της με το εξωτερικό περιβάλλον (πχ προμηθευτές, πελάτες κα). Μια θεωρία που έχει αναλυθεί από τον Mintzberg (1994) λέει πως η στρατηγική είναι:

- πλάνο, δηλαδή ένας ειδικός οδηγός του μέλλοντος
- σχέδιο δράσης, δηλαδή μια κίνηση για να εξουδετερωθεί ένας πιθανός ανταγωνιστής ή εχθρός

- πρότυπο, δηλαδή πρέπει να υπάρχει μακροχρόνια συνέπεια στην εταιρική συμπεριφορά
- τοποθέτηση, δηλαδή ο προσδιορισμός και η προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά
- προοπτική, δηλαδή ο προσδιορισμός μιας επιχειρησιακής λειτουργίας.

Επιπρόσθετα, η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής γίνεται είτε με ένα μοντέλο σχεδιασμού (ενσωμάτωση στόχων με τρόπο τέτοιων ώστε όλα να δείχνουν κατανοητά) είτε με μια ευέλικτη διαδικασία που συνεχώς θα αναπτύσσεται, δηλαδή χωρίς κάποια αρχικό πλάνο που θα καθορίσει τις ενέργειές μας στο απόλυτο. Φυσικά και αυτά τα δύο μοντέλα σχεδιασμού στρατηγικής έχουν πολλές πτυχές που διαφέρουν στην πράξη από περίπτωση σε περίπτωση. Η κάθε εφαρμογή διαφέρει αναλόγως με το είδος και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Η προσέγγιση μπορεί να χαρακτηριστεί από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω, ή ως σκόπιμη, προσχεδιασμένη ή ως αυθόρμητη. Άλλωστε δεν πρέπει να αγνοούμε πως η στρατηγική ως λέξη πηγάζει από τη λέξη στρατηγός, που έργο του είναι να κατατροπώνει τον εχθρό. (Kvint, 2009).

2.3. Οι Φάσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ έγκειται σε τέσσερις επιμέρους φάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν τη στρατηγική ανάλυση, το στρατηγικό σκοπό, τη στρατηγική δράση και την τελική φάση της αξιολόγησης (Bradford & Duncan, 2000, Haines, 2004). Όλα τα στάδια αυτά είναι εξίσου σημαντικά και αναλύονται συνοπτικά ακολούθως.

2.3.1. Στρατηγική Ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση πρέπει να απαντάει κάθε φορά στο ποιες είναι οι αλλαγές του περιβάλλοντος και πως θα επηρεάσουν την επιχείρηση, ποιοι είναι οι πόροι, οι αξίες και οι ικανότητες της εταιρείας και αν θα είναι προ όφελός της ή θα δημιουργήσουν καινούριες ευκαιρίες. Ουσιαστικά, η επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει το εξωτερικό της περιβάλλον και ειδικότερα τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της, τις ικανότητες και τις αδυναμίες της καθώς και το όραμά της. (Bradford & Duncan, 2000)

Αρχικά θα πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται με δυο εργαλεία, το DESTEP (γνωστό και ως PEST) και το SWOT (Haines, 2004). Το πρώτο προσπαθεί να κατανοήσει τις διαφορές οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, οικολογικών παραγόντων που θα επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, ενώ το δεύτερο αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της εταιρίας σε σχέση με τη θέση που έχει αλλά και τις δυνατότητες της. Εν συνεχεία, ο οργανισμός προχωράει στην ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού (Mintzberg & Quinn, 1988). Τέλος, αναγκαία κρίνεται η ανάλυση των stakeholders του οργανισμού. Θα πρέπει να τονιστούν οι σχέσεις του με τον οργανισμό, δηλαδή τι επιρροή έχουν στην επιχείρηση και τι επιρροή δέχονται από αυτήν.

Ο στόχος της εταιρείας κατά κύριο λόγο κρίνεται από τους stakeholders. Θα πρέπει να καθορίσει τη συμπεριφορά τους ως προς το πρόσωπό της, αλλά και να ανακαλύψει τις πιθανές τους αντιδράσεις. Με άλλα λόγια η χαρτογράφηση τους είναι σημαντικότερη. Οι ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος μπορούν κατηγοριοποιηθούν με βάση τη δύναμη που έχουν, δηλαδή το βαθμό επιρροής που ασκούν στην επιχείρηση, τη νομιμότητα που κατέχουν σχετικά με τον οργανισμό και η έννοια του επείγοντος, δηλαδή το αν οι ανάγκες τους μεταβάλλουν τη δράση της επιχείρησης.

2.3.2. Στρατηγικός Σκοπός

Η δεύτερη φάση ξεκινάει με την κατανόηση της θέσης της εταιρείας στο περιβάλλον της. Μετά θα πρέπει να σχεδιαστεί το όραμα και οι δράσεις της εταιρείας που θα ισχυροποιήσουν ακόμη περισσότερο την εικόνα της (Mintzberg & Quinn, 1988). Καθορίζονται οι σκοποί, η κεντρική κατεύθυνσή της και γενικότερα η δραστηριότητα του οργανισμού.

Γενικά θα πρέπει ως όραμα να διατυπώνεται ότι ο οργανισμός κατέχει μια ηγετική θέση στο περιβάλλον του (Prahalad & Hamel, 1990). Θα πρέπει λοιπόν να υπάρξει μια επιλογή της βάσης των στρατηγικών επιλογών, άρα θα πρέπει να κατανοηθούν οι προσδοκίες και η επιρροή των stakeholders (Haines, 2004). Βασικό επίσης είναι να υπάρξει διαφοροποίηση της εταιρείας με οποιονδήποτε

τρόπο από τους ανταγωνιστές. Εν συνεχεία, υπάρχει δημιουργία στρατηγικών επιλογών.

Συνήθως οι επιλογές για κάποιο ζήτημα ή μια δράση είναι παραπάνω από μια, και επομένως ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη. (Bradford & Duncan, 2000, Haines 2004). Τέλος πρέπει να γίνει η αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών. Πρέπει να κατανοηθεί αν τελικά ξεπεράστηκαν οι αδυναμίες και εκμεταλλεύτηκαν οι ευκαιρίες. Μπορεί η εταιρική φήμη να αλλάξει από την επιλογή της συγκεκριμένης επιλογής; Ήταν αποτελεσματική η εφαρμογή της; Συμβαδίζει η εικόνα του οργανισμού με τις αποφάσεις του; (Bradford & Duncan, 2000, Haines 2004).

2.3.3. Στρατηγική Δράση

Αρχικώς πρέπει να καθοριστεί ο ρόλος της επικοινωνίας και να τεθεί ο επικοινωνιακός στόχος. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφέστατοι και ισχυροί. Μέσω της επικοινωνίας άλλωστε θα επηρεαστούν στάσεις και συμπεριφορές. Στη συνέχεια υπάρχει σχεδιασμός επικοινωνιακών τακτικών. Για να γίνει πιο κατανοητό, καθορίζονται οι ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, οι τακτικές, τα μηνύματα και τα κανάλια (μέσα) επικοινωνίας. Αμέσως μετά ο οργανισμός προετοιμάζεται. Δηλαδή, προϋπολογίζει το χρηματικό μέγεθος του εγχειρήματος, καθορίζει τον υπεύθυνο της δράσης, ελέγχει αν όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν λόγο ύπαρξης. (Mintzberg, & Quinn, 1988, Bradford & Duncan, 2000, Haines, 2004)

2.3.4. Αξιολόγηση

Η εταιρεία πρέπει να συγκρίνει το τελικό αποτέλεσμα, όπως την αλλαγή στη συμπεριφορά των stakeholders ή την αύξηση της φήμης της επιχείρησης, με τους αρχικούς σκοπούς. Σημαντικό είναι η διοίκηση να μελετήσει τη σχέση κόστους - αποτελέσματος (cost – benefit). Μετά η διαδικασία επαναλαμβάνεται από την αρχή. (Mintzberg & Quinn, 1988, Bradford & Duncan, 2000, Haines 2004).

2.4. Ανάλυση Περιβάλλοντος

Κατά την ανάλυση του Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γίνεται ανάλυση των εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων που δύνανται να επηρεάζουν μια επιχείρηση, αλλά και των εσωτερικών παραγόντων που αφορούν στην ίδια επιχείρηση καθώς και του παράγοντα που έγκειται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Kroon, 1995). Στη συνέχεια γίνεται μια εκτενής ανάλυση σε όλους αυτούς τους παράγοντες.

2.4.1. Εξωτερικό

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι «ο χώρος, όπου η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές» και αποτελείται (Τσακίριδης, 2002, Χαραλαμπίδης, 2011):

- A. από το Ευρύτερο-μάκρο Περιβάλλον (που επηρεάζει κάθε επιχείρηση)
- B. από το Ανταγωνιστικό Μικρο Περιβάλλον (που επηρεάζει μόνο το συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση)

A. Μάκρο-Περιβάλλον

Κατά την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος, αναλύονται τα επιμέρους είδη περιβάλλοντος που αφορούν σε μία επιχείρηση, όπως το δημογραφικό, το οικονομικό, το φυσικό, το τεχνολογικό, το πολιτιστικό και το πολιτικό περιβάλλον (Kotler et al., 2009). Εν συνεχεία ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή τους με αναφορικά παραδείγματα.

Όσον αφορά στο μακρο-περιβάλλον θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το Δημογραφικό περιβάλλον, και ειδικότερα το μέγεθος πληθυσμού της αγοράς όπως και οι αυξητικές τάσεις που υπάρχουν, η μεταβαλλόμενη ηλικιακή δομή του πληθυσμού καθώς ανεβαίνει το όριο ζωής όλο και πιο πολύ, αλλά και η σύνθεση της οικογένειας (Kotler et al. 2009, Jeffs, 2008).

Ακόμα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το Οικονομικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από τις δυσχερείς συνέπειες της οικονομικής κρίσης, αλλά και τα

πρότυπα δαπανών καταναλωτή για το εκάστοτε προϊόν στις συνήθειες των καταναλωτών της αγοράς (Kotler et al. 2009, Jeffs, 2008).

Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το Φυσικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από έλλειψη πρώτων υλών όπως νερού, αέρα, καθώς και ηλεκτρικής ενέργειας, της οποίας το κόστος ολοένα και αυξάνεται, αλλά και από τη συνεχώς αυξανόμενη ρύπανση για την οποία η κρατική παρέμβαση στη διαχείριση φυσικών πόρων είναι πλέον γεγονός – έως έναν βαθμό (Kotler, et al. 2009, Jeffs, 2008).

Επιπλέον, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το Τεχνολογικό περιβάλλον όσον αφορά στις συνεχείς βελτιώσεις που απαιτείται να γίνονται στα νέα σύγχρονα προϊόντα, ώστε να είναι όχι μόνον ασφαλή αλλά και πολύπλοκα ώστε να συνδυάζουν την κάλυψη περισσότερων από μιας ανάγκες των καταναλωτών (Kotler, et al. 2009, Jeffs, 2008).

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το Πολιτικό περιβάλλον, δηλαδή οι νόμοι που ισχύουν για την εταιρεία και τέλος, το Πολιτιστικό περιβάλλον που αναφέρεται στην κουλτούρα του πολιτισμού της αγοράς (Kotler, et al. 2009, Jeffs, 2008).

B. Ανταγωνιστικό Μικρο Περιβάλλον

Το ανταγωνιστικό μικρο – περιβάλλον επηρεάζει μόνο το συγκεκριμένο κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς έγκειται στο περιβάλλον που αφορά στον ανταγωνισμό που δέχεται και καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. (Dillerup & Stoi, 2006).

Στην εξωτερική ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο – περιβάλλοντος αναλύονται κυρίως οι ακόλουθοι παράγοντες (Porter, 1980):

- τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου
- οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδραση τους στις μελλοντικές εξελίξεις
- τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι

- οι ανταγωνιστές, οι ανταγωνιστικές θέσεις τους, και οι μελλοντικές κινήσεις τους
- οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας στον κλάδο της επιχείρησης, η ελκυστικότητα του κλάδου και οι προοπτικές κερδοφορίας του

2.4.2. Εσωτερικό

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. (Τσακίριδης, 2002, Χαραλαμπίδης, 2011).

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βασίζεται κυρίως στα εξής (Τσακίριδης, 2002, Χαραλαμπίδης, 2011):

- στη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης
- στη θεώρηση της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας

Οι παράγοντες του εσωτερικού μικρο-περιβάλλοντος που ενδεχομένως επηρεάζουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ επιχείρησης είναι ουσιαστικά τα επιμέρους τμήματά της ως εταιρεία, όπως το τμήμα προμηθειών, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα οικονομικής διαχείρισης, καθώς και το τμήμα παραγωγής, το τμήμα marketing αλλά και η ίδια η διοίκηση (Kotler et al. 2009).

Πιο αναλυτικά, οι παράγοντες στο εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης αφορούν στα στοιχεία της που είναι διαθέσιμα ώστε να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της, και αποτελούνται από (Montana, Charnov, 1987):

- A. τους πόρους της
- B. το κλίμα της

A. Πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης διακρίνονται σε ανθρώπινους και μη ανθρώπινους. Οι μη ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνουν τους φυσικούς, τους

τεχνολογικούς, αλλά και τους οικονομικούς πόρους της επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι έγκεινται στην προσφορά και στη συμβολή των managers, της ηγεσίας και των μη διοικητικών στελεχών, όπως για παράδειγμα το προσωπικό των χειρωνακτικών εργασιών ή των εργασιακών χειρισμών στους ανάλογους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. (Κόντης, Μαντάς, 1993)

Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, δηλαδή τα αποθέματα τα οποία η επιχείρηση μετατρέπει σε αγαθά ανώτερης αξίας, καθώς και τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα ακίνητα, αλλά και τα συστήματα διανομής της επιχείρησης (Κόντης, Μαντάς, 1993).

Οι τεχνολογικοί πόροι σε συνάρτηση με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αφορούν στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια εταιρεία (Κωστούλας, 1996).

Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας θα πρέπει να εκτιμάται και να αποφασίζεται με βάση την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα με βάση το ανθρώπινο δυναμικό ή τους στόχους της. Αναφέρεται ότι η σύγχρονη τάση και πρακτική της διαχείρισης της γνώσης στον κόσμο των επιχειρήσεων, η οποία αφορά στη δημιουργία, επεξεργασία και διάχυση της γνώσης και της τεχνογνωσίας, βασίζεται πολύ στην πληροφορική και στην τεχνολογία, ως προς την αποτελεσματική υποστήριξή της. (Κόντης, Μαντάς, 1993)

Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης έγκεινται στους τρόπους χρηματοδότησής της από:

- το αποθεματικό της, τα κεφάλαια που δημιουργούνται από τα κέρδη της και δεν δίδονται στους μετόχους
- εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης, όπως είναι το δανειακό και το μετοχικό της κεφάλαιο.

(Montana, Charnov, 1987)

B. Επιχειρηματικό κλίμα

Το επιχειρηματικό κλίμα ή κλίμα της επιχείρησης περιλαμβάνει τις τυπικές και άτυπες αξίες ενός οργανισμού, όπως αυτές έχουν εξελιχθεί εις βάθος χρόνου από την αρχή της ίδρυσης της επιχείρησης ως την εκάστοτε δεδομένη κατάσταση της. (Montana, Charnov, 1987)

Το επιχειρηματικό κλίμα αναφέρεται συχνά και ως αξία της επιχείρησης και υποκινεί το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση, αλλά συμβάλλει επίσης ζωτικά στη διαμόρφωση του εταιρικού προφίλ της (Κόντης, Μαντάς, 1993).

Έτσι, ο σκοπός μιας επιχείρησης, βασικός παράγοντας για την χάραξη στρατηγικής, θεμελιώνεται πάνω στις διαχρονικές αυτές αξίες και με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η συνοχή στους ανθρώπινους πόρους της, η αντίστοιχη ταύτισή των φιλοδοξιών τους, αλλά και μια ευρύτερη αίσθηση δημιουργίας. (Σακκάς, 1999)

2.4.3. Stakeholders

Αρχικώς, θα πρέπει να επεξηγηθεί τι ακριβώς είναι το κοινό και σε ποιες κατηγορίες χωρίζεται το κοινό των stakeholders. Κοινό είναι μια ομάδα ατόμων με παρόμοια ενδιαφέροντα. Τα κοινά ποικίλουν και είναι εξίσου σημαντικά και στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση, και στις δημόσιες σχέσεις και στη γενική εταιρική επικοινωνία, πόσο μάλλον στη χάραξη στρατηγικής μιας επιχείρησης. Με τον όρο το κοινό των ομάδων κοινού (Stakeholders), εννοείται το συγκεκριμένο κοινό που έχει ένα ορισμένο ενδιαφέρον για τον οργανισμό ή την επιχείρηση. (Wilcox, Ault και Agee, 2001, Certo & Certo, 2005, Post, 2002)

Τα είδη των κοινών που περικλείονται μεταξύ άλλων είναι τα εξής (Wilcox, Ault και Agee, 2001):

- απλό κοινό, που περιλαμβάνει τα άτομα με τα οποία έχει επικοινωνία η εταιρεία
- κοινό πρωτεύουσας σημασίας, που έχει να κάνει με τους ενδιαφερόμενους που θέλει η εταιρεία να επηρεάσει,

αλλάζοντας την συμπεριφορά της προ όφελός της

- κοινό δευτερεύουσας σημασίας, δηλαδή τους ενδιάμεσους που με την σειρά τους θα επηρεάσουν το primary public, όπως μέσα μαζικής ενημέρωσης
- τυχαίας σημασίας κοινά

Η μετάφραση των Stakeholders στην ελληνική γλώσσα κάνει λόγο για ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος ως προς έναν οργανισμό. Αυτές οι ομάδες μπορεί να ανήκουν είτε στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είτε στο εξωτερικό της περιβάλλον. Μερικά παραδείγματα είναι και τα ακόλουθα (Certo & Certo, 2005, Post, 2002):

Εσωτερικού περιβάλλοντος:

- μέτοχοι, χρηματοδότες, επιχειρηματίες
- διευθυντές, διοικητικά στελέχη
- εργαζόμενοι, προσωπικό

Εξωτερικού περιβάλλοντος:

- πελάτες, καταναλωτές
- προμηθευτές
- κοινότητα
- κυβέρνηση, κράτος

Όλες οι παραπάνω ομάδες επιδιώκουν κάτι διαφορετικό από την οργάνωση. Για παράδειγμα οι επιχειρηματίες - μέτοχοι επιζητούν υψηλά κέρδη και φήμη μέσα από την καλή πορεία της επιχείρησης. Οι καταναλωτές - πελάτες επιδιώκουν καλής ποιότητας αγαθά σε χαμηλές τιμές και εξυπηρέτηση. Το κράτος απαιτεί συμμόρφωση στους νόμους και πληρωμή φόρων. Οι προμηθευτές αναζητούν συνεχείς, φερέγγυες συναλλαγές. Οι ομάδες ενδιαφέροντος ενός οργανισμού συνήθως έχουν ένα καθαρά οικονομικό συμφέρον, όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι, αν και στην πορεία του χρόνου έχει εξελιχθεί η μορφή τους. (Παπατριανταφύλλου, 2008)

2.4.4. Το Μοντέλο Των Πέντε Δυνάμεων - Porter

Σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, το κλαδικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις ακόλουθες πέντε δυνάμεις (Stonehouse et al., 2004, Porter, 1980):

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
4. Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
5. Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις είδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Επίσης επισημαίνεται ότι η εν λόγω ανάλυση ξεκινά με την εξήγηση της φύσης της καθεμιάς δύναμης και καταλήγει σε μία εκτίμηση αναφορικά (Stonehouse et al, 2004, Porter, 1980):

- με την σχετική ισχύ της κάθε δύναμης
- με τις οποιεσδήποτε αλλαγές που ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον

2.5. Εταιρική Αποστολή – Όραμα – Φιλοσοφία

Το τρίπτυχο Εταιρική Αποστολή – Όραμα – Φιλοσοφία έγκειται σε στοιχεία της επιχείρησης τα οποία είναι συμπληρωματικά μεταξύ τους και μαζί αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσπάθειες καθορισμού του παρελθόντος, του παρόντος και του μέλλοντος μιας επιχείρησης (Τσακιρίδης, 2002, Χαραλαμπίδης, 2011).

Στη συνέχεια ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή τους (Jeffs, 2008, Τσακιρίδης, 2002, Χαραλαμπίδης, 2011):

- αποστολή: εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης, καθορίζει τη σχέση της με άλλους οργανισμούς και θέτει συγκεκριμένους στόχους

- όραμα: σκιαγραφεί το σχήμα της επιχείρησης μελλοντικά, θέτει γενικούς στόχους και οδηγεί τη στρατηγική
- φιλοσοφία: ενσωματώνει οργανωτικές αξίες, ορίζει γενικές αρχές και δεοντολογική συμπεριφορά, καθορίζει το στυλ της διοίκησης

Η σημασία του τρίπτυχου αυτού είναι ζωτική, καθώς εξασφαλίζεται με αυτό ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό, καθοδηγείται η λήψη στρατηγικών αποφάσεων, δίνεται το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα, αποτελεί το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τον επιχειρησιακό σκοπό, συμβάλλει στη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες, καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς εις τρόπον ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν, στηρίζει την επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού, συνιστά τον καθημερινό οδηγό κατεύθυνσης της επιχείρησης. (Τσακίριδης, 2002, Χαραλαμπίδης, 2011).

2.6. Μοντέλο Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Στον ζωτικό ρόλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της ανάπτυξης και διατήρησής του από την επιχείρηση, σημαντική είναι η εφαρμογή του μοντέλου ανάλυσης της αλυσίδας αξίας καθώς μέσω αυτού η επιχείρηση δύναται να παρακολουθεί την πορεία και εξέλιξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (San & Holst 1996).

Σημειώνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να ληφθεί μόνο αν ένα επιχειρηματικό σύστημα δημιουργεί ανώτερη αξία για τους αγοραστές. Μια εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει ένα πιο κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία για τους πελάτες από αυτά ή αυτές που παράγονται από αντίπαλες ή ανταγωνίστριες εταιρείες. Δεύτερον, μια επιτυχημένη επιχείρηση πρέπει να έχει επίσης τη δυνατότητα να αναπτύξει και να παρέχει μια ανώτερη προσφορά προϊόντων. Οι δραστηριότητες που φέρουν αξία, όπως R&D (τμήμα έρευνας και ανάπτυξης), κατασκευή, λογιστική, μάρκετινγκ και πωλήσεις, είναι γενικά τα συστατικά αυτού που ονομάζεται αλυσίδα αξίας (De Wit & Meyer, 2004).

2.6.1. Μοντέλο Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας

Το μοντέλο ανάλυσης της αλυσίδας αξίας απαιτεί ένα στρατηγικό πλαίσιο ή την εστίαση στην οργάνωση των εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών, την ανάλυση των πληροφοριών, καθώς και τη σύνοψη των πορισμάτων και των συστάσεων (San & Holst 1996). Επειδή, η ανάλυση αλυσίδας αξίας εξακολουθεί να εξελίσσεται, υπάρχουν τρία χρήσιμα στρατηγικά πλαίσια που αφορούν στο μοντέλο ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, τα οποία είναι τα εξής (San & Holst 1996):

- ανάλυση δομής της βιομηχανίας
- ικανότητες πυρήνων
- ανάλυση τμηματοποίησης

Μέσα σε ένα ενοποιητικό πλαίσιο, το μοντέλο ανάλυσης της αλυσίδας αξίας παρουσιάζει τις οργανώσεις και επιχειρήσεις ως ένα κυρίαρχο εργαλείο για τη βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού και την κατανομή των πόρων. Ο στόχος είναι να παρέχει στη διαχείριση αρκετές δυνατότητες ώστε να στηρίξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της εταιρείας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η ανάλυση κόστους και η διαφοροποίηση μέσω της αλυσίδας αξίας είναι ένα βασικό συστατικό στην αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (San & Holst, 1996).

Ωστόσο, συχνά παρατηρούνται προβλήματα σχετικά με τα δεδομένα, ενώ οι απαντήσεις δεν δύνανται να είναι πάντοτε ακριβείς. Παρ' όλα αυτά, το μοντέλο αυτό προσδίδει σημαντικό όφελος όσον αφορά στη συζήτηση που προκύπτει από την όλη διαδικασία και στην ενισχυμένη ποσοτική επίγνωση των εξωτερικών γνωρισμάτων της ανταγωνιστικής αρένας αναφορικά με την ίδια την εταιρεία. Όπως τόσο συχνά συμβαίνει στο στρατηγικό σχεδιασμό, έτσι και σε αυτήν την περίπτωση η διαδικασία είναι συχνά τόσο πολύτιμη όσο και το αποτέλεσμα. (San & Holst, 1996)

Τέλος, επισημαίνεται ότι η διαδικασία δημιουργίας αλυσίδας προστιθέμενης αξίας συνήθως ξεκινά πολύ αργά επειδή αγνοεί τις διασυνδέσεις με τους προμηθευτές, και σταματά πολύ νωρίς επειδή αγνοεί τις διασυνδέσεις με τους πελάτες. Η αξία στην αλυσιδωτή αυτή προσέγγιση περιλαμβάνει εξωτερικά

και εσωτερικά δεδομένα, χρησιμοποιώντας τους οδηγούς κόστους κατάλληλα για όλες τις σημαντικές διαδικασίες δημιουργίας αξίας, εκμεταλλεύεται τις διασυνδέσεις σε όλη την αλυσίδα αξίας, και παρέχει συνεχή παρακολούθηση του στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης (San & Holst, 1996).

2.6.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα λέγαμε ότι αποτελεί το αόρατο στοιχείο της στρατηγικής, έχοντας όμως ως συστατικά ορατά στοιχεία της στρατηγικής (π.χ. αποστολή, σκοπούς, στρατηγικές επιλογές, πόρους, χρόνο). Σύμφωνα με τον καθηγητή Michael Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, στην ουσία, συνεπάγεται την εξασφάλιση μειωμένου κόστους ή ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, που διαφοροποιείται βάσει των ιδιοτήτων του ή της από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία προσφέρονται από άλλους ή από τους περισσότερους ανταγωνιστές της εταιρείας (Porter, 1985). Ως ανταγωνιστικός αγώνας λοιπόν, ορίζεται η μάχη για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με εκείνους που μελετούν τον τομέα της στρατηγικής, η αιώνια μάχη του ανταγωνισμού σε κάθε τομέα ή κλάδο έγκειται στην αντιπαράθεση για τα οφέλη. Ο σκοπός της στρατηγικής, λοιπόν, είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει το στρατηγικό πλεονέκτημα. Για αυτό, η στρατηγική του οργανισμού και της επιχείρησης πρέπει να είναι επικεντρωμένη στη δημιουργία νέου πλεονεκτήματος που θα οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση του αγοραστή και «ασυμμετρία» στη σύγκριση της εικόνας του οργανισμού με αυτήν των ανταγωνιστών του. Με αυτόν τον τρόπο, το νέο πλεονέκτημα που επιτεύχθηκε δύναται να επεκταθεί, ενώ επίσης δύναται να επιφέρει μείωση ή εξάλειψη των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών. (Pora et al., 2011)

Όσον αφορά στο πλεονέκτημα, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους συνδυασμούς. Γενικά, μια εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν μπορεί να δημιουργήσει περισσότερη οικονομική αξία από άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες (Pora et al., 2011).

Η οικονομική αξία είναι η διαφορά μεταξύ των θεωρούμενων οφελών που αποκτήθηκαν από έναν αγοραστή που αγοράζει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες

μιας εταιρείας και το οικονομικό κόστος της σχετικά με αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας είναι η διαφορά μεταξύ της οικονομικής αξίας της επιχείρησης και των αντιπάλων της (Barney και Hesterly, 2006).

Στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας οργάνωσης, οι πηγές βρίσκονται στους εξής τομείς (Pora et al., 2011):

- διαθεσιμότητα: ανωτερότητα σε ποσότητα ή/και ποιότητα δημοσιονομικών, φυσικών και ανθρώπινων πόρων
- κατοχή ανωτερότητας σε τεχνικές, οικονομικές, οργανωτικές και διευθυντικές δεξιότητες
- αποκτώντας μια ανώτερη θέση στην αγορά

Όσον αφορά στον ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι περισσότεροι ορισμοί έχουν επικεντρωθεί στη δημιουργία αξίας. Αν και ο Michael Porter (1985) δεν δίνει ακριβή ορισμό για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λέει ότι είναι το κεντρικό στοιχείο για την επίδοση της εταιρείας στις ανταγωνιστικές αγορές, και προκειμένου να το αποκτήσει, η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί μία από τις παρακάτω εναλλακτικές στρατηγικές, που ονομάζονται βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές: υπεροχή κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση (Pora et al., 2011, Pora, 2004).

