

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

**Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος
Στρατηγική Ηλεκτρονικού Επιχειρείν
Εφαρμογές στον Τομέα των Φαρμάκων**

ΣΤΕΛΛΑ ΜΙΧΑΗΛ ΑΥΓΕΡΙΝΟΥ

**Διπλωματούχος τμήματος Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου
Πειραιώς**

**Εργασία Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Πανεπιστημίου Πειραιώς
2004**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για το υλικό, τα εύστοχα σχόλια και τη συνεχή πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε για την αποπεράτωση της μελέτης αυτής. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη των προσπαθειών μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1	Σχέση Internet-Extranet-Intranet	8
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2	Σχέση Electronic Business-Electronic Commerce	10
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3	Από τη διαμεσολάβηση στην αποδιαμεσολάβηση και στην αναδιαμεσολάβηση	21
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4	Σχέση Reach-Reachness πριν το e-Business	23
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5	Η επίδραση του e-Business στη σχέση Reach-Richness	24
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1	Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο	30
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2	Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης	42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3	Η εικονική αλυσίδα αξίας	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1	Τα τέσσερα στάδια της Στρατηγικής Διοίκησης	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2	Στρατηγική Διοίκηση στο πλαίσιο του e-Business	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3	Διαδικασία εξέλιξης μιας επιχείρησης σε e-Business	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4	Στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5	Τέσσερα στάδια για τον υπολογισμό και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6	Στάδια Κάθετης Ολοκλήρωσης	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7	Μήτρα επιλογών κάθετης ολοκλήρωσης και outsourcing	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1	Επιχειρηματικές εφαρμογές e-Business	92
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2	Στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας	104
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3	Εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας	110

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1	Σημαντικότερες διαφορές B2B και B2C εφαρμογών e-Business	13
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2	Πλεονεκτήματα άμεσης πώλησης και πώλησης με διαμεσολαβητές	18

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία, που ολοκληρώθηκε στο πλαίσιο εκτεταμένης βιβλιογραφικής έρευνας, στοχεύει στην παρουσίαση και ανάλυση της εφαρμογής του **e-Business** (Ηλεκτρονικό Επιχειρείν) στη **Νέα Οικονομία**. Το e-Business αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα, στην ανάπτυξη του οποίου οφείλονται πολλές από τις περισσότερες νέες τάσεις στη δομή και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τόσο **διεπιχειρησιακά** όσο και **ενδοεπιχειρησιακά**, οι σημαντικότερες από τις οποίες, όπως αναλύονται στα κεφάλαια που ακολουθούν, είναι οι εξής:

- Το e-Business ωθεί στο **μετασχηματισμό** των επιχειρήσεων. Η αντίληψη της ηλεκτρονικής δικτύωσης πελατών, προμηθευτών και εταίρων αποτελεί πλέον σύγχρονη πραγματικότητα.
- Τα νέα κανάλια διανομής αλλάζουν την πρόσβαση στην αγορά και προκαλούν την **αποδιαμεσολάβηση** των παραδοσιακών καναλιών. Επικοινωνώντας άμεσα με τους πελάτες, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αποφύγουν τους υφάλους των παραδοσιακών μεσαζόντων και να διαμορφώσουν πιο στενές σχέσεις συνεργασίας με τους τελικούς καταναλωτές, βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση και μειώνοντας το κόστος. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις οι ηλεκτρονικές αγορές συνέβαλλαν στη δημιουργία νέας μορφής διαμεσολάβησης, της **αναδιαμεσολάβησης**.
- Η δύναμη μεταφέρεται στους **καταναλωτές**. Έχοντας πλέον απεριόριστη πρόσβαση στην πληροφόρηση, μέσω του Internet, οι σημερινοί καταναλωτές είναι περισσότερο απαιτητικοί και προσδοκούν υπηρεσίες και προϊόντα προσαρμοσμένα στις ξεχωριστές τους ανάγκες (**mass customization, personalization**). Ενώ στην παραδοσιακή οικονομία, οι καταναλωτές συνήθιζαν να αποτελούν μια μάλλον παθητική πηγή πληροφοριών, στη διαδικτυακή οικονομία γίνονται ενεργοί συνδημιουργοί αξίας. Μπορούν να προσφέρουν συνεχείς εισροές πληροφοριών και να επηρεάζουν τη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- Οι εφαρμογές του e-Business στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας - μέσω του **SCM-**, στη διαμόρφωση της σχέσης με τους πελάτες -μέσω του **CRM-** και στη διαχείριση των βασικών επιχειρηματικών πόρων -μέσω των συστημάτων **ERP-** συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και στην **ολοκλήρωση** των επιχειρηματικών τους διαδικασιών, εφόσον ικανοποιείται η βασική προϋπόθεση της ενσωμάτωσης και λειτουργίας τους ως αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής e-Business.
- Ο **ανταγωνισμός** εξελίσσεται. Οι νέες υποκινούμενες από την τεχνολογία επιχειρήσεις, αλλά και οι παλαιότεροι παραδοσιακοί ανταγωνιστές

χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται το Internet προκειμένου να αποκτήσουν περισσότερη καινοτομική δύναμη και αποτελεσματικότητα.

- Οι επιχειρήσεις καλούνται να διαμορφώσουν σαφές **επιχειρηματικό σχέδιο** και να αναπροσαρμόσουν τη **στρατηγική τους θέση**, προκειμένου να ακολουθήσουν τις εξελίξεις και να προστατεύσουν τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητά τους.
- Ο ρυθμός με τον οποίο λειτουργεί σήμερα ο επιχειρηματικός κόσμος και η **ταχύτητα** με την οποία επέρχονται οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον εντείνονται δραματικά. Οι ορίζοντες προγραμματισμού, οι πληροφοριακές ανάγκες, οι απαιτήσεις και προσδοκίες των καταναλωτών και των προμηθευτών αντικατοπτρίζουν την άμεση επίδραση του e-Business.
- Στο πλαίσιο της **παγκοσμιοποίησης**, το e-Business ωθεί τις επιχειρήσεις εκτός των παραδοσιακών τους συνόρων. Ο παραδοσιακός διαχωρισμός μεταξύ προμηθευτών, παραγωγών και καταναλωτών γίνεται λιγότερο εμφανής, ιδιαίτερα εξαιτίας της ανάπτυξης και επέκτασης των **Extranets** και **Intranets**, με τα οποία οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση μεταξύ τους στα εσωτερικά λειτουργικά συστήματα και διαδικασίες.
- Η **γνώση** και η **πληροφορία** μετατρέπονται σε σημαντικό κεφάλαιο και πηγή **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	III

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - E-Business: Έννοιες, Κατηγορίες και Νέα Δεδομένα

1.1	Εισαγωγή	1
1.2	Παγκοσμιοποίηση και e-Business: Οι προκλήσεις του 21 ^{ου} αιώνα στη διαμόρφωση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	2
1.3	Η προ του Internet εποχή	4
1.4	Πρόδρομοι του Internet	5
1.5	Σχέση Internet-Intranet-Extranet	6
1.6	E-Business και E-Commerce	9
1.7	Κατηγορίες e-Business	11
1.8	Ηλεκτρονικές Αγορές	15
1.9	Νέα δεδομένα στις δομές των καναλιών αγοράς: Αποδιαμεσολάβηση και Αναδιαμεσολάβηση	17
1.10	Νέα δεδομένα στην Οικονομική της Πληροφορίας	21
	Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Ανάλυση του Ανταγωνιστικού και του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης στο πλαίσιο του E-Business

2.1	Εισαγωγή	28
2.2	Πώς το e-Business επηρεάζει τη δομή του κλάδου	29
2.3	E-Business και οι δυνάμεις του ανταγωνισμού	31
2.4	Η Αλυσίδα Αξίας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	40
2.5	Επίδραση του e-Business στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης	43
2.6	Εφαρμογή του e-Business στις επιμέρους λειτουργίες της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης	46
2.7	Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ως συμπλήρωμα των φυσικών διεργασιών της αλυσίδας αξίας και όχι ως υποκατάστατό τους	49
	Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Στρατηγική e-Business

3.1	Εισαγωγή	56
3.2	Στρατηγικός Προγραμματισμός e-Business	58
3.3	Μετασχηματισμός της παραδοσιακής επιχείρησης σε e-Business	60
3.4	Ευθυγράμμιση της Επιχειρηματικής Στρατηγικής και της Στρατηγικής Πληροφοριακών Συστημάτων	64
3.5	E-Business vs. Business - E-Strategy vs. Strategy	68
3.6	E-Business: «ευλογία» ή «απειλή» για τις επιχειρήσεις;	70
3.7	Outsourcing vs. Vertical Integration	72
3.8	Outsourcing: Επιβολή του 21 ^{ου} αιώνα	79
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Enterprise Resource Planning

4.1	Εισαγωγή	90
4.2	Ενσωμάτωση CRM, SCM, ERP στη συνολική στρατηγική e-Business	91
4.3	Customer Relationship Management	
	4.3.1 Ο ρόλος του CRM και η σπουδαιότητά του στην εποχή του e-Business	94
	4.3.2 Απόκτηση και διατήρηση πελατών με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM	98
4.4	Supply Chain Management	
	4.4.1 Νέες τάσεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας	103
	4.4.2 Οφέλη από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη βοήθεια του e-Business	106
4.5	Enterprise Resource Planning	
	4.5.1 Οι πρόδρομοι του ERP και οι λόγοι που οδήγησαν στην εφαρμογή του	111
	4.5.2 Δομή ERP συστημάτων	112
	4.5.3 Επέκταση των ERP συστημάτων	113
	4.5.4 Οφέλη από την εφαρμογή ERP συστημάτων	114
	Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	116

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Εφαρμογές e-Business στον τομέα των φαρμάκων: EudraNet και Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση

5.1	Εισαγωγή	118
5.2	EudraNet	
	5.2.1 Το EudraNet και οι εφαρμογές του	119
	5.2.2 Υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του EudraNet	121
	5.2.3 Δομή του EudraNet	123
5.3	Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση	
	5.3.1 Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση: Ένα αποφασιστικό βήμα στη βελτίωση της φαρμακευτικής φροντίδας	124
	5.3.2 Αναμενόμενα οφέλη από την ηλεκτρονική συνταγογράφηση	126
	5.3.3 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος ηλεκτρονικής συνταγογράφησης	
	5.3.3.1 Εξωνοσοκομειακό περιβάλλον	127
	5.3.3.2 Νοσοκομειακό περιβάλλον	129
	5.3.4 Ηλεκτρονική συνταγογράφηση και προστασία του ασθενή	129
	5.3.5 Μελλοντικές εξελίξεις στην ηλεκτρονική συνταγογράφηση	130
	Βιβλιογραφία 5 ^{ου} Κεφαλαίου	132
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	133
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	139

Κεφάλαιο 1

E-Business: Έννοιες, Κατηγορίες και Νέα Δεδομένα

1.1 Εισαγωγή

Αναμφίβολα, στο σημερινό συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οργανισμοί υιοθετούν τις τεχνολογίες των πληροφοριών κι επικοινωνιών, προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εισαγωγή του e-Business έχει ωθήσει πολλές επιχειρήσεις στην εύρεση μεθόδων για τη δημιουργία ή την επέκταση νέων προτάσεων προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες τους.

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική τους, καθώς τους προσφέρονται νέες ευκαιρίες για επέκταση σε διευρυμένες αγορές. Οι τεχνολογίες του Internet έχουν οδηγήσει στην αποδιαμεσολάβηση πολλών κλάδων, ωστόσο οι νέες ηλεκτρονικές αγορές έχουν συμβάλει στην αναδιαμεσολάβηση άλλων. Οι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, έχουν πλέον τη δυνατότητα να παρέχουν πληροφόρηση σε μεγάλο αριθμό ατόμων, χωρίς να χρειάζεται να θυσιάσουν την εμπέλεια, την αλληλεπίδραση, την αξιοπιστία, την ασφάλεια και την ταχύτητα με την οποία αυτή κυκλοφορεί.

1.2 Παγκοσμιοποίηση και e-Business: Οι προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα στη διαμόρφωση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Μέχρι πριν μερικά χρόνια, μια επιχείρηση είχε τη δυνατότητα να επιτύχει, επικεντρώνοντας όλες τις προσπάθειές της στην παρασκευή και πώληση αγαθών και υπηρεσιών μέσα στα στενά πλαίσια της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνταν. Κέρδη που αποκομίζονταν από εξαγωγές προϊόντων σε άλλες χώρες δε θεωρούνταν ιδιαίτερα σημαντικά για την επιχειρησιακή επιτυχία.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90, οι περισσότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες διεξάγονταν μέσω του δυναμικού των πωλήσεων και ενός δικτύου διανομών. Το Internet θεωρούνταν ιδιαίτερα χρήσιμο μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και μέχρι πρόσφατα δεν είχε γίνει αντιληπτή η δυνατότητα που προσέφερε να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για τη διεξαγωγή επιχειρηματικών συναλλαγών.¹ Λίγες ήταν οι επιχειρήσεις -κυρίως πολυεθνικές- που μπορούσαν να αντεπεξέλθουν οικονομικά στο κόστος των απαιτούμενων διεθνών στρατηγικών. Ηλεκτρονικές δραστηριότητες, όπως το EDI και το EFT, υποστηρίζονταν από ακριβές και άκαμπτες ιδιωτικές γραμμές τηλεπικοινωνίας.²

Σήμερα, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Η παγκοσμιοποίηση, η διεθνοποίηση των αγορών, έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται στον επιχειρηματικό κόσμο. Προκειμένου να επιτύχουν τις προσδοκώμενες οικονομίες κλίμακας, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη

διατήρηση χαμηλού κόστους και χαμηλών τιμών, αλλά και να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις ξεπερνούν τα όρια των τοπικών αγορών και διευρύνουν τους ορίζοντές τους σε μια παγκόσμια αγορά. Η εμφάνιση του Internet και των Extranets επέφερε τη διαμόρφωση μιας πιο οικονομικής και ευέλικτης υποδομής που διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό το παγκόσμιο εμπόριο.³

Καθώς οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται πλέον σε διεθνείς αγορές, το στρατηγικό μάνατζμεντ εξελίσσεται σε καθοριστικό μέσο παρακολούθησης των διεθνών εξελίξεων και της τοποθέτησης της επιχείρησης για την επίτευξη μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το Internet, στο πλαίσιο του e-Business, έχει συμβάλει στον ανασχηματισμό της παγκόσμιας αγοράς και στη διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής. Η τάση για παγκοσμιοποίηση των αγορών e-Business, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πρόσβαση σε αγορές που δεν μπορούσαν να προσεγγίσουν στο παρελθόν. Σε παγκόσμια κλίμακα, δίνεται η ευκαιρία στο προϊόν μιας επιχείρησης να γίνει πιο ισχυρό σε μια χώρα απ' ό,τι σε μια άλλη.⁴

Το Internet δεν αλλάζει μόνο τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι επιχειρήσεις, οι πελάτες και οι προμηθευτές, αλλά και τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις εσωτερικά. Μόνο μερικά χρόνια μετά την εισαγωγή του, έχει επηρεάσει σημαντικά τη βάση του ανταγωνισμού σε πολλούς κλάδους και την αναβαθμίζει σε πιο στρατηγικό επίπεδο, όπου η παραδοσιακή αλυσίδα αξίας υφίσταται σημαντικές τροποποιήσεις.⁵

1.3 Η προ του Internet εποχή

Όπως συμβαίνει με όλες τις επαναστατικές τεχνολογίες, τόσο το περιβάλλον της τεχνολογικής καινοτομίας όσο και η εξέλιξη της ίδιας της τεχνολογίας, συμβαίνει να έχουν μακρύτερη ιστορία και βαθύτερες ρίζες από το κύριο γεγονός που προκάλεσε την τεχνολογική επανάσταση.

Η τεχνολογική καινοτομία, η οποία άλλαξε τον ρου της ιστορίας και χωρίς την οποία δε θα μπορούσαμε να μιλάμε για e-Business, είναι το Internet. Για να εντοπίσουμε τις ρίζες του Internet, θα πρέπει να ανατρέξουμε στη δεκαετία του '60, κατά τη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου. Το Υπουργείο Αμύνης των Η.Π.Α., προκειμένου να προστατέψει το δίκτυο των υπολογιστών του από μια ενδεχόμενη πυρηνική επίθεση από τη Σοβιετική Ένωση, επιχορήγησε ένα επιχειρησιακό σχέδιο και προσέλαβε τους καλύτερους ερευνητές με σκοπό να διερευνηθεί η δυνατότητα δημιουργίας ενός παγκόσμιου δικτύου που θα μπορούσε να παραμείνει λειτουργικό, ακόμη και αν τμήματά του καταστρέφονταν από εχθρική στρατιωτική επίθεση. Πράγματι, το 1969, οι βάσεις για τη δημιουργία του Internet είχαν τεθεί, καθώς οι ερευνητές κατάφεραν να συνδέσουν τους υπολογιστές τεσσάρων πανεπιστημίων.⁶

Το 1972, γεννήθηκε το e-mail, καθώς ένας ερευνητής κατέγραψε ένα πρόγραμμα, μέσω του οποίου δινόταν η δυνατότητα για αποστολή και λήψη μηνυμάτων μέσω δικτύου. Ο αριθμός των χρηστών του δικτύου που ανήκαν σε

στρατιωτικές και πανεπιστημιακές ερευνητικές κοινότητες συνέχισε να βαίνει αυξανόμενος. Ωστόσο, η χρήση των δικτύων περιοριζόταν μόνο στα μέλη των ερευνητικών και ακαδημαϊκών κοινοτήτων που είχαν πρόσβαση σε αυτά.⁷

Η ημέρα, που άλλαξε τον κόσμο, ήταν η 21^η Δεκεμβρίου του 1994, όπου σε κοινή συνέντευξη τύπου, το Πανεπιστήμιο του Illinois και η Netscape Communications Corporation ανακοίνωσαν τη συμφωνία τους να επιτρέψουν στο Netscape να προωθήσει τα προϊόντα του στην αγορά.⁸

1.4 Πρόδρομοι του Internet

Στις μέρες μας, η χρήση του Internet είναι πλέον διαδεδομένη, ωστόσο η ιδέα χρησιμοποίησης ηλεκτρονικών δικτύων δεν είναι νέα. Ηλεκτρονικά δίκτυα, που συνέδεαν υπολογιστές μέσα σε επιχειρήσεις και μεταξύ επιχειρήσεων, δηλαδή ενδοεπιχειρησιακά και διεπιχειρησιακά, είχαν ευρέως χρησιμοποιηθεί εδώ και τουλάχιστον 30 χρόνια.⁹ Εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν αναπτύχθηκαν για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του '70 με καινοτομίες, όπως η Ηλεκτρονική Μεταφορά Κεφαλαίων (Electronic Fund Transfers ή EFT). Το εύρος, όμως, των εφαρμογών περιοριζόταν σε μεγάλους οργανισμούς, οικονομικά ιδρύματα και ελάχιστες μικρές επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange ή EDI), η οποία εκτείνεται από οικονομικές συναλλαγές σε άλλα είδη επεξεργασίας συναλλαγών, μεγεθύνοντας έτσι τον αριθμό των συμμετεχόντων επιχειρήσεων. Έπειτα, ακολούθησαν νέες εφαρμογές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, από διαπραγμάτευση μετοχών έως κράτηση αεροπορικών εισιτηρίων. Αυτά τα συστήματα ονομάστηκαν διεπιχειρησιακά (Inter-organizational systems ή IOS).¹⁰

Παρολαυτά, τα EDI και IOS δίκτυα διαφέρουν από το Internet σε πολλά σημεία. Κατ' αρχήν, τα μέλη και το είδος των συναλλαγών σε ένα IOS σύστημα προσδιορίζονται εκ των προτέρων. Επιπλέον, οι συναλλαγές μέσω EDI πρέπει να ακολουθούν αυστηρούς κανόνες. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Διεθνούς Ανταλλαγής Δεδομένων (International Data Exchange Association), το EDI προσδιορίζεται ως η μεταφορά δομημένης πληροφορίας με ηλεκτρονικά μέσα από ένα σύστημα υπολογιστών σε ένα άλλο μέσα στο πλαίσιο συμφωνημένων προτύπων.¹¹

1.5 Σχέση Internet-Intranet-Extranet

Η πλειοψηφία των υπηρεσιών του **Internet** είναι διαθέσιμες σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή καταναλωτή έχει πρόσβαση σε αυτό. Σε ορισμένες όμως περιπτώσεις, η πρόσβαση σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα δεν είναι δυνατό και επιθυμητό να παρέχεται σε όλους.¹²

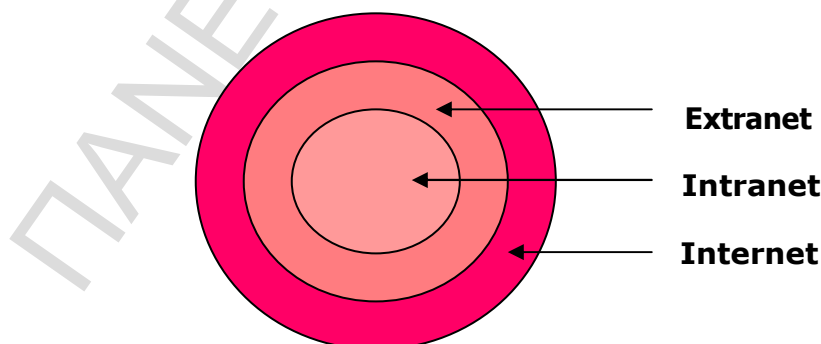
Το **Intranet** είναι ένα δίκτυο, το οποίο έχει σχεδιαστεί έτσι, ώστε να εξυπηρετεί τις εσωτερικές πληροφοριακές ανάγκες μιας επιχείρησης. Παρέχει τις δυνατότητες ενός δικτύου Internet, με τη διαφορά ότι μόνο συγκεκριμένα άτομα έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό. Το Intranet είναι ένας πολύ δημοφιλής και οικονομικός τρόπος διακίνησης εταιρικών πληροφοριών. Εξάλλου, το κόστος μετατροπής ενός δικτύου σε εσωτερικό είναι σχετικά χαμηλό, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί ήδη το Internet.

Τα δίκτυα Intranet θεωρούνται ιδιαίτερα ασφαλή, καθώς προστατεύονται από τα λεγόμενα firewalls, δηλαδή μια ειδική εφαρμογή λογισμικού, σκοπός της οποίας είναι η αποφυγή παράνομης πρόσβασης σε εσωτερικά αρχεία της επιχείρησης από εξωτερικούς χρήστες. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται εφικτή η ασφαλής διακίνηση πληροφοριών και λογισμικού ανάμεσα στους υπαλλήλους της επιχείρησης και τους εταίρους.¹³

Το **Extranet** ή αλλιώς εκτεταμένο Intranet, χρησιμοποιείται για τη σύνδεση των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές και άλλους εταίρους. Με άλλα λόγια, το Extranet παρέχει ασφαλή σύνδεση μεταξύ των Intranet μιας επιχείρησης και των Intranet των εταίρων και των προμηθευτών. Η πρόσβαση στο Extranet περιορίζεται από συμφωνίες μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών, υπόκειται σε ελέγχους και είναι διαθέσιμη μόνο σε συγκεκριμένα άτομα.¹⁴

Υπάρχουν τρεις τύποι Extranet:

- ✓ Το **δημόσιο δίκτυο** (public network), το οποίο υπάρχει όταν μια επιχείρηση επιτρέπει στο κοινό να έχει πρόσβαση στο Intranet της από οποιοδήποτε δίκτυο, όπως το Internet ή όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνδέουν τα Intranets τους χρησιμοποιώντας ένα δημόσιο δίκτυο. Αυτού του είδους το Extranet συναντιέται σπάνια, καθώς αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα ασφάλειας.
- ✓ Το **ιδιωτικό δίκτυο** (private network), το οποίο συνδέει τα Intranet μεταξύ επιχειρήσεων και παρέχει μεγάλη ασφάλεια στη μεταφορά πληροφοριών, ταυτόχρονα όμως αποτελεί ιδιαίτερα δαπανηρό τρόπο σύνδεσης.
- ✓ Το **ψηφιακό ιδιωτικό δίκτυο** (virtual private network ή VPN), το οποίο άρει τα μειονεκτήματα της έλλειψης ασφάλειας του δημόσιου δικτύου και του υψηλού κόστους του ιδιωτικού δικτύου. Το ψηφιακό δίκτυο χρησιμοποιεί το πρωτόκολλο του Internet για την αποστολή μη ελεύθερα δημοσιοποιήσιμων δεδομένων σε εταίρους, πελάτες, προμηθευτές και υπαλλήλους, χρησιμοποιώντας "τούνελ", δηλαδή ιδιωτικά περάσματα μέσω του Internet.¹⁵



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Σχέση Internet-Extranet-Intranet

Πηγή: D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ. 72

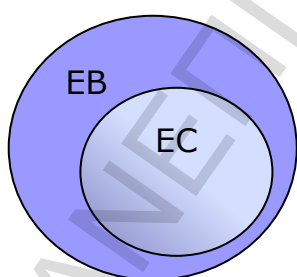
1.6 E-Business και E-Commerce

Στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντώνται συχνά οι όροι e-Business και e-Commerce χωρίς να γίνεται πάντα ουσιαστικός διαχωρισμός ανάμεσά τους. Εάν, όμως, θέλαμε να είμαστε πιο σαφείς, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το **Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-Commerce)** ως επικοινωνία και σύναψη εμπορικών συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων ή μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών μέσω Internet και άλλων ηλεκτρονικών μέσων.¹⁶ Ωστόσο, το e-Commerce δεν περιορίζεται μόνο στις διαδικασίες αγοραπωλησίας προϊόντων, αλλά και στις διαδικασίες πριν και μετά την πώληση σε όλο το εύρος της αλυσίδας αξίας.¹⁷

Αν και σε πολλές περιπτώσεις οι όροι του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν χρησιμοποιούνται εναλλάξ, το **Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-Business)** είναι ευρύτερη έννοια και αναφέρεται τόσο στη διενέργεια συναλλαγών μέσω του Internet όσο και στη γενικότερη ηλεκτρονική οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης. Έτσι, στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν περιλαμβάνονται η δημιουργία Intranet για την εσωτερική επικοινωνία και Extranet για την επικοινωνία με τους προμηθευτές της επιχείρησης και τους διανομείς των προϊόντων της και η χρήση του Internet για αγοραπωλησίες και γενικότερα. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύσσονται εξειδικευμένα πληροφοριακά συστήματα για την ηλεκτρονική διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες της (CRM) και γενικότερα για την ηλεκτρονική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), καθώς και το ολοκληρωμένο σύστημα

διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP). Η IBM προσδιορίζει τον όρο e-Business ως «μετασχηματισμό των κύριων επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών τεχνολογιών». Στο e-Business ενσωματώνονται οι διαδικασίες, οι άνθρωποι και η τεχνολογία, προκειμένου να διευκολυνθεί η ταχύτερη συνεργασία, ο συντονισμός και η διαμόρφωση σχέσεων.

Ουσιαστικά, η ειδοποιός **διαφορά** ανάμεσα στο e-Commerce και το e-Business είναι ότι το μεν πρώτο περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών με ηλεκτρονικά μέσα μεταξύ μιας επιχείρησης και των εξωτερικών της stakeholders, ενώ το δεύτερο αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών με ηλεκτρονικά μέσα όχι μόνο μεταξύ της επιχείρησης και των εξωτερικών της stakeholders, αλλά και ενδοεπιχειρησιακά, υποστηρίζοντας έτσι όλο το εύρος των επιχειρηματικών διαδικασιών. Με άλλα λόγια, το e-Commerce είναι αναπόσπαστο κομμάτι του e-Business.¹⁸



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Σχέση Electronic Business-Electronic Commerce

Πηγή: D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ.8

1.7 Κατηγορίες E-Business

Το e-Business μπορεί να διακριθεί διάφορες κατηγορίες, οι πιο διαδεδομένες εκ των οποίων είναι:

Business-to-Consumer (B2C): Αφορά στον αυτοματισμό της καταναλωτικής αγοραστικής διαδικασίας.¹⁹ Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του B2C εμπορίου είναι η δυνατότητα δημιουργίας απευθείας σχέσης με τον καταναλωτή χωρίς την ανάμειξη μεσαζόντων.²⁰ Επιπλέον, το B2C e-Business συμβάλλει στην επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των συναλλαγών, από την παραγγελία έως την παράδοση, στη μείωση του κόστους των πωλήσεων και του κόστους υποστήριξης των πελατών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα B2C αποτελεί η Amazon.com²¹

Business-to-Business (B2B): Αναφέρεται στις ηλεκτρονικής μορφής συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων μέσω Internet, Extranets, Intranets ή και ιδιωτικών δικτύων. Τέτοιου είδους συναλλαγές πραγματοποιούνται είτε μεταξύ μιας επιχείρησης και των εμπλεκόμενων στην εφοδιαστική της αλυσίδα (supply chain) είτε ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις. Το κύριο χαρακτηριστικό του B2B εμπορίου είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων για αυτοματισμό της διαδικασίας συναλλαγών, με σκοπό τη βελτίωση και αριστοποίησή της.²²

Οι επιχειρήσεις, οδηγούμενες από την εν γένει προσπάθειά τους για βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους, πρωτοστάτησαν στην υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών, προς επίλυση των θεμάτων που αποτελούν τροχοπέδη στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Δρώντας ως κύριοι καταναλωτές των τεχνολογικών εξελίξεων, οι επιχειρήσεις έχουν να επιδείξουν σημαντικές προσπάθειες στο χώρο του e-Business.

Το B2B e-Business δεν έρχεται να καταργήσει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, είτε αυτές ανήκουν στην πλευρά των αγοραστών είτε σε αυτή των προμηθευτών. Αυτό που κάνει είναι να προσθέσει ένα ακόμη κανάλι επικοινωνίας στα υφιστάμενα, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσής του με τις εσωτερικές δομές της επιχείρησης, αλλά και λειτουργίας του ως καταλύτης στον ανασχεδιασμό τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι προμηθευτές μπορούν να προγραμματίσουν πιο αποτελεσματικά την παραγωγή τους, να μειώσουν τα αποθέματα και το κόστος επεξεργασίας των συναλλαγών τους. Οι αγοραστές, με τη σειρά τους, έχουν στη διάθεσή τους πιο ακριβή και ολοκληρωμένη πληροφόρηση και μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στις διαδικασίες προμηθειών.

