



00149460

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση
του διπλώματος

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ -
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ LOGISTICS (ΕΦΟΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ)

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΤΕΤΩΡΟΥ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	49460 + 0
COMP.	26507
ΤΑΞΗ	658 84 ΤΕΤ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΗΛΩΣΗ

Δηλώνω ότι η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Η δηλούσα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με τη ραγδαία ανάπτυξη του Internet και της τεχνολογίας των επικοινωνιών, αναπτύχθηκε ένας νέος τρόπος διεξαγωγής εμπορίου, το ηλεκτρονικό εμπόριο. Εκτός από τις καθαρά εμπορικές συναλλαγές αγαθών, οι τεχνολογίες αυτές βοήθησαν στην ανάπτυξη της διεξαγωγής πολλών διαδικασιών, εργασιών και δραστηριοτήτων μέσω του Internet, όπως ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων, έρευνα, επικοινωνία, εξυπηρέτηση κλπ. Η νέα πραγματικότητα του ψηφιακού κόσμου και ο νέος τρόπος επιχειρηματικής δραστηριότητας, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, θέτουν νέες βάσεις στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Δημιουργούν νέα επιχειρηματικά μοντέλα, νέες εφαρμογές, νέες ευκαιρίες αλλά και απειλές, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, νέες προσεγγίσεις στον τρόπο λειτουργίας, νέες δυνάμεις στον ανταγωνισμό. Όλες οι δυνάμεις του περιβάλλοντος σπρώχνουν σιγά σιγά όλες τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν το νέο τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Για να επιβιώσει μια επιχείρηση, όμως, στο νέο ηλεκτρονικό κόσμο, πρέπει να γνωρίσει καλά τα νέα δεδομένα, να εξετάσει και να αξιολογήσει προσεκτικά όλους τους παράγοντες επιρροής. Όπως στον παραδοσιακό κόσμο, έτσι και στον ψηφιακό κόσμο, η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητα στοιχεία για μια επιτυχή πορεία. Μια επιχείρηση που εισέρχεται στον ηλεκτρονικό κόσμο, λαμβάνει στρατηγικής σημασίας αποφάσεις και πρέπει να προχωρήσει σε κάθε επιχειρηματική κίνηση κατόπιν επιχειρηματικού σχεδιασμού. Τόσο ο σχεδιασμός, όσο και η υλοποίηση τέτοιων κινήσεων απαιτούν στρατηγική σκέψη και μεγάλη προσοχή, πρέπει να γίνονται με βάση και κέντρο τον πελάτη, τις ανάγκες του και την προσφορά αξίας στον πελάτη και λαμβάνοντας υπόψη ότι στο διαδίκτυο ο ανταγωνισμός είναι τόσο κοντά, όσο ποτέ.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους ανθρώπους που με βοήθησαν στην προσπάθειά μου να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Χονδροκούκη, για την άριστη συνεργασία που είχαμε, την κατανόησή του, τη βοήθεια και τις υποδείξεις του. Επίσης, τους κ. Μασσέλο Βασίλειο από τη ΝΟΤΑ ΜΑΣΣΕΛΟΣ Α.Ε. και τους κ. Σταθόπουλο Αχιλλέα και κ. Δάλκο Γεώργιο από το Open24 για την πολύτιμη βοήθεια και τις πληροφορίες που με προθυμία προσέφεραν. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον κ. Αντωνίου Δημήτριο, ιδιοκτήτη της “COMPUTERS ANTONIOY”, για το γεγονός ότι μου έδωσε τη δυνατότητα να μελετήσω την πορεία της επιχείρησής του, προσέφερε με μεγάλη προθυμία όλα τα απαραίτητα στοιχεία και μου αφιέρωσε πολύ από τον πολύτιμο χρόνο του, καθώς και για την άριστη συνεργασία μας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	<u>Σελ.</u>
<u>Περίληψη</u>	<u>iii</u>
<u>Συντμήσεις</u>	<u>xi</u>
<u>Εισαγωγή</u>	<u>xv</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

<u>ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ</u>	<u>1</u>
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ	1
1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ	3
1.2.1 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ (E-COMMERCE)	3
1.2.2 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (E-BUSINESS)	5
1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	6
1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	7
1.4.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΟΦΕΛΗ	7
1.4.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ / ΕΜΠΟΔΙΑ	11
1.5 ΑΣΦΑΛΕΙΑ	14
1.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	16
1.7 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	17
1.8 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΩΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ Η.Ε.	17
1.9 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ	22
2.1 ΔΙΚΤΥΑ	22
2.1.1 ΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ	23
2.1.2 INTRANETS	27
2.1.3 EXTRANETS	28
2.2 ΑΛΛΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	29
2.2.1 E.D.I.- ELECTRONIC DATA INTERCHANGE	29
2.2.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ / E-MAIL	30
2.2.3 E.F.T. - ELECTRONIC FUNDS TRANSFER	31
2.2.4 ΓΡΑΜΜΩΤΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ / BAR CODE	31
2.2.5 IMAGING	32
2.2.6 ΕΞΥΠΝΕΣ ΚΑΡΤΕΣ / SMART CARDS	32
2.2.7 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ	33
2.2.8 DATA WAREHOUSING - DATA MINING	33
2.2.9 COOKIES	34
2.2.10 ΓΛΩΣΣΕΣ (HTML, XML)	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	37
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	37
3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	38
3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	40
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	42

3.4.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	43
3.4.2	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	44
3.5	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	46
3.5.1	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ & ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	54
3.6	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	56
3.6.1	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ -

<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ</u>	59
4.1 Η ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	59
4.1.1 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ - ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	63
4.2 ΕΠΠΕΔΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ	65
4.2.1 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ	67
4.2.2 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ	68
4.2.3 ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΛΑΔΩΝ	70
4.2.4 ΣΥΓΚΛΙΣΗ / CONVERGENCE	73
4.3 ΤΥΠΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ	74
4.3.1 ΤΥΠΟΣ E-CHANNEL	75
4.3.2 ΤΥΠΟΣ CLICK-AND-BRICK	77
4.3.3 ΤΥΠΟΣ E-PORTAL	78
4.3.4 ΤΥΠΟΣ E-MARKETPLACES	80

4.3.5	ΤΥΠΟΣ PURE E-DIGITAL PRODUCTS	85
4.4	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	85
4.4.1	ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	88
4.5	ΤΑ ΣΕΝΑΡΙΑ E-BUSINESS	90
4.6	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	92
4.6.1	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	92
4.6.2	ΕΠΙΚΕΝΤΡΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	93
4.6.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟ E-BUSINESS –

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ **102**

5.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	105
5.1.1	ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	105
5.1.2	ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	109
5.1.3	ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	112
5.1.4	ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	116
5.2	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	118
5.2.1	ΕΝΑΡΞΗ	118
5.2.2	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	123
5.2.3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ / DEVELOP	141
5.2.4	ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΟΔΩΝ / DEFINE	148
5.2.5	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΟΜΗΣ / BUSINESS CASE	150

5.3	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ / IMPLEMENTATION	167
5.3.1	ΣΧΕΔΙΑΣΗ / DESIGN	167
5.3.2	ΕΦΑΡΜΟΓΗ / DELIVER	176
5.3.3	ΠΡΟΩΘΗΣΗ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	181
5.3.4	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	188
5.4	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ Ή ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ	196

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

	<u>ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ – OUTSOURCING</u>	<u>208</u>
6.1	ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΡΓΟΛΑΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΩΝ	208
6.1.1	ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ / ISPs	208
6.1.2	ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΥΠΗΡ. ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ / WEB HOSTING PROVIDERS	209
6.1.3	ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ / IPPs	210
6.1.4	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ / ASPs	211
6.1.5	ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ MARKETING	213
6.1.6	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	214
6.1.7	ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ BACK-END	215
6.1.8	TURNKEY PROVIDERS	216
6.1.9	INTEGRATORS	217
6.1.10	ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	217
6.1.11	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΙ ΕΡΓΟΛΑΒΟΙ	217
6.1.12	ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS	218
6.1.13	ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ & ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	220

6.2	ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ & ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ	221
6.3	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ	225
6.4	HOSTING	233
6.4.1	ΕΠΙΛΟΓΕΣ	233
6.4.2	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ HOSTING	237
6.5	ΆΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ	242
6.6	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΠΑΡΟΧΕΑ	247

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

<u>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: COMPUTERS ΑΝΤΩΝΙΟΥ (www.antoniu.com)</u>		249
7.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	249
7.1.1	Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ	250
7.1.2	ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ	252
7.1.3	ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ	253
7.2	Η ΑΡΧΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΤΟΠΟΥ – 2000	254
7.2.1	Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	254
7.2.2	Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	274
7.3	Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ – 2002	286
7.3.1	Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	286
7.3.2	Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	298

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	<u>313</u>
8.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	313
8.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	321
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	<u>322</u>
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	<u>324</u>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Πίνακας</u>	<u>σελ.</u>
Πίνακας 1: Παράδειγμα δομής φύλλου προϋπολογισμού	161
Πίνακας 2: Ανασκόπηση έτους 2003	310

ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ

- **AOL** America OnLine
- **ARPA** Advanced Research Project Agency
- **ARPANET** Advanced Research Project Network
- **ASP** Application Service Provider
- **ATM** Automated Teller Machine
- **B&M** Brick & Mortar
- **B2B** Business – to – Business
- **B2C** Business – to – Consumer
- **BI** Business Intelligence
- **BPR** Business Process Reengineering
- **C&B** Click & Brick
- **C2B** Consumer – to – Business
- **C2C** Consumer – to – Consumer
- **CRM** Customer Relationship Management
- **CRP** Competitors Response Profile
- **DoS** Denial of Service
- **DRP** Distribution Requirements Planning
- **DSS** Decision Support System
- **EAI** Enterprise Application Integration
- **EAN** European Article Numbering
- **EDI** Electronic Data Interchange
- **EFT** Electronic Funds Transfer

- **ERP** Enterprise Resource Planning
- **FAQ** Frequently Asked Questions
- **HE** Ηλεκτρονικό Εμπόριο
- **HOL** Hellas OnLine
- **HTML** HyperText Markup Language
- **HTTP** HyperText Transfer Protocol
- **ICANN** Internet Corporation for Assigned Names and Numbers
- **IOS** Interorganizational Information System
- **IP** Internet Protocol
- **IPP** Internet Presence Provider
- **ISDN** Integrated Services Digital Network
- **ISP** Internet Service Provider
- **IT** Information Technology
- **JIT** Just In Time
- **KM** Knowledge Management
- **LAN** Local Area Network
- **NDA** Non Disclosure Agreement
- **OECD** Organization for Economic Cooperation & Development
- **ΟΟΣΑ** Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
- **R&D** Research & Development
- **RFP** Request For Proposal
- **RFQ** Request For Quote
- **ROI** Return On Investment
- **SCM** Supply Chain Management

- **SET** Secure Electronic Transaction
- **SGML** Standard Generalized Markup Language
- **SSL** Secure Socket Layer
- **SWOT** Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
- **TCP/IP** Transmission Control Protocol / Internet Protocol
- **UCP** Universal Product Code
- **URL** Uniform Resource Locator
- **VAN** Value Added Network
- **VPN** Virtual Private Network
- **WAN** Wide Area Network
- **WWW** World Wide Web
- **XML** eXtensible Markup Language
- **3PL** Third Party Logistics

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο τη σχέση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και της στρατηγικής. Γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστούν συνοπτικά τα βασικότερα στοιχεία και οι βασικές έννοιες του ηλεκτρονικού επιχειρείν και να εξεταστεί το θέμα από τη σκοπιά της στρατηγικής. Εντοπίζοντας τα χαρακτηριστικά του ψηφιακού κόσμου της επιχειρηματικότητας, γίνεται αναλυτική παρουσίαση των βασικών σταδίων σχεδιασμού και υλοποίησης μιας επιχειρηματικής κίνησης στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και εξετάζονται θέματα ανάθεσης σε τρίτους. Τέλος, μελετώντας τις κινήσεις μιας ελληνικής επιχείρησης, γίνεται προσπάθεια να μελετηθούν στην πράξη όλα τα παραπάνω στοιχεία.

Αναλυτικότερα, η εργασία ακολουθεί την παρακάτω δομή:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές έννοιες του ηλεκτρονικού επιχειρείν, γίνεται μια μικρή ιστορική αναδρομή, παρουσιάζονται συνοπτικά οι κατηγορίες του, οι εφαρμογές του και οι λειτουργίες του, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου, τα θέματα ασφάλειας και τα προϊόντα που προσφέρονται για online συναλλαγές. Τέλος, παραθέτονται κάποια στατιστικά στοιχεία και προβλέψεις για το μέλλον.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τεχνολογίες και οι εφαρμογές οι οποίες έκαναν δυνατή την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και αποτελούν τη βασική υποδομή του. Γίνεται αναφορά στα δίκτυα Extranets και Intranets και εκτενέστερη αναφορά στο διαδίκτυο και την ανάπτυξή του. Ακολουθεί παράθεση άλλων βασικών τεχνολογιών και εφαρμογών, όπως το EDI, το EFT, οι γλώσσες, το data mining κλπ.

Στο τρίτο κεφάλαιο παραθέτονται βασικές αρχές και έννοιες της στρατηγικής, βασικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές και τα στοιχεία του στρατηγικού επιχειρηματικού

σχεδίου. Εξετάζονται τα στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή, ο καθορισμός της αποστολής και των στόχων, η εξέταση του περιβάλλοντος, ο επιμερισμός των πόρων, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση. Αναφορά γίνεται επίσης και στην ανάλυση του ανταγωνισμού και της αγοραστικής συμπεριφοράς.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης των δεδομένων του νέου ηλεκτρονικού κόσμου της οικονομίας. Παρουσιάζονται τα επίπεδα ηλεκτρονικού επιχειρείν, οι τύποι επιχειρήσεων και τα επιχειρηματικά μοντέλα που συναντάμε και γίνεται αναφορά στις στρατηγικές και τα επίκεντρα της στρατηγικής στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις ανταγωνιστικές στρατηγικές και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναλύεται ο στρατηγικός σχεδιασμός μιας επιχειρηματικής κίνησης στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Παραθέτονται οι βασικές αρχές του επιχειρηματικού σχεδιασμού και τονίζεται η σημασία του. Εξετάζονται όλα τα βήματα του σχεδιασμού, από τα αρχικά βήματα, την εκτίμηση της κατάστασης, τη διαμόρφωση στρατηγικής και προτάσεων αξίας και την εξέταση των εναλλακτικών οδών, ως τον καθορισμό των απαραίτητων των πόρων και της υποδομής και την ανάπτυξη του business case. Επίσης, εξετάζονται όλα τα βήματα της υλοποίησης, από το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, ως την προώθηση, τη συντήρηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Τέλος, παραθέτονται βασικές παγίδες που πρέπει να αποφεύγει μια επιχείρηση, καθώς και παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία.

Το έκτο κεφάλαιο πραγματεύεται το θέμα της ανάθεσης υπηρεσιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, θέμα που προκύπτει κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της επιχειρηματικής κίνησης. Αναφέρονται τα είδη εξωτερικών συνεργατών και παροχέων, τα βήματα της διαδικασίας ανάθεσης, η διαχείριση των σχέσεων με τους παροχείς και οι υπηρεσίες που

μπορούν να τους ανατεθούν. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις επιλογές για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός δικτυακού τόπου και για τη φιλοξενία / hosting.

Στο έβδομο κεφάλαιο, μελετώντας μια επιχείρηση και την πορεία της, προσπαθούμε να εξετάσουμε τα βήματα του σχεδιασμού και της υλοποίησης των επιχειρηματικών κινήσεων που πραγματοποίησε στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, καθώς και τις διορθωτικές ενέργειες στις οποίες προέβη. Επιλέγοντας μια μικρού μεγέθους ελληνική επιχείρηση, δόθηκε η δυνατότητα να μελετηθούν οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς, οι ευκαιρίες που ανοίγονται και οι απειλές που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις και να εξεταστεί κατά πόσο ισχύουν οι βασικές αρχές που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα με βάση την έρευνα και παραθέτονται τα συμπεράσματα στα οποία οδήγησε η έρευνα και η μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ

Η εξέλιξη των επικοινωνιών και της πληροφορικής τα τελευταία χρόνια επέφερε πολλές σημαντικές αλλαγές. Οι νέες τεχνολογίες και η συνεχής εξέλιξή τους δημιούργησαν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για νέες μορφές επικοινωνίας, οργάνωσης και λειτουργίας, γεγονός που οδήγησε στη νέα παγκόσμια "Κοινωνία των Πληροφοριών" που χαρακτηρίζεται από εύρος δυνατοτήτων διαχείρισης και ανταλλαγής γνώσεων και πληροφοριών.

Οι εξελίξεις αυτές επέφεραν σημαντικές αλλαγές και στον τρόπο διεξαγωγής επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς διευρύνθηκαν οι τρόποι επικοινωνίας, τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων, όσο και μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, και οδήγησαν στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι επιχειρηματικές και λειτουργικές δυνατότητες που δημιουργεί η νέα πραγματικότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλάζουν ριζικά το επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς και την υπόσταση πολλών επιχειρήσεων.

Οι πρώτες εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου εμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του '70. Μια τέτοια εφαρμογή ήταν η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίου (EFT - Electronic Funds Transfer) με περιορισμένο πεδίο μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις, οικονομικά ιδρύματα και μερικές ριψοκίνδυνες μικρές επιχειρήσεις. Ακολούθησε η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (EDI - Electronic Data Interchange) με ευρύτερο πεδίο συναλλαγών, που αφορούσε και κατασκευαστές, λιανικούς πωλητές, υπηρεσίες κλπ. Επίσης, ακολούθησαν και άλλες εφαρμογές (ανταλλαγές μετοχών, συστήματα

κράτησης θέσεων), γνωστές ως εφαρμογές τηλεπικοινωνιών. των οποίων γρήγορα αναγνωρίστηκε η στρατηγική σημασία.

Αυτό που πραγματικά ώθησε την εξέλιξη, εξάπλωσε τις εφαρμογές και δημιούργησε τον όρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, ήταν η εμπορευματοποίηση του Internet στις αρχές της δεκαετίας του '90 και η ταχεία εξέλιξή του με εκατομμύρια δυνητικούς χρήστες. Η ταχεία εξάπλωση της τεχνολογίας αυτής οφείλεται κυρίως στην ανάπτυξη δικτύων, πρωτοκόλλων, λογισμικών και προδιαγραφών και στην αύξηση του ανταγωνισμού και των επιχειρησιακών πιέσεων. Έτσι, το 1998 ο αριθμός των ατόμων που πραγματοποίησε αγορές μέσω του διαδικτύου ξεπέρασε τα δέκα εκατομμύρια.

Οι βασικοί λόγοι ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, εκτός από την ανάπτυξη της τεχνολογίας που επιτρέπει τη διεξαγωγή του ηλεκτρονικού εμπορίου με μεγαλύτερη ταχύτητα, μικρότερο κόστος και μεγαλύτερη ευκολία από ότι του παραδοσιακού εμπορίου, είναι:

- το κόστος της επεξεργασίας πολλών συναλλαγών αυξανόταν με τέτοιο ρυθμό, που η δημιουργία ενός νέου τρόπου διαχείρισής τους ήταν απαραίτητη
- ο ανταγωνισμός στον χώρο του λιανικού εμπορίου και των τραπεζικών υπηρεσιών ήταν τόσο έντονος, που οι επιχειρήσεις έπρεπε να βρουν έναν τρόπο να προσφέρουν πολύ καλή εξυπηρέτηση πελατών για να επιβιώσουν. Αυτό απαιτούσε πολύ υψηλού επιπέδου διαχείριση συναλλαγών
- οι καταναλωτές έκαναν τον ανταγωνισμό αυτό ακόμα πιο έντονο, καθώς αναζητούσαν συνεχώς νέες περισσότερες υπηρεσίες και μεγαλύτερη ευκολία συναλλαγών από αυτού του τύπου τις επιχειρήσεις

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα από τα μεγαλύτερα φαινόμενα του επιχειρηματικού κόσμου. Οι ποικιλία των ενεργειών που πραγματοποιούν οι πολίτες

μέσω του διαδικτύου είναι πάρα πολύ μεγάλη: από κρατήσεις εισιτηρίων μέχρι αγορά αυτοκινήτου, από αναζήτηση πληροφοριών μέχρι επενδύσεις σε μετοχές, από έλεγχο υπολοίπου λογαριασμών ως πληρωμή φόρων. Το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς που πραγματοποιούν αγορές και προμήθειες, παρακολούθηση φορτίων και παραγγελιών, πωλήσεις και άλλες δραστηριότητες μέσω του διαδικτύου.

Μέσα σε λίγα χρόνια το ηλεκτρονικό εμπόριο εξελίχθηκε σε πολύ σημαντικό παράγοντα της επιχειρηματικής ζωής. Θέτοντας νέα δεδομένα, άλλαξε το επιχειρηματικό τοπίο και τον τρόπο λειτουργίας του εμπορίου. Τώρα πια, οι πελάτες έχουν τη δύναμη στα χέρια τους. Έχουν πρόσβαση σε μεγάλη ποσότητα πληροφοριών, μπορούν να έρθουν σε επαφή με μια επιχείρηση χωρίς την ανθρώπινη μεσολάβηση και χωρίς περιορισμό χρόνου και χώρου. Έχουν όμως και αυξανόμενες απαιτήσεις για εξυπηρέτηση, ταχύτητα και ευκολία. Με αυτά τα δεδομένα, οι επιχειρήσεις που θέλουν να πετύχουν, πρέπει να τοποθετήσουν τους πελάτες στο επίκεντρο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους και να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τους. Άλλωστε, ο ανταγωνισμός είναι πια μόλις ένα κλικ πιο πέρα.

[1], [17], [21]

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ

1.2.1 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ (E-COMMERCE)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί τον νέο τρόπο διεξαγωγής εμπορίου που βασίζεται στη στρατηγική εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρει η τεχνολογία.

Το "ηλεκτρονικό εμπόριο" / "e-commerce" είναι η ανταλλαγή επιχειρηματικής ή εμπορικής πληροφορίας ή και ψηφιακού προϊόντος ή υπηρεσίας σε ηλεκτρονική μορφή, με χρήση τεχνολογίας πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Υπό μια άλλη θεώρηση, είναι η διεκπεραίωση οποιασδήποτε εμπορικής λειτουργίας ή συναλλαγής με ηλεκτρονικό τρόπο και χωρίς τη χρήση χαρτιού, με ψηφιακή επεξεργασία μέσω δικτύου. [2], [14]

Η έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου περιγράφει τη διαδικασία αγοράς και πώλησης ή ανταλλαγής προϊόντων, πληροφοριών και υπηρεσιών διαμέσου δικτύου υπολογιστών, συμπεριλαμβανομένου και του Internet. Δεν είναι απλά η ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών έναντι πληρωμής μέσω του Internet. Υπό πιο ευρεία έννοια, είναι ένας τρόπος διεξαγωγής επιχειρηματικών εργασιών που χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να βελτιώσει την αποδοτικότητα της επεξεργασίας των συναλλαγών και ένας τρόπος ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων, πωλητών και αγοραστών προς όφελος όλων. Είναι ένας τρόπος μείωσης του κόστους, με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και αύξησης της ταχύτητας με την οποία διενεργείται η εξυπηρέτηση, ένας τρόπος έρευνας και απόκτησης πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων, ένας τρόπος αγοράς και πώλησης πληροφοριών, αγαθών και υπηρεσιών μέσα από τη χρήση του διαδικτύου. [1], [14], [21]

Ο ορισμός του μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την οπτική γωνία :

- Επικοινωνιακή: είναι η μετάβαση πληροφορίας, προϊόντων, υπηρεσιών και πληρωμών διαμέσου τηλεφωνικών γραμμών, δικτύων υπολογιστών ή άλλων ηλεκτρονικών μέσων
- Επιχειρηματικών διαδικασιών: είναι η εφαρμογή της τεχνολογίας προς την αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών συναλλαγών και της ροής εργασίας

- Υπηρεσιακή: είναι ένα εργαλείο που απευθύνεται στην επιθυμία των εταιρειών, των καταναλωτών και των διοικήσεων να μειώσουν το κόστος των υπηρεσιών, με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και αύξηση της ταχύτητας παράδοσης των υπηρεσιών
- Online: προσφέρει τη δυνατότητα της αγοράς και πώλησης προϊόντων και πληροφοριών στο Internet και σε άλλες online υπηρεσίες [1]

1.2.2 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (E-BUSINESS)

Καθώς η πλειοψηφία περιορίζει τον όρο εμπόριο μόνο σε ό,τι αφορά συναλλαγές μεταξύ επιχειρηματικών εταιρών, περιορίζει ταυτόχρονα και τον όρο ηλεκτρονικό εμπόριο. Για το λόγο αυτό πολλοί χρησιμοποιούν τον όρο "ηλεκτρονικό επιχειρείν" / "e-business".

Υπό αυτήν την προσέγγιση, ο όρος "ηλεκτρονικό εμπόριο" αποτελεί εννοιολογικά μέρος του "ηλεκτρονικού επιχειρείν", το οποίο αναφέρεται όχι μόνο στις διαδικασίες αγοράς και πώλησης, αλλά και στην εξυπηρέτηση πελατών, στη συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους και στις συναλλαγές εντός της επιχείρησης. "Αναφέρεται στον κύκλο ζωής, στην ταχύτητα, στην παγκοσμιοποίηση, στην αυξημένη παραγωγικότητα, στην εύρεση νέων πελατών και στην ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ιδρυμάτων με σκοπό το ανταγωνιστικό όφελος" (Lou Gerstner - στέλεχος IBM).

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν περιγράφει επιχειρήσεις, η ύπαρξη και η στρατηγική των οποίων στηρίζεται στο διαδίκτυο ή και επιχειρήσεις που έχουν αναθεωρήσει και προσαρμόσει την αποστολή τους, τη στρατηγική τους και τις λειτουργίες τους με βάση τα δεδομένα του διαδικτύου. [1], [2]

1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Μια κατηγοριοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ο διαχωρισμός του σε Ηλεκτρονικές Αγορές (Electronic Markets) και σε Ενδοεπιχειρησιακά Πληροφοριακά Συστήματα (Interorganizational Information Systems - IOS).

Μια ηλεκτρονική αγορά είναι ένα δίκτυο αλληλεπιδράσεων και σχέσεων όπου ανταλλάσσονται πληροφορίες, προϊόντα, υπηρεσίες και πληρωμές. Το κέντρο συναλλαγής είναι μια θέση σε δίκτυο.

Ένα ενδοεπιχειρησιακό πληροφοριακό σύστημα αναφέρεται στη ροή της πληροφορίας μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών με στόχο την αποδοτική επεξεργασία συναλλαγών, χρησιμοποιώντας EDI ή Extranet και με προκαθορισμένες σχέσεις. Τα συστήματα αυτά έχουν πολλούς τύπους : EDI μέσω VANs (Value-added Networks), Extranets μέσω Internet, Ηλεκτρονική Μεταφορά Κεφαλαίων (Electronic Funds Transfer - EFT), ηλεκτρονικές φόρμες (Electronic Forms), ολοκληρωμένη μετάδοση πληροφορίας (Integrated Messaging), κοινές βάσεις δεδομένων (Shared Databases), διαχείριση αλυσίδας προμηθειών (SCM -Supply Chain Management). [1]

Μια άλλη ταξινόμηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι με βάση τη φύση των συναλλαγών:

- επιχείρηση προς επιχείρηση / business - to - business / B2B. Χαρακτηρίζει σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο και περιλαμβάνει τις IOS συναλλαγές και τις συναλλαγές τύπου ηλεκτρονικής αγοράς μεταξύ οργανισμών. Αποτελεί στην ουσία την αυτοματοποίηση των συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων.
- επιχείρηση προς καταναλωτή / business - to - consumer / B2C. Αφορά συναλλαγές τύπου λιανικής πώλησης με ανεξάρτητους αγοραστές. Αποτελεί

την αυτοματοποίηση της διαδικασίας αγοράς των καταναλωτών (πρόκληση ενδιαφέροντος, έρευνα, παραγγελία, πληρωμή, παραλαβή).

- καταναλωτή προς καταναλωτή / consumer - to - consumer / C2C. Αφορά περιπτώσεις όπου ο καταναλωτής πουλά απευθείας σε καταναλωτή
- καταναλωτή προς επιχείρηση / consumer - to - business / C2B. Αφορά άτομα που πουλούν σε οργανισμούς
- μη επιχειρησιακό / nonbusiness. Περιλαμβάνει ακαδημαϊκά ιδρύματα, θρησκευτικές, κοινωνικές, κυβερνητικές οργανώσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο
- διεπιχειρησιακό / intrabusiness. Εσωτερικές επιχειρηματικές δραστηριότητες που πραγματοποιούνται συνήθως σε intranets. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η προσφορά στους υπαλλήλους απαραίτητων πληροφοριών. [1], [15]

1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρουσιάζει πολλά οφέλη που αφορούν, τόσο τις επιχειρήσεις, όσο και τον καταναλωτή και την κοινωνία. Παρά τα οφέλη αυτά, η ταχεία εξάπλωσή του περιορίζεται, τόσο από τεχνικά, όσο και από μη τεχνικά εμπόδια, τα οποία γίνεται συνεχώς προσπάθεια να ξεπεραστούν.