Μια εταιρεία επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν οι ενέργειές της σε μια αγορά ή τομέα δημιουργούν οικονομική αξία και μόνο λίγοι ανταγωνιστές συμμετέχουν σε παρόμοιες δραστηριότητες, αλλά και όταν μια εταιρεία επιτυγχάνει κορυφαία επίδοση καθώς δημιουργεί μια πολύ υψηλότερη αξία από ότι αναμένεται, λόγω των πόρων που χρησιμοποιούνται (Barney, 2002, Hoffman, 2000).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 2

- Κόντης Θ., Μαντάς Ν., (1993). *Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κωστούλας Γιώργος, (1996). *Μάνατζμεντ Α-Ω*, Αθήνα, εκδ. Ελληνοεκδοτική.
- Παπατριανταφύλλου, Γ., (2008). *Προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων*, Εκδ. Σταμούλη.
- Σακκάς, Ν., (1999). *Η αναδυόμενη επιχείρηση*, Αθήνα, , εκδ. Ελλην.
- Τσακίριδης, Κ. *Στρατηγικός Σχεδιασμός* (2002), Επιχειρησιακός Οδηγός, ΚΕΤΑ-ΚΕΜΑΚ.
- Χαραλαμπίδης, Γ. (2011). *Στρατηγική Των Επιχειρήσεων*, Ανοικτό Σεμινάριο Κατάρτισης Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Κέντρο Στήριξης & Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας "Επιχειρείν", ΚΔΕΚΠΑΚ.
- Barney, J. and Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and competitive advantage*, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall.
- Bradford & Duncan (2000). *Simplified Strategic Planning*, Chandler House.
- Certo & Certo (2005). *Modern Management*, 10th ed., Pearson.
- De Wit, B. and Meyer, R.J.H. (2004). *Strategy Process, Content, Context: an international perspective*, Third Edition. London: Thomson Learning.
- Dillerup R. and Stoi, R. (2006): Organisation, München 2006.
- Nickols, Fred (2011). *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*. Distance Consulting LLC.
- Ghemawat, Pankaj (Spring 2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review* (Harvard Business Review).
- Haines, Stephen G. (2004). *ABCs of strategic management: an executive briefing and plan-to-plan day on strategic management in the 21st century*.
- Hax A. & Majluf N. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice Hall.

- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Cengage Learning, 10th edition.
- Hoffman, N. (2000). An Examination of the „Sustainable Competitive Advantage“, Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, vol. no. 4.
- Jeffs, C. (2008), «Strategic Management», SAGE Publications Ltd.
- Kotler, P. et al, (2009). *Αρχές Του Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Kroon, J. (1995). *General Management*, 2nd Edition, Pearson South Africa.
- Kvint, Vladimir (2009), «The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics», Routledge.
- Mintzberg, Henry & Quinn, J.B. (1988). *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Harlow.
- Mintzberg, H., (Jan-Feb 1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review.
- Mintzberg Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: *The Free Press*.
- Montana P., Charnov. B., (1987). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα.
- Nag, R.; Hambrick, D. C.; Chen, M.-J (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28: 935–955.
- Nickols, Fred (2011). *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*. Distance Consulting LLC.
- Popa I., Dobrin C., Popescu D. and Draghici M. (November 2011). Competitive Advantage In The Public Sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Volume 6, Issue 4.
- Porter, M. E., (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Post, James (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- Popa, I. (2004). *Management strategic*, Bucuresti: Editura Economica
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (v. 68, no. 3)

- San Joseph G. & Holst Randoif (1996). *Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage*. Institute of Management Accountants.
- Stonehouse G., Campbell D., Hamill J., Purdie T. (2004). *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, Second Edition.
- Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., (2001). *Εισαγωγή στις Δημόσιες Σχέσεις*, εκδόσεις Έλλην.
- Wheelen & Hunger (2012). *Strategic management and business policy*. 13th edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

ΚΙΝΗΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Το mobile commerce (m-commerce) ή κινητό επιχειρείν βρίσκεται σε τροχιά ανάπτυξης. Κερδίζει αυξανόμενη αποδοχή στα διάφορα τμήματα της κοινωνίας. Αυτή η αύξηση μπορεί να αναζητηθεί πίσω στις τεχνολογικές και δημογραφικές εξελίξεις, που επηρέασαν σημαντικές πτυχές της κοινωνικοπολιτισμικής συμπεριφοράς του σημερινού κόσμου. Η ανάγκη για κινησιμότητα φαίνεται να είναι η πρωταρχική κινητήρια δύναμη πίσω από τις εφαρμογές του m-commerce όπως το mobile banking, η mobile entertainment, το mobile marketing κ.ά. Σημαντικό ρόλο φυσικά διαδραματίζει η σύγκλιση όλο και περισσότερων υπολογιστών και φορητών συσκευών τηλεπικοινωνίας, π.χ. κινητά τηλέφωνα. (Tiwari et al., 2008)

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο προβαίνει σε μια λεπτομερή εξέταση του εννοιολογικού υπόβαθρου και του υφιστάμενου κανονιστικού πλαισίου αυτού του σχετικά νέου τομέα των επιχειρήσεων, προκειμένου να υπάρξει μια συστηματική και ολοκληρωμένη κατανόηση του m-commerce ή κινητού επιχειρείν, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας για καταναλωτές και παρόχους υπηρεσιών, έτσι ώστε να τους ενημερώσει για τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που προκύπτουν από τη σύγκλιση αυτή. Για το σκοπό αυτό, παρέχεται επίσης μια επισκόπηση των καινοτόμων κινητών υπηρεσιών.

Πιο συγκεκριμένα, ακολούθως, η βιβλιογραφική έρευνα επικεντρώνεται αποκλειστικά στον τομέα του κινητού επιχειρείν. Έτσι, αρχικά αποσαφηνίζεται ο συγκεκριμένος όρος, τίθεται η ιστορική αναδρομή του, ενώ δίνεται έμφαση στο σύγχρονο κινητό επιχειρείν. Στη συνέχεια, αναλύονται τα χαρακτηριστικά του κινητού επιχειρείν, αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη τα οποία προσφέρει. Ακόμα, σε αυτήν την ενότητα, γίνεται σύγκριση των καναλιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν (κανάλι ιστού, κανάλι κοινωνικών μέσων) και αξιολογούνται, ενώ σημειώνονται οι μελλοντικές τάσεις που παρατηρούνται στον τομέα του κινητού επιχειρείν.

3.1. Εισαγωγή στο Κινητό Επιχειρείν

Το mobile commerce (m-commerce) έχει κάνει μια αξιόλογη επιστροφή. Ξεκινώντας από τα ερείπια μιας αποτυχημένης πρώτης εμφάνισης, έχει εκπλήξει πολλούς ειδήμονες, οι οποίοι ασχολούνταν με τη συγγραφή της νεκρολογίας του. Οι κινητές υπηρεσίες σημείωσαν εντυπωσιακή αύξηση κατά τα προηγούμενα έτη και το m-commerce αργά, αλλά σταθερά, δείχνει σημάδια μιας υγιούς ανάκαμψης (Tiwari et al., 2008).

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Τεχνολογίας Πληροφοριών (ΕΙΤΟ) το συνολικό ποσό των εσόδων που προκύπτουν από το mobile internet και τις υπηρεσίες mobile περιεχομένου, σε συνδυασμό μεταξύ τους, αναφέρθηκαν να είναι μικρότερες από 19 εκατομμύρια ευρώ στο σύνολο της Δυτικής Ευρώπης το 2001 (ΕΙΤΟ, 2002). Μόλις 2 χρόνια αργότερα, τα έσοδα μόνο στη Γερμανία έχοντας καταγράψει εντυπωσιακή αύξηση έφθασαν τα 280 εκατομμύρια ευρώ (ΕΙΤΟ, 2004).

Ο κύκλος εργασιών του m-commerce στην Μεγάλη Βρετανία φέρεται να είναι 212 εκατομμύρια ευρώ, στη Γαλλία 127 εκατομμύρια ευρώ κατά το ίδιο έτος (ΕΙΤΟ, 2004). Τα έσοδα προήλθαν κυρίως από καταβολές για υπηρεσίες που πωλούνται σε συνδρομητές κινητών τηλεφώνων. Η ζήτηση για ορισμένες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στη Γερμανία αυξήθηκε έως και 92% στους πελάτες των τραπεζών με περίπου το 75% από αυτούς είναι πρόθυμοι να πληρώσουν γι' αυτές (Tiwari et al., 2006).

Οι λόγοι για τις εξελίξεις αυτές μπορούν να αναχθούν κυρίως σε τεχνολογικές καινοτομίες, π.χ. στις ταχύτερες τεχνολογίες μετάδοσης δεδομένων και τις καλύτερες κινητές συσκευές που είναι εξοπλισμένες με βελτιωμένη υπολογιστική ικανότητα, αυξημένη αποθήκευση δεδομένων και καλύτερη διεπαφή χρήστη. Ορισμένοι άλλοι παράγοντες, π.χ. η αυξανόμενη διείσδυση των κινητών τηλεφώνων στην κοινωνία και η ενσωμάτωση των οικονομιών παγκοσμίως έχουν αυξήσει επίσης την ανάγκη για κινητικότητα (Tiwari et al., 2006).

Η υψηλή διαθεσιμότητα των κινητών τηλεφώνων, η οποία είναι μεγαλύτερη από εκείνη των υπολογιστών στις περισσότερες χώρες, οδηγεί σε

επινόηση νέων, καινοτόμων υπηρεσιών, οι οποίες περιγράφονται συλλογικά ως m-commerce. (Tiwari et al., 2008)

Το m-commerce είναι ένα υποπροϊόν της σύγκλισης της τεχνολογίας της Πληροφορικής (IT) με τις τεχνολογίες των τηλεπικοινωνιών (TCT), οι οποίες αναφέρονται από κοινού ως Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ). Το m-commerce μπορεί έτσι να θεωρηθεί ως επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) στα ασύρματα μέσα. Αυτή η σύγκλιση, ωστόσο, δίνει μερικές μοναδικές, τοπικές (location-based) υπηρεσίες, που ήταν αδύνατες μέχρι τώρα στο e-commerce. Αυτές οι καινοτόμες υπηρεσίες κατέστησαν δυνατές από τη σύγκλιση αυτών των δύο τεχνολογιών. (Tiwari et al., 2008)

3.1.1. Ορισμοί

Για να κατανοήσουμε τη σύγκλιση των e-commerce και m-commerce, είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοήσουμε το εννοιολογικό υπόβαθρο αυτών και των άλλων σχετικών όρων, π.χ. ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) και mobile business (m-business). Ως εκ τούτου, είναι χρήσιμο να καθοριστούν ορισμοί των όρων "εμπόριο" και "επιχείρηση" μιας και φαίνεται να έχουν ξεπεράσει την σημασία τους στα λεξικά και να έχουν αποκτήσει νέα σημασία μετά την έλευση της οικονομίας του Διαδικτύου (Tiwari et al., 2008). Διαφοροποιούμε λοιπόν τους όρους «ηλεκτρονικό» και «κινητό», έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν οι αντίστοιχες έννοιες, δείχνοντας τις ομοιότητές τους και προβάλλοντας τις διαφορές τους.

- **Επιχείρηση και εμπόριο**

Ο όρος «εμπόριο», στην παρούσα διπλωματική, αναφέρεται στην πώληση και την αγορά αγαθών και υπηρεσιών στις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές καθώς και στα τμήματα και τις δραστηριότητες που σχετίζονται άμεσα με τις συναλλαγές αυτές. Παραδείγματα τέτοιων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ είναι τα μέτρα και οι υπηρεσίες μετά την πώληση. Οι συναφείς δραστηριότητες περιλαμβάνονται, έτσι ώστε να ληφθεί υπόψη ότι δεν είναι κάθε μεταβίβαση της κυριότητας ή των δικαιωμάτων χρήσης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας κατά ανάγκη μια νομισματική συναλλαγή. (Tiwari et al., 2008)

Ο όρος «επιχείρηση», στην παρούσα διπλωματική, αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από μια επιχείρηση προκειμένου να παράξει και να πωλήσει αγαθά και υπηρεσίες. Αυτές οι δραστηριότητες είναι, ως εκ τούτου, όχι αποκλειστικά «εμπορικού» χαρακτήρα και περιλαμβάνουν κι άλλες διαδικασίες όπως οι προμήθειες, η παραγωγή, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM). (Tiwari et al., 2008)

Ο όρος «εμπόριο», ως εκ τούτου θεωρείται ως αναπόσπαστο υποσύνολο του ευρύτερου όρου «επιχείρηση». Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση το m-commerce θεωρείται ως αναπόσπαστο υποσύνολο της m-business (Buse, 2002 και UNCTAD, 2004). Το e-commerce αντίστοιχα θεωρείται ως αναπόσπαστο υποσύνολο του e-business.

- Ηλεκτρονικά και κινητά

Το επίθετο «ηλεκτρονική», που χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα στα πλαίσια της e-business ή e-commerce, σημαίνει ανά πάσα στιγμή πρόσβαση στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η πρόσβαση σε δίκτυα υπολογιστών είναι σε αυτήν την περίπτωση στατική. Ως εκ τούτου, οι υπηρεσίες δεν είναι εντελώς ανεξάρτητες από την τρέχουσα γεωγραφική θέση του χρήστη (Hohenberg και Rufera, 2004)

Το επίθετο κινητό, που χρησιμοποιείται στα συγκεκριμένα πλαίσια της m-commerce ή m-business, σηματοδοτεί μια οποτεδήποτε και οπουδήποτε πρόσβαση στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η πρόσβαση πραγματοποιείται με τη χρήση των δικτύων κινητής επικοινωνίας, κάνοντας χρήση αυτών των υπηρεσιών ανεξάρτητα από τη γεωγραφική θέση του χρήστη (Hohenberg και Rufera, 2004).

Στο σημείο αυτό θα ήταν επίσης χρήσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ των όρων κινητό και ασύρματο. Σε αντίθεση με τον όρο mobile που σημαίνει μια οποτεδήποτε και οπουδήποτε πρόσβαση σε δίκτυα υπολογιστών, η ασύρματη είναι απλά μια μέθοδος επικοινωνίας μεταξύ ηλεκτρονικών συσκευών, π.χ. με τη βοήθεια υπέρυθρων διεπαφών.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι μια φορητή συσκευή είναι ασύρματη, δεν σημαίνει ότι κάθε ασύρματη συσκευή είναι κατάλληλη για εφαρμογές κινητής (Anckar και D'Incau, 2002). Για παράδειγμα, τα ασύρματα τοπικά δίκτυα (WLAN) με περιορισμένη εμβέλεια έως 300 μέτρα, δεν μπορούν να υποστηρίξουν εφαρμογές κινητής. (Tiwari et al., 2008)

- Ορισμός του e-commerce

Ένας απλός ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου το περιγράφει ως εξής: «[...] την αγορά και την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Web» (Kalakota & Robinson, 2002). Ωστόσο, υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του ηλεκτρονικού εμπορίου που τονίζουν τις διάφορες πτυχές του.

Οι επικρατέστεροι ορισμοί μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία λειτουργεί με ένα στενό, περιοριστικό ορισμό, που απαιτεί όλη η συναλλαγή να πραγματοποιηθεί με ηλεκτρονική μορφή και να έχει νομισματικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα, η Γερμανική Ομοσπονδιακή Στατιστική Υπηρεσία φέρεται να χρησιμοποιεί τον ακόλουθο ορισμό: οι συναλλαγές θεωρούνται ως e-commerce, όταν η προσφορά καθώς και η αγορά ή η πραγματική ζήτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας πραγματοποιείται σε ηλεκτρονική μορφή, χρησιμοποιώντας έναν υπολογιστή μεσολάβησης δικτύου έναντι χρηματικής πληρωμής (Fischer, 2003).

Ο ορισμός αυτός, ωστόσο, φαίνεται να είναι υπερβολικά περιοριστικός, δεδομένου ότι δεν αναγνωρίζει το γεγονός ότι μόνο ορισμένα τμήματα μιας πράξης θα μπορούσαν επίσης να πραγματοποιηθούν ηλεκτρονικά χωρίς να χρειάζεται να επεξεργαστούν όλα τα στάδια της αλυσίδας της αξίας σε αυτή τη μορφή. Περαιτέρω, η έμφαση στο νομισματικό χαρακτήρα αγνοεί την εμπορική φύση των μέτρων του μάρκετινγκ (π.χ. συναλλαγές που πραγματοποιούνται με την πρόθεση της πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας) και τις υπηρεσίες μετά την πώληση (π.χ. συναλλαγές που διενεργούνται σε συνέχεια μιας προηγούμενης νομισματικής συναλλαγής). (Tiwari et al., 2008)

Η δεύτερη κατηγορία λειτουργεί με έναν ευρύτερο ορισμό της e-commerce, όπως μπορεί να δει κανείς από τον ορισμό που χρησιμοποιείται από το αμερικανικό γραφείο απογραφής, το οποίο ορίζει το e-commerce, ως, «[...]

οποιαδήποτε συναλλαγή ολοκληρώνεται σε έναν υπολογιστή με τη μεσολάβηση δικτύου που περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της κυριότητας ή των δικαιωμάτων χρήσης προϊόντων ή υπηρεσιών. [...] Οι ολοκληρωμένες συναλλαγές μπορούν να έχουν μηδενική τιμή (π.χ. ένα δωρεάν download λογισμικού)» (Mesenbourg, 2001).

Επίσης, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται για να τοποθετηθεί ή να ληφθεί μια παραγγελία. Δεν είναι ο τρόπος πληρωμής ή το κανάλι της παράδοσης που καθορίζει αν μια συναλλαγή θεωρείται ως συναλλαγή e-commerce (OECD, 2002).

Τα πρωταρχικά κριτήρια για το e-commerce, ως εκ τούτου, είναι τα εξής (Tiwari et al., 2008):

- α) η εν μέρει τουλάχιστον ηλεκτρονική μορφή μιας συναλλαγής,
- β) η μεταβίβαση της κυριότητας ή των δικαιωμάτων χρήσης ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας είτε με νομισματική πληρωμή ή με άλλο τρόπο.

- Ορισμός του m-commerce

Το m-commerce ή κινητό επιχειρείν μερικές φορές αναφέρεται ως κινητό ηλεκτρονικό εμπόριο, π.χ. βλέπε Zhang et al. (2004), επειδή οι συναλλαγές του είναι βασικά ηλεκτρονικές συναλλαγές που χρησιμοποιούν ένα κινητό τερματικό και ένα ασύρματο δίκτυο.

Τα κινητά τερματικά περιλαμβάνουν όλες τις φορητές συσκευές όπως τα κινητά τηλέφωνα και τα PDAs, καθώς και συσκευές που τοποθετούνται στα οχήματα και είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση σε ασύρματα δίκτυα και να εκτελούν m-commerce συναλλαγές (Veijalainen et al., 2003).

Ένας ορισμός της m-commerce την περιγράφει ως οποιαδήποτε συναλλαγή με νομισματική αξία που διεξάγεται μέσω ενός κινητού δικτύου τηλεπικοινωνιών (Müller-Veerse, 2000). Κάποιοι άλλοι ορισμοί τείνουν να αγνοούν την τηλεματική, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του m-commerce. Οι

ορισμοί αυτοί επικεντρώνονται στη συσκευή του κινητού. Για παράδειγμα: το m-commerce είναι η αγορά και πώληση αγαθών και υπηρεσιών, με τη χρήση ασύρματων φορητών συσκευών, όπως κινητά τηλέφωνα ή PDA (UNCTAD, 2002).

Οι ορισμοί αυτοί, που διατυπώθηκαν κατά την αρχική φάση του m-commerce, δεν φαίνεται να είναι κατάλληλοι σήμερα, ακόμη και όταν παρέχουν χρήσιμες γνώσεις για την κατανόηση του m-commerce. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να διαμορφωθεί ένας νέος ορισμός του m-commerce που να λαμβάνει όλους τους παραπάνω αναφερθέντες παράγοντες υπόψη. Στην παρούσα διπλωματική ορίζεται το m-commerce, ως εξής:

"M-commerce είναι οποιαδήποτε συναλλαγή, που περιλαμβάνει μεταβίβαση κυριότητας ή δικαιωμάτων χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία αρχίζει ή / και ολοκληρώνεται με τη χρήση κινητής πρόσβασης σε δίκτυα υπολογιστών με τη βοήθεια μιας ηλεκτρονικής συσκευής." (Tiwari et al., 2008)

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, το m-commerce είναι στενά συνδεδεμένο με το ηλεκτρονικό εμπόριο, δεδομένου ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται και στις δύο παραλλαγές, διακινούνται ηλεκτρονικά από δίκτυα και προσβάσιμα μέσω υπολογιστή τηλεπικοινωνιακά δίκτυα. Η μόνη διαφορά στη διαδικασία του e-commerce είναι ότι στο m-commerce τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών έχουν πρόσβαση μέσω κινητών ηλεκτρονικών συσκευών. (Tiwari et al., 2008)

Υπάρχουν δύο διαφορετικά παραδείγματα για τη σχέση του m-commerce με το e-commerce. Το πρώτο παράδειγμα κατατάσσει το m-commerce απλά ως προέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το δεύτερο παράδειγμα αφορά το m-commerce, ως ανεξάρτητη επιχείρηση στον τομέα και, συνεπώς, ως εναλλακτικό μηχανισμό της e-commerce. (Tiwari et al., 2008)

Το γεγονός ότι οι δύο αυτές προσεγγίσεις είναι κυρίως σωστές και, ως εκ τούτου, μεμονωμένα, πάρα πολύ μονόπλευρες, μπορεί να προέρχεται από τα ακόλουθα γεγονότα (Tiwari et al., 2008):

α) πολλές από τις υπηρεσίες που προσφέρονται από το m-commerce μπορούν επίσης να ωφεληθούν από τη χρήση του σταθερού (ευρυζωνικού) Διαδικτύου, π.χ. την αγορά του εισιτηρίου εισόδου σε έναν ποδοσφαιρικό αγώνα.

β) το m-commerce ανοίγει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, επιτρέποντας καινοτόμες, location-based services (LBS) που το σταθερό Διαδίκτυο δεν μπορεί να προσφέρει. Για παράδειγμα, η θέση της πλησιέστερης αυτόματης ταμειακής μηχανής (ATM) σε πραγματικό χρόνο μπορεί να παρέχεται μόνο από τον προσδιορισμό της τρέχουσας γεωγραφικής θέσης του χρήστη.

3.1.2. Ιστορική αναδρομή

Η ιδέα του κυψελωτού δικτύου κινητών επικοινωνιών φωνής (cellular mobile communication network) χρονολογείται από τη δεκαετία του 1970. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια τα δίκτυα κινητών επικοινωνιών, και ιδίως οι υπηρεσίες της κινητής τηλεφωνίας, αποτελούν την ταχύτερα αναπτυσσόμενη τεχνολογία επικοινωνιών που υπήρξε ποτέ. (Γιαγλής, 2004).

Τα τελευταία δέκα χρόνια τα κινητά τηλέφωνα έχουν αλλάξει τον τρόπο που ζούμε και εργαζόμαστε. Ωστόσο, όσον αφορά στη φύση αυτής της αλλαγής, από τη μία πλευρά, είναι μια αλλαγή προς την προσωπική ελευθερία. Το κινητό τηλέφωνο φαίνεται να μας έχει δώσει περισσότερη δύναμη υπό την έννοια των ατόμων που κάνουν αυτό που θέλουν και που είναι αυτό που θέλουμε να είναι. Έτσι, πολλοί άνθρωποι θεωρούν τα κινητά τηλέφωνα ως επεκτάσεις του εαυτού τους. Αυτό αποδεικνύεται από την ευρεία ποικιλία των κινητών τηλεφώνων που είναι διαθέσιμα κατά μυριάδες τρόπους, μετατρέποντας κάθε τηλέφωνο σε μια πραγματικά προσωπική συσκευή. Στις μέρες μας, για παράδειγμα, είναι πιο πιθανό ότι δε θα ξεχάσει κάποιος τα κλειδιά του από ότι το κινητό τηλέφωνό του, όταν φεύγει από σπίτι το πρωί. (Akikazu et al., 2008)

Καθώς οι τεχνολογικές εξελίξεις διαδέχονται η μία την άλλη με γοργό ρυθμό, τα κινητά τηλέφωνα πλέον είναι σε θέση να χρησιμοποιηθούν για να επεκτείνουν την εμβέλεια του ατόμου και να αναθέτουν πολλές λειτουργίες που μέχρι πρότινος ήταν πιο χρονοβόρες ή έπρεπε να πραγματοποιηθούν

αυτοπροσώπως. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια θεμελιώδη αλλαγή στην αντίληψη του χώρου και του χρόνου, του τι είναι δυνατόν, πού και πότε. (Akikazu et al., 2008)

Από την άλλη πλευρά, τα κινητά τηλέφωνα συνδέοντας τους ανθρώπους περισσότερο από ποτέ, δύνανται να κατέχουν μαζί τους από κοινού κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και σχέσεις. Ένα κινητό τηλέφωνο είναι σε υπηρεσία 24 ώρες το 24ώρο, είτε πρόκειται για επιχειρήσεις ή άτομα. Αυτό είναι μια τεράστια ρήξη με το παρελθόν, όπου έπρεπε ένα πρόσωπο να γνωρίζει ένα άλλο πρόσωπο προκειμένου να επικοινωνήσει μαζί του. Όμως, τα κινητά τηλέφωνα δίνει πλέον τεράστιες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, καθώς πραγματικά μπορούν να τις συνδέσουν με τους υποψήφιους πελάτες τους, αλλά και να τις βοηθήσουν στο να κατανοήσουν τους καταναλωτές, ενώ παράλληλα δίνουν τη δυνατότητα στους ίδιους τους καταναλωτές να έχουν πιο ουσιαστικές σχέσεις με τις επιχειρήσεις αντίστοιχα. (Akikazu et al., 2008)

Τα κινητά τηλέφωνα είναι κεντρικής σημασίας για τις ζωές των περισσότερων ανθρώπων στις αναπτυγμένες χώρες και είναι όλο και μεγαλύτερης σημασίας στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες. Από την θέσπιση τους μαζικά μέσα στη δεκαετία του 1990, παρέμειναν κατά κύριο λόγο συσκευές επικοινωνίας. Αρχικά, χρησιμοποιούνταν τα κινητά τηλέφωνα για να μιλήσουν οι άνθρωποι με άλλους ανθρώπους και οι άνθρωποι τα έφεραν τα κινητά τηλέφωνα μαζί τους, έτσι ώστε άλλοι άνθρωποι να μπορούν να τους μιλήσουν. (Akikazu et al., 2008)

Ωστόσο, η κατάσταση αυτή πλέον έχει αλλάξει. Οι κατασκευαστές των κινητών τηλεφώνων στις μέρες μας έχουν αναπτύξει κινητές συσκευές οι οποίες μπορούν να εξυπηρετήσουν πολλές άλλες λειτουργίες πέρα από την φωνητική επικοινωνία. Τέτοιες λειτουργίες είναι και η λήψη φωτογραφιών, αλλά και το να ακούν οι χρήστες τους μουσική. Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας από την άλλη πλευρά, προσφέρουν υπηρεσίες που δίνουν μεγαλύτερη αξία στους συνδρομητές τους, όπως το φορητό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για τους επιχειρηματικά δραστηριοποιημένους χρήστες. Τα κινητά τηλέφωνα είναι τώρα εξοπλισμένα με κάμερες με τη δυνατότητα να μετατρέπονται σε φορητούς γραμμωτού κώδικα σαρωτές. Επίσης, με την εφαρμογή

του RFID τσιπ μετατράπηκαν τα κινητά τηλέφωνα σε κινητά πορτοφόλια που είναι σε θέση να φέρουν και να ανταλλάσσουν ηλεκτρονικό χρήμα με ασφάλεια, αλλά και να επιδίδονται σε άλλες συναλλαγές με τους αναγνώστες RFID στο φυσικό κόσμο (Akikazu et al., 2008)

Ο συνδυασμός των πιο ισχυρών κινητών συσκευών, από τις πιο καινοτόμες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας επέφερε την αλλαγή στην υποδομή του δικτύου κινητής τηλεφωνίας (όπως το 3G δίκτυο, που είναι σε θέση να μεταφέρει μεγάλες ποσότητες δεδομένων σε υψηλές ταχύτητες π.χ. ευρυζωνικές συνδέσεις για υπολογιστές), θέτοντας τις βάσεις για μια ακόμα πιο τεράστια αλλαγή σε έναν τομέα που ήδη κινούνταν γρήγορα. Οι κινητές συσκευές γίνονται γρήγορα το μέρος όπου πολλές τεχνολογίες συναντώνται και δημιουργούνται εφαρμογές που είναι χρήσιμες τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις σε όλη την υδρόγειο. Το κινητό τηλέφωνο του μέλλοντος είναι μια συσκευή που επιτρέπει στους χρήστες να επικοινωνούν, να συνδέονται, να συναλλάσσονται και να καινοτομούν (Akikazu et al., 2008).

Σε όλα αυτά, έρχεται να προστεθεί και το γεγονός της εισαγωγής του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου σε όλη τη δεκαετία του 1990 και με αυτόν τον τρόπο αναδιαμορφώνεται ο τρόπος που οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές αλληλεπιδρούν με τις επιχειρήσεις. Έτσι, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να αυτοματοποιήσουν πολλές διεργασίες που πριν δεν είχαν αποτελέσει αντικείμενο χειρισμού με αυτόματο τρόπο, σε όλα τα στάδια από την παραγγελία μέχρι την εξυπηρέτηση πελατών. Ένα σαφές παράδειγμα είναι ο τρόπος που οι δαπάνες για διαφήμιση έχουν αρχίσει να μετατοπίζονται από τα παραδοσιακά off-line μέσα σε online ψηφιακά μέσα, επιφέροντας με την πάροδο του χρόνου αύξηση της ψηφιακής και διαδραστικής διαφήμισης, μεταξύ των ετών 2006 και 2010, και μείωση αντίστοιχα των παραδοσιακών μορφών διαφήμισης (Akikazu et al., 2008).