Παρά την αυξημένη δημοτικότητα που παρουσιάζει ο B2C τομέας, η διεπιχειρηματική μορφή του e-Business, αποτελεί το συντριπτικά μεγαλύτερο τμήμα της συνολικής αξίας των ηλεκτρονικών συναλλαγών που διεξάγονται σήμερα. Πολλοί αναλυτές εκτιμούν ότι οι B2B συναλλαγές αντιπροσωπεύουν το 80% των συνολικών συναλλαγών e-Business.²³ Σύμφωνα με έκθεση του

Gartner Group, προβλέπεται ότι η παγκόσμια αγορά Business-to-Business θα επεκταθεί από \$145 δις το 1999 σε \$ 7,3 τρις το 2004.²⁴

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Σημαντικότερες διαφορές B2B και B2C εφαρμογών e-Business

	B2B	B2C
Συμμετέχοντες	Πολλαπλές επιχειρήσεις και υπάλληλοι	Καταναλωτής και έμπορος
Μέγεθος παραγγελίας	Μεγαλύτερος όγκος από B2C	Μικρότερος όγκος από B2B
Τιμολόγηση	Πολύπλοκη, καθώς εμπλέκονται διαπραγματεύσεις, μακροχρόνια συμβόλαια, δημοπρασίες κλπ.	Απλή, καθώς εμπλέκεται συνήθως ένας κατάλογος με προϊόντα και προκαθορισμένες τιμές
Λήψη απόφασης αγοράς	Πολύπλοκη, καθώς η αγοραστική διαδικασία περιλαμβάνει μια ακολουθία εγκρίσεων	Πιο απλή, καθώς την τελική απόφαση αγοράς λαμβάνει ένα άτομο
Επιλογή αγοράς	Ορίζεται από τη μακροχρόνια συνεργασία και αξιοπιστία των συναλλασσόμενων μερών	Ορίζεται από την επωνυμία, τις τιμές και τη διαφήμιση

Πηγή: Προσαρμογή από D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ.60 και “B2B Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Το παρόν και το μέλλον των διεπιχειρησιακών συναλλαγών”, E-Business Guide, Cyberce Integrated Electronic Commerce Solutions, 2001, σ.108²⁵

Ωστόσο, εκτός από τις B2C και B2B συναλλαγές, το e-Business μπορεί να κατηγοριοποιηθεί και σε:

Consumer-to-Consumer (C2C): Σε αυτό το είδος συναλλαγών, οι καταναλωτές προβαίνουν σε άμεση πώληση σε άλλους καταναλωτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διαφημίσεις προσωπικών υπηρεσιών μέσω του Internet και η online πώληση γνώσης και εξειδίκευσης.²⁶ Επιπλέον, στο Διαδίκτυο, υπάρχουν αρκετές ιστοσελίδες δημοπρασιών (auction sites), όπως η

e-Bay.com, που δίνουν την ευκαιρία στους επισκέπτες τους να τοποθετήσουν αντικείμενα στο Internet για να δημοπρατηθούν.²⁷

Consumer-to-Business (C2B): Αυτός ο τύπος συναλλαγών περιλαμβάνει άτομα που χρησιμοποιούν το Internet προκειμένου να προωθήσουν και να πουλήσουν προϊόντα και υπηρεσίες σε επιχειρήσεις.

Government-to-Citizens (G2C): Συμπεριλαμβάνει όλες τις συναλλαγές που διεξάγονται ηλεκτρονικά ανάμεσα στο κράτος και τους πολίτες. Ο σκοπός του G2C ή όπως είναι διεθνώς γνωστός ο όρος, e-Government, είναι η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας και του Internet προκειμένου να αποκτήσουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις πιο άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες και τις υπηρεσίες του κράτους. Αποτελεί, επίσης, αποτελεσματικό τρόπο διενέργειας επιχειρηματικών συναλλαγών όχι μόνο με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και μεταξύ των διαφόρων κρατών.²⁸

Η μετατροπή της υπάρχουσας δημόσιας πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή, η οργάνωσή της σε υποστηριζόμενες βάσεις δεδομένων και η εξασφάλιση της πρόσβασης των πολιτών και των επιχειρήσεων σε αυτές τις βάσεις με ηλεκτρονικά μέσα καθιστά δυνατή την ουσιαστική παροχή πληροφόρησης και γενικότερα την παροχή σύνθετων και αναβαθμισμένων υπηρεσιών. Επιπλέον, η δημιουργία του κατάλληλου τεχνικού και λειτουργικού περιβάλλοντος διεπικοινωνίας των δημόσιων υπηρεσιών συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης και επιτρέπει «να κινείται μεταξύ των υπηρεσιών ο φάκελος και όχι ο πολίτης».²⁹ Το e-Government συμβάλλει στην παροχή μεγαλύτερης

διαφάνειας από πλευράς του κράτους και αποτελεί σημαντική δύναμη στην οικονομία του e-Business, φέρνοντας σε επαφή το κράτος με τους πολίτες σε ένα δίκτυο πληροφόρησης, γνώσης και εμπορίου.³⁰

1.8 Ηλεκτρονικές Αγορές

Με τον όρο αγορά, αναφερόμαστε στο χώρο, όπου γίνονται συναλλαγές προϊόντων, υπηρεσιών, πληροφόρησης και πληρωμών. Όταν η αγορά είναι ηλεκτρονική, το κέντρο των συναλλαγών δεν υφίσταται σε φυσικό χώρο, αλλά βασίζεται σε δίκτυα. Η ηλεκτρονική αγορά (e-marketplace ή marketspace) είναι ένα ηλεκτρονικό μέρος συγκέντρωσης, το οποίο φέρνει κοντά πολλαπλούς προμηθευτές και αγοραστές. Μια ηλεκτρονική αγορά παρέχει μια ομαδοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, δίνοντας τη δυνατότητα στα μέλη της να συναλλάσσονται με τη χρήση διαφόρων μηχανισμών.³¹ Στη συνέχεια, παρουσιάζονται διάφορες μορφές των αγορών αυτών, όπως τις κατέγραψε το περιοδικό Business Week:³²

- *Επιχειρηματικές Κοινότητες (Communities)*: Οι αγορές αυτές εστιάζουν στην παροχή των κατάλληλων πληροφοριών προς ηλεκτρονικούς αγοραστές και πωλητές για το πού και πώς θα αναζητήσουν επιχειρηματικούς συνεργάτες. Η λειτουργία τους μοιάζει πολύ με αυτήν των παραδοσιακών έντυπων επιχειρηματικών οδηγών και τα έσοδά τους προέρχονται κυρίως από διαφημίσεις των ενδιαφερομένων. Πρόσφατα, βέβαια, κινούνται προς πιο

προχωρημένα brokering μοντέλα, προκειμένου να αποκομίσουν κέρδη από κάθε εμπορική συμφωνία που επισημοποιείται μέσω του site τους.

- *Κατάλογοι προϊόντων και υπηρεσιών (Catalogs)*: Πρόκειται για την ηλεκτρονική μετεξέλιξη των παραδοσιακών έντυπων καταλόγων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο ρόλος του ηλεκτρονικού διαμεσολαβητή είναι να παρέχει εύκολους και ομοιογενείς μηχανισμούς αναζήτησης. Πολλοί τέτοιοι brokers έχουν αρχίσει να προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, όπως η διαχείριση παραγγελιών για λογαριασμό των πελατών τους.
- *Πλατφόρμες διεκπεραίωσης επιχειρηματικών προμηθειών (Procurement hubs)*: Εδώ συγκαταλέγονται προηγμένα συστήματα που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διεξάγουν ολοκληρωμένα όλες τις προμήθειες προϊόντων και υπηρεσιών που είναι αναγκαίες για τη λειτουργία τους.
- *Συστήματα επιχειρησιακών δημοπρασιών (Auctions)*: Πρόκειται για συστήματα Ηλεκτρονικών Δημοπρασιών που απευθύνονται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις. Κυρίως αφορούν στην αγορά μεταχειρισμένων ειδών ή υπερβάλλοντος αποθέματος.
- *Συστήματα επιχειρησιακών συναλλαγών (Exchanges)*: Συστήματα που μοιάζουν πολύ με τη λειτουργία της Χρηματιστηριακής Αγοράς και απευθύνονται κυρίως σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους κλάδους της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών.

- *Πλατφόρμες επιχειρησιακής συνεργασίας (Collaboration hubs):*
Απευθύνονται σε επιχειρήσεις που εργάζονται με τη φιλοσοφία του project. Δεν αποσκοπούν μόνο στο να φέρουν κοντά πιθανούς επιχειρηματικούς συνεργάτες αλλά και στο να τους παράσχουν τα κατάλληλα εργαλεία για αποδοτικότερη διαχείριση των κοινών έργων τους.

1.9 Νέα δεδομένα στις δομές των καναλιών αγοράς:

Αποδιαμεσολάβηση και Αναδιαμεσολάβηση

Οι δομές των καναλιών περιγράφουν τον τρόπο που οι κατασκευαστές και οι εμπορικές επιχειρήσεις διανέμουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους καταναλωτές. Τα κανάλια διανομής αποτελούνται από έναν ή περισσότερους μεσάζοντες, όπως χονδρέμπορους και λιανέμπορους.³³

Από την ανάλυση που προηγήθηκε όσον αφορά στο B2C και B2B e-Business, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στη δεύτερη περίπτωση, το κανάλι διανομής είναι μεγαλύτερο και πιο πολύπλοκο και άρα περιλαμβάνει περισσότερους διαμεσολαβητές.

Σε πολλούς κλάδους, οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές διανέμουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους με μεσάζοντες ή μεσολαβητές. Οι πιο συνήθεις λόγοι διαμεσολάβησης είναι:³⁴

- ✓ Η έλλειψη οικονομικών πόρων για άμεση προώθηση των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών

- ✓ Ανεπαρκείς πωλήσεις για την κερδοφορία του καναλιού
- ✓ Η πληροφόρηση και οι επαφές που παρέχει ο μεσάζων
- ✓ Η εμπειρία του μεσάζοντα

Το Internet παρέχει τα μέσα για την απομάκρυνση των μεσαζόντων στο κανάλι διανομής και την απευθείας επαφή των προμηθευτών με τους πελάτες (ιδιώτες στην περίπτωση των B2C αγορών και επιχειρήσεις στην περίπτωση των B2B αγορών), μια διαδικασία γνωστή ως αποδιαμεσολάβηση (disintermediation).³⁵

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: Πλεονεκτήματα άμεσης πώλησης και πώλησης με διαμεσολαβητές

	Με διαμεσολαβητές	Χωρίς διαμεσολαβητές
Πλεονέκτημα για τους Πελάτες	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή • Διαπραγματευτική δύναμη • Πληροφόρηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Τιμή • Ταχύτητα
Πλεονέκτημα για τις Επιχειρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγαλύτερη πρόσβαση 	<ul style="list-style-type: none"> • Χτίσιμο σχέσης εμπιστοσύνης .

Πηγή: Υ. Merali, D. Arnott, "The e-Business Advantage: Using the Internet for Strategic Impact", Warwick Business School, 2000, σ. 3³⁶

Γενικά, τα κυριότερα οφέλη από την αποδιαμεσολάβηση είναι τα εξής:³⁷

- Η μείωση του κόστους της επεξεργασίας των παραγγελιών
- Η επιτάχυνση του κύκλου των παραγγελιών

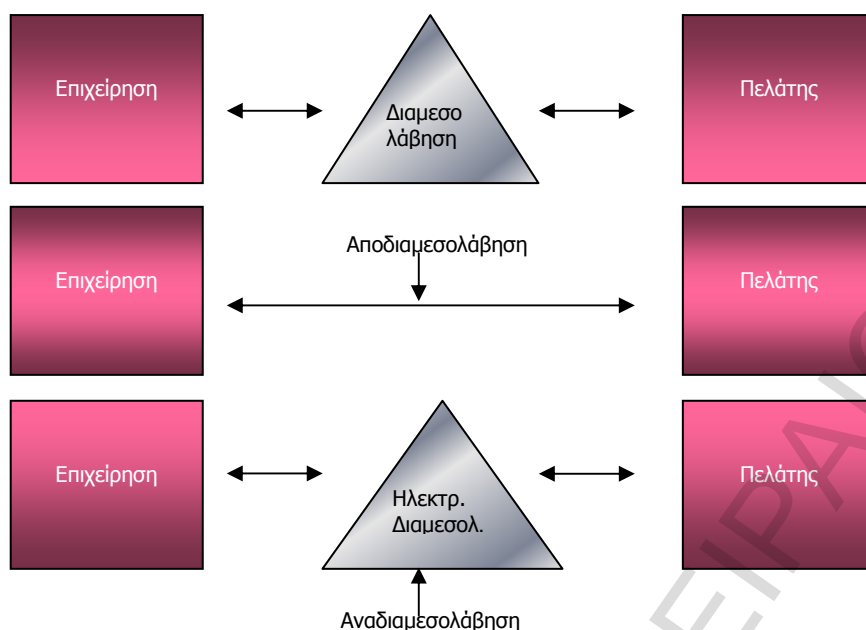
- Η μείωση των λαθών στην παραγγελιοληψία και στη διαμόρφωση του προϊόντος
- Η μείωση του κόστους εύρεσης των κατάλληλων πωλητών προϊόντων και υπηρεσιών από την πλευρά των αγοραστών (σύγκριση τιμών)
- Η μείωση του κόστους εύρεσης αγοραστών από την πλευρά των πωλητών (διαφήμιση)
- Η μείωση του κόστους αποθήκευσης
- Η δυνατότητα για προσφορά διαφορετικών προϊόντων σε διαφορετικούς καταναλωτές (personalization, customization)

Για παράδειγμα, η εταιρεία Dell πουλά εξοπλισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών άμεσα στους πελάτες της, κυρίως μέσω του Internet, ενώ η Compaq πουλά μέσω διανομέων. Αυτό θέτει την Compaq σε μειονεκτική θέση έναντι της Dell, καθώς το κόστος διανομής της αυξάνεται, τα πληροφοριακά της συστήματα είναι σχεδιασμένα για τη διεξαγωγή των επιχειρηματικών συναλλαγών μέσω διανομέων και σε οποιαδήποτε κίνηση προβεί για λήψη παραγγελιών μέσω του Internet θα θέσει σε κίνδυνο τη σχέση της με τους διανομείς της. Στην αντίπερα όχθη, η Dell έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την εσωτερική αποδοτικότητά της μέσω του διαδικτυακού καναλιού και να αποκτήσει μεγαλύτερη εμπειρία από την άμεση επαφή της με τους πελάτες.³⁸

Ωστόσο, η αποδιαμεσολάβηση δεν μπορεί να υλοποιηθεί σε όλες τις περιπτώσεις. Στην περίπτωση όπου οι μεσάζοντες παρέχουν υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση, όπως συμβουλευτικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες ή που διαχειρίζονται την πληροφοριακή διαμεσολάβηση

(infomEDIATION), η ύπαρξή τους θεωρείται απαραίτητη. Στην κατηγορία των infomEDIARIES, συγκαταλέγονται διαμεσολαβητές, που εξειδικεύονται στην παροχή βοήθειας στους χρήστες του Internet για την απόκτηση της απαραίτητης πληροφόρησης για τα προϊόντα και τις τιμές και για τη διαχείριση και μεγιστοποίηση της αξίας της πληροφορίας που λαμβάνουν κατά τη διάρκεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών τους.³⁹ Εταιρείες, όπως η Compaq, θα πρέπει να σταθμίσουν τη σημασία που έχει γι' αυτές η προστασία των υφιστάμενων σχέσεων με τους διανομείς, που πολλές φορές μάλιστα είναι υπεύθυνες για το μεγαλύτερο μέρος των τρεχόντων εσόδων τους, έναντι των ωφελειών που μπορεί να προκύψουν από τη διαμόρφωση διαφορετικής στρατηγικής θέσης.

Ενώ η ανάπτυξη των αγορών e-Business έχει οδηγήσει στην εξάλειψη ορισμένων μεσαζόντων, οι ηλεκτρονικές αγορές έχουν τη δυνατότητα να αντισταθμίσουν αυτήν την κατάσταση μέσω της προώθησης της ανάπτυξης νέων μοντέλων ηλεκτρονικών μεσαζόντων. Αυτοί οι μεσάζοντες εκτελούν λειτουργίες, που περιλαμβάνουν το συνταίριασμα αγοραστών και πωλητών, την παροχή πληροφόρησης για το προϊόν στους αγοραστές και πληροφόρησης μάρκετινγκ στους πωλητές, τη διαχείριση της φυσικής πληρωμής και διανομής, καθώς και την εξασφάλιση της ακεραιότητας της αγοράς. Έτσι, προκύπτει ένα νέο είδος διαμεσολάβησης, η αναδιαμεσολάβηση (reintemediation), δηλαδή η παραμονή των υπαρχόντων ή η δημιουργία νέων μεσαζόντων ανάμεσα σε πελάτες και προμηθευτές.⁴⁰



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3: Από τη διαμεσολάβηση στην αποδιαμεσολάβηση και στην αναδιαμεσολάβηση

Πηγή: D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ. 38

1.10 Νέα δεδομένα στην Οικονομική της Πληροφορίας

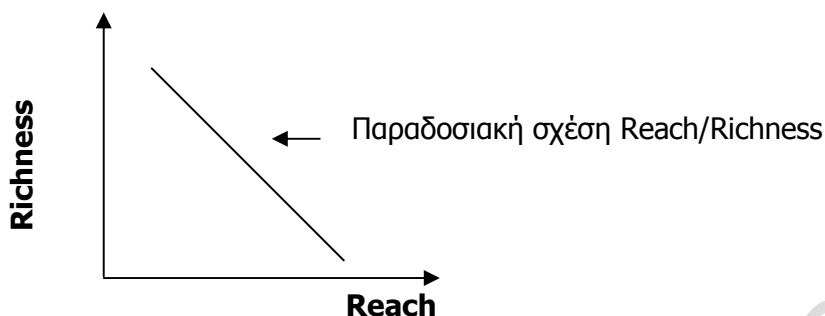
Η πληροφορία είναι ο παράγοντας εκείνος που κρατάει ενιαία τη δομή όλων των επιχειρήσεων. Σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε είναι επιχειρήσεις πληροφορικής είτε όχι, η πληροφορία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Η πληροφορία ρέει στις αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων και αποτελεί το συνδετικό τους κρίκο. Η ροή της πληροφορίας καθορίζει τι βρίσκεται μέσα και τι έξω από την επιχειρηματική μονάδα, την αλυσίδα αξίας και την εφοδιαστική αλυσίδα. Με άλλα λόγια, η πληροφορία και οι μηχανισμοί μετάδοσής της αποτελούν κύριο προσδιοριστικό παράγοντα καθορισμού των ορίων της

επιχείρησης, σταθεροποίησης των εταιρικών και κλαδικών δομών και εν τέλει της διαμόρφωσης του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Στο βαθμό που η πληροφορία ενσωματώνεται σε φυσικά πρότυπα διανομής, η Οικονομική της Πληροφόρησης κυριαρχείται από ένα βασικό νόμο: τη σχέση Reach/Richness, η οποία είναι έντονα αρνητική. Με τον όρο Reach αναφερόμαστε στον αριθμό των ανθρώπων που ανταλλάσσουν πληροφορίες. Ο όρος Richness περιλαμβάνει το βάθος, την εξειδίκευση και την ποιότητα της πληροφόρησης και αφορά στις εξής πτυχές της πληροφορίας:

- Εμβέλεια
- Προσαρμοστικότητα κατά περίπτωση
- Αλληλεπίδραση
- Αξιοπιστία
- Ασφάλεια
- Ταχύτητα

Παραδοσιακά, οι έννοιες Reach και Richness ήταν έννοιες αμοιβαίως αποκλειόμενες, καθώς οι τεχνολογίες που υπήρχαν δεν επέτρεπαν την ταυτόχρονη επίτευξη Reach και Richness, δηλαδή τη μεταφορά «ποιοτικής» πληροφόρησης σε μεγάλο αριθμό ατόμων.



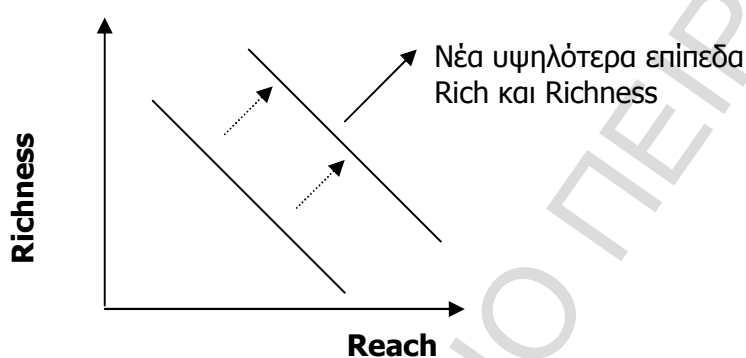
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4: Σχέση Reach-Richness πριν το e-Business

Πηγή: P. Evans and T. Wurster, Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy, Harvard Business School Press, 2000, σ. 24

Αυτή η αντιστρόφως ανάλογη σχέση βασιζόταν στην ύπαρξη των καναλιών πληροφόρησης, όπου κάποιοι έχουν προνομιακή πρόσβαση και άλλοι όχι. Στα κανάλια αυτά η πληροφόρηση ήταν ασύμμετρη, δηλαδή υπήρχε διαφορά στη γνώση ανάμεσα σε ιδιώτες και επιχειρήσεις, γεγονός που επηρέαζε σημαντικά τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Εάν τα κανάλια αυτά γίνονταν προσβάσιμα από όλους, η παραδοσιακή σχέση θα κατέρρεε.

Πράγματι, αυτό συνέβη με τη νέα ψηφιακή τεχνολογία, το Internet, τα Extranets και τα Intranets. Η ταχεία εμφάνιση και καθιέρωση τεχνικών προδιαγραφών για τις επικοινωνίες, σε παγκόσμιο επίπεδο, που επιτρέπουν την επικοινωνία με σχεδόν μηδενικό κόστος και η διαρκώς αυξανόμενη διεύρυνση του αριθμού των ατόμων και οργανισμών που συνδέονται μέσω δικτύων, απελευθερώνουν πληροφορίες από τα κανάλια, καθιστώντας τα μη αναγκαία και δίνοντας την ευκαιρία σε ένα πολύ μεγάλο αριθμό ατόμων να ανταλλάσσει «ποιοτική» πληροφόρηση.

Από τη στιγμή που η πληροφόρηση είναι δυνατό να ταξιδεύει μέσω των δικτύων και υπάρχουν τα πρότυπα που επιτρέπουν σε όλους να μοιράζονται αυτήν την πληροφόρηση, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να παρέχουν γρήγορα και οικονομικά λεπτομερή πληροφόρηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε πελάτη και απευθυνόμενη ταυτόχρονα σε μεγάλο αριθμό ατόμων.⁴¹



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.5: Η επίδραση του e-Business στη σχέση Reach-Richness

Πηγή: P. Evans and T. Wurster, Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy, Harvard Business School Press, 2000, σ. 31

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. T. Wheelen and D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002, σ. 5
2. E. Turban, Electronic Commerce, A Managerial Perspective, Prentice Hall, 2002, σ.793-794
3. T. Wheelen and D. Hunger, ό.π., σ. 5
4. D. N. Jutla, J. Craig, P. Bodorik, "A Methodology for Creating e-Business Strategy", Proceedings from the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001, σ. 5
5. C.V. Callahan and B.A. Pasternack, "Corporate Strategy in the Digital Age", Strategy and Business, Issue 15, 2nd Quarter 1999, σ. 2-6
6. -M. Spring, "The Current State of e-Business", White Paper, December 2003, σ. 3-4
-G. Schneider and J. Perry, Electronic Commerce, Course Technology, 2000, σ. 13
-S. Chen, Strategic Management of e-Business, John Wiley & Sons, 2001, σ. 37
7. G. Schneider and J. Perry, ό.π., σ.13-14
8. R. Plant, E-Commerce Formulation of Strategy, Prentice Hall, 2000, σ. 2
9. S. Chen, ό.π. σ. 31
10. E. Turban, σ. 14
11. S. Chen, ό.π. σ. 31-32
12. D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ. 72
13. E. Turban, ό.π. σ.439, G. Schneider and J. Perry Schneider, ό.π., σ.63
14. E. Turban, ό.π. σ. 291-292
15. G. Schneider and J. Perry, ό.π., σ. 64-67
16. Α. Πασχόπουλος, Π. Σκαλτσάς, Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Ανάπτυξη και Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Marketing στο Διαδίκτυο, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001, σ.44
17. D. Chaffey, ό.π., σ. 6

18. D. Chaffey, ό.π., σ.5-8
19. J. Sandberg, "Greater Louisville Inc.", White Paper, σ. 4
20. E. Turban, ό.π., σ. 86
21. A. Cassidy, A Practical Guide to Planning for e-Business Success: How to E-Enable Your Enterprise, St. Lucie Press, 2002, σ.4-5
22. E. Turban, ό.π., σ.217
23. K. Laudon and J. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Prentice Hall, 2002, σ.111-112
24. "E-Business Reinvents the Communications Industry", Technology, Media and Communications, Arthur Andersen, 2000, σ. 3
25. "B2B Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Το παρόν και το μέλλον των διεπιχειρησιακών συναλλαγών", E-Business Guide, Cyberce Integrated Electronic Commerce Solutions, 2001, σ.108
26. E. Turban, ό.π., σ.12
27. S. Chen, ό.π. σ.2
28. E. Turban, ό.π., σ. 452-453
29. Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Στρατηγική και Δράσεις, 2002, σ. 21-26
30. -"E-Government", IDA Report, September 2003, σ.3
-"Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση", Ο κόσμος του Επενδυτή, Οκτώβριος 2003, σ. 2
31. "E-Business: Αγορές μεν, ηλεκτρονικές δε", Περιοδικό Χρήμα Files, Τεύχος 4, Οκτώβριος 2002, σ. 1-2
32. "Types of Electronic Marketplaces", Business Week, June 2000, σ. 14
33. D. Chaffey, ό.π., σ.37
34. P. Kotler and G. Amstron, Principles of Marketing, Prentice Hall, 1999, σ. 530
35. D. Chaffey, ό.π., σ. 37
36. Y. Merali, D. Arnott, "The e-Business Advantage: Using the Internet for Strategic Impact", Warwick Business School, 2000, σ. 3

37. E. Turban, ό.π., σ. 224
38. S. Ghosh, "Making Business Sense of the Internet", Harvard Business Review, March-April 1998, σ.129-130
39. K. Laudon and J. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Prentice Hall, 2002, σ.111-112
40. D. Chaffey, ό.π., σ. 39
41. P. Evans and T. Wurster, Blown to Bits: How the New Economics of Information Trasforms Strategy, Harvard Business School Press, 2000, σ. 10-38

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 2

Ανάλυση του Ανταγωνιστικού και του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης στο πλαίσιο του e-Business

2.1 Εισαγωγή

Η διαμόρφωση και εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής e-Business μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια εις βάθος εξέταση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που αποσκοπεί στη σύνδεση των εσωτερικών παραγόντων με τη μορφή δυνάμεων, αδυναμιών, αξιών και στόχων με τους εξωτερικούς παράγοντες με τη μορφή των δυνάμεων του περιβάλλοντος, των ευκαιριών και των απειλών.

Η συσχέτιση αυτή μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση, χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της, να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και ταυτόχρονα να προσπεράσει τους πιθανούς κινδύνους που αυτό παρουσιάζει. Η κατάλληλη εκμετάλλευση των ευκαιριών μπορεί να αποτελέσει το σημείο εκκίνησης για την επιχείρηση στην προσπάθειά της να ξεπεράσει τις αδυναμίες της.

Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Οικονομίας (e-Economy) είναι υπεύθυνη για την αύξηση της έντασης ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς συμβάλλει στην επέκταση της διαφάνειας της αγοράς και στην ενοποίηση των γεωγραφικών αγορών και διευκολύνει την επέκταση σε νέες παγκόσμιες αγορές.¹ Για το λόγο αυτό, μια επιχείρηση θα πρέπει να τοποθετηθεί αποτελεσματικά απέναντι στους ανταγωνιστές της, διατηρώντας ή αυξάνοντας το μερίδιο που κατέχει στην αγορά.

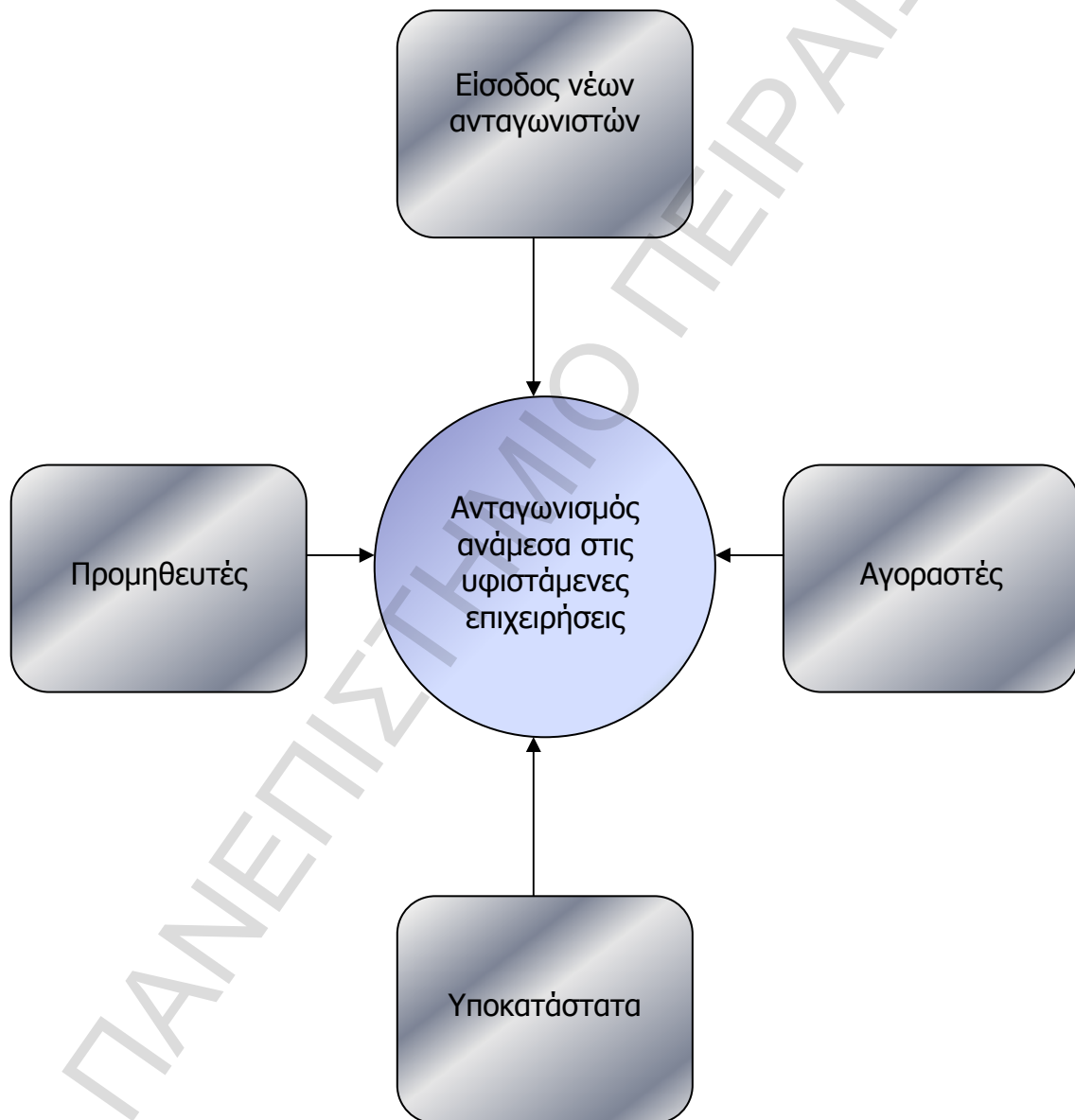
2.2 Πώς το e-Business επηρεάζει τη δομή του κλάδου

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει δημιουργήσει νέους κλάδους, όπως τις ψηφιακές αγορές. Η μεγαλύτερη του όμως επίδραση υπήρξε η διευκόλυνση του επαναπροσδιορισμού των υφιστάμενων κλάδων. Διαδικασίες που στο παρελθόν απαιτούσαν περισσότερο κόστος και χρόνο, όπως η επικοινωνία, η συγκέντρωση πληροφοριών και η διεκπεραίωση συναλλαγών, έχουν υπερ-απλουστευθεί με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων.²

Η ανάλυση των δυνάμεων που επηρεάζουν το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης, είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματική δραστηριότητα και ο συντονισμός και συνδυασμός τους καταλαμβάνει σημαντικό μερίδιο στην επίτευξη και διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.³

Ανεξάρτητα από το αν ένας κλάδος είναι παλιός ή νέος, η ελκυστικότητά του προσδιορίζεται από πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού: την ένταση του

ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο, την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης και την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.⁴



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1: Το Υπόδειγμα του Porter: Οι Δυνάμεις που οδηγούν τον Ανταγωνισμό

Πηγή: M. Porter, Competitive Strategy, "Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980, σ.23⁵

Η συνολική ένταση αυτών των δυνάμεων προσδιορίζει τα περιθώρια κερδοφορίας ενός κλάδου, τα οποία μετρώνται σε όρους μακροχρόνιας απόδοσης επενδεδυμένων κεφαλαίων. Προκειμένου για τη σωστή ανίχνευση του κλάδου του, ένας οργανισμός θα πρέπει να υπολογίσει τη συμβολή καθεμιάς από αυτές τις δυνάμεις στην επιτυχία του. Όσο πιο μεγάλη είναι η ισχύς αυτών των δυνάμεων, τόσο πιο περιορισμένη είναι η δυνατότητα των επιχειρήσεων να υψώσουν τις τιμές και να προσκομίσουν περισσότερα κέρδη. Μια πολύ ισχυρή δύναμη αντιμετωπίζεται ως απειλή, γιατί αποτελεί τροχοπέδη στην αύξηση της κερδοφορίας.⁶

Σε βραχυχρόνιο επίπεδο, αυτές οι δυνάμεις δρουν ως περιορισμοί στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ωστόσο, σε μακροχρόνιο επίπεδο, είναι πιθανό για μια επιχείρηση, μέσω της στρατηγικής της, να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου και με αυτόν τον τρόπο να εντοπίσει τις ευκαιρίες που της δίνονται να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου, να αλλάξει με άλλα λόγια τους κανόνες του παιχνιδιού προς όφελός της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του Porter.⁷

2.3 E-Business και οι δυνάμεις του ανταγωνισμού

Οι δυνάμεις του Porter, σε συνδυασμό, προσδιορίζουν πώς η οικονομική αξία που δημιουργείται από ένα προϊόν, υπηρεσία, τεχνολογία ή τρόπο ανταγωνισμού χωρίζεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου, από τη μία, και στους πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα και πιθανούς

νεοεισερχομένους στον κλάδο, από την άλλη. Η ανάλυση του κλάδου προσλαμβάνει ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτήρα, ιδιαίτερα στις μέρες μας εξαιτίας των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων που διαδραματίζονται.

1) Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Συνήθως, όταν μια επιχείρηση προβαίνει σε σημαντική στρατηγική κίνηση, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπόλοιπες να αντιδράσουν και να ακολουθήσουν το παράδειγμά της.⁸

Ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου οδηγεί σε πόλεμο τιμών και περιορισμό της κερδοφορίας. Αντίθετα, η χαμηλή ένταση ανταγωνισμού διευκολύνει τις επιχειρήσεις στον καθορισμό ενός υψηλότερου επιπέδου τιμών και στην αύξηση της κερδοφορίας.⁹

Οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών, η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου, η έλλειψη κόστους μετακίνησης και τα υψηλά κόστη.

Η έκταση της επίδρασης της Ηλεκτρονικής Οικονομίας ποικίλλει σημαντικά από κλάδο σε κλάδο. Οι κλάδοι που βασίζονται σημαντικά στην πληροφορία, όπως τα ψηφιακά αγαθά, υπηρεσίες πληροφορικής και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είναι αυτοί στους οποίους παρατηρείται σε μεγαλύτερο βαθμό η

αύξηση του ανταγωνισμού. Σε κλάδους με υψηλότερα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών, όπως οι κατασκευές και η βαριά βιομηχανία, η επίδραση φαίνεται να είναι πιο σταδιακή, αλλά όχι αμελητέα. Είναι πάντως αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στους περισσότερους κλάδους.¹⁰

Κατ'αρχήν, το e-Business συνέβαλε στην εξασθένιση της σημασίας της τοποθεσίας, αφού πλέον η επικοινωνία και οι συναλλαγές μπορούν να γίνουν από οποιοδήποτε μέρος ανεξαρτήτως απόστασης, αρκεί να υπάρχουν δύο τερματικά και σύνδεση με το δίκτυο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση της γεωγραφικής αγοράς από τοπική σε περιφερειακή και από εθνική σε διεθνή και συνεπώς την αύξηση του ανταγωνισμού.

Το e-Business αλλάζει ριζικά την οικονομική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο σταθερό και το μεταβλητό κόστος. Ενώ τα αγαθά που διανέμονται με τα παραδοσιακά μέσα εμπεριέχουν και μεταβλητά και σταθερά κόστη, τα αγαθά τα οποία διανέμονται με ηλεκτρονικά μέσα, αποτελούνται από υψηλά σταθερά κόστη, ενώ το μεταβλητό κόστος είναι μηδαμινό. Για παράδειγμα, ένας εκδοτικός οίκος μπορεί να ξοδέψει εκατομμύρια, προκειμένου να αναθέσει σε ένα δημοφιλή συγγραφέα να γράψει ένα βιβλίο. Το περιεχόμενο του βιβλίου μπορεί να παραχθεί και να διανεμηθεί ως φυσικό αγαθό, με την τιμή να αντικατοπτρίζει τόσο το σταθερό κόστος παραγωγής (τον εξοπλισμό του συγγραφέα και του εκδότη), όσο και το μεταβλητό κόστος (χαρτί, μελάνι, εργασία).

Όταν έχουμε να κάνουμε, όμως, με αγαθά και υπηρεσίες τα οποία παρέχονται μέσω Internet, τότε εξαλείφεται μεγάλο τμήμα του μεταβλητού κόστους, καθώς το κόστος προβολής και διανομής γίνεται αμελητέο. Όταν μάλιστα μιλάμε για ψηφιακά αγαθά, ακόμα και το κόστος παραγωγής εκμηδενίζεται.¹¹

Η παρουσία υψηλού σταθερού κόστους οδηγεί τις επιχειρήσεις στην αύξηση του ρυθμού παραγωγής τους και άρα σε αύξηση της παραγόμενης ποσότητας με αποτέλεσμα την αύξηση της προσφοράς του προϊόντος στην αγορά. Η υπερβάλλουσα αυτή προσφορά, σύμφωνα με το νόμο της ζήτησης θα προκαλέσει πιέσεις για μείωση των τιμών και άρα αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων.

2) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σ' έναν κλάδο αυξάνουν την προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών και επιδιώκουν να αποκτήσουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Οι δυνατότητες εισόδου νέων ανταγωνιστών σε ήδη υπάρχουσες αγορές αποτελούν πρόκληση τόσο για τις νέες επιχειρήσεις όσο και για τις υφιστάμενες.

Οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι, εξετάζοντας τα εμπόδια που θα πρέπει να υπερνικήσουν προκειμένου να εισέλθουν σε έναν κλάδο, προβληματίζονται για το αν θα καταφέρουν να αναπτύξουν τις στρατηγικές εισόδου. Επιπλέον, έχουν να αντιμετωπίσουν και την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων, οι οποίες ενδέχεται να μην αντιδράσουν εγκαίρως πιστεύοντας ότι οι κερδοφόρες

αγορές στις οποίες αναπτύσσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα προστατεύονται από φραγμούς εισόδου.¹²

Η έλλειψη δυνατότητας πρόσβασης σε υφιστάμενα κανάλια διανομής και η αδυναμία δημιουργίας νέων δικτύων αποτελούν εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων. Μάλιστα, όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νέο-εισερχόμενο στον κλάδο.¹³

Με τη ολοένα αυξανόμενη χρησιμοποίηση του Internet, τόσο στις B2C όσο και στις B2B αγορές, πολλά από τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στους περισσότερους κλάδους έχουν αμβλυνθεί. Το e-Business μετριάζει την ανάγκη πρόσβασης σε συγκεκριμένα υπάρχοντα κανάλια διανομής, καθώς η διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά μπορεί πλέον να γίνεται και διαδικτυακά. Έτσι, για παράδειγμα ένα νέο προϊόν δε χρειάζεται να εκτοπίσει ένα άλλο προϊόν στα ράφια ενός super market μέσω μιας εντατικής διαδικασίας πώλησης. Αρκεί να το προωθήσει με ηλεκτρονικά μέσα και ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να το γνωρίσει, κάτι που στο παρελθόν φάνταζε αδύνατο.

Πριν την ανάπτυξη του e-Business, για να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στην αγορά, πολλές φορές χρειαζόταν να προβεί σε μεγάλες επενδύσεις προκειμένου να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις. Οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν εμπόδια εισόδου, ιδιαίτερα όταν η νέα επιχείρηση προσπαθεί να πραγματοποιήσει επενδύσεις, οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα, όπως επενδύσεις σε διαφήμιση ή σε έρευνα και ανάπτυξη.

Εξάλλου, οι επενδύσεις σε κεφάλαια δεν περιορίζονται μόνο στη χρηματοδότηση του πάγιου ενεργητικού, αλλά και στην κάλυψη του απαιτούμενου κεφαλαίου κίνησης, όπως είναι η διατήρηση αποθεμάτων.

Το e-Business έχει διευκολύνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά με την άμβλυση αυτών των εμποδίων εισόδου, καθώς οι επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες πλέον να προβαίνουν σε μεγάλες επενδύσεις ούτε να διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια προκειμένου να προωθήσουν το προϊόν τους στην αγορά. Και αυτό γιατί τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι πολύ εύκολο πλέον να προωθηθούν μέσω Internet, με πολύ χαμηλότερο κόστος απ' ό,τι παλαιότερα.

3) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Μια από τις συνέπειες του e-Business στην κλαδική δομή, είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις δυσχέρανε τη θέση των επιχειρήσεων έναντι των προμηθευτών τους προσδίδοντας έτσι στους τελευταίους μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Η χρήση του Internet στην υλοποίηση των διαδικασιών που αφορούν στις προμήθειες μιας επιχείρησης έχει συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της πελατείας των προμηθευτών. Έτσι, η αναλογία προμηθευτών / πελατών (επιχειρήσεων), η οποία μειώνεται, οδηγεί σε αύξηση της δύναμης των προμηθευτών.

Έχουμε αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο σε μια διαδικασία που συντελείται μέσω του e-Business, στην αποδιαμεσολάβηση. Το Internet παρέχει στους προμηθευτές ένα κανάλι πρόσβασης στους τελικούς καταναλωτές,

μειώνοντας έτσι την επιρροή των μεσαζόντων επιχειρήσεων. Έτσι, αν το δούμε από τη σκοπιά των επιχειρήσεων που πριν τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων δραστηριοποιούνταν ως μεσάζοντες των προμηθευτών και των καταναλωτών, το e-Business έχει μειώσει δραστικά το ρόλο τους, πολλές φορές απαξιώνοντάς τον.

Ωστόσο, αν το δούμε από την πλευρά των infomediaries, στα πλαίσια της αναδιαμεσολάβησης που συντελείται στις μέρες μας, δηλαδή της νέας μορφής διαμεσολάβησης, οι επιχειρήσεις που μεσολαβούν μεταξύ των προμηθευτών και των καταναλωτών όχι μόνο δεν έχουν ζημιωθεί, αλλά έχουν αποκομίσει σημαντικά κέρδη.

Ιδιαίτερα μάλιστα στις B2B αγορές, όπου συνήθως η διαδικασία που χρειάζεται προκειμένου ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να φτάσει στον τελικό προορισμό, είναι πιο πολύπλοκη και απαιτεί περισσότερους μεσάζοντες, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δε φαίνεται να ενισχύεται ιδιαίτερα, αντίθετα μπορεί να μειωθεί, καθώς μειώνονται και τα εμπόδια μετακίνησης από έναν προμηθευτή σε έναν άλλο.

4) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη απειλή που δημιουργεί το e-Business στην ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται σημαντικά, όταν αυτοί χρησιμοποιούν το Internet για να αξιολογήσουν προϊόντα και να συγκρίνουν τιμές. Αυτό αφορά κυρίως σε

τυποποιημένα προϊόντα, για τα οποία η προσφορά είναι δυνατό να συγκριθεί ανάμεσα σε διαφορετικούς προμηθευτές μέσω μηχανισμών σύγκρισης τιμών που παρέχονται από τους «νέους» μεσάζοντες, όπως την Easysshop και την MySimon.

Το ίδιο μπορεί να συμβεί και στο B2B Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, αφού η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι δυνατό να αυξηθεί, καθώς οι πελάτες έχουν πλέον την ευκαιρία να γνωρίσουν και να ενημερωθούν για εναλλακτικά προϊόντα και υπηρεσίες, για τα οποία δεν είχαν επίγνωση της ύπαρξής τους και έτσι μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να διαπραγματευτούν.

Επιπλέον, η ευκολία της χρήσης των καναλιών του Internet διευκολύνει τους πελάτες να αλλάζουν προμηθευτές χωρίς ιδιαίτερη οικονομική επιβάρυνση. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ακόμη εμπόδια μετακίνησης, καθώς ένας πελάτης επενδύει αρκετό χρόνο στην προσπάθεια να κατανοήσει πώς λειτουργεί μια ιστοσελίδα επιλογής και αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών και ίσως να μην είναι πρόθυμος να γνωρίσει μια καινούρια.¹⁴

5) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Είναι γνωστό ότι η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων περιορίζει τη δυνατότητα επίτευξης υψηλών κερδών θέτοντας ανώτερα όρια στις τιμές που η επιχείρηση θα μπορούσε να καθορίσει. Η ύπαρξη πολλών χαμηλού κόστους υποκατάστατων ενός προϊόντος περιορίζει τις δυνατότητες υψηλής οικονομικής

απόδοσης για την επιχείρηση που παράγει το προϊόν. Οι περιορισμένες δυνατότητες απορρέουν από τον ανταγωνισμό τιμών των υποκατάστατων προϊόντων, τις διαφημιστικές δαπάνες ανταγωνισμού και τις καινοτομίες που εισάγονται για τα υποκατάστατα προϊόντα.

Το e-Business, ωθώντας ανοδικά την αποδοτικότητα ενός κλάδου και συμβάλλοντας στην επέκταση του μεγέθους της αγοράς, συμβάλλει στη βελτίωση της θέσης των προϊόντων που ανήκουν στο συγκεκριμένο κλάδο σχετικά με τα παραδοσιακά τους υποκατάστατα. Ωστόσο, με τη διευκόλυνση νέων μεθόδων ικανοποίησης αναγκών και εκτέλεσης λειτουργιών, συμβάλλει στη διαδικασία δημιουργίας νέων υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών.¹⁵

Η απειλή εισόδου νέων υποκατάστατων αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να προκύψει είτε από υφιστάμενες είτε από νέες επιχειρήσεις. Το Internet είναι ιδιαίτερα χρήσιμο ως μέσο παροχής υπηρεσιών που βασίζονται στην πληροφόρηση και μάλιστα σε χαμηλότερο κόστος. Η μεγαλύτερη απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι πιθανό να προκύψει στους τομείς του ημερήσιου και περιοδικού τύπου, στις εκδόσεις βιβλίων, στη μουσική βιομηχανία και στη διανομή λογισμικού. Έτσι, για παράδειγμα, στο χώρο της φωτογραφίας, η εταιρεία Kodak προκειμένου να αντιμετωπίσει τη μειωμένη ζήτηση φιλμ, αύξησε το εύρος των ψηφιακών μηχανών και παρέιχε online υπηρεσίες στους πελάτες για την εκτύπωση των ψηφιακών φωτογραφιών.¹⁶

2.4 Η Αλυσίδα Αξίας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το βασικό εργαλείο προκειμένου να κατανοήσουμε την επίδραση της τεχνολογίας της πληροφορίας στις επιχειρήσεις είναι η αλυσίδα αξίας. Σύμφωνα με τον Porter, «αλυσίδα αξίας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δημιουργείται και διανέμεται στους πελάτες». Όταν μια επιχείρηση λειτουργεί σε έναν κλάδο, ανταγωνίζεται άλλες επιχειρήσεις και πραγματοποιεί διακριτές αλλά και αλληλένδετες δραστηριότητες, τις λεγόμενες δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της.

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή πιθανές πηγές διαφοροποίησής της. Ουσιαστικά αναλύεται η φύση και ο βαθμός συνέργιας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού.

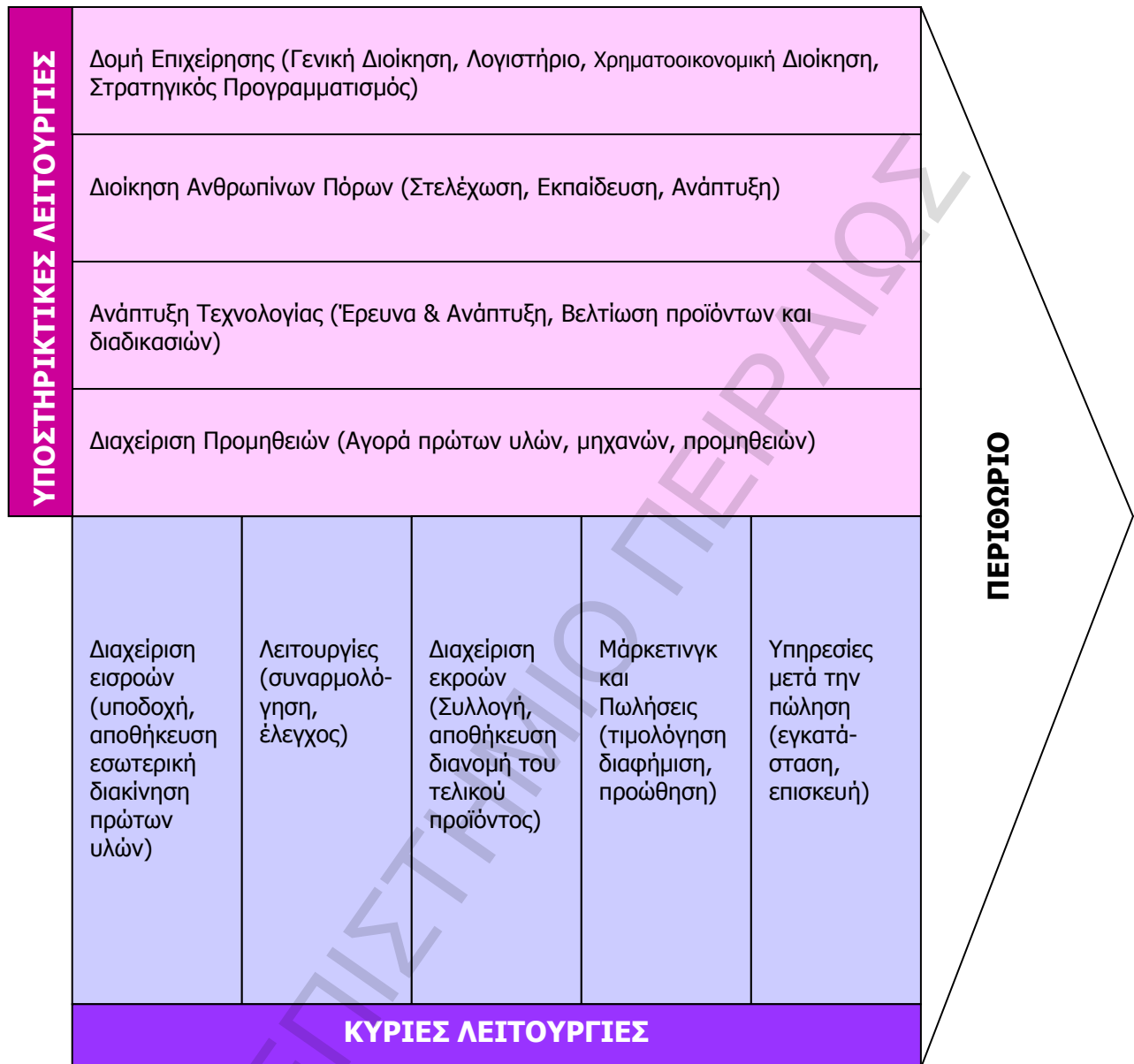
Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹⁷

Σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές

επιθυμούν να πληρώσουν για την απόκτηση του προϊόντος της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών απ' αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη ή από την παροχή μοναδικών οφελών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή.

Με άλλα λόγια, κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε μια από αυτές είναι δυνατό να προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία και επομένως να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.2, εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας που διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις **κύριες** και τις **υποστηρικτικές**.¹⁸



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2: Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης

Πηγή: M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985, σ. 37¹⁹

2.5 Επίδραση του e-Business στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης

Κάθε δραστηριότητα ενέχει τη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάδοση της πληροφορίας και για το λόγο αυτό το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ασκεί σημαντική επιρροή στην αλυσίδα αξίας. Το μεγάλο πλεονέκτημα του Internet είναι η δυνατότητά του να συνδέει τις διάφορες λειτουργίες μεταξύ τους.

Με την ενσωμάτωση μιας κοινής ανοιχτής ομάδας πρωτοκόλλων επικοινωνίας, το Internet παρέχει μια τυποποιημένη υποδομή για διανομή και πρόσβαση σε πληροφορίες, αμφίδρομη επικοινωνία και διευκόλυνση της συνδετικότητας (connectivity) και μάλιστα σε πολύ χαμηλότερο κόστος απ' ό,τι τα ιδιωτικά δίκτυα και η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (EDI).

Στις μέρες μας, όπου το Internet αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων, η διάχυση της πληροφορίας αποτελεί το κύριο μέσο διεξαγωγής των εμπορικών δραστηριοτήτων. Ο βαθμός στον οποίο το e-Business θα επηρεάσει τις δραστηριότητες της επιχείρησης εξαρτάται από τον όγκο και την αξία της πληροφορίας που ρέει διαμέσου της αλυσίδας αξίας. Η αξία αυτή καθορίζεται από το βαθμό διασύνδεσης των διαφόρων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες.²⁰

Οι Rayport J. και Sviokla J. ανέπτυξαν το μοντέλο της εικονικής αλυσίδας αξίας, που όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.3, αποτελείται από τη συλλογή, την

οργάνωση, τη σύνθεση και τη διανομή της πληροφορίας. Σκοπός της φυσικής αλυσίδας αξίας είναι η παραγωγή προϊόντων ή η παροχή υπηρεσιών, ώστε να ικανοποιηθούν οι πελάτες, ενώ η εικονική αλυσίδα αξίας αποσκοπεί στην πρόσβαση των πελατών και των προμηθευτών σε πληροφορίες που θα διευκολύνουν τις συναλλαγές.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3: Η εικονική αλυσίδα αξίας

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σ.151

Ωστόσο, η φυσική και η εικονική αλυσίδα αξίας θα πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται και να ενσωματώνονται σε μια αλυσίδα αξίας, καθώς είναι αδύνατο να υπάρξει υποκατάσταση του φυσικού κόσμου από τον ψηφιακό. Εξάλλου, όπως θα παρουσιαστεί στην ενότητα 2.7 του παρόντος κεφαλαίου, το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν δεν αντικαθιστά τις φυσικές δραστηριότητες, αλλά δρα ως συμπλήρωμά τους.

Σύμφωνα με τους Rayport J. και Sviokla J., η υιοθέτηση πληροφοριών που προσθέτουν αξία εξελίσσεται συνήθως σε τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό της ορατότητας. Στο στάδιο αυτό, τα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό πληροφοριακά συστήματα, από τα οποία εκμαιεύουν πληροφορίες που αφορούν σε όλες τις παραδοσιακές λειτουργίες της επιχείρησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αρχίζουν να αντιμετωπίζουν τις λειτουργίες συνολικά και όχι μεμονωμένα.

Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της αντανάκλασης δυνατοτήτων, όπου οι επιχειρήσεις δημιουργούν μια παράλληλη αλυσίδα αξίας στον κόσμο της πληροφορικής, μετακινώντας δραστηριότητες από την εικονική αλυσίδα αξίας. Στην ηλεκτρονική αγορά, παρέχεται η δυνατότητα ταχύτερης και οικονομικότερης υλοποίησης των διαφόρων δραστηριοτήτων. Θετικές επιδράσεις από αυτή τη μετακίνηση υπάρχουν και στο φυσικό κόσμο. Έτσι, κάποιες δραστηριότητες δημιουργίας αξίας, μπορούν να μεταφερθούν από τη φυσική αλυσίδα αξίας στην εικονική, προκειμένου να εκτελεστούν αποτελεσματικότερα.

Στο τρίτο στάδιο, η πληροφορική χρησιμοποιείται για τη δημιουργία νέων σχέσεων με τους πελάτες. Σε αυτό το στάδιο, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εξάγουν αξία, προκειμένου αυτή η αξία να μεταδοθεί στον πελάτη. Έτσι, μέσα από μια έξυπνη ολοκλήρωση των πληροφοριών που έχουν συλλεγεί στην εικονική αλυσίδα αξίας και μέσω μιας φυσικής αλυσίδας αξίας που διανέμει αγαθά και υπηρεσίες, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν

νέα αξία για τους πελάτες τους και να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες τους.²¹

2.6 Εφαρμογή του e-Business στις επιμέρους λειτουργίες της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 2.4, η αλυσίδα αξίας αποτελεί το πλαίσιο αναγνώρισης των επιμέρους λειτουργιών της, αλλά και ανάλυσης του τρόπου με τον οποίο αυτές επηρεάζουν το κόστος της επιχείρησης και την αξία που μεταφέρεται στους πελάτες. Σύμφωνα με τον Porter, μερικές από τις πιο σημαντικές εφαρμογές του e-Business στα επιμέρους τμήματα της αλυσίδας αξίας, παρουσιάζονται ως εξής:²²

Κύριες δραστηριότητες:

1) Διαχείριση εισροών

- ⇒ Ολοκλήρωση και ενσωμάτωση σε πραγματικό χρόνο της διοίκησης προγραμματισμού, μεταφοράς, αποθήκευσης και ζήτησης τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και σε σχέση με τους προμηθευτές
- ⇒ Διάδοση σε όλη την επιχείρηση των δεδομένων που αφορούν δεδομένα εισροών και αποθεμάτων

2) Λειτουργίες παραγωγής

- ⇒ Ολοκλήρωση της ανταλλαγής πληροφοριών, του προγραμματισμού, της παραγωγής και της λήψης αποφάσεων
- ⇒ Διάθεση σε πραγματικό χρόνο της πληροφόρησης στο δυναμικό των πωλήσεων και στα κανάλια

3) Διαχείριση εκροών

- ⇒ Έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών
- ⇒ Αυτοματισμός των συμφωνιών και των όρων συμβολαίων
- ⇒ Πρόσβαση των πελατών στην ανάπτυξη του προϊόντος
- ⇒ Ενσωμάτωση με τα συστήματα πρόβλεψης της ζήτησης
- ⇒ Ολοκλήρωση και ενσωμάτωση της διοίκησης των καναλιών, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής πληροφορίας και του ελέγχου των διαδικασιών

4) Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

- ⇒ Κανάλια online πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των web sites και των ηλεκτρονικών αγορών
- ⇒ Εσωτερική και εξωτερική πρόσβαση σε πληροφορίες για πελάτες, καταλόγους προϊόντων, διαθεσιμότητα αποθεμάτων
- ⇒ Online εισαγωγή των παραγγελιών
- ⇒ Μάρκετινγκ προσαρμοσμένο στις ανάγκες του καταναλωτή μέσω της καταγραφής του προφίλ του

⇒ Δυνατότητα ανατροφοδότησης των πελατών σε πραγματικό χρόνο, μέσω διαδικτυακών ερευνών

5) Υπηρεσίες μετά την πώληση

⇒ Online υποστήριξη των υπευθύνων για την εξυπηρέτηση πελατών με τη βοήθεια εργαλείων, όπως η ανταπόκριση μέσω e-mail, η υπηρεσίες chat, "call me now"

⇒ Αυτοεξυπηρέτηση των πελατών μέσω ιστοσελίδων και συστημάτων διεκπεραίωσης αιτημάτων πελατών

Υποστηρικτικές δραστηριότητες:

1) Υποδομή της επιχείρησης

⇒ Ηλεκτρονικά και μέσω διαδικτύου υποστηριζόμενα χρηματοοικονομικά και ERP συστήματα

⇒ Online σχέσεις επενδυτών με συστήματα διάδοσης της πληροφορίας

2) Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

⇒ Εφαρμογές στη διοίκηση των παροχών

⇒ Εκπαίδευση του προσωπικού διαδικτυακά

⇒ Διάδοση της εταιρικής πληροφόρησης μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων

3) Ανάπτυξη τεχνολογίας

⇒ Συνεργασία του σχεδιασμού προϊόντος στις διάφορες τοποθεσίες και μεταξύ όσων μετέχουν στο σύστημα αξίας της επιχείρησης

- ⇒ Πρόσβαση σε καταλόγους και οδηγούς γνώσης από όλα τα τμήματα της επιχείρησης
- ⇒ Πρόσβαση του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης της επιχείρησης σε online πληροφορίες για τις πωλήσεις και τις παρεχόμενες υπηρεσίες

4) Προμήθειες

- ⇒ Διευκόλυνση του προγραμματισμού της ζήτησης μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων
- ⇒ Σύνδεση των συστημάτων αγοράς, αποθεμάτων και προβλέψεων με τους προμηθευτές
- ⇒ Αυτοματισμός των εντολών για πληρωμή
- ⇒ Άμεση και έμμεση λειτουργία προμηθειών μέσω αγορών, συναλλαγών και δημοπρασιών

2.7 Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ως συμπλήρωμα των φυσικών διεργασιών της αλυσίδας αξίας και όχι ως υποκατάστατό τους

Μπορούμε, λοιπόν, να συνάγουμε ότι η εκτέλεση των λειτουργιών των επιχειρήσεων μέσω του e-Business δεν είναι δυνατό να αντικαταστήσει τον παραδοσιακό τρόπο. Οι πραγματικές συναλλαγές των επιχειρήσεων μπορούν να διεξαχθούν με ένα συνδυασμό του e-Business και των παραδοσιακών δραστηριοτήτων. Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν παρέχει τη δυνατότητα

αντικατάστασης ορισμένων λειτουργιών μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η αντικατάσταση αυτή θα είναι πλήρης. Συχνά, εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν αφορούν σε δραστηριότητες, οι οποίες, ενώ είναι αναγκαίες, δε δρουν καταλυτικά στη διαμόρφωση του ανταγωνισμού. Τέτοιου είδους δραστηριότητες είναι η ενημέρωση των πελατών, η διεκπεραίωση συναλλαγών και η προμήθεια πρώτων υλών. Από την άλλη πλευρά, εταιρικά κεφάλαια, όπως η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού, ιδιόκτητης τεχνολογίας και αποτελεσματικών συστημάτων logistics, μπορούν να παραμείνουν ανεπηρέαστα και μάλιστα η ισχύς τους να είναι τόσο μεγάλη που να είναι σε θέση να συμβάλλουν στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, η εκτέλεση των λειτουργιών των επιχειρήσεων με ηλεκτρονικά μέσα δρα ως συμπλήρωμα του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας και ανταγωνισμού. Οι εικονικές δραστηριότητες δεν εξαλείφουν την ανάγκη για φυσικές δραστηριότητες, αντίθετα, σε πολλές περιπτώσεις ενισχύουν και επεκτείνουν την αξία τους. Το e-Business, δηλαδή, δεν υποκαθιστά ούτε καννιβαλίζει τις φυσικές δραστηριότητες, αντίθετα, υπάρχει μεταξύ τους μια συμπληρωματική σχέση. Η σχέση αυτή υφίσταται για διάφορους λόγους.

Κατ' αρχάς, η εισαγωγή του e-Business σε μια λειτουργία συχνά αυξάνει τη σημασία των φυσικών δραστηριοτήτων σε άλλα τμήματα της αλυσίδας αξίας. Για παράδειγμα, η παραγγελία μέσω Internet καθιστά την αποθήκευση και την αποστολή εμπορευμάτων πιο σημαντική. Και αυτό γιατί, η επιχείρηση,

προκειμένου να διατηρήσει την αξιοπιστία της απέναντι στον πελάτη, ο οποίος μπορεί να είναι ιδιώτης ή επιχείρηση, και να διατηρήσει μια σχέση μακροχρόνιας συνεργασίας, επωφελούμενη από τα πλεονεκτήματα του e-Business, θα πρέπει να είναι συνεπής και να ανταποκριθεί πλήρως στις απαιτήσεις του πελάτη όσον αφορά στην ποιότητα του προϊόντος, στην έγκαιρη παράδοσή του, καθώς και στις υπηρεσίες μετά την πώλησή του.