1.4.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΟΦΕΛΗ

Πλεονεκτήματα σε οργανισμούς

Τα τρία βασικότερα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση είναι :

α) το μέγεθος της επιχείρησης δεν είναι πλέον σημαντικός παράγοντας, καθώς η πρόσβαση σε δυνητικούς πελάτες είναι ανεξάρτητη μεγέθους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε νέες ή μικρές επιχειρήσεις να διεκδικήσουν μερίδιο αγοράς

β) η τοποθεσία της επιχείρησης δεν είναι πλέον περιοριστικός παράγοντας, καθώς η πρόσβαση είναι ανεξάρτητη γεωγραφικής θέσης και διαφορών ώρας. Η πρόσβαση σε πληροφορίες είναι δυνατή 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα (24X7 παρουσία / web presence) και η τοπική αγορά επεκτείνεται πια σε διεθνή αγορά

γ) αύξηση της ανατροφοδότησης / feedback. Είναι εύκολη η συλλογή πληροφοριών και σχόλιων πελατών και οι ομάδες συζητήσεων δίνουν στην επιχείρηση μια άποψη της αγοράς

Άλλα πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση είναι:

- μείωση του κόστους δημιουργίας, επεξεργασίας, διανομής, αποθήκευσης και ανάκτησης πληροφοριών που βασίζονταν σε χειρόγραφες εργασίες
- μείωση κόστους αγοράς: προσφορές πωλητών, μείωση χρονοβόρων διαδικασιών παραγγελίας, έρευνα αγοράς και σύγκριση τιμών, ηλεκτρονική παρακολούθηση παραγγελίας
- μείωση τηλεπικοινωνιακών εξόδων, κόστους μεταφορικών, διαφήμισης, αποθεμάτων, συναλλαγών, διανομής και πωλήσεων
- μείωση του αριθμού καταγραφικών απογραφών και των γενικών εξόδων με τη διαχείριση προμηθευτικής αλυσίδας
- καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων, μείωση και αντικατάστασή τους από πληροφορίες
- προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών στις απαιτήσεις του πελάτη (customization of products & services)

- υποστήριξη προσπαθειών ανασχηματισμού επιχειρησιακών διαδικασιών και βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών
- αύξηση αποτελεσματικότητας επιμέρους δραστηριοτήτων της αλυσίδας εφοδιασμού: άμεση επικοινωνία με προμηθευτές και πελάτες, ευκολότερος εντοπισμός πηγών προμήθειας, διαφάνεια συναλλαγών
- μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και προμηθευτών, αριθμός προσφερόμενων προϊόντων ανεξάρτητος από τη φυσική τοποθεσία προβολής
- αυτοματοποίηση διαδικασίας παραγγελιών, συναλλαγών και ανταλλαγής πληροφοριών, καλύτερα συστήματα πληρωμών
- περιορισμός σφαλμάτων κατά τη σύνταξη εγγράφων
- μείωση του χρόνου του αγοραστικού κύκλου, καθώς επιτρέπει τη γρήγορη σύγκριση ανάμεσα σε πολλά προϊόντα και υπηρεσίες και τη γρήγορη παράδοση και πληρωμή
- μείωση χρόνου μεταξύ δαπάνης κεφαλαίου και αποδοχής προϊόντων και υπηρεσιών,
- μείωση του χρόνου εισόδου νέων προϊόντων στην αγορά (time to market)
- άμεση γνώση επιμέρους στοιχείων προσφορών (τεχνικά στοιχεία)
- βελτίωση σχέσεων πωλητή - αγοραστή που οδηγεί σε βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη και δημιουργεί ευκαιρίες συνεργασίας και βελτίωση σχέσεων μεταξύ συνεργατών, άμεση επαφή με αγοραστές και καλύτερη επικοινωνία
- καλύτερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, με ταυτόχρονη μείωση του κόστους και βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης (customer service), πιο κοντινές σχέσεις με πελάτες, καλύτερη διανομή των πληροφοριών για υποστήριξη και πιο γρήγορη επίλυση προβλημάτων

- καλύτερη παρακολούθηση πωλήσεων και marketing
- συμμετοχή σε δημοπρασίες, ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών
- βελτίωση της πρόσβασης σε αγορές, διεύρυνση ως και σε παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργία νέων αγορών, πρόσβαση σε περισσότερους πελάτες χωρίς μεγάλη αύξηση του κόστους, διεύρυνση καναλιών, δημιουργία εναλλακτικών καναλιών
- βελτιωμένη ανταπόκριση και ευελιξία. επαρκής γνώση της αγοράς
- αύξηση όγκου πωλήσεων και εσόδων από το άνοιγμα νέων αγορών, από τη χρήση του νέου καναλιού, από δημοπρασίες
- καλύτερη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και της αλυσίδας αξίας, καθώς προσφέρει νέους τρόπους διεύρυνσης της παραγωγικής διαδικασίας, των logistics και των διανομών και σύνδεση των επιχειρήσεων σε ένα δίκτυο επικοινωνίας

Το ηλεκτρονικό εμπόριο γενικότερα μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βελτιωμένη εμπορική εικόνα, να διευκολύνει την εύρεση εμπορικών εταιρών, να αυξήσει την παραγωγικότητα, να αυξήσει την ευελιξία κ.α.

Πλεονεκτήματα σε πελάτες

- επιτρέπει πραγματοποίηση συναλλαγών 24 ώρες την ημέρα, όλο το χρόνο, από οπουδήποτε
- προσφέρει διευρυμένες επιλογές
- δυνατότητα αγορών σε πολλές περιοχές και γρήγορων και εύκολων συγκρίσεων τιμών και προϊόντων
- γρήγορη παράδοση και ειδικά για ψηφιακά προϊόντα, άμεση παράδοση

- γρήγορη πληροφόρηση, εύκολη πρόσβαση σε ποικιλία και μεγάλη ποσότητα πληροφοριών
- συμμετοχή σε πλειστηριασμούς
- αλληλεπίδραση και ανταλλαγή ιδεών σε ηλεκτρονικές κοινωνίες
- διευκόλυνση ανταγωνισμού που οδηγεί σε εκπτώσεις
- γρήγορη, άμεση υποστήριξη, καλύτερη επικοινωνία με πωλητή
- παροχή μερικές φορές δυνατότητας διαμόρφωσης προϊόντων σύμφωνα με απαιτήσεις και ανάγκες του καταναλωτή

Οφέλη για την κοινωνία

- παρέχει δυνατότητα εργασίας και πραγματοποίησης συναλλαγών από το σπίτι, άρα μείωση των μετακινήσεων και συνεπώς μείωση του κυκλοφοριακού προβλήματος και της μόλυνσης του περιβάλλοντος
- επιτρέπει την πώληση ορισμένων αγαθών σε χαμηλότερες τιμές αυξάνοντας το επίπεδο διαβίωσης
- επιτρέπει σε κατοίκους απομακρυσμένων περιοχών ή τριτοκοσμικών χωρών να απολαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες στα οποία δεν έχουν πρόσβαση με άλλο τρόπο
- διευκολύνει την προσφορά δημοσίων υπηρεσιών όπως οι υπηρεσίες υγείας

[1], [3], [4], [14], [24]

1.4.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ / ΕΜΠΟΔΙΑ

Το μεγαλύτερο εμπόδιο που αντιμετωπίζει το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η έλλειψη ασφάλειας στις συναλλαγές, εμπιστευτικότητας και προστασίας προσωπικών δεδομένων. Γενικότερα, οι περιορισμοί είναι οι εξής:

Τεχνικοί περιορισμοί

- έλλειψη απαραίτητης τεχνογνωσίας από εμπλεκόμενους
- έλλειψη ασφάλειας, αξιοπιστίας, προτύπων επικοινωνίας
- ανεπαρκές τηλεπικοινωνιακό εύρος
- έλλειψη υποδομής σε μερικές χώρες
- τα εργαλεία ανάπτυξης λογισμικού εξελίσσονται και μεταβάλλονται ραγδαία
- δύσκολη ολοκλήρωση και επικοινωνία μεταξύ λογισμικού του ηλεκτρονικού εμπορίου, υπάρχουσων εφαρμογών και βάσεων δεδομένων, παραδοσιακών συστημάτων, συστημάτων ERP και άλλων συστημάτων
- οι πωλητές μπορεί να χρειάζονται και ειδικούς εξυπηρετητές web και άλλες υποδομές εκτός από εξυπηρετητές δικτύου
- ορισμένο λογισμικό μπορεί να μην είναι συμβατό με ορισμένα φυσικά μέρη των υπολογιστών ή με λειτουργικά συστήματα
- λίγες εταιρείες έχουν τη μηχανογραφική δυνατότητα αυτόματης ενημέρωσης όλων των τμημάτων τους μετά από μια ηλεκτρονική συναλλαγή και μόνο έτσι θα αποκομίσουν όλα τα οφέλη του Η. Ε.
- δυσκολία interoperability – συμβατής λειτουργίας μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων σε επίπεδο επικοινωνίας, ασφάλειας και ανταλλαγής πληροφοριών και δεδομένων

Μη τεχνικοί περιορισμοί

- προβλήματα ασφάλειας συναλλαγών, προστασίας και εμπιστευτικότητας προσωπικών δεδομένων, ιδιωτικότητας και εγγυήσεων

- κόστος και δύσκολη μετάβαση και προσαρμογή: λογισμικό και εξοπλισμός, χρόνος εκπαίδευσης προσωπικού, χρόνος εγκατάστασης συστήματος, διατήρηση παράλληλου σχήματος μέχρι το νέο να αποδώσει
- δικαιολόγηση χρήσης (παράγοντες δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν)
- έλλειψη εμπιστοσύνης και αντίσταση του πελάτη σε απρόσωπες συναλλαγές και ηλεκτρονικό χρήμα, δισταγμός από την πλευρά του πελάτη
- έλλειψη εμπειρίας
- ανεπαρκή συστήματα πληρωμών και καταλόγων προμηθευτών
- αντίδραση προμηθευτών για δημοσιοποίηση τιμών
- διαφορετική κουλτούρα και γλώσσα μεταξύ λαών
- αλλαγές σε επίπεδο γεωγραφικό και πολιτικό, αλλαγές σε διεθνείς αλλά και σε εθνικούς κανόνες εμπορίου κάθε χώρας, κυβερνητικές παρεμβάσεις
- έλλειψη της αίσθηση της αφής και της προσωπικής επικοινωνίας
- νομοθετικά θέματα, ηθικοί κανόνες και κανονισμοί μη ολοκληρωμένοι, θέματα προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας, πατέντων, σημάτων κλπ
- δισταγμός λόγω μη σταθερών συνθηκών
- έλλειψη συστημάτων υποστήριξης (π.χ. αρμόδιοι εφοριακοί)
- προβλήματα στελέχωσης με ικανούς και κατάλληλους ανθρώπους, έλλειψη απαραίτητων ικανοτήτων
- θέματα σε σχέση με νομίσματα, δασμούς και φόρους
- ο φόβος ότι μπορεί να φέρει κατάλυση ανθρώπινων σχέσεων
- υπεραφθονία πληροφοριών που καθιστά δύσκολη την κατηγοριοποίηση των πληροφοριών, ώστε να μπορούν όλοι οι χρήστες να βρουν αυτό που ζητάν, αναρχία στις πληροφορίες και περιβάλλον που μερδεύει το χρήστη

- δυσκολία να στοχεύσει και να βρει η επιχείρηση τη συγκεκριμένη αγορά-στόχο που επιθυμεί
- πιθανή σύγκρουση καναλιών και διαταραχή υπάρχουσων σχέσεων στο παλιό κανάλι
- πρόσβαση ακόμη ακριβή ή μη βολική για κάποιους δυνητικούς πελάτες
- έλλειψη γνώσεων σε σχέση με τους υπολογιστές που παρατηρείται σε πολλούς καταναλωτές

[1], [5], [14], [21], [22], [24]

1.5 ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Το ζήτημα της ασφάλειας θεωρείται το πιο σημαντικό μειονέκτημα και εμπόδιο για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η ασφάλεια του Internet και κατ' επέκταση και του ηλεκτρονικού εμπορίου, απασχολεί, τόσο τους απλούς χρήστες, όσο και όσους έχουν επενδύσει ή ετοιμάζονται να επενδύσουν σε ηλεκτρονικά καταστήματα και web sites. Πολλά από τα θέματα ασφαλείας του ηλεκτρονικού εμπορίου αντιστοιχούν σε ανάλογα προβλήματα που υπάρχουν στις συναλλαγές στο φυσικό κόσμο (εγγυήσεις για αυθεντικές υπογραφές, μυστικές επικοινωνίες κλπ).

[2], [5]

Τα βασικότερα προβλήματα ασφαλείας που παρουσιάζονται είναι:

- **Ιοί:** απλά, αλλά ιδιαίτερα επικίνδυνα αυτόνομα προγράμματα που λαμβάνονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή υπάρχουν μέσα σε αρχεία στο Internet. Έχουν την ικανότητα να αναπαράγουν τον εαυτό τους και προχωρούν από υπολογιστή σε υπολογιστή. Υπάρχουν προγράμματα προστασίας από ιούς, τα "anti-virus".

- **Hackers / εισβολείς:** ερασιτέχνες, συνήθως μικρής ηλικίας, που ασχολούνται με την εύρεση τρόπων εισόδου σε υπολογιστές ή δικτυακούς τόπους και αποκτούν πρόσβαση σε ευαίσθητα συστήματα και πληροφορίες. Έχουν απροσδόκητη συμπεριφορά, καθώς το κέρδος είναι σπανίως ο στόχος τους και αυτό αποτελεί πρόβλημα. Πρέπει το site λοιπόν, να στήνεται προσεκτικά και να εγκαθίστανται προγράμματα προστασίας "firewalls".

- **Προστασία ιδιωτικής ζωής και ασφάλεια προσωπικών δεδομένων:** Η επίσκεψη σε δικτυακούς τόπους και η αγορά προϊόντων μέσω του διαδικτύου επιτρέπει τη συλλογή και αποθήκευση πληροφοριών για τους χρήστες. Τα δεδομένα που αποστέλλονται μέσω του διαδικτύου είναι ορατά από κάποιον κακόβουλο και καλά εξοπλισμένο χρήστη. Τα ζήτημα αυτό είναι δισεπίλυτο λόγω της "άναρχης" φύσης του διαδικτύου και οι χρήστες συνήθως καταφεύγουν σε συστήματα κρυπτογράφησης.

[2], [6]

Όσον αφορά την ασφάλεια των συναλλαγών, έχουν αναπτυχθεί κάποιοι μηχανισμοί ασφαλείας. Με την κρυπτογράφηση, την ψηφιακή υπογραφή, τη χρήση πιστοποιητικών, το message digest, τον ψηφιακό φάκελο και το χρονικό γραμματόσημο, γίνεται προσπάθεια να καλυφθούν απαιτήσεις για εμπιστευτικότητα, έλεγχο αυθεντικότητας, εξουσιοδότηση, ακεραιότητα, εξασφάλιση και μη αποποίηση ευθύνης. Οι περισσότερες συναλλαγές πραγματοποιούνται με τη χρήση του πρωτοκόλλου SSL (Secure Socket Layer Protocol) ή του πρωτοκόλλου SET (Secure Electronic Transaction Protocol).

[1]

1.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει πέντε βασικές κατηγορίες λειτουργιών:

- Ηλεκτρονική δημιουργία εμπορικής σχέσης / ηλεκτρονική διαπραγμάτευση - ηλεκτρονική παραγγελία. Συνήθως, αφορά B2C ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Ηλεκτρονική παροχή / ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με το προϊόν: παροχή πληροφοριών στον ενδιαφερόμενο πελάτη (επιχείρηση ή καταναλωτή), παροχή και ανταλλαγή αναλυτικών πληροφοριών που σχετίζονται με το αντικείμενο της εμπορικής σχέσης.
- Ηλεκτρονική παράδοση προϊόντος: παράδοση προϊόντος με ηλεκτρονικά μέσα. Είναι εφικτή μόνο για προϊόντα που έχουν ψηφιακή μορφή (λογισμικά, ηλεκτρονικές εφημερίδες, ηλεκτρονικά περιοδικά και βιβλία, μουσική, εικόνες κλπ.)
- Ηλεκτρονική πληρωμή: η βασική λειτουργία με την οποία ολοκληρώνεται ο κύκλος της πώλησης. Ο συνηθέστερος τρόπος είναι μέσω συστήματος πληρωμών πιστωτικών καρτών. Επίσης, γίνεται μέσω EFT - Electronic Funds Transfer / ηλεκτρονική μεταφορά χρημάτων, όπου μεσολαβούν τράπεζες και ειδικοί φορείς συναλλαγών (Automated Clearing Houses), όπως το Διατραπεζικό Σύστημα ΔΙΑΣ Α.Ε.
- Ηλεκτρονική ανταλλαγή εμπορικών εγγράφων: κυρίως εφαρμογές που σχετίζονται με την τεχνολογία EDI και περιλαμβάνουν την ανταλλαγή εμπορικών εγγράφων όπως παραγγελίες, τιμολόγια, δελτία αποστολής, προσφορές, τιμοκαταλόγους κλπ σε ψηφιακή μορφή, απ' ευθείας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων των εταιρών.

[2]

1.7 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει πολλές εφαρμογές που εκτείνονται πολύ πιο πέρα από την κατοχή μιας σελίδας στο Internet, όπως την αγορά αγαθών από το Internet, τη διαχείριση τραπεζικών λογαριασμών και μετοχών από το σπίτι, την εύρεση εργασίας, τη διεξαγωγή πλειστηριασμών, τη συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης κλπ. Όλες αυτές οι εφαρμογές εξαρτώνται από τους ανθρώπους, τις κρατικές πολιτικές, τα τεχνικά πρότυπα και πρωτόκολλα και από άλλους οργανισμούς.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο εφαρμόζεται σήμερα με πολλούς τρόπους από τις επιχειρήσεις. Έχει εφαρμογές στις επιχειρηματικές αγορές και προμήθειες (e-procurement), το marketing, τη διαφήμιση και την προώθηση, τη δημιουργία ονόματος και κύρους, τη διαφήμιση μέσω e-mail, τη διαχείριση αποθεμάτων από πολυεθνικές επιχειρήσεις, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (CRM), την τιμολόγηση και την πληρωμή, την online βοήθεια στους πελάτες κλπ. [1], [14]

1.8 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΩΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ Η.Ε.

Υπάρχουν κάποιες κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών που η φύση τους τα ευνοεί περισσότερο για να αποτελέσουν αντικείμενο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Μερικές από αυτές είναι:

- προϊόντα με υψηλή αναγνώριση και κύρος
- προϊόντα κατασκευασμένα με βάση τυποποιημένες προδιαγραφές και διεθνή πρότυπα

- προϊόντα που μπορούν να μετατραπούν ή είναι σε ψηφιακή μορφή, όπως η μουσική, οι εικόνες, τα λογισμικά
- προϊόντα με υψηλή εγγύηση ασφαλείας από εμπόρους γνωστού κύρους και υψηλής αξιοπιστίας
- σχετικά φτηνά προϊόντα
- προϊόντα επαναλαμβανόμενης αγοράς
- προϊόντα των οποίων η λειτουργία μπορεί αποτελεσματικά να επιδειχθεί μέσω βίντεο
- συσκευασμένα προϊόντα γνωστά στους καταναλωτές που δεν μπορούν να ανοιχθούν ούτε σε ένα παραδοσιακό κατάστημα
- υπηρεσίες συμβουλευτικές, χρηματοοικονομικές, τουριστικές κλπ [1]

1.9 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Αν αναλογιστεί κανείς την εκρηκτική ανάπτυξη που παρουσίασε το Internet, θα μπορούσε να καταλάβει και τις διαστάσεις και τις προοπτικές της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, αφού το τελευταίο βασίζεται κυρίως σε αυτήν την ανάπτυξη.

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, το 1995 περίπου 25 εκατομμύρια άνθρωποι είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο, ενώ το 1999 υπολογίζεται ότι ξεπέρασαν τους 450 εκατομμύρια, νούμερο διπλάσιο από το αντίστοιχο του 1998. Ο ρυθμός ανάπτυξης λοιπόν, είναι κάτι παραπάνω από γοργός. Σύμφωνα με την ActivMedia Research, το 2001 υπήρχαν 90 εκατομμύρια χρήστες συνδεδεμένοι στο Internet από τις ΗΠΑ και τον Καναδά. Το 74% από τους κατοίκους των ΗΠΑ είχαν κάνει τουλάχιστον μία online αγορά, ενώ το 1998 το νούμερο αυτό ήταν 47%. Τα συνολικά έσοδα από το web έφτασαν τα \$95 δισεκατομμύρια δολάρια το 1999, ενώ υπήρχαν προβλέψεις ότι θα

έφταναν το ποσό των 1,3 τρισεκατομμύρια δολάρια ως το 2003 και το ποσό των \$2,8 τρις το 2005.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, κυρίως στις Η.Π.Α., από το 1996 ως σήμερα αυξάνονται συνεχώς. Για το 2002 είχε υπολογιστεί ότι οι συνολικές αγορές και συναλλαγές B2B που θα γινόντουσαν στο Internet θα κυμαίνονταν στα \$500 δις με \$3 τρις, ενώ προβλεπόταν ότι οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου θα άρχιζαν να έχουν κέρδη. Για το 2008 προβλέπεται ο αριθμός των χρηστών του Internet θα φτάσει τα 750 εκατομμύρια και το 50% εξ αυτών θα είναι αγοραστές.

[1], [2], [22]

Συγκεκριμένα για το B2C, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - ΟΟΣΑ (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD) πρόβλεπε για το 2000 ότι ο όγκος της ηλεκτρονικής αγοράς θα έφτανε τα \$ 134.906 εκατομμύρια, ενώ το 1997 κυμαινόταν στα \$469 εκατομμύρια. Όσον αφορά την ευρωπαϊκή ηλεκτρονική αγορά B2C, σύμφωνα με έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι "παθητικές" δραστηριότητες (αναζήτηση προϊόντων, πληροφόρηση, σύγκριση τιμών) είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς, ενώ το 17,5% των χρηστών έχει πραγματοποιήσει αγορές στο παρελθόν. Η αντίστοιχη πρόβλεψη για το 2001 έδειχνε ραγδαία αύξηση ως και 33,9%.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 25% μόνο των ιστοσελίδων στην Ευρώπη απευθύνεται σε καταναλωτές, ενώ το 50% είναι B2B. Το 50% από τα B2B sites που έχουν τριετή και πλέον παρουσία στο χώρο είναι κερδοφόρα και κύριος στόχος της πλειοψηφίας τους είναι η πρόωθηση πωλήσεων και η παροχή πληροφοριών. Γενικά, προβλέπεται ότι το B2B θα ξεπεράσει το B2C κομμάτι του ηλεκτρονικού εμπορίου

όσον αφορά τα έσοδα. Σύμφωνα με την Gartner Group το B2B ηλεκτρονικό εμπόριο ως το 2004 θα έχει μετατραπεί σε έναν κλάδο αξίας 7,29 τρισεκατομμυρίων δολαρίων.

[1]. [22]

Όσον αφορά την Ελλάδα, πριν το 2001 το Internet δεν αποτελούσε παρά ένα κανάλι προώθησης και προβολής προϊόντων και υπηρεσιών, χωρίς να προσφέρει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να υλοποιεί τις αγορές του μέσω αυτού. Μέχρι τα τέλη του 2001 όμως, οι πρώτες προσπάθειες για τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων που ολοκληρώνουν τον εμπορικό κύκλο, είχαν ήδη αρχίσει.

[1]

Το σίγουρο είναι ότι όλοι αυτοί οι αριθμοί θα συνεχίσουν να αυξάνονται καθώς οι χρήστες θα εξοικειώνονται με τον τρόπο συναλλαγών στο διαδίκτυο. Τα στοιχεία αυτά, σε συνδυασμό με τις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές πιέσεις της αγοράς που δημιουργούν υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιβάλουν στις επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που προσφέρει η εξέλιξη του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, αλλά και να δραστηριοποιηθούν ως προς την προστασία από τους κινδύνους που εγκυμονεί το τελευταίο.

[1]. [2]

Το αντίκτυπο του νέου τρόπου συναλλαγών που αντιπροσωπεύει το ηλεκτρονικό εμπόριο, θα είναι μεγάλο, τόσο στη βελτίωση του απ' ευθείας μάρκετινγκ (νέα κανάλια, νέα προϊόντα, μείωση χρόνου εμφάνισης στην αγορά / time to market, άμεση διαφήμιση, νέες αγορές), όσο και στη μεταμόρφωση και στον ορισμό εκ νέου των οργανισμών (εκπαίδευση, πελατειακές σχέσεις, προϊόντα με νέες δυνατότητες προσαρμοσμένα σε ανάγκες πελάτη/customization). Η ραγδαία πρόοδος του θα αναγκάσει τις εταιρείες να προσαρμοστούν γρήγορα στη νέα τεχνολογία προσφέροντάς τους ευκαιρίες σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Θα οδηγήσει σε μια δυναμική διαδικασία στρατηγικών και δομικών αλλαγών.

Η ψηφιακή εποχή θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές, επίσης, στη φύση της εργασίας και της απασχόλησης, κυρίως οδηγώντας τις εταιρείες στη μείωση προσωπικού και ανάθεση εργασιών σε χώρες με φτηνό εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι λοιπόν, θα πρέπει να είναι ευέλικτοι, με θέληση για συνεχή μάθηση και ικανότητες προσαρμογής, λήψης αποφάσεων και υποστήριξης αυτών. Κάθε εταιρεία θα πρέπει να θεωρεί τους εργαζόμενους ως το σημαντικότερο απόκτημά της.

Επίσης, έντονα θα επηρεαστούν και άλλοι τομείς όπως η παραγωγή, η οικονομία, η λογιστική, η εκπαίδευση, η διοίκηση, η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και η υγεία. Προκύπτουν ακόμα ζητήματα ηθικής και νομοθεσίας, διοικητικά και στρατηγικά. [1]

Η πρώτη γενιά εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου παρείχε σημαντικά οικονομικά και λειτουργικά και στρατηγικά οφέλη, αλλά η μη υιοθέτησή τους δεν αποτελούσε απειλή. Σήμερα, η πραγματικότητα είναι διαφορετική, καθώς οι επιχειρήσεις αρχίζουν να διαχωρίζονται σε επιχειρήσεις παλαιάς οικονομίας, που λειτουργούν με τον παραδοσιακό τρόπο και σε επιχειρήσεις νέας οικονομίας, που δραστηριοποιούνται στο νέο ψηφιακό κόσμο. Έτσι, σήμερα πια, μιλάμε για ανάγκη επανασχεδιασμού της κάθε επιχείρησης σύμφωνα με τα δεδομένα του e-business. [2]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν αποτελεί τεχνολογία από μόνο του, αλλά ούτε και ταυτίζεται με κάποια μεμονωμένη τεχνολογική καινοτομία ή με το Διαδίκτυο (Internet) ή με την Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (EDI) κλπ. Όλα τα παραπάνω είναι απλά επιμέρους τεχνολογίες ή δίκτυα τα οποία αποτελούν ένα μέρος των εργαλείων, συστημάτων, τεχνολογιών, τεχνικών, επιχειρηματικών μοντέλων και πρακτικών που συνθέτουν την έννοια ηλεκτρονικό εμπόριο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιεί διάφορες τεχνολογίες που κυμαίνονται από το EDI ως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τις αγορές με έξυπνες κάρτες. [1], [2]

2.1 ΔΙΚΤΥΑ

Δύο ή περισσότεροι υπολογιστές συνδεδεμένοι μεταξύ τους που ανταλλάσσουν πληροφορίες σε "πραγματικό χρόνο" αποτελούν ένα δίκτυο. Τα δίκτυα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα τοπικά LAN - Local Area Network όταν οι υπολογιστές που συνδέονται μεταξύ τους είναι σε κοντινή απόσταση και τα WAN - Wide Area Network όταν οι υπολογιστές είναι αρκετά απομακρυσμένοι.

Οι πιο δημοφιλείς πλατφόρμες για το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι τα παρακάτω δίκτυα: το Internet για το B2C, τα Intranets για την εσωτερική διαχείριση μιας επιχείρησης και τα Extranets για το B2B. [1]

2.1.1 ΤΟ ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ / INTERNET

Το Internet είναι ένα πλέγμα από εκατομμύρια διασυνδεδεμένους υπολογιστές μέσω της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών, που επεκτείνεται σχεδόν σε κάθε γωνιά του πλανήτη και παρέχει τις υπηρεσίες του σε εκατομμύρια χρήστες. Είναι ένα δίκτυο που επιτρέπει στους συνδεδεμένους υπολογιστές να επικοινωνούν αποτελεσματικά προσφέροντας πρόσβαση σε τεράστιο όγκο πληροφοριών, καθώς αποτελεί ένα σύνολο ασύλληπτης έκτασης πηγών πληροφοριών. Τα μέλη αυτής της "παγκόσμιας Ηλεκτρονικής Κοινωνίας", άνθρωποι και οργανισμοί, ανεξάρτητα από υπηκοότητα, ηλικία και θρήσκευμα, ανταλλάσσουν πληροφορίες και απόψεις, πέρα από γεωγραφικά και κοινωνικά σύνορα. [1], [2], [6]

Οι πολύτιμες υπηρεσίες του Internet, αποτελούν μέσο συνεργασίας και επικοινωνίας, αλλά και μέρος πια καθημερινών πρακτικών για τους αμέτρητους χρήστες του δικτύου. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι στα τέλη του 1999 το Internet είχε περισσότερους από 450 εκατομμύρια χρήστες η πλειοψηφία των οποίων στις ανεπτυγμένες χώρες, ενώ το 2000 υπολογίζεται ότι εξυπηρέτησε πάνω από ένα δισεκατομμύριο χρήστες και επεκτείνεται διαρκώς με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Το Ελληνικό Διαδίκτυο υπολογίζεται ότι μέχρι το 2001 αποτελούταν περίπου από 800.000 χρήστες με 80.628 μοναδικές διευθύνσεις και 20.000 ιστοσελίδες.

Το Internet είναι ένας πολύπλοκος ιστός από επιμέρους τοπικά δίκτυα υπολογιστών συνδεδεμένα σε ένα μεγάλο WAN - Wide Area Network (δίκτυο απομακρυσμένης περιοχής). Αυτό που επιτρέπει σε όλα αυτά τα δίκτυα να συνδέονται μεταξύ τους και να συνθέτουν το Internet είναι μια ομάδα κοινώς αποδεκτών προτύπων με κυριότερο το TCP/IP - Transmission Control Protocol / Internet Protocol

(πρωτόκολλο ελέγχου επικοινωνίας / πρωτόκολλο internet) το οποίο σχεδιάστηκε το 1972 από τον Vinton Cerf. [1], [2]

Τα χαρακτηριστικά του

Το Internet μπορεί να συνδέει υπολογιστές διαφορετικού τύπου ως προς το υλικό τους (hardware), το λειτουργικό σύστημά τους και το πρωτόκολλο διαδίκτυωσης του τοπικού τους δικτύου, ευελιξία που οδήγησε στην εξάπλωσή του. Είναι μία συλλογική δραστηριότητα. Είναι αποκεντρωμένο και αυτοδιαχειριζόμενο. Δεν ανήκει σε κανένα και δεν ελέγχεται από κανένα. Καθένα από τα μικρότερα δίκτυα που το αποτελούν διατηρεί την αυτονομία του και την ευθύνη για τις πληροφορίες που διακινεί, τις υπηρεσίες που προσφέρει και τη διαχείρισή του.