Το κινητό εμπόριο, που συχνά αναφέρεται ως m-commerce, στηρίζεται στο ηλεκτρονικό εμπόριο (όπως το αυτοματοποιημένο, μέσω ηλεκτρονικών διαδικασιών), ενώ όμως το ίδιο κάνει αλληλεπίδραση με ένα ευρύτερο κοινό με πιο εξατομικευμένο τρόπο. Όπως σε κάθε αναδυόμενη αγορά, έτσι και στο

κινητό εμπόριο και κατά επέκταση στο κινητό επιχειρείν, υπάρχουν πολλές προτάσεις σχετικά με τη χρήση αυτής της τεχνολογίας. Ορισμένες οργανώσεις υιοθετούν μια επιθετική πολιτική προσπαθώντας να επιτύχουν τον σκοπό τους όσο το δυνατόν γρηγορότερα, ενώ άλλες υιοθετούν μια πολιτική αναμονής και στοχευμένης προσέγγισης. Την ίδια στιγμή, οι πολλές προσφερόμενες λύσεις και δυνατότητες δημιουργούν ένα περίπλοκο τοπίο για τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές, γεγονός που καθιστά δύσκολο το να επιλέξουν ποια λύση να χρησιμοποιήσουν (Akikazu et al. 2008).

Καθώς κινούμαστε σε έναν κόσμο όπου τα ψηφιακά αγαθά γίνονται εξίσου φυσικά αγαθά, τα κινητά τηλέφωνα δεν παύουν να έχουν τη δυνατότητα να γεφυρώσουν το ψηφιακό χάσμα στη σύγχρονη εποχή, επιτρέποντας οργανώσεις/επιχειρήσεις και άτομα/καταναλωτές να έρθουν πιο κοντά πιο εύκολα από ποτέ. Εξαιτίας του Διαδικτύου, δημιουργείται η αξία στις επιχειρήσεις όχι μόνο από τα αγαθά τους, αλλά από τις ανταλλαγές των αγαθών αυτών. Έτσι, οι επιχειρήσεις που μπορούν να διευκολύνουν την ανταλλαγή αυτή (για παράδειγμα μέσω της δημιουργίας Κοινοτήτων χρηστών με παρόμοια ενδιαφέροντα), κατέχουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτόν τον ολοένα και περισσότερο δικτυωμένο κόσμο. Επιπλέον, μπορούν να λειτουργήσουν ως μοχλός, ώστε αυτές οι κοινότητες να αυξήσουν τις πωλήσεις αγαθών μέσω περισσότερων ασχολουμένων χρηστών. (Akikazu et al., 2008)

3.1.3. Σύγχρονο κινητό επιχειρείν

Σήμερα, το πεδίο εφαρμογής του m-commerce καλύπτει σχεδόν όλες τις εκφάνσεις της ζωής. Οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας αναφέρονται από τα πεδία του περιεχομένου, της ψυχαγωγίας, των ταξιδιών, των τραπεζών και του μάρκετινγκ. (Tiwari et al., 2008)

Στη συνέχεια αναλύονται οι κινητές εφαρμογές υπηρεσιών και οι τρόποι πληρωμής.

A. Mobile applications (κινητές εφαρμογές)

Ατομικές κινητές υπηρεσίες παρόμοιας φύσης μπορούν να συνδυαστούν σε μια εφαρμογή, π.χ. mobile ticketing ή mobile banking (Tiwari et al., 2008).

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε μια σύντομη επισκόπηση των διαφορετικών εφαρμογών m-commerce (Tiwari et al., 2008):

- **Mobile banking:** η εφαρμογή αυτή δίνει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης συναλλαγών που σχετίζονταν με τράπεζες, π.χ. έλεγχο κατάστασης λογαριασμού, μεταφορά χρημάτων και πώλησης αποθεμάτων, μέσω κινητών συσκευών, ανεξάρτητα από την τρέχουσα θέση του χρήστη.
- **Mobile entertainment:** η εφαρμογή αυτή περιέχει τις υπηρεσίες που παρέχουν στο χρήστη ψηφιακά δεδομένα με ψυχαγωγική αξία μέσω κινητών συσκευών, π.χ. ringtones, μουσική και βίντεο. Παράλληλα όμως, ανοίγει και μια σειρά από διαδραστικές υπηρεσίες, π.χ. στοιχήματα, τυχερά παιχνίδια, χρονολόγηση και ζωντανή συνομιλία (chat).
- **Mobile information services:** ο όρος αυτός αναφέρεται σε κινητές υπηρεσίες που παρέχουν στους συνδρομητές περιεχόμενο πληροφοριακού χαρακτήρα. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι οι ειδήσεις οποιασδήποτε φύσεως (οικονομικής, πολιτικής, αθλητισμού, κ.λ.π.), ταξιδιωτικές πληροφορίες, πρόσβαση στις μηχανές αναζήτησης και mobile office (e-mails, συναντήσεις κ.λ.π.).
- **Mobile marketing:** ο όρος αυτός αναφέρεται σε υπηρεσίες που βασίζονται σε τεχνολογίες κινητών επικοινωνιών που παρέχουν στις επιχειρήσεις νέα, καινοτόμα μέσα, π.χ. αυξήσεις πωλήσεων, νέους πελάτες και να διατήρηση των παλαιών, βελτίωση υπηρεσιών μετά την πώληση, κατασκευή και διατήρηση θετικής και σύγχρονης εικόνας και έρευνα αγοράς. Οι κινητές συσκευές χρησιμεύουν ως εκ τούτου ως απλά και σχετικά ανέξοδα κανάλια αλληλεπίδρασης.
- **Mobile shopping:** αυτή η εφαρμογή χειρίζεται υπηρεσίες που επιτρέπουν στις κινητές συσκευές την επεξεργασία των συναλλαγών που αφορούν αγορά αγαθών καθημερινής χρήσης. Ο χρήστης μπορεί να αγοράσει (τυποποιημένα κυρίως) προϊόντα επιλέγοντας τα από έναν κατάλογο προσβάσιμο από τη κινητή του συσκευή.
- **Mobile ticketing:** όλες οι υπηρεσίες που πρέπει να πληρωθούν, πριν από τη νόμιμη τους χρήση γίνονται εφικτές με το mobile ticketing, π.χ. εισιτήρια για τις δημόσιες μεταφορές, την είσοδο σε μια

πολιτιστική εκδήλωση ή τον κινηματογράφο. Η εφαρμογή αυτή εξασφαλίζει ότι ο χρήστης μπορεί να αγοράσει δικαίωμα χρήσης ή εισόδου (εισιτήριο) μέσω μιας κινητής συσκευής, αντικαθιστώντας το παραδοσιακό χάρτινο εισιτήριο. Το εισιτήριο αποστέλλεται σε ψηφιακή μορφή στην κινητή συσκευή.

- Telematics services: τηλεματική είναι ένας τεχνητός όρος που αναφέρεται σε καινοτόμες τεχνολογίες που συνδέονται με τις τεχνολογίες των τηλεπικοινωνιών και την πληροφορική. Ο τομέας των μεταφορών αποτελεί την πρωταρχική περιοχή αυτής της εφαρμογής, που είναι επίσης γνωστή ως το σύστημα ευφυών μεταφορών (ITS). Οι κύριες υπηρεσίες είναι τα συστήματα πλοήγησης, η διάγνωση εξ αποστάσεως, καθώς και η πρόσβαση σε άλλες κινητές εφαρμογές όπως mobile entertainment, mobile content, mobile banking και mobile marketing.

B. Μηχανισμοί Πληρωμής για την Αξιοποίηση των Κινητών Υπηρεσιών

Έχοντας περιγράψει διάφορες εφαρμογές m-commerce, είναι ανάγκη να ρίξουμε μια ματιά στους μηχανισμούς πληρωμής που απαιτούνται για τη χρήση αυτών των εφαρμογών. Υπάρχει ένας αριθμός τέτοιων μηχανισμών, τους οποίους βλέπουμε παρακάτω (Tiwari et al., 2008):

- Πληρωμή με πιστωτική κάρτα: σε αυτή τη μέθοδο, τα τέλη για τις υπηρεσίες χρεώνονται στην πιστωτική κάρτα του συνδρομητή. Ο συνδρομητής μπορεί να ενημερώσει τον πάροχο της υπηρεσίας σχετικά με τον αριθμό της πιστωτικής του κάρτας, π.χ. μέσω WAP interface.
- Πληρωμή έναντι τιμολογίου: ο συνδρομητής μπορεί να εγγραφεί στον πάροχο και να παίρνει τιμολόγιο για τις υπηρεσίες που χρησιμοποιεί. Ο συνδρομητής μπορεί να πληρώσει το τιμολόγιο είτε μετρητά ή να αναθέσει στον πάροχο με πάγια εντολή την άμεση χρέωση του τραπεζικού του λογαριασμού.
- Πληρωμή με προπληρωμένη κάρτα: ο συνδρομητής μπορεί να αγοράσει μια προπληρωμένη κάρτα που πωλείται από τον πάροχο. Οποιαδήποτε χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών

χρεώνεται στην προπληρωμένη κάρτα μέχρι που το ποσό της κάρτας να εξαντληθεί.

- Πληρωμή με premium SMS: Ο συνδρομητής μπορεί να στείλει ένα SMS σε έναν ορισμένο αριθμό. Αυτό το SMS κοστίζει ένα σταθερό, προκαθορισμένο ποσό που εισπράττεται από τον φορέα του δικτύου για λογαριασμό του παρόχου υπηρεσιών.
- Πληρωμή μέσω τηλεφωνικού λογαριασμού: ένας άνετος τρόπος πληρωμής για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας είναι η πληρωμή μέσω μηνιαίου τηλεφωνικού λογαριασμού που ο φορέας του δικτύου στέλνει σε κάθε συνδρομητή. Ο φορέας μπορεί να εισπράξει το ποσό εξ ονόματος του παρόχου, με μια ορισμένη χρέωση υπηρεσιών.
- Πληρωμή μέσω κινητού: ο όρος πληρωμή μέσω κινητού αναφέρεται σε πληρωμές που γίνονται μέσω των κινητών συσκευών χειρός, προκειμένου να αγοραστούν αγαθά και υπηρεσίες. Η υπηρεσία πληρωμής μέσω κινητού συνήθως ενεργεί ως μεσάζων μεταξύ του καταναλωτή και του πωλητή. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι το mobile wallet, μια υπηρεσία από την T-Mobile και το m-pay της Vodafone. Πρόκειται για μια υβριδική μορφή πληρωμής που συνδυάζει στοιχεία από τις άλλες μεθόδους πληρωμής, π.χ. πιστωτικές κάρτες, προπληρωμένες κάρτες, τιμολόγηση και λογαριασμούς τηλεφώνου. Και οι δύο, ο πελάτης και ο πωλητής, εγγράφονται στον πάροχο υπηρεσιών. Κάθε συνδρομητής παίρνει ένα κωδικό PIN για την επικύρωση του μέσω WAP ή SMS, προκειμένου να κάνει τις πληρωμές για τις αγορές του. Το πλεονέκτημα για το συνδρομητή έγκειται στο γεγονός ότι δεν χρειάζεται να εγγραφεί σε κάθε πωλητή. Ο πωλητής, από την άλλη πλευρά, δεν χρειάζεται να ανησυχεί για την πιστοληπτική ικανότητα του κάθε πελάτη. Μπορεί επίσης να ελπίζει να προσελκύσει πελάτες, οι οποίοι θα ήθελαν να πληρώσουν με αυτό τον τρόπο αλλά δεν ήταν πρόθυμοι να εγγραφούν σε αυτόν. (Tiwari et al., 2008)

Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι έχουν γίνει εκτεταμένες μελέτες για τη βιωσιμότητα των κινητών πληρωμών (mobile payments) οι οποίες γενικά επιβεβαίωσαν την αποδοχή των μεθόδων αυτών από τους καταναλωτές. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα μιας αντιπροσωπευτικής μελέτης από τους Khodawindi et al. (2003) που πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Augsburg της Γερμανίας, με τη συμμετοχή περίπου 4400 συμμετεχόντων.

Πιο αναλυτικά, πάνω από το 80% των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν πρόθυμοι να δεχτούν την πληρωμή μέσω κινητού. Η συντριπτική πλειοψηφία (96%) των πρόθυμων συμμετεχόντων έδωσαν το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων τους, ως έναν από τους λόγους της απόφασής τους. Άλλοι λόγοι ήταν η απλότητα της μεθόδου (93%) και το μικρότερο ή καθόλου κόστος των συναλλαγών (92%). Το κόστος συναλλαγής φαίνεται να είναι ένα σημαντικό κριτήριο για την αποδοχή, καθώς πάνω από το 37% των ερωτηθέντων ατόμων ήταν πρόθυμοι να τη χρησιμοποιήσουν μόνο αν δεν είχε κόστος συναλλαγών, ένα άλλο 19% ήταν πρόθυμο να πληρώσει μέχρι και 2.50 ευρώ ετήσια αμοιβή για τη χρήση της υπηρεσίας αυτής, ενώ ένα επιπλέον 36% μέχρι 5 ευρώ. (Khodawindi et al., 2003)

Η μελέτη διαπίστωσε ότι η πληρωμή μέσω κινητού προτιμάται κυρίως για μικρότερα ποσά (μικροπληρωμές). Δεν υπάρχει σαφής ορισμός του όρου μικροπληρωμές. Οι γνώμες κυμαίνονται από τα 2,50 έως τα 10 ευρώ. Παρόλα αυτά, πάνω από το 71% των συμμετεχόντων της μελέτης Augsburg ήταν πρόθυμοι να κάνουν χρήση των κινητών πληρωμών για ποσά μεταξύ 2,50 και 50 ευρώ. (Khodawindi et al., 2003).

Μπορεί κατά συνέπεια να υποστηριχθεί ότι οι μέθοδοι πληρωμής μέσω κινητού έχουν έρθει για να απολαύσουν την αποδοχή, ανοίγοντας το δρόμο για τις εφαρμογές m-commerce. Ο περιορισμός των μικροπληρωμών πρέπει, ωστόσο, να υπάρχει κατά νου, κατά το σχεδιασμό μιας εφαρμογής. (Tiwari et al., 2008)

3.2. Ανάλυση Κινητού Επιχειρείν

Η μελέτη των Tiwari et al. έδειξε ότι το m-commerce, ως αποτέλεσμα της σύγκλισης της πληροφορικής και του TCT προσφέρει πολλές υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας σε ένα πελάτη κάτοχο κινητού και ως εκ τούτου κατέχει σημαντικές επιχειρηματικές ευκαιρίες για τους παρόχους των υπηρεσιών αυτών. Η ανάπτυξη «οποτεδήποτε, οπουδήποτε» υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας παρουσιάζει ταυτόχρονα, μια πρόκληση και μια ευκαιρία για τους πωλητές από διάφορες βιομηχανίες. Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες, όπως αυτές του mobile entertainment είναι ανεξάρτητα υποκαταστήματα και μπορούν να παρέχονται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Άλλες υπηρεσίες όπως το mobile banking είναι πιο ενδιαφέρουσες για ειδικευμένες εταιρείες, όπως οι τράπεζες και οι άλλες επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα. (Tiwari et al., 2008)

Πιο συγκεκριμένα, ένα τεράστιο πεδίο επιχειρηματικών ευκαιριών πρόκειται να δημιουργηθεί για τους παρόχους τεχνολογίας που θα μπορούσαν να προσφέρουν λύσεις κινητής τηλεφωνίας για τους παρόχους υπηρεσιών. Οι μικρομεσαίες από συναφείς τομείς της τεχνολογίας μπορούν να τοποθετηθούν ιδανικά για να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την αρετή της ευελιξίας και της εξειδίκευσής τους. (Tiwari et al., 2008)

3.2.1. Χαρακτηριστικά

Μια αποκλειστική προσέγγιση θα ήταν εσφαλμένη, καθώς αυτό που χρειαζόμαστε είναι μια ολοκληρωμένη, ολιστική προσέγγιση, έτσι γενικά θα λέγαμε ότι τα χαρακτηριστικά του m-commerce περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Tiwari et al., 2008):

α) Το πρωταρχικό κριτήριο της κινητικότητας είναι η μέθοδος πρόσβασης:

i) Δεν παρέχουν όλες οι κινητές συσκευές πρόσβαση σε τηλεπικοινωνιακά δίκτυα. Για παράδειγμα, ένας φορητός υπολογιστής, ακόμη και αν είναι μια φορητή συσκευή, χρησιμοποιεί γενικά σταθερή πρόσβαση στα δίκτυα. Ακόμα και όταν ένας φορητός υπολογιστής συνδέεται σε

ένα ασύρματο δίκτυο, η χρήση του, ενώ βρίσκεστε εν κινήσει, είναι περιορισμένη εξαιτίας παραγόντων όπως το μέγεθος και το βάρος. Από την άλλη πλευρά, συσκευές τηλεματικής που τοποθετούνται σε οχήματα είναι ικανές να παρέχουν κινητή πρόσβαση σε τηλεπικοινωνιακά δίκτυα.

ii) Τα δίκτυα μέσω υπολογιστών μπορεί να είναι μερικώς ή ακόμη και πλήρως ενσύρματα, εφόσον είναι σε θέση να λαμβάνουν και να χειρίζονται αιτήματα που αποστέλλονται από κινητές ηλεκτρονικές συσκευές.

β) Ορισμένα μέρη μιας συναλλαγής μπορεί να υποβάλλονται σε επεξεργασία σε σταθερό τομέα. Για παράδειγμα, η παραγγελία ενός ρούχου χρησιμοποιώντας ένα κινητό τηλέφωνο είναι μια συναλλαγή m-commerce, ακόμη και όταν η επεξεργασία της συναλλαγής γίνεται από σταθερό υπολογιστή, ή η παραγγελία αποστέλλεται με e-mail και καταβάλλεται έναντι τιμολογίου. Σημαντικό είναι ότι τουλάχιστον η έναρξη ή η ολοκλήρωση διεξάγεται χρησιμοποιώντας κινητή πρόσβαση μέσω ηλεκτρονικής συσκευής.

γ) Η ολοκληρωμένη συναλλαγή δεν χρειάζεται να έχει χρηματικό χαρακτήρα εάν η συναλλαγή διενεργείται ως μέτρο εμπορίας ή ως εξυπηρέτησης μετά την πώληση.

Επίσης, το m-commerce χαρακτηρίζεται από μερικά μοναδικά χαρακτηριστικά που το ξεοπλίζουν με ορισμένα πλεονεκτήματα έναντι των παραδοσιακών μορφών εμπορικών συναλλαγών, συμπεριλαμβανομένου του e-commerce (Müller-Veerse, 2000 και Buse, 2002):

α) Παρουσία παντού: ο χρήστης μπορεί να κάνει χρήση των υπηρεσιών και να πραγματοποιεί συναλλαγές σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητα από την τρέχουσα γεωγραφική θέση του. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να είναι χρήσιμο σε πολλές καταστάσεις,

π.χ. στη διασταύρωση τιμών, ενώ στέκεται σε ένα σούπερ μάρκετ ή όταν είναι εν κίνηση.

β) Αμεσότητα: στενά συνδεδεμένη με τη δυνατότητα της πανταχού παρουσίας είναι η δυνατότητα της σε πραγματικό χρόνο χρήσης των υπηρεσιών. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ιδιαίτερα ελκυστικό για τις υπηρεσίες που ο χρόνος είναι κρίσιμος και απαιτούν μια γρήγορη αντίδραση, π.χ. πληροφορίες χρηματιστηριακής αγοράς για έναν μεσίτη. Επιπλέον, ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει αγαθά και υπηρεσίες, όταν αισθάνεται την ανάγκη. Η αμεσότητα της συναλλαγής βοηθά στο να συλλάβει τους καταναλωτές κατά τη στιγμή της πρόθεσης, έτσι ώστε οι πωλήσεις να μην χάνονται στην ασυμφωνία μεταξύ του σημείου της πρόθεσης και της πραγματικής αγοράς.

γ) Εντοπισμός: τεχνολογίες τοποθέτησης, όπως το global positioning system (GPS), επιτρέπουν στις εταιρείες να προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες στο χρήστη σε σχέση με την τρέχουσα θέση του. Οι υπηρεσίες που βασίζονται στον εντοπισμό, προσφέρονται για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών για τον εντοπισμένο περιεχόμενο και υπηρεσιών στην τρέχουσα θέση του.

δ) Άμεση συνδεσιμότητα: από την εισαγωγή ακόμα της υπηρεσίας general packet radio service (GPRS) οι κινητές συσκευές είναι συνεχώς online, δηλαδή σε επαφή με το δίκτυο. Αυτό το χαρακτηριστικό φέρνει την ευκολία στο χρήστη, καθώς τα χρονοβόρα dial-up ή οι διεργασίες εκκίνησης δεν είναι απαραίτητα.

ε) Προ-ενεργή λειτουργία: το m-commerce ανοίγει, με την αρετή της ικανότητάς του να είναι άμεσο τοπικά και προσωπικά, νέους δρόμους για τη λειτουργία του push-marketing, όπως το περιεχόμενο και το προσφερόμενο προϊόν. Υπηρεσίες όπως η opt-in διαφήμιση μπορούν να προσφερθούν έτσι ώστε ο χρήστης να

μπορεί να επιλέξει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις εταιρείες, που θέλει και να ενημερώνεται σχετικά. Η υπηρεσία σύντομων μηνυμάτων (SMS) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να στέλνονται σύντομα μηνύματα κειμένου σε καταναλωτές ενημερώνοντάς τους για τοπικές προσφορές που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες τους. Αυτό το χαρακτηριστικό εξασφαλίζει ότι η σωστή πληροφορία παρέχεται στο χρήστη με τη σωστή θέση, τη σωστή στιγμή. Ο χρήστης επίσης δεν ανησυχεί ότι θα χάσει ορισμένες δυνητικά σημαντικές πληροφορίες ή ότι θα φτάσει πάρα πολύ αργά.

στ) Απλή διαδικασία ελέγχου ταυτότητας: οι κινητές συσκευές τηλεπικοινωνίας λειτουργούν με ένα ηλεκτρονικό τσιπ που ονομάζεται subscriber identity module (SIM). Η κάρτα SIM έχει καταχωρηθεί στον φορέα εκμετάλλευσης του δικτύου και ο ιδιοκτήτης είναι έτσι σαφής και αναγνωρίσιμος. Ο σαφής προσδιορισμός του χρήστη σε συνδυασμό με έναν ατομικό προσωπικό αριθμό αναγνώρισης (PIN) κάνει οποιαδήποτε περαιτέρω χρονοβόρα, περίπλοκη και δυνητικά αναποτελεσματική διαδικασία ελέγχου ταυτότητας περιττή.

3.2.2.Πλεονεκτήματα και Οφέλη

Τα πλεονεκτήματα τα οποία προσφέρει το κινητό επιχειρείν στους διαχειριστές μιας εταιρείας, θα μπορούσαμε να τα συνοψίσουμε στα ακόλουθα (Barnett et al., 2000):

- να είναι πάντα σε επαφή και συνδεδεμένοι με τους πελάτες τους
- για πάντα να γνωρίζουν τους πελάτες τους σε πραγματικό χρόνο-πλαίσιο (που οι πελάτες είναι, τι κάνουν, τι είναι γύρω τους, κ.λπ.)
- να είναι πάντα ενεργοί, εκμεταλλεζόμενοι τις ευκαιρίες σε πραγματικό χρόνο για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους

Όσον αφορά στην αλυσίδα αξίας του κινητού ηλεκτρονικού επιχειρείν, επισημαίνεται ότι υπάρχουν επτά συνδέσεις του κινητού ηλεκτρονικού επιχειρείν με αυτήν, οι οποίες παρατίθενται ως ακολούθως (Barnett et al., 2000):

1. μεταφορά: συντήρηση και λειτουργία της υποδομής παρέχοντας επικοινωνία και μεταφορά δεδομένων μεταξύ των χρηστών των κινητών και των παρόχων των εφαρμογών.
2. βασική ενεργοποίηση υπηρεσιών: φιλοξενία server, backup δεδομένων και ολοκλήρωση των συστημάτων ώστε να διατεθούν προϊόντα μέσω κινητών τηλεφώνων.
3. συναλλαγή υποστήριξης που παρέχει τους μηχανισμούς για την ενίσχυση των συναλλαγών και των πληρωμών, για την ασφάλεια, καθώς και για τη χρέωση των χρηστών.
4. παρουσίαση υπηρεσιών ώστε να μετατρέπεται το περιεχόμενο των αιτήσεων από netbased σε WML.
5. εξατομίκευση μέσω υποστήριξης ειδικά διαμορφωμένης για μεμονωμένους χρήστες ή κοινά (βάσει των στοιχείων του χρήστη, τις λεπτομέρειες της χρέωσης, και ακόμη και τον τύπο της συσκευής που χρησιμοποιείται για τη σύνδεση στην υπηρεσία).
6. εφαρμογές των χρηστών άμεσα διαθέσιμες: π.χ. τραπεζικές διεργασίες, e-mail, ειδήσεις, διοργάνωση ταξιδιών, κ.ά., καθώς και υποστήριξη νέων υπηρεσιών ειδικά για το m-commerce: π.χ. GIS, αυτόματη ειδοποίηση σχετικά με κοντινούς φίλους, ψυχαγωγία, κ.λπ.
7. σχεδιασμός και λειτουργία του περιεχομένου των aggregators (δίκτυο ή πρόγραμμα που συλλέγει σχετικά στοιχεία από το περιεχόμενο και τους συνδέσμους ή/και τα εμφανίζει): παροχή βοήθειας στους χρήστες για να βρουν το δρόμο τους γύρω από το δίκτυο.

Συνοψίζοντας, τα οφέλη του κινητού ηλεκτρονικού επιχειρείν μέσω της εφαρμογής του, επισημαίνονται τα ακόλουθα (Barnett et al., 2000):

- Ανάπτυξη νέων διαύλων εμπορίας
- Βελτίωση μεριδίου αγοράς
- Μείωση του κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας
- Εξορθολογισμός της αλυσίδας αξίας
- Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Στοχοποίηση συγκεκριμένων πελατών
- Ανταγωνισμός αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών και όχι με την τιμή

3.2.3. Ασφάλεια και Εμπόδια Υλοποίησης

Το m-commerce, παρόμοια με το e-commerce, απαιτεί διαφανείς και σαφείς ρυθμίσεις, όπου τα συμβαλλόμενα μέρη δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζουν ο ένας τον άλλο και δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, ενώ διαπραγματεύεται μια συμφωνία (Wirtz, 2001). Αυτή η ανωνυμία κάνει πολλούς πιθανούς πελάτες να ανησυχούν για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών. (Tiwari et al., 2008)

Η ανησυχία σχετικά με την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων (π.χ. στοιχεία πιστωτικής κάρτας) και την πιθανή κακή χρήση τους είναι γνωστή. Τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει, συνεπώς, να είναι σε θέση να στηριχθούν στην εφαρμογή των διατάξεων του νόμου των συμβάσεων που συνάπτονται με τη χρήση κινητών ηλεκτρονικών συσκευών, εάν απαιτείται. Επιπλέον, ο πελάτης θα πρέπει να είναι σε θέση να εμπιστεύεται τα προσωπικά του στοιχεία. (Tiwari et al., 2008)

Ένα σαφώς καθορισμένο κανονιστικό πλαίσιο είναι, ως εκ τούτου, απαραίτητο για να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να αυξηθεί η αποδοχή του σε μεγάλα τμήματα της κοινωνίας, καθώς και να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία του m-commerce. Καθώς, ωστόσο, είναι ένα σχετικά νέο φαινόμενο δεν έχει ακόμη προσελκύσει την προσοχή των νομοθετών ως ανεξάρτητος τομέας των επιχειρήσεων στις περισσότερες χώρες. Πιο συγκεκριμένα, οι συναλλαγές του m-commerce συνήθως διέπονται από τους

κανονισμούς του e-commerce και συμπληρώνεται από τους νόμους Τηλεπικοινωνιών (Heinemann et al., 2004).