Επιπλέον, η δραστηριοποίηση στο χώρο του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και η χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών μέσων, όπως το Internet, σε μια λειτουργία μπορεί να έχει πολλαπλασιαστικές συνέπειες, αυξάνοντας την απαίτηση για νέες ή βελτιωμένες φυσικές δραστηριότητες, κάτι το οποίο μπορεί να μην ήταν αναμενόμενο. Για παράδειγμα, η δυνατότητα λήψης βιογραφικών με τη βοήθεια του Διαδικτύου έχει μειώσει σημαντικά το κόστος ανεύρεσης υποψηφίων για μια θέση εργασίας, από την άλλη όμως έχει αυξήσει το φόρτο εργασίας των εργοδοτών, οι οποίοι θα πρέπει να ξεχωρίσουν τον κατάλληλο υποψήφιο μέσα από πολύ περισσότερα άτομα απ' ό,τι πρότινος.

Το ίδιο μπορεί να συμβεί και στις ψηφιακές αγορές. Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα από τη μια να μειώσουν το συναλλακτικό κόστος παραγγελιοληψίας, από την άλλη όμως θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε πολύ περισσότερες αιτήσεις για επιπλέον πληροφόρηση, κάτι το οποίο επιβαρύνει τις παραδοσιακές δραστηριότητες. Για το λόγο αυτό οι εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν θα πρέπει να ενσωματωθούν σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης.

Εξάλλου, οι περισσότερες εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους. Συγκεκριμένα, οι πελάτες δεν έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν και να ελέγξουν τα προϊόντα και απουσιάζει η προσωπική επικοινωνία, με αποτέλεσμα η δυνατότητα ενημέρωσης για προμηθευτές και αγοραστές να είναι περιορισμένη. Αυτή η έλλειψη προσωπικής επικοινωνίας και φυσικής επαφής με τον πελάτη εξουδετερώνει ένα πολύ σημαντικό εργαλείο των πωλήσεων, αυτό, δηλαδή, της ενθάρρυνσης των αγοράς και της διαπραγμάτευσης των όρων αγοράς.

Ακόμη, δημιουργείται επιπρόσθετο κόστος συσκευασίας και διανομής μικρών παραγγελιών. Η προσέλκυση νέων πελατών με ηλεκτρονικά μέσα δεν είναι ιδιαίτερα δαπανηρή, ωστόσο είναι μερικές φορές δύσκολη, δεδομένου του μεγέθους της διαθέσιμης πληροφόρησης και του εύρους των επιλογών αγοράς. Εξάλλου, είναι δύσκολο, ιδιαίτερα όσον αφορά στην B2C πλευρά του e-Business, να εδραιωθεί και να διαδοθεί η φήμη μιας επιχείρησης.

Δεν έχει όμως μόνο το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν περιορισμούς και μειονεκτήματα, αλλά και οι παραδοσιακές μέθοδοι λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως το υψηλό κόστος της άμεσης προσωπικής επαφής. Οι παραπάνω περιορισμοί μπορούν να αμβλυνθούν με το σωστό συνδυασμό της νέας τεχνολογίας με τις παραδοσιακές μεθόδους. Έτσι, για παράδειγμα, η προσωπική πώληση μπορεί να αντισταθμίσει τα μειονεκτήματα της προβολής ενός προϊόντος μέσω μιας ιστοσελίδας του Internet, με την παροχή προσωπικής ενημέρωσης και υπηρεσιών μετά την πώληση, ενώ μια ιστοσελίδα του Internet προσφέρει τη

δυνατότητα για πιο παραγωγικές πωλήσεις με τον αυτοματισμό της ανταλλαγής πληροφοριών.

Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν το e-Business στρατηγικά, προκειμένου να προάγουν τις υπηρεσίες τους, να αυξήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, αλλά και να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τα δυνατά τους σημεία. Θα πρέπει να δοθεί το κίνητρο σε όλα τα άτομα και τις μονάδες μιας επιχείρησης να συμβάλλουν και να συμμετάσχουν στα οφέλη της εφαρμογής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. "The Impact of the e-Economy on European Enterprises: Economic Analysis and Policy Implications", Communication from the Commission of the European Communities to the Council and the European Parliament, Brussels, November 2001, σ. 17
2. M. Porter, "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001, σ.66
3. Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σ.90
4. M. Porter, ό.π., σ.67
5. M. Porter, Competitive Strategy, "Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980, σ.23⁵
6. T. Wheelen and D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002, σ. 60-61
7. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1999, σ. 70-71
8. Β. Παπαδάκης, ό.π., σ. 77
9. Ν. Γεωργόπουλος, ό.π., σ. 107
10. "The Impact of the e-Economy on European Enterprises: Economic Analysis and Policy Implications", ό.π., σ. 7
11. "E-Business Reinvents the Communications Industry", Technology, Media and Communications, Arthur Andersen, 2000, σ. 3
12. Π. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α, 1990, σ.26
13. Ν. Γεωργόπουλος, ό.π., σ. 97
14. D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ. 178-179
15. M. Porter, ό.π., σ.66
16. D. Chaffey, ό.π., σ. 178
17. Β. Παπαδάκης, ό.π., σ. 106
18. Ν. Γεωργόπουλος, ό.π., σ. 137-138

19. M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985, σ. 37
20. Ν. Γεωργόπουλος, ό.π., σ. 150
21. J. Rayport and J. Svioklia, "Exploiting the Virtual Value Chain", Harvard Business Review, November-December 1995, σ. 75-85
22. M. Porter, ό.π., σ.66

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 3

Στρατηγική e-Business

3.1 Εισαγωγή

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι έχουμε εισέλθει σε μια νέα εποχή, όπου η πρόοδος της τεχνολογίας έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο ότι, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον έντονο ανταγωνισμό, δεν είναι δυνατό να αγνοήσουν τη νέα τεχνολογία, που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της Νέας Οικονομίας. Αν και ο όρος «Νέα Οικονομία» σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους, εντούτοις φαίνεται να διαμορφώνεται μια συναίνεση γύρω από τη διαπίστωση ότι η Νέα Οικονομία προκύπτει από τη διάχυση μιας σειράς μειζόνων καινοτομιών -συμπεριλαμβανομένου του Internet- στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Ωστόσο, προκειμένου το e-Business να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο και μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική που θα το υποστηρίξει και θα το ενσωματώσει στο πλαίσιο της συνολικής στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι, στη νέα οικονομία, μόνο αυτές που θα εφαρμόσουν στρατηγικές "clicks-and-mortar", οι οποίες γεφυρώνουν το φυσικό με το ψηφιακό κόσμο και ενσωματώνουν τις φυσικές και ψηφιακές τους λειτουργίες, θα κατορθώσουν να επιτύχουν.¹

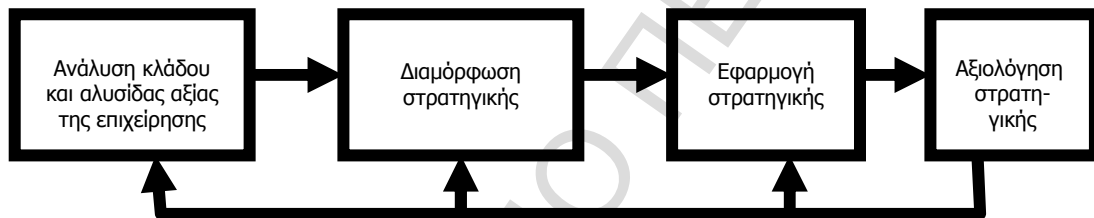
Στο παρελθόν κυριαρχούσε η αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις, προκειμένου να έχουν τον πλήρη έλεγχο των πόρων τους και να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έπρεπε να εφαρμόζουν στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης. Η πραγματικότητα, όμως, αποδεικνύει ότι τουλάχιστον το 25% των δραστηριοτήτων των περισσότερων καθετοποιημένων επιχειρήσεων δεν προσφέρουν αξία στην επιχείρηση. Σήμερα, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι όχι μόνο δε θέλουν να ελέγχουν τα πάντα από το πρώτο στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας έως το τελευταίο, αλλά αντίθετα επιθυμούν να επικεντρώνονται μόνο σε αυτό που ξέρουν να κάνουν καλά.²

Προκειμένου να επεκτείνουν το εύρος των δραστηριοτήτων τους, οι επιτυχημένες και πρωτοπόρες επιχειρήσεις δημιουργούν εικονικές-πραγματικές επιχειρήσεις (virtual enterprises) μέσω της συνεργασίας-συνεταιρισμού με τους προμηθευτές και τους εμπορικούς εταίρους τους, και εκχωρούν (outsource) τις μη θεμελιώδεις δραστηριότητές τους.³

Με στόχο τη δημιουργία μιας εικονικής-πραγματικής επιχείρησης, οι ίδιες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν το ρόλο τους, να εντοπίσουν και να αναγνωρίσουν τις θεμελιώδεις ικανότητές τους και να προβούν σε εκχώρηση των δραστηριοτήτων με μικρή ή ανύπαρκτη προστιθέμενη αξία. Οι αναδυόμενες λύσεις που προκύπτουν μέσω του e-Business συμβάλλουν στην εξομάλυνση ολόκληρου του δικτύου αξίας για την ολοκλήρωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

3.2 Στρατηγικός Προγραμματισμός e-Business

Η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και τη συνεχή αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής.



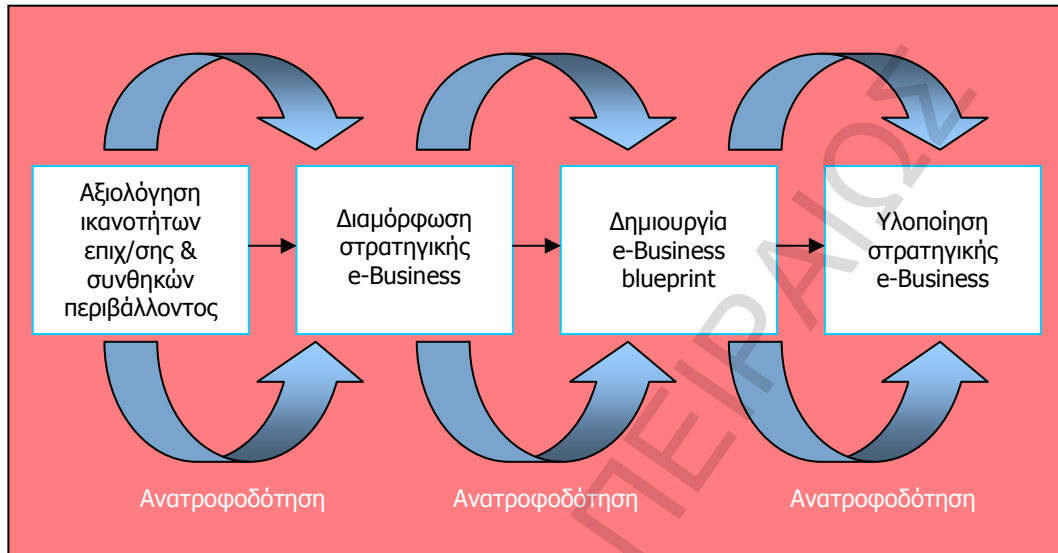
Τα Τέσσερα Στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1: Τα τέσσερα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: T. Wheelen and D. Hunger, Strategic Management and Business Policy Prentice Hall, 2002, σ. 9

Στο σημερινό περιβάλλον, όπου κυριαρχεί η αστάθεια και η ρευστότητα, οι διαχωριστικές γραμμές στα διάφορα στάδια του στρατηγικού προγραμματισμού -διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής- παρουσιάζονται πιο θολές. Ο κύκλος προγραμματισμού γίνεται συντομότερος και η συνεχής αναθεώρηση των στρατηγικών σχεδίων προβάλλεται ως επιτακτική ανάγκη. Η επιτυχία του συνεχούς προγραμματισμού εξαρτάται σημαντικά από τη διαρκή ανατροφοδότηση. Μια επιτυχημένη στρατηγική e-Business οφείλει να

εξελίσσεται όσο αναδύονται νέες δομές και όσο διευρύνονται οι ανάγκες των καταναλωτών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2: Στρατηγική Διοίκηση στο πλαίσιο του e-Business

Πηγή: E. Yourdon, "Developing and Implementing an e-Business Strategy", June 2000, σ. 8⁴

1. *Αξιολόγηση των ικανοτήτων της επιχείρησης και των συνθηκών του περιβάλλοντος:* Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και τι είδους ικανότητες χρειάζονται προκειμένου να είναι σε θέση να τις ικανοποιήσουν στο πλαίσιο ενός συνεχώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος. Η αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει να επικοινωνηθεί μέσα στον οργανισμό κατά τέτοιον τρόπο, ώστε όλοι οι υπάλληλοι να είναι σε θέση να την κατανοήσουν.
2. *Διαμόρφωση στρατηγικής e-Business:* Θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα κατανοητό σχέδιο, το οποίο θα αποτελέσει τη βάση για την ανταπόκριση στις

ανάγκες των πελατών και θα συντελέσει στο σωστό προσανατολισμό της επιχείρησης.

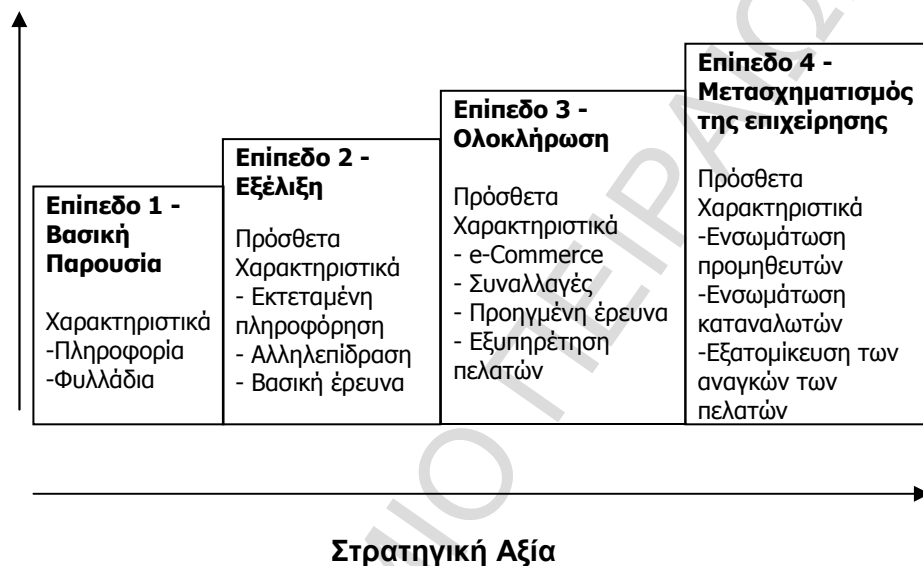
3. *e-Business blueprint*: Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας σύνδεσμος ανάμεσα στη διαμόρφωση στρατηγικής και την τεχνολογική υποδομή. Ο όρος blueprint αναφέρεται στην ενσωμάτωση των νέων εφαρμογών e-Business με τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης.
4. *Υλοποίηση στρατηγικής e-Business*: Οι νέες εφαρμογές e-Business και τα αναληφθέντα projects θα πρέπει να ενσωματωθούν στις λειτουργίες της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να κατανοήσουν πώς εκτελώντας τα καθήκοντά τους, μπορούν να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων. Θα πρέπει να λαμβάνεται τακτική ανατροφοδότηση για το τι πηγαίνει καλά και τι όχι, έτσι ώστε το σχέδιο να βελτιώνεται συνεχώς.⁵

3.3 Μετασχηματισμός της παραδοσιακής επιχείρησης σε e-Business

Το γεγονός ότι καμία επιχείρηση δεν είναι ακριβώς ίδια με κάποια άλλη σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια στη διαδικασία μετασχηματισμού τους σε e-Business, μαρτυρά ότι διαφέρουν και οι στρατηγικές τους. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει το δικό της δρόμο προκειμένου να δρομολογήσει τις απαραίτητες

αλλαγές στον επιχειρηματικό της μετασχηματισμό. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, φαίνεται η διαδικασία εξέλιξης μιας επιχείρησης σε e-Business:

Οργανωσιακή Εξέλιξη



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3: Διαδικασία εξέλιξης μιας επιχείρησης σε e-Business

Πηγή: A. Sleurink, "E-business for NGOs", IICD Research Brief, No 2, January 2002,

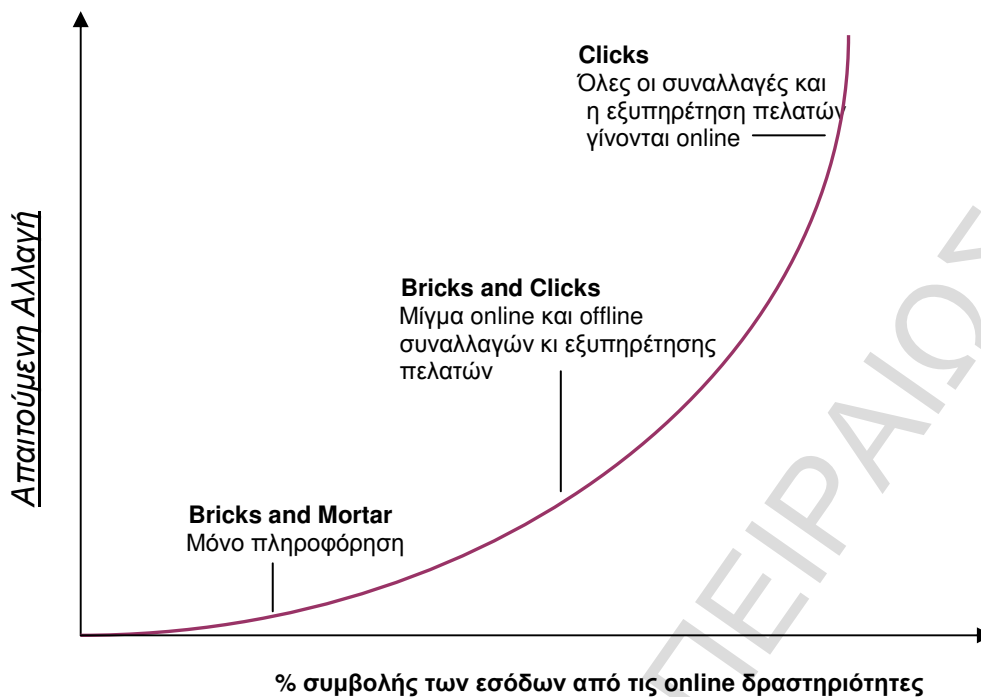
σ.2

- *Βασική παρουσία:* Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το Internet σε πρωταρχικό στάδιο, κυρίως ως μέσο πληροφόρησης, και εφαρμόζει στρατηγικές "push", δηλαδή δίνει έμφαση στη διανομή του προϊόντος σε καταναλωτές, οι οποίοι δε συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- *Εξέλιξη:* Η επιχείρηση διερευνά τη χρήση του Internet ως κανάλι διανομής. Οι πελάτες μπορούν να ανακτήσουν σημαντικές πληροφορίες, καθώς επισκέπτονται την ιστοσελίδα της επιχείρησης και η επιχείρηση χρησιμοποιεί

την ιστοσελίδα της κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνει του πελάτες, τους προμηθευτές και τους υπαλλήλους να πραγματοποιήσουν online συναλλαγές.

- *Επιχειρηματική ολοκλήρωση*: Η επιχείρηση ενσωματώνει τις επιχειρηματικές της διαδικασίες με αυτές των πελατών και των εταίρων της. Ακολουθεί στρατηγική "pull", η οποία βοηθά τους πελάτες και τους εταίρους να αναγνωρίσουν τη δυνητική προστιθέμενη αξία και να διατηρήσουν υγιείς μακροχρόνιες σχέσεις με την επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο, η επιχείρηση χρειάζεται μια υποδομή e-Business προκειμένου να υποστηρίξει το e-Commerce και τις εφαρμογές SCM και CRM μέσω της ολοκλήρωσης των διαδικασιών της τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.
- *Μετασχηματισμός της επιχείρησης*: Η επιχείρηση βασίζεται αποκλειστικά στις θεμελιώδεις ικανότητές της και προβαίνει σε outsourcing όλων των υπολοίπων προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της και να μειώσει το κόστος. Η χρήση του Internet δημιουργεί ένα περιβάλλον, όπου οι προμηθευτές, οι εταίροι, οι υπάλληλοι και οι πελάτες έρχονται σε επαφή με νέους τρόπους, ολοκληρώνονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες και μοιράζεται η πληροφόρηση τόσο μέσα όσο έξω από τα όρια της επιχείρησης.⁶

Ένας άλλος τρόπος για να κατηγοριοποιήσουμε τα στάδια που μεσολαβούν έως τον πλήρη μετασχηματισμό της επιχείρησης φαίνεται στο διάγραμμα 3.4:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4: Στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης

Πηγή: D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ. 189

- ο **Bricks-and-mortar**: Παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης, που χαρακτηρίζεται από ισχυρές ιεραρχίες, προϊόντοκεντρική προσέγγιση, περιορισμένη γεωγραφική έρευνα. (π.χ. το μίνι μάρκετ της γειτονιάς)
- ο **Bricks-and-clicks**: Οι παραδοσιακές επιχειρήσεις αποκτούν παρουσία στο Internet και σε μερικές περιπτώσεις εφαρμόζουν e-Commerce. (π.χ. Dell Computers)
- ο **Clicks**: Η πραγματική e-Business επιχείρηση, που αποτελεί τμήμα ενός εικονικού δικτύου προμηθευτών, πελατών και άλλων εταιρών. (π.χ. Amazon.com)⁷

3.4 Ευθυγράμμιση της Επιχειρηματικής Στρατηγικής και της Στρατηγικής Πληροφοριακών Συστημάτων

Ένα σημαντικό τμήμα της στρατηγικής e-Business αποτελεί η εξέταση του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική των Πληροφοριακών Συστημάτων υποστηρίζει την αλλαγή. Σύμφωνα με μια έρευνα που βασίστηκε σε ανάλυση των 58 μεγαλύτερων οργανισμών στην Αμερική, την Ευρώπη και την Αυστραλία, οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις διαχωρίζουν τη συμβολή της πληροφορίας και της τεχνολογίας και τις λαμβάνουν υπόψη ξεχωριστά. Συμπεραίνουν ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τον τρόπο με τον οποίο η πληροφορία συγκεντρώνεται, αποθηκεύεται, αναλύεται και επεξεργάζεται.⁸

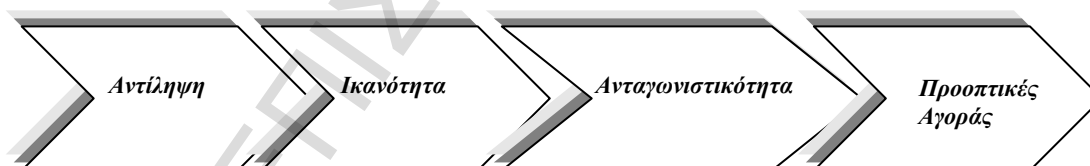
Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής Πληροφοριακών Συστημάτων, στα πλαίσια του e-Business, έχει πολλές όψεις. Ένα σχέδιο τέτοιου είδους στρατηγικής, περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- Επιχειρηματική Πληροφοριακή Στρατηγική, που αφορά στον τρόπο με τον οποίο η πληροφορία υποστηρίζει την επιχείρηση.
- Στρατηγική Λειτουργικότητας των Πληροφοριακών Συστημάτων, που έχει σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχονται.

- Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων / Πληροφοριακής Τεχνολογίας, που αφορά στις κατάλληλες τεχνολογικές εφαρμογές και στη δομή των διαδικασιών.

Η έλευση του e-Business αυξάνει τη στρατηγική σημασία των πηγών πληροφοριακών συστημάτων ενός οργανισμού. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής Πληροφοριακών Συστημάτων για την επίτευξη των στόχων e-Business είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, καθώς μπορεί να αντιμετωπιστεί από πολλές διαφορετικές σκοπιές.⁹

Αναμφίβολα, οι online τεχνολογίες είναι σε θέση να προσφέρουν πολλές προοπτικές και δυνατότητες στις περισσότερες επιχειρήσεις. Προκειμένου να υπολογίσουν τις προοπτικές αυτές, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τις επιτύχουν, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν τέσσερα στρατηγικά βήματα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5: Τέσσερα στάδια για τον υπολογισμό και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων

Πηγή: J. Vendrig, "Putting the "e" in your Business", e-solutions, July 2000, σ.1

Δημιουργία Αντίληψης: Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τις προοπτικές που θα έχουν τα ψηφιακά δίκτυα και η τεχνολογία του Internet στον οργανισμό. Θα πρέπει να υπολογίσει πώς οι online τεχνολογίες και οι ευκαιρίες που φέρνουν,

θα μπορέσουν να ταιριάξουν στο συνολικό επιχειρηματικό σχέδιο και να προσδιορίσει την κατάλληλη στρατηγική, ώστε να εφαρμοστεί η τεχνολογία όπου χρειάζεται.

Ανάπτυξη ικανοτήτων: Από τη στιγμή που η διοίκηση έχει υπολογίσει το τι σημαίνει το e-Business για την επιχείρηση και πώς επηρεάζει αυτήν και την αγορά, θα πρέπει να αναπτυχθούν οι κατάλληλες ικανότητες, προκειμένου να εφαρμοστούν οι online τεχνολογίες και να ληφθεί η απαραίτητη πρόνοια για την ασφάλεια των συναλλαγών.

Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας: Όταν η επιχείρηση έχει φτάσει στο σημείο να αναπτύξει τις απαραίτητες ικανότητες για την εφαρμογή της κατάλληλης ψηφιακής υποδομής, του λογισμικού της online εφαρμογής και της σύνδεσης με το Internet, οι νέες αυτές τεχνολογίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά μεγιστοποιώντας τα οφέλη μέσω της μείωσης του κόστους των διάφορων υποστηρικτικών επιχειρηματικών διαδικασιών και της επικέντρωσης στις δραστηριότητες "κλειδιά".

Μεγιστοποίηση των προοπτικών της αγοράς για την επιχείρηση: Μόλις η επιχείρηση έχει αποκτήσει σαφή εικόνα, έχει κατανοήσει την αξία της και έχει προσαρμόσει τις ικανότητές της κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να μεταφέρει αυτήν την αξία στην αγορά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, είναι σημαντικό να συμβάλλει στη διαμόρφωση της αγοράς προκειμένου να τοποθετήσει τα προϊόντα της στο κατάλληλο περιβάλλον.¹⁰

Η διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικών στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου και στρατηγικών πληροφοριακής τεχνολογίας στο αντίστοιχο τμήμα (Information Technology Department) και μεταφοράς αυτών των στρατηγικών προκειμένου να εφαρμοστεί μια συνολική στρατηγική, δεν αποτελεί λύση στην προσπάθεια της επιχείρησης να παραμείνει αποτελεσματική και ανταγωνιστική.

Η ικανότητα για αντίδραση και αλλαγή κατεύθυνσης θεωρείται θεμελιώδους σημασίας. Οι επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν στρατηγική e-Business, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζουν ταχύτατα και παράλληλα την επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική πληροφοριακής τεχνολογίας, ανάλογα με τις απροσδόκητες αλλαγές των γενικών περιβαντολογικών παραγόντων.

Το σημερινό απαιτητικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον e-Business απαιτεί τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών στρατηγικών και των στρατηγικών πληροφοριακών συστημάτων. Για το λόγο αυτό, οι στρατηγικές αυτές αναπτύσσονται πλέον παράλληλα. Το e-Business απαιτεί την ύπαρξη μιας συνεχούς πληροφοριακής κυκλοφορίας ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη και τα στελέχη πληροφοριακής τεχνολογίας και συστημάτων. Τα στελέχη πληροφοριακής τεχνολογίας θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα για τους κύριους στόχους της επιχείρησης και τα στελέχη διοίκησης, με τη σειρά τους, θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία.¹¹

3.5 E-Business vs. Business - E-Strategy vs. Strategy

Είναι γεγονός ότι η Επιχειρηματική Στρατηγική είχε αναπτυχθεί πριν τον Michael Porter. Ωστόσο, είναι αδύνατο να αγνοήσουμε την τεράστια συμβολή του καθηγητή του Harvard Business School στη θεώρηση και ανάλυση της Στρατηγικής.¹² Είναι επίσης γεγονός ότι το πλαίσιο της στρατηγικής του Porter έχει δεχθεί κατά καιρούς, πολλές φορές μάλιστα τεκμηριωμένα, κριτική όσον αφορά στην εφαρμογή του στη σύγχρονη πραγματικότητα.

Ένας από τους πιο γνωστούς επιστήμονες, ο οποίος έθεσε υπό αμφισβήτηση αρκετές παραδοχές του Porter, είναι ο Don Tapscott. Κατ'αρχήν, ενώ ο Porter υποστηρίζει ότι το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν δεν έχει επιφέρει θεμελιώδεις αλλαγές στη διαμόρφωση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ο Tapscott θεωρεί ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά της οικονομίας του 21^{ου} αιώνα, τα οποία με τη συμβολή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας - ICT's, δημιουργούν νέα δεδομένα και μια «Νέα Οικονομία».

Σύμφωνα με τον Porter, η «Νέα Οικονομία» δεν είναι ουσιαστικά νέα, αλλά η ίδια οικονομία, με τη διαφορά ότι υποστηρίζεται από τη νέα τεχνολογία. Οι έννοιες «Νέα Οικονομία» και «Παλαιά Οικονομία» έχουν χάσει πλέον τη σημασία τους. Η παλαιά οικονομία των εδραιωμένων επιχειρήσεων και η νέα οικονομία των dot-coms ενοποιούνται και σύντομα θα είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί μια διαχωριστική γραμμή μεταξύ τους. Οι φράσεις αυτές δε θα πρέπει πλέον να χρησιμοποιούνται, καθώς, πάντα σύμφωνα με τον Porter, το μόνο που κατάφεραν μέχρι σήμερα είναι να προσφέρουν είναι σύγχυση.

Ο Porter συνεχίζει ότι στην προσπάθειά τους να καταλάβουν πόσο διαφορετικό είναι το e-Business, οι επιχειρήσεις απέτυχαν να καταλάβουν πόσο ίδιο είναι. Παρόλο που σήμερα υπάρχουν νέα μέσα για τη διευκόλυνση της λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι αρχές του ανταγωνισμού έχουν παραμείνει ίδιες. Το επόμενο στάδιο θα περιλαμβάνει μια αλλαγή της θεώρησης από E-Business σε Business και από E-Strategy σε Strategy.

Μια ακόμη διαπίστωση του Porter, στην οποία αντιτίθεται ο Tapscott, είναι ότι το e-Business δεν έχει επιφέρει θεμελιώδεις αλλαγές. Ο Porter υποστηρίζει ότι το e-Business είναι μεν σημαντικό, όχι όμως τόσο σημαντικό όσο θεωρείται. Δεν προκαλεί ρήξη με το παρελθόν, αντίθετα αποτελεί το τελευταίο βήμα της συνεχούς προόδου της τεχνολογίας της πληροφορίας και θεωρεί ότι οι δυνατότητες της τεχνολογίας που είναι διαθέσιμες στη σημερινή εποχή πηγάζουν τόσο από την αρχιτεκτονική του e-Business, αλλά και από άλλες συμπληρωματικές τεχνολογικές προόδους.¹³

Ο Tapscott θεωρεί ότι είναι λάθος να υποβιβάζεται το e-Business κατά τέτοιο τρόπο. Το e-Business δεν είναι μόνο μια ακόμη τεχνολογική πρόοδος. Αντίθετα, αντιπροσωπεύει κάτι ποιοτικά καινούριο: ένα ισχυρό, παγκόσμιο τρόπο λειτουργίας και επικοινωνίας. Το e-Business κάνει πλέον παντού αισθητή την παρουσία του. Ελάχιστες είναι σήμερα οι επιχειρήσεις που δε χρησιμοποιούν το Internet, ενώ η χρήση των Extranets και Intranets διαδίδεται ολοένα και περισσότερο.¹⁴

Το e-Business δεν αφορά μόνο στη σύνδεση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, αλλά αποτελεί το μηχανισμό μέσω του οποίου τα άτομα και οι οργανισμοί ανταλλάσσουν χρήματα, διεξάγουν τις συναλλαγές τους, επικοινωνούν, εκφράζουν απόψεις και συνεργάζονται για την ανάπτυξη νέας γνώσης. Καμία όψη επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν πρόκειται να μείνει ανεπηρέαστη από το e-Business. Αποτελεί μια δύναμη κοινωνικής αλλαγής, που διεισδύει στα σπίτια, στα σχολεία, στα γραφεία, στα εργοστάσια, στα νοσοκομεία, στις τράπεζες και στις κυβερνήσεις.