Τα πλεονεκτήματα του Internet είναι το μικρό κόστος χρήσης που όλο και μειώνεται, η ευκολία χρήσης, το γραφικό περιβάλλον για χρήστες κάθε επιπέδου και η ευρεία εξάπλωσή του που συνεχίζεται με υψηλούς ρυθμούς.

Τα μειονεκτήματά του είναι ότι παρέχει μέτρια σταθερότητα στην ποιότητα, καθώς δεν είχε σχεδιαστεί αρχικά για εμπορική χρήση και ότι υπάρχουν προβλήματα ασφάλειας για τα συναλλασσόμενα μέρη και εμπιστευτικότητας των δεδομένων. Παρότι γίνονται προσπάθειες επίλυσης των προβλημάτων ασφαλείας, μια ολοκληρωμένη πλήρης λύση είναι πολύ δύσκολη. [1], [2], [3], [4]

Η ανάπτυξή του

Το Internet σχεδιάστηκε αρχικά για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του αμερικάνικου Υπουργείου Αμύνης και άλλων οργανισμών που συνεργάζονταν με αυτό σε διάφορα έργα. Στόχος ήταν να λυθεί το πρόβλημα επικοινωνίας μεταξύ

απομακρυσμένων υπολογιστών. Αργότερα, η χρήση του απελευθερώθηκε για κοινή εμπορική χρήση, αφού πρώτα έγινε προσιτή σε πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Η αρχή, λοιπόν, του Internet ήταν το ARPANET (Advanced Research Project Network), ένα πειραματικό δίκτυο της υπηρεσίας ερευνών του αμερικάνικου στρατού, το πρώτο βιώσιμο δίκτυο μεταξύ οργανισμών. Γεννήθηκε το 1969 με πόρους του προγράμματος ARPA (Advanced Research Project Agency) του αμερικάνικου Υπουργείου Άμυνας, με αρχικό στόχο να βρεθεί τρόπος επικοινωνίας μεταξύ ακριβών και ασύμβατων mainframe της ARPA και η δημιουργία ενός διαδικτύου που θα εξασφάλιζε την επικοινωνία μεταξύ απομακρυσμένων δικτύων, έστω και αν κάποια από τα ενδιάμεσα συστήματα βρίσκονταν προσωρινά εκτός λειτουργίας. Αργότερα, το δίκτυο αυτό διευρύνθηκε, συνδέοντας την πανεπιστημιακή κοινότητα.

Στην δεκαετία του '70 αναπτύσσονται και άλλα δίκτυα, όπως το Bitnet και το Usenet, με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Αρχίζει επίσης, η χρήση της EFT μέσα από ασφαλή ιδιωτικά δίκτυα. Η EFT ήταν το στοιχείο που έκανε δυνατή την ηλεκτρονική πληρωμή και οδήγησε στις κάρτες. Το 1973 ξεκινά ένα νέο ερευνητικό πρόγραμμα που ονομάζεται "Πρόγραμμα Διαδικτύωσης" (Interneting Project), προκειμένου να ξεπεραστούν οι διαφορετικοί τρόποι που χρησιμοποιεί κάθε δίκτυο για να διακινεί τα δεδομένα του. Το πρόγραμμα αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια νέα τεχνική, το Πρωτόκολλο Διαδικτύωσης (IP - Internet Protocol). Από αυτήν την τεχνική παίρνει το όνομά του το Διαδίκτυο (Internet). Διαφορετικά δίκτυα που χρησιμοποιούν το κοινό πρωτόκολλο IP μπορούν να συνδεόνται και να αποτελούν ένα Διαδίκτυο.

Αργότερα, στις αρχές του '80 αναπτύσσεται το EDI που κάνει δυνατή την ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων και μέχρι το τέλος της δεκαετίας αναπτύσσεται το ηλεκτρονικό εμπόριο σε ιδιωτικά δίκτυα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις στη δεκαετία του '90, όπως τα γρήγορα modem, οι πιο φτηνοί υπολογιστές και η ανάπτυξη εύκολων

ονομάτων δικτυακών τόπων - web domain (www.ονομα.com), έκαναν το Internet προσβάσιμο και σε άτομα εκτός της επιστημονικής κοινότητας και με τη βοήθειά του, το ηλεκτρονικό εμπόριο εξαπλώθηκε. [1], [2], [3], [4], [14]

To World Wide Web - Ο Διεθνής Δικτυακός Ιστός

To World Wide Web – WWW αναπτύχθηκε το 1992, κάνοντας τη χρήση του Internet και την πρόσβαση των επιχειρήσεων πολύ πιο εύκολη και βοηθώντας έτσι, στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Είναι ένα υποσύνολο του Internet αποτελούμενο από περισσότερες από ένα δισεκατομμύριο ηλεκτρονικές σελίδες πληροφορίας συνδεδεμένες μεταξύ τους, προσπελάσιμες από οποιονδήποτε χρήστη με το πρωτόκολλο HTTP (Hypertext Transfer Protocol), μέσω ενός προγράμματος browser όπως τα Netscape & Internet Explorer.

Βασικά στοιχεία του WWW είναι το πρωτόκολλο δικτύου HTTP που χρησιμοποιούν οι web clients και οι web servers, το πρωτόκολλο TCP/IP όπου βασίζεται, η γλώσσα HTML για την εμφάνιση κειμένων, γραφικών και άλλων στοιχείων και ένας τύπος διεύθυνσης, το URL (Uniform Resource Locator). Ο web client βρίσκεται στο χρήστη και μέσω του browser επικοινωνεί με το server.

To Web ξεκίνησε το 1989 ως σύστημα για ανταλλαγή ερευνητικών ιδεών και δεδομένων στο ευρωπαϊκό εργαστήριο πυρηνικών ερευνών (CERN). Αποτελείται από ομάδες σελίδων οργανωμένες σε δικτυακούς τόπους (web sites) που μπορούν να συνδέονται μεταξύ τους, αλλά και με αρχεία ήχου και εικόνας, με hyperlinks. Οι σελίδες είναι γραμμένες σε γλώσσα **HyperText Markup Language (HTML)**. Κάθε δικτυακός τόπος έχει μια διεύθυνση (URL) συνήθως της μορφής www.xxxxxx.cc όπου xxxxxx το όνομά του και cc ο κωδικός της χώρας. [2], [20], [14]

Επιδράσεις - αλλαγές

Η χρήση του Internet επηρεάζει πολλές πτυχές της ζωής μας, ιδιαίτερα τον τρόπο που δουλεύουμε, προσφέροντας τα παρακάτω :

- Ψηφιοποίηση (digitalization): κάθε πληροφορία μπορεί να μετατραπεί σε ηλεκτρονική - ψηφιακή μορφή, μπορεί να αποθηκευτεί και να ανακληθεί μέσω υπολογιστή και έτσι αυξάνεται η διαθεσιμότητα των πληροφοριών.
- Παγκοσμιοποίηση (globalization): το Internet δίνει την δυνατότητα σε επιχειρήσεις να προσφέρουν σε πελάτες και συνεργάτες πρόσβαση σε πληροφορίες ανεξάρτητα με το πού βρίσκονται αυτοί γεωγραφικά, προσφέρει, δηλαδή, πρόσβαση σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Απομακρυσμένη πρόσβαση (mobility): προσφέρει τη δυνατότητα να έχει ο εργαζόμενος πρόσβαση σε πληροφορίες από όπου και αν βρίσκεται (στο γραφείο, σε πελάτη, στο σπίτι).
- Ομάδες εργασίας (workgroups): υποστηρίζει τη συνεργασία εργαζομένων καθώς επιτρέπει σε ομάδες εργασίας, που τα μέλη τους βρίσκονται σε διαφορετικά μέρη, να εργαστούν μέσω τηλεσυνεδριάσεων και να μοιραστούν πληροφορίες.
- Αμεσότητα (immediacy): επιτρέπει την πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο (real time information) και σε οποιαδήποτε ώρα της ημέρας [4]

2.1.2 INTRANETS

Τα Intranets είναι τοπικά εταιρικά δίκτυα (LAN) ή ευρύτερης εμβέλειας δίκτυα (WAN) που χρησιμοποιούν την τεχνολογία του Internet. Αναπτύσσονται με βάση το πρωτόκολλο TCP/IP, αλλά λειτουργούν ως ιδιωτικά δίκτυα περιορισμένης πρόσβασης. Πρόσβαση δίνεται μόνο σε υπαλλήλους και αφορά ευαίσθητες εταιρικές πληροφορίες.

Συνδέουν διάφορους εξυπηρετητές (servers), πελάτες (clients), βάσεις δεδομένων (data bases) και προγράμματα εφαρμογών.

Μερικές από τις λειτουργίες που προσφέρουν είναι πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, μηχανές αναζήτησης, κατάλογοι, ζωντανή επικοινωνία, διανομή εγγράφων, εργαλεία ομαδικής εργασίας, ενσωμάτωση υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου, συμμετοχή σε Extranets. Συνήθως, περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες, προγράμματα εκπαίδευσης, κατάλογοι πελατών και προϊόντων, αιτήσεις αγορών, φόρμες και έντυπα κ.α. [1]

2.1.3 EXTRANETS

Τα Extranets είναι διευρυμένα Intranets που συνδέουν απομακρυσμένα Intranets ή μεμονωμένα άτομα μέσω Virtually Private Networks - VPN που δημιουργούνται στο Internet. Πρόκειται για προστατευμένα κανάλια ροής δεδομένων. Συνδέουν το Intranet μιας εταιρείας με τα intranets των συνεργατών της, των προμηθευτών της, της κυβέρνησης, των πελατών της και αποτελούν μια ελαστική πλατφόρμα για διαχείριση της αλυσίδας των προμηθειών. Η πρόσβαση ρυθμίζεται από συμφωνίες, ελέγχεται αυστηρά και περιορίζεται σε εξουσιοδοτημένα άτομα μόνο. Μπορεί ακόμα, να περιορίζεται σε συγκεκριμένες μόνο πληροφορίες. Δίνουν την δυνατότητα ασφαλούς ηλεκτρονικού εμπορίου ανάμεσα σε εταιρείες (B2B συναλλαγές) αυτοματοποιώντας την ανταλλαγή πληροφοριών.

Βασικές εφαρμογές των Extranets είναι η βελτίωση της επικοινωνίας, που μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις και τις συνεργασίες, της παραγωγικότητας και των επιχειρηματικών διαδικασιών, επιτρέποντας την ανταλλαγή των απαραίτητων πληροφοριών για JIT συστήματα διαχείρισης. Επίσης, η μείωση του κόστους

(λειτουργίας και διοίκησης) και η βελτιωμένη μεταφορά πληροφοριών με χαμηλό κόστος και τυποποιημένο τρόπο. [1], [4], [22]

2.2 ΆΛΛΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

2.2.1 E.D.I. - ELECTRONIC DATA INTERCHANGE

Το EDI αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '70 με αρχές της δεκαετίας '80. Πρόκειται για μια μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων με ηλεκτρονική ανταλλαγή εγγράφων. Η Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange - EDI) ορίζεται ως η ανταλλαγή δομημένων πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή μεταξύ συστημάτων πληροφορικής δύο ή περισσότερων εμπορικών εταιρών με την ελάχιστη ανθρώπινη παρέμβαση. Η ανταλλαγή, δηλαδή, επιχειρηματικών πληροφοριών με ένα τυποποιημένο τρόπο, ώστε να είναι άμεσα επεξεργάσιμες από υπολογιστή. Είναι, ουσιαστικά, η σε ψηφιακή μορφή μεταβίβαση εμπορικών εγγράφων δομημένων σε αυτοτελή μηνύματα μεταξύ συναλλασσόμενων επιχειρήσεων ή οργανισμών. Τα μηνύματα αυτά περιέχουν πληροφορίες δομημένες με βάση ένα κοινώς αποδεκτό πρότυπο. Τα πρότυπα αυτά καθορίζονται από τον ANSI και άλλους οργανισμούς τυποποίησης.

Τα δεδομένα μεταβιβάζονται σε τυποποιημένη μορφή και όχι σε ελεύθερη μορφή όπως στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και μπορούν να γίνουν αντικείμενο επεξεργασίας άμεσα από εφαρμογές εγκατεστημένες σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Μια κοινή μορφή δόμησης των στοιχείων που ανταλλάσσονται συμφωνείται μεταξύ των εταιρειών, ενώ η μεταβίβαση των δεδομένων γίνεται με την ελάχιστη δυνατή

ανθρώπινη παρέμβαση. Υπάρχουν όμως και δικλείδες ασφαλείας για τη διαχείριση εξαιρέσεων.

Με την ανάπτυξη του EDI, οι επιχειρήσεις έχουν πια στα χέρια τους έναν τρόπο γρήγορης και αξιόπιστης ανταλλαγής πληροφοριών, αποφεύγοντας την εκ νέου πληκτρολόγηση. Έχουν ένα εργαλείο πολύ σημαντικό που τους βοηθά να καλύψουν τις απαιτήσεις για πληροφορίες, ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν, να διαχειριστούν και να υποστηρίξουν συστήματα DRP (Distribution Requirements Planning) και JIT (Just In Time) συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων και παραγωγής. Επίσης, το EDI μειώνει τις απαιτήσεις σε προσωπικό και βελτιώνει την αποδοτικότητα και την επικοινωνία. Μέχρι το 1990, το EDI αναπτύσσεται με πολύ γοργό ρυθμό, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν αυτόν τον τρόπο ανταλλαγής δεδομένων.

[2], [14], [19]

2.2.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ / E-MAIL

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο / e-mail είναι η ψηφιακή - ηλεκτρονική εκδοχή του παραδοσιακού ταχυδρομείου. Οι πρώτες μορφές λειτουργούσαν εσωτερικά σε εταιρείες ή οργανισμούς και επέτρεπαν στους χρήστες ενός LAN να ανταλλάσσουν μηνύματα. Σήμερα, κάθε χρήστης του Διαδικτύου έχει τη δυνατότητα να στέλνει ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε οποιονδήποτε άλλο χρήστη. Τα μηνύματα αυτά μπορούν να περιέχουν και οποιασδήποτε μορφής αρχεία. Το πλεονέκτημα του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι ότι το μήνυμα που λαμβάνεται μπορεί να γίνει άμεσα αντικείμενο διαχείρισης από λογισμικό.

[2]

2.2.3 E.F.T. - ELECTRONIC FUNDS TRANSFER

Η ηλεκτρονική μεταφορά χρημάτων / EFT - Electronic Funds Transfer είναι μια μορφή EDI. Πρόκειται, για ένα τρόπο πληρωμής με μεταφορά χρημάτων μεταξύ λογαριασμών στην ίδια τράπεζα ή σε διαφορετικές. Μεσολαβούν, δηλαδή, τράπεζες και ειδικοί φορείς συναλλαγών (Automated Clearing Houses), όπως το Διατραπεζικό Σύστημα ΔΙΑΣ ΑΕ, για τη διεκπεραίωση της πληρωμής. Η πιο γνωστή σε όλους μας μορφή EFT είναι οι συναλλαγές μέσω ATM (Automated Teller Machine) που επιτρέπουν κατάθεση, ανάληψη και μεταφορά χρημάτων από τραπεζικούς λογαριασμούς από όποιο σημείο θέλουμε. Οι τράπεζες που εμπλέκονται επικοινωνούν χρησιμοποιώντας EFT πρότυπα για την μεταφορά των πληροφοριών (ημερομηνία, ποσό, λογαριασμοί κλπ).

[1], [2], [14]

2.2.4 ΓΡΑΜΜΩΤΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ / BAR CODE

Πρόκειται για μια τεχνολογία αυτόματης αναγνώρισης (Auto ID Technology) που αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την αποφυγή λαθών και την ομαλοποίηση της διακίνησης και της διαχείρισης προϊόντων και υπηρεσιών σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα. Η τεχνολογία του γραμμωτού κώδικα ξεκίνησε να αναπτύσσεται στις αρχές του 1960 για να καλύψει τις ανάγκες των super markets για ταχύτητα και πληροφόρηση στη διοίκηση. Τα πρώτα πρότυπα κωδικοποίησης προϊόντων αναπτύχθηκαν στην Αμερική με τον Universal Product Code (UCP) και συνέχισαν στην Ευρώπη από τον οργανισμό European Article Numbering (EAN). Από τα τέλη της δεκαετίας του '80 ως σήμερα, η προσπάθεια επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση της συνεργασίας της

τεχνολογίας αυτής με άλλες τεχνολογίες αυτόματης αναγνώρισης και με τεχνολογίες πληροφορικής και διεπιχειρησιακής επικοινωνίας. [2]

2.2.5 IMAGING

Πρόκειται για ένα σύνολο τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται για τη σάρωση, αποθήκευση, ανάκτηση και διαβίβαση δεδομένων ή εγγράφων. Αντικαθιστούν τη χρήση του χαρτιού δημιουργώντας ψηφιακά ηλεκτρονικά αντίγραφα των εγγράφων με συστήματα εικόνας, τα οποία στη συνέχεια αποθηκεύονται σε ψηφιακή μορφή. Έτσι, η ταξινόμηση, η ανάκτηση, η αποστολή και άλλες εργασίες γίνονται με ευκολία και ταχύτητα. Η χρησιμότητα της τεχνολογίας αυτής συνεχώς αυξάνεται, αν και θεωρείται υψηλού κόστους. [2]

2.2.6 ΕΞΥΠΝΕΣ ΚΑΡΤΕΣ / SMART CARDS

Αποτελούν εξέλιξη των καρτών μαγνητικής λωρίδας που γνώρισαν μεγάλη αποδοχή και χρήση στον τραπεζικό τομέα. Οι έξυπνες κάρτες μπορούν και αυτές να αποθηκεύσουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων, αλλά παρέχουν επιπλέον τη δυνατότητα κρυπτογράφησης ή χειρισμού ηλεκτρονικών υπογραφών για την ασφάλεια του περιεχομένου τους. Πέρα από την ευνόητη δυνατότητα χρήσης τους ως τραπεζικές και πιστωτικές κάρτες, προσφέρονται και για χρήση στη βιομηχανία, στο εμπόριο και τη δημόσια διοίκηση, καθώς παρέχουν προστασία δεδομένων, αναγνώριση του κατόχου τους, ασφάλεια πρόσβασης σε συστήματα και χώρους, πιστοποίηση υπογραφής και κρυπτογράφηση. [2]

2.2.7 ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

Πέρα από το απλό τηλεφωνικό δίκτυο που αποτελεί το βασικό μέσο επικοινωνίας, έχουν αναπτυχθεί πολλά άλλα δίκτυα που προσφέρουν απαραίτητες υπηρεσίες για την ηλεκτρονική διεκπεραίωση επιχειρησιακών εργασιών, όπως:

- τα **Δίκτυα Προστιθέμενης Αξίας (Value Added Networks - VANs)**. Εκτός από υπηρεσίες μεταφοράς δεδομένων, παρουσιάζουν και παρέχουν και υπηρεσίες διαχείρισης μεταφερόμενων δεδομένων, όπως μετατροπή / μετάφραση, δυνατότητα διασύνδεσης με άλλα δίκτυα με παρόμοιες υπηρεσίες, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων και σε ιδιωτικά κυκλώματα κλπ.

- το **ψηφιακό δίκτυο ολοκληρωμένων υπηρεσιών (Integrated Services Digital Network - ISDN)**. Ένα πλήρως ψηφιακό δίκτυο που λειτουργεί με βάση διεθνή πρότυπα, συνδέεται με το δημόσιο τηλεφωνικό δίκτυο κάνοντας δυνατή την ταυτόχρονη μετάδοση φωνής και δεδομένων και αυξάνει την ταχύτητα σύνδεσης στο Internet. [2]

2.2.8 DATA WAREHOUSING - DATA MINING

Το Data Warehousing επιτρέπει τη συλλογή από την επιχείρηση πληροφοριών για κάθε πελάτη, προϊόν και συναλλαγή που πραγματοποιείται και την αποθήκευσή τους.

Το Data Mining είναι ένα σύνολο εργαλείων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη εφαρμογών που επιτρέπουν την ανάκτηση και την ανάλυση συγκεκριμένων πληροφοριών μέσα από τις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης. Οι

εργασίες αυτές είναι απαραίτητες για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιτρέπει επίσης, την αυτόματη επεξεργασία εισερχόμενων πληροφοριών προσφέροντας τη δυνατότητα για εξειδικευμένη ανάλυση. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσαρμόσει μια επιχείρηση το δικτυακό της τόπο, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση και άνεση των πελατών και των συνεργατών της (customize the site). [4]

2.2.9 COOKIES

Είναι ένα χαρακτηριστικό των περισσότερων browsers που επιτρέπει την αποθήκευση ενός τύπου «σημειώματος» στα αρχεία του browser στο δίσκο του χρήστη. Τοποθετείται εκεί όταν ο χρήστης ζητήσει μια ιστοσελίδα από ένα server / διακομιστή που χρησιμοποιεί cookies και στην ουσία είναι ένα σημείωμα από το server προς τον ίδιο το server. Πρόκειται δηλαδή, για μικρά τμήματα δεδομένων που μια δικτυακή τοποθεσία διατηρεί στον σκληρό δίσκο του υπολογιστή των επισκεπτών της, ώστε να μπορεί να αναγνωρίζει την ταυτότητά τους κάθε φορά.

Έτσι, η τοποθεσία αντί να ζητά κάθε φορά από τον επισκέπτη τις ίδιες πληροφορίες, το πρόγραμμα του site αποθηκεύει τις πληροφορίες αυτές σε ένα cookie και όταν τις χρειαστεί, απλά διαβάζει το cookie. Με τον τρόπο αυτό, ο χρήστης αποφεύγει την πληκτρολόγηση των ίδιων στοιχείων κάθε φορά που αλλάζει σελίδα, ενέργεια που αλλιώς θα ήταν απαραίτητη. Οι πληροφορίες αυτές δεν είναι παρά πληροφορίες που ο επισκέπτης μοιράζεται με το αντίστοιχο site και πληροφορίες σχετικά με τις επισκέψεις.

Τα πιο πολλά cookies είναι σχεδιασμένα να κρατούν πληροφορίες για να εντοπίζουν τις προτιμήσεις του χρήστη και να αποθηκεύουν τους κωδικούς του, αλλά

είναι πολύ χρήσιμα και για την παρακολούθηση της κίνησης / traffic και τον εντοπισμό τάσεων, καθώς και για τον προσδιορισμό των μοναδικών χρηστών. Οι πληροφορίες που μπορεί να συλλέξει η τοποθεσία μέσω των cookies είναι πολύ χρήσιμες, καθώς μπορούν να οδηγήσουν σε εντοπισμό των οδών που χρησιμοποιούν οι χρήστες, το συσχέτισμό των ιστορικών των χρηστών με διάφορες έρευνες (surveys) που διενεργούνται στο site και άλλους πολλούς συσχετισμούς.

Ωστόσο, τα cookies συνήθως αντιμετωπίζονται με καχυποψία από τους χρήστες οι οποίοι δεν είναι θετικοί στην ιδέα ότι κάποιος τοποθετεί αρχεία στο δίσκο τους και φοβούνται ότι τα cookies θα οδηγήσουν σε συνεχείς ενοχλήσεις από στοιχεία marketing ή ακόμα και ότι θα γίνουν οι ίδιοι αντικείμενο εκμετάλλευσης από τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό οι τοποθεσίες πρέπει να χρησιμοποιούν τα cookies με προσοχή και σύνεση.

[4], [13]

2.2.10 ΓΛΩΣΣΕΣ (HTML, XML)

Η γλώσσα που χρησιμοποιείται κυρίως στο World Wide Web είναι η HyperText Markup Language - HTML. Πρόκειται για μια απλή διεθνή γλώσσα που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία αρχείων που μπορούν να διαβαστούν από ένα Web browser. Ένα τέτοιο αρχείο είναι φτιαγμένο από μια σειρά κωδικών - ταμπελών που υποδεικνύει στο browser πώς να εμφανίσει το περιεχόμενο του εγγράφου, καθώς ορίζει τι είναι τα επιμέρους κομμάτια μιας web σελίδας.

[4]

Μια νέα γλώσσα, που έχει στόχο την κάλυψη αναγκών ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ συστημάτων βασισμένων στο web, είναι η XML - eXtensible Markup Language. Σε αντίθεση με την HTML, που περιορίζεται στην απεικόνιση σελίδων και την εξασφάλιση συνδέσεων μεταξύ σελίδων, η XML επιτρέπει την οργάνωση

δεδομένων με τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι αυτόματα αξιοποιήσιμα από οποιοδήποτε λογισμικό ή βάση δεδομένων. Η XML δημιουργήθηκε από το W3C XML Working Group και προέρχεται από το ευρέως διαδεδομένο πρότυπο επεξεργασίας κειμένου SGML (Standard Generalized Markup Language, ISO 8879: 1986). Διατηρεί τα βασικά στοιχεία του SCML, όμως με πιο απλά εφαρμόσιμο και κατανοητό τρόπο. Συνδυάζει την απλότητα της HTML με την εύκολη επεξεργασία του EDI και διευκολύνει τον προσδιορισμό των συναλλαγών προσφέροντας μηνύματα που περιγράφονται από μόνα τους / self-described . [2] , [20]

Οι παραπάνω εφαρμογές και τεχνολογίες είναι μερικές από τις τεχνολογίες που βοήθησαν την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, τις οποίες χρησιμοποιεί και στις οποίες βασίζεται. Το ηλεκτρονικό εμπόριο όμως, δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν συλλογή τεχνολογιών, αλλά σαν παράγοντας ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών και ανάπτυξης νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις κινούνται και αναπτύσσονται σε ένα κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, το οποίο επιδρά αποφασιστικά στη διαμόρφωση, την ανάπτυξη και την αποδυνάμωση κάθε φύσεως δραστηριοτήτων. Τεχνολογικές, κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και νομικές αλλαγές συμβαίνουν συνεχώς, δημιουργώντας ένα δυναμικό περιβάλλον. Αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον καθιστά το στρατηγικό σχεδιασμό απαραίτητο. [17]. [10]

Ουσιαστικά, η επιχείρηση και το περιβάλλον, δύο δυναμικές καταστάσεις, συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες ευνοϊκές, δυσμενείς ή επικίνδυνες, κάνοντας την επιχείρηση να αγωνίζεται συνεχώς για να δημιουργήσει, να επιβιώσει ή να αναπτυχθεί. Έρχεται αντιμέτωπη με προβλήματα ενδοεπιχειρησιακά, αλλά και με τις οικονομικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν.

Για το λόγο αυτό, όποιος αναλαμβάνει επιχειρηματική δράση πρέπει να εκτιμά και να προβλέπει συνθήκες και εξελίξεις και να σχεδιάζει την οικονομική πρακτική μακροχρόνια ή βραχυχρόνια, οργανωμένα ή έστω συμπτωματικά. Όλοι οι οικονομικοί οργανισμοί, ενεργοποιούν τις δυνάμεις τους προς τις εξής βασικές κατευθύνσεις:

- μεγιστοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων τους
- ελαχιστοποίηση των αδυναμιών τους
- εκμετάλλευση στο μέγιστο των ευκαιριών που παρέχει το περιβάλλον
- παράκαμψη των κινδύνων που υπάρχουν ή μπορεί να ανακύψουν

Ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών μιας επιχείρησης και των ευκαιριών και των κινδύνων του περιβάλλοντος, γίνεται με την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, εντός και εκτός της επιχείρησης, αποκτώντας έτσι “εμπεριστατωμένη γνώση” της ενδοεπιχειρησιακής και εξωεπιχειρησιακής κατάστασης. Στη συνέχεια, προσδιορίζονται τα περιθώρια δραστηριότητας και ανάπτυξης αναφορικά με την επιχείρηση, τον ανταγωνισμό και το γενικό οικονομικό περιβάλλον, μετά και από την πρόγνωση δυνατικών μελλοντικών εξελίξεων.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν το **πλαίσιο ανάπτυξης σχεδίου δραστηριότητας**, το οποίο εφόσον αναφέρεται σε στόχους μακροχρόνιας προοπτικής αποκαλείται **στρατηγικό σχέδιο δράσης**. Πρόκειται για μια συστηματική προσπάθεια αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης και προβλέψεως των δυνατών εξελίξεων, ώστε να προσδιοριστούν οι στόχοι και να επιλεγούν η στρατηγική και τα μέτρα πολιτικής που θα οδηγήσουν σε αυτούς. [10]

3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

▪ **Επιχείρηση**

Οι επιχειρήσεις, άλλοτε ως ατομική δραστηριότητα και άλλοτε ως συνδυασμένη ενέργεια επιχειρηματικών φορέων που παίρνει μορφή νομικού προσώπου και έχει οικονομική και νομική αυτοδυναμία και οντότητα, είναι η συστηματική συγκέντρωση και ενεργοποίηση οικονομικών πόρων με σκοπό την επίτευξη θετικού αποτελέσματος.

▪ **Στρατηγικός σχεδιασμός**

Είναι η διαδικασία σχεδιασμού των μακροχρόνιας προοπτικής δραστηριοτήτων και αποφάσεων τακτικής στα πλαίσια της αποστολής της επιχείρησης.

- **Στόχοι – Αντικειμενικοί σκοποί**

Ο όρος στόχος (goal / target) αναφέρεται σε πράξεις και αποφάσεις που έχουν ως αντικείμενο και στοχεύουν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα και υποδηλώνει βραχυχρόνιους στόχους. Ο όρος αντικειμενικοί σκοποί (objectives) χρησιμοποιείται συνήθως για να αποδώσει στόχους μακροχρόνιας προοπτικής.