Πιο αναλυτικά, πολλοί από αυτούς τους κανονισμούς έχουν τις ρίζες τους σε πολυμερείς συνθήκες, όπως αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) ή του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ). Επίσης άλλοι διεθνείς οργανισμοί, όπως ο ΟΟΣΑ, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (ΠΟΕ) και η Παγκόσμια Οργάνωση Πνευματική Ιδιοκτησία (WIPO) συμμετέχουν στην διαμόρφωση ρυθμιστικών πλαισίων. Μπορεί, ως εκ τούτου, να υποτεθεί εύλογα ότι οι ρυθμιστικές έννοιες, κατ' αρχάς, έχουν διεθνή χαρακτήρα, ακόμη και αν ο βαθμός των κανονισμών μπορεί να διαφέρει μεταξύ των εθνών. (Tiwari et al., 2008)

Όσον αφορά στη χώρα μας, η Ελλάδα καθώς ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), υπόκειται στο νομικό πλαίσιο που εκείνη καθορίζει. Πιο συγκεκριμένα, η ΕΕ έχει παράσχει μια κατευθυντήρια γραμμή για το κανονιστικό πλαίσιο για το ηλεκτρονικό εμπόριο εν δυνάμει της οδηγίας 2000/31/ΕΚ. Έχει εκδώσει δώδεκα οδηγίες που ορίζουν το κανονιστικό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές συμβάσεις, το καθορισμό των αρμοδιοτήτων, την προστασία των δεδομένων των καταναλωτών, την προστασία των δικαιωμάτων της διανοητικής ιδιοκτησίας (ΔΔΙ), την επίλυση των διαφορών, τα εγκλήματα στον κυβερνοχώρο και τα φορολογικά καθεστώτα, μεταξύ άλλων, διασφαλίζει την ασφάλεια του δικαίου. Αυτές οι οδηγίες της ΕΕ καθορίζουν το κανονιστικό πλαίσιο για τις χώρες μέλη, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη συμμόρφωση με τις διεθνείς συνθήκες, όπως τον «*πρότυπο νόμο για το ηλεκτρονικό εμπόριο*» που πέρασε από την Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για το Διεθνές Εμπορικό Δίκαιο (UNCITRAL). (Tiwari et al., 2008)

Οι νομικές διατάξεις που επιβάλλονται από το νομοθέτη προτίθεται να διασφαλίσει την ισορροπία των καταναλωτών και των επιχειρηματικών συμφερόντων θέτοντας τους κανόνες και τη ρύθμιση της χρήσης των υφιστάμενων και αναδυόμενων τεχνολογιών. Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται χαρακτηριστικά ότι οι κανονισμοί που ισχύουν για το m-commerce γενικά καθοδηγούνται από πέντε αρχές (Tiwari et al., 2008):

1. Νομική εκτελεσιμότητα των συμβάσεων
2. Προστασία των καταναλωτών
3. Προστασία δεδομένων (καμία περιπτώ, μη εξουσιοδοτημένη συλλογή δεδομένων)
4. Εμπιστευτικότητα των δεδομένων (προστασία εγκεκριμένων δεδομένων από κακή χρήση)
5. Δικαίωμα αυτοδιάθεσης (πραγματοποίηση ή απόρριψη μιας ανακοίνωσης)

- **Νομική Εκτέλεση των Συμβάσεων**

Μια σύμβαση είναι νομικά δεσμευτική, όταν αμφότερα τα συμβαλλόμενα μέρη κάνουν νομικά αποδεκτές, αμοιβαίες και αντίστοιχες δηλώσεις προθέσεων, δηλαδή ένα απόσπασμα από έναν πιθανό πελάτη για την απόκτηση ενός αγαθού ή της υπηρεσίας και την αποδοχή του από τον πωλητή. Για το ηλεκτρονικό και το m-commerce οι ακόλουθες προδιαγραφές εφαρμόζονται επιπροσθέτως (Tiwari et al., 2008):

α) Η δήλωση προθέσεων εκ μέρους του πελάτη με ηλεκτρονικά μέσα είναι νομικά αποδεκτή, υπό την προϋπόθεση ότι διεξάγεται με μία σαφή και σκόπιμη πράξη, π.χ. επιβεβαίωση της παραγγελίας με την αποστολή ενός κωδικού επιβεβαίωσης μέσω SMS στον πωλητή.

β) Οι ηλεκτρονικές συμβάσεις μπορούν να ανακληθούν, και το αγορασθέν αγαθό να επιστραφεί, από τον πελάτη εντός δεκατεσσάρων ημερών από τη συμφωνία χωρίς να προσδιορίζει κανένα λόγο. Ο παρών κανονισμός, ωστόσο, δεν ισχύει για τα μη διαρκή αγαθά (π.χ. τρόφιμα) ή μέσα αποθήκευσης δεδομένων που μπορεί να αντιγραφούν (π.χ. μη σφραγισμένα αντίγραφα ηχητικά, βίντεο ή λογισμικού).

γ) Ο πωλητής οφείλει να ενημερώσει τον πελάτη σχετικά με την τελική τιμή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων όλων των φόρων και λοιπών εξόδων. Εξαιρέσεις επιτρέπονται μόνο, αν ασχολείται με επιχειρηματικούς πελάτες.

δ) Σε περίπτωση παραβίασης (π.χ. αδυναμία να ενημερώσει τον πελάτη για το δικαίωμά του να επιστρέψει το αγαθό εντός δεκατεσσάρων ημερών), η σύμβαση θεωρείται άκυρη και το αγαθό μπορεί να επιστραφεί οποιαδήποτε στιγμή. Οι διεθνείς συναλλαγές διέπονται από δύο διαφορετικές αρχές. Όλες οι εμπορικές συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον τομέα των επιχειρήσεων (B2B) διέπονται από τις αρχές της "χώρας καταγωγής", δηλαδή οι συναλλαγές υπόκεινται στους κανονισμούς της χώρας στην οποία βρίσκεται ο πωλητής. Οι εμπορικές συναλλαγές της (B2C) στο τμήμα των επιχειρήσεων προς τους καταναλωτές από την άλλη πλευρά διέπονται από τις αρχές της «χώρας προορισμού», δηλαδή οι συναλλαγές υπόκεινται στο δίκαιο της χώρας στην οποία ο καταναλωτής διαμένει.

- **Προστασία Καταναλωτών και Δεδομένων**

Η προστασία της ιδιωτικής σφαίρας των καταναλωτών και η αποτροπή μη εξουσιοδοτημένης χρήσης των προσωπικών δεδομένων αποτελούν κύριο μέλημα για τον νομοθέτη, προκειμένου να διασφαλίσει το δημόσιο συμφέρον από τη μία πλευρά και να αυξήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στην ηλεκτρονική μορφή του εμπορίου, από την άλλη. Για το σκοπό αυτό αρκετά αυστηρές ρυθμιστικές προδιαγραφές έχουν τεθεί σε ισχύ, π.χ. (Tiwarí et al., 2008):

α) Τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα πρέπει να συλλέγονται, υφίστανται επεξεργασία ή να χρησιμοποιούνται μόνο με τη ρητή συγκατάθεση του χρήστη.

β) Εάν ο χρήστης έχει την επιλογή να δώσει τη συγκατάθεσή του σε ηλεκτρονική μορφή, ο πωλητής πρέπει να εγγυηθεί ότι η συμφωνία αυτή μπορεί να δοθεί μόνο με μία σαφή και εσκεμμένη πράξη και το κείμενο της εν λόγω συναίνεσης μπορεί να είναι προσβάσιμο ανά πάσα στιγμή από το χρήστη.

γ) Η συγκατάθεση μπορεί να ανακληθεί από το χρήστη ανά πάσα στιγμή.

δ) Τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα δεν μπορούν να υποβληθούν σε επεξεργασία για οποιοδήποτε άλλο σκοπό εκτός από εκείνο για τον οποίο έχουν συλλεχθεί ρητά.

- **Κατηγορίες που Εξαιρούνται από το m-commerce**

Μερικές από τις πολύ λίγες κατηγορίες για τις οποίες τα κράτη μέλη της ΕΕ έχουν εγκρίνει από την αξία της οδηγίας της ΕΕ για το ηλεκτρονικό εμπόριο (2000/31/ΕΚ άρθρο 9 § 2) να απαγορεύσει τη σύναψη συμβάσεων με ηλεκτρονικά μέσα είναι:

α) Οι συμβάσεις που θεμελιώνουν ή μεταβιβάζουν δικαιώματα επί ακινήτου περιουσίας, εκτός από τα δικαιώματα μίσθωσης.

β) Οι συμβάσεις οι οποίες απαιτούν εκ του νόμου την προσφυγή σε δικαστήρια, δημόσιες αρχές ή επαγγέλματα που ασκούν δημόσια εξουσία, π.χ. συμβολαιογράφοι.

γ) Οι συμβάσεις που διέπονται από το οικογενειακό δίκαιο ή από το δίκαιο της διαδοχής. Η συζήτηση αυτή δείχνει το νομικό πλαίσιο που διέπει το ηλεκτρονικό και το m-commerce στη Γερμανία. Οι αρχές-πλαίσια είναι, ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, διεθνούς χαρακτήρα και αφορούν όχι μόνο το εσωτερικό των γεωγραφικών ορίων της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας.

3.3. Σύγκριση Καναλιών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Οι επαγγελματίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν δύνανται να προσφέρουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας μέσω τριών βασικών τρόπων αποστολής. Ωστόσο, οι περισσότεροι στις μέρες μας τείνουν να ως επί το πλείστον να βασίζονται σε SMS και βελτιστοποιημένες για κινητά ιστοσελίδες.

Σύμφωνα με έρευνα των Johnson & Wannemacher (2011), αποδεικνύεται ότι:

- Οι ιστοσελίδες κινητών κυριαρχούν στις προσφορές κινητού επιχειρείν. Περισσότεροι από τους μισούς επαγγελματίες

ηλεκτρονικού επιχειρείν λένε ότι η εταιρεία τους έχει μια βελτιστοποιημένη για κινητό ιστοσελίδα, και το 40% σχεδιάζουν να αποκτήσουν μια. Ο λόγος είναι επειδή η χρήση των κινητών τηλεφώνων στο Διαδίκτυο έχει αυξηθεί σταθερά κατά τα τελευταία χρόνια, λόγω του συνδυασμού των όλο και πιο προηγμένων συσκευών, των mobile browsers, και των κυψελοειδών δικτύων. Το ποσοστό των ενηλίκων Αμερικανών ιδιοκτητών κινητών τηλεφώνων που έχουν πρόσβαση στο mobile web τουλάχιστον μια φορά ημερησίως αυξήθηκε από 4% το 2007 σε 13% κατά 2010.

- Το SMS μάρκετινγκ και οι ειδοποιήσεις εξυπηρέτησης εξακολουθούν να κυριαρχούν. Τα μηνύματα κειμένου, η παλαιότερη και πιο απλή μέθοδος παράδοσης κινητής τηλεφωνίας, εξακολουθεί να είναι το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο είδος υπηρεσίας δεδομένων κινητής τηλεφωνίας. Από το 2008 έως το 2010, η υιοθεσία μιας μεγάλης μερίδας δραστηριοτήτων από τα κινητά έχει αυξηθεί σημαντικά, αλλά ακόμη SMS εξακολουθεί να κυριαρχεί. Στις ΗΠΑ, το ποσοστό των ενηλίκων σε απευθείας σύνδεση από τα κινητά τους τηλέφωνα που χρησιμοποιούν SMS τουλάχιστον σε εβδομαδιαία βάση ανέβηκε από το 30% το 2007 στο 56% το 2010. Αυτό δεν αποτελεί έκπληξη, τα SMS είναι η δεύτερη πιο κοινή μέθοδος παράδοσης μεταξύ του ηλεκτρονικού επιχειρείν και των επαγγελματιών στρατηγικής καναλιών: Πάνω από το ήμισυ των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι χρησιμοποιούν επί του παρόντος SMS είτε για την εμπορία είτε για την υπηρεσία ειδοποιήσεων. Οι ειδοποιήσεις αυτές κυμαίνονται από τον έλεγχο των υπολοίπων των λογαριασμών για τη συσκευασία των ειδοποιήσεων παράδοσης.
- Τα στελέχη του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχουν μεγάλα σχέδια για τις downloadable apps. Η επιτυχία των smartphones και πιο πρόσφατα των ταμπλετών όπως το iPad, μαζί με τα Apple, Android, BlackBerry και των καταστημάτων apps, έχει οδηγήσει πολλά στελέχη στο συμπέρασμα ότι μια app για κινητό είναι ένα must have. Περίπου 43% των ερωτηθέντων επαγγελματιών ηλεκτρονικού επιχειρείν προσφέρουν iPhone app και το άλλο 50% σχεδιάζει να προσφέρει

ένα. Και ενώ μόλις το 24% έχει εφαρμογές για άλλες πλατφόρμες, ένα επιβλητικό 60% έχει σχέδια για την εισαγωγή τους.

3.4. Μελλοντικές Τάσεις

Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται ότι με την άφιξη των ασύρματων δικτύων 3G στην αγορά και την ανάπτυξη των ισχυρών κινητών συσκευών, η μεταβολή των επιχειρήσεων και των αναγκών τους είναι γεγονός. Έτσι, σε μερικά χρόνια από τώρα εκτιμάται ότι οι επιχειρήσεις θα δύνανται να συνεχίσουν τη λειτουργία τους μέσω των διαχειριστών τους είτε από το γραφείο ή την έδρα της επιχείρησης αλλά και από άλλους χώρους κατ' επιλογή του διαχειριστή βάσει της εφαρμογής του κινητού ηλεκτρονικού επιχειρείν. Συνεπώς, όλες οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων θα μπορούν να ρυθμιστούν από την άνεση της οικίας του διαχειριστή ή από οπουδήποτε αλλού, χωρίς να υπάρχει ανάγκη για διατήρηση μεγάλων κτιρίων γραφείων αναγκαστικά. (Barjis & Barjis, 2005)

Όλες αυτές οι αλλαγές θα είναι διαθέσιμες στο εγγύς μέλλον, καθώς η επιχείρηση κινητού ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί την επιχείρηση του μέλλοντος. Ωστόσο, αυτήν τη στιγμή, υπάρχουν ακόμα υπεραρκετές προκλήσεις και θέματα, προκειμένου να επιτευχθεί η προσαρμογή και η τροποποίηση του παραδοσιακού τρόπου επιχειρηματική δραστηριότητα σε αυτόν του κινητού ηλεκτρονικού επιχειρείν. Στο εγγύς μέλλον, τέλος, εκτιμάται ότι το κινητό επιχειρείν θα μπορεί να αυξήσει επίσης την παραγωγικότητα, αλλά και την άνεση όσον αφορά στους εργαζομένους, στους εργοδότες και τους καταναλωτές γενικότερα τα επόμενα χρόνια. (Barjis & Barjis, 2005)

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 3

- Γιαγλής, Γεώργιος Μ. (2004). *Κινητό και Ασύρματο Επιχειρείν: Τεχνολογίες, επιχειρηματικά θέματα, καινοτόμες εφαρμογές στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Akikazu Sato et al. (February 2008). *Mobile Commerce: opportunities and challenges*. A GS1 Mobile Com White Paper.
- Anckar, B. and D'Incau D. (2002). *Value-Added Services in Mobile Commerce: An Analytical Framework and Empirical Findings from a National Consumer Survey*, διαθέσιμο: <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2002/1435/03/14350086b.pdf>, ανάκτηση Ιούνιος 2014.
- Barjis, Joseph; Barjis, Isaac (July 1, 2005). *Transition of E-Business to M-Business Driven by Wireless Communication*. U.S.A.
- Barnett, N., Hodges, S., & Wilshire, M. J. (2000). M-Commerce: An Operator's Manual. *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 162-173. Retrieved from the World Wide Web on 12 December 2002, www.fh-mainz.de/~abicher/LV/WPF%20Hauptstudium/e-business/manual.pdf
- Buse, S. (2002). Der Mobile Erfolg – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Branchen. In Keuper, F. (Eds.): *Electronic Business und Mobile Business*, pp. 91-117, Gabler, Wiesbaden.
- EITO (2002). *European Information Technology Observatory 2002*. Edition 10, διαθέσιμο: <http://www.eito.com>, ανάκτηση Μάιος 2014.
- EITO (2004). *European Information Technology Observatory 2004*. Eurobit, Frankfurt amMain.
- Fischer, I. (2003). Zur Beobachtung der Entwicklung des E-Commerce. In *Wirtschaft und Statistik*, No.4, 2003, pp. 318-318, Wiesbaden.
- Hohenberg, H.E. & Rufra, S., (2004). Das Mobiltelefon als Geldbörse der Zukunft – Chancen und Potentiale des Mobile Payment (M-Payment). In *der markt: Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing*, Vol. 43, No. 168, 2004/1, pp. 33-40, Vienna.

- Johnson Carrie & Wannemacher Peter (June 2, 2011). *Mobile Channel Strategy: An Overview*. eBusiness & Channel Strategy Professionals, Forrester Research, Inc.
- Kalakota, R. & Robinson, M., (2002). *M-business: The Race to Mobility*. McGraw-Hill, New York.
- Khodawandi, D., Pousttchi, K., Wiedemann, D.G., (2003). Akzeptanz mobiler Bezahlverfahren in Deutschland, in: Pousttchi, K. and Turowski, K. (Eds.): *Mobile Commerce - Anwendungen und Perspektiven*, Augsburg 2003, pp. 42-57.
- Mesenbourg, T. L., (2001). *Measuring Electronic Business*. διαθέσιμο: <http://www.census.gov/econ/estats/papers/msrebus.pdf>, ανάκτηση Ιούνιος 2014.
- Müller-Veerse, F., (2000). *Mobile Commerce Report*. διαθέσιμο: <http://www.dad.be/library/pdf/durlacher1.pdf>, ανάκτηση Μάιος 2014.
- OECD (2002): *Measuring the Internet Economy 2002*. Organisation for Economic Co-operation and Development, διαθέσιμο: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/14/1835738.pdf>, ανάκτηση Ιούνιος 2014.
- Tiwari, R., Buse, S., Herstatt, C., (2006). *Customer on the Move – Strategic Implications of Mobile Banking for Banks and Financial Enterprises*. in: CEC/EEE (2006), Proceedings of The 8th IEEE International Conference on E-Commerce Technology (CEC/EEE'06), San Francisco, pp. 522-529.
- Tiwari Rajnish, Buse Stephan, Herstatt Cornelius (2008). *From Electronic To Mobile Commerce: Technology Convergence Enables Innovative Business Services*. Hamburg University of Technology (TUHH): Institute of Technology and Innovation Management (TIM).
- UNCTAD, (2002). *E-Commerce and Development Report 2002*, United Nations Conference on Trade and Development, New York, NY (a.o.).
- Veijalainen, J. et al., (2003). *On Requirements for Mobile Commerce*.
- Wirtz, B.W., 2001. *Electronic Business*. 2ND Edition, Gabler, Wiesbaden.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΗΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Στην ενότητα που ακολουθεί, αναφέρεται η στρατηγική ανάλυση του κινητού επιχειρείν και, πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση περιβάλλοντος (εξωτερικό, εσωτερικό, Stakeholders), οι τομείς εφαρμογής του, η διαμόρφωση στρατηγικής και η ανάδειξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος

Σε όλο τον κόσμο, το m-commerce αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς. Οι ηγέτες του ηλεκτρονικού επιχειρείν και στρατηγικής καναλιών στις επιχειρήσεις B2B και B2C βρίσκονται στην πρώτη γραμμή: το 94% των ερωτηθέντων διαχειριστών ηλεκτρονικού επιχειρείν ήταν υπεύθυνοι ή εμπλεκόμενοι στο σχεδιασμό μιας στρατηγικής κινητού επιχειρείν. Οι ασαφείς στρατηγικές για το κανάλι, η έλλειψη τεχνογνωσίας, καθώς και οι τεχνικές προκλήσεις εμποδίζουν την εκτέλεση, καθώς οι επαγγελματίες ηλεκτρονικού επιχειρείν κάνουν αγώνα δρόμου, για να καλύψουν τη διαφορά με την υψηλή υιοθέτηση των κινητών δραστηριοτήτων από τους καταναλωτές.

Η δημιουργία μιας στρατηγικής κινητού επιχειρείν απαιτεί τη διαλειτουργιακή συνεργασία και τη μεθοδική προσέγγιση για την υλοποίηση της στρατηγικής, που ξεκινά με την εξέταση της χρήσης από τον πελάτη του καναλιού m-commerce και σαφώς καθορισμένες μετρήσεις. Οι επαγγελματίες ηλεκτρονικού επιχειρείν και στρατηγικής καναλιού πρέπει να καθορίσουν το κατά πόσο τα μοναδικά χαρακτηριστικά του καναλιού κινητού επιχειρείν, αυτά της απλότητας, της αμεσότητας και των πλαισίων μπορούν να μεταφραστούν σε πολυκαναλικότητα, κίνηση μεταξύ καναλιών ή προσφορές μόνο από το κινητό (Johnson & Wannemacher 2011).

- Οι επαγγελματίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν οδηγούν ή συμβάλλουν στην ανάπτυξη κινητών στρατηγικών m-commerce

Σε όλο τον κόσμο το κανάλι που αναφέρεται στο κινητό επιχειρείν αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς. Οι άνθρωποι σε κάθε χώρα αγοράζουν

όλο και πιο προηγμένες συσκευές, οι εταιρείες ξεκινούν smartphone apps κατά χιλιάδες και οι καταναλωτές, αλλά και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κινητά τηλέφωνα για τις καθημερινές τους δραστηριότητες, όπως ο έλεγχος του καιρού, η εκμετάλλευση των εκπώσεων, τα ψώνια, ή αποστολή και λήψη χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Καθώς η υιοθέτηση των κινητών αυξάνεται οι επαγγελματίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν και της στρατηγικής του αντίστοιχου καναλιού καλούνται να καθορίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι συσκευές αυτές θα ενσωματωθούν με τις υπάρχουσες πωλήσεις τους και τα κανάλια παροχής υπηρεσιών.

Η ταχεία έγκριση του καναλιού της κινητής τηλεφωνίας είναι μια κρίσιμη κινητήρια δύναμη στην ανάγκη για τους επαγγελματίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν να εξελίξουν τη στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν και τις πράξεις τους στο ευέλικτο εμπόριο. Είναι ανάγκη οι επαγγελματίες ηλεκτρονικού επιχειρείν να διαμορφώσουν τους πόρους και τις ικανότητες τους, για να μείνουν μπροστά από τον ρυθμό μεταβολής της υιοθέτησης της τεχνολογίας από τους καταναλωτές και της αλλαγής της συμπεριφοράς τους. Το κανάλι κινητών έχει δει περισσότερες αλλαγές από οποιαδήποτε άλλο καταναλωτικό μέσο τα τελευταία δύο χρόνια. (Johnson & Wannemacher 2011)

- *Οι ηγέτες του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι υπεύθυνοι ή συμμετέχουν στη στρατηγική κινητών m-commerce της εταιρείας τους*

Οι ηγέτες ηλεκτρονικού επιχειρείν βρίσκονται στο τιμόνι ή τουλάχιστον στο τραπέζι του σχεδιασμού κινητών των εταιρειών τους: το 94% των επαγγελματιών που συμμετείχαν στην έρευνα ηλεκτρονικού επιχειρείν ήταν υπεύθυνοι ή εμπλέκονταν στο σχεδιασμό της στρατηγικής κινητού επιχειρείν (Johnson & Wannemacher 2011).

- *Οι περισσότερες στρατηγικές m-commerce βρίσκονται ακόμη στα πρώτα τους στάδια*

Το 89% των επαγγελματιών που συμμετείχαν στην έρευνα ηλεκτρονικού επιχειρείν της εταιρείας τους έχουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε πολύ διαφορετικά στάδια στην αναπτυξιακή στρατηγική τους, παρόλα αυτά μεταξύ αυτών των επαγγελματιών, λιγότεροι από τους μισούς παραδέχονται ότι η στρατηγική τους είναι στα σπάργανα και ότι μόλις έχουν αρχίσει να εργάζονται σε μια στρατηγική. Για να αναπτύξουν τις στρατηγικές περισσότεροι από τους μισούς των ερωτηθέντων προσανατολίστηκαν σε πιλοτικές εφαρμογές και 36% των ερωτηθέντων και παρακολούθησαν τους πελάτες κινητής τηλεφωνίας τους, για να κατανοήσουν τη συμπεριφορά και τις ανάγκες τους. Για κάποιους ηγέτες ηλεκτρονικού επιχειρείν και στρατηγικής καναλιού αυτή η διαδικασία έρευνας απέδωσε συγκεκριμένο κοινό-στόχο για τις προσφορές κινητών: 26% λένε ότι το να αγγίξουν συγκεκριμένα τμήματα των καταναλωτών, αποτελεί την κορυφαία προτεραιότητα για το κανάλι κινητών (Johnson & Wannemacher 2011).

- *Οι επιχειρήσεις αφιερώνουν σημαντικούς ανθρώπινους πόρους στο τομέα του m-commerce*

Όχι πολύ καιρό πριν, ακόμη και οι προοδευτικές εταιρείες χρησιμοποιούσαν μόνο ένα ή δύο άτομα στο κανάλι κινητών, αλλά αυτό έχει αλλάξει. Οι επαγγελματίες ηλεκτρονικού επιχειρείν και της στρατηγικής καναλιών που ρωτήθηκαν έχουν κατά μέσο όρο έξι εργαζόμενους που εστιάζονται στο κινητό επιχειρείν. Ένα αξιοζήλευτο 9% των επαγγελματιών ηλεκτρονικού επιχειρείν λένε πως η εταιρεία τους έχει 15 ή περισσότερους υπαλλήλους που εργάζονται στο συγκεκριμένο αντικείμενο. (Johnson & Wannemacher 2011)

4.1.1. Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Η εξωτερική ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο – περιβάλλοντος, ως εργαλείο, γίνεται μέσω του μοντέλου των «5 δυνάμεων του Porter». Πιο αναλυτικά, οι δυνάμεις αυτές αναφέρονται στους ακόλουθους στρατηγικής σημασίας παράγοντες:

- η απειλή των νεοεισερχόμενων
- η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- η διαπραγματευτική ισχύς των καταναλωτών
- η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών
- η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον ίδιο κλάδο

(Porter, 1980)

4.1.2. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT εταιρείας, ως εργαλείο, έγκειται στην ανάλυση και περιγραφή των δυνατών σημείων της επιχείρησης και των ευκαιριών που επέρχονται, αλλά και στον προβληματισμό και την αναγνώριση των αδύνατων σημείων της επιχείρησης και των επικείμενων κινδύνων που μπορεί να αντιμετωπίσει (Armstrong & Kotler, 2009, Kotler et al., 2009).

4.2. Στρατηγική Ανάλυση

Δημιουργώντας τη σωστή στρατηγική κινητού ηλεκτρονικού επιχειρείν, ο επιχειρηματίας καλείται να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα όπως: με την ευκαιρία να αυξάνεται τόσο πολύ το συγκεκριμένο κανάλι, πώς θα πρέπει οι επαγγελματίες κινητού επιχειρείν και στρατηγικής καναλιών να το προσεγγίζουν, κ.λπ. Σήμερα, οι επαγγελματίες κινητού επιχειρείν συχνά ξεκινούν τις πρωτοβουλίες κινητής με τη βοήθεια ενός κομβικού σημείου, ολοκλήρωσης συστημάτων ή οργανισμών με εμπειρία κινητής τηλεφωνίας. Προτείνεται η έναρξη της διαδικασίας με την αξιοποίηση των υφιστάμενων υποδομών και την αναζήτηση να εισαχθούν σταδιακά νέες χρήσιμες υπηρεσίες προς τους πελάτες (Johnson & Wannemacher 2011).

Οι πιο επιτυχημένες στρατηγικές m-commerce για τη δρομολόγηση των υπηρεσιών αυτών περιλαμβάνουν (Johnson & Wannemacher 2011):

- *Προνοητικό σχεδιασμό πριν το ξεκίνημα*

Απλή αλλά αποτελεσματική, η μεθοδολογία POST της Forrester Mobile είναι η ραχοκοκαλιά μιας επιτυχημένης στρατηγικής για το κανάλι κινητού επιχειρείν. Οι επαγγελματίες ηλεκτρονικού επιχειρείν σε εταιρείες

σε όλο τον κόσμο καθώς και σε ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών έχουν χρησιμοποιήσει την POST για την ανάπτυξη στρατηγικών κινητού επιχειρείν που να πληρούν τους στόχους τους και τις ανάγκες της αγοράς-στόχου τους. Πολλοί επιλέγουν να ξεκινήσουν με μια ανάλυση των επιπέδων εξειδίκευσης των πελατών τους. Η Forrester Mobile Technographics παρέχει ένα αρχικό στιγμιότυπο υψηλού επιπέδου που δείχνει πόσο περίπλοκο είναι το κοινό-στόχος. Δείχνει το τι είναι δυνατό να γίνει με υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, για παράδειγμα δείχνει πόσο από το κοινό μπορεί να προσεγγισθεί με τις εφαρμογές ή τα SMS.

- *Ιεράρχηση των πρωτοβουλιών*

Τα τέσσερα βήματα της μεθοδολογίας POST έχουν ένα πράγμα κοινό: την ιεράρχηση προτεραιοτήτων. Το Convenience Quotient παρέχει ένα πλαίσιο για την ιεράρχηση της πρωτοβουλίας κινητού επιχειρείν. Έχει διαπιστώσει πως υπάρχουν τρία κριτήρια εξάρτησης της κινητής που προβλέπουν αν οι χρήστες θα φύγουν μακριά από τον υπολογιστή και θα χρησιμοποιήσουν το κινητό τους τηλέφωνο για υπηρεσίες κινητής. Αυτά τα τρία κριτήρια είναι, όπως προαναφέρθηκε, η αμεσότητα, η απλότητα και το πλαίσιο. Ως παράδειγμα, οι ηγέτες του ηλεκτρονικού επιχειρείν της Steve Madden, μιας εταιρείας σχεδίασης και κατασκευής σύγχρονων παπουτσιών και αξεσουάρ, επέλεξε να κινηθεί στο χώρο των κινητών, με γνώμονα την άμεση πρόσβαση στο περιεχόμενο και τις πληροφορίες του δικτυακό τόπο κινητής της επιχείρησης και όχι με τους γρήγορες ανταπόκρισης QR κωδικούς, τα κουπόνια κινητής, τα point-of-sale (POS) και τις πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου.