Πράγματι, η ανάπτυξη και σύγκλιση των τεχνολογιών των πληροφοριών κι επικοινωνιών -συμπεριλαμβανομένου του Διαδικτύου- και κυρίως η σύνθετη διεργασία διάχυσής τους στην οικονομική δραστηριότητα και ευρύτερα στην κοινωνία, γίνεται μια από τις βασικές προσδιοριστικές τάσεις της σύγχρονης οικονομικής και κοινωνικής εξέλιξης. Σε συνδυασμό με αντίστοιχες θεσμικές αλλαγές που διευκολύνουν την εισαγωγή του ανταγωνισμού και την επαναρρύθμιση των αγορών, καθώς και τη διεθνοποίηση των οικονομικών λειτουργιών, το e-Business, μετασχηματίζει τον τρόπο λειτουργίας των οικονομιών και οδηγεί στη δημιουργία Νέας Οικονομίας και στην αναζωογόνηση της παλιάς.

3.6 E-Business: «ευλογία» ή «απειλή» για τις επιχειρήσεις;

Ο Porter αντιτίθεται στην αυξημένη γνώση και διαπραγματευτική δύναμη που αποκτούν οι αγοραστές μέσω του e-Business, διότι έτσι υπονομεύεται η κερδοφορία του κλάδου. Θεωρεί ότι όταν οι αγοραστές έχουν άγνοια ή δεν

έχουν δυνατότητα επιλογής, τότε η κερδοφορία ενός κλάδου μπορεί να διατηρηθεί και να αυξηθεί. Ο Porter, καταλήγει ότι, λόγω του γεγονότος της αυξημένης διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών που οδηγεί με τη σειρά της σε μείωση της κερδοφορίας του κλάδου, το e-Business όχι απλά δεν είναι "ευλογία" του 21^{ου} αιώνα, αλλά αντίθετα τείνει να αλλοιώσει τις κλαδικές δομές κατά τέτοιον τρόπο που αποθαρρύνει τη συνολική κερδοφορία και μειώνει την ικανότητα μιας επιχείρησης να εδραιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα μπορεί να διατηρηθεί.¹⁵

Ο Tarpscott συμφωνεί με τον Porter στο ότι το e-Business αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, μειώνει τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων και παροπλίζει τους καταναλωτές και τους προμηθευτές με μεγαλύτερη δύναμη, εξαιτίας της αυξημένης πρόσβασης σε πληροφορίες, της διευκόλυνσης της επικοινωνίας και της μεγαλύτερης ελευθερίας επιλογής.

Αντιτίθεται, όμως, στη διαπίστωση του Porter ότι το e-Business δεν αποτελεί "ευλογία" για τις επιχειρήσεις, καθώς, σύμφωνα με τον Tarpscott, συνέβαλε στην πρόοδο της οικονομίας και ωφέλησε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την κοινωνία. Τονίζει ότι αποτελεί απειλή μόνο για τις επιχειρήσεις εκείνες που αντιστέκονται στην αλλαγή. Θεωρεί ότι είναι θετικό όταν οι αγοραστές-πελάτες γίνονται πιο "έξυπνοι", πιο ενεργοί και αποκτούν περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς αυτό οδηγεί στη δημιουργία μεγαλύτερης πραγματικής αξίας και στη μείωση της δυνατότητας των επιχειρήσεων να παραπλανούν τους πελάτες τους. Καθώς οι επιχειρήσεις παρέχουν στους πελάτες τους προϊόντα και

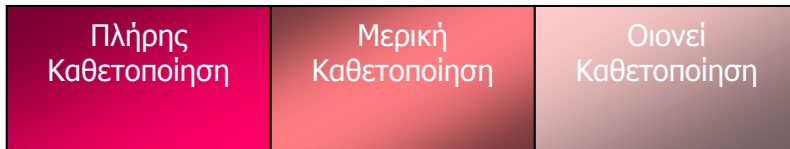
υπηρεσίες που περικλείουν πραγματική αξία, αυξάνεται η πιθανότητα να επωφεληθούν από το χτίσιμο και την εδραίωση σχέσεων εμπιστοσύνης.¹⁶

3.7 Outsourcing vs. Vertical Integration

Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) αφορά στο βαθμό κατά τον οποίο μια επιχείρηση εισέρχεται σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται. Μια επιχείρηση που αναλαμβάνει να δραστηριοποιηθεί και σε λειτουργίες που προηγουμένως παρέχονταν από προμηθευτές καθετοποιείται προς τα πίσω. Μια επιχείρηση που αναλαμβάνει να δραστηριοποιηθεί και σε λειτουργίες που προηγουμένως παρέχονταν από διανομείς καθετοποιείται προς τα εμπρός.¹⁷

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία κατασκευής Internet hardware, Cisco Systems, η οποία αγόρασε τη Radiata Inc., έναν κατασκευαστή μικροεπεξεργαστών για ασύρματα δίκτυα. Αυτή η εξαγορά έδωσε στη Cisco πρόσβαση στην τεχνολογία που επιτρέπει τις ασύρματες επικοινωνίες με τέτοια ταχύτητα που προηγουμένως ήταν δυνατό μόνο για ηλεκτρονικές συνδέσεις.¹⁸

Ο βαθμός καθετοποίησης μιας επιχείρησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.6, κυμαίνεται από την πλήρη ιδιοκτησία της αλυσίδας αξίας που απαιτείται για την παρασκευή και πώληση ενός προϊόντος έως την έλλειψη ιδιοκτησίας.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6: Στάδια Κάθετης Ολοκλήρωσης

Πηγή: T. Wheelen and D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002, σ. 140

Στην **πλήρη καθετοποίηση** (full integration), μια επιχείρηση παράγει εσωτερικά το 100% των κύριων εισροών που χρειάζεται για την παραγωγική διαδικασία και διαθέτει όλες τις εκροές της μέσω ιδιόκτητων λειτουργιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η BP και η Shell, οι οποίες κατέχουν από τα μηχανήματα άντλησης πετρελαίου από το έδαφος μέχρι τα πλοία και τους σωλήνες που μεταφέρουν το πετρέλαιο, τα αποστακτήρια που μετατρέπουν το πετρέλαιο σε βενζίνη και τα φορτηγά που μεταφέρουν τη βενζίνη σε ιδιόκτητους και franchised σταθμούς πώλησης βενζίνης.

Όσο μειώνεται ο βαθμός καθετοποίησης μιας επιχείρησης, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.6, περνάμε στη **μερική καθετοποίηση** (taper integration), όπου η επιχείρηση παράγει εσωτερικά λιγότερο από το 50% των απαιτούμενων εισροών της και αγοράζει τις υπόλοιπες από εξωτερικούς προμηθευτές ή διαθέτει μέρος των εκροών της μέσω ιδιόκτητων καναλιών και τις υπόλοιπες μέσω χονδρεμπόρων.

Στο επόμενο στάδιο, έχουμε την **οιονεί καθετοποίηση** (quasi-integration), κατά την οποία η επιχείρηση δεν παράγει τις κύριες εισροές της αλλά αγοράζει τις περισσότερες από εξωτερικούς προμηθευτές, οι οποίοι βρίσκονται κάτω από

τον μερικό της έλεγχο. Στην κατηγορία αυτή θα μπορούσε να ανήκει μια μεγάλη φαρμακοβιομηχανία, η οποία διαθέτοντας έναν αριθμό μετοχών σε μια αλυσίδα φαρμακαποθηκών εξασφαλίζει τη διακίνηση των φαρμάκων της έχοντας κάποια πρόσβαση στα κανάλια διανομής.¹⁹

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση προτιμά τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι πολλοί. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί να εκτιμά ότι υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, οι οποίοι μάλιστα προσφέρουν χαμηλής ποιότητας πρώτες ύλες. Αν αυτό συνδυαστεί με μια αγορά όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής.

Μια άλλη περίπτωση είναι όταν ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές του προοπτικές κρίνονται πολύ ικανοποιητικές. Τότε ενδείκνυται η επιχείρηση να επενδύσει σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από τους προμηθευτές ή τους διανομείς των προϊόντων της.

Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν πλεόνασμα χρηματοοικονομικών ή ανθρώπινων πόρων, επιλέγουν τη στρατηγική της καθετοποίησης για να βελτιώσουν την παραγωγική τους διαδικασία. Άλλες επιλέγουν τη στρατηγική αυτή για να αποκτήσουν γρήγορα έναν πόρο προκειμένου να μειώσουν το κόστος παραγωγής έναντι του ανταγωνισμού και να εμποδίσουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά.²⁰

Ωστόσο, από την εφαρμογή της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης, απορρέουν και σημαντικά μειονεκτήματα. Έτσι, πολλές καθετοποιημένες επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να αποκομίσουν τα οφέλη που αρχικά προσδοκούσαν, λόγω σχετικής αδυναμίας κεντρικού ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων.

Ακόμη, είναι πολύ δύσκολο να ελέγξουν τους κινδύνους που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Μια σημαντική απειλή είναι αυτή της εμφάνισης μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είναι καθετοποιημένες, μπορούν εύκολα να αλλάξουν προμηθευτές κι έτσι να αποφύγουν μεγάλο κόστος από την αντικατάσταση της τεχνολογίας. Εξάλλου, όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός τόσο μειώνεται και η ευελιξία του κι έτσι δυσχεραίνεται η μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των ευκαιριών.

Ένα ακόμη μειονέκτημα της κάθετης ολοκλήρωσης είναι ότι δημιουργεί υψηλούς φραγμούς εξόδου από έναν κλάδο εξαιτίας των υψηλού κόστους περιουσιακών στοιχείων, τα οποία είναι δύσκολο να πωληθούν. Με άλλα λόγια, η καθετοποιημένη επιχείρηση είναι "δεσμευμένη" σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και στις πιθανές αρνητικές διακυμάνσεις του.²¹

Για πολλές επιχειρήσεις, τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την κάθετη ολοκλήρωση είναι περισσότερα και πιο σημαντικά από τα πλεονεκτήματα. Τα τελευταία χρόνια, παρόλο που εξακολουθούν να υπάρχουν αρκετές καθετοποιημένα συγκροτήματα, η κάθετη ολοκλήρωση δεν είναι το ίδιο

δημοφιλής μεταξύ των επιχειρήσεων διεθνώς και κυριαρχεί μια τάση για απομάκρυνση από τις καθετοποιημένες στρατηγικές ανάπτυξης προς συνεργατικές συνεταιριστικές σχέσεις (partnerships) με τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές.

Έτσι, έχουμε την ανάπτυξη της εκχώρησης δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing), όπου οι εισροές αγοράζονται από εξωτερικούς προμηθευτές αντί να παράγονται μέσα στην επιχείρηση. Το outsourcing γίνεται ολοένα και περισσότερο σημαντικό κομμάτι της λήψης στρατηγικών αποφάσεων και ένας καθοριστικός τρόπος που συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας.²²

Σε μια μελέτη 30 επιχειρήσεων, το outsourcing συνέβαλε στην κατά 9% κατά μέσο όρο μείωση του κόστους και στην κατά 15% αύξηση της ποσότητας και βελτίωση της ποιότητας.²³ Σύμφωνα με μια έρευνα της American Management Association, το 94% των επιχειρήσεων εκχωρούν σε τρίτους τουλάχιστον μια δραστηριότητα. Πιστεύεται ότι μελλοντικά δε θα αυξηθεί μόνο ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το outsourcing, αλλά και ο αριθμός των δραστηριοτήτων που εκχωρούνται.²⁴

Ο προσδιοριστικός παράγοντας για την απόφαση μιας επιχείρησης να προβεί σε outsourcing είναι η εκχώρηση αυτών των δραστηριοτήτων που δεν αποτελούν δραστηριότητες "κλειδιά" για τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης. Η απόφαση για το αν μια επιχείρηση θα ακολουθήσει τη στρατηγική της καθετοποίησης ή του outsourcing θα πρέπει να εξαρτηθεί από

το ποσοστό της συνολικής προστιθέμενης αξίας που η υπό ανάλυση δραστηριότητα αντιπροσωπεύει, καθώς και από το ποσό του πιθανού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το οποίο συνεισφέρει στην επιχείρηση αυτή η δραστηριότητα.

Συνολική προστιθέμενη αξία που αντιπροσωπεύει η δραστηριότητα

		Χαμηλή	Υψηλή
Συμβολή της δραστηριότητας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Υψηλή	Μερική Καθετοποίηση	Πλήρης Καθετοποίηση
	Χαμηλή	Πλήρες Outsourcing	Πλήρες Outsourcing

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7: Μήτρα επιλογών κάθετης ολοκλήρωσης και outsourcing

Πηγή: T. Wheelen and D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002, σ. 168

Μια επιχείρηση θα πρέπει να σκεφτεί σοβαρά την επιλογή του outsourcing για τις δραστηριότητες ή λειτουργίες, οι οποίες έχουν χαμηλή προοπτική ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εάν αυτή η δραστηριότητα αποτελεί μόνο μικρό τμήμα της συνολικής αξίας των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, θα πρέπει να αγοραστεί στην ελεύθερη αγορά. Εάν, όμως, η δραστηριότητα συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να την αγοράσει μέσω μακροπρόθεσμων συμβολαίων με έμπιστους προμηθευτές ή διανομείς.

Μια επιχείρηση θα πρέπει να παράγει τουλάχιστον τμήμα μιας δραστηριότητας ή λειτουργίας (taper vertical integration) εάν αυτή η δραστηριότητα έχει την προοπτική να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική της πλήρους κάθετης ολοκλήρωσης (full vertical integration) θα πρέπει να εφαρμόζεται από μια επιχείρηση μόνο όταν η υπό ανάλυση δραστηριότητα προσθέτει σημαντική αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης και συγχρόνως αποτελεί σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ωστόσο, σε όλους τους κανόνες υπάρχουν και οι εξαιρέσεις. Πολλές φορές, επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν online όσο το δυνατό γρηγορότερα και μάλιστα δε διαθέτουν την κατάλληλη τεχνογνωσία, ακόμα και αν πιστεύουν ότι η νέα τους δραστηριότητα θα αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να την εκχωρήσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Η εσωτερική ανάπτυξη αποτέλεσε τη μοναδική επιλογή για τις επιχειρήσεις που κινήθηκαν πρώτες στη αγορά του Internet το 1994 και το 1995. Η τεχνολογία μέχρι τότε δεν ήταν τόσο προηγμένη. Υπήρχαν ελάχιστοι προμηθευτές και λίγα εργαλεία μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη της διαδικασίας. Η αγορά ήταν πολύ δεκτική και οι προσδοκίες των πελατών χαμηλές. Πολλές από τις επιχειρήσεις που πέτυχαν σ' αυτήν τους την προσπάθεια ήταν αυτές που είχαν δράσει βάσει ενός οργανωμένου Επιχειρηματικού Σχεδίου και αυτές που απέκτησαν χορηγούς για την απόκτηση του απαιτούμενου κεφαλαίου και των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή του project. Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις σε αυτήν την νέα τεχνολογία επικεντρώθηκαν στην προώθηση της επιχειρησιακής μάθησης και καθώς κέρδιζαν εμπειρία με το νέο αυτό μέσο,

ανέπτυξαν δεξιότητες στον υπολογισμό και την εκτίμηση τόσο του πιθανού κόστους όσο και της επίδρασης που θα μπορούσε να έχει η νέα τεχνολογία στην αγορά.

Η πληροφοριακή τεχνολογία αναγνωρίστηκε ως ο παράγων κλειδί για την τεχνολογική και οργανωσιακή ευελιξία. Για τις νέες αλλά και τις παραδοσιακές επιχειρήσεις που άρχισαν να μπαίνουν στο Διαδίκτυο, η επιτυχία τους βασίστηκε στην ικανότητά τους να κατανοήσουν τις απαραίτητες διεργασίες για τη διευκόλυνση των αντικειμενικών τους στόχων και να τις ενσωματώσουν σε μια ενοποιημένη, ευέλικτη και αποτελεσματική αλυσίδα αξίας.

Από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις έχουν σχηματίσει μια στρατηγική e-Business μέσω μιας διαδικασίας προγραμματισμού, θα πρέπει να αποφασίσουν το δρόμο ανάπτυξης, δηλαδή για το αν θα αναπτυχθούν εσωτερικά ή αν θα προβούν σε outsourcing. Η απόφαση αυτή θα βασιστεί κυρίως στη διαθεσιμότητα τεχνογνωσίας και υποδομής μέσα στην ίδια την επιχείρηση, καθώς και στην ταχύτητα με την οποία μια επιχείρηση θέλει να κινηθεί online. Το ίδιο ισχύει και για τις παραδοσιακές επιχειρήσεις που κινούνται προς το e-Business.

3.8 Outsourcing: Επιβολή του 21^{ου} αιώνα

Ενώ ο Porter είναι υπέρμαχος της επιχειρησιακής στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης, ο Tapscott είναι "κάθετα" αντίθετος και υποστηρίζει τους "συνεταιρισμούς" (partnerships) μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς και την εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους εκτός της επιχείρησης (outsourcing).

Ο Porter ξεχωρίζει δύο μορφές συνεταιρισμού, το συνεταιρισμό μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα και την εκχώρηση δραστηριοτήτων σε τρίτους (outsourcing). Στην πρώτη περίπτωση, υποστηρίζει ότι ο συνεταιρισμός με τους προμηθευτές συμπληρωματικών προϊόντων τείνει να επιδεινώνει τα δομικά προβλήματα ενός κλάδου. Καθώς αυξάνονται οι συνεταιρισμοί, οι επιχειρήσεις τείνουν να γίνουν πιο ομοιογενείς, γεγονός που αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού. Αντί να επικεντρώνονται στους δικούς τους στρατηγικούς στόχους, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται να εξισορροπήσουν τους πιθανόν αντικρουόμενους στόχους των εταίρων τους, αλλά και να τους εκπαιδεύσουν. Ο ανταγωνισμός γίνεται ακόμα πιο ασταθής και καθώς οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων είναι δυνητικοί ανταγωνιστές, η απειλή εισόδου αυξάνει.

Η δεύτερη μορφή συνεταιρισμού είναι το outsourcing. Το E-Business διευκόλυνε τις επιχειρήσεις στη συνεργασία τους με τους προμηθευτές. Σύμφωνα με τον Porter, ενώ το outsourcing έχει κάποια πλεονεκτήματα, όπως το ότι αυξάνει την ευελιξία των επιχειρήσεων και μειώνει το βραχυπρόθεσμο κόστος, η επίδρασή του στην κλαδική δομή είναι αρνητική. Καθώς οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις απευθύνονται στους ίδιους προμηθευτές, οι εισροές γίνονται πιο ομοιογενείς, διαβρώνοντας έτσι τη διαφορετικότητα των επιχειρήσεων και αυξάνοντας τον ανταγωνισμό στην τιμή.

Το outsourcing μειώνει επίσης τα εμπόδια εισόδου, διότι μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση δε χρειάζεται να στηριχτεί στις δικές της δυνάμεις, αφού έχει τη δυνατότητα να βασιστεί στις εισροές από τους προμηθευτές της. Επιπλέον, οι

επιχειρήσεις χάνουν τον έλεγχο σημαντικών στοιχείων και καθοριστικής σημασίας εμπειρία σε υλικά και υπηρεσίες μεταφέρεται στους προμηθευτές, αυξάνοντας έτσι μακροπρόθεσμα τη δύναμή τους.²⁵

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Porter, εξαιτίας της ανάλυσης που προηγήθηκε, αλλά και του γεγονότος ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι δεν επηρεάζονται από το e-Business, η καλύτερη επιχειρησιακή στρατηγική για την επίτευξη αυτών των στόχων, που περιλαμβάνει την κάθετη ολοκλήρωση, θα πρέπει να παραμείνει.

Η άποψη του Tapscott είναι τελείως διαφορετική. Τονίζει ότι το e-Business έχει μειώσει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό τα διάφορα είδη συναλλακτικού κόστους μεταξύ των επιχειρήσεων και για το λόγο έχουν αναδυθεί νέα επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία είναι διαφορετικά από αυτά της βιομηχανικής εποχής και ένας μεγάλος αριθμός υφιστάμενων και νέων επιχειρήσεων βγαίνουν κερδισμένες επικεντρώνοντας στις δραστηριότητες "κλειδιά" και αφήνοντας τρίτους να κάνουν τα υπόλοιπα. Η Mercedes-Benz, για παράδειγμα, δεν κατασκευάζει η ίδια τα αυτοκίνητα E-Class και η IBM έχει μετατραπεί σε μια εταιρεία ηλεκτρονικών υπολογιστών, τους οποίους δεν κατασκευάζει η ίδια, αλλά το δίκτυο των εταίρων της.

Θεωρεί ότι η ορθολογικότητα της στρατηγικής του παρελθόντος, δηλαδή της κάθετης ολοκλήρωσης, δεν αφήνει τα στελέχη να δουν τις προοπτικές που ανοίγονται στο μέλλον. Όταν η υπεροχή της καθετοποιημένης επιχείρησης θεωρούνταν δεδομένη, ήταν αυτονόητο ότι οι περισσότερες εισροές θα πρέπει να προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση.

Στην εποχή, όμως, του e-Business, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν κέρδη από πηγές που δεν ανήκουν σε αυτές. Στο μέλλον, οι αναλυτές της στρατηγικής δε θα λαμβάνουν την καθετοποιημένη επιχείρηση ως σημείο εκκίνησης για τη δημιουργία αξίας, ανάθεσης δραστηριοτήτων και απόφασης για το ποιες δραστηριότητες να αναλάβει η ίδια η επιχείρηση και ποιες να εκχωρήσει σε τρίτους. Αντίθετα, τα στελέχη, χρησιμοποιώντας νέα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, θα μπορούν να αναγνωρίσουν τις δραστηριότητες που δημιουργούν αξία και να τις εκχωρήσουν στους κατάλληλους εταίρους.

Πριν το e-Business, οι περισσότερες δραστηριότητες των επιχειρήσεων δε βασίζονταν στις θεμελιώδεις ικανότητες. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να συνδυάσουν το σχεδιασμό, την κατασκευή, το μάρκετινγκ και άλλες λειτουργίες μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Σήμερα, στην εποχή του e-Business, οι επιχειρηματικές λειτουργίες και τα μεγάλα projects μπορούν να μειωθούν σε μικρότερα συστατικά και να εκχωρηθούν, ακόμα και ταυτόχρονα, σε πιο εξειδικευμένες επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο σχεδόν με μηδενικό συναλλακτικό κόστος.

Με αυτό τον τρόπο αξιοποιούνται τα τεράστια οφέλη που φέρνει το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι προμηθευτές προσπαθούν να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την ποιότητα και την καινοτομία. Γνωρίζουν καλά ότι υπάρχουν και άλλες εξειδικευμένες επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο που ανά πάσα στιγμή θα μπορούσαν να τους αντικαταστήσουν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που ωφελήθηκε από το outsourcing και που αν είχε ακολουθήσει διαφορετική στρατηγική, η ανάπτυξή της δε θα ήταν τόσο ραγδαία, είναι η IBM, όταν τα στελέχη της εγκαίρως συνειδητοποίησαν ότι η κάθετη ολοκλήρωση δε θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί πλέον ως στρατηγική, καθώς δεν ανταποκρινόταν στις ραγδαίες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το 2001, επένδυσε περισσότερα από \$1 δις σε software, συνεργαζόμενη με τους εταίρους της στο Διαδίκτυο, προκειμένου να αναπτύξει και να προωθήσει της εφαρμογές και τις υπηρεσίες που βασίζονται στην τεχνολογία της Linux, με την οποία συνεργάζεται. Το 1997, η IBM αποφάσισε ότι το software της για το Customer Relationship Management θα έπρεπε να γίνει το καλύτερο στον κόσμο. Για το λόγο αυτό, εγκατέλειψε την εντατική μαζική προσπάθεια για ανάπτυξη εκ των έσω, προκειμένου να συνεργαστεί με τη Siebel Systems. Πράγματι, η ριψοκίνδυνη αυτή κίνηση απέδωσε και σήμερα το CRM της IBM ξεπερνά τα \$2 δις και θεωρείται ένα από τα πιο επικερδή τμήματα της επιχείρησης.

Ο Michael Porter και όσοι κατακρίνουν τους συνεταιρισμούς μεταξύ επιχειρήσεων και το outsourcing, καταδικάζουν την απόφαση της IBM να δημιουργήσει μια βιομηχανία PC βασισμένη στα πρότυπα της Microsoft, εξηγώντας ότι αυτή η κίνηση περιόρισε την κερδοφορία του κλάδου και έβλαψε την IBM.

Σύμφωνα με τον Tapscott, αυτό δεν είναι αλήθεια. Καθώς οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές άρχισαν να γίνονται κομμάτι της καθημερινότητας και του πιο απλού πολίτη, παρουσιάστηκε έκρηξη στη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας και στη συνέχεια του e-Business, το οποίο αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίχτηκε η στρατηγική της IBM του 21^{ου} αιώνα. Σήμερα, τα έσοδα και τα κέρδη από τις υπηρεσίες του λογισμικού της IBM, ξεπερνούν όλες τις πωλήσεις hardware και ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ως αρνητικό παράδειγμα κάθετης ολοκλήρωσης, ο Tapscott παραθέτει την περίπτωση της Apple Computer Inc., η οποία έμεινε εγκλωβισμένη στη στρατηγική της καθετοποίησης του σχεδιασμού και της κατασκευής όλων των λειτουργιών της. Αν είχε δώσει την άδεια χρησιμοποίησης, αξιοποίησης και βελτίωσης του λειτουργικού συστήματος των Macintosh σε εταίρους, σήμερα μπορεί να βρισκόταν μπροστά και από την πρωτοπόρο Microsoft. Την ίδια μοίρα είχαν και οι ανταγωνιστές της IBM, οι οποίοι δεν κατάφεραν να ακολουθήσουν τη στρατηγική του συνεταιρισμού και του outsourcing και απέτυχαν.²⁶

Η μείωση του χρόνου και η αυξημένη ανταπόκριση στις καταναλωτικές ανάγκες δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της αναθεώρησης της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών και της εφαρμογής των πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και της αντίληψης του τρόπου με τον οποίο μπορούν να εκχωρηθούν ορισμένες διεργασίες που στο παρελθόν θεωρούνταν αναπόσπαστο κομμάτι της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Το e-Business διευκόλυνε τη στροφή προς το outsourcing με τη διευκόλυνση της μεταφοράς της απαραίτητης

πληροφόρησης για τη δημιουργία, διαχείριση και έλεγχο των συνεταιρισμών μεταξύ των επιχειρήσεων.²⁷ Το outsourcing δε σημαίνει ότι η επιχείρηση "ξεφορτώνεται" τις δραστηριότητες ή λειτουργίες της που δεν προσθέτουν αξία. Το outsourcing είναι ένας τρόπος συντονισμού των δραστηριοτήτων της επιχείρησης προκειμένου να δημιουργηθεί περισσότερη αξία για τους καταναλωτές.²⁸

Στην εποχή που διανύουμε, την εποχή του e-Business, όπου οι εξελίξεις στην τεχνολογία και οι αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτελούν πλέον κομμάτι της καθημερινότητας, οι επιχειρήσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτές τις αλλαγές, θα πρέπει να μπορούν να αντιδρούν γρήγορα, να καινοτομούν συνεχώς και να αναλαμβάνουν νέες στρατηγικές λύσεις πιο γρήγορα.

Καθώς οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να κάνουν τα πάντα μόνες τους, καταφεύγουν στο outsourcing. Ο απώτερος στόχος αυτών των επιχειρήσεων είναι η απαξίωση των πλεονεκτημάτων του ηγέτη με τη διευκόλυνση της δημιουργίας φήμης, οι οικονομίες κλίμακας, η συσσωρευμένη μάθηση.

Με την εμφάνιση του e-Business και την πρόοδο των τεχνολογιών των πληροφοριών κι επικοινωνιών, διευκολύνεται η εφαρμογή του outsourcing, ιδιαίτερα μάλιστα αν και οι δύο πλευρές χρησιμοποιούν παρόμοιες επιχειρηματικές εφαρμογές λογισμικού. Πολλές επιχειρήσεις ηλεκτρισμού προβαίνουν σε εκχώρηση των κέντρων κόστους (ανθρώπινοι πόροι και

προμήθειες) προκειμένου να επικεντρωθούν στις θεμελιώδεις ικανότητές τους, δηλαδή την παραγωγή και πώληση ενέργειας.²⁹

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι το outsourcing είναι ο προάγγελος μιας νέας εποχής. Καθώς, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν τις προσαγές της μείωσης του κόστους, για να αντεπεξέλθουν και να επιβιώσουν, στρέφονται προς το outsourcing, δηλαδή τη μεταβίβαση μιας ή περισσότερων επιχειρηματικών διαδικασιών σε έναν εξωτερικό συνεργάτη (επιχείρηση), προκειμένου να βελτιωθεί η συνολική επιχειρηματική απόδοση σε ένα συγκεκριμένο τομέα.

Το outsourcing προσφέρει στις επιχειρήσεις καινοτόμους τρόπους για εξοικονόμηση χρημάτων και για τη γρήγορη εισαγωγή σε νέες αγορές, χωρίς μάλιστα να απαιτείται σημαντική επένδυση κεφαλαίων. Παρέχει ένα ρυθμιστικό περιβάλλον, στο οποίο είναι δυνατή η προσαρμογή των επιχειρήσεων ανάλογα με τις εποχικές δυνάμεις και της ανάγκες της παραγωγής.

Οι τάσεις της αγοράς που οδηγούν στην υιοθέτηση του outsourcing περιλαμβάνουν την πίεση για μείωση του κόστους και διατήρησή του σε χαμηλότερα επίπεδα, αύξηση των εσόδων και ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για δημιουργία ανταγωνιστικής στρατηγικής. Πολλές από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, που δε συγκαταλέγονται στις θεμελιώδεις ικανότητες, θα πρέπει να εκχωρούνται σε τρίτους. Αυτό οδηγεί στη μετατροπή των λειτουργιών από καθετοποιημένες στρατηγικές μονάδες σε οριζοντιοποιημένες επιχειρηματικές διεργασίες.

Παραδοσιακά, το outsourcing χρησιμοποιούταν ως μια τεχνική ελέγχου του κόστους για μετακίνηση των κέντρων κόστους, όπως η επεξεργασία των δεδομένων, η μισθοδοσία και η ανάλυση συστημάτων σε εξωτερικούς εξειδικευμένους εταίρους. Ωστόσο, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της διεύρυνσης της διαδικτυακής τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι το outsourcing είναι ένας τρόπος δημιουργίας μιας πραγματικής-εικονικής επιχείρησης. Αποτελεί μέσο αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας και εφαρμογής παγκοσμίου επιπέδου μεθόδων και τεχνολογιών.