- **Στρατηγική Διοίκηση / Strategic management**

Είναι η άσκηση διοικήσεως ή πιο αναλυτικά, ο σχεδιασμός, η επιλογή μέσων, ο συντονισμός δραστηριοτήτων, η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος αποτελεσματικότητας βάσει στρατηγικού σχεδίου. Πρόκειται για μια διαδικασία λήψης αποφάσεων από τις οποίες εξαρτάται η επιβίωση ή όχι μιας επιχείρησης και αποτελεί το σπουδαιότερο καθήκον των αρμοδίων στελεχών της.

- **Στρατηγική**

Είναι τα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επίτευξη στόχων και αποτελούν ένα οργανωμένο, ενοποιημένο, πλήρες και ολοκληρωμένο πρόγραμμα – σχέδιο που συνδέει όλα τα μέρη και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

- **Μέτρα πολιτικής**

Είναι συγκεκριμένες ενέργειες και αποφάσεις τις οποίες εφαρμόζει η επιχείρηση με προοπτική την επίτευξη των ενδιάμεσων και των τελικών στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού. Αφορά τον τρόπο και τα μέσα χειρισμού θεμάτων ή την τακτική που υιοθετείται για την διευθέτηση υποθέσεων.

- **Διείσδυση στην αγορά**

Εκφράζει την προσπάθεια ή το γεγονός ότι η επιχείρηση αποβλέπει να μπει ή να αυξήσει το ποσοστό της σε κάποια αγορά. Μπορεί να αναφέρεται σε κάποια γεωγραφική αγορά ή σε κάποιο είδος.

- **Εξωτερικό περιβάλλον**

Είναι το (μη λειτουργικό) γενικό οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου δρα και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

- **Λειτουργικό περιβάλλον**

Εξωτερικό λειτουργικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον με το οποίο συναλλάσσεται η επιχείρηση (προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές, πιστωτικά ιδρύματα). Εσωτερικό λειτουργικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον του δικού της παραγωγικού κυκλώματος, δηλαδή της επιχείρησης της ίδιας ως οντότητας.

[10], [11]

3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια δυναμική, συντονισμένη και προγραμματισμένη διαδικασία σχεδιασμού, ελεγχόμενη και κατευθυνόμενη από τη διοίκηση, που απαντά σε όλα τα βασικά ερωτήματα γύρω από την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, όπως το πού βρίσκεται σήμερα, πού θέλει να βρεθεί στο μέλλον, πώς θα βρεθεί εκεί και σε πόσο χρόνο. Προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους και άμεσους στόχους της επιχείρησης, διαμορφώνει τη γενικότερη στρατηγική για την επίτευξη αυτών και αναπτύσσει ένα ιεραρχημένο σύνολο σχεδίων για το συντονισμό των ενεργειών.

Έχει ως αντικείμενο τη σύνδεση των στόχων της επιχείρησης με τους πόρους και τις ευκαιρίες της αγοράς, ώστε να διαμορφωθούν οι δραστηριότητές της με τέτοιο τρόπο που να επιφέρουν αποτελεσματική επιχειρηματική δράση και ανάπτυξη. Δημιουργεί έτσι, ένα ολοκληρωμένο μακροπρόθεσμο πλάνο που περιλαμβάνει τα μέτρα πολιτικής, τους πόρους (οικονομικούς, υλικούς, ανθρώπινους, τεχνολογικούς) και τις

μεθόδους – προγράμματα δράσης που θα βοηθήσουν στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. Οι στόχοι καταγράφονται με σαφή τρόπο και γίνονται γνωστοί στα μέλη της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση καθορίζει τον δρόμο που θα ακολουθήσει για να βρεθεί από εκεί που είναι, εκεί που θέλει να είναι.

[10], [11], [12], [17]

Για τη σωστή διεξαγωγή στρατηγικού σχεδιασμού, είναι αναγκαία η οργάνωση συνεχούς ροής πληροφοριών έγκαιρων, πλήρων και αντικειμενικών. Η πλήρης πληροφόρηση είναι απαραίτητη. Η ατελής γνώση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, η έλλειψη εμπιστοσύνης, καθώς και η διστακτικότητα επικέντρωσης σε κάποια ομάδα στόχων, εμποδίζουν το σωστό σχεδιασμό. Η πρόγνωση, η κριτική ανάλυση και οι επιλογές στηρίζονται σε ποσοτικές συνήθως μετρήσεις. Η οικονομική ζωή όμως και η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν έχουν σαφείς ποσοτικές διαστάσεις. Οι κρίσεις λοιπόν και οι εκτιμήσεις στρατηγικών σχεδιαστών δεν είναι δυνατόν να είναι ταυτόσημες, καθώς στηρίζονται σε διαφορετικά πλαίσια φιλοσοφίας. Στα πλαίσια αυτά εντάσσεται και η αντίληψη περί επιχειρησιακής ηθικής και κοινωνικής ευθύνης.

[10], [11], [12]

Μέσα στο δυναμικό περιβάλλον όπου λειτουργούν οι επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός. Οι βασικότεροι λόγοι είναι ότι ο σχεδιασμός προσφέρει κατεύθυνση, μειώνει τις επιπτώσεις των αλλαγών, ελαχιστοποιεί τη σπατάλη και τα πλεονάσματα και θέτει τις βάσεις για τη διευκόλυνση του ελέγχου. Ο σχεδιασμός οδηγεί σε οργανωμένες και συντονισμένες προσπάθειες. Όλα τα μέλη, όταν κατανοούν πού θέλει να φτάσει η επιχείρηση, μπορούν να κατανοήσουν τι πρέπει να προσφέρουν για την επίτευξη των στόχων και συνεργάζονται καλύτερα. Αντίθετα, η έλλειψη σχεδιασμού μπορεί να δημιουργεί αντιθέσεις μεταξύ των ενεργειών των μελών και να εμποδίζει την αποδοτικότητα. Ο σχεδιασμός μειώνει την αβεβαιότητα, καθώς

βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών, των επιπτώσεών τους και στην ανάπτυξη σχεδίων αντιμετώπισης. Επίσης, με τον σαφή καθορισμό στόχων, μπορεί να γίνει πιο εύκολα έλεγχος της απόδοσης, καθώς έχουν τεθεί συγκρίσιμοι στόχοι, και ακολουθώς να γίνουν διορθωτικές ενέργειες σε περίπτωση μεγάλων αποκλίσεων. [17]

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική είναι ο δομημένος τρόπος προσέγγισης των στόχων της επιχείρησης. Καθοδηγεί την επιχείρηση στα πλαίσια του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται και προσδιορίζει την εσωτερική δομή και τις διαδικασίες που ακολουθούνται, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα συστηματικό τρόπο ανάλυσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης, των δυνάμεων και των αδυναμιών της και τον εντοπισμό ευκαιριών που μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. [10], [11], [12], [17]

Η κατάστρωση της στρατηγικής (Strategy Formulation) γίνεται εφόσον η επιχείρηση αξιολογηθεί ως προς τη θέση της στην αγορά και χαρακτηριστεί ως

- κυρίαρχη – ηγέτης: ελέγχει τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, έχει πολλές στρατηγικές επιλογές
- ισχυρή: μπορεί να προβεί σε ενέργειες χωρίς να διακινδυνεύει τη μακροχρόνια θέση της στην αγορά (μπορεί να τη διατηρήσει ανεξάρτητα από τις κινήσεις των ανταγωνιστών)
- ευνοϊκή: έχει κάποιο πλεονέκτημα εκμεταλλεύσιμο και αρκετές πιθανότητες να βελτιώσει τη θέση της

- ανεκτή: αποδίδει ικανοποιητικά για να εξασφαλίσει την παράμωνή της σε λειτουργία, αλλά υπάρχει χάρις στην ανοχή της κυρίαρχης επιχείρησης και έχει λίγες πιθανότητες να βελτιώσει τη θέση της
- ανίσχυρη: η απόδοσή της δεν είναι ικανοποιητική, αλλά μπορεί να επιβιώσει αν αλλάξει τακτική ή κλάδο
- μη βιώσιμη: δεν έχει ικανοποιητική απόδοση και δεν έχει πιθανότητες διάσωσης.

Συνδυάζοντας τη θέση όπου κατατάχθηκε και τον κύκλο ζωής των προϊόντων, η επιχείρηση αποφασίζει αν πρέπει να κάνει επενδύσεις, αν θα διατηρήσει τη θέση που έχει ή αν θα αλλάξει κλάδο δραστηριοποίησης και διαμορφώνει τη στρατηγική της ανάλογα. [11]

3.4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Υπάρχουν τέσσερις βασικές εναλλακτικές στρατηγικές (grand strategies): ανάπτυξης, σταθερότητας, περιορισμού και συνδυασμού.

- Στην **στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy)**, η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει το επίπεδο των λειτουργιών της, είτε αυξάνοντας τις πωλήσεις της, είτε το προσωπικό της, είτε το μερίδιο αγοράς της. Μερικοί τρόποι να το πετύχει είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η βελτίωση της ποιότητας, η συγχώνευση ή η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων.

- Η **στρατηγική σταθερότητας (stability strategy)** χαρακτηρίζεται από τη διατήρηση της θέσης και την έλλειψη σημαντικών αλλαγών. Είναι κατάλληλη μόνο σε περιπτώσεις όπου το περιβάλλον είναι σταθερό, η απόδοση της επιχείρησης

ικανοποιητική, απουσιάζουν απειλές, σημαντικές ευκαιρίες και κρίσιμες αδυναμίες και υπάρχουν σημαντικές δυνάμεις.

- Η **στρατηγική περιορισμού (retrenchment strategy)** χαρακτηρίζεται από τη μείωση του μεγέθους της επιχείρησης ή την κατάργηση λιγότερο κερδοφόρων σειρών προϊόντων.

- Η **στρατηγική συνδυασμού (combination strategy)** είναι η ταυτόχρονη επιδίωξη δύο ή παραπάνω από τις προηγούμενες στρατηγικές. Κάποιο κομμάτι της επιχείρησης μπορεί να αναπτύσσεται, ενώ κάποιο άλλο να περιορίζεται. [17]

3.4.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Η επιλογή μιας από τις βασικές στρατηγικές θέτει τις βάσεις όπου θα κινηθεί η επιχείρηση. Η στρατηγική αυτή κατόπιν, πρέπει να μεταφραστεί σε στρατηγικές που θα δώσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση πρέπει να τοποθετηθεί απέναντι στον ανταγωνισμό με τρόπο που να τη φέρνει σε πλεονεκτική θέση. Απαραίτητη είναι η ανάλυση του ανταγωνισμού και των δυνάμεών του. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές ανταγωνισμού (competitive strategies): η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η επικεντρωμένη στρατηγική.

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership)

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση θέλει να είναι εκείνη που προσφέρει το προϊόν στο μικρότερο κόστος, διατηρώντας το προϊόν σε επίπεδα κοντά στον ανταγωνισμό και αποδεκτά από τους πελάτες. Αυτό επιτυγχάνεται με οικονομίες κλίμακας, αποδοτικές λειτουργίες, τεχνολογικές καινοτομίες, χαμηλούς κόστους εργατικό δυναμικό ή ευνοϊκή πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

2. Στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation)

Στη στρατηγική διαφοροποίησης, η επιχείρηση επιδιώκει να είναι μοναδική στον κλάδο της και να απευθύνεται σε ένα αρκετά μεγάλο μερίδιο αγοράς. Το χαρακτηριστικό στο οποίο θα είναι μοναδική πρέπει να είναι διαφορετικό από των ανταγωνιστών και αρκετά σημαντικό ώστε να δικαιολογεί μια αυξημένη τιμή. Μπορεί να δίνει έμφαση στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση, τον καινοτομικό σχεδιασμό, τις τεχνολογικές ικανότητες ή την πολύ θετική εικόνα και το όνομα της επιχείρησης.

3. Στρατηγική της επικέντρωσης (focus)

Η στρατηγική της επικέντρωσης, αναζητά την επικράτηση σε ένα μικρό κομμάτι αγοράς, μέσω της διαφοροποίησης ή του χαμηλού κόστους. Η επιτυχία εξαρτάται από το αν το μέγεθος του μεριδίου αγοράς είναι ικανό και αν τα κόστη της επικέντρωσης είναι ανεκτά.

Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα / sustainable competitive advantage

Αυτό που έχει σημασία για τη μακροχρόνια επιτυχία, είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μπορέσει να διατηρηθεί παρά τις αλλαγές στον κλάδο, την τεχνολογία, τις επιθυμίες των πελατών και τις ενέργειες του ανταγωνισμού. γεγονός αρκετά δύσκολο λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος. Στην προσπάθεια αυτή, η επιχείρηση μπορεί να θέσει εμπόδια εισόδου και απομίμησης για τους ανταγωνιστές χρησιμοποιώντας πατέντες, σήματα και συγγραφικά δικαιώματα, να εκμεταλλευτεί οικονομίες κλίμακας, να δημιουργήσει συμμαχίες με τους προμηθευτές κλπ. [17]

3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η άσκηση διοικήσεως με βάση το στρατηγικό σχέδιο δράσης ή αλλιώς η άσκηση στρατηγικής διοίκησης αφορά:

- τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης
- τη διάγνωση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (κίνδυνοι, ευκαιρίες, πλεονεκτήματα, αδυναμίες)
- την επιλογή και την υιοθέτηση στόχων όπου θα αποβλέπει το σχέδιο δράσης
- την επιλογή των δυνατών εναλλακτικών οδών (μέτρα πολιτικής)
- τον επιμερισμό και την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων στις επιμέρους λειτουργίες και την ενθάρρυνση του προσωπικού και των στελεχών με τη διοχέτευση απαραίτητων πληροφοριών
- τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με ανατροφοδосία (feedback) για τυχόν αναθεωρήσεις

Συνοπτικά, αφορά τον προσδιορισμό αποστολής και στόχων μετά την αναγνώριση δυνατοτήτων και περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση σχεδίου δράσης και την εφαρμογή του και τέλος, την αξιολόγηση του σχεδίου. Σύμφωνα με τους S. Robbins και D. Decenzo (2001), αυτά συντελούνται σε εννέα βήματα:

- προσδιορισμός της αποστολής (mission statement), του σκοπού και των στόχων
- ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που οδηγεί στον
- προσδιορισμό ευκαιριών και απειλών
- ανάλυση των πόρων της επιχείρησης, που οδηγεί στον
- προσδιορισμό δυνάμεων και αδυναμιών
- επανεξέταση αποστολής και στόχων

- διαμόρφωση στρατηγικών
- υλοποίηση στρατηγικών και
- αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Η στρατηγική διοίκηση είναι μια τρέχουσα διαδικασία που εξελίσσεται στη διάρκεια του χρόνου και ανταποκρίνεται στη δυναμική του ανταγωνισμού, στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, στις αλλαγές, στους περιορισμούς, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Η στρατηγική λοιπόν, της επιχείρησης αποτελείται από την προγραμματισμένη στρατηγική και τις αντιδράσεις στις εξελίξεις.

[10], [11], [12], [17]

Πιο αναλυτικά, αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

1. Προσδιορισμός Αποστολής

Η επιχείρηση πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένη αποστολή, καθώς η αποστολή είναι το σημείο αναφοράς του σχεδιασμού και της επιχειρηματική δράσης και μέσα από αυτή η επιχείρηση θέτει στόχους για το μέλλον. Μια δήλωση της αποστολής της επιχείρησης (mission statement) πρέπει να τη διαχωρίζει από τις άλλες και να δηλώνει ισχυρά την ταυτότητα και το σκοπό της επιχείρησης. Πρέπει να απεικονίζει το όραμα αυτού που επιδιώκει να κάνει και να γίνει η εταιρεία και να παρέχει σαφή άποψη αυτού που προσπαθεί να επιτύχει για τους πελάτες της.

Προσδιορίζει επίσης, το χώρο όπου δραστηριοποιείται επιχειρηματικά και οδηγεί στην εξέταση και τον προσδιορισμό του σκοπού των προϊόντων και υπηρεσιών της. Για το σωστό προσδιορισμό της αποστολής και τη σωστή σύνταξη ενός mission statement, πρέπει να καθοριστούν οι τομείς όπου θα δώσει βάρος η επιχειρηματική δράση. Οι τομείς αυτοί, προσδιορίζονται από τις κατηγορίες καταναλωτών που πρέπει

να εξυπηρετεί, τις ανάγκες των πελατών που πρέπει να ικανοποιήσει και την τεχνολογία που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει.

Το mission statement εξελίσσεται παράλληλα με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προσαρμόζεται ανάλογα. Η αποστολή της επιχείρησης, σχετικά με το λειτουργικό περιβάλλον της, αναφέρεται στην επιχείρηση καθαυτή, στους καταναλωτές, στους μετόχους και επενδυτές και στους πιστωτές. [10], [11], [12], [17]

2. Διάγνωση Εξωτερικού και Εσωτερικού περιβάλλοντος

Μετά τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης, πρέπει να εξεταστεί αν η αποστολή αυτή εναρμονίζεται με το περιβάλλον. Πρέπει να εξεταστούν θέματα όπως ο ανταγωνισμός, η νομοθεσία, η διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού, οι ανάγκες των πελατών κλπ. Αναλύοντας το περιβάλλον και τις τάσεις που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει τις στρατηγικές που εναρμονίζονται καλύτερα με αυτό. Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει όλες τις πληροφορίες που μπορεί να συλλέξει, ώστε να εντοπίσει αναπτυσσόμενες τάσεις και να εξετάσει διάφορα σενάρια (environmental scanning). Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προβλέψει και να κατανοήσει αλλαγές στο περιβάλλον. Επίσης, πρέπει να συλλέξει και να αναλύσει πληροφορίες για τον ανταγωνισμό, ώστε να μπορέσει να προβλέπει τις κινήσεις του και όχι να αντιδρά απλά σε αυτές (competitive intelligence). [17]

Η διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή των ευκαιριών και των κινδύνων που παρουσιάζει, και του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της επιχείρησης, γίνεται συνήθως με την ευρύτατα γνωστή μέθοδο ανάλυσης **SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**. Στη μέθοδο αυτή σχηματίζεται μια μήτρα όπου παρατίθενται οι αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και συσχετίζονται με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους

του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με τη συσχέτιση αυτή προκύπτουν καταστάσεις έναντι των οποίων ενδείκνυται διαφορετικές στρατηγικές επιλογές και μέτρα πολιτικής. Εντοπίζονται σημεία που μπορεί να εκμεταλλευτεί στρατηγικά η επιχείρηση, οδηγώντας στην επανεξέταση της αποστολής και των στόχων της ως προς το πόσο ρεαλιστικοί είναι και ως προς την ανάγκη αλλαγών.

Ευκαιρία / Opportunity θεωρείται ένας ελκυστικός τομέας δράσης στον οποίο θα μπορέσει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κίνδυνος ή απειλή / Threat, είναι μια δυσμενής εξέλιξη σε σχέση με την επιχείρηση που παρουσιάζεται στο επιχειρηματικό περιβάλλον και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη θέση της επιχείρησης αν δεν λάβει τα μέτρα της. Το ίδιο περιβάλλον μπορεί να αποτελεί πηγή ευκαιριών για μια επιχείρηση και ταυτόχρονα πηγή απειλών για μια άλλη, λόγω διαφορετικών πόρων που διαθέτουν ή διαφορετικής επικέντρωσης.

Οι βασικοί συντελεστές που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως τον ανταγωνισμό και πρέπει να εξεταστούν, είναι: οι νέοι πιθανοί ανταγωνιστές, η διαπραγματευτική ισχύς των καταναλωτών, τα υποκατάστατα προϊόντα, οι παράγοντες διαπραγματευτικής ισχύς των προμηθευτών, οι συνθήκες άμυλλας των ανταγωνιστών, τα μέτρα οικονομικής πολιτικής, η ελκυστικότητα της αγοράς. Οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες: οικονομική πολιτική, κυβερνητική νομοθεσία και πολιτική, ανταγωνισμός, τεχνολογία, κοινωνικό περιβάλλον.

Εξετάζοντας τις ευκαιρίες, η επιχείρηση πρέπει να επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των περιοχών των ευκαιριών, των περιθωρίων κέρδους, των προϋποθέσεων αξιοποίησής τους και της θέσης του ανταγωνισμού. Μετά τον εντοπισμό τους, πρέπει να ταξινομούνται με βάση την ελκυστικότητα και την πιθανότητα επιτυχίας, η οποία εξαρτάται από τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και τους

ανταγωνιστές της. Αντίστοιχα, για τους κινδύνους – απειλές, η επιχείρηση πρέπει να επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των περιοχών κινδύνου, των επιπτώσεων στο κέρδος, των εναλλακτικών λύσεων, των πιθανοτήτων κινδύνου, των επιπτώσεών του και την παράκαμψή του και να ταξινομεί τους κινδύνους με βάση τη σοβαρότητά τους και την πιθανότητα εμφάνισης.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησης, η διαπίστωσή τους και η αξιολόγησή τους βασίζεται στη μελέτη των τομέων δραστηριότητας, των αντικειμένων εκμετάλλευσης, των διαμορφούμενων συνθηκών, του ανθρώπινου παράγοντα, των λειτουργιών και των οικονομικών μεγεθών. Εκτιμούνται οι πόροι της επιχείρησης: οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της, η οικονομική της κατάσταση και η διαθεσιμότητα χρημάτων, η ικανότητά της να δημιουργεί νέα και καινοτόμα προϊόντα, η άποψη των πελατών της για την εικόνα της και την ποιότητα των προϊόντων της.

Η μελέτη λοιπόν, αναφέρεται συνήθως στο marketing, την παραγωγή, τη διανομή, τη χρηματοδότηση, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τη διοικητική λειτουργία και το προσωπικό, την έρευνα και ανάπτυξη, τη διάρθρωση του ενεργητικού, την οργανωτική δομή, τη ροή χρήματος, το κόστος εκμετάλλευσης, την ποιότητα, τη διακίνηση κλπ. Κάθε παράγοντας που εξετάζεται βαθμολογείται ως σημαντική δυνατότητα, ουδέτερος παράγοντας, ασήμαντη αδυναμία ή σημαντική αδυναμία. Μια σημαντική δυνατότητα από μοναδικές ικανότητες ή μοναδικούς πόρους, που προσφέρει ανταγωνιστική δύναμη, είναι και η κύρια ικανότητα της επιχείρησης (core competency). Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών παίζει η κατανόηση της κουλτούρας της επιχείρησης. [10], [11], [12], [17]

3. Επιλογή & υιοθέτηση στόχων του σχεδίου δράσης

Οι στόχοι διακρίνονται σε οικονομικούς και στρατηγικούς. Οι πρώτοι αφορούν τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, ενώ οι δεύτεροι αφορούν την επίτευξη μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας και ισχυρότερης θέσης στην αγορά. Επίσης, μπορούν να διακριθούν χρονικά σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Ακόμα, διακρίνονται σε κύριους και δευτερεύοντες και σε γενικής και ειδικής φύσης.

Ο καθορισμός τους επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες εξωτερικούς και ενδοεπιχειρησιακούς. Πρέπει να είναι ιεραρχημένοι, ποσοτικοί, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και να παρέχουν δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσπαθειών. Πρέπει να ανταποκρίνονται σε ορισμένες αρχές και συνθήκες που συντελούν στην υλοποίησή τους:

- **η συνθήκη αποδοχής:** έχει σημασία η συνεργασία των σχεδιαστών με τα στελέχη, ώστε οι στόχοι να γίνουν πιο εύκολα αποδεκτοί και η ικανότητα της ανώτατης διοίκησης να περάσει το μήνυμα των αποφάσεών της
- **η συνθήκη της κατανόησης:** πρόκειται για την ανάγκη να γνωρίζουν τα εκτελεστικά στελέχη το πνεύμα και την αναγκαιότητα των στόχων και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας κατά την κατάστρωση του σχεδίου και της σαφήνειας του περιεχομένου των στόχων.
- **η συνθήκη του εφικτού:** πρέπει να τηρούν προϋποθέσεις όπως η διαθεσιμότητα των πόρων, η υποδομή του προσωπικού και της τεχνολογίας και να υπάρχει σχετικά ευνοϊκό εξωτερικό περιβάλλον
- **η συνθήκη της πληρότητας:** δεν πρέπει να παρουσιάζουν κενά συνοχής, αδυναμίες λειτουργικότητας και πρέπει οι στόχοι μεταξύ τους να συγκλίνουν παράλληλα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:
 - ότι οι στόχοι συνήθως είναι περισσότεροι από έναν,

- ότι οι στόχοι πρέπει να σταθμίζονται χρονικά,
- ότι πρέπει να προσδιοριστούν τρόποι μέτρησης και προσδιορισμού επίτευξης του κάθε στόχου
- οι καταστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και των πόρων της επιχείρησης,
- τα συστήματα αξιών της επιχείρησης

4. Επιλογή δυνατών εναλλακτικών οδών

Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μέτρα πολιτικής – μεθόδους για να πετύχει τους στόχους της, να πολεμήσει τους ανταγωνιστές και να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να ανταποκριθεί στις συνθήκες, να αντιμετωπίσει τις απειλές και να κάνει ισχυρότερη τη θέση της. Πρέπει να προσδιορίσει τα μέτρα πολιτικής και να τα διατυπώσει κατά τομέα δραστηριότητας. Τα μέτρα αναφέρονται σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας, σχετίζονται απόλυτα με τους στόχους και αποσκοπούν στην ενδυνάμωση των πλεονεκτημάτων και τη βελτιστοποίηση των αδυναμιών.

Η διαδικασία κατάρτισης σχεδίου ενεργειών και μέτρων πολιτικής αποσκοπεί στο

- να προσδιορίσει ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν,
- να καθοριστούν τα χρονικά περιθώρια των επενδυτικών δαπανών,
- να εκτιμηθούν οι ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης κατά χρονικά διαστήματα,
- να διαμορφωθεί το πρόγραμμα αναγκών μακροπρόθεσμης και βραχυπρόθεσμης χρηματοδότησης,
- να εκτιμηθεί η ροή κεφαλαίων στην επιχείρηση,
- να γίνει το πρόγραμμα πηγών χρηματοδότησης,
- να διατυπωθούν τα μέτρα πολιτικής κατά τομέα δραστηριότητας,

διαμορφώνει, δηλαδή, το πρόγραμμα επενδύσεων, τον προϋπολογισμό δαπανών, τον καταμερισμό ευθυνών, το χρονοδιάγραμμα έργων και μέτρων και το πρόγραμμα κατανομής πόρων.

5. Επιμερισμός & αξιολόγηση διαθέσιμων πόρων

Οι στόχοι και τα μέτρα πολιτικής πρέπει να αναπτυχθούν λαμβάνοντας υπόψη τη διαθεσιμότητα των πόρων. Η στρατηγική διοίκηση πρέπει να επιμερίσει και να αξιοποιήσει τους πόρους αυτούς με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, για επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

6. Συστηματική παρακολούθηση & αξιολόγηση

Η συνεχής ροή πληροφοριών, έγκαιρων και πλήρων, και η παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βάσει των τρόπων μέτρησης και αξιολόγησης που έχουν τεθεί για κάθε στόχο, είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή στρατηγική διοίκηση. Η ανατροφοδосία του συστήματος είναι απαραίτητη για τυχόν αναγκαίες αναθεωρήσεις και διορθωτικές ρυθμίσεις στο σχέδιο, τα μέτρα πολιτικής, τους στόχους και τη στρατηγική.

Η αξιολόγηση ενός στρατηγικού σχεδίου είναι προϋπολογιστική και απολογιστική. Εντοπίζει συμπτώματα και φαινόμενα, κάνει διάγνωση των αιτιών, αναλύει τις επιπτώσεις και προτείνει τις αναγκαίες διορθώσεις. Συνήθως, αναλύεται στα παρακάτω στάδια:

- εκτίμηση ανταπόκρισης στην αποστολή και τον προορισμό της επιχείρησης
- προσδιορισμός του αν είναι διαθέσιμα τα αναγκαία για την υλοποίηση μέσα, η εμπειρία και η γνώση
- διαπίστωση ελαχιστοποίησης αδυναμιών ή όχι

- υπολογισμός αξιοποίησης ευκαιριών και παράκαμψης κινδύνων
- διαπίστωση ανταπόκρισης σε προϋποθέσεις ελέγχου και ανατροφοδότησης
- διαπίστωση ανταπόκρισης σε προϋποθέσεις οικονομικής σκοπιμότητας ή μέτρηση αποκλίσεων από στόχους του προϋπολογισμού.

Στόχος της αξιολόγησης είναι να εκτιμήσει πόσο αποτελεσματική ήταν η στρατηγική και αν είναι απαραίτητο να γίνουν αλλαγές για να διορθωθούν μεγάλες αποκλίσεις. Επίσης, η περαιτέρω βελτίωση των δραστηριοτήτων που θα κριθούν ικανοποιητικά και επιτυχημένα υλοποιημένες και η ανάληψη διορθωτικών ενεργειών για τις δραστηριότητες που η υλοποίησή τους δεν ανταποκρίθηκε στους στόχους.

Τα κριτήρια που μπορεί να θεσπίσει η επιχείρηση για την αξιολόγηση της επιχειρηματικής στρατηγικής μπορεί να είναι οικονομικά, μη οικονομικά και πολλαπλά, δηλαδή, κριτήρια ανά σφαίρα λειτουργίας. Πρέπει να παρέχουν επαρκή στοιχεία, να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για μακροπρόθεσμη αξιολόγηση και να μην είναι υπερβολικά πολλά για κάθε δραστηριότητα. Μπορούν να μετράν τη συνολική απόδοση ενός τμήματος, μιας λειτουργίας ή μιας διεύθυνσης.

[10], [11], [12]

3.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ & ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη διάγνωση περιβάλλοντος, κύρια σημεία που πρέπει να αναλυθούν είναι ο ανταγωνισμός και η αγορά.