- *Διατμηματική ομάδα*

Η ιδιοκτησία του κινητού επιχειρείν προέρχεται από την προσέγγιση ότι το κινητό είναι άλλη μια συνιστώσα της πολυκαναλικής στρατηγικής. Το γεγονός ότι το ψηφιακό συνδέεται συχνά με το online ενισχύει το επιχειρήμα αυτό και αθετεί τη μεταβίβαση της κυριότητας. Αν και αυτό είναι ένα μεγάλο σημείο εκκίνησης, οι ευκαιρίες στον τομέα των κινητών πάνε πολύ πιο πέρα από την έρευνα στο Διαδίκτυο, τις αγορές,

και την εξυπηρέτηση πελατών. Νέες ευκαιρίες στον τομέα των κινητών που θα οδηγήσουν στην αφοσίωση των πελατών θα είναι ριζωμένες στις πληρωμές μέσω κινητού τηλεφώνου, στα προγράμματα πιστότητας, στο in-store, στο in-airport και σε εμπειρίες στα σημεία των περιστατικών. Οι δημιουργοί στρατηγικών με ευρύτερη ευθύνη για τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, τη διανομή και την εξυπηρέτηση των πελατών θα πρέπει να αξιολογούν το πώς τα κινητά μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση μιας καλύτερης επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπόψη τα οφέλη των κοινών υποδομών, οι επαγγελματίες του κινητού επιχειρείν θα πρέπει να σχηματίσουν και να εργαστούν σε διατμηματικές ομάδες για να λαμβάνουν καλύτερα αποτελέσματα και να δώσουν προτεραιότητα στις ανάγκες του κάθε ρόλου.

- *Σαφής μετρήσεις και βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) για να μετρηθεί η επιτυχία*

Όπως η κυκλοφορία και οι επισκέψεις δε δίνουν πλήρεις εικόνες της αποτελεσματικότητας ή της ικανοποίησης της ιστοσελίδας, έτσι και οι μετρήσεις αυτές είναι πολύ βασικές για το κανάλι κινητής και οι επαγγελματίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν πρέπει να καθιερώσουν πλουσιότερα μέτρα επιτυχίας κατά την έναρξη εκτέλεσης της στρατηγικής του κινητού επιχειρείν. Για παράδειγμα, το ποσοστό των χρηστών που χρησιμοποιούν τη λειτουργικότητα και τα διαθέσιμα χαρακτηριστικά προσφέρουν στους ηγέτες κινητού επιχειρείν μια βαθύτερη και πιο ισχυρή άποψη για το πώς οι προσφορές κινητής χρησιμοποιούνται και υιοθετούνται από τους πελάτες. Επιπλέον, τα μέτρα που κάνουν απολογισμό της χρήσης άλλων καναλιών κινητών που υιοθετούνται -πόσες πωλήσεις συνολικά κάνουν οι έμποροι κινητής για παράδειγμα- επιτρέπουν στους επαγγελματίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν να δουν την επίδραση που έχει το κανάλι κινητής τηλεφωνίας σε άλλα κανάλια.

4.2.1. Τομείς Εφαρμογής Κινητού Επιχειρείν

Η αποδοχή του κινητού επιχειρείν από τους καταναλωτές θα συνεχίσει να αυξάνεται. Οι επαγγελματίες του κινητού επιχειρείν συνειδητοποιούν ότι το να καταλάβουν το ρόλο των καναλιών κινητής είναι μια δύσκολη μάχη ενάντια στο χρόνο. Η ταχύτητα υιοθέτησης των καταναλωτών αυξάνεται και οι επαγγελματίες σπεύδουν να παρέχουν λύσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν σε πραγματικό χρόνο. Περιμένουμε αυτές οι δραστηριότητες να αυξηθούν σε όλους τους τομείς, καθοδηγούμενες από τρεις κύριες δυνάμεις: αυτοί που κατανοούν την κινητή δυναμικότητα θα γίνουν πιο ενεργοί πελάτες, τα smartphones και τα tablets θα συνεχίσουν να είναι η επικρατούσα τάση και οι αναδυόμενες αγορές θα αυξηθούν στις τάξεις των καταναλωτών κινητής τηλεφωνίας. Η δραματική αύξηση του καναλιού της κινητής τηλεφωνίας μπορεί να βρεθεί σε πολλά είδη δραστηριοτήτων, που οι ηγέτες του ηλεκτρονικού επιχειρείν επιβλέπουν, από την υγειονομική περίθαλψη έως το λιανικό εμπόριο (Johnson & Wannemacher 2011).

- *Ταξίδια και φιλοξενία: οι κινητές συσκευές και οι ταξιδιώτες αποτελούν μια λογική προσαρμογή*

Η τουριστική βιομηχανία υιοθέτησε γρήγορα το χώρο των κινητών, οι προμηθευτές ταξιδιωτικών προϊόντων αναζητούν κάθε ευκαιρία για να ενεργοποιήσουν τους πελάτες τους άμεσα, με αποτέλεσμα τις προηγμένες προσφορές κινητών όπως η εφαρμογή για check-in από κινητό τηλέφωνο της American Airlines. Επιπλέον, η «on-the-go» και η άμεση φύση των δραστηριοτήτων των ταξιδιών και της φιλοξενίας, μαζί με το υψηλό επίπεδο τεχνολογικής άνεσης σε πολλά επαγγελματικά και αναψυχής ταξίδια, κάνουν το κανάλι κινητής λογικά κατάλληλο για πολλές δραστηριότητες ταξιδιών. Η καταλληλότητά τους είναι εμφανής και στα ποσοστά έγκρισης. Περισσότεροι από ένας στους τέσσερις online ενήλικες στις ΗΠΑ έχουν χρησιμοποιήσει SMS ή το κινητό τους στο Web για δραστηριότητες που σχετίζονται με ταξίδια όπως η κράτηση δωματίου σε ξενοδοχείο ή ο έλεγχος της πτήσης τους, κατά το παρελθόν έτος. Επιπλέον, το 11% των online ενηλίκων στις ΗΠΑ

έχουν κατεβάσει ταξίδια που σχετίζονται με mobile app, όπως εφαρμογές του TripAdvisor για το iPhone και το iPad ή την iPhone app της American Airlines (Johnson & Wannemacher 2011).

- *Λιανική: έρευνα προϊόντος στα υπέρ των πωλήσεων σήμερα*

Ενώ λίγοι πελάτες κάνουν αγορές προϊόντων από τα κινητά τους σήμερα, οι κινητές συσκευές τους προσφέρουν τη δυνατότητα να ερευνήσουν την αγορά, ενώ βρίσκονται σε ένα κατάσταση ή υποκατάστημα και να λαμβάνουν στοχευμένες προωθητικές ενέργειες για τα συγκεκριμένα καταστήματα. Σήμερα, η offline επηρεαζόμενη ευκαιρία είναι μεγαλύτερη από το άμεσο εμπόριο μέσω κινητού, αλλά υπάρχουν σημάδια ότι η αγορά του εμπορίου μέσω κινητής τηλεφωνίας θα απογειωθεί μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Στην Ευρώπη, το 16% των online αγοραστών έχουν ήδη χρησιμοποιήσει το κινητό τους τηλέφωνο για ενέργειες αγορών. Στις ΗΠΑ, το 13% των Αμερικανών ενηλίκων σε απευθείας σύνδεση με κινητό τηλέφωνο έχουν χρησιμοποιήσει μια φορητή συσκευή για να αγοράσουν ένα προϊόν χωρίς να μιλήσουν σε κανέναν. Σχεδόν οι μισοί από αυτούς τους αγοραστές κινητής έχουν κάνει την αγορά τους, χρησιμοποιώντας ένα κινητό δικτυακό τόπο, ενώ λιγότερο από το ένα πέμπτο την έκαναν χρησιμοποιώντας ένα μια εφαρμογή αγορών όπως το RedLaser ή το Kraft iFood Assistant. Επιπλέον, το 29% των αγοραστών μέσω κινητών στις ΗΠΑ λένε ότι έχουν δαπανήσει 100\$ ή περισσότερα κατά το προηγούμενο έτος, μέσω του καναλιού κινητής, και το μέσο ποσό που δαπανήθηκε για αγορές μέσω κινητής το 2010 ήταν 62,9\$. Οι λιανικές επιχειρήσεις ανεβαίνουν, το eBay έχει ήδη αναφέρει παγκόσμια έσοδα σχεδόν 2 δισεκατομμυρίων δολαρίων από το κανάλι κινητής κατά τη διάρκεια του 2010 και μέχρι σήμερα έχει περισσότερα από 30 εκατομμύρια downloads των διαφόρων εφαρμογών για κινητά (Johnson & Wannemacher 2011).

- *Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες: το mobile banking θα εκτοπίσει τις online τραπεζικές συναλλαγές*

Επειδή οι τεχνολογίες όπως οι εφαρμογές για smartphone αφήνουν τους πελάτες να εκτελούν περισσότερες εργασίες απλούστερα, γρηγορότερα και πιο εύκολα από ότι σε ένα υπολογιστή, η Forrester εκτιμά ότι θα εκτοπίσουν τις online τραπεζικές υπηρεσίες για τις συνήθειες αλληλεπιδράσεις. Στις ΗΠΑ, αναμένουμε ο αριθμός των πελατών του mobile banking να περάσει τα 50 εκατομμύρια μέχρι το Δεκέμβρη του 2015. Σήμερα, το 18% των Ευρωπαίων χρησιμοποιούν κάθε είδους mobile banking, με μόνο το 13% σε σύγκριση με τον προηγούμενο χρόνο. Περαιτέρω, η Forrester έχει δει αυξημένη υιοθέτηση των επενδύσεων μέσω κινητής και των διαπραγματεύσεων μεταξύ των επενδυτών. Το 11% των online ενηλίκων στις ΗΠΑ με έναν λογαριασμό επενδύσεων είναι τώρα επενδυτές μέσω κινητής. Παραδείγματα εφαρμογών mobile banking περιλαμβάνουν την εφαρμογή για iPhone της Deutsche Postbank που παρέχει έναν εντοπισμό ATM που δείχνει στους πελάτες το πλησιέστερο ATM από το οποίο μπορούν να κάνουν ανάληψη μετρητών και τους βοηθά να πάνε σε αυτό. Επιπροσθέτως, η Forrester εντόπισε λίγους παρόχους, περιλαμβανομένων της επιχείρησης επενδύσεων Generali France και της ισραηλινής ασφαλιστικής Migdal, που χρησιμοποιούν το κανάλι κινητής για να υποστηρίξουν τρίτα μέρη, όπως ανεξάρτητοι παράγοντες και οικονομική σύμβουλοι (Johnson & Wannemacher 2011).

- *Υγειονομική περίθαλψη: τα σχέδια προχωρούν παρά το χαμηλό ενδιαφέρον των καταναλωτών*

Οι επαγγελματίες κινητού και ηλεκτρονικού επιχειρείν στα προγράμματα υγείας πιστεύουν ότι η μεταρρύθμιση της υγειονομικής περίθαλψης των ΗΠΑ απολαμβάνει προσοχής, όλο και περισσότεροι πελάτες θα αλληλεπιδρούν και να συναλλάσσονται απευθείας με τα κανάλια self-service, όπως το Διαδίκτυο και τα κινητά. Ως εκ τούτου, τα σχέδια για την υγεία και τους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης

στις ΗΠΑ αρχίζουν να αναπτύσσουν και να ξεκινούν λύσεις κινητής. Αυτές οι προσπάθειες περιλαμβάνουν συνήθως την ανάπτυξη λύσεων κινητής για να βοηθήσουν στην εκπαίδευση των πελατών, στο κόστος ελέγχου και στο να παράσχουν καλύτερη φροντίδα στους πελάτες, και στην προσπάθεια ελέγχου των πωλήσεων. Η πολυπλοκότητα της επιλογής και της διαχείρισης ενός σχεδίου για την υγεία σημαίνει ότι οι καταναλωτές θα υιοθετήσουν τις δραστηριότητες κινητής υγειονομικής περίθαλψης με πολύ βραδύτερο ρυθμό από ότι αυτές των ταξιδιών ή της λιανικής πώλησης, αλλά η συνολική ενδυνάμωση των καταναλωτών που έρχεται με τις μεταρρυθμίσεις στα σχέδια υγειονομικής περίθαλψης στις ΗΠΑ θα δημιουργήσει στρατηγικές κινητής για πελάτες που χρειάζονται πληροφορίες. Παραδείγματα των τρεχουσών προσπαθειών περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις της Aetna ασφάλισης υγείας, τα οφέλη, την αναζήτηση, και τα εργαλεία διαχείρισης της συνταγής. Τις επιλογές βοήθειας του Highmark για φροντίδα, θεραπεία και βασικές ιατρικές πληροφορίες και τα παιχνίδια και τις εφαρμογές για την προώθηση της άσκησης της Humana (Johnson & Wannemacher 2011).

4.2.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής και Ανάδειξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η θεωρία που βασίζεται στους πόρους (RBV) αναλύει και ερμηνεύει τους εσωτερικούς πόρους των οργανισμών και τονίζει πόρους και δυνατότητες στη διαμόρφωση της στρατηγικής για την επίτευξη βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι πόροι μπορούν να θεωρηθούν ως εισροές που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διεξάγουν τις δραστηριότητές τους. Οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες καθορίζουν τις στρατηγικές επιλογές που γίνονται από τις επιχειρήσεις, καθώς ανταγωνίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με την RBV, δεν είναι όλοι οι πόροι της εταιρείας στρατηγικοί πόροι. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβαίνει μόνο όταν υπάρχει μια κατάσταση ετερογένειας πόρων (διαφορετικές πηγές μεταξύ επιχειρήσεων) και ακινησία πόρων, δηλαδή η αδυναμία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για την απόκτηση πόρων από άλλες επιχειρήσεις (Madhani 2009).

Παρά το γεγονός ότι βασιζόμενη στους πόρους θεωρία (RBV) έχει αναδειχθεί ως μία από τις σημαντικές θεωρίες της στρατηγικής διαχείρισης, λέγεται ότι έχει αγνοηθεί ο ρόλος των επιχειρηματικών στρατηγικών και των επιχειρηματικών ικανοτήτων ως δυο από τις κρίσιμες πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Ακόμα και σήμερα, όταν η έρευνα της επιχειρηματικότητας είναι σε ζήτηση, οι περισσότερες οικονομικές έρευνες και κατά συνέπεια ένα μεγάλο μέρος της έρευνας για τη στρατηγική διαχείριση, βλέπει την επιχειρηματικότητα ως «ένα φάντασμα που στοιχειώνει το οικονομικό μοντέλο». (Tokuda 2005)

Οι κλασικοί πόροι, η τεχνολογία και το ROI είναι τα βασικά στοιχεία σε ότι αφορά προσπάθειες κινητού επιχειρείν. Σίγουρα οι επαγγελματίες ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι αισιόδοξοι όσον αφορά στις προοπτικές τους για το κανάλι κινητών, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι πρόκειται να είναι όλα ρόδινα. Οι ηγέτες ηλεκτρονικού επιχειρείν και στρατηγικής καναλιών βαδίζουν προς γνωστά εμπόδια, προσπαθώντας να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές κινητού επιχειρείν (Johnson & Wannemacher 2011).

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι ισχύουν τα ακόλουθα σύμφωνα με τους (Johnson & Wannemacher 2011):

- Εξασφάλιση του προϋπολογισμού
- Αξιολόγηση της επιτυχίας και του ROI
- Δημιουργώντας κανάλι κινητού επιχειρείν και τεχνική εμπειρογνωμοσύνη

Καθώς, το mobile computing έχει διεισδύσει σχεδόν σε όλες τις πτυχές της ζωής, προσωπικά, κοινωνικά και οικονομικά συστήματα, η ωριμότητα της τεχνολογίας και των αντιληπτών και πραγματικών «μπορώ» επέτρεψαν την εφαρμογή του στο εμπόριο, αποδίδοντας την περιοχή του κινητού εμπορίου (m-commerce). Η συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία του τοπίου της κινητής περιλαμβάνει συσκευές, λογισμικά, εφαρμογές και δίκτυα που αποτελούν προκλήσεις για την ανάπτυξη κινητών εφαρμογών εμπορίου. Η εστίαση του στρατηγικού επιπέδου και η κατανόηση των επιχειρηματικών μοντέλων για το κινητό εμπόριο επιτρέπει στις εφαρμογές τους να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη

καινοτόμων λύσεων προστιθέμενης αξίας που εκμεταλλεύονται τα εμπορικά οφέλη της κινητής (Khawar 2010).

Αρκετές εταιρείες έχουν τοποθετηθεί για να παίξουν ένα πολύπλευρο ρόλο στην αγορά του κινητού εμπορίου, δημιουργώντας έτσι ένα εντελώς νέο επιχειρηματικό τοπίο, όπου συχνά οι παίκτες έχουν επικάλυψη ρόλων. Η αλυσίδα της αξίας του κινητού εμπορίου γίνεται πιο πολύπλοκη και δυναμική, με πολλαπλές αλληλεπιδράσεις που δεν διατηρούν κατά ανάγκη μια διαδοχική φύση όπου όλοι οι παράγοντες της αγοράς πρέπει να συμβάλουν για να φτάσει η βιομηχανία στο βέλτιστο επίπεδο. (Kallunilayil, 2001).

Ειδικότερα, τα περισσότερα στελέχη ηλεκτρονικού επιχειρείν και στρατηγικής καναλιού κινητού επιχειρείν είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία και την εκτέλεση στρατηγικών για πολλαπλά κανάλια, συμπεριλαμβανομένης της ιστοσελίδας και άλλων μέσων. Όταν δημιουργούν στρατηγικές κινητής, οι επαγγελματίες κινητού επιχειρείν και στρατηγικής καναλιού εξετάζουν και αναλύουν το πώς τα κινητά δουλεύουν ή προσθέτουν στις τρέχουσες πολυκάναλες και συνδυαστικές στρατηγικές. Η κινητή προσφέρει τρεις τομείς πλεονεκτημάτων σε σχέση με άλλα κανάλια: την απλότητα, την αμεσότητα και το πλαίσιο. Αυτά τα πλεονεκτήματα οι επαγγελματίες κινητού επιχειρείν μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν για να δημιουργήσουν οφέλη στις πωλήσεις, στο marketing και να υποστηρίξουν δυνατότητες που βοηθούν στις προσπάθειες για πολυκαναλικό ή στη δημιουργία, εμπειριών ή υπηρεσιών που είναι δυνατές μόνο σε κινητές συσκευές λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών τους. (Johnson & Wannemacher 2011)

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά στα πλεονεκτήματα που προσδίδει το κινητό επιχειρείν στις επιχειρήσεις επισημαίνονται τα ακόλουθα (Johnson & Wannemacher 2011):

- *Απλότητα*

Το κανάλι κινητής είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για εργασίες που οι άνθρωποι κάνουν συχνά και περιλαμβάνουν λίγα βήματα για την επίτευξη των στόχων. Η E-Mart, η μεγαλύτερη εταιρεία λιανικής πώλησης με εκπτώσεις στη Νότια Κορέα, προσφέρει

εφαρμογές smartphone που βάζουν τους αγοραστές ένα κλικ μακριά από τις πληροφορίες του καταστήματος, τις ειδήσεις και τις ειδικές προσφορές, αλλά ακόμη και από απευθείας αγορές από τις κινητές συσκευές τους. Η Continental Airlines υποστηρίζει τις ανάγκες των πελατών της, ενώ ταξιδεύουν, με check-in, κατάσταση της πτήσης, χάρτες αεροδρόμιων, και κάρτες επιβίβασης κινητής στην αρχική σελίδα της εφαρμογής της κινητής της.

- *Αμεσότητα*

Δεδομένου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν κινητά τηλέφωνα μαζί τους όλη την ώρα και τα αφήνουν σε λειτουργία 24 ώρες αυτά είναι κατάλληλα για την παροχή περιεχομένου που έχει άμεση σημασία για τους πελάτες. Για παράδειγμα, στον έλεγχο των υπόλοιπων των τραπεζικών λογαριασμών αντί να χρειάζεται να περιμένουν έως ότου το ξανασυνδεθούν στο online banking ή να επισκεφθούν ένα ATM. Στο Ενωμένο Βασίλειο, οι πελάτες των Lloyds TSB λαμβάνουν ένα δωρεάν γραπτό μήνυμα SMS όταν η χρεωστική κάρτα τους χρησιμοποιείται για να κάνει αναλήψεις μετρητών στο εξωτερικό ή για να πληρώσει μια εταιρεία που εδρεύει στο εξωτερικό. Αν ο πελάτης δεν γνωρίζει τη συναλλαγή, μπορεί να καλέσει αμέσως ένα αριθμό που προβλέπεται στην ειδοποίηση για να μπλοκάρει το λογαριασμό του. Οι πελάτες που χρησιμοποιούν το SnapTell της Amazon.com μπορούν να συνδεθούν με προεπισκοπήσεις ταινιών και την ανταγωνιστική τιμολόγηση σε απευθείας σύνδεση και σε τοπικό επίπεδο, λαμβάνοντας μια φωτογραφία του εξώφυλλου ενός DVD.

- *Πλαίσιο*

Οι περισσότεροι άνθρωποι μεταφέρουν τα κινητά τηλέφωνα τους μαζί τους όπου και αν πηγαίνουν και οι τεχνολογίες, όπως το ενσωματωμένο τσιπ GPS μπορούν να εντοπίσουν την τρέχουσα

θέση του πελάτη. Οι εταιρείες επαγγελματιών κινητού επιχειρούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις δυνατότητες προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες που σχετίζονται με το σημείο που βρίσκεται ο πελάτης, όπως προσφορές προϊόντων και διαδραστικές πληροφορίες με δυνατότητες επαυξημένης πραγματικότητας. Το εστιατόριο fast-food In-N-Out Burger στις ΗΠΑ εξαρτάται από τα έσοδα που προέρχονται από τη βάση δεδομένων των πιστών του οπαδών, πολλοί από τους οποίους με τη σειρά τους εξαρτώνται από την iPhone app της επιχείρησης, ή τη χρήση του Google Maps για να τους πει τη θέση του πλησιέστερου In-N-Out Burger και πώς να πάει εκεί. Το NearestWiki GPS επικαλύπτει με εικόνες αναγνώρισης ταυτότητας αντικείμενα, όπως ιστορικά κτίρια και παρέχει σχετικό περιεχόμενο. Οι επαγγελματίες κινητού επιχειρούν και στρατηγικής μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα χαρακτηριστικά για να εξετάσουν τους τύπους προσφορών μέσω κινητής.

- *Πολυκαναλικότητα*

Τα κινητά τηλέφωνα και τα tablets είναι συσκευές με προγράμματα περιήγησης όπως ακριβώς και οι υπολογιστές. Οι προσφορές κινητής μπορούν απλά να αναπαράγουν άλλα σημεία επαφής ως μέρος μιας συνεκτικής, απρόσκοπτης πολυκαναλικής εμπειρίας. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να επιλέξουν το σωστό περιεχόμενο και λειτουργικότητα για μικρότερες οθόνες. Η Continental Airlines, για παράδειγμα, υποστηρίζει τις ανάγκες των πελατών ενώ ταξιδεύουν, με το check-in, την κατάσταση πτήσης, τους χάρτες αεροδρόμιου, και τις κάρτες επιβίβασης στην αρχική σελίδα της κινητής εφαρμογής της. Τα στοιχεία αυτά αντιπροσωπεύουν ένα μικρό υποσύνολο της λειτουργικότητας της ιστοσελίδα της για υπολογιστές, που στοχεύει περισσότερο στις κρατήσεις. Οι χάρτες αεροδρόμιου είναι αρκετά κλικ μακριά από την αρχική σελίδα σε απευθείας σύνδεση.

- *Συνδυαστικότητα (cross-channel)*

Το cross-channel συνεπάγεται τη χρησιμοποίηση δύο καναλιών για την παροχή μιας υπηρεσίας ή τη χρήση ενός καναλιού μέσα από ένα άλλο. Όπως και η πολυκαναλική εμπειρία, οι cross-channel προσφορές πρέπει να διατηρούν μια κατάσταση πελάτη, πληροφορίες, ανάγκες κλπ. ανάμεσα στα κανάλια. Για παράδειγμα, το Walgreens στέλνει μηνύματα SMS σε πελάτες που δηλώνουμε ότι οι φαρμακευτικές συνταγές είναι έτοιμες για παραλαβή από το κατάστημα.

- *Αποκλειστικότητα (mobile only)*

Μερικές εμπειρίες ή υπηρεσίες είναι δυνατές μόνο σε κινητές συσκευές χάρη στις μοναδικές ιδιότητες τους, όπως φορητές κάμερες, GPS, ή γυροσκόπια. Οι επαγγελματίες κινητού επιχειρούν και στρατηγικής καναλιών μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις κινητές συσκευές για να προσφέρουν μοναδικές λύσεις για τα «σημεία πονου» (rain points) των πελατών και/ή να αλλάξουν τον τρόπο που οι πελάτες ή οι υπάλληλοι ασχολούνται με την επιχείρηση, το προϊόν ή την υπηρεσία. Η σύλληψη απομακρυσμένου ελέγχου είναι ένα τέτοιο παράδειγμα, όπως είναι η φορολογική υπηρεσία επιστροφής Intuit που προσφέρει είσοδο με μια φωτογραφία της προσωπικής κάρτας του πελάτη. Ο στόχος χρησιμοποιεί σύντομους κωδικούς στους διαδρόμους των καταστημάτων για να επεκτείνει τις επισκέψεις και τη σχέση του με περισσότερα προϊόντα και πληροφορίες (π.χ. λοιπών αποθεμάτων καταστήματος, αγορών σε απευθείας σύνδεση, άλλα μεγέθη, συλλογές, βίντεο κ.λπ.).

Σύμφωνα με τον Porter (1998), η ουσία της διαμόρφωσης στρατηγικής έρχεται αντιμέτωπη με τον ανταγωνισμό, καθώς ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο δεν προέρχεται μόνο από τους ανταγωνιστές, αλλά επίσης επηρεάζεται από τις υποκείμενες δομές της βιομηχανίας. Επιπλέον, ο συγγραφέας τονίζει ότι με αυτήν την διαδικασία στόχος είναι η διαμόρφωση ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, το οποίο δημιουργείται, και ως εκ τούτου, μπορεί να είναι ελεγχόμενο για τις ιδιόκτητες επιχειρήσεις, και το οποίο διαφοροποιείται ως έννοια από το απλό συγκριτικό πλεονέκτημα (δηλαδή την πρόσβαση σε παράγοντες της παραγωγής, όπως φθηνό κόστος ή χρήση φυσικών πόρων) που είναι κυρίως κληρονομικό. (Porter 1998).

Εν ολίγοις, ο Porter (1998) υποστηρίζει ότι η στρατηγική είναι ένας αγώνας προς μια ιδανική θέση, η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης, όπου μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί για τη στοχοθετημένη πελατεία της και να προσθέσει αξία από ένα περιουσιακό στοιχείο της μέχρι και από δραστηριότητες διαφορετικές από εκείνες των ανταγωνιστών. Επιπλέον, ο Porter (1998) υποστηρίζει μια έννοια της στρατηγικής που αναμειγνύει τον προγραμματισμό (δηλαδή τα μέσα για να φτάσει εκεί που στοχεύει η επιχείρηση) με τη δεσπόζουσα θέση στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο τύποι πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το πολύ χαμηλό κόστος και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού. Πιο αναλυτικά, στην πρώτη περίπτωση μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της επίτευξης του χαμηλότερου κόστους στην αγορά, ενώ στη δεύτερη περίπτωση το αποκτά μέσω της διαφοροποίησης της ίδια και του προϊόντος της, ώστε να δύναται να κάνει στον πελάτη μια μοναδική πρόταση αξίας. (Porter 1998).

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή επισημαίνεται ότι μία επιχείρηση που εφαρμόζει το κινητό επιχειρείν (m-commerce) δύναται να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού στον κλάδο της, καθώς μειώνει το κόστος της αλλά έχει παράλληλα τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί μέσα από την επαφή που αποκτά με τους πελάτες της (καταλαβαίνοντας τους, επικοινωνώντας μαζί τους κ.λπ.), έτσι ώστε εν τέλει δύναται να τους προσφέρει μια μοναδική πρόταση αξίας, ενώ ταυτόχρονα η εφαρμογή του κινητού επιχειρείν τη βοηθά και στο να επικοινωνήσει έπειτα η ίδια την πρόταση αυτή. (Johnson & Wannemacher 2011)

4.2.3. Το Μέλλον

Η επιτυχία απαιτεί την χρήση των analytics, ως μέρος μιας εξέλιξης του κινητού επιχειρείν προς το ευέλικτο εμπόριο σύμφωνα με τους Johnson & Wannemacher (2011).

Η μέθοδος των analytics απαιτεί μια πολυδιάστατη πειθαρχία. Έτσι, συνδυάζει την εκτεταμένη χρήση των μαθηματικών και των στατιστικών στοιχείων με τη χρήση περιγραφικών τεχνικών και μοντέλων πρόβλεψης, με τρόπο τέτοιο έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η απόκτηση πολύτιμων γνώσεων από τα δεδομένα και την ανάλυσή τους. Τα στοιχεία που προκύπτουν από τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για να συστήσουν μέτρα ή να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων, έχουν τις ρίζες τους στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Έτσι, τα analytics δεν ασχολούνται τόσο με επιμέρους αναλύσεις ή βήματα ανάλυσης, αλλά κυρίως με ολόκληρη την μεθοδολογία. (Kohavi, Rothleder & Simoudis, 2002).

Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι υπάρχει μια έντονη τάση να χρησιμοποιείται ο όρος analytics στις ρυθμίσεις των επιχειρήσεων, τονίζοντας την ευρύτερη προοπτική του εκάστοτε θέματος. Επίσης παρατηρείται μια αυξανόμενη χρήση του όρου προηγμένων analytics, που συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις τεχνικές πτυχών των analytics, υπό την έννοια ιδιαίτερα προγνωστικής μοντελοποίησης, με βάση τεχνικών μηχανικής μάθησης και νευρωνικών δικτύων (Kohavi, Rothleder & Simoudis, 2002).