Τι σημαίνει στην πραγματικότητα το outsourcing για το e-Business; Το outsourcing θέτει τα θεμέλια για τη δημιουργία της "εικονικής" επιχείρησης. Σήμερα, μια επιχείρηση που δρα μόνη της είναι δύσκολο να επιβιώσει. Η πολυπλοκότητα των λειτουργιών, η ρύθμιση και απορύθμιση των αγορών, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη είναι συνθήκες που απαιτούν την απόκτηση θεμελιωδών ικανοτήτων σε περισσότερους από έναν τομείς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. R. Gulati and J. Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", Harvard Business Review, May 2000, σ. 1
2. "Building a Competitive Business-to-Business Strategy", Benchmarking Partners, 2000, σ.1-5
3. L. Applegate and J. Gogan, Electronic Commerce: Trends and Opportunities, Harvard Business School Publishing, 1995, σ.154
4. E. Yourdon, "Developing and Implementing an e-Business Strategy", <http://www.yourdon.com>, June 2000, σ. 8
5. R. Kalakota and M. Robinson, E-Business, Roadmap for Success, Addison Wesley Longman Inc., 1999, σ. 305
6. A. Sleurink, "E-Business for NGOs", IICD Research Brief, No 2, January 2002, σ.2
7. D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ. 189
8. L. Willcocks and R. Plant, Moving to e-Business, Random House, 2000, σ. 19-46
9. D. Chaffey σ. 204-206
10. J. Vendrig, "Putting the "e" in your Business", e-solutions, July 2000, σ.1-6
11. B. Agarwal, "Defining the e-Business Model", A Tanning Technology White Paper, σ. 4
12. K. Hammonds, "Michael Porter's Big Ideas", σ.1
13. M. Porter, "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001, σ.12
14. D. Tapscott, "Rethinking Strategy in a Networked World", www.strategy-business.com/press/article/?ptag-ps=art=114904&pg=0, Third Quarter, 2001, σ.4
15. M. Porter, ό.π., σ. 2,8
16. D. Tapscott, ό.π., σ. 7-8
17. Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σ.183

18. "Cisco Buys Wireless Chip-Set Maker", The Tribune, November 2000, σ.7
19. T. Wheelen and D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002, σ. 139-142
20. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1999, σ. 251-254
21. Γεωργόπουλος, ό.π., σ.185-186
22. T. Wheelen and D. Hunger, ό.π., σ. 142,166
23. B. Kelley, "Outsourcing Matches On", Journal of Business Strategy, July-August 1995, σ. 40
24. J. Greco, "Outsourcing: The New Partnership", Journal of Business Strategy, July-August 1997, σ. 48-54
25. M. Porter, ό.π., σ.7
26. D. Tapscott, ό.π., σ. 5-7
27. D. Chaffey, ό.π., σ. 227-228
28. J. Magretta, "The power of virtual integration: An interview with Michael Dell", Harvard Business Review, March-April 1998, s.72-84
- 29 R. Kalakota and M. Robinson, ό.π., σ. 8-9

Κεφάλαιο 4

Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Enterprise Resource Planning

4.1 Εισαγωγή

Στο ξεκίνημα της νέας χιλιετίας, όπου γίνεται ιδιαίτερος λόγος για τη "Νέα Οικονομία", παρατηρείται μια σημαντική αύξηση της εμφάνισης νέων επιχειρηματικών μοντέλων, τα οποία έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι οποίες στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών, αναγκάζονται να χρησιμοποιήσουν εφαρμογές e-Business στις περισσότερες -αν όχι σε όλες- τις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Πολλές επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να υιοθετήσουν εργαλεία e-Business, θέλουν να ξέρουν εκ των προτέρων τα οφέλη που θα έχουν αυτά στον οργανισμό. Πολλοί αναλυτές ισχυρίζονται ότι η εφαρμογή μεθόδων e-Business παρέχει χειροπιαστά και μη οφέλη στις επιχειρήσεις. Τα οφέλη αυτά μπορούν να ανιχνευθούν στην παραγωγική διαδικασία, στην εφοδιαστική αλυσίδα και στο μάρκετινγκ.

Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από την εφαρμογή εργαλείων e-Business έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης και ανάλυσης πολλών δημοσιεύσεων. Όσον αφορά στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι εταιρείες έχουν την ευκαιρία να μειώσουν το κόστος τους από τη μείωση των αποθεμάτων.

Μειώνεται ο χρόνος (cycle time) κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας και το κόστος αγοράς, καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους υφιστάμενους προμηθευτές και μειώνεται το "κόστος μετακίνησης" των αγοραστών.

Όσον αφορά στο μάρκετινγκ των προϊόντων και των υπηρεσιών, μειώνεται το συνολικό κόστος, μέσω της μείωσης του κόστους της πώλησης, καθώς η online πώληση κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος, μέσω της μείωσης του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών και του κόστους διανομής.

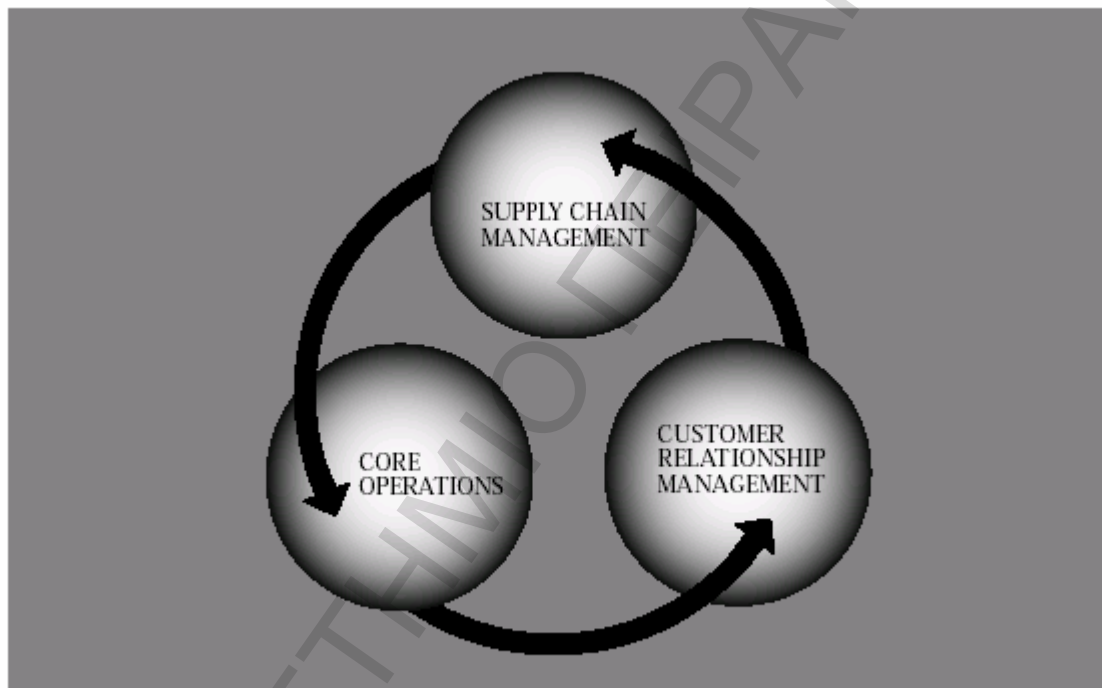
Εκτός από τη μείωση του κόστους, η υιοθέτηση ενός μοντέλου e-Business έχει συνολικά πολλαπλασιαστικά οφέλη για την επιχείρηση. Τα προαναφερθέντα οφέλη έχουν σχέση με τη Διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management), την επέκταση της αγοράς της επιχείρησης σε εθνικές και διεθνείς αγορές (Globalization), καθώς και την ανάπτυξη στενότερων και πιο αποτελεσματικών σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management).

4.2 Ενσωμάτωση των επιχειρηματικών εφαρμογών

-CRM, SCM, ERP- στη συνολική στρατηγική e-Business

Σε κάθε επιτυχημένο μοντέλο e-Business, οι περιοχές των επιχειρηματικών διαδικασιών (business process domains) -Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM) και η διαχείριση των επιχειρηματικών

πόρων (ERP)- αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας για συνεχή βελτιστοποίηση. Το πλεονέκτημα και συνεπώς η απόδοση κεφαλαίων (ROI) για μια επιχείρηση e-Business που ενσωματώνει τις περιοχές των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι ότι επεκτείνει τις δραστηριότητες του οργανισμού άμεσα στους πελάτες και τους προμηθευτές.



EBM Business Process Domains

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1: Επιχειρηματικές εφαρμογές e-Business

Πηγή: B. Agarwal, "Defining the e-Business Model", A Tanning Technology White Paper, σ. 5

Όταν οι διαδικασίες αυτές ενσωματώνονται, μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και των προμηθευτών. Παρόλο που το CRM, το SCM και η διαχείριση των κύριων λειτουργιών γίνονται ολοένα και πιο δημοφιλείς και πολλές φορές υιοθετούνται ως ξεχωριστά μοντέλα, το καθένα από τα οποία έχει διαφορετικούς

τρόπους και φορείς υποστήριξης, θα πρέπει να λειτουργούν ως ενιαίο σύνολο ως αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής στρατηγικής e-Business.¹

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν μια τάση να τα διαχωρίζουν, διότι κυριαρχεί η αντίληψη ότι το κάθε ένα από αυτά εξυπηρετεί συγκεκριμένους και φαινομενικά ανεξάρτητους σκοπούς. Ωστόσο, εάν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να διατηρήσουν ανταγωνιστική ετοιμότητα, αυτές οι στρατηγικές εφαρμογές θα πρέπει να διευκολύνουν την αποτελεσματική ανταλλαγή διαδικασιών από τη μια εφαρμογή στην άλλη, καθοδηγούμενες από κοινούς επιχειρηματικούς στόχους.

Το CRM αποτελείται από πρακτικές, μεθόδους, και συστήματα ελέγχου που διευκολύνουν βελτιώσεις τόσο στην προσπάθεια όσο και στο κόστος που σχετίζεται με την απόκτηση, τη διατήρηση και τη δημιουργία πιστών και ικανοποιημένων πελατών. Ταυτόχρονα, το SCM ασχολείται με την ανάπτυξη ανοιχτών και δυναμικών ηλεκτρονικών δικτύων συναλλαγών, αποτελώντας αρωγό στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις ευκαιρίες και τις αλλαγές που ανακαλύπτονται μέσω του CRM.²

Σε ένα επιτυχημένο μοντέλο e-Business, η σύγκλιση αποτελεί τον κινητήριο μοχλό και τη σύνδεση όλων των περιοχών των επιχειρηματικών διαδικασιών. Όταν οι πελάτες και οι προμηθευτές αντιλαμβάνονται ότι δεν υπάρχουν εμπόδια ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, τότε οι επιχειρηματικές διαδικασίες ενσωματώνονται πλήρως στη στρατηγική e-Business.

4.3 Customer Relationship Management

4.3.1 Ο ρόλος του CRM και η σπουδαιότητά του στην εποχή του e-Business

Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι πελατοκεντρικές, ενώ στην πραγματικότητα δίνουν έμφαση στο προϊόν τους. Παράλληλα, το e-Commerce έχει συμβάλει στην αύξηση των προσδοκιών των πελατών και οι αυξημένες προσδοκίες με τη σειρά τους έχουν ανεβάσει τον πήχη της εξυπηρέτησης του πελάτη. Εάν οι επιχειρήσεις δεν καταφέρουν να ξεπεράσουν αυτόν τον πήχη, τότε αυτομάτως τίθενται σε μειονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους πελάτες, η διοίκηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στη γρήγορη και αποδοτική δημιουργία νέων καναλιών διανομής, στη συγκέντρωση μεγάλης ποσότητας πληροφοριών για τους πελάτες, καθώς και στη σύνδεση όλων αυτών για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η διαδικασία τοποθέτησης του πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας συχνά απαιτεί αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας. Η αλλαγή αυτή απαιτεί υψηλό επίπεδο προσαρμοστικότητας και πολυμέρειας. Εάν η κουλτούρα της επιχείρησης έχει προετοιμαστεί ώστε να αποδεχτεί το e-Business, τότε μπορεί να αποτελέσει θεμελιώδη ικανότητα.³ Ωστόσο, δεν είναι πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν καταφέρει να υλοποιήσουν μια

πελατοκεντρική στρατηγική, διότι προηγούμενα επιχειρηματικά μοντέλα δεν απαιτούσαν κάτι τέτοιο, δεν υπήρχε επαρκής πρόσβαση στην τεχνολογία και η επιχειρηματική αντίσταση εξακολουθεί και παραμένει αρκετά σθεναρή.

Το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρηματικών διαδικασιών και τεχνολογίας, που προσπαθεί να κατανοήσει τους πελάτες μιας επιχείρησης από πολλές διαφορετικές σκοπιές, όπως το ποιοι είναι, τι κάνουν και τι προτιμούν. Στη σύγχρονη εποχή των επιλεκτικών καταναλωτών και του έντονου ανταγωνισμού, ο μόνος τρόπος επιβίωσης και επιτυχίας της επιχείρησης είναι η επικέντρωση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Το CRM αποτελεί πλέον θεμελιώδες και κρίσιμο συστατικό του σχεδιασμού και της υλοποίησης στρατηγικών εφαρμογών. Οι καταναλωτές απαιτούν άριστη και άμεση εξυπηρέτηση. Ο αυξημένος ανταγωνισμός, η διεθνοποίηση, το μεγάλο κόστος της προσέλκυσης πελατών και ο υψηλός ρυθμός μετακίνησής τους από επιχείρηση σε επιχείρηση, είναι κύρια ζητήματα που απασχολούν ακόμα και τους πιο ανόμοιους κλάδους, όπως οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, οι τηλεπικοινωνίες και το εμπόριο.⁴

Το CRM βοηθά την επιχείρηση να υιοθετήσει μια ευρεία άποψη για τον πελάτη και να βελτιστοποιήσει τη σχέση ανάμεσά τους. Τα συστήματα CRM διευκολύνουν την επιχείρηση να αναγνωρίσει, να προσελκύσει, να διατηρήσει και να υποστηρίξει τους πελάτες της χρησιμοποιώντας πολλαπλά κανάλια, όπως το Παγκόσμιο Δίκτυο, την άμεση πώληση, τα call centers.

Σε μια αποτελεσματική επιχείρηση, πρέπει να υπάρχουν διαδικασίες CRM για το χειρισμό:

- των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, της εξυπηρέτησης των πελατών μέσω πολλαπλών, αλληλένδετων καναλιών διανομής
- του αυτοματισμού των οριζόντια ολοκληρωμένων επιχειρηματικών διαδικασιών (λειτουργικό CRM)
- της ανάλυσης των δεδομένων που δημιουργούνται στη λειτουργική πλευρά του CRM για τη διοίκηση της επιχειρηματικής απόδοσης (αναλυτικό CRM)
- της χρήσης νέων και παραδοσιακών τεχνολογιών προκειμένου για την διευκόλυνση της επικοινωνίας με τους πελάτες και τους επιχειρηματικούς εταίρους⁵

Η εμπειρία έχει καταδείξει ότι η αποτελεσματική διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες αποτελεί κύρια πηγή ανταγωνιστικής διαφοροποίησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελετών, σε μια επιχείρηση κοστίζει έξι φορές περισσότερο να πουλήσει σε ένα νέο πελάτη απ' ό,τι να πουλήσει σε έναν υπάρχοντα. Οι πιθανότητες μάλιστα να πουλήσει ένα προϊόν σε ένα νέο πελάτη είναι 15%, ενώ οι πιθανότητες να πουλήσει ένα προϊόν σε έναν υπάρχοντα πελάτη είναι 50%. Επιπλέον, ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα μεταφέρει σε πολλά άτομα τη δυσαρέσκειά του. Ακόμα, μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της ακόμα και κατά 85% αυξάνοντας την ετήσια διατήρηση πελατών μόλις κατά 5%.⁶

Έτσι, λοιπόν, οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις λειτουργίες τους στα πλαίσια των αναγκών του πελάτη και να μάθουν να

αντιμετωπίζουν τον πελάτη ως μακροπρόθεσμο κεφάλαιο. Αυτή η πελατοκεντρική στρατηγική θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι:

- Αυξημένος ανταγωνισμός σημαίνει ότι ανυψώνονται οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών. Απαιτούν πλέον καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες και περισσότερους και ευκολότερους τρόπους ικανοποίησής τους. Καθώς μάλιστα αφομοιώνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι προσδοκίες τους αλλάζουν όσον αφορά στην εξυπηρέτησή τους και στον τρόπο που πραγματοποιούν τις αγορές τους.
- Μεγαλύτερη επιλεκτικότητα των καταναλωτών σημαίνει ότι ο κάθε πελάτης προσδοκά πιο "προσωποποιημένα" προϊόντα και υπηρεσίες, που θα ανταποκρίνονται στις δικές του ιδιαίτερες και μοναδικές ανάγκες (customization), καθώς και βελτιωμένη σχεδίαση και διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Οι πελάτες αποτελούν πηγή γνώσης όσον αφορά στις ανάγκες, τις τάσεις και τις προσδοκίες σε κάθε αγορά. Η ανατροφοδότησή τους θα πρέπει να αναζητείται συνεχώς και με κάθε ευκαιρία, να αξιολογείται και να αναλύεται τακτικά.
- Οι καταναλωτές, τόσο στο B2B όσο και στο B2C e-Business, αποδεικνύεται ότι έχουν μεγαλύτερη τάση να βοηθήσουν τον εαυτό τους και να αυτο-εξυπηρετηθούν μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης, γεγονός που είναι δυνατό να συμβάλλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην

ενδυνάμωση των σχέσεων ανάμεσα στην επιχείρηση και στον πελάτη, είτε αυτός είναι ιδιώτης (B2C) είτε επιχείρηση (B2B).

- Η διάδοση του Internet, τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους ιδιώτες, σημαίνει ότι οι πελάτες είναι πλέον σε θέση να προμηθευτούν προϊόντα και υπηρεσίες από μια διευρυμένη παγκόσμια αγορά και δεν περιορίζονται στα όρια των τοπικών και εθνικών αγορών. Αυτό σημαίνει ότι το εύρος των επιλογών τους αυξάνεται δραματικά.⁷

4.3.2 Απόκτηση και διατήρηση πελατών με τη βοήθεια της τεχνολογίας CRM

Αυτό που αναζητούν οι περισσότερες επιχειρήσεις από την CRM τεχνολογία είναι η συμβολή της στην εύρεση των κατάλληλων πελατών, στην ικανοποίησή τους και στην παραμονή τους στην επιχείρηση. Προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρο η τεχνολογία, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην εύρεση των κατάλληλων μεθόδων χρησιμοποίησης της τεχνολογίας για την προσέγγιση, προσέλκυση, διατήρηση και επιβράβευση των πελατών.

Στη Βιομηχανική Εποχή, η επιτυχία μιας επιχείρησης ήταν συνδεδεμένη με την προώθηση των προϊόντων της σε κάποιο τμήμα της αγοράς στόχου. Σήμερα, στην Εποχή της Γνώσης και της Πληροφόρησης, η επιτυχία προσδιορίζεται από την ικανότητα μιας επιχείρησης να κατακτά μεγάλο αριθμό πελατών και να επιτυγχάνει την παραμονή τους μέσα από την παροχή εξατομικευμένων

υπηρεσιών αξίας.⁸ Με άλλα λόγια, η **απόκτηση** και η **διατήρηση** των πελατών είναι το κύριο ζητούμενο, στο οποίο καλείται να συμβάλλει το CRM.

1) Απόκτηση πελατών

Η προσέλκυση και απόκτηση νέων πελατών απαιτεί μεγάλο προγραμματισμό και ιδιαίτερα μάλιστα στον κόσμο του e-Business, αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία.⁹ Απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρεση και προσέγγιση των κατάλληλων πελατών, αποτελεί η δημιουργία προφίλ των πελατών που η επιχείρηση θεωρεί ότι είναι οι κατάλληλοι και ότι ανταποκρίνονται στα πρότυπα που έχει θέσει.

Η δημιουργία του προφίλ μπορεί να γίνει με ανάλυση τόσο του υφιστάμενου πελατολογίου, αλλά και των αγορών που εξυπηρετούν τους πιθανούς πελάτες που η επιχείρηση επιθυμεί να προσεγγίσει. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν αναλυτικά εργαλεία για τη συγκέντρωση της απαραίτητης πληροφόρησης για τους υφιστάμενους πελάτες προκειμένου να δημιουργηθεί το κατάλληλο προφίλ.

Με τη βοήθεια του Internet, οι επιχειρήσεις μπορούν να βρουν τα στοιχεία που συνθέτουν το προφίλ του ιδανικού πελάτη στον οποίο επιθυμούν να στοχεύσουν. Με τη βοήθεια λογισμικού e-marketing, μπορούν να προσεγγίσουν τους υποψήφιους πελάτες και να τους κάνουν ενεργούς. Το e-marketing βοηθά στη δημιουργία βάσης δεδομένων για τους πελάτες, τα τμήματα της αγοράς αλλά και τις αγορές που μπορεί να χρησιμοποιηθούν online.

Η εφαρμογή του λογισμικού του αυτοματισμού των πωλήσεων (Sales force automation software) συμβάλλει στη διαχείριση της πληροφόρησης για τους υποψήφιους πελάτες που έχει παραχθεί από το μάρκετινγκ και βοηθά τους πωλητές και τους managers να εντοπίσουν προβληματικά σημεία, να αναγνωρίσουν ποιοι υποψήφιοι πελάτες παρουσιάζονται ως "ευκαιρίες" και να επικεντρωθούν στις ανάγκες τους.

Μερικές από τις τακτικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση πελατών, ιδιαίτερα στο e-Business, είναι η ενθάρρυνση όλων των πελατών να παρέχουν στην επιχείρηση τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις τους (e-mail address), ώστε να γίνεται εφικτή η διαρκής ενημέρωσή τους για τις υπάρχουσες και νέες προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα. Ακόμα, σημαντικό εργαλείο αποτελεί η εγγραφή της επιχείρησης σε μηχανή αναζήτησης στο Internet και η συμμετοχή της επιχείρησης σε online κοινότητες.¹⁰

2) Διατήρηση πελατών

Όπως σε όλες τις σχέσεις, έτσι και στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών, είτε μιλάμε για B2B είτε για B2C, το χτίσιμο της σχέσης είναι μακροχρόνια διαδικασία και δεν περιορίζεται μόνο στο ξεκίνημά της. Το πιο σημαντικό είναι η διατήρηση μιας μακροχρόνιας, επικοινωνιακής, αμφίδρομης σχέσης. Ιδιαίτερα, μάλιστα στην εποχή του e-Business, όπου το κόστος μετακίνησης που επιβαρύνει τους πελάτες, έχει, σε πολλές περιπτώσεις, μειωθεί, κρίνεται αναγκαίο από την πλευρά της επιχείρησης να καταβάλλει

σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να διατηρεί την υπάρχουσα πελατεία της και να επιδιώκει τη διεύρυνσή της.

Ο σημαντικότερος τρόπος, μέσω του οποίου οι πελάτες θα έχουν κίνητρο να παραμείνουν στην επιχείρηση, είναι η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών που απευθύνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες του κάθε πελάτη (personalization and mass customization). Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στην εξειδίκευση της παρεχόμενης πληροφόρησης σε ατομικό επίπεδο και η δεύτερη στην παροχή της κατάλληλης πληροφόρησης που απευθύνεται συγκεκριμένα σε μια ομάδα πελατών των οποίων ταιριάζουν τα προφίλ.¹¹

Με αυτόν τον τρόπο, ο πελάτης νιώθει ότι η επιχείρηση τον υπολογίζει και ότι δεν τον κατατάσσει στη μάζα. Έτσι, για παράδειγμα, η εταιρεία Levi's συνδυάζοντας τις παλαιές με τις νέες μεθόδους, διευκολύνει τους πελάτες της να μετρηθούν στα καταστήματά της και να βρουν ποιο είναι το νούμερό τους και στη συνέχεια να στείλουν ηλεκτρονικές παραγγελίες στη γραμμή παραγωγής.¹²

Το call center διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στο e-Business. Έχει μετατραπεί στον κεντρικό πυρήνα, μέσω του οποίου οι συναλλαγές με τους πελάτες μετατρέπονται σε μακροχρόνιες συνεργασίες. Το e-Business απαιτεί δυναμική υποστήριξη των πελατών, όχι μόνο στο πλαίσιο του front-office, δηλαδή του τμήματος της επιχείρησης που αφορά στις επαφές με τους πελάτες και τις πωλήσεις, αλλά σε συνδυασμό με το back-office, δηλαδή του τμήματος της επιχείρησης που περιλαμβάνει τις υποστηρικτικές υπηρεσίες των πληροφοριακών συστημάτων.¹³

Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι η οικονομία του Internet απαιτεί περισσότερα πράγματα από τον απλό αυτοματισμό των συναλλαγών με τους πελάτες. Τα call centers θα πρέπει να εξελιχθούν σε κέντρα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και να συνδέουν το CRM με το e-Commerce.

Ανάμεσα στα κύρια συστατικά ενός δυναμικού call center, περιλαμβάνεται η εφαρμογή τεχνολογιών, όπως e-mail, δημιουργία βάσεων δεδομένων για FAQs (Frequently Asked Questions), ενσωμάτωση τηλεφώνου, fax και e-mail σε ένα κέντρο, εκπαίδευση των αντιπροσώπων εξυπηρέτησης πελατών.¹⁴

Το e-Business απαιτεί τη δημιουργία ενός νέου επιχειρηματικού πελατοκεντρικού μοντέλου, με άμεση υποστήριξη σε όλα τα στάδια. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού πλαισίου υποστήριξης της ροής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση. Οι πωλήσεις του front-office θα πρέπει να συνδυαστούν με την back-office υποστήριξη, με σκοπό την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη, γεγονός που ξεχωρίζει τις επιτυχημένες επιχειρήσεις e-Business. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να ενσωματώσουν δυναμικά τις εφαρμογές του back-office με τα συστήματα διοίκησης του front-office, είναι αυτές που επιτυγχάνουν ανώτερο επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές.¹⁵

4.4 Supply Chain Management

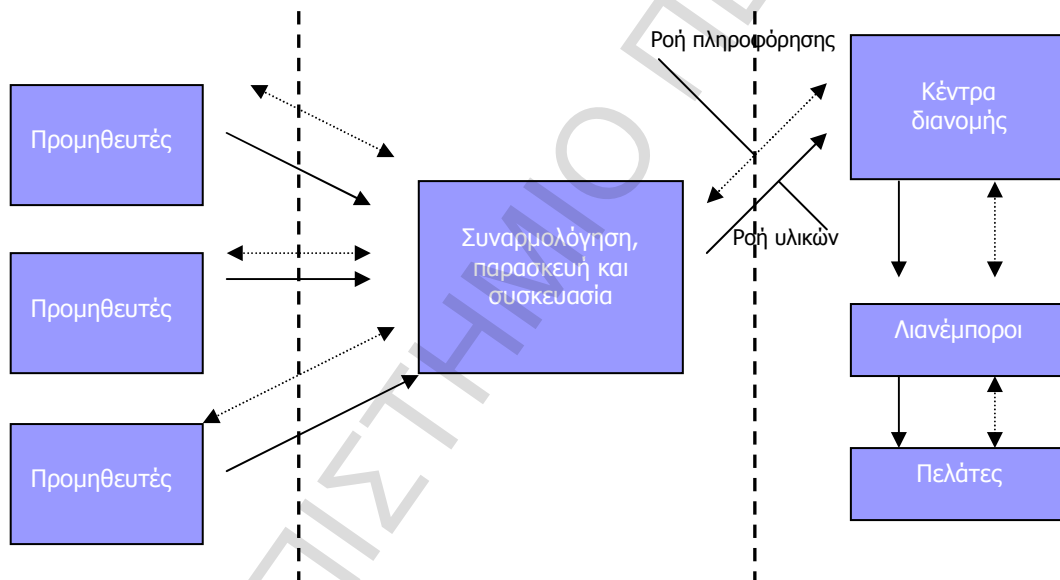
4.4.1 Νέες τάσεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας

Μια από τις πιο σημαντικές τάσεις στη σύγχρονη εποχή είναι η χρήση του Internet και των Intranets στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο όρος Εφοδιαστική Αλυσίδα αναφέρεται στις επιχειρηματικές διαδικασίες που συνδέουν τους κατασκευαστές, τους πελάτες και τους προμηθευτές με στόχο την απόκτηση οφέλους μέσω της αποδοτικής οργάνωσης της κίνησης των παραχθέντων αγαθών από τη γραμμή της παραγωγής στα χέρια των καταναλωτών και μέσω της έγκαιρης παροχής πληροφόρησης των διακυμάνσεων της ζήτησης, καθώς και του συντονισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών μεταξύ των συνεργαζόμενων μερών.¹⁶

Με άλλα λόγια, η εφοδιαστική αλυσίδα αφορά στη ροή υλικών, υπηρεσιών και πληροφόρησης, από τους προμηθευτές πρώτων υλών μέχρι τους τελικούς καταναλωτές. Στον όρο εμπεριέχονται και οι οργανισμοί και οι διαδικασίες που παράγουν και διανέμουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις πληροφορίες στους τελικούς καταναλωτές. Η εφοδιαστική αλυσίδα, όπως φαίνεται και από το σχήμα 4.2, αποτελείται από τρία τμήματα:

- Το στάδιο πριν την παραγωγική διαδικασία, που περιλαμβάνει τους προμηθευτές και τους προμηθευτές αυτών.

- Την εσωτερική εφοδιαστική αλυσίδα, η οποία περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που υλοποιούνται προκειμένου οι εισροές από τους προμηθευτές να μετατραπούν σε εκροές, από τη στιγμή που οι εισροές θα εισέλθουν στην επιχείρηση μέχρι τη φάση που το προϊόν περνά στη διανομή έξω από την επιχείρηση.
- Το στάδιο μετά την παραγωγική διαδικασία, το οποίο περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη διανομή του προϊόντος στους τελικούς καταναλωτές.¹⁷



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2: Στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας

Πηγή: Ε. Turban, Electronic Commerce, A Managerial Perspective, Prentice Hall, 2002, σ. 40

Έτσι, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Management-SCM), δηλαδή ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης από τους προμηθευτές της και τους εταίρους μέχρι τους καταναλωτές, περιλαμβάνει όχι μόνο τους προμηθευτές και τους αγοραστές, αλλά και τους μεσάζοντες,

όπως τους προμηθευτές των προμηθευτών και τους πελάτες των πελατών, γεγονός που αυξάνει την ανάγκη για τεχνολογία ηλεκτρονικών επικοινωνιών για τη διαχείριση και βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Καθώς οι επιχειρήσεις εισέρχονται σε τμήματα του e-Business, θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις διαδικασίες μετατροπής των εισροών σε εκροές, προκειμένου να προσφέρουν στους καταναλωτές προϊόντα και υπηρεσίες πιο αποδοτικά και με χαμηλότερο κόστος. Έτσι, το SCM μπορεί να ασκήσει σημαντική επίδραση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης, μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους, της αύξησης της ικανοποίησης των πελατών και κατά συνέπεια της παραμονής τους στην επιχείρηση και της αύξησης των εσόδων.¹⁸

Τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις όσον αφορά στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας παραμένουν ίδια με αυτά που αντιμετώπιζαν στο παρελθόν. Αυτό που έχει αλλάξει είναι η ανάγκη για ταχύτερη μετάδοση της πληροφόρησης σε όλο το μήκος της αλυσίδας. Μερικές επιχειρήσεις το καταφέρνουν με τη χρησιμοποίηση της Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (EDI), το οποίο όμως αποτελεί μικρό δείγμα των υπάρχοντων δυνατοτήτων.

Η επίδραση του Internet και των σχετιζόμενων τεχνολογικών εξελίξεων στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αποτελούν αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης. Η ενσωμάτωση του e-Business και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας αλλάζει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν εσωτερικά αλλά και μεταξύ τους.¹⁹

Το SCM αποτελεί ζήτημα επιχειρηματικής στρατηγικής και δημιουργεί νέες ευκαιρίες. Οι επιχειρήσεις-ηγέτες είναι αυτές που παρουσιάζονται ιδιαίτερα καινοτόμες στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν πλέον το SCM καθαρά και μόνο από τη σκοπιά της μείωσης του κόστους, αλλά επικεντρώνονται στα αποτελέσματα του βελτιωμένου SCM, όπως καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, ανάπτυξη και αύξηση των εσόδων.