Όπως αναφέρθηκε, η συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών γύρω από τον ανταγωνισμό (competitive intelligence) βοηθά στην πρόβλεψη κινήσεων και δίνει στην επιχείρηση περισσότερες επιλογές από το να αντιδρά απλά στις κινήσεις αυτές αφού πραγματοποιηθούν. Οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τον ανταγωνισμό, είναι: η

απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η ισχύς των προμηθευτών, οι συνθήκες ανταγωνισμού. Κατά την ανάλυση του ανταγωνισμού εξετάζονται τα εξής: ποιοι είναι οι ανταγωνιστές, ποιοι οι στόχοι τους, ποια η στρατηγική που ακολουθούν και πόσο επιτυχημένη είναι αυτή, ποιες οι αδυναμίες και ποια τα πλεονεκτήματά τους, πώς συμπεριφέρονται, πώς αντιδρούν, πώς αμύνονται, πώς οι κινήσεις τους θα επηρεάσουν την επιχείρηση κλπ.

Συνήθης πρακτική είναι η σύνταξη ενός προφίλ αντίδρασης των ανταγωνιστών (Competitors Response Profile – CRP) που βοηθά στην εκτίμηση διαφόρων παραγόντων, όπως αν είναι ο ανταγωνιστής ευχαριστημένος με την παρούσα θέση του στην αγορά, τι κινήσεις ενδέχεται να κάνει, σε ποια σημεία είναι τρωτός, σε ποια σημεία είναι η επιχείρηση τρωτή σε σχέση με τον ανταγωνισμό κλπ.

Πηγές πληροφοριών μπορεί να είναι οι διαφημίσεις και το υλικό προώθησης των ανταγωνιστών, οι ανακοινώσεις στον τύπο, οι ετήσιες εκθέσεις τους, αγγελίες, καταχωρήσεις σε εφημερίδες, διεθνείς και άλλες εκθέσεις, πληροφορίες από το Internet και κλαδικές μελέτες. Πληροφορίες για τον κλάδο είναι όλο και πιο πολύ διαθέσιμες στο Internet. Όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι πιο δύσκολη η συλλογή πληροφοριών.

Αντίστοιχα, για την ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς, εξετάζονται θέματα όπως ποιοι απαρτίζουν την αγορά, τι αγοράζουν, γιατί αγοράζουν, ποιος συμμετέχει σε μια αγορά, πώς, πότε και πού αγοράζει μια αγορά κλπ. Εξετάζεται λοιπόν, πώς ανταποκρίνονται οι καταναλωτές σε τυχόν ερεθίσματα που εκπέμπει η επιχείρηση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά είναι πολιτιστικοί, κοινωνικοί, προσωπικοί και ψυχολογικοί. [11], [17]

3.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Όπως αναφέρθηκε, με τον όρο στρατηγική αναφερόμαστε στο σύνολο των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων. Τα μέσα αυτά αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα – σχέδιο, το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο (Strategic Business Plan).

Ένα στρατηγικό σχέδιο, αποτελείται από ένα στρατηγικό όραμα και μια επιχειρησιακή αποστολή, στρατηγικούς στόχους απόδοσης και ευρεία στρατηγική για την επίτευξη στόχων. Καθορίζει τους βασικούς μακροχρόνιους στόχους για την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης και τις μεθόδους πραγματοποίησής τους. Το επιχειρησιακό σχέδιο εξειδικεύει τους στόχους και τις μεθόδους.

Το στρατηγικό σχέδιο συνδέει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και εκφράζει τη στρατηγική της επιχείρησης. Η στρατηγική, μια διαδικασία συνεχής και αλληλένδετη, έχει σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους διαθέσιμους πόρους της, ενισχύοντας την ανταγωνιστική της θέση και ικανοποιώντας τους πελάτες της.

Το στρατηγικό σχέδιο πρέπει να υλοποιεί τη στρατηγική της επιχείρησης περιλαμβάνοντας επιμέρους στρατηγικές για κάθε λειτουργία, δημιουργώντας έτσι επιμέρους προγράμματα δράσης για το marketing (marketing plan), την παραγωγή, το προσωπικό κλπ.

Μετά την ανάπτυξη και την καταγραφή του Σχεδίου, ακολουθεί σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα σχεδιασθέντα, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της σύγκρισης και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών, αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Για την ανάπτυξη του Σχεδίου επιχειρηματικής δράσης, πρέπει πρώτα να αξιολογηθεί η παρούσα κατάσταση, να καθοριστούν η αποστολή και οι στόχοι, να

καθοριστεί η επιχειρηματική στρατηγική και τακτική, να αξιολογηθούν οι εναλλακτικές λύσεις και να ελεγχθούν και να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα. [10], [11], [12]

3.6.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η κατάρτιση και η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης και από τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Υπάρχουν δύο βασικοί φορείς στα στάδια ολοκλήρωσης ενός στρατηγικού σχεδίου: οι επιτελικοί (σχεδιαστές, προγραμματιστές) και οι εκτελεστικοί οι οποίοι έχουν την αποστολή και την ευθύνη της εφαρμογής του σχεδίου. Επίσης, σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου έχει η οργανωτική δομή και ο βαθμός λειτουργικότητάς της. Πρέπει να εξασφαλιστεί η ευσυνείδητη κατανόηση του στρατηγικού σχεδίου σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας και συγκεκριμένα να υιοθετηθούν στα πλαίσια των καθηκόντων και των ευθυνών, τα εξής:

- η αποστολή της επιχείρησης
- οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης
- οι ενδιάμεσοι και οι τελικοί στόχοι
- τα μέτρα πολιτικής
- το σύστημα πληροφοριών
- το σύστημα ανατροφοδосίας (ποιοι θα προβούν σε τυχόν αναθεωρήσεις, σε ποιον, κάθε πότε και ποιες πληροφορίες και παρατηρήσεις πρέπει να συγκεντρώνονται κλπ.)
- η κατάλληλη εκπαίδευση αρμοδίων στελεχών

- η ενημέρωση στελεχών για πληροφορίες σχετικές με το σχέδιο δράσεως
- η ύπαρξη συστήματος ελέγχου αποτελεσματικότητας

Οι αρχές της στρατηγικής εφαρμόζονται και στη νέα ψηφιακή οικονομία. Μια επιχείρηση για να προχωρήσει στην είσοδο στο νέο αναπτυσσόμενο κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, πρέπει να εξετάσει και να αναλύσει το περιβάλλον της και την ίδια, να καταστρώσει στρατηγική, να προσδιορίσει στόχους και μέτρα πολιτικής, να δημιουργήσει ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο και να αξιολογήσει την εφαρμογή του. Όλα αυτά όμως, πρέπει να διενεργηθούν λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τα νέα δεδομένα της νέας ψηφιακής πραγματικότητας και τις ιδιαιτερότητές της και έχοντας ως κύριο άξονα την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς αυτό είναι το επίκεντρο της νέας οικονομίας.

[10], [11], [12]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ -

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ

4.1 Η ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Με την εξέλιξη του Internet και πιο πρόσφατα του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με μια νέα πραγματικότητα, μια νέα ψηφιακή οικονομία. Ο εκρηκτικός ρυθμός ανάπτυξης του ηλεκτρονικού επιχειρείν διαφαίνεται από προβλέψεις που υπολογίζουν ότι παγκοσμίως το ποσό που θα έχει δαπανηθεί στο e-business θα ξεπεράσει τα \$ 7 τρισεκατομμύρια μέχρι το έτος 2004. Οι κανόνες λοιπόν, αλλάζουν και οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα ζήτημα "ζωής ή θανάτου": να γίνουν ενεργό μέρος αυτής της νέας οικονομίας ή να χαθούν κάτω από ανταγωνιστικές δυνάμεις. [4], [8]

Το e-business έχει τεράστια δύναμη και μπορεί να αποτελεί εξίσου πρόβλημα ή ευκαιρία. Το ότι αποτελεί μεγάλη ευκαιρία είναι ολοφάνερο, καθώς αποτελεί μέσο για την είσοδο σε νέες αγορές, την αύξηση του υπάρχοντος μεριδίου αγοράς, τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών και την ανύψωση της πολύ σημαντικής σχέσης με τον πελάτη σε ένα επίπεδο που δεν είχε φτάσει ποτέ. Πρόκειται για ένα εργαλείο απaráμυλλης σημασίας. Το αποθαρρυντικό πρόβλημα ωστόσο, που αντιμετωπίζουν τα περισσότερα στελέχη, είναι να αποφασίσουν από πού να ξεκινήσουν και πώς να συνεχίσουν. [8]

Μπορεί να είναι ο χειρότερος εφιάλης ή μεγαλύτερη δυνατότητα μιας επιχείρησης. Όλα εξαρτώνται από το πώς αυτή θα προχωρήσει στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Θα ξεκινήσει απλά με τη χρήση εργαλείων για online πωλήσεις ή θα αλλάξει

όλο τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα, υιοθετώντας μια πιο ολιστική προσέγγιση; Σε όλη την πορεία πρέπει να προσπαθήσει να ελαχιστοποιήσει τα μεγάλα ρίσκα του εγχειρήματος αυτού και παράλληλα να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες. [7], [8]

Η νέα πραγματικότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι κάτι άγνωστο. Δεν έχει σημεία ελέγχου και πλεονεκτικά σημεία. Είναι ένας ωκεανός από άτομα, μόνα ή και σε ομάδες με νέες και προκλητικές απαιτήσεις. Έχουμε μπει σε μια εποχή που ακούγονται ακόμα και οι μικρές φωνές και κάθε πολίτης έχει δύναμη. Το διαδίκτυο δίνει αυτήν τη δυνατότητα και μας κάνει όλους ίσους. Αλλάζει τη συμπεριφορά των πελατών, επιβάλλοντας στις επιχειρήσεις την ανάγκη για ευθυγράμμιση με τις ανάγκες των πελατών και επικέντρωση σε αυτές. Καταργεί τα γεωγραφικά σύνορα και ανοίγει νέες αγορές, αλλάζει τον τρόπο που λειτουργούσε το εμπόριο ως τώρα. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αλλάζει τη μορφή του ανταγωνισμού, τη δυναμικότητα της επαφής με τον πελάτη, την ταχύτητα της εξυπηρέτησης και τη φύση της ηγετικής θέσης. [9], [7]

Η έννοια του εμπορίου αλλάζει ριζικά, καθώς αλλάζουν οι παλιές απόψεις. Απαιτούνται, λοιπόν, νέοι, διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης. Η ταχύτητα και η ευελιξία είναι πια οι μεγαλύτερες προτεραιότητες. Η εξυπηρέτηση, η ευελιξία και η ποιότητα συνεχώς αυξάνονται, ενώ παράλληλα οι τιμές, ο χρόνος ανταπόκρισης και ο χρόνος εισόδου στην αγορά (time to market) μειώνονται, διευρύνοντας έτσι, σημαντικά, τις δυνατότητες προσφοράς αξίας στους πελάτες και τις δυνατότητες να αποκτήσει μια επιχείρηση ηγετική θέση στην αγορά.

Ο ρυθμός εξάπλωσης του e-business συνεχώς αυξάνεται. Συνεχώς παρατηρείται η παρουσία νέων ανταγωνιστών, νέων επιχειρηματικών μοντέλων και νέων συμπεριφορών των καταναλωτών όσον αφορά τις online συναλλαγές. Το φαινόμενο είναι παγκόσμιο και το παλαιό ερώτημα του αν θα επιβιώσει το ηλεκτρονικό εμπόριο,

έχει πλέον δώσει τη θέση του στο ερώτημα του τι θα απογίνουν οι παραδοσιακές επιχειρήσεις όταν αυτό φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Όσο η εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου προχωρά και γίνεται όλο και πιο αποδεκτός ο νέος τρόπος συναλλαγών, γίνεται φανερό ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν είναι αρκετή. Η επιχειρηματική στρατηγική, ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η οικονομική διαχείριση, η διαχείριση νομικών θεμάτων και η διαχείριση κινδύνου αποτελούν το επίκεντρο της προσπάθειας των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν τις σχετικές με το ηλεκτρονικό επιχειρείν, επιλογές τους. [8]

Τα κρίσιμα σημεία της νέας ψηφιακής οικονομίας είναι τα εξής:

- Το e-business δεν αποτελεί πια επιλογή, αλλά αναγκαιότητα: δεν είναι μια μόδα που θα περάσει. Καθώς η τεχνολογία που βρίσκεται από πίσω του θα αλλάζει, το e-business θα συνεχίσει να κάνει αισθητή την παρουσία του και θα αποτελέσει το νέο τρόπο λειτουργίας, όχι μόνο στο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, των εκδόσεων και του λιανικού εμπορίου, όπου έχει ήδη αναπτυχθεί γρήγορα και προσοδοφόρα, αλλά και σε οποιοδήποτε χώρο του εμπορίου.

- Το e-business είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής στρατηγικής του αιώνα μας: το e-business δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μια ανεξάρτητη εφαρμογή που τρέχει παράλληλα με το παραδοσιακό εμπόριο, ακόμα και αν οι αρχικές προσπάθειες είναι έτσι. Όσοι αποτύχουν να υιοθετήσουν ολοκληρωτικά το e-business και να αλλάξουν τον πυρήνα της οργάνωσής τους, χάνουν μια τεράστια ευκαιρία και είναι ευάλωτοι απέναντι σε ανταγωνιστές που σίγουρα θα εκμεταλλευτούν αυτή την αδυναμία.

- Η στιγμή για ενεργοποίηση στο e-business είναι τώρα: ειδικά για επιχειρήσεις που έχουν εδραιωθεί στην αγορά και οι πελάτες τους περιμένουν να εξυπηρετηθούν. Εκτός από το γεγονός ότι όσοι ενεργοποιούνται πρώτοι απολαμβάνουν κάποια

πλεονεκτήματα (first-mover advantages), οι επιχειρήσεις που δεν ξεκινήσουν τη μετάβαση στο e-business άμεσα, θα ανακαλύψουν ότι οι επιλογές τους σύντομα θα περιοριστούν και τα κόστη θα γίνουν απαγορευτικά. Και στο e-business λοιπόν, ο χρόνος είναι χρήμα.

Είναι λοιπόν, φανερό πως οι επιχειρήσεις που θέλουν να ευημερήσουν στο περιβάλλον του e-business, δεν μπορούν πια να στηρίζονται στα παλιά επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν τις ρίζες τους σε παλιές ιδέες. Παραδοσιακές απόψεις για τη διαφήμιση, τη διανομή και τους πελάτες τώρα προκαλούνται από νέες αντίληψη για την αξία. Τα στελέχη πρέπει να επανεξετάσουν τις απόψεις αυτές, αλλιώς ρισκάρουν να αποτύχουν.

Οι πιο σοφές επιχειρήσεις σήμερα έχουν ήδη εμπλακεί στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Είτε έχουν απλά προχωρήσει στην αγορά ή πώληση αγαθών ή υπηρεσιών μέσω Internet, δηλαδή στη στενή έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου, είτε χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες, υπηρεσίες και πηγές πληροφοριών σαν μέσα για τη μείωση κόστους και τη δημιουργία εισοδήματος, είτε προχωράνε στο “e-partnering”, δηλαδή στην ολοκλήρωση με συνεργάτες, όλες ακολουθούν το νέο μοντέλο δημιουργίας αξίας στην ψηφιακή πια εποχή. Ένα μοντέλο που στηρίζεται σε νέες αξίες, σε νέες προσεγγίσεις ως προς την επιρροή των νέων οργανωτικών μορφών, της τεχνολογίας και των επιχειρηματικών διαδικασιών στα τελικά αποτελέσματα, και στην αναγνώριση της ανάγκης όχι απλά να εξυπηρετηθεί ο πελάτης, αλλά να διαφωτιστεί όπως ποτέ άλλοτε.

[8]

4.1.1 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ - ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Μπροστά σε αυτές τις αλλαγές, λοιπόν, τα βασικότερα ερωτήματα που γεννιούνται στην επιχείρηση σήμερα και αφορούν τη διοίκησή της, είναι:

- είναι διατεθειμένη να δημιουργήσει ανταγωνισμό μεταξύ των καναλιών διανομής της, εισάγοντας ένα νέο κανάλι ριψοκίνδυνο και μη δοκιμασμένο;
- μπορεί να δημιουργήσει μια υποδομή που να προσφέρει στους πελάτες την ίδια εμπειρία σε όλα τα κανάλια;
- διατίθεται να μετατρέψει σε ψηφιακή μορφή την αλυσίδα εφοδιασμού για επιπλέον μείωση του κόστους;

Οι επιχειρήσεις και οι διευθυντές βρίσκονται σε ένα σταυροδρόμι διερωτώμενοι ποιος είναι ο δρόμος που θα οδηγήσει στην επιτυχία, ποια επιχειρηματικά μοντέλα, στρατηγικές διοίκησης και τακτικές θα την εξασφαλίσουν, σε ποιον μπορούν να απευθυνθούν για βοήθεια, ποια θα είναι τα χαρακτηριστικά της νέας γενιάς των επιχειρηματικών εφαρμογών. Αυτά τα ερωτήματα πρέπει να προκύπτουν σε κάθε εταιρεία που θέλει να φτάσει στην επιτυχία, αλλιώς δεν θα πετύχει παρά μόνο μετριότητα. [9]

Τα θέματα που απασχολούν τα στελέχη στη νέα οικονομία ποικίλουν από την είσοδο στην αγορά νέων ή άλλων ανταγωνιστών που αρπάζουν μεγάλα μερίδια αγοράς μέσω καινοτόμων στρατηγικών e-business, την τεράστια σημασία των πελατών και τη σχέση που οι εταιρείες έχουν με αυτούς, τους παράγοντες κόστους - οφέλους που καθορίζουν τις επενδύσεις σε τεχνολογίες e-business, τα αποτελέσματα που έχει το e-business στο κύρος της επιχείρησης και σε άλλα θέματα αντίληψης του πελάτη και το μέλλον των προϊόντων και των υπηρεσιών, ως τις στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες και το μέλλον που μπορεί να έχουν οι παραδοσιακές επιχειρήσεις.

Τα στελέχη πρέπει να εκτιμήσουν τη θέση που κατέχουν σήμερα στην αγορά και κυριότερα, τη θέση που θα ήθελαν να κατέχουν στο μέλλον. Πρέπει να αναρωτηθούν τι είδους e-business θέλουν, πόσο διάστημα θα παραμείνουν σε αυτό, πώς θα δημιουργήσουν την κατάλληλη τεχνολογική υποδομή, πώς θα διαχειριστούν τις αντιδράσεις άλλων διοικητικών στελεχών και των υπαλλήλων, πώς θα διαμορφώσουν και θα διαχειριστούν τις επιχειρηματικές συνεργασίες που θα χρειαστούν για να μπορέσουν να προσφέρουν ομαλή και ανώτερου επιπέδου εξυπηρέτηση πελατών και πώς θα αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. [8]

Η επιλογή του να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση στο χώρο του e-business δεν είναι κάτι απλό και εύκολο. Η είσοδος στο e-business είναι μια ενέργεια που αναδιαμορφώνει κάθε πλάνο και απόφαση μιας επιχείρησης, επηρεάζει όλη την οργάνωση, τις ικανότητες και την κουλτούρα της και συνεπώς, αλλάζει όλο τον τρόπο λειτουργίας της ως τότε και αναπροσδιορίζει αυτό που κάνει, άρα και αυτό που είναι.

Τα δύο πιο σημαντικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

- γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν ενώ άλλες αποτυχαίνουν; τι κάνουν διαφορετικά όσον αφορά τους πελάτες αυτές που πετυχαίνουν;
- πώς οι επιτυχημένες επιχειρήσεις περνούν από τις παραδοσιακές εφαρμογές σε αυτές της νέας γενιάς, ολοκληρωμένες e- business εφαρμογές;

Για να δημιουργηθούν αποτελεσματικές στρατηγικές ανταγωνισμού στη νέα οικονομία, η διοίκηση πρέπει να καταλάβει τη νέα δομή της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Πρέπει να αναθεωρήσει το όραμα του μέλλοντος, καθώς απαιτείται νέα άποψη για το επιχειρηματικό σχέδιο και την ολοκλήρωση. [9]

4.2 ΕΠΙΠΕΔΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Η δύναμη του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να γίνει πλήρως εκμεταλλεύσιμη με την υιοθέτηση ενός νέου τρόπου οργάνωσης όπου η επιχείρηση ασπάζεται τις αρχές του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του νέου ψηφιακού κόσμου. Εδώ οι στρατηγικές αλλάζουν και οι επιχειρήσεις που δεν γίνονται γρήγορες και ευέλικτες αποτυγχάνουν.

Στη νέα πραγματικότητα της ηλεκτρονικής οικονομίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν νέους τρόπους να προσδιορίσουν και να προσφέρουν αξία μέσω των πόρων που διαθέτουν. Οι άνθρωποί τους πρέπει να δουλεύουν διαπερνώντας τα στενά όρια λειτουργιών και τμημάτων και ακόμη και τα όρια της ίδιας της επιχείρησης. Τα υποστηρικτικά συστήματα πρέπει να γεφυρώσουν τα παλιά παραδοσιακά όρια προσφέροντας πρόσβαση για όλους σε πληροφορίες και όλοι πρέπει να μάθουν να λειτουργούν στην ατμόσφαιρα του “concurrent business engineering”. Πρέπει να χρησιμοποιήσουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν για επαναπροσδιορίσουν τη στρατηγική τους και να μην το βλέπουν απλά ως ένα εργαλείο αναδιοργάνωσης και βελτίωσης των λειτουργιών τους.

Ένας τρόπος να απεικονίσουμε την πορεία της επιχείρησης στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, είναι να διαχωρίσουμε τέσσερα επίπεδα εμπλοκής (PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2000):

1. τη διεύρυνση καναλιών / channel enhancement
2. την ολοκλήρωση της αλυσίδας αξίας / value chain integration
3. τη μεταμόρφωση των κλάδων / industry transformation
4. τη σύγκλιση / convergence.

Σε κάθε επίπεδο υπάρχουν επιχειρηματικά θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν, επιλογές για τη χρήση της τεχνολογίας του ηλεκτρονικού εμπορίου

και για τα πιθανά επιχειρηματικά σχέδια. Καθώς το επίπεδο εμπλοκής στον ψηφιακό κόσμο αυξάνεται και η επιχείρηση προχωρά από το ένα στάδιο στο επόμενο, η πολυπλοκότητα στρατηγικών και οργανωτικών αλλαγών αυξάνεται, το ίδιο και τα πιθανά πλεονεκτήματα και αλλάζουν τα πιθανά σενάρια που μπορεί να ακολουθήσει.

Στα πρώτα δύο επίπεδα αλλάζουν πολύ οι διαδικασίες της επιχείρησης. Στο πρώτο οι κινήσεις αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την αξία, ενώ στο δεύτερο οι κινήσεις γίνονται πιο μεταμορφωτικές και ιδιαίτερης σημασίας για τις βάσεις της επιχείρησης. Στα τελευταία επίπεδα οι κινήσεις μεταμορφώνουν κατά πολύ την επιχείρηση και έχουν πολύ μεγάλες επιδράσεις. Φτάνοντας στο τρίτο στάδιο, η επιχείρηση έχει εξαντλήσει τα πλεονεκτήματα από τις εσωτερικές αλλαγές λειτουργιών και διαδικασιών και πλεονεκτήματα βρίσκονται πλέον μόνο στον επαναπροσδιορισμό των στοιχείων της αλυσίδας αξίας όπου ανήκει. Στο τελευταίο επίπεδο, η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να υπερβεί τα όρια του κλάδου όπου ανήκει, καθώς τα όρια των κλάδων γίνονται πια ασαφή. Αυτό εξαρτάται όμως από το περιβάλλον, τις στρατηγικές συμμαχίες, τη διοίκηση πολλών επιχειρήσεων και τον επαναπροσδιορισμό λειτουργιών και δικτύων αξίας.

Όσο η επιχείρηση προχωρά στο βαθμό εμπλοκής της στο νέο ψηφιακό κόσμο, τόσο αυξάνεται το ρίσκο που αντιμετωπίζει. Η διαχείριση τέτοιου ρίσκου απαιτεί πολλά περισσότερα από μόνο τεχνολογία, απαιτεί εκπαίδευση ανθρώπων και ικανότητες. Από την άλλη πλευρά όμως, τα πιθανά αποτελέσματα είναι καλύτερα και ποικίλα στη διαχείριση σχέσεων, στη διεύρυνση των εσόδων και στη μείωση του κόστους.

Η επιχείρηση αποφασίζει σε ποιο βαθμό θα υιοθετήσει τη νέα ψηφιακή αυτή οικονομία, ώστε να μπορεί να λειτουργεί και να επιζήσει, έχοντας πρώτα αξιολογήσει τις συνθήκες του κλάδου, τη ζήτηση των καταναλωτών και τις δυνατότητές της. Οι

περισσότερες επιχειρήσεις όμως, κάποια στιγμή θα αναγκαστούν να μπουν στον χώρο και να προχωρήσουν κάτω από την πίεση των πελατών. [8]

4.2.1 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΚΑΝΑΛΙΩΝ

Η διεύρυνση των καναλιών είναι η πιο απλή μορφή ηλεκτρονικού επιχειρείν, είναι η μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου από όπου ξεκινάν οι περισσότερες επιχειρήσεις την είσοδό τους στον χώρο. Αρχικά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία του e-business ως μέσο για να τροποποιήσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες τους ή για να δημιουργήσουν νέες, τόσο στο κανάλι πωλήσεων, όσο και στο κανάλι αγορών. Χρησιμοποιούν το Internet για να μοιραστούν πληροφορίες και να διεξάγουν ηλεκτρονικό εμπόριο, για να διευρύνουν τις πωλήσεις προσθέτοντας ένα νέο κανάλι πωλήσεων ή για να διευρύνουν την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των αγορών της επιχείρησης.

Στόχος είναι η βελτίωση της απόδοσής τους, η μείωση του κόστους, η πρόσβαση σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και η μείωση του “time to market”. Κάποιες επιχειρήσεις επιτρέπουν στον πελάτη να δημιουργήσει τις προδιαγραφές που θέλει για το προϊόν online και έτσι μπορούν να πετύχουν μείωση αποθεμάτων, Just In Time παραγωγικά συστήματα και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα. Συνήθως, δημιουργείται ένας δικτυακός τόπος, online κατάλογοι προϊόντων σε αυτόν και επίσης, χρησιμοποιείται το site και για υποστήριξη. Η κίνηση αυτή είναι η πρώτη στρατηγικής σημασίας απόφαση στην οποία προχωρούν οι περισσότερες επιχειρήσεις.

Όσες εμπλέκονται σε B2C δίνουν προτεραιότητα στην πλευρά των πωλήσεων (sell-side) για να δημιουργήσουν αυξημένα έσοδα, να διαχειριστούν καλύτερα τη σχέση με τους πελάτες αυξάνοντας την αφοσίωσή τους και βελτιώνοντας το επίπεδο

εξυπηρέτησης, να αυξήσουν τις πωλήσεις και να μειώσουν τα κόστη. Συλλέγοντας πληροφορίες για την αγοραστική συμπεριφορά, προσπαθούν να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες που να ταιριάζουν στις ανάγκες κάθε πελάτη. Οι περισσότερες καθαρά ηλεκτρονικές επιχειρήσεις (pure play) επικεντρώνονται στην αύξηση των εσόδων και στην προσέλκυση και διατήρηση πελατών. Αντίθετα, όσοι εμπλέκονται αρχικά σε B2B δίνουν προτεραιότητα στη μείωση του κόστους πωλήσεων ή αγοράς ή και των δύο.

Στη διεύρυνση των καναλιών αγοράς (buy-side) περιλαμβάνεται η δημιουργία e-procurement συστημάτων (συστημάτων ηλεκτρονικών προμηθειών) για την αγορά υλικών που δεν αφορούν την παραγωγή και η δημιουργία ηλεκτρονικών καναλιών για να συνδεθούν τα κανάλια διανομής με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επίσης, δημιουργούνται συστήματα e-sourcing που διευκολύνουν τα τμήματα R&D (Research & Development) στην εύρεση και αγορά μερών και ανταλλακτικών για πρωτότυπα μοντέλα, καθώς και συστήματα ηλεκτρονικών πλειστηριασμών για την άμεση έκτακτη αγορά ή πώληση αγαθών ή την εύρεση προμηθευτών για δημιουργία συμφωνιών.

Στόχος είναι η καλύτερη διαπραγμάτευση συμφωνιών, η βελτίωση της διαδικασίας αγορών, αφού οι υπάλληλοι αναγκάζονται να συμμορφωθούν με τις ήδη διαμορφωμένες συμφωνίες, ο επανασχεδιασμός των εσωτερικών διαδικασιών, η δημιουργία τυποποιημένου περιβάλλοντος και η μείωση του κόστους. [8]

4.2.2 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

Με την πάροδο του χρόνου και όσο αυξάνεται η εμπιστοσύνη και ικανότητες, οι επιχειρήσεις συνεργάζονται στην προσπάθειά τους να προσφέρουν αξία στους πελάτες. Πολλές συγκεντρώνονται στον προσδιορισμό και την ανάλυση των σχέσεων με τους επιχειρηματικούς συνεργάτες τους και στο να ανάγουν το e-business σε μέσο για την

ολοκλήρωση της αλυσίδας αξίας. Εξετάζουν τρόπους για την ολοκλήρωση των διαδικασιών τους και των πληροφοριακών συστημάτων τους με τα αντίστοιχα των προμηθευτών, των προμηθευτών logistics υπηρεσιών, των διανομέων και των λιανοπωλητών, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους.

Φτάνοντας σε ένα προχωρημένο πια σημείο, η ολοκλήρωση αυτή δίνει τη δυνατότητα να μοιράζονται στοιχεία σχεδιασμού, κόστους και παραγωγής μεταξύ E.R.P. συστημάτων σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας έτσι τη δημιουργία μιας διευρυμένης ηλεκτρονικής επιχείρησης που αποτελείται από την επιχείρηση και τους συνεργάτες της στην αλυσίδα αξίας, τη δημιουργία μιας “extraprise”. Οι πελάτες παραγγέλνουν και η παραγγελία μεταδίδεται εκτός από την επιχείρηση και σε όλους τους εμπλεκόμενους προμηθευτές της. Το επίπεδο εξυπηρέτησης βελτιώνεται, καθώς ο πελάτης πια, μπορεί δει την κατάσταση της παραγγελίας του ανά πάσα στιγμή και να είναι πιο σίγουρος για την αξιοπιστία των πληροφοριών. Μερικές επιχειρήσεις αρπάζουν το πλεονέκτημα που προσφέρει το χαμηλό κόστος της μεταφοράς δεδομένων και εξετάζουν έτσι, την ιδέα της ανάθεσης μη βασικών δραστηριοτήτων σε τρίτους.