Ειδικότερα, για τους επαγγελματίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν και της στρατηγικής καναλιών, το κινητό κανάλι δηλαδή το κινητό επιχειρείν χαρακτηρίζεται συναρπαστικό, γεμάτο ευκαιρίες, και επίσης ως ένας ταχέως κινούμενος στόχος. Η κινητή δεν είναι απλώς άλλο ένα γυαλιστερό αντικείμενο, είναι ένα από έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό αύξησης σημείων επαφής με τα οποία, οι εταιρείες μπορούν να συνδεθούν με τους πελάτες. Η κατανόηση του πώς οι πελάτες χρησιμοποιούν το κινητό σε συνεννόηση με τα άλλα σημεία επαφής του κέντρου είναι η εξέλιξη από το πολυκαναλικό προς το ευέλικτο εμπόριο. (Johnson & Wannemacher, 2011)

Στο πιο βασικό επίπεδο, οι επαγγελματίες ηλεκτρονικού εμπορίου και στρατηγικής καναλιού που δημιουργούν μια στρατηγική κινητού επιχειρείν, πρέπει να χρησιμοποιήσουν analytics ιστοσελίδας για να πάρουν μια εικόνα για τα χαρακτηριστικά, τις υπηρεσίες και το περιεχόμενο που οι πελάτες τους χρησιμοποιούν περισσότερο: π.χ. οι καταναλωτές είναι πιο πιθανό να μεταφέρουν σε φορητές συσκευές, τις δραστηριότητες αυτές. (Johnson & Wannemacher, 2011)

Έτσι, για να αναπτυχθεί μια στρατηγική που πραγματικά προσφέρει τις καλύτερες πληροφορίες και υπηρεσίες προς τους πελάτες, την κατάλληλη στιγμή, σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, πρέπει να αναπτυχθεί μια συνεκτική και σαφής εικόνα του πελάτη σε όλη την επιρροή που ασκούν στην επιχείρηση. Αυτό απαιτεί εστιασμένες επενδύσεις σε διασυννοριακές touchpoint αποδόσεις, μια εξέλιξη των KPIs και το πώς χρησιμοποιούνται, αλλά και μια ισχυρή δέσμευση προς τον πελάτη και τα επιχειρηματικά analytics (Johnson & Wannemacher 2011, Kohavi, Rothleder & Simoudis 2002).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4

- Armstrong G. & Kotler Ph., (2009). *Εισαγωγή Στο Μάρκετινγκ*, επιμέλεια: Βλαχοπούλου Μάρω, Αθήνα: Επίκεντρο.
- Armstrong G. & Kotler Ph., (2009). *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Β. Γκιούρδας.
- Johnson Carrie & Wannemacher Peter (June 2, 2011). *Mobile Channel Strategy: An Overview*. eBusiness & Channel Strategy Professionals, Forrester Research, Inc.
- Kalluvilayil, S. (2001), "Owning the Wireless Customer Experience", Edgecom, July 13, 2001.
- Khawar Hameed, Kamran Ahsan, and Weijun Yang (2010). Mobile Commerce and Applications: An Exploratory Study and Review. *Journal Of Computing*, Volume 2, Issue 4, April 2010.
- Kohavi, Rothleder & Simoudis (2002). "Emerging Trends in Business Analytics". *Communications of the ACM* 45 (8): 45–48.
- Kotler, P. et al., (2009). *Αρχές Του Μάρκετινγκ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Madhani, Pankaj M. (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantages: Importance, Issues and Implications. *KHOJ Journal of Indian Management Research and Practices*, Vol. 1, No. 2, pp 2-12, May-August 2009.
- Porter, M. E., (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Έκδοση 1998.
- Porter, Michael E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 2nd ed., New York: Free Press.
- Tokuda Akio (2005). The Critical Assessment of the Resource- Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs* Vol.3, pp.125-150.
- Turban, E., Lee, J., Warketin, M., and Chung, M., "Electronic Commerce: A Managerial Perspective, 2002", Prentice Hall, page 867.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΠΑΠ Α.Ε.

Καθώς η έρευνα που ακολουθεί επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης της ελληνικής εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε., σε αυτήν την ενότητα, παρουσιάζεται το προφίλ της εταιρείας, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της, ενώ ακολούθως τίθεται η μεθοδολογία, που επιλέχθηκε για την έρευνα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

Η Εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε.

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζεται η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε., όπου γίνεται μια συνοπτική ιστορική ανασκόπηση, καθώς επίσης παρατίθενται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει.

5.1. Συνοπτική Παρουσίαση

Η Ο.Π.Α.Π. Α.Ε. ("Όργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου Α.Ε.") είναι ανώνυμη εταιρεία εισηγμένη στο ελληνικό χρηματιστήριο που δραστηριοποιείται στον χώρο των τυχερών παιχνιδιών.

Σκοπός της σύμφωνα με το καταστατικό της είναι η οργάνωση, η λειτουργία και η διεξαγωγή τυχερών παιχνιδιών όπως:

- αριθμολαχεία (ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ, ΤΖΟΚΕΡ, ΜΠΙΝΓΚΟ-ΛΟΤΤΟ, ΚΙΝΟ , SUPER 3, SUPER 4, 5 από 35)
- αμοιβαία παιχνίδια πρόγνωσης αποτελεσμάτων ποδοσφαίρου (ΠΡΟΠΟ, ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ)
- στοιχήματα προκαθορισμένης ή μη απόδοσης (ΣΤΟΙΧΗΜΑ)

Κύρια χαρακτηριστικά της είναι:

- Ηγετική παρουσία στην ελληνική αγορά τυχερών παιχνιδιών (56%)
- Μεγαλύτερο on-line δίκτυο πωλήσεων στην Ελλάδα και παρουσία στην Κύπρο (5155 σύνολο -165 στην Κύπρο).
- 20ετές αποκλειστικό δικαίωμα διεξαγωγής των υφιστάμενων παιχνιδιών και μελλοντικών συναφών με αθλητικά γεγονότα καθώς και δικαίωμα 1ης προτίμησης για άλλα παιχνίδια κατόπιν σύμβασης παραχώρησης από το Ελληνικό Δημόσιο (έναντι τιμήματος € 322,8 εκ.) που λήγει το 2020
- Υψηλός κύκλος εργασιών και κερδοφορία (κύκλο εργασιών € 5,440δισ και € 966εκ κέρδη EBITDA το 2009).
- Υψηλή μερισματική πολιτική.
- Σημαντική συνεισφορά και κοινωνική ευθύνη μέσω χορηγιών και δωρεών στον ελληνικό αθλητισμό και πολιτισμό

- Υψηλή κεφαλαιοποίηση στο ελληνικό χρηματιστήριο με συμμετοχή στον δείκτη υψηλής κεφαλαιοποίησης FTSE 20 (€ 3,375 δις.).

5.2. Ιστορική Αναδρομή - Πρόσφατες Εξελίξεις

Τα σημαντικότερα γεγονότα που σηματοδότησαν την εξέλιξη της εταιρείας από την ίδρυσή της το 1958 αναφέρονται ακολούθως:

- 1958: Σύσταση του ΟΠΑΠ Α.Ε.

Ο Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου (ΟΠΑΠ Α.Ε.) συστάθηκε το 1958, ως Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου. Αρχικός σκοπός του ήταν η εν γένει οργάνωση και λειτουργία του Δελτίου Προγνωστικών Ποδοσφαιρικών Αγώνων (το γνωστό ΠΡΟΠΟ), το έσοδο από τη λειτουργία του οποίου περιλαμβανόταν μεταξύ των πόρων της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού, σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 12 του Ν.Δ. 3769/1957. Ο ΟΠΑΠ Α.Ε. από ιδρύσεώς του απελάμβανε πλήρη διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια (άρθρο 6 του Ν.Δ. 3865/1958), ενώ υπόκειντο σε διοικητικό έλεγχο ενεργούμενο από την Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, καθώς και σε οικονομικό έλεγχο ενεργούμενο από Ειδική Επιτροπή από ανώτατους οικονομικούς υπαλλήλους.

- 1959: Εισαγωγή του ΠΡΟΠΟ

Με το από 20.12.1958 Β.Δ. (ΦΕΚ τ.α.' 227/27.12.1958) η ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. εισήγαγε το Δελτίο Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου, το γνωστό ΠΡΟΠΟ, το οποίο μέχρι το 1990 αποτέλεσε το μοναδικό τυχερό παιχνίδι της εταιρείας με ευρεία απήχηση στο κοινό. Το ΠΡΟΠΟ επί μια 30ετία, μέσω των επιχορηγήσεων από τον ΟΠΑΠ Α.Ε., αποτέλεσε έναν από τους σημαντικότερους χρηματοδότες του ελληνικού αθλητισμού. Το 1959 διεξάγονταν 33 διαγωνισμοί ΠΡΟΠΟ ετησίως. Μέχρι το 1992, ο αριθμός των διαγωνισμών είχε αυξηθεί σε 134 ετησίως, ενώ ο αριθμός των διαγωνισμών που διεξάγονται σήμερα ξεπερνάει τους 150.

- 1990: Εισαγωγή του ΛΟΤΤΟ

Στη χρήση 1990 η εταιρεία ξεκίνησε τη διεξαγωγή του αριθμολαχείου ΛΟΤΤΟ. Αρχικά η εισαγωγή του παιχνιδιού απέφερε θεαματικές εισπράξεις υπερβαίνοντας τα € 293 εκατ. τη χρήση 1991, ενώ μέχρι το 1993 παρατηρήθηκε μια μείωση στον αριθμό των στηλών με τις καθαρές εισπράξεις να παρουσιάζουν πτωτική πορεία. Το 1994 παρατηρήθηκε αύξηση στις συνολικές εισπράξεις του ΛΟΤΤΟ, η οποία οφειλόταν στην αύξηση της τιμής της στήλης κατά 67%. Από το 1996 και μετά συνεχίστηκε η καθοδική πορεία του ΛΟΤΤΟ ως αποτέλεσμα της εισαγωγής νέων ανταγωνιστικών παιχνιδιών και του γενικότερου κορεσμού στο συγκεκριμένο παιχνίδι.

- 1992: Εισαγωγή του ΠΡΟΤΟ

Στη χρήση 1992 ξεκίνησε το ΠΡΟΤΟ. Μέχρι το 1995, η δραστηριότητα του ΠΡΟΤΟ χαρακτηρίστηκε από συνεχή αύξηση τόσο των καθαρών του εισπράξεων όσο και των αποδόσεων του σε στήλες. Από το 1998 άρχισε η καθοδική πορεία του παιχνιδιού, πιθανότατα λόγω της αντίστοιχης καθοδικής πορείας του ΛΟΤΤΟ, σε συνδυασμό με το οποίο παιζόταν. Σημειώνεται ότι το παιχνίδι παίζεται πλέον, τόσο στα δελτία ΛΟΤΤΟ, ΤΖΟΚΕΡ, ΠΡΟΠΟ και ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ, όσο και σε ανεξάρτητο δελτίο.

- 1996: Εισαγωγή του ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ

Στη χρήση 1996 εισήχθη το ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ. Το ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ παρουσίασε αρχικά αύξηση από την εισαγωγή του, όμως παρέμεινε περιφερειακό παιχνίδι σε σχέση με τα υπόλοιπα παιχνίδια της εταιρείας, τόσο από άποψη συνολικών εισπράξεων, όσο και από άποψη εισπράξεων ανά διαγωνισμό.

- 1997: Προσθήκη της κατηγορίας ΣΟΥΠΕΡ-13 στο ΠΡΟΠΟ

Με την προσθήκη της κατηγορίας ΣΟΥΠΕΡ-13 στο ΠΡΟΠΟ, το παιχνίδι αναζωογονήθηκε παρουσιάζοντας εισπράξεις άνω των € 146 εκατ. Την επόμενη διετία η άνοδος αυτή δεν συνεχίστηκε πιθανότατα λόγω της εισαγωγής του ΤΖΟΚΕΡ, καθώς οι εισπράξεις από το ΠΡΟΠΟ ακολούθησαν ελαφρώς πτωτική πορεία.

- 1997: Εισαγωγή του ΤΖΟΚΕΡ - Αναμόρφωση του ΛΟΤΤΟ

Το Νοέμβριο του 1997 άρχισε η διοργάνωση του ΤΖΟΚΕΡ. Από την εισαγωγή του κατέλαβε την πρώτη θέση στα μερίδια των παιχνιδιών της Εταιρίας, επαναλαμβάνοντας σε μικρότερο βαθμό την επιτυχία του ΛΟΤΤΟ. Το ΤΖΟΚΕΡ είναι το τρίτο πιο δημοφιλές παιχνίδι της εταιρείας, παρά την πρόσφατη κάμψη της δημοτικότητάς του. Το 1997 εισήχθη επίσης η τέταρτη κατηγορία νικητών στο ΛΟΤΤΟ.

- 1999: Μετατροπή του ΟΠΑΠ Α.Ε. σε Ανώνυμη Εταιρία

Το 1999 ο Οργανισμός ΟΠΑΠ Α.Ε. μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρία και καταρτίστηκε το νέο καταστατικό του (Π.Δ. 228/1999, ΦΕΚ Α' 193), ενώ στο άρθρο 1 του Καταστατικού ορίστηκε η επωνυμία της εταιρείας σε "Οργανισμός Προγνωστικών Αγώνων Ποδοσφαίρου Α.Ε.", και σε συντομογραφία "ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε."

- 1999: Σύναψη σύμβασης για το ΣΤΟΙΧΗΜΑ

Μετά από διεθνή διαγωνισμό, η εταιρεία σύναψε σύμβαση με την «Κοινοπραξία Intralot», για την ανάθεση σε αυτή ορισμένων τμημάτων της λειτουργίας του παιχνιδιού ΣΤΟΙΧΗΜΑ. Η σύμβαση περιλαμβάνει και διακανονισμό διαχείρισης κινδύνου. Δυνάμει των όρων του διακανονισμού, η «Κοινοπραξία Intralot», εγγυάται ότι σε περίπτωση που τα ποσά που θα διανέμονται ως κέρδη στους συμμετέχοντες ξεπερνούν σε ετήσια βάση το συμφωνημένο στόχο που τέθηκε για τα ετήσια διανεμητέα κέρδη, η «Κοινοπραξία Intralot» θα αναλάβει να καταβάλλει οποιοδήποτε ποσό αντιστοιχεί στα επιπρόσθετα διανεμητέα κέρδη.

- 2000: Εισαγωγή του παιχνιδιού ΣΤΟΙΧΗΜΑ

Από 28.01.2000, η ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. εισήγαγε το πρώτο παιχνίδι Στοιχήματος Προκαθορισμένης Απόδοσης που επί του παρόντος αφορά σε αγώνες Ποδοσφαίρου και Καλαθοσφαίρισης ξένων διοργανώσεων σε αγώνες αυτοκινήτων Formula 1 και σε διεθνείς αγώνες αντισφαίρισης. Το ΣΤΟΙΧΗΜΑ σχεδόν αμέσως αποτέλεσε και παρέμεινε το πιο δημοφιλές παιχνίδι της

εταιρείας έως το 2004. Σε αντίθεση με τα λαχεία, όπου οι παίκτες βασίζονται αποκλειστικά στην τύχη, τα στοιχήματα επί αθλητικών γεγονότων εμπεριέχουν το στοιχείο της ικανότητας και των γνώσεων του παίκτη, γεγονός το οποίο η Διοίκηση της εταιρείας θεωρεί ότι αυξάνει την αφοσίωση των παικτών στο παιχνίδι. Το ΣΤΟΙΧΗΜΑ απέφερε έσοδα ύψους € 1.511 εκατ., που αντιπροσωπεύουν ποσοστό 76,8% των εσόδων της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. για τη χρήση 2002. Ωστόσο, η δημοτικότητα του ΣΤΟΙΧΗΜΑ επηρέασε δυσμενώς τις πωλήσεις των άλλων παιχνιδιών της εταιρείας.

- 2000: Μετοχοποίηση της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε.

Με βάση την παράγραφο 1 του άρθρου 27 του Ν.2843/2000 ορίσθηκε ότι, το Δημόσιο δύναται να διαθέσει σε επενδυτές μέσω του Χ.Α. ποσοστό έως 49% του εκάστοτε μετοχικού κεφαλαίου της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε.

- 2000: Σύμβαση Παραχώρησης μεταξύ της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. και του Ελληνικού Δημοσίου

Με την από 15.12.2000 σύμβαση που συνάφθηκε μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της εταιρείας, παραχωρήθηκε για 20 έτη το αποκλειστικό δικαίωμα της διεξαγωγής, διαχείρισης, οργάνωσης και λειτουργίας από την ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε., των παιχνιδιών ΠΡΟΠΟ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΠΡΟΠΟ-ΓΚΟΛ, ΤΖΟΚΕΡ, ΣΤΟΙΧΗΜΑ, EXTRA 5, SUPER 3, και ΚΙΝΟ καθώς και των παιχνιδιών ΜΠΙΝΓΚΟ-ΛΟΤΤΟ και SUPER 4, που πρόκειται να διεξαχθούν στο μέλλον. Επίσης παραχωρήθηκε στην ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. η δυνατότητα να διενεργεί κατ' αποκλειστικότητα κάθε παιχνίδι που αφορά σε αθλητικά γεγονότα και το δικαίωμα της πρώτης άρνησης για την κατ' αποκλειστικότητα διεξαγωγή και διαχείριση οποιωνδήποτε νέων παιχνιδιών την λειτουργία των οποίων επιτρέπει και εποπτεύει το Ελληνικό Δημόσιο, με την προϋπόθεση ότι η Εταιρία αποδέχεται, εντός της προθεσμίας που θέτει το Ελληνικό Δημόσιο (η οποία σύμφωνα με την σύμβαση παραχώρησης δεν μπορεί να είναι μικρότερη των τεσσάρων μηνών) να διεξάγει το νέο παιχνίδι, σύμφωνα με τους όρους του άρθρου 27 (παρ. 9α) του Ν. 2843/2000. Το τίμημα αυτής της 20ετούς παραχώρησης ανήλθε σε € 322,8 εκατ. Το μεγαλύτερο μέρος του τιμήματος της παραχώρησης συμψηφίστηκε με διάφορες απαιτήσεις από φορείς του Ελληνικού

Δημοσίου, τη Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και το Υπουργείο Πολιτισμού. Επιπρόσθετα, κεφαλαιοποιήθηκαν € 29,3 εκατ. και τα υπόλοιπα € 62,9 εκατ., καθώς και τα πρόσθετα € 13,2 εκατ. που όφειλε η εταιρεία στο Ελληνικό Δημόσιο, καταβλήθηκαν σε δύο ισόποσες δόσεις στις 30 Ιουνίου 2001 και στις 30 Ιουνίου 2002. Μετά την από 15.12.2000 Σύμβαση Παραχώρησης μεταξύ της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. και του Ελληνικού Δημοσίου, η εταιρεία δεν υποχρεούται να διανέμει το σύνολο των κερδών της στο Ελληνικό Δημόσιο. Αντ' αυτού, διανέμει ένα μέρος των κερδών της στους μετόχους της με τη μορφή μερίσματος. Ο έλεγχος του Ελληνικού Δημοσίου επιτρέπει την άσκηση επιρροής επί ορισμένων λειτουργιών και εμπορικών αποφάσεων της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. για την επίτευξη, για παράδειγμα, κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών στόχων. Για παράδειγμα, μέχρι το Δεκέμβριο του 2002 η Εταιρία διεξήγαγε τις δραστηριότητές της στην Κύπρο, δυνάμει προηγούμενης διακρατικής συμφωνίας, σε μη κερδοσκοπική βάση. Παρότι σήμερα η εταιρεία βασίζεται τις επιχειρηματικές της αποφάσεις σε εμπορικά κριτήρια, το γεγονός ότι μετά τη συνδυασμένη προσφορά, το Ελληνικό Δημόσιο θα εξακολουθεί να κατέχει, σημαντικό ποσοστό των κοινών μετοχών της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. θα έχει σημαντική επίδραση επί των αποφάσεων που θα υποβάλλονται σε ψηφοφορία στους μετόχους της εταιρείας και θα δικαιούται να διορίζει την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου της Εταιρείας, συνεπώς θα εξακολουθεί να ελέγχει την λειτουργία και διαχείριση της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. Το Ελληνικό Δημόσιο διατηρεί επίσης το δικαίωμα να εγκρίνει τους κανόνες των παιχνιδιών, να καθορίζει τις προμήθειες των πρακτόρων και τα κέρδη που διανέμονται στους νικητές σε κάθε παιχνίδι. Επιπλέον το Ελληνικό Δημόσιο διατηρεί το γενικό ρυθμιστικό ρόλο επί του τομέα των τυχερών παιχνιδιών και παιχνιδιών στοιχημάτων. Μέσω αυτών των ρυθμίσεων, το Ελληνικό Δημόσιο προτίθεται να επιτύχει ορισμένους στόχους δημόσιου συμφέροντος. Η παραχώρηση των αποκλειστικών δικαιωμάτων στην ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. αποσκοπεί, μεταξύ άλλων, στον περιορισμό της επιθυμίας για τζόγο και στην εκμετάλλευση του τζόγου εντός ελεγχόμενων πλαισίων, στη μείωση του κινδύνου εξαπάτησης στα πλαίσια του τζόγου και στην παροχή στο Ελληνικό Δημόσιο, ως μετόχου, εσόδων για τη χρηματοδότηση έργων δημόσιου συμφέροντος.

- 2001: Εισαγωγή των μετοχών της Εταιρίας στο Χρηματιστήριο Α&ηνών

Σε συνέχεια της από 22.12.2000 απόφασης της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποιήσεων, η 3η Έκτακτη Καθολική Καταστατική Γενική Συνέλευση των μετόχων της Εταιρίας της 3.1.2001, αποφάσισε την εισαγωγή των μετοχών της ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Την 25η Απριλίου 2001, κατόπιν των σχετικών εγκρίσεων του Διοικητικού Συμβουλίου του Χ.Α. και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, ξεκίνησε η διαπραγμάτευση των μετοχών της εταιρείας στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Το Ελληνικό Δημόσιο, ο μοναδικός έως τότε μέτοχος, διέθεσε ποσοστό 5,4% των μετοχών που κατείχε μέσω δημόσιας εγγραφής και ιδιωτικής τοποθέτησης σε εργαζομένους και πράκτορες. Τα έσοδα από τη δημόσια εγγραφή εισπράχθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεών του.

- 2002: Διάθεση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου καί της ΔΕΚΑ Α.Ε.

Βάσει των από 14.2.2002, 9.5.2002 και 19.6.2002 αποφάσεων της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποιήσεων αποφασίστηκε η διάθεση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου και της ΔΕΚΑ Α.Ε. Το Ελληνικό Δημόσιο και η ΔΕΚΑ Α.Ε. διέθεσαν τον Ιούλιο του 2002, ποσοστό 18,9% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας μέσω Συνδυασμένης Προσφοράς σε θεσμικούς και μη θεσμικούς επενδυτές στην Ελλάδα, σε θεσμικούς επενδυτές στο εξωτερικό και, μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης, σε εργαζόμενους της Εταιρίας. Οι συμμετέχοντες στην ιδιωτική τοποθέτηση έλαβαν έκπτωση 10% επί της τιμής προσφοράς. Οι υφιστάμενες μετοχές που διατέθηκαν στην συνδυασμένη προσφορά ήταν διαθέσιμες προς διαπραγμάτευση την 18η Ιουλίου 2002. Το Ελληνικό Δημόσιο επίσης, διένειμε δωρεάν μία κοινή μετοχή για κάθε 10 κοινές μετοχές τις οποίες ένας επενδυτής, πλην των θεσμικών επενδυτών, κατείχε για τουλάχιστον έξι μήνες (με μέγιστο αριθμό διακοσίων (200) συνολικά δωρεάν μετοχών ανά επενδυτή), ως κίνητρο διακράτησής τους. Το σύνολο των εσόδων εισπράχθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεών του.

- 2002: Εισαγωγή των παιχνιδιών SUPER 3 και EXTRA 5

Την 25η Νοεμβρίου 2002, η Εταιρία ξεκίνησε τη διεξαγωγή δύο νέων αριθμολαχείων προκαθορισμένης απόδοσης του ΣΟΥΠΕΡ 3 (ή «SUPER 3») και του EXTRA 5 (ή «EXTRA 5»), Το SUPER 3 βασίζεται στην πρόβλεψη ενός έως τριών ψηφίων από έναν τριψήφιο αριθμό που κληρώνεται τρεις φορές την ημέρα, Το EXTRA 5 βασίζεται στην πρόβλεψη πέντε αριθμών από τριανταπέντε αριθμούς που κληρώνονται καθημερινά,

- 2003: Νέα διακρατική συμφωνία μεταξύ της Κυβέρνησης της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας

Στις 12 Φεβρουαρίου 2003, συνήφθη νέα διακρατική συμφωνία μεταξύ της Κυβέρνησης της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Κυβέρνησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, βάσει της οποίας επιτρέπεται η οργάνωση, λειτουργία, διεξαγωγή και διαχείριση των παιχνιδιών ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ, ΠΡΟΠΟ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ ΤΖΟΚΕΡ, SUPER 3, EXTRA 5 και ΚΙΝΟ από την ΟΠΑΠ Α.Ε.. στην Κύπρο. Η νέα διακρατική συμφωνία, που έχει τεθεί σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2003, αντικαθιστά μία σειρά προηγούμενων διακρατικών συμφωνιών που υφίστανται από το 1969. Ενώ όλες οι προηγούμενες συμφωνίες πρόβλεπαν τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων της ΟΠΑΠ Α.Ε. στην Κύπρο σε μη κερδοσκοπική βάση, δυνάμει της νέας διακρατικής συμφωνίας, η ΟΠΑΠ Α.Ε. από την 1η Ιανουαρίου 2003 έχει οικονομικό όφελος από τη δραστηριοποίησή της στην Κύπρο.

- 2003: Διάθεση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου.

Το Ελληνικό Δημόσιο και η ΔΕΚΑ Α,Ε, διέθεσε τον Ιούλιο του 2003, ένα περαιτέρω ποσοστό της τάξης του 24,4% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρίας μέσω Συνδυασμένης Προσφοράς σε θεσμικούς και μη θεσμικούς επενδυτές στην Ελλάδα, σε θεσμικούς επενδυτές στο εξωτερικό και, μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης, σε εργαζόμενους της εταιρείας. Οι υφιστάμενες μετοχές που διατέθηκαν στη συνδυασμένη προσφορά ήταν διαθέσιμες προς διαπραγμάτευση την 17η Ιουλίου 2003. Το Ελληνικό Δημόσιο επίσης, δίνει δωρεάν μία κοινή μετοχή για κάθε 10 κοινές μετοχές τις οποίες ένας επενδυτής, πλην των θεσμικών επενδυτών, κατείχε για τουλάχιστον έξι μήνες (με μέγιστο αριθμό

διακοσίων (200) συνολικά δωρεάν μετοχών ανά επενδυτή), ως κίνητρο διακράτησής τους. Το σύνολο των εσόδων εισπράχθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεών του.

- 2003: Ίδρυση της OPAP Cyprus Ltd.

Τον Αύγουστο του 2003, ως μέρος της διεθνούς στρατηγικής επέκτασης δυνάμει της διακρατικής συμφωνίας που συνήφθη μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Κυπριακής Δημοκρατίας, η ΟΠΑΠ Α.Ε. . ίδρυσε την OPAP Cyprus Ltd., που είναι κυρίως υπεύθυνη για την οργάνωση, λειτουργία και διαφήμιση των παιχνιδιών της εταιρείας στην Κύπρο. Αρχικά η OPAP Cyprus Ltd. λειτούργησε ως υποκατάστημα στην Κύπρο και επί του παρόντος λειτουργεί ως μία από τις θυγατρικές της ΟΠΑΠ Α.Ε. .

- 2003: Απόκτηση του 90% της ΟΠΑΠ Α.Ε. Glory LTD και του 20% της Glory Technology Ltd.

Τον Οκτώβριο του 2003, η ΟΠΑΠ Α.Ε. απέκτησε το 90% της OPAP Glory Ltd., μίας κυπριακής εταιρείας αθλητικών στοιχημάτων. Η εξαγορά επέτρεψε στην ΟΠΑΠ Α.Ε. να εξασφαλίσει την παρουσία της στο προκαθορισμένο στοίχημα στην Κύπρο και να ενισχύσει περαιτέρω την καλά εδραιωμένη θέση της στην κυπριακή αγορά. Τον Οκτώβριο του 2003, η εταιρεία απέκτησε επίσης ένα ποσοστό της τάξης του 20% στην Glory Technology Ltd., που εξειδικεύεται στον τομέα των παιχνιδιών αθλητικών στοιχημάτων προκαθορισμένης απόδοσης στην Κύπρο και παρέχει κυρίως υπηρεσίες πληροφορικής για τη διεξαγωγή αριθμολαχείων on-line και συμμετέχει στο σχεδιασμό, οργάνωση και ανάπτυξη των συστημάτων υψηλής τεχνολογίας στον τομέα υπηρεσιών πληροφορικής. Η OPAP Glory Ltd. λειτουργεί on-line μέσω πρακτορείων.

- 2003: Εισαγωγή του KINO.

Στις 3 Νοεμβρίου 2003, εισήχθη το KINO, ένα αριθμολαχείο προκαθορισμένης απόδοσης που έχει καταστεί το πιο δημοφιλές παιχνίδι κατόπιν της ολοκλήρωσης της σταδιακής του εισαγωγής τον Οκτώβριο του 2004. Στους τρεις μήνες που έληξαν στις 31 Μαρτίου 2005, το KINO απέφερε το 50,6% των εσόδων.