Ουσιαστικά, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας αφορά στο συντονισμό και συνδυασμό των υλικών, των πληροφοριών και των χρηματοοικονομικών ροών μεταξύ των συμμετεχόντων επιχειρήσεων. Όταν μιλάμε για ροές υλικών εννοούμε τις ροές προϊόντων από τους προμηθευτές στους καταναλωτές μέσω μιας αλυσίδας, καθώς και τις αντίστροφες ροές μέσω των επιστροφών των προϊόντων και της ανακύκλωσης. Οι ροές των πληροφοριών αναφέρονται σε πρόβλεψη της ζήτησης και σε μεταβίβαση παραγγελιών, ενώ οι χρηματοοικονομικές ροές έχουν σχέση με πληροφόρηση για την καταναλωτική πίστη, καθώς και με συστήματα πληρωμών.²⁰

4.4.2 Οφέλη από τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας με τη βοήθεια του e-Business

Ένα σημαντικό όφελος από την εφαρμογή του e-Business στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, είναι η μείωση της πολυπλοκότητας της αλυσίδας, μέσω της διαδικασίας της αποδιαμεσολάβησης, στην οποία έχουμε αναφερθεί

στο 1^ο κεφάλαιο, με αποτέλεσμα τη δυνατότητα άμεσης πώλησης και τη μείωση του κόστους διανομής και πώλησης.

Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα για βελτιωμένη ενσωμάτωση των δεδομένων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μοιράζεται με τους προμηθευτές της πληροφόρηση για τη ζήτηση των προϊόντων της. Ακόμα, όπως έχουμε αναφερθεί στο 3^ο κεφάλαιο, το e-Business έχει συμβάλει στην ανάπτυξη της στρατηγικής της εκχώρησης δραστηριοτήτων (outsourcing), η οποία παρέχει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση.²¹

Γενικότερα, το e-Business μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύνδεση όλων των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε επιχείρηση συμμετέχει ως προμηθευτής σε κάποιο τμήμα της ευρύτερης εφοδιαστικής αλυσίδας και δρα ως πελάτης σε κάποιο άλλο. Το e-Business συμβάλλει στην πιο αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας, μέσω της μείωσης του κόστους των δραστηριοτήτων της, με αποτέλεσμα τη μείωση της τιμής που πληρώνει ο τελικός καταναλωτής. Το e-Commerce αυξάνει τις διαθέσιμες επιλογές σε προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και την ταχύτητα διανομής τους στον τελικό καταναλωτή.

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν παρέχει τη δυνατότητα στις ομάδες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας να καθορίσουν τις απαιτούμενες ποσότητες των πρώτων υλών, των ενδιάμεσων και των τελικών προϊόντων και βοηθά τις επιχειρήσεις στον προσδιορισμό των προμηθευτικών πηγών. Σε συνεργασία με

τους επιχειρηματικούς τους εταίρους, κάθε μέλος της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σε θέση να καθορίσει το άριστο πρόγραμμα παραγωγής, το μέγεθος και τη συχνότητα. Με την αρωγή του e-Business, οι επιχειρήσεις μπορούν να μοιράζονται πληροφορίες που τους διευκολύνουν στην πιο ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης για κάθε πελάτη ξεχωριστά.²²

Οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται προς όφελός τους τις δυνατότητες που παρέχει το Internet στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις κατανάλωναν πολύ χρόνο, πολύ συχνά εβδομάδες ακόμα και μήνες, προκειμένου να αναπτύξουν νέα σχέδια λειτουργίας. Σήμερα, η δυνατότητα επικοινωνίας με τους πελάτες και τους προμηθευτές μέσω του Internet μειώνει αυτό το χρόνο σε ώρες ακόμη και σε λεπτά.²³

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο και η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχουν ολοένα και μεγαλύτερη απήχηση στον κόσμο των επιχειρήσεων. Μειώσεις στα αποθέματα, στο χρόνο ανάπτυξης του προϊόντος, στο χρόνο που χρειάζεται ένα προϊόν για να εισέλθει στην αγορά, καθώς και πολλές ακόμη βελτιώσεις, έχουν ενθαρρύνει πολλές μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις να υιοθετήσουν την προηγμένη τεχνολογία προκειμένου να επιτύχουν όλα τα προσδοκώμενα οφέλη. Αρκετές πολύπλοκες συναλλαγές e-Business απαιτούν το συνδυασμό διαφόρων τεχνολογιών, οι οποίες θα πρέπει να εξελιχθούν μέσα σε ένα ολοκληρωμένο περιβάλλον.²⁴

Το Internet χρησιμοποιείται ως υπόβαθρο για τη συνεργατική λήψη αποφάσεων ανάμεσα σε όλους τους εταίρους της εφοδιαστικής αλυσίδας σε πραγματικό

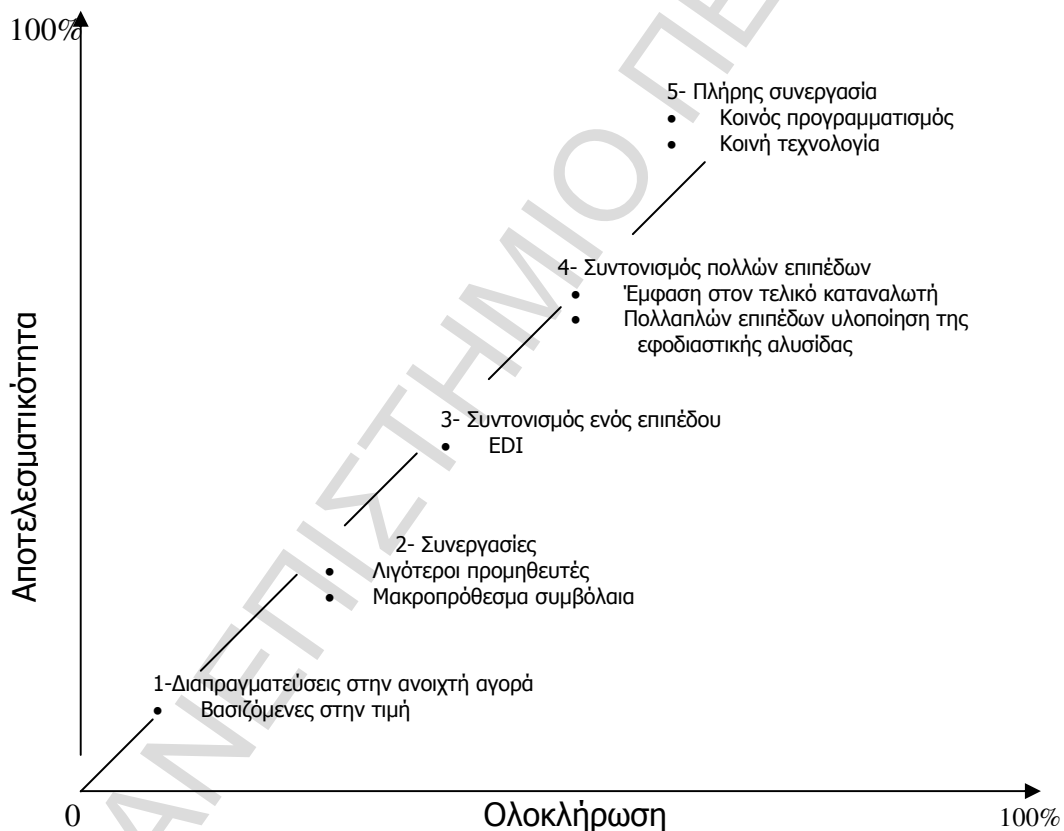
χρόνο, διευκολύνοντας έτσι την άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Οι στρατηγικές e-Business επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αναβάλλουν την επένδυση μέχρις ότου οι πωλήσεις στους πελάτες γίνουν πιο βέβαιες και έπειτα να αντιδράσουν άμεσα. Προκειμένου να επωφεληθούν από τις νέες εξελίξεις, οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις υποδέχονται με ενθουσιασμό τις θεμελιώδεις αυτές αλλαγές στις επιχειρηματικές στρατηγικές και στις στρατηγικές προγραμματισμού και υλοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σε μια παραδοσιακή εφοδιαστική αλυσίδα, το προϊόν μεταφέρεται διαδοχικά από τον προμηθευτή και τον κατασκευαστή στον τελικό καταναλωτή και από πρώτη ύλη μετατρέπεται σταδιακά σε τελικό προϊόν. Οι επιχειρήσεις οργανώνονται σε ατομικά λειτουργικά σιλό και λαμβάνουν αποφάσεις γύρω από αυτές τις συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Οι νέες στρατηγικές e-Business επιτίθεται σε αυτήν την προσέγγιση και διευκολύνουν τη δημιουργία ενός πλαισίου λήψης αποφάσεων που ευθυγραμμίζει και ενσωματώνει δυναμικά αυτές τις δραστηριότητες. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι η μόνη πραγματική ζήτηση είναι η ζήτηση του τελικού καταναλωτή και ελαχιστοποιούν την απόσταση μεταξύ των δραστηριοτήτων. Η συνεργατική λήψη αποφάσεων μέσω του Internet προσφέρει στις επιχειρήσεις την ευελιξία να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών.²⁵

Ο απώτερος στόχος για δημιουργία ισχυρών δεσμών μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα είναι πλέον προφανής. Σύμφωνα με τον Langenwaller, οι σχέσεις στην

εφοδιαστική αλυσίδα μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε στάδια, που υποδηλώνουν την πιθανή εξέλιξη της ολοκλήρωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε σχέση με την εν δυνάμει αποτελεσματικότητά της. Έτσι, από τις απλές διοικητικές λειτουργίες (πρώτο στάδιο) έως τη διοίκηση της "εικονικής" επιχείρησης (πέμπτο στάδιο), υπάρχουν διαφορετικές B2B e-Business ανάγκες και προδιαγραφές. Για το λόγο αυτό, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί αυτό το μοντέλο για την ανίχνευση των τεχνολογικών και επιχειρησιακών της απαιτήσεων.²⁶



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.3: Εξέλιξη της εφοδιαστικής αλυσίδας

Πηγή: G. Langenwaller, Enterprise Resource Planning and Beyond: Integrating your Entire Organization, Boca Raton, St. Lucie Press, 2000

4.5 Enterprise Resource Planning

4.5.1 Οι πρόδρομοι του ERP και οι λόγοι που οδήγησαν στην εφαρμογή του

Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ταχύτητα της ροής της πληροφόρησης κατά μήκος ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας, από τους προμηθευτές στην επιχείρηση στους πελάτες και αντιστρόφως.²⁷ Με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, αναπτύχθηκαν τα συστήματα Enterprise Resource Planning (ERP), τα οποία αποτελούν αποτελεσματικές λύσεις λογισμικού που ενσωματώνουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες μέσω δομημένης πληροφόρησης και ροών δεδομένων.²⁸

Τη δεκαετία του '60, επίκεντρο των συστημάτων παραγωγής αποτελούσε ο έλεγχος των αποθεμάτων. Τα περισσότερα πακέτα λογισμικού ήταν σχεδιασμένα για το χειρισμό των αποθεμάτων και βασίζονταν σε παραδοσιακά μοντέλα. Στην επόμενη δεκαετία, αναπτύχθηκαν τα συστήματα Material Requirement Planning (MRP), τα οποία μετέφραζαν τον προϋπολογισμό που υπήρχε για τα τελικά προϊόντα σε καθαρές απαιτήσεις για το προγραμματισμό και την προμήθεια των πρώτων υλών.

Τη δεκαετία του '80, εμφανίστηκε το MRP II (Manufacturing Resource Planning), το οποίο συμπεριέλαβε και άλλες λειτουργίες, όπως την παρασκευή

και τη διανομή. Κατά τη διάρκεια αυτής της εξέλιξης, αυξανόταν συνεχώς η χρησιμοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων. Αυτή η εξέλιξη συνεχίστηκε και κατά τη διάρκεια της περασμένης δεκαετίας και το MRP II επεκτάθηκε έτσι ώστε να καλύψει τομείς όπως τη Χρηματοοικονομική Διοίκηση, τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, τη Διοίκηση Έργου, ενσωματώνοντας έτσι όλες τις εσωτερικές επιχειρησιακές δραστηριότητες.²⁹ Καθώς η ονομασία MRP δεν κάλυπτε την ευρύτητα της έννοιας την οποία στην πραγματικότητα αντιπροσώπευε, ο όρος μετονομάστηκε σε ERP.³⁰

4.5.2 Δομή ERP συστημάτων

Η βάση ενός ERP συστήματος είναι απλή. Όλες οι οργανωσιακές δραστηριότητες που έχουν σχέση με την επεξεργασία της πληροφορίας συγκεντρώνονται και παραμένουν σε μια βάση δεδομένων. Η πληροφόρηση αποθηκεύεται μια φορά και με μοναδικό τρόπο σαν ένα σετ πινάκων. Με τη δημιουργία τέτοιου είδους πινάκων, όλο το περιεχόμενο της πληροφόρησης ενός οργανισμού έχει τη δυνατότητα να συμπεριληφθεί και να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά.

Αφού συμπεριληφθεί η πληροφόρηση, το επόμενο στάδιο αφορά στην ενσωμάτωση των διαδικασιών. Αυτό πραγματοποιείται μέσω των αλλαγών που συμβαίνουν όταν μια διαδικασία ενεργοποιείται και η ενεργοποίηση των διαδικασιών συνεχίζει να αναπαρίσταται μέσα στο σύστημα. Αυτή η εκτεταμένη

δραστηριότητα δημιουργεί μια οργανική πληροφόρηση που συμπεριλαμβάνεται στο ERP σε πραγματικό χρόνο.³¹

4.5.3 Επέκταση των ERP συστημάτων

Πριν την έλευση της αγοράς του e-Commerce, το ERP είχε κυρίως εφαρμογή σε τμήματα που αφορούσαν σε συναλλαγές του back-office. Η εσωτερική αλυσίδα αξίας τροφοδοτούνταν από πληροφόρηση που προερχόταν είτε από εσωτερικές πηγές δεδομένων (πχ. Αποθήκες, σταθμούς παραγωγής) είτε από εξωτερικές πηγές, κυρίως από τους μηχανισμούς της Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (EDI).

Ωστόσο, η ανάγκη για εξωτερικές, B2B ή B2C, συναλλαγές ήταν τόσο μεγάλη που οι προμηθευτές ERP δημιούργησαν ασφαλή, online, front-office συστήματα. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνθηκε η δημιουργία ενός καναλιού προς το μηχανισμό ERP, που απευθύνεται κατευθείαν στον πελάτη και του δίνει την αίσθηση της αλληλεπίδρασης και ανατροφοδότησης με την επιχείρηση.³²

Οι εφαρμογές front-office συμπεριλαμβάνουν εφαρμογές Sales Force Automation (SFA), Supply Chain Management (SCM) και Customer Relationship Management (CRM), οι οποίες συμπληρώνουν τα συστήματα ERP. Η επέκταση των ERP συστημάτων, μέσω της ενσωμάτωσης των εφαρμογών front-office, διευρύνει το πεδίο εφαρμογής τους και μετατρέπει το ERP σε σημαντικό εργαλείο για παροχή καλύτερης οργανωσιακής

πληροφόρησης στους υπαλλήλους, τους διευθυντές, τους πελάτες και τους προμηθευτές.³³

Καθώς οι δυνατότητες του front-office επεκτείνονται προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες των πελατών και των μεταβαλλόμενων συνθηκών του περιβάλλοντος -B2B ή B2C- μέσω του οποίου επιθυμούν να αλληλεπιδρούν, οι προμηθευτές ERP θα πρέπει να δημιουργούν πιο ευέλικτα συστήματα. Αυτό κρίνεται απαραίτητο προκειμένου να διευκολυνθούν οι απαιτήσεις για εσωτερική ευελιξία των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών για διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις έγκειται στη δυνατότητά που τους προσφέρεται να εξισορροπήσουν την εσωτερική τους ευελιξία με τη δυναμική της αγοράς και τις απαιτούμενες αλλαγές.³⁴

4.5.4 Οφέλη από την εφαρμογή ERP συστημάτων

Τα συστήματα ERP ωθούν τις επιχειρήσεις στην τυποποίηση των διαδικασιών και διευκολύνουν την ευελιξία τους, καθώς τους δίνεται η δυνατότητα να αναδιαμορφώσουν τις διαδικασίες αυτές πιο γρήγορα και πιο αποδοτικά. Και αυτό γιατί διαθέτοντας τυποποιημένες διαδικασίες σε ολόκληρο τον οργανισμό, γίνεται πιο εύκολη η κατανόηση και αφομοίωση των επιπτώσεων που επιφέρουν οι αλλαγές στις διάφορες διεργασίες.

Επιπλέον, η χρησιμοποίηση του ERP συμβάλλει στη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς διευκολύνεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν

δεδομένα σχετικά με τις διαδικασίες τους και να χρησιμοποιούν αυτήν την πληροφόρηση προκειμένου να παρέχουν καλύτερη πληροφόρηση στους πελάτες τους.³⁵ Γενικότερα, θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τα οφέλη από την εφαρμογή των ERP συστημάτων σε πέντε κατηγορίες:

- (1) *Λειτουργικά οφέλη*, τα οποία περιλαμβάνουν μείωση του κόστους των διαδικασιών, μείωση του χρόνου (cycle time) και βελτίωση της ποιότητας.
- (2) *Διοικητικά οφέλη*, όπως αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων, λήψη αποφάσεων και προγραμματισμός.
- (3) *Στρατηγικά οφέλη*, ανάμεσα στα οποία περιλαμβάνονται η υποστήριξη της επιχειρηματικής ανάπτυξης, η δημιουργία ηγεσίας κόστους, η συμβολή στη διαφοροποίηση του προϊόντος και της θεμελίωσης εξωτερικών δεσμών με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- (4) *Οφέλη Υποδομής Πληροφοριακής Τεχνολογίας*, δηλαδή η δημιουργία επιχειρηματικής ευελιξίας και μείωση του IT κόστους, όπως για παράδειγμα του κόστους διατήρησης λογισμικού.
- (5) *Οργανωσιακά οφέλη*, που περιλαμβάνουν την υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής, τη διευκόλυνση της οργανωσιακής μάθησης, την ενδυνάμωση του προσωπικού και τη συμβολή στη διαμόρφωση κοινών στόχων.³⁶

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. B. Agarwal, "Defining the e-Business Model", A Tanning Technology White Paper, σ. 5
2. D. Ferris and L. Whipple, Building An Intelligent e-Business, Prima Publishing, 2000, σ.62
3. N. Jutla, J. Craig, P. Bodorik, "A Methodology for Creating e-Business Strategy", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001, σ. 2
4. Kalakota and M. Robinson, E-Business, Roadmap for Success, Addison Wesley Longman Inc., 1999, σ.109-110
5. B. Agarwal, ό.π., σ.6
6. Sybase Customer Asset Management Solutions, [http:// www.sybase.com](http://www.sybase.com)
7. S. Mc Kie, E-Business Best Practices, Leveraging Technology for Business Advantage, Wiley Best Practices, 2001, σ. 78-80
8. "E-Business Reinvents the Communications Industry", Technology, Media and Communications, Arthur Andersen, 2000, σ. 3
9. R. Kalakota and M. Robinson, ό.π. σ. 114
10. D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002, σ. 330-333, S. Mc Kie, ό.π., σ.82-88
11. D. Chaffey, ό.π., σ.355-356
12. E. Turban, Electronic Commerce, A Managerial Perspective, Prentice Hall, 2002, σ.138
13. D. Ferris and L. Whipple, ό.π., σ. 64-65
14. E. Turban, ό.π., σ.141-142
15. D. Ferris and L. Whipple, ό.π., σ. 64-65
16. R. Kalakota, A. Whinston, Electronic Commerce, A Manager's Guide, Addison Whesley Longman, Inc., 1997, σ. 285
17. E. Turban, ό.π., σ. 40-41
18. D. Chaffey, ό.π., σ. 216-218

19. R. Kalakota, A. Whinston, ό.π. σ. 285-286
20. R. Kalakota and M. Robinson, ό.π. σ.195-199
21. D. Chaffey, ό.π., σ. 235
22. C.Trepper, Microsoft E-Commerce Strategies: Mapping your Organisation's Success in Today's Competitive Marketplace, Microsoft Press, 2000, σ. 34-35
23. S. Mc Kie, ό.π., σ. 84-85
24. L. Lefebre, L. Cassivi, E. Lefebre, "Business- to- Business E-Commerce: A Transition Model", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference On System Sciences, 2001, σ. 5
25. "Building a Competitive Business-to-Business Strategy", Benchmarking Partners, 2000, σ.1-5
26. G. Langenwaller, Enterprise Resource Planning and Beyond: Integrating your Entire Organization, Boca Raton, St. Lucie Press, 2000
27. S. Shankarnarayanan, "ERP Systems- Using IT to gain a competitive advantage", σ. 2
28. G. Shanks and P. Seddon, "ERP Systems", Journal of Information Technology, Volume 15, Nr 4, December 2000, σ. 243
29. E. Turban, ό.π., σ. 659
30. S. Shankarnarayanan, ό.π., σ.1, R. Kalakota and M. Robinson, ό.π., σ.189
31. R. Plant, E-Commerce Formulation of Strategy, Prentice Hall, 2000, σ.81-83
32. R. Plant, ό.π., σ. 83-85
33. S. Mc Kie, ό.π., σ. 34-35
34. R. Plant, ό.π., σ. 83-85
35. R. Plant, ό.π σ. 82-83
36. Shang, S. and Sendon, P.B., "A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems", Americas Conference on Information Systems,2000

Κεφάλαιο 5

Εφαρμογές e-Business στον τομέα των φαρμάκων: EudraNet και Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση

5.1 Εισαγωγή

Στη σημερινή αναδυόμενη παγκόσμια αγορά, η νέα τεχνολογική πρόοδος αντιπροσωπεύει έναν από τους βασικότερους τρόπους για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το EudraNet είναι ένα δίκτυο τηλεπικοινωνίας, το οποίο διευκολύνει μια υψηλού επιπέδου συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων -τόσο σε εθνικό όσο και σε Ευρωπαϊκής Ένωσης επίπεδο- και των επιχειρήσεων.

Ακόμη πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι πρόκειται για ένα σύστημα, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission), στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Αξιολόγηση των Φαρμακευτικών Προϊόντων (EMA) και στις εθνικές αρχές να ανταλλάσσουν και να μοιράζονται πληροφορίες με ηλεκτρονικά μέσα. Επιπλέον, επιτρέπει την ασφαλή επικοινωνία με εταιρείες, οι οποίες είναι συνδεδεμένες στο Internet.

Συνεπώς, ο τελικός στόχος του EudraNet είναι η διευκόλυνση της ολοκλήρωσης των διαδικασιών της Κοινότητας σε ένα υψηλό επίπεδο παγκόσμιας αποτελεσματικότητας, καθώς και η βελτίωση των ανταγωνιστικών συνθηκών των ευρωπαϊκών βιομηχανιών, διευκολύνοντας την εκπλήρωση των ρυθμιστικών και διοικητικών διαδικασιών. Το EudraNet ανοίγει το δρόμο στην

Ευρώπη για την κοινωνία της πληροφορίας και απεικονίζει την εφαρμογή των μοντέλων e-Business στον τομέα των φαρμάκων.

Ο τομέας αυτός, που είναι τόσο στενά συνδεδεμένος με τη δημόσια υγεία, έχει δεχθεί τις επιρροές του e-Business και με άλλους τρόπους. Η πρόοδος στην τεχνολογία και ιδιαίτερα στην πληροφορική αλλάζει μέρα με τη μέρα τον παραδοσιακό τρόπο παροχής της υγειονομικής περίθαλψης. Η μετάβαση από τις παραδοσιακές χειρόγραφες πρακτικές σε αυτοματοποιημένες σύγχρονες πρακτικές είναι μπροστά μας. Η συνταγογράφηση φαρμάκων και φαρμακευτικών υλικών, που θα στηρίζεται σε ηλεκτρονικά μέσα και τεχνολογίες του Internet, αποτελεί έναν από τους πρώτους στόχους της μετάβασης αυτής, στοχεύοντας στην ασφαλέστερη και αποδοτικότερη χορήγησή τους στον ασθενή.

5.2 EudraNet ¹

5.2.1 Το EudraNet και οι εφαρμογές του

Το Eudranet είναι ένα δίκτυο τηλεπικοινωνίας στον τομέα των ευρωπαϊκών φαρμάκων προς ανθρώπινη και κτηνιατρική χρήση, το οποίο προσφέρει υπηρεσίες της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (Information and Communication Technology, ICT). Η συμβολή του έγκειται στο ότι βοηθά την ανάληψη συνεργατικών επιχειρηματικών διαδικασιών στον τομέα των φαρμάκων, από την εφαρμογή της υποβολής και αξιολόγησης έως τη

φαρμακοεπαγρύπνηση των προϊόντων στην αγορά και τη διάδοση της πληροφόρησης.

Το EudraNet χρησιμοποιείται καθημερινά από την Ευρωπαϊκή και από τις εθνικές ρυθμιστικές αρχές και από ειδικούς επιστήμονες. Το EudraSafe, η ασφαλής πύλη του EudraNet με το Internet, χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο από τις εταιρείες και από συνδεδεμένους οργανισμούς.

Οι στόχοι από τη χρήση του EudraNet είναι οι εξής:

- Η διευκόλυνση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και η διάδοση της πληροφόρησης ανάμεσα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τον ΕΜΕΑ και τις Εθνικές Αρχές των Φαρμάκων. Για την Ελλάδα, η Εθνική Αρχή είναι ο Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (ΕΟΦ).
- Η παροχή μιας πύλης για ασφαλή επικοινωνία μέσω του Internet ανάμεσα στις ευρωπαϊκές διοικήσεις και τις φαρμακευτικές εταιρείες.
- Η παροχή πρόσβασης στις βάσεις δεδομένων των φαρμάκων της Κοινότητας.
- Η παροχή ενός περιβάλλοντος συνεργατικής και ομαδικής εργασίας, καθώς και η προσφορά εργαλείων επιχειρηματικής συνεργασίας, όπως είναι οι τηλεδιασκέψεις.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με έδρα τις Βρυξέλλες, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Αξιολόγηση των Φαρμάκων που εδρεύει στο Λονδίνο, καθώς και οι Εθνικές Αρχές που δραστηριοποιούνται στον τομέα των φαρμάκων μοιράζονται την

ευθύνη για την εκπλήρωση των ρυθμιστικών και επιστημονικών καθηκόντων. Για το λόγο αυτό, απαιτείται υψηλό επίπεδο συνεργασίας και συντονισμού. Η πρόοδος που υλοποιείται, στο πλαίσιο του e-Business, στον τομέα των φαρμάκων στοχεύει στην υποστήριξη αυτών των ενεργειών, με την καθιέρωση προτύπων και διαδικασιών και την παροχή των απαραίτητων εργαλείων για την ηλεκτρονική μετάδοση και διαχείριση της πληροφορίας.

5.2.2 Υπηρεσίες που παρέχει το EudraNet

✓ EudraNet e-mail

Το EudraNet παρέχει ασφαλή ηλεκτρονική μετάδοση της πληροφόρησης μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται στα διάφορα τμήματα των οργανισμών που είναι συνδεδεμένοι με το EudraNet. Το σύστημα προσφέρει λειτουργικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις, όπως για παράδειγμα, ηλεκτρονικές διευθύνσεις σε σχέση με τις ρυθμιστικές ή τις επιστημονικές λειτουργίες που αφορούν σε ένα ή περισσότερα άτομα σε κάθε ιστοσελίδα του EudraNet και που λαμβάνουν ταυτόχρονα μηνύματα που απευθύνονται σε αυτόν τον τομέα και σε αυτήν την ιστοσελίδα.

Το e-mail αποτελεί, ως γνωστόν, μια υποστηρικτική τεχνολογία που βελτιώνει σημαντικά τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των οργανισμών. Σε ένα διεθνές περιβάλλον συνεργαζόμενων ομάδων και επιτροπών, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τη διανομή και ανταλλαγή πληροφορίας, μειώνοντας τον απαιτούμενο χρόνο και ελαχιστοποιώντας την προσπάθεια. Αποτελεί επίσης

μέσο για τη μετάδοση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις επιστημονικές και ρυθμιστικές ενέργειες. Οι Επιτροπές των Φαρμάκων λειτουργούν πλέον χωρίς να χρειάζονται γραφική ύλη, μόνο μέσω της ηλεκτρονικής μετάδοσης εγγράφων.

✓ **EudraSafe**

Το EudraSafe αποτελεί μια πύλη επικοινωνίας που παρέχει ασφαλείς τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες ανάμεσα στα EudraNet sites και τους οργανισμούς μέσω του Internet. Χρησιμοποιείται για την επικοινωνία με ειδικούς σε θέματα επιστημονικών και ρυθμιστικών αρχών που συμμετέχουν στο EudraNet, αλλά τυγχάνει να βρίσκονται εκτός του οργανισμού.

Το EudraSafe υποστηρίζει τη διοίκηση και τη συνεχή παρακολούθηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ασφαλή ρυθμιστική μεταφορά της πληροφόρησης ανάμεσα σε οποιαδήποτε επιχείρηση και οποιαδήποτε Αρχή μέσα στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, από τη στιγμή που ανατίθεται η έγκριση της κυκλοφορίας ενός φαρμάκου και κατά τη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.

✓ **EudraRoom**

Εκτός από την ασφαλή κυκλοφορία ηλεκτρονικών κειμένων που παρέχει το EudraMail, το EudraRoom παρέχει τη δυνατότητα αποθήκευσης των εγγράφων, προκειμένου να διευκολυνθεί η ηλεκτρονική μεταφορά και αρχειοθέτησή τους.

5.2.3 Δομή του EudraNet

Το δίκτυο αποτελείται από τη βάση που συνδέει μέσω ειδικών γραμμών 32 οργανισμούς: την Επιτροπή, τον ΕΜΕΑ και τις εθνικές αρχές που είναι υπεύθυνες στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τα φάρμακα προς ανθρώπινη και κτηνιατρική χρήση. Οι περισσότερες τοπικές ιστοσελίδες έχουν ενσωματώσει τις περιοχές του Internet και των e-mails μέσα στο EudraNet.

Η ηλεκτρονική επικοινωνία μέσω του EudraNet παρέχει κατά 99,4% εγγύηση διαθεσιμότητας του συστήματος, η λειτουργία του οποίου παρακολουθείται και ελέγχεται σε τακτική βάση. Υπάρχουν περισσότερες από 750 λειτουργικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις οι οποίες αντιστοιχούν στις περισσότερες φαρμακευτικές επιτροπές, οι οποίες κάνουν συχνή χρήση των υπηρεσιών του EudraNet σε συνδυασμό με τις δικές τους επιχειρηματικές διαδικασίες. Μέσω της πύλης του EudraSafe, το EudraNet παρέχει ασφαλείς υπηρεσίες επικοινωνίας στο χρήστες του μέσα στις επιχειρήσεις και στους υπόλοιπους χρήστες μέσω του Internet.

5.3 Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση

5.3.1 Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση: Ένα αποφασιστικό βήμα στη βελτίωση της φαρμακευτικής φροντίδας

Στον 21^ο αιώνα, οι άνθρωποι στηρίζονται στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για ένα ευρύ φάσμα των καθημερινών εργασιών. Οι καταναλωτές ανταλλάσσουν εμπορεύματα, αγοράζουν εισιτήρια αερογραμμών, ενημερώνονται και ακούνε μουσική μέσω του World Wide Web. Οι περισσότεροι άνθρωποι στον επιχειρηματικό κόσμο χρησιμοποιούν συνεχώς τους προσωπικούς ψηφιακούς βοηθούς (PDAs) για να ολοκληρώσουν εκθέσεις δαπανών, να έχουν πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και να οργανώσουν τις επαφές τους.