Μια άλλη, λοιπόν, πιο προχωρημένη στρατηγική απόφαση και κίνηση μιας επιχείρησης, είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών συνεργατών της και του τρόπου που θα συνδεθεί μαζί τους. Πρέπει να επιλέξει προσεκτικά τους προμηθευτές με τους οποίους θα συμμαχήσει και να προσδιορίσει πώς θα συνδεθούν οι διαδικασίες και τα συστήματά τους. Πριν την ανάπτυξη του Internet, η επικοινωνία συνεργαζόμενων επιχειρήσεων πραγματοποιούταν με τη βοήθεια του E.D.I. Σήμερα, το Internet διευκολύνει την επικοινωνία. Με την ευχέρεια πρόσβασης σε πληροφορίες καθ’ όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα την εφοδιαστική αλυσίδα. Μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τις σχέσεις

τους με προμηθευτές στρατηγικών ή μη υλικών, με τους εξωτερικούς συνεργάτες τους (outsourcing) και με τους πελάτες τους, εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που προσφέρει το web για CRM – Customer Relationship Management. Η συνεργασία σε επίπεδο σχεδιασμού, κατάστρωσης σχεδίων και προβλέψεων και η ανταλλαγή γνώσεων με τους στρατηγικούς συνεργάτες δημιουργούν ένα δίκτυο αξίας για είσοδο στην αγορά (go-to-market value network). Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να πάρει στρατηγικές αποφάσεις ως προς το αν θα αναθέσει κάποιες διαδικασίες σε στρατηγικούς συνεργάτες (outsourcing) για καλύτερη αποτελεσματικότητα και μειωμένα κόστη. [8]

4.2.3 ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΛΑΔΩΝ

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν ανοίγει νέους δρόμους για τις επιχειρήσεις. Με το Internet να παίζει μεγάλο ρόλο στη διαδικασία στρατηγικών αποφάσεων, τα στενά όρια των κλάδων αρχίζουν να σβήνουν. Δημιουργούνται νέοι τρόποι δημιουργίας αξίας για τις επιχειρήσεις, αφού μπορούν να αλλάζουν τελείως το χώρο όπου δραστηριοποιούνται. Εμφανίζονται νέοι ενδιάμεσοι και νέες ευκαιρίες για είσοδο σε νέες αγορές. Η είσοδος στην αγορά μπορεί να χαρακτηρίζεται από τον τρόπο που μια ολοκληρωμένη ομάδα επιχειρήσεων δημιουργεί ένα σύνολο αξιών, μεταμορφώνοντας την αγορά σε ένα δίκτυο προμηθευτών αξίας.

Οι περισσότερες pure play επιχειρήσεις, βασίζουν την δραστηριότητά τους στην υπόθεση ότι στο μέλλον οι καταναλωτές θα χρησιμοποιούν το Internet για όλες τις αγορές τους. Οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας προσφορές από πολλές επιχειρήσεις, προσπαθούν να προσφέρουν στον πελάτη (επιχείρηση ή μεμονωμένο καταναλωτή), one-stop καταστήματα, βασιζόμενες στην υπόθεση ότι αν μια πηγή καλύπτει όλες τις ανάγκες τους, τότε δεν έχουν λόγο να πάνε αλλού.

Οι νέοι παίκτες, λοιπόν είναι οι μεσολαβητές, που τοποθετούνται ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, πρέπει να αποφασίσουν πώς θα τοποθετηθούν μπροστά στην πραγματικότητα των μεσολαβητών πληροφοριών (infomediaries), είτε των aggregators, είτε των facilitators. Στο επίπεδο αυτό θριαμβεύουν οι επιχειρήσεις με ικανότητες διαχείρισης γνώσης, χρησιμοποιώντας επιχειρηματικούς συνεργάτες που έχουν τις καλύτερες στον κλάδο τους διαδικασίες στο φυσικό κόσμο και άλλους που έχουν δημιουργήσει και τρέχουν τα καλύτερα δίκτυα αξίας. [8], [9]

Μια άλλη λοιπόν, μεγάλη στρατηγική απόφαση είναι αν η επιχείρηση θα αποτελέσει μια επιχείρηση που προσφέρει φυσικά αγαθά ή υπηρεσίες ή μια επιχείρηση διαχείρισης γνώσης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσανατολίσουν τη στρατηγική τους προς το να γίνουν επιχειρήσεις στηριζόμενες στη γνώση ή στα φυσικά αγαθά ("knowco" - "physeo"). Οι πιο πολλές έχουν ικανότητες και στις δύο αυτές στρατηγικές. Κάποια στιγμή όμως, στη νέα οικονομία θα πρέπει να προσανατολίσουν τις επενδύσεις και τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά τους προς τη μία ή την άλλη στρατηγική.

Μια επιχείρηση προσανατολισμένη στη στρατηγική γνώσης θα πρέπει να έχει κύρια ικανότητα, την ικανότητα σωστής λειτουργίας μέσα σε ένα δίκτυο αξίας, χρησιμοποιώντας στρατηγικές συμμαχίες και σχέσεις για την ανάπτυξη και τη διανομή προϊόντων. Θα πρέπει να αναζητήσει αμοιβαία οφέλη σε στρατηγικές συμμαχίες και να αναθέσει σε τρίτους τις παραγωγικές διαδικασίες εντάσεως κεφαλαίου για να ελευθερώσει κεφάλαιο, ώστε να το αφιερώσει στα κομμάτια που τη διαφοροποιούν στην αγορά. Δημιουργείται έτσι, η έννοια του e-partnering, της δημιουργίας δηλαδή, σχέσεων στρατηγικής σημασίας, κρίσιμων για την επιτυχία, χρησιμοποιώντας το

ηλεκτρονικό επιχειρείν για να μοιραστούν αμοιβαία οφέλη και επιχειρηματικές βελτιώσεις. [8]

Μια επιχείρηση γνώσης θα αφοσιωθεί στο να χτίσει όνομα, να αποκτήσει σχέσεις με την αγορά που είναι κοντά στον πελάτη και να επενδύσει σε ικανότητες που βασίζονται στη γνώση, όπως το marketing και η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών. Θα στηριχθεί στο Internet για να έρθει πιο κοντά στον πελάτη χρησιμοποιώντας συλλογή πληροφοριών και data mining για να αναπτύξει μοναδικές προσφορές για πελάτες, για να αναθέσει σε τρίτους μη στρατηγικά κομμάτια και για να διαχειριστεί τις σχέσεις με επιχειρηματικούς συνεργάτες φυσικών αγαθών. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι οι aggregators και οι facilitators, τα ηλεκτρονικά εμπορικά καταστήματα (e-markets) και τα meta-markets, στις οποίες αναφερόμαστε εκτενέστερα στην πορεία. [9],[8]

Αντίστοιχα, μια επιχείρηση προσανατολισμένη σε στρατηγική φυσικού κόσμου, θα προσπαθήσει να γίνει ο καλύτερος προμηθευτής αγαθών και υπηρεσιών για τις επιχειρήσεις γνώσης, οι οποίες κατέχουν τη σχέση με τους πελάτες. Η επιτυχία της εξαρτάται από την ταχύτητα, την ποιότητα και την παράδοση. Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας θα είναι η ικανότητα να συνδέεται ηλεκτρονικά με τις επιχειρήσεις γνώσης για να σχεδιάζουν, να διαχειρίζονται και να διεξάγουν εργασίες σε ηλεκτρονική ταχύτητα. Η διαφοροποίησή της στην αγορά θα στηρίζεται στην ικανότητα να προσφέρει υπηρεσίες αξίας σε επιχειρήσεις γνώσης, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το κεφάλαιό της (εγκαταστάσεις και εξοπλισμό) και να δημιουργεί αποτελεσματικές διαδικασίες. Πολλές από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις θα προσανατολιστούν σε στρατηγικές επιχειρήσεων φυσικού κόσμου.

Το δίλημμα αυτό είναι ίσως και το μεγαλύτερο στρατηγικό δίλημμα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη νέα πραγματικότητα: να παραμείνουν επιχειρήσεις φυσικών αγαθών και υπηρεσιών, να επαναπροσδιοριστούν ως επιχειρήσεις γνώσης ή να

διαχωριστούν σε δύο μέρη ή και περισσότερα εκ των οποίων κάποια θα είναι γνώσης και κάποια φυσικών αγαθών και υπηρεσιών; [8]

4.2.4 ΣΥΓΚΛΙΣΗ / CONVERGENCE

Η στρατηγική αυτή δεν αφορά μόνο το e-business. Ωστόσο, το e-business με τη μείωση του κόστους μεταφοράς πληροφοριών, διευκολύνει και επιταχύνει τη σύγκλιση. Η σύγκλιση είναι η συγκέντρωση πολλών επιχειρήσεων σε διαφορετικούς κλάδους για την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες, καταργώντας τα όρια των επιχειρηματικών κλάδων (π.χ. super-markets που προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες, ανάπτυξη προμηθευτών λογισμικού ως infomediaries). Ο ανταγωνισμός ξεπερνά τα όρια των κλάδων και η προσφορά προσπαθεί να καλύψει τη ζήτηση χωρίς περιορισμούς κλάδων. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν στρατηγικό πλεονέκτημα, καταργούν αυτά τα όρια. Το Internet είναι το καύσιμο για τη σύγκλιση, αφού προσφέρει στους πελάτες ένα μόνο σημείο αγοράς για όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Οι επιχειρήσεις που θα μπορέσουν να αιχμαλωτίσουν την αφοσίωση των πελατών και θα μπορέσουν να προσφέρουν ένα μοναδικό σημείο αγοράς για μια μερίδα πελατών έχουν μεγάλες πιθανότητες ανάπτυξης.

Ένα παράδειγμα convergence αποτελεί η συγχώνευση των Time Warner και AOL (America OnLine). Οι προοπτικές και οι στόχοι της συγχώνευσης αυτής στηρίχτηκαν σε μακροχρόνια στρατηγική. Πρόκειται για δύο προσοδοφόρες επιχειρήσεις που έχουν πρόσβαση σε αφοσιωμένους πελάτες. Τα στελέχη αναγνώρισαν ότι μπορούν να προσφέρουν μια πλήρη convergence υπηρεσία. Η AOL έχει ηγετικές γνώσεις στο χώρο των υπηρεσιών Internet και λογισμικού και έχει ένα

προσωποποιημένο κανάλι πελατών, ενώ η Time Warner έχει πλούσιο περιεχόμενο όπως βιβλία, ταινίες και μουσική και ένα κανάλι καλωδιακής τηλεόρασης προς τους πελάτες. Οι δύο μαζί έχουν τις γνώσεις για να δημιουργήσουν ένα νέο κόσμο προσωποποιημένων και interactive υπηρεσιών που να παραδίνονται απ' ευθείας στο σπίτι των πελατών. Καμία από τις δύο μόνες τους δεν θα μπορούσαν να το καταφέρουν.

[8]

4.3 ΤΥΠΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει τις αλλαγές που θα επιφέρουν οι τάσεις της οικονομίας και της τεχνολογίας στα υπάρχοντα επιχειρησιακά μοντέλα και τις τρέχουσες επιχειρησιακές πρακτικές, για να μπορέσει να κινηθεί κατάλληλα την στιγμή που πρέπει και στο επίπεδο ηλεκτρονικού επιχειρείν που μπορεί. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές που δεν έχουν γνώση των αλλαγών που συντελούνται στην πραγματικότητα του e-business. Πρέπει, λοιπόν, να γνωρίζει τους τύπους ηλεκτρονικών επιχειρήσεων που επικρατούν στον κλάδο της, με ποιο μοντέλο κινείται η επιχείρησή, πώς θα εξασφαλιστεί το καταλληλότερο μοντέλο που θα οδηγήσει στην επιτυχία και ποια είναι η σωστή πορεία στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Για να ξεκινήσει η επιχείρηση την πορεία αυτή, πρέπει να εντοπίσει ανάμεσα στις ποικίλες αλλαγές που συντελούνται στον κλάδο της, ποιοι τύποι / patterns ηλεκτρονικών επιχειρήσεων επικρατούν και να επιλέξει τις κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις που θα την οδηγήσουν στην καλύτερη θέση, αξιολογώντας επίσης, αν είναι σε θέση να υιοθετήσει τις απαραίτητες αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο. [9], [8]

Στη νέα πραγματικότητα της ψηφιακής οικονομίας, όπου η τεχνολογία των επικοινωνιών και το διαδίκτυο έχουν φέρει μεγάλες αλλαγές, οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν και αυτές με την σειρά τους για να μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ενδεικτικές αλλαγές είναι η μετάβαση από τα παλιά παραδοσιακά κανάλια στα νέα, από διαδικασίες επικεντρωμένες στην παραγωγή σε πελατοκεντρικές διαδικασίες, από παλιά επιχειρησιακά μοντέλα σε νέα, από παραδοσιακούς ενδιάμεσους σε νέους και από φυσικά προϊόντα σε ψηφιακά.

Η κατανόηση των οργανωτικών τύπων / patterns που χαρακτηρίζουν την ηλεκτρονική οικονομία είναι απαραίτητη για να μπορέσουν επιτυχώς να συντελέσουν τις απαραίτητες αλλαγές, καθώς βοηθά στον εντοπισμό των καλύτερων δυνατών τρόπων να ομαδοποιήσουν και να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους, των ψηφιακών τεχνολογιών που θα βοηθήσουν στο σκοπό αυτό, της κατάλληλης στιγμής να πραγματοποιηθεί η επένδυση και των τρόπων να εκμεταλλευτούν όσο γίνεται περισσότερο τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ψηφιακή μετατροπή σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως αυξημένη ταχύτητα διαδικασιών, καλύτερη ποιότητα και προσωπική εξυπηρέτηση πελατών. [9]

4.3.1 ΤΥΠΟΣ E-CHANNEL

Το ηλεκτρονικό κανάλι είναι η αλυσίδα των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και πελατών τους και μεταξύ των επιχειρήσεων και των συνεργατών τους. Το Internet αποτελεί το νέο κανάλι marketing που πρέπει να χρησιμοποιείται στις πωλήσεις. Οι απαιτήσεις για συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης και το γεγονός ότι το Internet φέρνει τον ανταγωνιστή ένα κλικ μακριά, κάνει τον ανταγωνισμό πιο σκληρό από ποτέ και οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική. Ποια

στρατηγική ηλεκτρονικού καναλιού είναι η καλύτερη εξαρτάται από ποιο από τα παρακάτω μοντέλα ηλεκτρονικού καναλιού ταιριάζει καλύτερα στην επιχείρηση:

1. Διεύρυνση συναλλαγών

Χρησιμοποιείται το κανάλι marketing διαφορετικά μέσα από τη διευρυμένη λειτουργικότητα που προσφέρει η τεχνολογία. Η παρουσία στο Web χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή πληροφοριών. Σε μια μορφή, μπορεί η συναλλαγή να μην γίνεται online. Σε άλλη μορφή μπορεί να γίνεται και η συναλλαγή online, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες να παραγγέλνουν online και να επιλέγουν παράδοση απ' ευθείας ή παραλαβή από το κατάστημα. [9]

2. Συμπίεση του e-channel

Στην περίπτωση αυτή περιττά κομμάτια του καναλιού σταματούν να υπάρχουν, η τεχνολογία χρησιμοποιείται για τη μείωση των βημάτων στο κανάλι μέσω disintermediation / απομεσολάβησης. Αφαιρεί οργανισμούς ή επίπεδα επιχειρησιακών διαδικασιών σε ορισμένα στάδια της αλυσίδας αξιών. Η αξία πολλών ενδιάμεσων επιπέδων όπως του χονδρέμπορου, του διανομέα και του λιανέμπορου που υπάρχουν στα παραδοσιακά κανάλια, αμφισβητείται όταν τα προϊόντα μπορούν να παραδοθούν απ' ευθείας στον καταναλωτή. Όταν η αξία που προστίθεται είναι δεν μεγαλύτερη από το κόστος λειτουργίας, η συμπίεση του καναλιού που οδηγεί σε μια πιο άμεση και στενή σχέση μεταξύ του προμηθευτή και των πελατών, είναι μια καλή στρατηγική κίνηση. [9], [1]

3. Εξάπλωση του e-channel

Πρόκειται για το αντίστροφο της προηγούμενης περίπτωσης. Εδώ το παραδοσιακό κανάλι επιμηκύνεται με την εισαγωγή μεσολαβητή. Είναι απαραίτητο

όταν η αγορά παρουσιάζει προβλήματα αποδοτικότητας. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου ο καταναλωτής αναζητά πολλά προϊόντα και υπηρεσίες που δεν συνδέονται μεταξύ τους. Ο ρόλος λοιπόν, του μεσολαβητή πληροφοριών, infomediary / information broker, είναι πολύ σημαντικός σε τέτοιες αγορές. Ο κρίκος αυτός, συγκεντρώνει πληροφορίες για τα διάφορα κομμάτια της αγοράς και τις προσφέρει στους πιθανούς πελάτες. Δεν προσφέρει άμεσα το προϊόν, αλλά έμμεσα, προσφέροντας πληροφορίες για αυτό. Παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης είναι η αγορά των αυτοκινήτων, όπου ο καταναλωτής αναζητά καινούριο ή μεταχειρισμένο αυτοκίνητο, ανταλλακτικά, ασφάλεια ή και άλλα προϊόντα και υπηρεσίες. [9]

4. Καινοτομία στο e-channel

Στην περίπτωση αυτή, η τεχνολογία χρησιμοποιείται για τη δημιουργία νέων καναλιών, ώστε να ικανοποιηθούν ανάγκες του πελάτη που δεν έχουν ακόμα εξυπηρετηθεί. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσφέρουν στους πελάτες τους ποικιλία επιλογών. Η ποικιλία των γούστων και των αναγκών των πελατών, καθώς και η μεγάλη τμηματοποίηση της αγοράς σε τμήματα με μοναδικές ανάγκες και συμπεριφορές, έχουν φέρει μεγάλες αλλαγές. Στην αγορά αυτή, η επιχείρηση που θα επιβάλει τη λύση της σαν κυρίαρχη θα κερδίσει τους πελάτες και τα κέρδη. [9]

4.3.2 ΤΥΠΟΣ CLICK-AND-BRICK

Πρόκειται για τον υβριδικό τύπο επιχείρησης online και offline, το συνδυασμό φυσικών και ψηφιακών πρακτικών, φυσικών και ψηφιακών καναλιών. Ο τύπος C&B συνδυάζει το ηλεκτρονικό εμπόριο με τον παραδοσιακό τύπο εξυπηρέτησης μέσω φυσικών καταστημάτων. Πολλές επιχειρήσεις παραδοσιακές (Brick & Mortar – B&M),

επιλέγουν τη συνεργασία με επιχειρήσεις που ανατέλλουν στον ψηφιακό χώρο. Το πλεονέκτημα είναι η εκμετάλλευση του κύρους και του ονόματος των παραδοσιακών επιχειρήσεων στον ψηφιακό κόσμο όπου οι επιλογές των πελατών είναι απεριόριστες. Ο σωστός και ομαλός συνδυασμός του φυσικού καναλιού με το online κανάλι μεγιστοποιεί τις δυνατότητες και των δύο, καθώς καθιστά δυνατό για τον πελάτη να αγοράζει όποτε θέλει και από όπου θέλει. Συνδυάζει την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση και το γνωστό όνομα και κύρος των ήδη επιτυχημένων παραδοσιακών καταστημάτων, με τα οφέλη του Web. Τέτοιες στρατηγικές χρειάζονται ταχύτητα, ευελιξία, πόρους, ικανότητες προσέλκυσης και πολλές άλλες ικανότητες, καθώς και την επιλογή της κατάλληλης στιγμής για την εκκίνηση. [9]

4.3.3 ΤΥΠΟΣ E-PORTAL

Τα portals δεν είναι απλά ένα interface, μια πύλη ή ένας τόπος από όπου περιηγούμαστε στο Internet. Αποτελούν μεγάλες πηγές πληροφοριών, στηρίζονται τυπικά σε μηχανές αναζήτησης και έχουν πηγή εσόδων τις διαφημίσεις. Πολλές φορές λειτουργούν και ως μεσολαβητές, ενδιάμεσοι, που προσφέρουν μια πληθώρα υπηρεσιών & πληροφοριών. Μερικά από τα πιο γνωστά είναι το Yahoo!, το Lycos και το AltaVista, ενώ το πρώτο ελληνικό portal δημιουργήθηκε το 2000 και είναι το in.gr. Υπάρχουν κάποια portals που απευθύνονται σε μια συγκεκριμένη και καλά ορισμένη ομάδα χρηστών και προσφέρουν διαφοροποιημένες υπηρεσίες.

Portals - μεσολαβητές δημιουργούνται όταν κάποιος επιτυχώς κερδίζει θέση ανάμεσα στους προμηθευτές και τους πελάτες. Εισέρχονται στην αλυσίδα απευθυνόμενοι σε συγκεκριμένες δυσaréσκειες των πελατών σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής συναλλαγών. Συνήθως, προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στο

κανάλι ή μειώνουν τα κόστη συναλλαγών μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Συναντάμε διαφορετικά μοντέλα: aggregators όπως το Yahoo! και η AOL, portal πλειστηριασμών όπως το eBay και portal μεγάλων συναλλαγών όπως το Expedia. [1], [8], [9], [21]

1. Aggregators / super portals & Facilitators

Οι τύποι αυτοί και τα μοντέλα αποτελούν know-co / επιχειρήσεις γνώσης. Χρησιμοποιούν τη δύναμη που έχουν στην προσέλκυση πελατών μέσω των δωρεάν περιεχομένων τους και υπηρεσιών τους, για να κατευθύνουν την κίνηση των πελατών στο Internet. Το Internet, τους δίνει τη δύναμη να συγκεντρώσουν πληροφορίες πιο εύκολα, πιο γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος από ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι marketing. Μπορούν να προσφέρουν πιθανούς πελάτες σε online λιανοπωλητές έναντι αμοιβής.

Τόσο οι Aggregators, όσο και οι Facilitators είναι ενδιάμεσοι πληροφοριών. Οι facilitators διακινούν πληροφορίες και φέρνουν σε επαφή πωλητές και αγοραστές έναντι αμοιβής, υπό μορφή ποσοστού, για το χρόνο που αφιερώνουν και την επεξεργασία των πληροφοριών. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν facilitators ανάμεσα σε αυτές και τους πελάτες τους, για να προσελκύσουν πελάτες χωρίς υψηλά κόστη, να συμπληρώσουν τη δύναμη του τμήματος πωλήσεών τους και να αυξήσουν τα έσοδά τους.

Οι Aggregators έχουν πλήρη γνώση των συναλλαγών και χρησιμοποιούν αυτή τη γνώση προς δικό τους όφελος. Δεν ασχολούνται μόνο με το να φέρνουν πελάτες στην προμηθεύτρια επιχείρηση, αλλά και με την ανάπτυξη γνώσεων μέσα από τα στοιχεία των συναλλαγών, ώστε να διευρύνουν οι ίδιοι τις δραστηριότητές τους. Προσφέρουν αξία στον πελάτη με εξειδικευμένες προσφορές. Παρακολουθούν τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών και μέσα από συνεργασίες με επιχειρήσεις

προσπαθούν να προσαρμοστούν ανάλογα, να μειώσουν τα κόστη και να προσφέρουν υπηρεσίες σε προσωπικό επίπεδο στους πελάτες. [9], [8]

2. Portals πλειστηριασμών / auction portals

Τα portals αυτά δίνουν τη δυνατότητα σε πωλητές και αγοραστές να έρθουν σε επαφή και να πραγματοποιήσουν συναλλαγές πέρα από γεωγραφικά και δημογραφικά όρια, επιτυγχάνοντας την καλύτερη δυνατή τιμή. Εκτός από μια αγορά, είναι ουσιαστικά και μια κοινότητα από συλλέκτες. Οι συναλλαγές αφορούν συνήθως μεταχειρισμένα αντικείμενα, συλλεκτικά αντικείμενα, αντίκες αλλά και άλλα αντικείμενα. [9]

3. Portals μεγάλων συναλλαγών / mega transaction portals

Πρόκειται για one-stop shops, ηλεκτρονικά καταστήματα που προσφέρουν τα πάντα γύρω από ένα θέμα. Για παράδειγμα το Expedia προσφέρει στο κοινό των ταξιδιωτών, πέρα από αεροπορικά εισιτήρια και δωμάτια σε ξενοδοχεία μέσω συμφωνίας που έχει κάνει με μεγάλες αεροπορικές εταιρίες και αλυσίδες ξενοδοχείων. Μερικά από τα προϊόντα που γίνονται αντικείμενα συναλλαγής σε τέτοιες ηλεκτρονικές αγορές είναι λουλούδια, ρούχα, αυτοκίνητα, μουσική, βιβλία, αεροπορικά εισιτήρια, μετοχές. [9], [21]

4.3.4 ΤΥΠΟΣ E-MARKETPLACES

Μεγάλα portals που απευθύνονται σε επιχειρήσεις, B2B portals, ή portals που προσφέρουν υπηρεσίες συναλλαγών και όχι μόνο πληροφορίες, καλούνται e-marketplaces / ηλεκτρονικές αγορές. Έχουν τρεις βασικές λειτουργίες: το συνδυασμό

πωλητών και αγοραστών, τη διευκόλυνση ανταλλαγής πληροφοριών, αγαθών, υπηρεσιών και πληρωμών, και την προσφορά ενός πλαισίου για την καλύτερη λειτουργία της αγοράς. Αποτελούν τη βάση του ηλεκτρονικού εμπορίου και είναι διεπιχειρησιακά συστήματα πληροφοριών όπου οι συμμετέχοντες μπορούν να ανταλλάξουν πληροφορίες για τιμές και προσφορές προϊόντων.

Προσφέρουν έναν ηλεκτρονικό ή online τρόπο διευκόλυνσης συναλλαγών. Προσφέρουν πληροφορίες για τη ζήτηση στους πωλητές, έτσι ώστε εκείνοι να αναπτύσσουν προϊόντα που ταιριάζουν στις ανάγκες των αγοραστών, μειωμένα κόσθη παραγωγής και συναλλαγών. Στους αγοραστές προσφέρουν τη δυνατότητα επιλογής της αγοράς τους από ποικιλία προϊόντων, μειωμένα κόσθη έρευνας και δυνατότητα καλύτερων τιμών. Στόχος είναι η αναγνώριση των σημαντικών πληροφοριών, ώστε τελικά η συμφωνία ή η συναλλαγή να γίνεται με το μικρότερο δυνατό κόσθος.

Οι ηλεκτρονικές αγορές μπορεί να απευθύνονται σε συγκεκριμένο κλάδο ή σε πολλούς. Χαρακτηρίζονται αντίστοιχα κάθετες ή οριζόντιες αγορές και πηγή εσόδων τους είναι οι αμοιβές ανάλογα με τις συναλλαγές ή κάποια συνδρομή. Προσφέρουν υπηρεσίες υποστήριξης e-procurement, ηλεκτρονικούς καταλόγους, μηχανές αναζήτησης, διαδικασίες συναλλαγών, φιλοξενία, εφαρμογές συναλλαγών, συστήματα πλειστηριασμών κλπ. Λειτουργούν και ως ASPs, προσφέροντας πρόσβαση σε λογισμικές εφαρμογές.

Χαρακτηριστικό τους, που βοηθά στην ανάπτυξη τους, είναι ότι προσφέρουν την ιδανική βάση για τις επιχειρήσεις για σωστή χρήση πληροφοριών, ώστε να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με τη βοήθεια του Internet, προσφέρουν πληθώρα πληροφοριών για την εφοδιαστική αλυσίδα. Το κλειδί για την επιτυχία σε κάθε τέτοια αγορά είναι ο τρόπος που φέρνουν σε επαφή τον πωλητή με τον αγοραστή, οι οποίοι μπορεί να είναι γεωγραφικά

σκορπισμένοι σε όλο τον κόσμο. Εμπόδια στην ανάπτυξη τους στέκονται η έλλειψη υποδομής σε μερικές χώρες και η ανεπαρκής ασφάλεια των δεδομένων, ενώ παράγοντες που την επηρεάζουν είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, του κλάδου, των πωλητών και των αγοραστών. Τα τελευταία χρόνια οι ηλεκτρονικές αγορές γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη και προσελκύουν μεγάλο ενδιαφέρον. Δύο παραδείγματα ηλεκτρονικών αγορών είναι τα www.metalsite.com και www.netbuy.com.

Υπάρχουν τρεις κυρίαρχοι τύποι ηλεκτρονικών αγορών:

- τα επιχειρησιακά δίκτυα. Αποτελούν κλειστές αγορές, δημιουργούνται από την επιχείρηση για τους προμηθευτές και τους πελάτες της, επικεντρώνονται στη διανομή πληροφοριών και στοχεύουν στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση, τη δημιουργία αποδοτικών διαδικασιών για τους συνεργάτες της και τη μείωση του κόστους μέσα στην αλυσίδα αξίας
- τα κλαδικής συνεργασίας. Αποτελούνται από μια ομάδα επιχειρήσεων με κοινό ενδιαφέρον την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών. Συνήθως η ηλεκτρονική αγορά αυτή συντηρείται και διαχειρίζεται από την ομάδα των επιχειρήσεων, η οποία και επωφελείται από τα έσοδα
- οι ηλεκτρονικές αγορές πωλητών. Δημιουργούνται για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών του πωλητή και ταυτόχρονα και άλλων παρόμοιων προϊόντων και υπηρεσιών. Συνήθως απευθύνονται σε οριζόντιες αγορές. Τα μέλη τους επωφελούνται από χαμηλότερα κόστη προϊόντων και υπηρεσιών, αποδοτικότερες διαδικασίες παραγγελιών και εκπλήρωσης παραγγελιών και πληροφορίες για τα προϊόντα. Οι ηλεκτρονικές αγορές πωλητών στο B2B είναι αντίστοιχες των ηλεκτρονικών εμπορικών κέντρων στο B2C.