- 2004: Ίδρυση της OPAP International Ltd.

Τον Ιανουάριο του 2004, ιδρύθηκε η θυγατρική της ΟΠΑΠ Α.Ε., OPAP International Ltd. στην Κύπρο με στόχο την υποστήριξη της στρατηγικής επέκτασης των λειτουργιών της στο εξωτερικό και την εισαγωγή νέων παιχνιδιών και την αναβάθμιση των υφισταμένων σε διεθνή κλίμακα.

- 2004: Ίδρυση της ΟΠΑΠ Παροχής Υπηρεσιών Α.Ε.

Τον Ιούλιο του 2004, ιδρύθηκε η θυγατρική ΟΠΑΠ Παροχής Υπηρεσιών Α.Ε. στην Ελλάδα με στόχο την ανάπτυξη του δυναμικού του δικτύου πωλήσεων της ΟΠΑΠ Α.Ε. και γενικότερα, του ελληνικού τομέα αθλητισμού συμπεριλαμβανομένης, μέσω της παροχής υπηρεσιών και της οργάνωσης αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων, της πώλησης εισιτηρίων για αθλητικές, πολιτιστικές και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες και της δημιουργίας μίας ενιαίας εταιρικής εικόνας για τα πρακτορεία της. Για τη χρηματοδότηση της αναβάθμισης του δικτύου των πρακτόρων της η ΟΠΑΠ Α.Ε. Α.Ε. θα διαθέτει το 1,0% των εσόδων του ΚΙΝΟ (περιλαμβανόμενου του φόρου προστιθέμενης αξίας και εξαιρούμενων των εσόδων από την Κύπρο) στην ΟΠΑΠ Παροχή Υπηρεσιών Α.Ε. από την 1η Ιανουαρίου 2004 μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2008.

- 2005: Διάθεση υφιστάμενων μετοχών κυριότητας του Ελληνικού Δημοσίου.

Το Ελληνικό Δημόσιο διέθεσε τον Ιούλιο του 2005, ένα περαιτέρω ποσοστό της τάξης του 16,44% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας μέσω Συνδυασμένης Προσφοράς σε θεσμικούς και μη θεσμικούς επενδυτές στην Ελλάδα, σε θεσμικούς επενδυτές στο εξωτερικό και, μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης, σε εργαζόμενους της εταιρείας. Οι υφιστάμενες μετοχές που διατέθηκαν στη συνδυασμένη προσφορά ήταν διαθέσιμες προς διαπραγμάτευση την 21η Ιουλίου 2005. Το Ελληνικό Δημόσιο επίσης, προτίθεται να διανείμει δωρεάν μία κοινή μετοχή για κάθε 10 κοινές μετοχές τις οποίες ένας επενδυτής, πλην των θεσμικών επενδυτών, κατείχε για τουλάχιστον έξι μήνες (με μέγιστο αριθμό εκατό (100) συνολικά δωρεάν μετοχών ανά επενδυτή), ως κίνητρο

διακράτησής τους. Το σύνολο των εσόδων εισπράχθηκαν από το Ελληνικό Δημόσιο ως μέρος του προγράμματος ιδιωτικοποιήσεών του.

- 2006: Αναμόρφωση του ΠΡΟΠΟ

Στις 7 Μαρτίου 2006 άρχισε η νέα μορφή του ΠΡΟΠΟ 14&7 με την προσθήκη 14ου αγώνα και με τη δυνατότητα συμμετοχής στους 7 πρώτους αγώνες του δελτίου.

- 2007: Συμφωνία με την κοινοπραξία INTRALOT

Συμφωνία με την κοινοπραξία «INTRALOT Α.Ε. - INTRALOT INTERNATIONAL LTD» και της εταιρίας «ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΩΝ» και υπογραφή 3ετούς διάρκειας σύμβασης (από 31.7.2007) με βασικά σημεία: α) διάθεση νέων προϊόντων στοιχηματισμού, βελτιωμένο λογισμικό διαχείρισης κινδύνου του παιχνιδιού ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ καθώς επίσης και αναβαθμισμένες συμβουλευτικές και επιχειρησιακές υπηρεσίες β) αναβάθμιση κεντρικού συστήματος και δικτύου τερματικών γ) δυνατότητα παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας όπως π.χ. πληρωμή λογαριασμών , club παιχτών κλπ έναντι τιμήματος € 96,48 εκ. πλέον ΦΠΑ, και με μονομερές δικαίωμα ανανέωσης από την ΟΠΑΠ Α.Ε. για ένα έτος.

- 2008: Διακοπή αποδόσεων της ΟΠΑΠ Α.Ε. προς τη θυγατρική ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε.

Εγκρίθηκε η διακοπή απόδοσης του ποσοστού 1% επί των πωλήσεων του παιχνιδιού ΚΙΝΟ, του 5% επί του εν λόγω ποσοστού, καθώς και των σχετικών εξόδων διαχείρισης στη θυγατρική εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε. από 1.1.2008.

- 2008: Λειτουργική αναδιοργάνωση

Η Διοίκηση, στο πλαίσιο της ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού του Ομίλου της ΟΠΑΠ Α.Ε., αποφάσισε τη μετάβαση σε νέο στρατηγικό μοντέλο οργάνωσης των ελληνικών εταιρειών του Ομίλου, δηλαδή της μητρικής ΟΠΑΠ Α.Ε. και της θυγατρικής ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε. Η νέα οργανωτική δομή τους αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη οργάνωση, αναδιάταξη και

επανακαθορισμό των ροών εργασιών των δύο εταιρειών, προκειμένου αυτές να λειτουργούν αποτελεσματικά και συμπληρωματικά μεταξύ τους, βάσει διεθνών προτύπων οργάνωσης, λειτουργίας και εταιρικής διακυβέρνησης.

- 2009: Αναμόρφωση Παιχνιδιών - Τεχνολογικός εξοπλισμός.

Στις 26.1.2009, ως συμπλήρωμα στη νέα εικόνα του παρεχόμενου προϊόντος της, η ΟΠΑΠ Α.Ε. προχώρησε στην αναμόρφωση των παιχνιδιών της. Έμφαση δόθηκε στη νέα μορφή δελτίων με σημαντικά αυξημένες δυνατότητες από αυτά που αντικατέστησαν, αλλά και στη δομή των παιχνιδιών με την εισαγωγή νέων και την τροποποίηση των υφιστάμενων κατηγοριών κερδών. Παράλληλα συνδυάστηκε με αλλαγή της τιμολόγησης παιχνιδιών (ΠΡΟΠΟ, ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ και ΤΖΟΚΕΡ), των οποίων οι πωλήσεις αντιπροσωπεύουν το 7,36% και το 9,00% του συνόλου των πωλήσεων των παιχνιδιών του Ομίλου στη χρήση 2008 και 2009 αντιστοίχως. Σημειώνεται ότι η τιμολόγηση είχε παραμείνει ίδια για χρονικό διάστημα άνω των 10 ετών. Τον Αύγουστο του 2008 τέθηκε σε λειτουργία μία σημαντική βελτίωση του "ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ", το νέο ενιαίο δελτίο, το οποίο μαζί με το νέο λογισμικό του παιχνιδιού δίνει τη δυνατότητα στους παίκτες να συνδυάζουν διαφορετικού τύπου στοιχηματικά γεγονότα και παράλληλα εμπλουτίζει τις επιλογές τους. Η παραπάνω εξέλιξη ουσιαστικά βελτίωσε την όλη εικόνα του παρεχόμενου προϊόντος. Επίσης ενόψει του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ποδοσφαίρου το 2010 σχεδιάζεται η υλοποίηση δυνατότητας στοιχηματισμού και στο ημίχρονο των αγώνων κάτι που θα τονώσει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον των παιχτών. Τον Ιούνιο του 2008 ολοκληρώθηκε η διάθεση προς χρήση όλων των τερματικών που προβλέπονται στο από 31.7.2007 Ιδιωτικό Συμφωνητικό καθώς και η εγκατάσταση στα πρακτορεία 10.000 περίπου Τερματικών Αυτόνομης Χρήσης (ΤΑΧ). Στο διάστημα που πέρασε αξιολογήθηκε η λειτουργία τους και προδιαγράφηκαν οι τροποποιήσεις που απαιτούνται για να γίνει περισσότερο ελκυστική η χρήση τους από τους παίκτες. Οι βελτιώσεις αυτές έχουν ήδη εγκατασταθεί μαζί με τις βελτιώσεις για την αναμόρφωση των παιχνιδιών. Παράλληλα με τα παραπάνω συνεχίζεται η ανάπτυξη και εγκατάσταση του λοιπού λογισμικού, το οποίο περιγράφεται στο παραπάνω Ιδιωτικό Συμφωνητικό μεταξύ της ΟΠΑΠ Α.Ε. και της κοινοπραξίας INTRALOT.

- 2009/ Συμφωνία με πράκτορες.

Μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας μεταξύ ΟΠΑΠ Α.Ε. και πρακτόρων υπογράφηκε η σύμβαση με κάθε ένα πράκτορα ατομικά. Μέχρι 31.12.2009 είχε υπογράψει το 90,4% των πρακτόρων (μέχρι σήμερα έχει υπογραφεί πλέον του 97% των ατομικών συμβάσεων). Με την υπογραφή της σύμβασης διαμορφώνεται πλέον σαφές συμβατικό πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ της ΟΠΑΠ Α.Ε. και των πρακτόρων της, συστηματοποιείται, αναμορφώνεται και εκσυγχρονίζεται η λειτουργία του δικτύου των πρακτόρων, ώστε να ανταποκρίνεται στις αυξημένες ανάγκες, αλλά και να διασφαλίζει συγκεκριμένους σκοπούς δημοσίου συμφέροντος, όπως την προστασία του κοινού από τον εθισμό στα τυχερά παίγνια, την πρόληψη της απάτης, την προστασία των ανηλίκων κλπ.

- 2009: Γεωγραφική Επέκταση

Η ΟΠΑΠ Α.Ε. συμμετείχε, ως ένας από τους δύο τελικούς διεκδικητές, σε κοινοπρακτικό σχήμα με ποσοστό 50% με τρεις τοπικούς εταίρους (FIBA, Alarco και Dogus), στο διαγωνισμό ιδιωτικοποίησης της Τουρκικής λοταρίας Milly Riyango, ο οποίος, όπως ανακοινώθηκε από την Αρχή Ιδιωτικοποιήσεων της Τουρκίας στις 7.5.2009, έληξε χωρίς ανάδοχο.

- 2009-2010: Εταιρική εικόνα πρακτορείων

Ολοκληρώθηκε επιτυχώς η αναμόρφωση των πρακτορείων της ΟΠΑΠ Α.Ε. με την εφαρμογή της ενιαίας εταιρικής εικόνας στο δίκτυο πωλήσεων στην Κύπρο. Σκοπός της αναμόρφωσης είναι η αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας και πρωτίστως η βελτίωση της αισθητικής, της εργονομίας και της λειτουργικότητας των πρακτορείων. Η μελέτη των σχεδίων και προδιαγραφών που προηγήθηκε του έργου, έγινε από την ΟΠΑΠ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Α.Ε., θυγατρική εταιρεία του Ομίλου ΟΠΑΠ, σε συνεργασία και συμφωνία με τους πράκτορες σε Ελλάδα και Κύπρο. Η διαδικασία αναμόρφωσης του δικτύου της εταιρείας στην Ελλάδα, ξεκίνησε με τη δημοσίευση του πρώτου σχετικού διαγωνισμού / πρόσκλησης ενδιαφέροντος για την ΟΠΑΠ Α.Ε. Κατά το τρίτο τρίμηνο του 2009 προκηρύχτηκε ο διαγωνισμός και κατατέθηκαν οι προσφορές για την επιλογή του αναδόχου για την αναδιαμόρφωση 490 πρακτορείων στο

Δήμο Αθηναίων. Η αξιολόγηση των προσφορών για την ανάδειξη του προσωρινού αναδόχου διενεργήθηκε το Μάρτιο 2010 και η λήψη απόφασης του Δ.Σ. για την κατακύρωση του αποτελέσματος επιλογής του προσωρινού αναδόχου στις 12.4.2010.

- 2011: Παράταση της αποκλειστικής άδειας ως το 2030. Εξασφάλιση άδειας χρήσης μηχανημάτων VLT (Video Lottery Terminals)
- 2013: Απόκτηση του 33% της ΟΠΑΠ Α.Ε. από την Emma Delta. Απόκτηση της 12ετούς άδειας διαχείρισης των Ελληνικών Λαχείων

5.3. Σκοπός και Αποστολή της Εταιρείας

Αποστολή της ΟΠΑΠ Α.Ε. είναι η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή τυχερών παιχνιδιών με στόχο την κατεύθυνση της κερδοφορίας στην ανάπτυξη των πολιτιστικών και αθλητικών αναγκών της χώρας.

Στόχοι της Εταιρείας σήμερα σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού της ΟΠΑΠ Α.Ε., όπως εγκρίθηκε με την υπ' αριθ. 442/16.1.2001 (ΦΕΚ 23/16.1.2001) Κοινή Υπουργική Απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας - Οικονομικών και Πολιτισμού και τροποποιήθηκε στην Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων που πραγματοποιήθηκε την 23/1/2002 (ΦΕΚ 1802/11.3.2000), είναι:

- Η οργάνωση, η λειτουργία και η διεξαγωγή των παιχνιδιών ΠΡΟΠΟ, ΛΟΤΤΟ, ΠΡΟΤΟ, ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ, ΤΖΟΚΕΡ, ΜΠΙΝΓΚΟ-ΛΟΤΤΟ, ΚΙΝΟ, SUPER 3, SUPER 4, 5 από 35, και των ΣΤΟΙΧΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΗΣ Η ΜΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ στα πάσης φύσεως ατομικά ή ομαδικά παιχνίδια, όπως και γεγονότων η φύση των οποίων προσφέρεται για διεξαγωγή στοιχημάτων, καθώς και άλλου τυχερού παιχνιδιού ή παιχνιδιού γνώσεων ή τεχνικού παιχνιδιού ή παιχνιδιού που στηρίζεται σε οποιονδήποτε συνδυασμό των ανωτέρω, που στο μέλλον ήθελε επιτραπεί και ανατεθεί στην εταιρεία λειτουργία και διεξαγωγή του σε ολόκληρη τη χώρα και εκτός αυτής. Η εταιρεία λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο με το οποίο διασφαλίζεται η διαφάνεια, το αδιάβλητο, καθώς και η κανονική, απρόσκοπτη και ασφαλής διεξαγωγή των παιχνιδιών της.

- Η διαχείριση των παιχνιδιών τα οποία διεξάγονται από την εταιρεία, αλλά και όσων πρόκειται να διεξαχθούν στο μέλλον από την εταιρεία, ασκείται κατ' αποκλειστικότητα από αυτήν σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.
- Η εκπόνηση οικονομικών, οικονομοτεχνικών, τεχνικών και εμπορικών μελετών για τυχερά ή τεχνικά παιχνίδια ή παιχνίδια γνώσεων ή παιχνίδια που συνίστανται σε οποιονδήποτε συνδυασμό αυτών, για δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς της ημεδαπής και της αλλοδαπής.
- Η τεχνολογική υποστήριξη των παιχνιδιών που οργανώνει και λειτουργεί με την ανάπτυξη, εγκατάσταση, λειτουργία, διαχείριση και εκμετάλλευση νέων υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, όπως η μεταφορά στοιχείων, ζωντανής εικόνας και γενικότερα ολοκληρωμένης οπτικοακουστικής πληροφορίας, στα σημεία διεξαγωγής των παιχνιδιών της εταιρείας, αξιοποιώντας όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις και, ιδιαίτερα, στο χώρο της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και της τηλεπληροφορικής.
- Η διαφήμιση με κάθε πρόσφορο τρόπο και μέσο των παιχνιδιών που διεξάγει και η ανάληψη χορηγιών που εξυπηρετούν κοινωνικούς ή άλλους σκοπούς και συνδυάζονται με την προβολή της εταιρείας και την προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων της.
- Εκτυπωτικές εργασίες εν γένει των δελτίων των παιχνιδιών της και λοιπών εντύπων.
- Η αξιοποίηση της υλικοτεχνικής υποδομής της εταιρείας για την παροχή υπηρεσιών σε τρίτους.
- Η Εταιρία μπορεί να οργανώνει, λειτουργεί και διεξάγει παιχνίδια και σε χώρες του εξωτερικού, εφόσον αναληφθεί με οποιονδήποτε τρόπο η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή τους από την εταιρεία από φορέα χώρας του εξωτερικού, Δημόσιο ή Ιδιωτικό. Η εταιρεία στην περίπτωση αυτή λαμβάνει κάθε αναγκαίο μέτρο, προκειμένου να διασφαλίζεται η διαφάνεια, το αδιάβλητο καθώς και η κανονική και απρόσκοπτη λειτουργία των παιχνιδιών που τις ανατίθενται, με τρόπο που καθίσταται ασφαλής η διεξαγωγή τους και δεν θίγεται η φήμη και το κύρος της, στο χώρο των τυχερών παιχνιδιών, συμμορφούμενη με τις ισχύουσες διατάξεις της χώρας, στην οποία της ανατίθεται η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή οποιουδήποτε παιχνιδιού.

- Η υιοθέτηση συνεπών και συστηματικών μέτρων για την εφαρμογή της κρατικής πολιτικής για τον περιορισμό των τυχερών παιγνίων και του εξ αυτών ενδεχόμενου σχετικού εθισμού.
- Η συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές για την αποτελεσματική αποτροπή και την καταστολή αξιόποινων πράξεων, οι οποίες σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον στοιχηματισμό.

5.4. Προϊόντα / Υπηρεσίες Εταιρείας

Όσον αφορά στα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία, τα προσφερόμενα παιχνίδια ΟΠΑΠ Α.Ε. καλύπτουν βασικά το εξής φάσμα:

A. Απευθείας από την εταιρεία

- ΣΤΟΙΧΗΜΑ
 - Δημιουργήθηκε το 2000
 - Έσοδα για το 2012: 1.561 εκατ. €
- ΠΡΟΠΟ
 - Δημιουργήθηκε το 1959
 - Έσοδα για το 2012: 22 εκ. €
- ΠΡΟΠΟΓΚΟΛ
 - Δημιουργήθηκε το 1996
 - Έσοδα για το 2012: 1εκ €
 - Δημιουργήθηκε το 2011

B. Μέσω ενός ευρέος δικτύου πρακτορείων (5000 σημεία)

- MONITOR
 - 2012 Έσοδα: 138εκ €
- ΚΙΝΟ
 - Δημιουργήθηκε το 2003
 - Έσοδα για το 2012: 2.243 εκ €

- ΤΖΟΚΕΡ
 - Δημιουργήθηκε το 1997
 - Έσοδα για το 2012: 232εκ €
- ΛΟΤΤΟ
 - Δημιουργήθηκε το 1990
 - Έσοδα για το 2012: 68εκ €
- ΠΡΟΤΟ
 - Δημιουργήθηκε το 1992
 - Έσοδα για το 2012: 31εκ €
- SUPER 3
 - Δημιουργήθηκε το 2002
 - Έσοδα για το 2012: 36 εκ €
- EXTRA 5
 - Δημιουργήθηκε το 2002
 - Έσοδα για το 2012: 11 εκ €
- GO LUCKY
 - Δημιουργήθηκε το 2011
 - Έσοδα για το 2012: 17 εκ €

Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει αποδείξει την ικανότητά της να δρομολογεί και να αναπτύσσει νέα παιχνίδια, καθώς για παράδειγμα το ΠΑΜΕ ΣΤΟΙΧΗΜΑ είναι το πιο δημοφιλές παιχνίδι στοιχημάτων στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Επίσης, η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. βασίζεται στο δίκτυο του το οποίο είναι αποτελούμενο από 5.000 πράκτορες, για να δύναται συνεχώς να επεκτείνει περαιτέρω το εύρος της προσφοράς του με νέα προϊόντα, όπως το Bingo, το Super 4, με διαδικτυακές εκδόσεις των υφιστάμενων παιχνιδιών και με Video Lotteries Terminals (VLTs) και ΞΥΣΤΑ. Επιπροσθέτως, επισημαίνεται γενικότερα ότι η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει αναπτύξει ένα ισχυρό χαρτοφυλάκιο παιχνιδιών στην Ελλάδα και στη Κύπρο και σήμερα, προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων τυχερών παιχνιδιών από την παραδοσιακή λοταρία έως τα αθλητικά στοιχήματα (σταθερών / αμοιβαίων αποδόσεων). Τέλος, όσον αφορά στις πωλήσεις των προϊόντων της, η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. έχει ιστορικά τις καλύτερες οικονομικές επιδόσεις.

5.5. Μεθοδολογία

Γενικά, τόσο η ποιοτική μέθοδος όσο και η ποσοτική μέθοδος δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να εστιάσει την προσοχή του σε μία έρευνα (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008). Η ποιοτική μέθοδος σχετίζεται με το είδος, με τον χαρακτήρα του αντικειμένου που ερευνάται ενώ η ποσοτική μέθοδος αναφέρεται στο πόσες φορές εμφανίζεται αυτό (Kvale, 1996).

Η ποσοτική μέθοδος χαρακτηρίζεται ως θετικιστική, υποθετική και με βάση αυτό το χαρακτηριστικό της παραγωγική, μερική αλλά αντικειμενική. Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα ως μέθοδος στοχεύει σε μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως επίσης στοχεύει στον έλεγχο των μεταβλητών και είναι χαρακτηριστικά επιβεβαιωτική. (Ιωσηφίδης 2003).

Οι ποιοτικές μέθοδοι χαρακτηρίζονται από μια φυσιολογική πορεία, η οποία δεν κατευθύνεται από τον ερευνητή (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008). Σύμφωνα με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να διεισδύει στην προσωπικότητα των υποκειμένων, έχοντας ως αποτέλεσμα να κατανοεί τις κοινωνικές επιρροές που αυτά έχουν υποστεί (Ιωσηφίδης 2003).

Στην ποιοτική μέθοδο ο ερευνητής απαιτείται να είναι ενεργός συμμετέχων στην έρευνα. Παίρνει συνεντεύξεις, κρατά σημειώσεις και παρατηρεί οτιδήποτε συμβαίνει. Ακόμη πρέπει να παρατηρεί τον τρόπο με τον οποίο είναι ντυμένα τα άτομα, που κάθονται και που αυτά μιλούν με στόχο να μη του διαφύγει τίποτε από ότι συγκροτεί την προσωπικότητα του πληροφορητή (Eisner, 1991). Στις ποιοτικές μεθόδους παρέχεται η δυνατότητα να ακουστεί η άποψη των υποκειμένων (Eisner, 1991). Αυτό συμβαίνει διότι ο ερευνητής δίνει βαρύτητα στο τι σημαίνει για τα άτομα η εμπειρία στην οποία αναφέρονται και με τον τρόπο αυτό δίνουν έμφαση στα λεγόμενα τους μέσα από μία λεπτομερή περιγραφή (Ιωσηφίδης, 2003).

Μέσα από τις ποιοτικές μεθόδους δίνεται και η δυνατότητα να φανεί η προσωπικότητα του ερευνητή, ο οποίος μπορεί να χαρίσει ζωή στα ουσιώδη στοιχεία της έρευνας καθώς επίσης θα αποφασίσει τι θα συμπεριλάβει στα αποτελέσματα του και τι όχι. Γεγονός το οποίο εξαρτάται από τις ικανότητες του

ερευνητή και τον τρόπο με τον οποίο κατανοεί τις καταστάσεις και τη σημαντικότητά τους. (Ιωσηφίδης 2003).

Αναλυτικότερα, η ποιοτική κοινωνική έρευνα και οι υπαγόμενες σε αυτή μεθοδολογίες αποτελούνται από την ερευνητική και μεθοδολογική προσέγγιση, το ερευνητικό πρόβλημα, τη θεωρητική αφετηρία του ερευνητή και τα συγκεκριμένα μεθοδολογικά εργαλεία άντλησης γνώσης από το ερευνητικό πεδίο. (Ιωσηφίδης 2003). Η ποιοτική έρευνα βασίζεται στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί (Ιωσηφίδης 2001) και στοχεύει στην διερεύνηση και ανάλυση της δομής και λειτουργίας τους καθώς και των κοινωνικών σχέσεων (αίτια, συσχετίσεις, συνέπειες) που τα χαρακτηρίζουν και όχι στην απλή αναγωγή τους σε μετρήσιμες ποσότητες. (Ιωσηφίδης 2003).

Στην περίπτωση της εν λόγω εργασίας επιλέχθηκε η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης ή αλλιώς της περιπτωσιολογικής μελέτης. Όσον αφορά στη μέθοδο της περιπτωσιολογικής μελέτης (CS), αναφέρεται ότι η μελέτη περίπτωσης (CS) κατατάσσεται στην κατηγορία της ποιοτικής έρευνας, καθώς μια μελέτη περίπτωσης είναι μια σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου (συμβαίνει) στο φυσικό περιβάλλον από την οπτική γωνία των συμμετεχόντων στη λειτουργία αυτού του φαινομένου. (Denzin & Lincoln 1994, Merriam 2002)

Επιπλέον, ο σχεδιασμός της μελέτης (CS) ξεκινά με την προετοιμασία ενός προβλήματος έρευνας. Τα άλλα βήματα είναι η συλλογή δεδομένων, την ανάλυση των δεδομένων, τα συμπεράσματα του σχεδίου και τη συγγραφή της έκθεσης της περιπτωσιολογικής μελέτης (CS). Επιπλέον, όσον αφορά την διατύπωση του προβλήματος, το πρώτο βήμα του σχεδιασμού είναι η ταυτοποίηση ενός προβλήματος που ενδιαφέρουν τον ερευνητή, το οποίο αξίζει να διερευνηθεί. (Denzin & Lincoln 1994, Merriam 2002)

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 5

- Παρασκευοπούλου – Κόλλια, (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Volume 4, Number 1, 2008 / Section one.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Ιωσηφίδης Θ. (2003). *Εισαγωγή Στην Ανάλυση Δεδομένων Ποιοτικής Κοινωνικής Έρευνας*. Μυτιλήνη.
- Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York, NY: Macmillan Publishing Company.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y.S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Merriam, Sharan B. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. Jossey-Bass, CA: San Francisco.
- ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013). Εταιρική παρουσίαση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στη συνέχεια, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης και παρουσιάζονται τα ευρήματα από την έρευνα. Πιο αναλυτικά, επισημαίνεται η εφαρμογή του κινητού επιχειρείν στην εταιρεία, η ανάλυση περιβάλλοντος, ενώ προσδιορίζεται η εφαρμογή της θεωρίας των πόρων, αλλά και ο μιμητισμός και ο ανταγωνισμός στον κλάδο. Επιπροσθέτως, τίθεται η στρατηγική εταιρείας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.

6.1. Εφαρμογή Κινητού Επιχειρείν

Η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. ως ηγέτης στα τυχερά παιχνιδιά μέσω κινητού, διαθέτει τη δυνατότητα σε συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας να επιλέξουν τα προϊόντα της και να γίνουν χρήστες των εφαρμογών της, όπου αυτή δραστηριοποιείται, επικυρώνοντας το όραμα της για ένα νέο οικοσύστημα παιχνιδιών κινητής (m-gambling). Αυτά τα προηγμένα προϊόντα της εταιρείας φέρνουν τη συνεργασία με φορείς εκμετάλλευσης κινητών επικοινωνιών και εφαρμογών μηνυμάτων πλέον.

Οι προσφορές της ξανασχεδιάζουν το μέλλον του mobile gaming και σκοπεύουν να κερδίσουν σημαντική έλξη καθιστώντας την ανάπτυξη του mobile gaming ισχυρότερη. Οι χειριστές και οι εφαρμογές μηνυμάτων χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να προσφέρουν στους πελάτες τους μια αυξημένη κοινωνική εμπειρία gaming με διευρυμένες επιλογές κινητού εμπορίου.

6.1.1. Ανάλυση Περιβάλλοντος Εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε.

Κάνοντας μια συνοπτική επισκόπηση της Ελληνικής Αγοράς Τυχερών Παιχνιδιών, επισημαίνονται κυρίως τα ακόλουθα:

Η ελληνική αγορά τυχερών παιχνιδιών αποτελείται από τρεις κύριους τομείς, οι οποίοι παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Λοταρία: ΟΠΑΠ Α.Ε. και τμήμα κρατικής Λοταρίας

- Καζίνο: περιλαμβάνει όλα τα παιχνίδια που παίζονται μέσα σε καζίνο
- Στοιχήματα: κυριαρχείται από αθλητικά στοιχήματα (ΟΠΑΠ Α.Ε.), αλλά περιλαμβάνει επίσης το εγχώριο ιπποδρομιακό στοιχήμα (ΟΔΙΕ)

Από την άλλη πλευρά, σημειώνεται ότι όπως και οι περισσότερες άλλες ευρωπαϊκές λαχειοφόρες αγορές, έτσι και η ελληνική αγορά τυχερών παιχνιδιών ρυθμίζεται και ελέγχεται από την κυβέρνηση της χώρας. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία: Εθνικό, Κρατικό και Λαϊκό, τα κρατικά τυχερά παιχνίδια, δημιούργησαν 101 εκατ. € από τα ακαθάριστα έσοδα τυχερών παιχνιδιών (GGR) το 2012 – η νόμιμη ελληνική αγορά παιχνιδιών (GGR) αποτελεί το 5% της αγοράς (διαθέσιμα στοιχεία έτους 2012). Επιπλέον, τα (Ξυστά) Scratch παιχνίδια, τα οποία παρέχονταν από μια θυγατρική της Intralot μέχρι το 2003, έχουν επανεισαχθεί στην Q114 από την κοινοπραξία της οποίας ηγείται ο ΟΠΑΠ Α.Ε. εν έτη 2014.