Η ίδια αυτή πρόοδος στην τεχνολογία αλλάζει τον παραδοσιακό τρόπο παροχής της υγειονομικής περίθαλψης. Περίπου 15.000 ιστοσελίδες περιέχουν πληροφορίες για την υγεία² και κατ' εκτίμηση 70 εκατομμύρια άνθρωποι στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν χρησιμοποιήσει το Internet για αναζήτηση ιατρικών πληροφοριών.³ Στο περιβάλλον αυτό, προκύπτουν ευκαιρίες για την οργάνωση της παροχής υγειονομικών υπηρεσιών μέσω του Internet και για την ανάπτυξη κατάλληλου περιβάλλοντος, ώστε οι ασθενείς να συμβουλευονται τους παθολόγους και να αγοράζουν προϊόντα υγειονομικής περίθαλψης μέσω του Ιστού.⁴

Οι φαρμακοποιοί, επίσης, χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες πληροφοριών και αυτοματοποιημένα συστήματα διανομής για να κάνουν τη διανομή των φαρμάκων και τις κλινικές διαδικασίες αποδοτικότερες. Οι φαρμακοποιοί για αρκετά χρόνια έχουν έλθει αντιμέτωποι με την ανάγκη να διανέμουν έναν αυξανόμενο αριθμό συνταγών και να επεκτείνουν το φάσμα των δραστηριοτήτων τους.

Τέσσερις είναι οι τάσεις της τεχνολογίας που έχουν επιδράσει στη σχέση της τεχνολογίας και της φροντίδας υγείας:

- η γρήγορη ανάπτυξη του λογισμικού για την υποστήριξη της υγειονομικής φροντίδας,
- η πορεία προς την ολοκλήρωση του λογισμικού,
- η μείωση του κύκλου ζωής του υλικού των υπολογιστών και
- η αυξανόμενη χρήση της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων.

Αυτές οι τάσεις οδηγούν σε νέες δυνατότητες για την τηλεϊατρική, τον ηλεκτρονικό φάκελο ασθενή, την ηλεκτρονική συνταγογράφηση (e-prescribing) και τα ολοκληρωμένα συστήματα φαρμακείων συμπεριλαμβανομένης της αυτοματοποιημένης διανομής φαρμάκων.⁵

5.3.2 Αναμενόμενα οφέλη από την ηλεκτρονική συνταγογράφηση

Η ηλεκτρονική συνταγογράφηση έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει την πιθανότητα των λαθών στη χορήγηση των φαρμάκων.⁶ Ο ιατρός μπορεί να έχει άμεση πρόσβαση σε online στοιχεία που αφορούν στη δοσολογία, τις αλληλεπιδράσεις των φαρμάκων, καθώς και σε πληροφορίες από το Εθνικό Συνταγολόγιο.

Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται μπορούν να μειώσουν τα λάθη κατά 84% και να εξοικονομήσουν πολλά εκατομμύρια δολάρια, τα οποία σπαταλούνται λόγω των παρενεργειών των φαρμάκων.⁷ Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Allscripts Healthcare Solutions (εταιρεία ανάπτυξης συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης) έδειξε ότι η χρήση λογισμικού ηλεκτρονικής συνταγογράφησης μπορεί να μειώσει τις φαρμακευτικές δαπάνες βελτιώνοντας τη συμμόρφωση των ιατρών στις επιταγές του Εθνικού Συνταγολογίου.⁸

Το πρόγραμμα Wirral Hospital ERP στη Μεγάλη Βρετανία στα πλαίσια του Εθνικού Συστήματος Υγείας υποστηρίζει ότι η συνταγογράφηση εκτός του Εθνικού Συνταγολογίου έχει μειωθεί από 18% σε 6%. Η χρήση φαρμάκων generics αντί των πολύ ακριβότερων αντιγράφων τους ή άλλων πρωτοτύπων με την ίδια δράση προάγεται μέσω της καλύτερης ενημέρωσης των ιατρών και των φαρμακοποιών.

Η αυτοματοποίηση του συστήματος, στα πλαίσια του e-Business, δίνει τη δυνατότητα βελτιωμένης επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μειώνοντας τον απαιτούμενο χρόνο και απλοποιώντας τις ενδιάμεσες διαδικασίες, όπως αιτήσεις ανανέωσης, αλλαγής και ακύρωσης των συνταγών. Ένα εμπορικό προϊόν, το superscript, έδωσε τη δυνατότητα πρόσφατα για άμεση διασύνδεση ιατρού-φαρμακείου, ώστε να γίνουν εφικτά τα παραπάνω.

5.3.3 Χαρακτηριστικά ενός συστήματος ηλεκτρονικής συνταγογράφησης⁹

5.3.3.1 Εξωνοσοκομειακό περιβάλλον

Στο περιβάλλον εκτός νοσοκομείου το απαιτούμενο λογισμικό απευθύνεται στους ιατρούς αλλά και στους υπαλλήλους γραφείου που αυτοί απασχολούν. Οι εφαρμογές ηλεκτρονικής συνταγογράφησης δε μειώνουν τον όγκο της πληροφορίας που απαιτεί ο ιατρός, αλλά τον υποβοηθούν στη λήψη απόφασης παρέχοντάς του όλα τα στοιχεία. Ο σχεδιασμός του συστήματος σε επίπεδο χαρακτηριστικών έχει ως εξής:

- ❖ *Υποδοχή του ασθενούς (Check-in)*: Το στάδιο αυτό είναι κρίσιμο για να εξασφαλίσει ότι ο παθολόγος λαμβάνει τις σωστές πληροφορίες για τον ασθενή και το συνταγολόγιο. Οι εφαρμογές ηλεκτρονικής συνταγογράφησης πρέπει να παρέχουν μια διεπαφή (interface) πραγματικού χρόνου στο σύστημα διαχείρισης για τις δημογραφικές και ασφαλιστικές πληροφορίες.

- ❖ *Επιλογή και κατάταξη των ασθενών σε κατηγορίες με σκοπό την κατάλληλη αγωγή ανάλογα με τη σοβαρότητα της κατάστασης:* Η είσοδος των νέων φαρμάκων σε οποιοδήποτε σύστημα ηλεκτρονικής συνταγογράφησης μπορεί να είναι προβληματική. Η ιδανική εφαρμογή επιτρέπει την ενημέρωση του καταλόγου των φαρμάκων και ενδεχομένως την έναρξη οποιωνδήποτε ανανεώσεων των συνταγών προτού δει ο παθολόγος τον ασθενή. Το σύστημα της προσθήκης και ανανέωσης του Συνταγολογίου είναι συνήθως online.
- ❖ *Συγγραφή συνταγών:* Η δυνατότητα ο ιατρός να καταγράφει τις συνταγές στην εφαρμογή είναι ίσως η πιο βασική. Εκτός από το φιλτράρισμα και την πρόληψη λάθους με βάση το συνταγολόγιο, οι πιθανές εφαρμογές θα πρέπει να αξιολογηθούν με βάση την προσαρμοστικότητα, τις πρόσθετες κλινικές ικανότητες, την επαναχρησιμοποίηση των πληροφοριών και την ευκολία στη χρήση.
- ❖ *Αρχείο χρήσιμων εγγράφων:* Πρέπει να είναι διαθέσιμο ένα αρχείο χρήσιμων εγγράφων που αφορούν στη κλινική κατάσταση του ασθενούς συμπεριλαμβανομένου του διαγράμματος της πορείας τους ασθενούς. Έτσι, οι νοσοκομειακοί ιατροί μπορούν να αναθεωρήσουν όλες τις πληροφορίες φαρμάκων online, χωρίς την ανάγκη να έχουν τα διαγράμματα τυπωμένα.
- ❖ *Παράδοση συνταγών στο φαρμακοποιό:* Οι παθολόγοι πρέπει να μπορούν να στείλουν τη συνταγή στο φαρμακείο αυτόματα μέσω μηνύματος τύπου EDI.

5.3.3.2 Νοσοκομειακό περιβάλλον

Η ηλεκτρονική συνταγογράφηση στο νοσοκομειακό περιβάλλον είναι αρκετά διαφορετική λόγω του κρίσιμου ρόλου που παίζει ο χρόνος στη διαδικασία χορήγησης φαρμακευτικής αγωγής. Οι βασικές προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική εφαρμογή ηλεκτρονικής συνταγογράφησης σε περιβάλλον γρήγορης ανταπόκρισης είναι οι εξής:

- ❖ *Η εντολή για χορήγηση φαρμάκων:* Ο ιατρός πρέπει να λάβει τα δημογραφικά στοιχεία και τις κλινικές πληροφορίες που προέρχονται από άλλα συστήματα πληροφοριών και μαζί με τον ενημερωμένο κατάλογο φαρμάκων να επηρεάσει την απόφαση, με στόχο την καλύτερη παροχή φροντίδας υγείας και τη μείωση των δαπανών.
- ❖ *Άμεση μετάδοση της εντολής στο φαρμακείο:* Η επιρρεπής σε λάθη διαδικασία βασισμένη σε χαρτί, μπορεί να αντικατασταθεί από την άμεση ηλεκτρονική μετάδοση της φαρμακευτικής εντολής στο φαρμακείο. Μερικές εφαρμογές μπορούν να αυτοματοποιήσουν το σύνολο της διαδικασίας της διαχείρισης του φαρμάκου στο φαρμακείο του νοσοκομείου.

5.3.4 Ηλεκτρονική συνταγογράφηση και προστασία του ασθενή

Η ηλεκτρονική συνταγογράφηση αποτελεί αντικείμενο σημαντικής μελέτης από κρατικούς φορείς, οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την προστασία της Δημόσιας Υγείας και τη διασφάλιση παροχής καλών υπηρεσιών που την προάγουν. Ο

Αμερικανικός Ιατρικός Σύλλογος, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η συνταγογράφηση μέσω του Διαδικτύου, με τη συμπλήρωση ενός και μόνο ερωτηματολογίου από τον ασθενή, κρύβει μεγάλο κίνδυνο για τη Δημόσια Υγεία, πρότεινε τη λήψη των εξής μέτρων:

- 1) Εκτίμηση της κατάστασης του ασθενούς, η οποία θα περιλαμβάνει πλήρες ιατρικό ιστορικό, ιατρική εξέταση, διάγνωση και στη συνέχεια συνταγογράφηση
- 2) Εξήγηση στον ασθενή των διαφορετικών μεθόδων θεραπείας
- 3) Περιγραφή του τρόπου και της διάρκειας θεραπείας
- 4) Καταγραφή της όλης διαδικασίας σε ηλεκτρονικό αρχείο, το οποίο θα μπορεί εύκολα και γρήγορα να διατεθεί στον ασθενή.

Τέλος, μεγάλο πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί, είναι η διατήρηση της ιδιωτικότητας του ασθενή. Αυτό είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί, καθώς η διακίνηση πληροφοριών μέσω του Internet είναι λιγότερο ασφαλής όταν αυτές δεν είναι κωδικοποιημένες. Μοναδικό τρόπο για τη διασφάλιση αυτή αποτελεί η χρησιμοποίηση πρωτοκόλλων υψηλής ασφαλείας στη διαδικασία διακίνησης ιατρικών δεδομένων και συνταγών μέσω του Παγκόσμιου Ιστού.¹⁰

5.3.5 Μελλοντικές εξελίξεις στην ηλεκτρονική συνταγογράφηση

Είναι φανερό πως η επιστημονική κοινότητα, αλλά και το κοινό έχουν πολλά να κερδίσουν από την είσοδο της νέας τεχνολογίας στο χώρο της υγείας. Το παραδοσιακό σύστημα συνταγών προκαλεί σοβαρά προβλήματα, τόσο για τη δημόσια υγεία όσο και στον ιατροφαρμακευτικό κόσμο. Οι εφαρμογές

ηλεκτρονικής συνταγογράφησης μπορούν να λύσουν τα προβλήματα αυτά και να οδηγήσουν προς την κατεύθυνση της ολοκλήρωσης της φροντίδας υγείας.

Σήμερα ένα μικρό ποσοστό από το συνολικό όγκο των συνταγών που εκδίδονται μεταδίδονται ηλεκτρονικά.

Πάντως, θεωρείται βέβαιο ότι στα επόμενα χρόνια και με την πρόοδο της τεχνολογίας, η ηλεκτρονική συνταγογράφηση θα αποτελεί κοινή πρακτική και θα ξεπεραστούν τα προβλήματα που υφίστανται τόσο στον τομέα της υλικής υποδομής όσο και στο κόστος της επένδυσης. Στη χώρα μας σήμερα δεν έχουν κινηθεί οι διαδικασίες προς την κατεύθυνση αυτή. Το θετικό είναι πως κάποιες πρωτοβουλίες έχουν ληφθεί και το θέμα έχει ανακινηθεί σε επίπεδο φορέων, γεγονός που δίνει κάποιες ελπίδες για την εισαγωγή του ελληνικού συστήματος Υγείας στην εποχή της Διαδικτύωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. "EudraNet, Information Society in Pharmaceuticals: The Wheel of Progress", European Commission, 2000, σ. 3-15
2. L.M. Posey, "Internet Pharmacy Industry Developing Quickly", Pharmacy Today, August 1999, σ. 19
3. "Internet Medical Sources Should Augment, Not Replace Doctor's Advice", CNN Web site, www.cnn.com/2001/01/internet.health/index.html
4. "West D. Online Pharmacies: Implications for The Future", Drug Topics, May 2000, σ. 83-92
5. D.S. West and S. Szeinbach, "Information Technology and Pharmaceutical Care", American Pharmacist Association, 1997
6. S. Howell, "E-Rx Systems Seek to Improve Care", Quality Indicator Newsletter, June 2001, σ. 3-7
7. B. Elson, "Electronic Prescribing in Ambulatory Care: A Market Primer and Implications for Managed Care Pharmacy", Manage Care Pharm, 2001, σ. 115-120
8. S. Howell, ό.π., σ. 14
9. A. Mellin, "E-Prescribing: An Opportunity for Process Reengineering", Health Management Technology, 2002, σ. 42-47
10. Introducing the Next Level of Electronic Prescribing Technology, www.ismp.org

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το ξεκίνημα της δεύτερης χιλιετηρίδας θα μείνει χαραγμένο στη μνήμη όλων ως η εποχή μιας χωρίς προηγούμενο αλλαγής στον επιχειρηματικό κόσμο. Σε διάστημα λίγων ετών, ολόκληροι κλάδοι επηρεάστηκαν ριζικά, χιλιάδες νέες επιχειρήσεις αναδύθηκαν στο προσκήνιο και περιουσίες επιχειρηματιών και επενδυτών δημιουργήθηκαν και χάθηκαν, ως αποτέλεσμα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας. Νέες τεχνολογίες, όπως το Internet, προκάλεσαν τέτοιες θεμελιώδεις αλλαγές, τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και σε επίπεδο κυβερνήσεων, αλλά και μεμονωμένων ιδιωτών, ώστε να μπορούμε πλέον να κάνουμε λόγο για την πιο σημαντική εξέλιξη μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση, που πολλοί έχουν ονομάσει Επανάσταση e-Business.

Σε πολλές βιβλιογραφικές αναφορές δε γίνεται σαφής διαχωρισμός του e-Business και του e-Commerce. Στην πραγματικότητα, ο όρος **e-Business** είναι ευρύτερος και περιλαμβάνει όχι μόνο τις εμπορικές διαδικτυακές συναλλαγές του **e-Commerce**, αλλά και όλες τις διαδικασίες εντός του οργανισμού που υποστηρίζονται από τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (Information and Communication Technologies).

Το **Internet** αποτελεί ένα παγκόσμια διαθέσιμο εργαλείο για το e-Commerce, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία νέων καναλιών στο marketing, τις πωλήσεις και την υποστήριξη των πελατών, αλλά και για την **αποδιαμεσολάβηση** σε μερικές εμπορικές συναλλαγές και την

αναδιαμεσολάβηση σε άλλες. Οι βασικές κατηγορίες e-Commerce, βάσει της φύσης των συμμετεχόντων στις συναλλαγές, είναι το Business-to-Consumer (**B2C**), που περιλαμβάνει την πώληση αγαθών και υπηρεσιών από επιχειρήσεις σε μεμονωμένους καταναλωτές, το Business-to-Business (**B2B**), που αφορά στην αγοραπωλησία αγαθών και υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων και το Consumer-to-Consumer (**C2C**), το οποίο σχετίζεται με την άμεση πώληση καταναλωτών σε άλλους καταναλωτές, περιλαμβάνοντας κυρίως τις ηλεκτρονικές δημοπρασίες.

Τα **Intranets** και τα **Extranets** διαμορφώνουν τα υποστυλώματα του e-Business, καθώς παρέχουν μια χαμηλού κόστους τεχνολογία και συμβάλλουν στην ενσωμάτωση διαφορετικών συστημάτων και διαφορετικών επιχειρηματικών διαδικασιών στην επιχείρηση. Οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τα Intranets για τη διευκόλυνση της ροής της πληροφόρησης ανάμεσα στις διάφορες λειτουργικές περιοχές και τα Extranets για το συντονισμό των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας που σχετίζονται με εξωτερικές επιχειρήσεις.

Το e-Business επιδρά καταλυτικά στην **αλυσίδα αξίας** της επιχείρησης, καθώς συμβάλλει στη σύνδεση των δραστηριοτήτων μέσω της ροής πληροφόρησης και του αυτοματισμού των διαδικασιών. Έτσι, εκτός από τη φυσική αλυσίδα αξίας, σκοπός της οποίας είναι η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών, δημιουργείται και μια **εικονική αλυσίδα αξίας**, η οποία αποτελείται από τη συλλογή, την οργάνωση, τη σύνθεση και τη διανομή της πληροφορίας

και αποσκοπεί στη διευκόλυνση της πρόσβασης των πελατών και των προμηθευτών σε πληροφορίες που θα διευκολύνουν τις συναλλαγές.

Στο πλαίσιο της νέας διευρυμένης **παγκόσμιας αγοράς**, το e-Business ασκεί σημαντική επίδραση και στη διαμόρφωση των **κλαδικών δυνάμεων ανταγωνισμού**. Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν έχει συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στους περισσότερους κλάδους και στην άμβλυση των εμποδίων εισόδου και κατά συνέπεια στην διευκόλυνση της διείσδυσης νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Από τη στιγμή που η προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε αγοραστή και απευθυνόμενη ταυτόχρονα σε μεγάλο αριθμό ατόμων (**άμβλυση της σχέσης reach-richness**) πληροφόρηση είναι δυνατό να ταξιδεύει μέσω του Internet, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται σημαντικά.

Με άλλα λόγια, το e-Business συμβάλλει στην **ενίσχυση της έντασης των περισσότερων δυνάμεων του ανταγωνισμού**, οριοθετώντας μια νέα εποχή, όπου η επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι πλέον δεδομένα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να τοποθετηθούν στρατηγικά, να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν σαφές **επιχειρηματικό σχέδιο**, προκειμένου να είναι σε θέση να ακολουθήσουν τις εξελίξεις όχι ως ουραγοί αλλά ως πρωτοπόροι.

Στη σημερινή εποχή, όπου ο κύκλος προγραμματισμού γίνεται συντομότερος και η συνεχής αναθεώρηση των στρατηγικών σχεδίων προβάλλεται ως επιτακτική ανάγκη, η επιτυχία του συνεχούς προγραμματισμού εξαρτάται

σημαντικά από τη διαρκή **ανατροφοδότηση**. Μια επιτυχημένη **στρατηγική e-Business** οφείλει να εξελίσσεται όσο αναδύονται νέες δομές και όσο διευρύνονται οι ανάγκες των καταναλωτών. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν το ρόλο τους, να εντοπίσουν και να αναγνωρίσουν τις **θεμελιώδεις ικανότητές** τους και να προβούν σε εκχώρηση των δραστηριοτήτων (**outsourcing**) με μικρή προστιθέμενη αξία, αλλά και αυτών που αν αναληφθούν από την ίδια την επιχείρηση ενδέχεται να οδηγήσουν σε αποτυχία ή δυσβάσταχτη οικονομική επιβάρυνση.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στην υιοθέτηση στρατηγικής e-Business αποτελούν ο χρόνος και ο βαθμός **ενσωμάτωσης** των εφαρμογών της Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management-**CRM**), της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management-**SCM**) και της Διαχείρισης των Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resource Planning- **ERP**) κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να προαχθεί η ικανότητα της επιχείρησης για επίτευξη υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας, ευελιξίας και ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών.

Όπως αναλύθηκε στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, οι επιχειρήσεις, στο πλαίσιο του e-Business, εξελίσσονται από προϊόντοκεντρικές σε πελατοκεντρικές. Η δημιουργία, όμως, μιας **πελατοκεντρικής** επιχείρησης απαιτεί συχνά επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών. Η τοποθέτηση των πελατών στο κέντρο του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος μεταφράζεται σε κατανόηση των αναγκών τους και στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ξεχωριστές τους ανάγκες (customization, personalization) μέσω της

τμηματοποίησης της αγοράς και όχι μέσω της προσέγγισης του Internet ως εργαλείου μαζικού marketing.

Οι επιχειρήσεις δεν έχουν πλέον επιλογή για το αν θα πρέπει να ενσωματώσουν τη στρατηγική e-Business στη συνολική στρατηγική τους. Αυτό που θα πρέπει όμως να προσέξουν ιδιαίτερα είναι ο βαθμός μετασχηματισμού τους σε e-Business, κατά πόσο αυτό είναι οικονομικά εφικτό, αλλά και τις προοπτικές που προσφέρει για απόκτηση ή διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι πολύ πιο δύσκολο για μια παραδοσιακή επιχείρηση (**bricks-and-mortar**) να μετατραπεί σε e-Business (**clicks**) σε σχέση με μια νέα επιχείρηση. Αντίθετα, υιοθετώντας εφαρμογές e-Business σε τμήματα όπου μπορούν να προσδώσουν **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, έχει τη δυνατότητα να μετατραπεί σε **bricks-and-clicks**, κι έτσι να ακολουθήσει δυναμικά τις νέες εξελίξεις.

Ωστόσο, ο μετασχηματισμός μιας παραδοσιακής επιχείρησης σε επιχείρηση bricks-and-clicks δεν είναι απλή διαδικασία. Υπάρχουν πολλά εμπόδια που η επιχείρηση θα πρέπει να υπερπηδήσει, προκειμένου να επιτύχει μια επιτυχημένη στρατηγική e-Business, ένα από τα βασικότερα είναι η αλλαγή **κουλτούρας** που απαιτείται. Εάν υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή από τη διοίκηση, αλλά και από το προσωπικό της επιχείρησης, τότε η στρατηγική e-Business είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

Η ανάλυση που έγινε στα κεφάλαια που προηγήθησαν αποσκοπεί στη γενική παρουσίαση του e-Business, επισημαίνοντας κυρίως την αναγκαιότητα και

σπουδαιότητα διαμόρφωσης και υλοποίησης της κατάλληλης στρατηγικής από την πλευρά των επιχειρήσεων, η οποία θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις δυνατότητες και προοπτικές της. Ο χώρος του e-Business εμπεριέχει ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και της κοινωνίας εν γένει, ώστε δικαιολογημένα αποτελεί ελκυστικό τομέα έρευνας και ανάλυσης. Δεν είναι τυχαίο ότι από την αρχική του εμφάνιση έως σήμερα έχει αποτελέσει ένα από τα πιο δημοφιλή αντικείμενα μελέτης. Η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για εκτεταμένη και εξειδικευμένη ανάλυση του e-Business. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η επίδραση του e-Business και η πιθανή στρατηγική τοποθέτηση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Ενδεικτικά, στο πέμπτο κεφάλαιο της μελέτης αυτής, έχει παρουσιαστεί συνοπτικά ένα δείγμα της συνεισφοράς του e-Business στον τομέα των φαρμάκων.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2002
2. Π. Ευθύμογλου, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α, 1990
3. Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1999
4. Α. Πασχόπουλος, Π. Σκαλτσάς, Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Ανάπτυξη και Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Marketing στο Διαδίκτυο, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001
5. Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας, Στρατηγική και Δράσεις, 2002
6. "Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση", Ο κόσμος του Επενδυτή, Οκτώβριος 2003
7. "E-Business: Αγορές μεν, ηλεκτρονικές δε", Περιοδικό Χρήμα Files, Τεύχος 4, Οκτώβριος 2002

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. B.Agarwal, "Defining the e-Business Model", A Tanning Technology White Paper
2. J. Ambrose, "Building A High Performance e-Business Organization", A Harrington and James Associates Paper, July 1999
3. L.Applegate and J. Gogan, Electronic Commerce: Trends and Opportunities, Harvard Business School Publishing, 1995
4. Y. Bakos, "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on The Internet", Internet Economics, August 1998, Vol. 41, No. 8
5. C.V. Callahan and B.A. Pasternack, "Corporate Strategy in the Digital Age", Strategy and Business, Issue 15, 2nd Quarter 1999
6. A. Cassidy, A Practical Guide to Planning for e-Business Success: How to E-Enable Your Enterprise, St. Lucie Press, 2002
7. D. Chaffey, E-Business and E-Commerce Management, Prentice Hall, 2002
8. S. Chen, Strategic Management of e-Business, John Wiley & Sons, 2001

9. B. Elson, "Electronic Prescribing in Ambulatory Care: A Market Primer and Implications for Managed Care Pharmacy", Manage Care Pharm, 2001
10. P. Evans and T. Wurster, Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy, Harvard Business School Press, 2000
11. P. Evans and T. Wurster, "Strategy and the New Economics of Information", Harvard Business Review, September-October 1997
12. N. Evans, Business Innovation and Disruptive Technology: Harnessing The Power of Breakthrough Technology for Competitive Advantage, Prentice Hall, 2002
13. D. Ferris and L. Whipple, Building An Intelligent e-Business, Prima Publishing, 2000
14. R. Germany, R. Muralidharan, "Finding Competitive Advantage in The Information age", Strategy and Business, Issue 22, 2001
15. S.Ghosh, "Making Business Sense of the Internet", Harvard Business Review, March-April 1998
16. J. Greco, "Outsourcing: The New Partnership", Journal of Business Strategy, July-August 1997
17. R. Gulati and J. Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", Harvard Business Review, May 2000
18. K. Hammonds, "Michael Porter's Big Ideas"
19. S. Howell, "E-Rx Systems Seek to Improve Care", Quality Indicator Newsletter, June 2001
20. D. N. Jutla, J. Craig, P. Bodorik, "A Methodology for Creating e-Business Strategy", Proceedings from the 34th Hawaii International Conference on System Sciences
21. R. Kalakota and M. Robinson, E-Business, Roadmap for Success, Addison Wesley Longman Inc., 1999
22. R. Kalakota, A. Whinston, Electronic Commerce, A Manager's Guide, Addison Whesley Longman, Inc., 1997
23. D. Kardaras, E. Papathanassiou, "The Development of B2C E-Commerce in Greece: Current Situation and Future Potential", Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 10, Issue 4, 2000
24. B. Kelley, "Outsourcing Matches On", Journal of Business Strategy, July-August 1995

25. P. Kotler and G. Amstrong, Principles of Marketing, Prentice Hall, 1999
26. G. Langenwalter, Enterprise Resource Planning and Beyond: Integrating your Entire Organization, Boca Raton, St. Lucie Press, 2000
27. K. Laudon and J. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Prentice Hall, 2002
28. L. Lefebvre, L. Cassivi, E. Lefebvre, "Business- to- Business E-Commerce: A Transition Model", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference On System Sciences, 2001
29. N. Mc Bride, "Business Use of The Internet: Strategic Decision or Another Bandwagon? ", European Management Journal, Vol. 15, No. 1, 1997
30. S. Mc Kie, E-Business Best Practices, Leveraging Technology for Business Advantage, Wiley Best Practices, 2001
31. J. Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview With Michael Dell", Harvard Business Review, March-April 1998
32. J. Marchewka, E. Towell, "A Comparison of Structure and Strategy in Electronic Commerce", Information Technology & People, Vol 13, Issue 2, 2000
33. K. Mellahi, M. Johnson, "Does It Pay to Be The First Mover in E-Commerce? The Case of Amazon.com", Management Decision, Vol 38, Issue 7, 2000
34. A. Mellin, "E-Prescribing: An Opportunity for Process Reengineering", Health Management Technology, 2002, σ. 42-47
35. Y. Merali, D. Arnott, "The e-Business Advantage: Using the Internet for Strategic Impact", Warwick Business School, 2000
36. T. Mesenbourg, "Measuring The Digital Economy", 2000
37. D. Mitchell, "IBM e-Server i-Series e-Business Strategy-2000+", i-Series External Paper, November 2000
38. R. Plant, E-Commerce Formulation of Strategy, Prentice Hall, 2000
39. E. Pinker, A. Seidmann, R. Foster, "Strategies for Transitioning "Old Economy" Firms to e-Business", <http://papers.ssrn.com/paper.taf>
40. M. Porter, "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001
41. M. Porter, Competitive Strategy, "Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1980

42. M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press, 1985
43. M. Porter, "What Is Strategy? ", Harvard Business Review, November-December 1996
44. L.M. Posey, "Internet Pharmacy Industry Developing Quickly", Pharmacy Today, August 1999
45. J. Rayport and J. Svioklia, "Exploiting the Virtual Value Chain", Harvard Business Review, November-December 1995
46. J. Sandberg, "Greater Louisville Inc"., White Paper
47. G. Shanks and P. Seddon, "ERP Systems", Journal of Information Technology, Volume 15, Nr 4, December 2000
48. G. Schneider and J. Perry, Electronic Commerce, Course Technology, 2000
49. M. Spring, "The Current State of e-Business", White Paper, December 2003
50. S. Shankarnarayanan, "ERP Systems - Using IT to Gain a Competitive Advantage"
51. Shang, S. and Sendon, P.B., "A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems", Americas Conference on Information Systems, 2000
52. A. Sleurink, "E-Business for NGOs", IICD Research Brief, No 2, January 2002
53. D. Tapscott, "Rethinking Strategy in a Networked World", <http://www.strategy-business.com/press/article/?ptag-ps=art=114904&pg=0>, Third Quarter, 2001
54. A. Tiwana, Essential Guide to Knowledge Management-The e-Business and CRM Applications, Prentice Hall, 2000
55. C. Trepper, Microsoft E-Commerce Strategies: Mapping your Organisation's success in today's competitive marketplace, Microsoft Press, 2000
56. E. Turban, Electronic Commerce, A Managerial Perspective, Prentice Hall, 2002
57. J. Vendrig, "Putting the "e" in your Business", e-solutions, July 2000

58. D.S. West and S. Szeinbach, "Information Technology and Pharmaceutical Care", American Pharmacist Association, 1997
59. T. Wheelen and D. Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, 2002
60. L. Willcocks and R. Plant, Moving to e-Business, Random House, 2000
61. "E-Business Reinvents the Communications Industry", Technology, Media and Communications, Arthur Andersen, 2000
62. "E-Government", IDA Report, September 2003
63. "Types of Electronic Marketplaces", Business Week, June 2000
64. "The Impact of the E-Economy on European Enterprises: Economic Analysis and Policy Implications", Communication from the Commission of the European Communities to the Council and the European Parliament, Brussels, November 2001
65. "Building a Competitive Business-to-Business Strategy", Benchmarking Partners, 2000
66. E. Yourdon, "Developing and Implementing an e-Business Strategy", <http://www.yourdon.com>, June 2000
67. "Cisco Buys Wireless Chip-Set Maker", The Tribune, November 2000
68. "Global Online Retailing", An Ernst & Young Special Report, 2000
69. "E-Commerce, Customer Relationship Management", An Ernst & Young Special Report, 1999
70. "B2B Performance Collaboration: Lifecycle Success in Assembled Product Supply Chains", Executive White Paper, www.industrydirections.com
71. "Building A Competitive Business-to-Business Strategy", Benchmarking Partners, 2000
72. "IBM e-Business Strategy: The Real World Starts Here", Copyright IBM Corporation, December 2001
73. Sybase Customer Asset Management Solutions, [http:// www.sybase.com](http://www.sybase.com)
74. "EudraNet, Information Society in Pharmaceuticals: The Wheel of Progress", European Commission, 2000
75. "Internet Medical Sources Should Augment, Not Replace Doctor's Advice", CNN Web site, <http://www.cnn.com> /2001/01/internet.health/index.html

76. "West D. Online Pharmacies: Implications for The Future", Drug Topics, May 2000
77. Introducing the Next Level of Electronic Prescribing Technology, <http://www.ismp.org>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