[9], [8], [20], [21]

e-Market Makers

Οι κάθετες αγορές ή αλλιώς δημιουργοί ηλεκτρονικών αγορών ή αλλιώς καθαρές αγορές / Net Market, είναι ένα είδος online μεσολαβητή που συνδέει πωλητές και αγοραστές μέσα σε ένα κοινό κάθετο κλάδο, όπως ο κλάδος των χημικών ή του σιδήρου. Συνδέει επιχειρήσεις μέσα στον κλάδο, ώστε να μπορούν να συνεργαστούν μέσα σε ένα δίκτυο και υποστηρίζει λειτουργίες όπως οι προμήθειες και τα logistics. Περιορίζει τις ανωμαλίες του καναλιού, συγκεντρώνοντας προσφορές από πολλούς πωλητές ή φέρνοντας σε επαφή πωλητές και αγοραστές σε συναλλαγές ή πλειστηριασμούς. Τους πωλητές τους βοηθά να βρουν νέους πελάτες και μειώνει τα κόστη πωλήσεων. Τους αγοραστές τους βοηθά να βρουν νέους προμηθευτές και μειώνει τα κόστη αγοράς. Είναι ένας μεσολαβητής έμπιστος που οι σωστά δομημένες και ολοκληρωμένες διαδικασίες του και η τεχνολογία του μειώνουν τα κόστη και ομαλοποιούν τις διαδικασίες αγοράς και πώλησης. Συνήθως, επικρατεί ένας μόνο σε κάθε κλάδο. Πολύ γνωστές κάθετες ηλεκτρονικές αγορές είναι η E-Steel και η Chemdex.

Πηγή εισοδήματος για τους e-market makers, είναι τα ποσοστά επί των πωλήσεων ή η σταθερή τιμή ποσού εγγραφής ή το mark-up, όπου αγοράζουν από τον πωλητή και μεταπουλάν στον αγοραστή σε υψηλότερη κατά ένα ποσοστό τιμή. Απευθύνονται κυρίως σε κλάδους με μεγάλα μερίδια αγοράς, πληθώρα αγοραστών και πωλητών, υψηλά κόστη για εύρεση πληροφοριών για το προϊόν και για σύγκριση παρόμοιων προϊόντων λόγω πληθώρας χαρακτηριστικών μη ξεκάθαρα διαφοροποιήσιμων. [9], [8]

Υπάρχουν πολλά μοντέλα e-market maker:

- το μοντέλο συναλλαγών / exchanges. Αποτελεί αγορά διπλής όψεως, όπου αγοραστές και πωλητές διαπραγματεύονται τιμές. Είναι η πιο απλή μορφή.

- οι εικονικοί διανεμητές / virtual distributors, όπου ο e-market maker έχει τον έλεγχο των λογαριασμών, αλλά όχι των αποθεμάτων
- τα lead generation, που οδηγούνται από τους πωλητές. Προσφέρουν αξία κατανοώντας τις ανάγκες για πληροφορίες των χρηστών τους και συγκεντρώνοντας περιεχόμενο, πληροφορίες και συναλλαγές
- οι catalog aggregators, που ομαλοποιούν πληροφορίες από πολλές πηγές για να κάνουν πιο εύκολη την διαδικασία σύγκρισης προϊόντων και υπηρεσιών
- οι πλειστηριασμοί / auctions, που επιτρέπουν σε πολλούς αγοραστές να χτυπήσουν ανταγωνιστική τιμή για ένα προϊόν. Οι τιμές κινούνται μόνο προς τα πάνω. Είναι ένας καλός τρόπος για να πουληθούν επιπλέον αποθέματα / surplus inventory ή υπηρεσίες / excess service capacity
- οι αντίστροφοι πλειστηριασμοί / reverse auctions, όπου ο αγοραστής κάνει γνωστή την ανάγκη του για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και οι πωλητές προσφέρουν τιμές. Οι τιμές εδώ κινούνται μόνο προς τα κάτω. Μια επιτυχημένη αγορά τέτοιας μορφής είναι η Go Cargo (www.gocargo.com)

[9], [22]

Οι πλειστηριασμοί και οι αντίστροφοι πλειστηριασμοί είναι οι δύο από τους τρεις επικρατέστερους τύπους συναλλαγών που συναντάμε στο B2B ηλεκτρονικό εμπόριο. Ο τρίτος είναι τα συστήματα προμηθειών / procurement παρόμοια με τις προμήθειες βάσει RFQ – Request For Quote. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο συναλλαγών ο αγοραστής κάνει γνωστή την ανάγκη του και τις απαιτήσεις του online και οι πωλητές αν θέλουν υποβάλουν προσφορές. Τέτοιες συναλλαγές συναντάμε στο www.onvia.com.

[22]

4.3.5 ΤΥΠΟΣ PURE E-DIGITAL PRODUCTS

Οι καινοτομίες και οι εξελίξεις στην τεχνολογία και τις επικοινωνίες έχουν φέρει πια το ψηφιακό περιεχόμενο, το ψηφιακό καθαρά προϊόν, στο προσκήνιο. Οι επιχειρήσεις καθαρά ψηφιακής μορφής προϊόντων, προσφέρουν λογισμικά, μουσική, βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά, video, ταινίες που παράγονται, παραδίδονται και καταναλώνονται ηλεκτρονικά. Οι υψηλής ποιότητας τεχνολογίες, προϊόντα και υπηρεσίες τελικού χρήστη, προσφέρουν το επίπεδο αλληλεπίδρασης που ζητούν καταναλωτές και επιχειρήσεις. Τα λογισμικά και το υλικό μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικά επιχειρηματικά μοντέλα για τον κλάδο των ψηφιακών προϊόντων και η υποδομή διανομής επιτρέπει στα ψηφιακά προϊόντα να παραδοθούν γρήγορα, εύκολα και με χαμηλό κόστος. Η ψηφιοποίηση του προϊόντος και της διανομής του, καταργεί την ανάγκη διατήρησης αποθεμάτων ή ακόμα και την ανάγκη διανομής. Με την πληρωμή online, ο πελάτης μπορεί να “κατεβάσει” / download το προϊόν που επιθυμεί ηλεκτρονικά, σε ψηφιακή μορφή. Το πιο συνηθισμένο προϊόν ψηφιακής συναλλαγής και διανομής είναι τα λογισμικά προγράμματα / software. [9], [21]

4.4 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Μια στρατηγική απόφαση είναι επίσης και η επιλογή του επιχειρηματικού μοντέλου με βάση τον σκοπό και αν η επιχείρηση προσανατολιστεί στις πωλήσεις, του μοντέλου πωλήσεων.

Υπάρχουν πολλά εναλλακτικά επιχειρηματικά μοντέλα να ακολουθήσει κανείς στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Τα κυριότερα είναι :

1. Δημιουργία εσόδων :

Η δημιουργία εσόδων από πωλήσεις είναι οπωσδήποτε ελκυστική και ο πιο προφανής δρόμος να ακολουθήσει κανείς. Αλλά δεν έχει αποδειχθεί και πάντα ο καλύτερος. Έχει αποδειχθεί επιτυχής για τη λιανική πώληση φυσικών αγαθών (π.χ. βιβλία, CD, ρούχα) σε περιπτώσεις επιχειρήσεων με κύρος και καλή εξυπηρέτηση πελατών, αλλά πιο δύσκολη όσον αφορά την πώληση πληροφοριών. Τρόποι διεξαγωγής ηλεκτρονικού εμπορίου με σκοπό την δημιουργία εσόδων, είναι:

- η πώληση online προϊόντων και υπηρεσιών
- η πώληση διαφημιστικού χώρου (προϋπόθεση αποτελεί το site να έχει μεγάλη κίνηση)
- η πώληση χορηγιών ή περιεχομένου των sites σε τρίτους
- η πώληση συνδρομών για πληροφορίες ή υπηρεσίες
- η παραχώρηση δικαιωμάτων περιεχομένου όπως κείμενα, πληροφορίες, εικόνες, βίντεο ή ήχος, σε άλλους
- τα ποσοστά σε πωλήσεις, σε δημοπρασίες καταναλωτών ή επιχειρήσεων ή σε συγκεντρωτικές αγορές

2. Μείωση κόστους

Οι επιχειρήσεις συχνά τον προσπερνάν, αλλά αποτελεί έναν καλό τρόπο ώστε το εγχείρημα να πληρώσει την αξία του από μόνο του. Μειώσεις κόστους και εξόδων μπορούν να επιτευχθούν όταν πρόκειται για προϊόν παραδοτέο μέσω του διαδικτύου, δηλαδή προϊόν ψηφιακής μορφής ή προϊόν που μπορεί να μετατραπεί σε ψηφιακή μορφή (εικόνες, μουσική, κείμενα). Στην περίπτωση αυτή αποφεύγονται κόστη παραγωγής, συσκευασίας και διανομής και βελτιώνεται ο χρόνος ως την αγορά (time to market). Επίσης, μειώσεις κόστους έχουμε λόγω online επικοινωνίας με τους πωλητές,

βελτιωμένης ροής πληροφοριών και εργασιών, επιτήρησης σχεδίων, υπηρεσιών και προσωπικού που διευκολύνονται με τη χρήση Intranets και Extranets. Τέλος, η βελτιωμένη λειτουργία εξυπηρέτησης πελατών και η άμεση παράδοση πληροφοριών στους πελάτες μειώνουν τα έξοδα.

3. Διεύρυνση σχέσεων με πελάτες

Η καλύτερη σχέση με τους πελάτες μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα έσοδα ή μειωμένα κόστη και αξίζει σίγουρα την προσπάθεια. Τα περισσότερα επιτυχημένα sites έχουν ως προτεραιότητά τους τον πελάτη. Διευκολύνουν τον πελάτη να συλλέξει τις πληροφορίες που χρειάζεται και να πραγματοποιήσει αγορές. Η εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να στηρίζεται σε απλές φόρμες e-mail προς τον υπεύθυνο εξυπηρέτησης ή σε απαντήσεις σε FAQ – Frequently Asked Questions ή σε σελίδες βοήθειας (Help Pages) που διευκολύνουν και γλιτώνουν χρόνο, τόσο στους πελάτες, όσο και στην επιχείρηση. Σε πιο εξειδικευμένο και πολύπλοκο βαθμό, μπορεί να στηρίζεται σε παρακολούθηση προτιμήσεων του πελάτη, προτάσεις προϊόντων που ταιριάζουν στις προτιμήσεις του πελάτη, προσφορά ειδικών υπηρεσιών σε συχνούς πελάτες κλπ. Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει τη δημιουργία μοναδικών σχέσεων με τον πελάτη (one-on-one relationship) και τη συλλογή πληροφοριών από τον πελάτη (feedback).

4. Υποστήριξη της επιχείρησης

Πολλά εγχειρήματα ηλεκτρονικής δραστηριοποίησης μπορεί να μην έχουν στόχο το κέρδος, αλλά την υποστήριξη της επιχείρησης, όπως:

- την προσφορά πληροφοριών σχετικών με την επιχείρηση και τη διευκόλυνση της επικοινωνίας με πελάτες, συνεργάτες και άλλους

- μείωση του κύκλου πωλήσεων διευκολύνοντας τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα
- προσφορά υψηλού επιπέδου online εξυπηρέτησης πελατών
- διεύρυνση επικοινωνιών με στρατηγικούς συνεργάτες, προηγμένα συστήματα κλπ

[13]

4.4.1 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το κυριότερο σημείο που ενδιαφέρει τις επιχειρήσεις συνήθως και αποτελεί και το σημείο από όπου ξεκινάει την ενεργή ζωή τους στη νέα ψηφιακή οικονομία, είναι η διεύρυνση καναλιών και κυρίως η δημιουργία ενός νέου καναλιού πωλήσεων (sales site). Ένα site πωλήσεων μπορεί να είναι από μια απλή λίστα των προϊόντων ως ένα πλήρως ανεπτυγμένο customized site που μπορεί και να κάνει προτάσεις στους πελάτες βάσει των προηγούμενων αγορών τους. Ένα απλό site τύπου καταλόγου σίγουρα έχει λιγότερες απαιτήσεις από πλευράς κόστους και τεχνικών πόρων από ένα site που δημιουργεί έσοδα. Όμως, όσο πιο πολύ διευκολύνουμε τον πελάτη να αγοράσει και να αγοράσει άμεσα, τόσο πιο εύκολα θα το κάνει. Οι δύο βασικές κατηγορίες πωλήσεων είναι η πωλήσεις σε καταναλωτές (B2C) και οι πωλήσεις μεταξύ επιχειρήσεων (B2B).

1. B2C – Business to Consumer

Πρόκειται για επιχειρήσεις που διεξάγουν πωλήσεις σε καταναλωτές μέσα από το κανάλι του Internet, μέσα από ένα δικτυακό τόπο. Οι πωλήσεις μπορεί να γίνουν και μέσω συνεργασιών επιχειρήσεων (portal, aggregator) ή και ακόμη και μέσω πιο

διευρυμένων συνεργασιών, με στόχο να συμπληρώσουν υπηρεσίες, αξία και λειτουργικότητα στο site (μικροί πωλητές λιανικής πουλούν μέσω aggregator).

Δεν αρκεί να στηθεί απλά ένα site όμως για να πραγματοποιηθούν ψηφιακές πωλήσεις. Πρέπει να αντιμετωπιστούν και θέματα όπως η εκπλήρωση των παραγγελιών, εξυπηρέτηση πελατών, τεχνική υποστήριξη κλπ. Η εκπλήρωση των παραγγελιών πρέπει να είναι πολύ γρήγορη. Οι απαιτήσεις των πελατών όσον αφορά το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι πολύ υψηλές. Πρέπει να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη και αίσθηση ακεραιότητας online.

Η επιχείρηση πρέπει να φαίνεται φερέγγυα. Η εικόνα προς τους πελάτες πρέπει να είναι επαγγελματική, ξεκάθαρη, με ποιότητα, χωρίς περιττά στοιχεία. Πρέπει να χρησιμοποιηθούν ό,τι στοιχεία είναι διαθέσιμα για να δημιουργήσουν κύρος. Καλό είναι να χρησιμοποιηθούν όποια στοιχεία είναι γνωστά, είτε αυτό είναι το όνομα της επιχείρησης, είτε τα προϊόντα της, οι συνεργάτες της ή οι προμηθευτές υπηρεσιών και τεχνικών μέσων που υποστηρίζουν το site της.

Η επιχείρηση πρέπει επίσης, να προσφέρει όλες τις πληροφορίες για τα προϊόντα που χρειάζονται οι πελάτες της για να πραγματοποιήσουν μια αγορά. Πρέπει να διευκολύνει τη διαδικασία αγοράς, να προσφέρει εύκολους και γνωστούς τρόπους πληρωμής και ασφάλεια. Να γίνεται σαφές στον πελάτη ότι ολοκληρώθηκε η διαδικασία αγοράς και να δίνονται στοιχεία για να μπορεί ο πελάτης να παρακολουθήσει την πορεία της παραγγελίας του. Πρέπει το σύστημα παραδόσεων να είναι κατανοητό και αξιόπιστο. Καλό είναι επίσης, να υπάρχουν πληροφορίες για την πολιτική επιστροφών και τις περιπτώσεις λάθους. Τέλος, το περιεχόμενο πρέπει να είναι το κατάλληλο ανάλογα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει το κάθε site και να υπηρετεί το σκοπό του site.

2. B2B – Business to Business

Αφορά site όπου διεξάγονται συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων. Αυτό που μετράει εδώ, είναι να αποκτήσει κανείς πελάτες και να τους κρατήσει, να αποκτήσει όνομα και κύρος και να έχει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Η τεχνολογία σήμερα επιτρέπει να πραγματοποιηθούν κινήσεις που άλλοτε είχαν απαγορευτικό κόστος. Διευκολύνει παραγγελίες έχοντας ανοιχτή φόρμα παραγγελιών 24 ώρες την ημέρα, μπορεί να μεταφέρει ηλεκτρονικά στοιχεία ώστε να διευκολύνει τις παραγωγικές διαδικασίες, επιτρέπει τη δημιουργία συνεργασιών επιχειρήσεων, κοινωνιών και αγορών που συνεργάζονται για το κοινό τους όφελος. [13]

4.5 ΤΑ ΣΕΝΑΡΙΑ E-BUSINESS

Σύμφωνα με τον Hutchinson, υπάρχουν τέσσερα σενάρια εφαρμογής ηλεκτρονικού εμπορίου τα οποία μπορούν να συνδυαστούν ή να χρησιμοποιηθούν ξεχωριστά. Η επιχείρηση οφείλει να επιλέξει το σενάριο που είναι το πιο κατάλληλο για τις ανάγκες της και με βάση αυτό να προχωρήσει στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Τα σενάρια αυτά αναπτύχθηκαν με βάση το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και τη διαθεσιμότητα των πόρων της τεχνολογίας πληροφοριών.

1. Ανοιχτό, παγκόσμιο εμπορικό σενάριο

Τα επιχειρησιακά γεγονότα που χαρακτηρίζουν το σενάριο αυτό, είναι ότι οι παγκόσμιες υποστηρικτικές υπηρεσίες αποστολής, λογιστικής και εμπορίου είναι ευρέως διαθέσιμες, οι περισσότεροι λογαριασμοί πληρώνονται ηλεκτρονικά μέσω ψηφιακού χρήματος και έξυπνων καρτών και ότι λιγότερες συναλλαγές χρειάζονται μεσάζοντες. Αντίστοιχα, τα γεγονότα τεχνολογίας πληροφοριών (IT-events) που το

χαρακτηρίζουν είναι η μεγάλη χρήση των Intranets και η επέκταση των προτύπων του Internet ώστε να περιλαμβάνουν ασφάλεια, έλεγχο περιεχομένου και πιστοποίηση. Τα θέματα ιδιοκτησίας γίνονται λιγότερο σημαντικά και επικρατούν υψηλά κατανεμημένες αρχιτεκτονικές.

2. Σενάριο μελών μόνο υποδικτύων

Από την πλευρά IT γεγονότων, υπάρχει κυρίως B2B προσανατολισμός, τα πρότυπα διασύνδεσης εταιριών διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους, η ασφάλεια στο Internet είναι δύσκολη, τα πρότυπα ηλεκτρονικής μεταφοράς δεδομένων επεκτείνονται και υιοθετούνται ευρέως και ευδοκιμούν οι ιδιοκτησιακές επεκτάσεις. Από την πλευρά των επιχειρησιακών γεγονότων, υπάρχει δημιουργία πληροφοριακών δικτύων υψηλής απόδοσης και το διασυνοριακό εμπόριο παραμένει περιορισμένο.

3. Σενάριο ηλεκτρονικών μεσαζόντων

Ο μεγαλύτερος όγκος χρήματος να προέρχεται από λίγα sites, οι ηλεκτρονικές συνεργασίες και οι online επαγγελματικές υπηρεσίες να γίνονται δημοφιλής σε μικρότερες εταιρίες και οι καταναλωτές να ανταλλάσσουν προσωπικά δεδομένα για εκπτώσεις, κουπόνια και υπηρεσίες, είναι τα επιχειρησιακά γεγονότα αυτού του σεναρίου. Από την πλευρά της τεχνολογίας πληροφοριών, η επεξεργασία των συναλλαγών και το interface είναι το επίκεντρο της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ οι όροι του καθορίζονται από τους μεσαζόντες. Υπάρχει γρήγορη επέκταση των δραστηριοτήτων του ηλεκτρονικού εμπορίου και οι συναλλαγές πραγματοποιούνται κυρίως με πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες. Η ασφάλεια των συναλλαγών είναι μέρος του λογισμικού πρόσβασης.

4. Σενάριο νέων καναλιών marketing

Ο προσανατολισμός σε B2C, η μείωση του κόστους ασύρματης επικοινωνίας, η πρόσβαση σε δύο ή περισσότερα δίκτυα από την πλειοψηφία των νοικοκυριών και η δημιουργία νέων τεχνολογιών συμπίεσης, είναι τα γεγονότα IT που χαρακτηρίζουν το σενάριο αυτό. Τα επιχειρησιακά γεγονότα είναι η μικρή εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των συναλλαγών και η αύξηση της αποδοτικότητας των πωλήσεων μέσω των ασύρματων συνδέσεων με βάσεις δεδομένων και καταναλωτές. Όσον αφορά τη διαφήμιση, βασικοί παγκόσμιοι κανόνες γίνονται αποδεκτοί, όπως και για άλλα περιεχόμενα, εντοπίζονται πολλαπλά επίπεδα αλληλεπίδρασης και κοστολογείται διαφορετικά. [1]

4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

4.6.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες επιχειρησιακών στρατηγικών: οι ανταγωνιστικές και οι συνεργατικές. Οι πρώτες προσπαθούν να επιτεθούν ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για να επιβιώσουν. Μπορεί να είναι επιθετικές ή και αμυντικές. Οι επιθετικές μπορεί να αφορούν κατά μέτωπο επίθεση ή εντοπισμό αδύναμων σημείων, ενώ οι αμυντικές μπορεί να αφορούν δομικούς φραγμούς ή μείωση των κινήτρων για επίθεση. Οι συνεργατικές προωθούν τη συνεργασία με συγκεκριμένους ανταγωνιστές για να δημιουργηθεί πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστών και πραγματοποιούνται μέσω στρατηγικών συμμαχιών.

Υπάρχουν δύο τύποι συνεργατικών στρατηγικών: οι στρατηγικές συμμαχίες (joint ventures) και οι συμμαχίες αλυσίδας αξίας. Στην πρώτη περίπτωση, μια

ανεξάρτητη οντότητα, που διαχειρίζεται ευθύνες, κινδύνους και ανταμοιβές, δημιουργείται από δύο ή περισσότερους ξεχωριστούς οργανισμούς για στρατηγικούς σκοπούς, ενώ ο κάθε οργανισμός διατηρεί την ανεξαρτησία του. Η περίπτωση της συμμαχίας αλυσίδας αξιών, είναι μια ισχυρή και στενή συμμαχία όπου μια επιχείρηση συνάπτει μακροπρόθεσμη συμφωνία με έναν βασικό προμηθευτή της για αμοιβαία κέρδη. [1]

4.6.2 ΕΠΙΚΕΝΤΡΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ηγέτες στον χώρο του e-business, χρησιμοποιούν ένα από τα παρακάτω τρία επίκεντρα στρατηγικής για να συγκεντρώσουν την προσοχή τους, ώστε να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση. Δεδομένου ότι πολύ λίγες επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα καλά, η επικέντρωση της στρατηγικής είναι απαραίτητη για να επικεντρωθεί η επιχείρηση σε αυτό που μπορεί να κάνει καλύτερα (competence). Οι τρεις βασικότερες επιλογές είναι:

1. Υπεροχή στην εξυπηρέτηση

Στην περίπτωση αυτή, επιλέγεται ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς και γίνεται επικεντρωμένη προσπάθεια στην άψογη εξυπηρέτηση αυτού του τμήματος. Η επιχείρηση εναρμονίζεται πλήρως με τις ανάγκες των πελατών και κινείται με βάση της το CRM - Customer Relationship Management. Βασικές αρχές της επιλογής αυτής είναι:

- Η επιχείρηση πρέπει να είναι πάντα έτοιμη να αντιμετωπίσει τα απρόβλεπτα. Πρέπει να μπορεί άμεσα να αντιδράσει σε μια απειλή από τον ανταγωνισμό

ή να εκμεταλλευτεί ξαφνικές ευκαιρίες, αναδιοργανώνοντας προτεραιότητες, ανθρώπους και διαδικασίες.

- Πρέπει να συλλέγει και να διατηρεί έγκυρες και πρόσφατες πληροφορίες οικονομικές και επιχειρησιακές για να χρησιμοποιηθούν όταν χρειαστεί, εκεί που θα χρειαστεί. Πρέπει να μπορεί να εκμεταλλευτεί γνώσεις και πληροφορίες για να παίρνει σωστές και γρήγορες αποφάσεις.
- Πρέπει να χρησιμοποιεί τη διαχείριση της επαφής με τον πελάτη. Πρέπει δηλαδή, να παρακολουθεί τους πελάτες, έτσι ώστε να ξέρει πότε ήταν η τελευταία επαφή μαζί τους, ποιο κανάλι χρησιμοποίησαν, τη φύση της επαφής και το αποτέλεσμα της. Πολύ λίγες εταιρίες βρίσκονται σε αυτό το επίπεδο.
- Πρέπει να δημιουργηθεί επιχειρησιακή φιλοσοφία για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Μια γενικότερη στάση της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση, μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικές πρακτικές για τη βελτίωση της πρότασης αξίας. [9]

2. Υπεροχή στις λειτουργίες

Η υπεροχή στις λειτουργίες σημαίνει την προσφορά όσο πιο χαμηλού κόστους γίνεται προϊόντων και υπηρεσιών, ελαχιστοποιώντας συγχρόνως τα προβλήματα του πελάτη. Για μια επιχείρηση που επικεντρώνεται στην υπεροχή λειτουργιών, η συνεργασία της με τους προμηθευτές και τους πελάτες της, πρέπει να είναι τόσο στενή, σαν τη συνεργασία των τμημάτων της εσωτερικά.

Βασικές αρχές της λειτουργικής υπεροχής είναι:

- Αποδοτική διαχείριση πόρων. Οι πόροι κατανέμονται με τον αποδοτικότερο και λιγότερο κοστοβόρο δυνατό τρόπο.

- Διαχείριση αποδοτικών συναλλαγών. Για καλύτερη αποδοτικότητα και ταχύτητα, οι επιχειρηματικές διαδικασίες μεταξύ των προμηθευτών και της επιχείρησης συχνά ολοκληρώνονται.
- Διαχείριση πληροφοριών πωλήσεων. Πρέπει να έχει η επιχείρηση γνώση του τι πουλάει και τι όχι, πότε και πού και να μπορεί να μετατρέψει αυτά τα στοιχεία σε πληροφορίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει.
- Αφοσίωση σε συστήματα μετρήσεων. Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί και να μετρά κάθε επιχειρησιακή διαδικασία ψάχνοντας συνεχώς για τρόπους μείωσης του κόστους και βελτίωσης της εξυπηρέτησης και της ποιότητας.
- Διαχείριση των προσδοκιών των πελατών. Η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει μια γκάμα προϊόντων τέτοιου μεγέθους που να μπορεί εύκολα να τη διαχειριστεί και να διαχειρίζεται ανάλογα και τις προσδοκίες των πελατών. [9]

3. Υπεροχή στην συνεχή καινοτομία

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δεν επικεντρώνεται μόνο στην προσφορά των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και στην προσφορά στους πελάτες της πιο συναρπαστικών χαρακτηριστικών και πλεονεκτημάτων από ότι προσφέρει ο ανταγωνισμός. Η αγορά είναι δυναμική και σε μια τέτοια αγορά η συνεχής καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε ηγετικά προϊόντα. Αν μια επιχείρηση αποτύχει να ανταπεξέλθει στη συνεχώς αυξανόμενη ταχύτητα επιχειρησιακών διαδικασιών και τις οικονομικές αλλαγές που επιφέρει η εξέλιξη της τεχνολογίας, πολύ εύκολα θα χάσει πολύτιμο έδαφος. Οι βασικές αρχές της συνεχής καινοτομίας είναι:

- Διαχείριση προσανατολισμένη στο ρίσκο. Λόγω της καινοτομίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν τα ρίσκα, καθώς και τα οφέλη, που επιφυλάσσουν νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα.
- Ανάπτυξη με συγχωνεύσεις και εξαγορές. Το μέλλον τέτοιων επιχειρήσεων βρίσκεται στην απόκτηση νέων προϊόντων, καθώς και των σχεδιαστών και κατασκευαστών τους.
- Στυλ εκπαίδευσης της αγοράς. Πρέπει να εκπαιδεύσει και να οδηγήσει τους πελάτες για το πώς θα χρησιμοποιήσουν τα νέα προϊόντα και θα επωφεληθούν από αυτά.
- Ενθάρρυνση καινοτομίας. Η δημιουργία της φιλοσοφίας πως ο πειραματισμός είναι καλή αρχή και η δημιουργία συστήματος επιβράβευσης των επιτυχιών, ενθαρρύνει τη συνεχή καινοτομία στα προϊόντα. [9]

4.6.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται online εφαρμόζουν στρατηγικές με σκοπό τη δημιουργία αξίας και τη δημιουργία πιστών πελατών (e-loyalty). Το μυστικό της επιτυχίας είναι η δημιουργία στρατηγικής θέσης μέσα από τη δημιουργία, αλλά και τη διατήρηση, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως αναφέρθηκε, υπάρχουν τρία βασικά σημεία όπου μπορεί να επικεντρωθεί η στρατηγική: υπεροχή λειτουργιών, υπεροχή καινοτομίας και υπεροχή εξυπηρέτησης. Δημιουργούνται έτσι, αντίστοιχα, τρεις βασικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: η στρατηγική ηγέτη ολικού κόστους (overall cost leadership strategy), η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy) και η στρατηγική επικέντρωσης σε συγκεκριμένο τμήμα

αγοράς (focus strategy). Τις στρατηγικές αυτές ακολουθούν, τόσο οι επιχειρήσεις του παραδοσιακού κόσμου, όσο και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει την προσφορά των πιο χαμηλών τιμών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη σωστή διαχείριση των λειτουργιών και ολόκληρης της αλυσίδας αξίας, αφού τα κόστη πρέπει να παρακολουθούνται και να ρυθμίζονται από την προμήθεια των πρώτων υλών ως και την τελική διανομή.