Στα ανωτέρω έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι η ελληνική αγορά των καζίνο αποτελείται από 9 αδειοδοτημένα καζίνο και κυριαρχείται σε μεγάλο βαθμό από τη Regency. Αναφέρεται λοιπόν ότι το έτος 2012 δημιούργησε €404 εκατ. από τα ακαθάριστα έσοδα τυχερών παιχνιδιών με περισσότερο από το 50% να αποδίδεται σε μηχανήματα τυχερών παιχνιδιών.

Επίσης, τα ιπποδρομιακά στοιχήματα λειτουργούν αποκλειστικά από τον Ελληνικό Οργανισμό Ιπποδρομιών (ΟΔΙΕ), ενώ δημιούργησαν 20 εκατ. € από τα ακαθάριστα έσοδα τυχερών παιχνιδιών το 2012.

Ωστόσο, τα αθλητικά στοιχήματα σταθερών αποδόσεων τα διοργανώνει αποκλειστικά η ΟΠΑΠ Α.Ε., αποδίδοντας €429 εκατομ. από τα ακαθάριστα έσοδα τυχερών παιχνιδιών το 2012.

6.1.2. Εφαρμογή Θεωρίας των Πόρων

Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται η τοποθέτηση της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. η οποία περιλαμβάνει τα εξής:

- Επέκταση της αρχικής σύμβασης παραχώρησης (που έληξε το 2020) για τα λαχεία και τα αθλητικά στοιχήματα από 12/10/2020 έως 10/12/2030, προς αποκλειστικό όφελος του ΟΠΑΠ Α.Ε.
- Αποκλειστική λειτουργία των σημερινών παιχνιδιών (συμπ. Super 4 και Bingo Lotto), με κάθε τεχνολογικό μέσο

6.1.3. Ανάλυση του κλάδου

Η ανάλυση κατά Porter αναδεικνύει την ελκυστικότητα του κλάδου όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα που αναπτύσσεται από τις οριζόντιες και κάθετες δυνάμεις αλληλεπίδρασης της εταιρείας.

- Ανταγωνισμός στον κλάδο: Χαμηλός.

Σε μία αγορά που δρα μονοπωλιακά ως προς τα νόμιμα παιχνίδια και με διαρκή άνοδο σε τζίρο δεν τίθεται θέμα ανταγωνισμού. Ανταγωνισμός υπάρχει από τα παράνομα παιχνίδια ο οποίος είναι μεν έντονος και πιεστικός γιατί δεν υπάρχει ρυθμιστικό πλαίσιο που να καθορίζει την λειτουργία του διαδικτυακού παιχνιδιού αλλά από την άλλη είναι πολλοί αυτοί που ανταγωνίζονται χωρίς διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά και ταυτότητα.

- Απειλή νεοεισερχομένων: Σοβαρή.

Υπό την αίρεση ενός νέου καθεστώτος λειτουργίας θα εξαρτηθεί από τους όρους που θα θεσπιστούν από την κυβέρνηση. Η αποτίμηση της άδειας και της χρονικής της διάρκειας, η φορολόγησή των νέων αδειών και η πρόσβασή τους στα κανάλια διανομής θα καθορίσει τον αριθμό των νεοεισερχομένων.

- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων: Χαμηλή.

Οι τυχεροί διαγωνισμοί και οι κληρώσεις που διενεργούν άλλες εταιρίες που δεν ανήκουν στον κλάδο στα πλαίσια προωθητικών ενεργειών (π.χ. κληρώσεις δώρων, ταξίδια ή και χρηματικά έπαθλα από αγορά προϊόντος ή συμμετοχή).

- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Μέτρια.

Υπάρχουν 3 ουσιαστικά προμηθευτές τεχνολογικών συστημάτων παγκοσμίως και ανταγωνίζονται σκληρά για να εξασφαλίσουν πελάτη. Λόγω μεγέθους της αγοράς η δύναμη είναι στον αγοραστή και όχι στον προμηθευτή, και κίνδυνο καθετοποίησης υπάρχει προς τα εμπρός και όχι προς τα πίσω. Το μόνο πλεονέκτημα του προμηθευτή είναι τα κόστη αλλαγής προμηθευτή λόγω ισχυρής τεχνογνωσίας.

- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Μέτρια.

Το προϊόν είναι απλό και δεν διαφοροποιείται σημαντικά οπότε θεωρητικά ο αγοραστής μπορεί να αλλάξει εταιρία. Σε περίπτωση περιορισμένων καναλιών διανομής όμως υπάρχει το κόστος αλλαγής (τεχνολογικό , αξιοπιστίας).

- Διαπραγματευτική δύναμη δικτύου διανομής: Υψηλή.

Το δίκτυο διανομής στην περίπτωση που είναι υπό κάποιο καθεστώς εκμίσθωσης (franchise) ενδέχεται να έχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη λόγω συγκέντρωσης (ισχυρό σωματείο), ενώ η καθετοποίηση προς τα πίσω (διεξαγωγή παράνομου παιχνιδιού στα σημεία πώλησης) είναι σημαντική απειλή.

6.2. Στρατηγική Εταιρείας και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η στρατηγική της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. έγκειται στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της, το οποίο βασίζεται σε ένα διαφοροποιημένο προσφερόμενο προϊόν και σε ένα ευρύ δίκτυο. Επιπλέον, περικλείει τις ακόλουθες ενέργειες:

- Μόχλευση της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. ώστε να γίνει ένας πανευρωπαϊκός ηγέτης στα τυχερά παιχνίδια
- Χρήση ισχυρής ταμειακής θέσης για αξιοποίηση των ευκαιριών ανάπτυξης
- Συνέχιση επενδύσεων στην φίρμα της εταιρείας ΟΠΑΠ Α.Ε. για να οδηγήσει στο μέγιστο δυνατό το μερίδιο αγοράς
- Ενίσχυση του υπάρχοντος δικτύου με την αύξηση της περιεκτικότητας και των επιλογών των παιχνιδιών στα πρακτορεία
- Βελτιστοποίηση της βάσης κόστους του ΟΠΑΠ Α.Ε. και βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας
- Συνεχής βελτίωση του υφιστάμενου χαρτοφυλακίου προϊόντων του ΟΠΑΠ Α.Ε.

Σχολιάζοντας τα οικονομικά αποτελέσματα του 3ου τριμήνου του 2013, ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος του ΟΠΑΠ Α.Ε., κ. Kamil Ziegler, δήλωσε: *"Η σταθεροποίηση των εσόδων Q3 δείχνει μια πολλά υποσχόμενη επανεκκίνηση για την εταιρεία που έρχεται μαζί με την πρόσφατη ανάληψη των καθηκόντων μας. Είμαι αισιόδοξος ότι με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και την αξιοποίηση των νέων ευκαιριών, η υποκείμενη τάση θα ενισχυθεί περαιτέρω, παρέχοντας έτσι υψηλότερες αποδόσεις για τους μετόχους μας. "*

Επίσης, για να διατηρήσει η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. την ηγετική της θέση στην ελληνική αγορά βασίζεται στην συναλλακτική οικονομία και στις αναμενόμενες αποδόσεις, αλλά και στην αποκλειστική άδεια χρήσης. Πιο συγκεκριμένα σημειώνονται τα ακόλουθα:

A. Συναλλακτική Οικονομία

- €375 εκατομ. καταβλήθηκαν μετά την υπογραφή της σύμβασης παραχώρησης παράτασης και την έγκριση της έκτακτης γενικής συνέλευσης της ΟΠΑΠ Α.Ε.
- 5% των δικαιωμάτων επί των ακαθάριστων νικών θα πληρώνεται επιπλέον σε ετήσια βάση μεταξύ 10/12/2020 και 12/10/2030
- Δίκαιη ίσης αξίας συναλλαγή με το HR

Β. Αναμενόμενες Αποδόσεις

- Τέλος επέκτασης Παραχώρησης που καταβάλλεται σύμφωνα με τις προσδοκίες της αγοράς
- Αναμενόμενη περίοδος απόσβεσης περίπου 5 ετών

Γ. Άδειας Χρήσης Video Lottery Terminals (VLTs)

- Η Άδεια VLT προσθέτει μια μηχανή ανάπτυξης στην δυναμική απόδοση του ΟΠΑΠ Α.Ε.. Η ιδιότητα του μοναδικού ιδιοκτήτη της άδειας ενισχύει τη βελτιστοποίηση της απόδοσης σε όλο το φάσμα των παιχνιδιών που προσφέρονται από την εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε..
- Άδεια για 35.000 VLTs:
 - 16.500 θα λειτουργήσουν άμεσα από τον ΟΠΑΠ Α.Ε.
 - 18.500 θα λειτουργήσουν από υπεργολάβους
- Ο ΟΠΑΠ Α.Ε. θα λάβει προκαταβολή, καθώς και δικαιώματα
- Σε περίπτωση ανεπιτυχούς διαδικασίας υπεργολαβίας για μέρος ή για το σύνολο των 18.500 VLTs, ο ΟΠΑΠ Α.Ε. θα έχει το δικαίωμα να λειτουργεί τα υπόλοιπα VLTs
- Ίδια τιμολόγηση για όλα τα VLTs
- Οικονομικές συναλλαγές για τις 35.000 vlts
 - 474εκ € καταβάλλόμενα με την υπογραφή της άδειας
 - 86εκ € που καταβάλλόμενα το 4ο τρίμηνο του 2013
 - Η άδεια περιλαμβάνει επίσης on-line παιχνίδια γεννήτριας τυχαίων αριθμών (RNG)
 - Η διάρκεια της άδειας ορίζεται σε 10 + 1 χρόνια από την έκδοση της άδειας.
 - Με βάση το νόμο, η ΗΡ θα λάβει το 30% -35% του ακαθάριστου ποσού νίκης με τη μορφή δικαιωμάτων

Τέλος, ανακεφαλαιώνοντας θα λέγαμε ότι η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. ευθύνεται κατά το μεγαλύτερο μέρος για την ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς τυχερών παιχνιδιών, ενώ κατέχει το μεγαλύτερο δίκτυο λιανικής στην Ελλάδα. Οι σημαντικές ταμειακές ροές έγκεινται σε ασφαλή και σταθερά μερίσματα και αποτελεσματική επενδυτική πολιτική, ενώ οι ισχυρές βασικές αρχές που διαθέτει

περιλαμβάνουν την ισχυρή δυναμική, την αξιοπιστία, και την ανάπτυξη. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει ισχυρή ομάδα διαχείρισης που κατέχει σημαντική εμπειρία, τοπική τεχνογνωσία και γνώσεις του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, ενώ παράλληλα αρκετά μεγάλες είναι οι ευκαιρίες ανάπτυξης που αναδύονται για αυτήν. Έτσι, βρίσκεται σε καλή θέση για να επωφεληθεί από τα ελληνικά λαχεία, τα VLTs και τις online ευκαιρίες, λόγω της δύναμης της μάρκας και της εμπειρίας της στην αγορά.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η κινητή τεχνολογία αναπτύσσεται αλματωδώς. Η ενσωμάτωση των κινητών συσκευών στην κοινωνία γίνεται με γρήγορους ρυθμούς μεγάλης σημασίας και μαζί με αυτό έρχεται η δημιουργία πολλών επιχειρηματικών ευκαιριών. Πολλές από τις σημερινές επιχειρήσεις κοιτούν στο μέλλον και ξεκινούν να ακολουθούν τον κλάδο αυτό που γρήγορα γίνεται γνωστός ως κινητό εμπόριο. Το m-commerce, με απλά λόγια, είναι το κινητό εμπόριο. Είναι εννοιολογικά παρόμοιο με το ηλεκτρονικό εμπόριο, εκτός από το ότι οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τις κινητές συσκευές τους, όπως κινητά τηλέφωνα, smart phones και PDAs, για να έχουν πρόσβαση σε ιστοσελίδες και να κάνουν συναλλαγές.

Ενώ οι περισσότερες βιομηχανίες είναι έτοιμες να ακολουθήσουν την αναδυόμενη τάση, άλλες επιχειρήσεις ίσως δεν είναι ακόμη πλήρως έτοιμες να επενδύσουν μεγάλους πόρους σε μια στρατηγική κινητού εμπορίου.

Η κοινωνία αγκαλιάζει τόσο την άνεση όσο και την προσβασιμότητα. Ενώ το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι βολικό, το m-commerce το προσπερνά για λίγο. Δεν έχει σημασία το που κάποιο είναι, εφόσον έχει το κινητό του μαζί του μπορεί να ψωνίσει. Ας σκεφτούμε τις ευκαιρίες μάρκετινγκ, ειδικά όταν η στιγμιαία ικανοποίηση εισέρχεται στην εξίσωση. Οι άνθρωποι βλέπουν τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τα δείγματα, ανεξάρτητα από τα μέσα επίδειξης τους και μπορούν να αγοράσουν αμέσως. Η διαφήμιση των επιχειρήσεων θα πρέπει να μετακινηθεί και να στρατηγικοποιηθεί, προκειμένου να συλλάβει την προσοχή μιας κοινωνίας που κινείται γρήγορα από το ένα πράγμα στο άλλο. Αυτό περιλαμβάνει φιλικές προς το κινητό διαφημίσεις ως μέρος της συνολικής στρατηγικής του μάρκετινγκ τους.

Η σημερινή κοινωνία κατανοεί την τεχνολογία και γίνεται όλο και περισσότερο εξαρτώμενη από τις κινητές συσκευές. Οι άνθρωποι δεν πρόκειται να είναι ικανοποιημένοι πια απλά περιηγούμενοι στο διαδίκτυο, αλλά θέλουν να είναι σε θέση να κάνουν την αγορά στη στιγμή. Οι επιχειρήσεις που δεν υποστηρίζουν το m-commerce θα αρχίσουν να χάνουν γρήγορα από τους

ανταγωνιστές που το υποστηρίζουν. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχει σημασία πόσο εμφανής είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στο διαδίκτυο, αν η δυνατότητα άμεσης αγοράς δεν είναι διαθέσιμη και το απλό ενδιαφέρον δεν είναι πιθανό να μετατραπεί σε πιθανή πώληση.

Υπάρχουν πολλά που πρέπει να εξεταστούν κατά την ανάπτυξη μιας στρατηγικής για το κινητό εμπόριο. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επανασχεδιάσουν τις ιστοσελίδες τους για να είναι φιλικές προς τα κινητά, να εδραιώσουν τη διαδικασία προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι θρόνες και κύλιση. Για να μπορέσει το κινητό εμπόριο να πετύχει, πρέπει όχι μόνο να αγκαλιαστεί από τους καταναλωτές, αλλά και να στρατηγικοποιηθεί προσεκτικά από τις επιχειρήσεις.

Το βασικό στοιχείο του m-commerce είναι επικεντρωμένο γύρω από την ευκολία, και από το αν η αγορά αποδεικνύεται περισσότερο μια ταλαιπωρία από ότι μια ευκολία, ο καταναλωτής θα εγκαταλείψει τη συναλλαγή και θα προχωρήσει σε μια εταιρεία που είναι πιο φιλική προς την κινητή του συσκευή. Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να αποδεχθούν όχι μόνο αυτές τις αλλαγές, αλλά και να τις αγκαλιάσουν, προκειμένου να παραμείνουν στο παιχνίδι.

Η χρήση των κινητών τηλεφώνων έχει διεισδύσει σχεδόν σε όλες τις πτυχές της ζωής σε προσωπικά, κοινωνικά και οικονομικά συστήματα. Η ωριμότητα της τεχνολογίας και των αντιληπτών και πραγματικών προσφερόμενων δυνατοτήτων επέτρεψαν την εφαρμογή του στο εμπόριο, αποδίδοντας την περιοχή του κινητού εμπορίου (m-commerce). Η συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία του τοπίου της κινητής περιλαμβάνει συσκευές, λογισμικά, εφαρμογές και δίκτυα που αποτελούν προκλήσεις για την ανάπτυξη κινητών εφαρμογών εμπορίου. Η εστίαση του στρατηγικού επιπέδου και η κατανόηση των επιχειρηματικών μοντέλων για το κινητό εμπόριο επιτρέπει στις εφαρμογές τους να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων προστιθέμενης αξίας που εκμεταλλεύονται τα εμπορικά οφέλη της κινητής.

Όσον αφορά στην μελέτη περίπτωσης που έγινε, η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. ευθύνεται κατά το μεγαλύτερο μέρος για την ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς τυχερών παιχνιδιών, ενώ κατέχει το μεγαλύτερο δίκτυο λιανικής στην Ελλάδα. Οι

σημαντικές ταμειακές ροές έγκεινται σε ασφαλή και σταθερά μερίσματα και αποτελεσματική επενδυτική πολιτική, ενώ οι ισχυρές βασικές αρχές που διαθέτει περιλαμβάνουν την ισχυρή δυναμική, την αξιοπιστία, και την ανάπτυξη. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει ισχυρή ομάδα διαχείρισης που κατέχει σημαντική εμπειρία, τοπική τεχνογνωσία και γνώσεις του κλάδου των τυχερών παιχνιδιών, ενώ παράλληλα αρκετά μεγάλες είναι οι ευκαιρίες ανάπτυξης που αναδύονται για αυτήν. Έτσι, βρίσκεται σε καίρια θέση για να επωφεληθεί από τα ελληνικά λαχεία, τα VLTs και τις online ευκαιρίες, λόγω της δύναμης της μάρκας και της εμπειρίας της στην αγορά.

Η εταιρεία ΟΠΑΠ Α.Ε. ως ηγέτης στα τυχερά παιχνιδιά μέσω κινητού, διαθέτει τη δυνατότητα σε συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας να επιλέξουν τα προϊόντα της και να γίνουν χρήστες των εφαρμογών της, όπου αυτή δραστηριοποιείται, επικυρώνοντας το όραμα της για ένα νέο οικοσύστημα παιχνιδιών κινητής (m-gambling). Αυτά τα προηγμένα προϊόντα της εταιρείας φέρνουν τη συνεργασία με φορείς εκμετάλλευσης κινητών επικοινωνιών και εφαρμογών μηνυμάτων πλέον.

Οι προσφορές της ξανασχεδιάζουν το μέλλον του mobile gaming και σκοπεύουν να κερδίσουν σημαντική έλξη, καθιστώντας την ανάπτυξη του mobile gaming ισχυρότερη. Οι χειριστές και οι εφαρμογές μηνυμάτων χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να προσφέρουν στους πελάτες τους μια αυξημένη κοινωνική εμπειρία gaming με διευρυμένες επιλογές κινητού εμπορίου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γιαγλής, Γεώργιος Μ. (2004). *Κινητό και Ασύρματο Επιχειρείν: Τεχνολογίες, επιχειρηματικά θέματα, καινοτόμες εφαρμογές στην Ελλάδα*. Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Ιωσηφίδης Θ. (2003). *Εισαγωγή Στην Ανάλυση Δεδομένων Ποιοτικής Κοινωνικής Έρευνας*. Μυτιλήνη.
- Ιωσηφίδης Θ. (2001). «Η Μέθοδος των Focus Groups στην Κοινωνική Έρευνα: η Περίπτωση του Ερευνητικού Προγράμματος MEDACTION». Εισήγηση στο «Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο: Κοινωνικές Εξελίξεις στην Σύγχρονη Ελλάδα και Ευρώπη», Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών (ΕΚΚΕ), Σύλλογος Ελλήνων Κοινωνιολόγων (ΣΕΚ), Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο, 24-26 Μαΐου, 2001.
- Κόντης Θ., Μαντάς Ν., (1993). *Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κωστούλας Γιώργος, (1996). *Μάνατζμεντ Α-Ω*, Αθήνα, εκδ. Ελληνοεκδοτική.
- ΟΠΑΠ Α.Ε. (2013). Εταιρική παρουσίαση.
- Παπατριανταφύλλου, Γ., (2008). *Προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων*, Εκδ. Σταμούλη.
- Παρασκευοπούλου – Κόλλια, (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Volume 4, Number 1, 2008 / Section one.
- Σακκάς, Ν., (1999). *Η αναδυόμενη επιχείρηση*, Αθήνα, , εκδ. Ελλην.
- Τσακίριδης, Κ. *Στρατηγικός Σχεδιασμός* (2002), Επιχειρησιακός Οδηγός, ΚΕΤΑ-ΚΕΜΑΚ.
- Χαραλαμπίδης, Γ. (2011). *Στρατηγική Των Επιχειρήσεων*, Ανοικτό Σεμινάριο Κατάρτισης Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Κέντρο Στήριξης & Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας "Επιχειρείν", ΚΔΕΚΠΑΚ.

B. Ξένη Βιβλιογραφία

- Akikazu Sato et al. (February 2008). *Mobile Commerce: opportunities and challenges*. A GS1 Mobile Com White Paper.
- Armstrong, G., Kotler, Ph., (2009). *Εισαγωγή Στο Μάρκετινγκ*, επιμέλεια: Βλαχοπούλου Μάρω, Αθήνα, Επίκεντρο.
- Armstrong Gary & Kotler Phillip, (2009). *Αρχές Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Β. Γκιούρδας.
- Anckar, B. and D'Incau D. (2002). *Value-Added Services in Mobile Commerce: An Analytical Framework and Empirical Findings from a National Consumer Survey*, διαθέσιμο: <http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2002/1435/03/14350086b.pdf>, ανάκτηση Ιούνιος 2014.
- Barjis, Joseph, Barjis, Isaac (July 1, 2005). *Transition of E-Business to M-Business Driven by Wireless Communication*. U.S.A.
- Barnett, N., Hodges, S., & Wilshire, M. J. (2000). M-Commerce: An Operator's Manual. McKinsey Quarterly, 3, pp. 162-173. Retrieved from the World Wide Web on 12 December 2002, www.fh-mainz.de/~abicher/LV/WPF%20Hauptstudium/e-business/manual.pdf
- Barney, J. and Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and competitive advantage*, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*, Prentice Hall.
- Bradford & Duncan (2000). *Simplified Strategic Planning*, Chandler House.
- Buse, S. (2002). Der Mobile Erfolg – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Branchen. In Keuper, F. (Eds.): *Electronic Business und Mobile Business*, pp. 91-117, Gabler, Wiesbaden.
- Certo & Certo (2005). *Modern Management*, 10th ed., Pearson.
- De Wit, B. and Meyer, R.J.H. (2004). *Strategy Process, Content, Context: an international perspective*, Third Edition. London: Thomson Learning.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y.S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dillerup R. and Stoi, R. (2006): Organisation, München 2006.

- Eisner, E. W. (1991). *The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enhancement of educational practice*. New York, NY: Macmillan Publishing Company.
- EITO (2002). *European Information Technology Observatory 2002*. Edition 10, διαθέσιμο: <http://www.eito.com>, ανάκτηση Μάιος 2014.
- EITO (2004). *European Information Technology Observatory 2004*. Eurobit, Frankfurt amMain.
- Fischer, I. (2003). Zur Beobachtung der Entwicklung des E-Commerce. In *Wirtschaft und Statistik*, No.4, 2003, pp. 318-318, Wiesbaden.
- Ghemawat, Pankaj (Spring 2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review* (Harvard Business Review).
- Haines, Stephen G. (2004). *ABCs of strategic management: an executive briefing and plan-to-plan day on strategic management in the 21st century*.
- Hax A. & Majluf N. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice Hall.
- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, (2012). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Cengage Learning, 10th edition.
- Hoffman, N. (2000). An Examination of the „Sustainable Competitive Advantage“, Concept: Past, Present, and Future, *Academy of Marketing Science Review*, vol. no. 4.
- Hohenberg, H.E. & Rufera, S., (2004). Das Mobiltelefon als Geldbörse der Zukunft – Chancen und Potentiale des Mobile Payment (M-Payment). In *der markt: Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing*, Vol. 43, No. 168, 2004/1, pp. 33-40, Vienna.
- James Manyika, Michael Chui, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Peter Bisson, Alex Marrs (May 2013). Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. *McKinsey Global Institute*, McKinsey & Company.
- Jeffs, C. (2008), «Strategic Management», SAGE Publications Ltd.
- Johnson Carrie & Wannemacher Peter (June 2, 2011). *Mobile Channel Strategy: An Overview*. eBusiness & Channel Strategy Professionals, Forrester Research, Inc.

- Kalluvilayil, S. (2001), "Owning the Wireless Customer Experience", Edgecom, July 13, 2001.
- Kalakota, R. & Robinson, M., (2002). *M-business: The Race to Mobility*. McGraw-Hill, New York.
- Khawar Hameed, Kamran Ahsan, and Weijun Yang (2010). Mobile Commerce and Applications: An Exploratory Study and Review. *Journal Of Computing*, Volume 2, Issue 4, April 2010.
- Khodawandi, D., Pousttchi, K., Wiedemann, D.G., (2003). Akzeptanz mobiler Bezahlverfahren in Deutschland, in: Pousttchi, K. and Turowski, K. (Eds.): *Mobile Commerce - Anwendungen und Perspektiven*, Augsburg 2003, pp. 42-57.
- Kohavi, Rothleder & Simoudis (2002). "Emerging Trends in Business Analytics". *Communications of the ACM* 45 (8): 45–48.
- Kotler, P. et all, (2009). *Αρχές Του Μάρκετινγκ*, Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Kotler, P. & Keller, K. L., (2005) & (2006). *Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Κλειδάριθμος, 12 και 13 έκδοση.
- Kroon, J. (1995). *General Management*, 2nd Edition, Pearson South Africa.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- Kvint, Vladimir (2009), «The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics», Routeledge.
- Madhani, Pankaj M. (2009). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantages: Importance, Issues and Implications. KHOJ Journal of Indian Management Research and Practices, Vol. 1, No. 2, pp 2-12, May-August 2009.
- Merriam, Sharan B. (2002). *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. Jossey-Bass, CA: San Francisco.
- Mesenbourg, T. L., (2001). *Measuring Electronic Business*. διαθέσιμο: <http://www.census.gov/econ/estats/papers/msrebus.pdf>, ανάκτηση Ιούλιος 2014.
- Mintzberg, Henry & Quinn, J.B. (1988). *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Harlow.

- Mintzberg, H., (Jan-Feb 1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review.
- *Mintzberg Henry* (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: *The Free Press*.
- Montana P., Charnov. B., (1987). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα.
- Müller-Veese, F., (2000). *Mobile Commerce Report*. διαθέσιμο: <http://www.dad.be/library/pdf/durlacher1.pdf>, ανάκτηση Μάιος 2014.
- Nag, R., Hambrick, D. C., Chen, M.-J (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28: 935–955.
- Nickols, Fred (2011). *Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking*. Distance Consulting LLC.
- OECD (2002): *Measuring the Internet Economy 2002*. Organisation for Economic Co-operation and Development, διαθέσιμο: <http://www.oecd.org/dataoecd/16/14/1835738.pdf>, ανάκτηση Ιούνιος 2014.
- Popa I., Dobrin C., Popescu D. and Draghici M. (November 2011). Competitive Advantage In The Public Sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Volume 6, Issue 4.
- Porter, M. E., (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Post, James (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- Popa, I. (2004). *Management strategic*, Bucuresti: Editura Economica
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (v. 68, no. 3)
- San Joseph G. & Holst Randoif (1996). *Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage*. Institute of Management Accountants.
- Stonehouse G., Campbell D., Hamill J., Purdie T. (2004). *Global and Transnational Business: Strategy and Management*, Second Edition.
- Tiwari, R., Buse, S., Herstatt, C., (2006). *Customer on the Move – Strategic Implications of Mobile Banking for Banks and Financial Enterprises*. in: CEC/EEE (2006), Proceedings of The 8th IEEE

International Conference on E-Commerce Technology (CEC/EEE'06), San Francisco, pp. 522-529.

- Tiwari Rajnish, Buse Stephan, Herstatt Cornelius (2008). *From Electronic To Mobile Commerce: Technology Convergence Enables Innovative Business Services*. Hamburg University of Technology (TUHH): Institute of Technology and Innovation Management (TIM).
- Tokuda Akio (2005). The Critical Assessment of the Resource- Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Ritsumeikan International Affairs* Vol.3, pp.125-150.
- Turban, E., Lee, J., Warketin, M., and Chung, M., "Electronic Commerce: A Managerial Perspective, 2002", Prentice Hall, page 867.
- UNCTAD, (2002). *E-Commerce and Development Report 2002*, United Nations Conference on Trade and Development, New York, NY (a.o.).
- UNCTAD, (2004). *E-Commerce and Development Report 2004*. United Nations Conference on Trade and Development, New York, NY (a.o.).
- Veijalainen, J. et al., (2003). *On Requirements for Mobile Commerce*.
- Wirtz, B.W., (2001). *Electronic Business*. 2ND Edition, Gabler, Wiesbaden.
- Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., (2001). *Εισαγωγή στις Δημόσιες Σχέσεις*, εκδόσεις Έλλην.
- Wheelen & Hunger (2012). *Strategic management and business policy*. 13th edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Yen, David C. & Chou, David C. (2001). Wireless communication: the next wave of Internet technology. *Technology in Society*, 23: 217–226.
- Zhang, J.J. et al., (2004). Driving Forces for M-Commerce Success. In Shaw, M.J. (Ed.): *E-Business Management: Integration of Web Technologies with Business Models*. pp. 51-76, Kluwer, Norwell – Massachusetts.

Γ. Δικτυακοί τόποι

- www.capital.gr
- www.icap.gr
- www.opap.gr