Το Internet παρέχει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Οι τιμές μειώνονται λόγω της δυνατότητας μείωσης του κόστους συναλλαγών, διανομής, marketing και εξυπηρέτησης πελατών, μέσα από την καλύτερη διαχείριση της αλυσίδας αξίας. Τα στοιχεία του Internet που οδηγούν σε αυτά, είναι η εφαρμογή e-procurement, η απομεσολάβηση (disintermediation), τα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων μέσω web που προσφέρουν real time ενημέρωση, η δυνατότητα του πελάτη να ελέγχει την πορεία της παραγγελίας του, η ηλεκτρονική διαχείριση παραγγελιών, οι ηλεκτρονικοί πλειστηριασμοί, η ηλεκτρονική διαχείριση προμηθειών, η συνεργατική ανάπτυξη προϊόντων για μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης, η online επεξεργασία αιτήσεων εργασίας κλπ.

2. Στρατηγική διαφοροποίησης

Η επιχείρηση ανταγωνίζεται τις άλλες επιχειρήσεις με όπλο τα μοναδικά χαρακτηριστικά και την αξία που προσφέρουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της. Η επιχείρηση για να εφαρμόσει αυτήν τη στρατηγική πρέπει να διαθέτει κύρος, γνωστό

όνομα, μεγάλη φήμη, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω από τις τιμές που προσφέρουν οι άλλες επιχειρήσεις, λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών του προϊόντος ή των υπηρεσιών και του κύρους και της φήμης της επιχείρησης.

Στο νέο ηλεκτρονικό κόσμο ο πελάτης έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται την ποιότητα και ζητάει πια ταχύτητα ανταπόκρισης και παράδοσης, ακρίβεια και δυνατότητες προσαρμογής στις μοναδικές του απαιτήσεις (customization). Το Internet άλλαξε τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι επιχειρήσεις με τους πελάτες τους. Η τάση προσαρμογής του προϊόντος στις μοναδικές ανάγκες κάθε πελάτη είναι πια πραγματικότητα. Η τεχνολογία όμως προσφέρει στην επιχείρηση νέα μέσα διαφοροποίησης. Το Internet προσφέρει ένα νέο τρόπο απ' ευθείας επικοινωνίας του κατασκευαστή με τον πελάτη με την ανάπτυξη συστημάτων που επιτρέπουν στον πελάτη να διαμορφώσει online το προϊόν, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του και να υποβάλει την παραγγελία του online.

Άλλα μέσα που βοηθούν την επιχείρηση είναι τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (KM- Knowledge Management) για τη μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη, η πραγματικού χρόνου πρόσβαση σε πληροφορίες της παραγωγής για καλύτερη διαχείριση πωλήσεων και συνεργατών, προσωποποιημένη πρόσβαση πελατών online, άμεση ανταπόκριση online σε αιτήσεις εξυπηρέτησης, καλύτερη διαχείριση πληροφοριών για τις πωλήσεις ώστε να ενημερώνεται το τμήμα R&D, αυτοματοποιημένα συστήματα προμηθειών και πληρωμών, κλπ.

3. Στρατηγική επικέντρωσης

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, προσπαθούν να τοποθετηθούν σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς και δεν επιδιώκουν να προσφέρουν τα

πάντα σε όλους τους πελάτες, αλλά να καλύψουν τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών. Σε αυτό το μικρό τμήμα αγοράς (niche) προσπαθούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, με βάση μία από τις δύο προηγούμενες στρατηγικές.

Η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από το πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί η επιχείρηση τις τεχνολογίες του Internet. Πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη τεχνικών marketing, ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες σε συγκεκριμένους πελάτες που θέλουν να δέχονται διαφημιστικό υλικό, ομάδες συζήτησης, chat rooms και λειτουργίες μελών για πελάτες με τα ίδια ενδιαφέροντα, niche portals που θα στοχεύουν σε συγκεκριμένες ομάδες με εξειδικευμένα ενδιαφέροντα, προσπάθειες προμηθειών με τη χρήση τεχνικών για σωστό συνδυασμό αγοραστών-πωλητών κλπ. [17], [23]

Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στη στρατηγική αυτό που έχει σημασία για τη μακροχρόνια επιτυχία, είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μπορεί να διατηρηθεί (**sustainable competitive advantage**). γεγονός αρκετά δύσκολο λόγω του πολύ δυναμικού περιβάλλοντος του ηλεκτρονικού εμπορίου. Πολλές επιχειρήσεις που ενεργοποιήθηκαν στο Internet, γνώρισαν την αποτυχία το 2000, γεγονός που ενισχύει την άποψη πως η ανάπτυξη επιχειρήσεων στο Internet είχε χτιστεί σε βάση που δεν μπορούσε να διατηρηθεί. Οι περισσότεροι υποστηρίζουν πως η αποτυχία οφείλεται στο γεγονός ότι αγνόησαν βασικές επιχειρηματικές αρχές και δεν κατάφεραν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να μπορεί να διατηρηθεί.

Ένας από τους βασικούς λόγους της αποτυχίας των νέων επιχειρήσεων που εισήλθαν στο ηλεκτρονικό εμπόριο, είναι πως τις υπηρεσίες και τις ικανότητες που

προσφέρουν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν άλλοι. Οι μεγαλύτερες εταιρείες έλεγξαν πρώτα το τοπίο (wait & see προσέγγιση) και έχοντας περισσότερους πόρους στη διάθεσή τους, μιμήθηκαν τις επιτυχημένες κινήσεις των start-ups, χωρίς να πρέπει να αντιμετωπίσουν το ρίσκο του να είναι οι πρώτοι.

Σε κάθε μία από τις παραπάνω στρατηγικές το Internet προσφέρει στις επιχειρήσεις πλεονεκτήματα, αλλά υπάρχουν σημεία που απαιτούν μεγάλη προσοχή για να μπορέσουν να διατηρηθούν αυτά.

- Στη **στρατηγική ηγεσίας κόστους** τα πλεονεκτήματα είναι η μείωση του αποθέματος, η αυξημένη αγοραστική δύναμη, τα πιο αποδοτικά συστήματα διανομής και η βελτιωμένη διαχείριση αποθήκης. Τα σημεία που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία είναι η πιθανή σύγκρουση καναλιών, οι αυξημένες απειλές μίμησης και υποκατάστατων, το γεγονός ότι το Internet προσφέρει στους πελάτες πιο εύκολη σύγκριση τιμών, οπότε μπορούν να εντοπίσουν αν πραγματικά προσφέρεται η καλύτερη τιμή και η τυχόν παραμέληση των φυσικών λειτουργιών.

- Στη **στρατηγική διαφοροποίησης** τα προσφερόμενα πλεονεκτήματα είναι ότι μπορούν να εφαρμοστούν συστήματα διαχείρισης πελατών και ότι οι πελάτες μπορούν να διαμορφώσουν το προϊόν σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Στην αντίθετη πλευρά, υπάρχει πιθανότητα παρά τις επενδύσεις σε τεχνολογίες customization, ο πελάτης να μην εκτιμήσει την αξία των προσαρμοσμένων προϊόντων (customized) και το κύρος της επιχείρησης να μειωθεί.

- Τέλος, στη **στρατηγική επικέντρωσης**, παρά το γεγονός ότι όταν η αγορά έχει μικρό μέγεθος αποθαρρύνει νέες εισόδους και το Internet προσφέρει δυνατότητες για υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε συγκεκριμένες αγορές, αν η επιχείρηση κάνει το λάθος να επεκτείνει την αγορά της πάνω από εκεί που μπορεί, τότε εισέρχεται ο

παράγοντας της υποκατάστασης και της μίμησης. Η πολύ μικρή αγορά ωστόσο, συνεπάγεται πολύ μικρή ζήτηση.

Υπάρχει λοιπόν, βάσιμη άποψη ότι το Internet δεν αυξάνει τις πιθανότητες να πετύχουν οι επιχειρήσεις διατηρήσιμο πλεονέκτημα, αλλά αντίθετα τις περιορίζει. Για το λόγο αυτό, η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ακόμα πιο σημαντικά στοιχεία στη νέα πραγματικότητα του ηλεκτρονικού κόσμου. Η στρατηγική διοίκηση πρέπει να προλαβαίνει τυχόν αλλαγές, να παρακολουθεί στενά τον ανταγωνισμό και να συνδυάζει στρατηγικές, ώστε να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες και νέες τεχνολογίες, για να μπορέσει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Πρέπει να χρησιμοποιήσει τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το Internet, αλλά πάνω από όλα, πρέπει να κατανοήσει τη νέα πραγματικότητα και τους νέους τρόπους διεξαγωγής επιχειρηματικής δραστηριότητας που αυτό επιφέρει. [23]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟ E-BUSINESS –

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ

Για να επιτύχει μακροχρόνια μια επιχειρηματική κίνηση εισόδου στο e-business, είτε πρόκειται για τη δημιουργία μιας επιχείρησης καθαρά ηλεκτρονικής (“dot-com” επιχείρησης), είτε για διεύρυνση της παρούσας παραδοσιακής επιχείρησης (“brick-and-mortar” επιχείρησης) και είτε είναι προσανατολισμένη σε καταναλωτές, είτε σε B2B συναλλαγές, πρέπει να εφαρμοστεί με την ίδια προσοχή που εφαρμόζεται οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική κίνηση. Πρέπει όμως επίσης, να γίνει κατανοητή η μοναδική φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου και οι διαφορές του από το παραδοσιακό τρόπο διεξαγωγής εμπορικής δραστηριότητας.

Οι δυνατότητες που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ποικίλες. Για να πετύχει κανείς, πρέπει να είναι ο πρώτος, ο καλύτερος ή ο διαφορετικός. Το να είναι ο πρώτος που εισέρχεται δίνει ένα πλεονέκτημα, αφού προσδιορίζει μια αγορά και θέτει τις βάσεις. Αν όμως, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι μέτρια, κάποιος άλλος θα εισέλθει με καλύτερα και θα έχει το πλεονέκτημα ότι θα εισέλθει σε μια γνωστή αγορά. Θα ακολουθήσει το δρόμο που έχει χαράξει ο πρώτος και θα προσπαθήσει να κερδίσει το μερίδιο αγοράς του, ανακαλύπτοντας τρόπους να προσφέρει καλύτερες ή πιο διαφοροποιημένες υπηρεσίες. Το καλύτερο στην περίπτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι να είναι κανείς ο πρώτος, αλλά πρέπει επίσης, να είναι και πολύ ευέλικτος, ώστε καθώς περνά ο χρόνος και αλλάζει η τεχνολογία, να προσαρμόζεται ανάλογα και να είναι ο καλύτερος ή ο πιο διαφοροποιημένος. [13]

Λόγω των περιορισμένων πόρων, χρημάτων και χρόνου που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μόνο την καλύτερη ιδέα από αυτές που

θα προταθούν. Το μυστικό βρίσκεται στην επιλογή της κατάλληλης ιδέας, του κατάλληλου στρατηγικού σχεδίου. Η επιτυχία λοιπόν, εξαρτάται από το πόσο καλά η διοίκηση παίρνει τέτοιου είδους στρατηγικές αποφάσεις. Κάτω από τις υψηλές ανταγωνιστικές πιέσεις και τα μεγάλα ποσά που επενδύονται, πρέπει η κίνηση να είναι σωστή την πρώτη φορά, όσον αφορά κόστος, χρόνο μέχρι την είσοδο στην αγορά (time to market) και ποιότητα. Η επιλογή της σωστής στρατηγικής επιταχύνει την εξάπλωση στην αγορά και ελαχιστοποιεί τα κόστη, ενώ η επιλογή μιας λάθος στρατηγικής, μπορεί να οδηγήσει για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα σε επιπτώσεις από πλευράς κόστους, ποιότητας, ικανοποίησης πελατών και εφοδιαστικής αλυσίδας. [9]

Η απόφαση λοιπόν, για τη στρατηγική κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της, είναι πολύ σημαντική. Είναι μια διαδικασία που απαιτεί όραμα και δημιουργικότητα, προσδιορίζει τη γενικότερη πορεία της επιχείρησης και τη μεταφράζει συχνά σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο δράσης. Το σχέδιο αυτό συνήθως περιέχει μικρότερα σχέδια, όπως το marketing plan. Η διαμόρφωση της στρατηγικής, περιλαμβάνει κυρίως το σαφή προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης: αναζητά το κέρδος, την επιβίωση, την κοινωνική προσφορά, την απόκτηση μεριδίου αγοράς, την απόδοση της επένδυσης ή την ανάπτυξη; Πρέπει να προσδιοριστεί επίσης, το όραμα της επιχείρησης και να εξεταστεί κάθε είδους εναλλακτική στρατηγική, ακόμα και νέες ή μη συμβατικές. Πρέπει να εξεταστούν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και η επιχείρηση η ίδια. Πρέπει να εκτιμηθούν ανάγκες, δυνάμεις, αδυναμίες και προσανατολισμοί.

Μετά τη δημιουργία γενικών στρατηγικών με βάση το όραμα, οι στρατηγικές αυτές πρέπει να μετατραπούν σε πιο συγκεκριμένα σχέδια. Κατανοώντας τα κόστη, τις οικονομικές δυνάμεις και αδυναμίες, τη θέση στην αγορά, τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, τις ικανότητες του

ανθρώπινου δυναμικού της, γίνεται επιλογή από εναλλακτικές στρατηγικές με βάση τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι στρατηγικές αυτές χαράζουν τον δρόμο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να φτάσει στον σκοπό της.

[18]

Στην περίπτωση επενδυτικών κινήσεων στο e-business, δεν πρέπει να σκεφτόμαστε στενόμυαλα. Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να είναι καλύτερα να μην αφορά καθαρά πωλήσεις online, αλλά να αφορά προσφορά υπηρεσιών σε άλλους ήδη δραστηριοποιημένους στο ηλεκτρονικό εμπόριο ή σε παραδοσιακές επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο χώρο. Σε γενικές γραμμές, μια επιχείρηση πρέπει να βρει τρόπους, ώστε να υπηρετεί τους πελάτες της όσο καλύτερα γίνεται, να βρει τι τη διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό και να προσφέρει στους πελάτες αυτό που θέλουν και χρειάζονται. Πρέπει να εξετάσει με ποιον επιχειρηματικό σχεδιασμό μπορεί να κάνει την εμπειρία των πελατών της μοναδική και αξέχαστη, ποιες ικανότητες δημιουργούν πλούσιες αγοραστικές εμπειρίες στους πελάτες, πώς να οργανωθεί ώστε να είναι αποδοτική. Μόνο έτσι θα καταφέρει να προσφέρει αυτό που ζητάν οι πελάτες.

Επίσης, σημαντικό είναι οι επιχειρήσεις να θυμούνται ότι η τεχνολογία είναι πολύ σημαντική, αφού άλλωστε, αυτή είναι που επέτρεψε την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, αλλά ότι αποτελεί ένα εργαλείο επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι επιχειρηματικό μοντέλο. Δεν μπορεί να εγγυηθεί από μόνη της την επιτυχία. Από μόνη της δεν μπορεί να κάνει ένα επιχειρηματικό σχεδιασμό δυναμικό, αλλά μπορεί να ενισχύσει πολύ ένα ήδη δυναμικό σχέδιο. Η επιτυχία εξαρτάται κυρίως από τον επαναπροσδιορισμό της αξίας για τους πελάτες και την προσφορά αξίας, την κατανόηση των προτεραιοτήτων των πελατών, τη συνεχή άνοδο των προσδοκιών του πελάτη σε νέα επίπεδα και το στήσιμο ενός σχεδίου που να ξεπερνά τον ανταγωνισμό. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού κόσμου,

χρησιμοποιούν επιχειρηματικό σχεδιασμό για να εκμεταλλευτούν πρώτες τις τάσεις που επικρατούν. [9], [13]

5.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

5.1.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα της στρατηγικής, ο στρατηγικός σχεδιασμός καθίσταται απαραίτητος λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος όπου λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ειδικότερα στο e-business, όπου οι αλλαγές χαρακτηρίζονται από μεγάλη ταχύτητα και όπου το επίκεντρο είναι ο πελάτης και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του, οι επιχειρήσεις πρέπει να κινηθούν με βάση το στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός θα προσφέρει κατεύθυνση, θα μειώσει τις επιπτώσεις των αλλαγών, θα ελαχιστοποιήσει τη σπατάλη και τα πλεονάσματα και θα θέσει τις βάσεις για τη διευκόλυνση του ελέγχου. [17]

Όσοι μπήκαν πρώτοι / early entrants στο χώρο του e-business έχουν κερδίσει πολλά πλεονεκτήματα, αλλά πρέπει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις καλά εδραιωμένες επιχειρήσεις του ανταγωνισμού. Για να κερδίσουν στο δυναμικό περιβάλλον του e-business, πρέπει να δώσουν τη δέουσα προσοχή στη συνεχή ανανέωση των επιχειρηματικών σχεδίων τους. Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι η δημιουργία, η εκτέλεση και η συνεχή εξέλιξη ενός επιτυχημένου σχεδίου. [9]

Η επιτυχία εξαρτάται κυρίως από τον άρτιο και καλά οργανωμένο σχεδιασμό. Μόνο έτσι, η επιχείρηση μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια και τα προβλήματα που περιλαμβάνει μια κίνηση εισόδου στο e-business. Ο σχεδιασμός προσφέρει βασικές

γραμμές για σωστή χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και εξετάζει δύο πολύ σημαντικούς παράγοντες: τι θα επιφέρει για την επιχείρηση η κίνηση αυτή και αν μπορεί η επιχείρηση να την πραγματοποιήσει. [15]

Ένα πολύ σημαντικό ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι αν το ηλεκτρονικό εμπόριο θα βελτιώσει την επιχείρηση. Μια επιχείρηση δεν θα έκανε μια στρατηγική κίνηση και επένδυση, όπως να ανοίξει υποκαταστήματα, αν δεν είχε στοιχεία ότι θα πετύχαινε. Όμως, στο χώρο του e-business είναι αξιοπρόσεχτο το πόσες εταιρείες ξεκινάνε web sites χωρίς να σκεφτούν τι χρειάζεται και τι επιδράσεις αυτό θα επιφέρει. [13]

Για τη σωστή είσοδο στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, μια επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τη στρατηγική της, τις νέες προτάσεις αξίας και το νέο επιχειρηματικό μοντέλο, την οργανωτική δομή που πρέπει να διαμορφώσει για την υποστήριξη των αναγκών που δημιουργεί ο ηλεκτρονικός κόσμος, τα κεφάλαια που θα χρειαστεί και την τεχνολογική υποδομή που απαιτείται. [25]

Πριν λοιπόν, ξεκινήσει ένα e-business εγχείρημα, πρέπει να γίνει μελέτη για το πώς θα στηθεί, πώς θα χρηματοδοτηθεί, με ποιο τρόπο θα υπηρετήσει τους πελάτες, τι έσοδα περιμένουμε από αυτό κ.λ.π. Έχει η επιχείρηση τα προσόντα που χρειάζονται; Έχει το χρόνο και του πόρους που είναι απαραίτητοι για να πετύχει τους επιχειρηματικούς στόχους της στο ηλεκτρονικό εμπόριο; Πρέπει να θέσει καλά τους στόχους της και να ξέρει τι απαιτείται για την πραγματοποίησή τους. Ποια τεχνολογία χρειάζεται, πόσο χρόνο, τι χρηματοδότηση, ποια προώθηση; Τι είδους πληροφορίες και σε ποιο βαθμό πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της; Ο καταναλωτής χρειάζεται να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες για να μπορέσει να κατανοήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που εξετάζει να αγοράσει online. Οι πληροφορίες αυτές εξαρτώνται από το πόσο κοινό, γνωστό και κατανοητό είναι το προϊόν, από το αν είναι γνωστό το όνομα

της επιχείρησης και τις ερωτήσεις που συνήθως ρωτούν οι πελάτες (αν είναι καταγεγραμμένες) / Frequently Asked Questions – FAQ. [13], [4]

Επίσης, πρέπει να εξεταστεί αν το προϊόν ή η υπηρεσία ενδείκνυται για πωλήσεις online. Ανήκει στις ομάδες προϊόντων που θεωρούνται πιο κατάλληλες για ηλεκτρονικό εμπόριο; Το προϊόν είναι εύκολα κατανοητό μόνο οπτικά; Μήπως η υπηρεσία απαιτεί απαραίτητα προσωπική επαφή με τον πελάτη; Γιατί τότε, ίσως πρέπει να περιοριστεί στην κοντινή γεωγραφική περιοχή. Μήπως υπάρχουν νομικοί περιορισμοί για την πώλησή τους online; Αν είναι εύκολα προσιτά στην αγορά, θα πρέπει να προσφερθεί ένας λόγος για να το αγοράσει κάποιος online. Θα ήταν πιο εύκολο να τα αγοράζουν online, παρά με άλλο τρόπο; Αν μέχρι τώρα το προϊόν απευθύνεται σε μικρή αγορά, ένας λόγος να βγει online είναι η πρόσβαση σε μεγαλύτερα κομμάτια αγοράς. Έχει η εταιρεία δημιουργήσει γνωστό όνομα, κύρος και φήμη, σε τοπικό ή διεθνές επίπεδο; Αν ναι, πρέπει να τα εκμεταλλευτεί μπαίνοντας στο Internet. Πρέπει επίσης, να καθοριστεί σαφώς το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται. [4]

Γενικά, ο σωστός σχεδιασμός απαντά σε ερωτήματα όπως:

- ποιες είναι οι τάσεις της τεχνολογίας και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν
- ποια είναι η κατάσταση του περιβάλλοντος e-business και ποια τα σημεία βελτίωσης, τα δυνατά σημεία και οι κίνδυνοι
- ποιες επιχειρηματικές ευκαιρίες δημιουργεί η νέα πραγματικότητα
- πώς χρησιμοποιεί ο ανταγωνισμός το Internet
- πώς επηρεάζει το e-business τα υπάρχοντα κανάλια διανομής
- ποιες αλλαγές και ποιοι κίνδυνοι υπάρχουν στον κλάδο και την αλυσίδα αξίας

- πώς μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία του Internet για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά
- έχει η επιχείρηση τους κατάλληλους πόρους (ανθρώπους, οργάνωση, τεχνολογική υποδομή)
- πώς πρέπει να αλλάξουν οι επιχειρηματικές διαδικασίες και οι διαδικασίες των πληροφοριακών συστημάτων
- ποιες ευκαιρίες πρέπει να κνηγηθούν, με ποια προτεραιότητα και ποια είναι τα καλύτερα e-business έργα / project
- πώς στηρίζεται και δικαιολογείται το εγχείρημα (business case)
- ποιες είναι οι οδηγίες για την εφαρμογή του e-business και της λειτουργικότητάς του
- πώς θα μετρηθεί η επιτυχία
- ποια θα είναι η στρατηγική εισόδου στο e-business

Καθορίζοντας πρώτα μια στρατηγική και σχεδιάζοντας την είσοδό της στο χώρο του e-business πριν την πραγματοποιήσει, μια επιχείρηση θα μπορέσει να εξασφαλίσει ότι οι πόροι θα κατανεμηθούν κατάλληλα, ότι η τεχνολογική υποδομή θα μπορέσει να αντέξει το βάρος και ότι έχει εξετάσει την επίδραση του Internet και των άλλων τεχνολογιών. Θα μπορέσει επίσης, να διευκολύνει τις ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες, να παραμείνει επικεντρωμένη στο στόχο και την κατεύθυνση που έχει θέσει, να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και νέα κανάλια διανομής, να εισέλθει σε νέα τμήματα της αγοράς, να καθορίσει κοινό όραμα και σκοπό και να ισορροπήσει τα προσδοκώμενα πλεονεκτήματα με την ανοχή για ρίσκο και τη θέληση για επένδυση.

Σε γενικές γραμμές, η σωστή πορεία μιας επιχείρησης προς το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει την εξέταση και ανάλυση όλων των παραγόντων (περιβάλλον, τάσεις, ανταγωνισμός, αγορά, πόροι κλπ), την κατανόηση των αναγκών των πελατών, τη διαμόρφωση σαφής στρατηγικής και τον καθορισμό στόχων, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη τεχνολογικής υποδομής, εφαρμογών και λογισμικών, την εξασφάλιση πόρων, ευελιξίας και κατάλληλης οργανωτική δομής, την εξέταση της απόδοσης της προσπάθειας και την αξιολόγησή της και την εξασφάλιση ομαλής μετάβασης με διαχείριση των αλλαγών σε προσωπικό, διαδικασίες και λειτουργίες. [13], [15], [25]

5.1.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει το στόχο της να γίνει ηλεκτρονικά ικανή επιχείρηση, που χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, πρέπει να σχεδιάσει καλά την πορεία της στο χώρο αυτό. Τα παλιά χρονοβόρα μοντέλα σχεδιασμού δεν μπορούν να εφαρμοστούν στην περίπτωση σχεδιασμού μιας επιχειρηματικής κίνησης στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Ένας κύκλος σχεδιασμού μήκους 24 με 36 μηνών είναι μη ρεαλιστικός και δεν ενδείκνυται στο σημερινό περιβάλλον που αλλάζει γρήγορα και συνεχώς. Ο κύκλος σχεδιασμού και εφαρμογής πρέπει να μειωθεί πολύ, ίσως και σε 6 μήνες. Πρέπει να εφαρμοστεί μια συνεχής διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογών, ένα νέο μοντέλο σχεδιασμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με πλήρη κατανόηση των πελατών, της αγοράς, της επιχειρηματικής δραστηριότητας και του κλάδου.

Μερικές από τις βασικές αρχές σχεδιασμού είναι οι εξής:

- Η τεχνολογία δεν είναι το μόνο στοιχείο του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι διαδικασίες και οι απαιτούμενες σε αυτές

αλλαγές αποτελούν και αυτά στοιχεία του ηλεκτρονικού επιχειρείν και πρέπει να λειτουργούν εναρμονισμένα και ολοκληρωμένα. Η στρατηγική πρέπει να καθορίζει το όραμα και πώς θα γίνει αυτό εφικτό, να είναι άρτια και να έχει λάβει υπόψη της πρόσφατα στοιχεία. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν επιφέρει νέες απαιτήσεις σε ανθρώπους, ικανότητες, εκπαίδευση και κατανομή εργασιών. Μπορεί να απαιτηθούν επίσης, νέες διαδικασίες ή αναπροσαρμογές υπάρχοντων διαδικασιών για να αυξηθεί η ταχύτητα. Τέλος, αλλαγές στην τεχνολογική υποδομή μπορεί να είναι απαραίτητες, νέα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να είναι αναγκαία ή αλλαγές και ολοκλήρωση στα υπάρχοντα.

- Η επιχειρηματική στρατηγική επηρεάζεται από τις επιχειρηματικές απαιτήσεις, την κατεύθυνση του κλάδου, τις βασικές αρχές σχεδιασμού και τα σημεία κλειδιά. Τα σημεία αυτά είναι μεγάλες επενδύσεις και βασικά σημεία υποδομής όπου στηρίζεται το παρόν περιβάλλον και δεν είναι δυνατόν να αλλάξουν εύκολα. Πρέπει, λοιπόν, να λαμβάνεται υπόψη η παρούσα κατάσταση.

- Η επικοινωνία και η συμμετοχή όλων των τμημάτων είναι πολύ κρίσιμη. Οι εσωτερικές πηγές γνωρίζουν καλά την αγορά, τους πελάτες, τον κλάδο και τους στόχους. Αν δημιουργηθεί αίσθημα προσφοράς στην διαδικασία, η εφαρμογή θα έχει υποστήριξη από όλους.

- Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι ο οδηγός για την επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική της τεχνολογίας. Χωρίς αυτό μπορεί μια επιχείρηση να βρεθεί να λύνει λάθος πρόβλημα. Ακόμα και αν δεν υπάρχει οργανωμένο τυπικό επιχειρηματικό σχέδιο, πρέπει να εξεταστούν όλα τα σημεία που θα εξέταζε αυτό. Το επιχειρηματικό σχέδιο οδηγεί στο επιχειρηματικό μοντέλο, τη στρατηγική και το σχέδιο πληροφοριακών συστημάτων και έπειτα, στο σχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών,

αρχιτεκτονικής εφαρμογών, τεχνολογικής υποδομής και διαδικασιών πληροφοριακών συστημάτων.

- Ο σχεδιασμός δεν πρέπει να αρκείται σε γενικότητες και απλές διατυπώσεις. Η στρατηγική πρέπει να καθορίζεται και να αναλύεται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο λεπτομερειών, καθώς εκεί εντοπίζονται τα προβλήματα και οι δυνατότητες. Ο σωστός σχεδιασμός μεταφράζει τους στόχους σε καθημερινές εργασίες και έργα.

- Η μεγαλύτερη διαφορά που υπάρχει στο σχεδιασμό ηλεκτρονικού επιχειρείν από τον απλό επιχειρηματικό σχεδιασμό, είναι ότι το κέντρο του σχεδιασμού και του ενδιαφέροντος είναι ο πελάτης (customer focus, outside-in approach). Αυτό το σημείο είναι και η πιο δύσκολη και ζωτική απαίτηση που πρέπει να καλύψει η επιχείρηση. Το ενδιαφέρον δεν επικεντρώνεται στο τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση, αλλά στο ποιοι είναι οι πελάτες της, ποιοι θα είναι, τι θέλουν και πώς θα τους ικανοποιήσει η επιχείρηση, πώς να είναι εύκολο να κάνουν συναλλαγές μαζί της και πώς να δημιουργήσει αίσθηση αφοσίωσης. Ταυτόχρονα, όμως, λαμβάνονται υπόψη και οι βασικές παραδοσιακές αρχές της ζημίας και του κέρδους.

- Ο σχεδιασμός πρέπει να είναι μια δυναμική συνεχής διαδικασία, να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές αλλαγές και στις αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών, να αντιδρά στις αλλαγές με ταχύτητα και ευελιξία.. Πρέπει να αξιολογείται συνεχώς και να αναπροσαρμόζεται.

- Η δημιουργία αξίας, επίσης, πρέπει να είναι μια δυναμική συνεχής διαδικασία που να παρακολουθεί τις κινήσεις των πελατών και των ανταγωνιστών.

- Όλες οι πληροφορίες και οι επιχειρηματικές διαδικασίες πρέπει να είναι διαθέσιμες σε ψηφιακή μορφή. Έτσι, μπορούν να γίνουν καλύτερα αντικείμενο ανάλυσης, αναζήτησης, αναπροσαρμογής, εργασίας και μεταβίβασης.

- Πρέπει να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη υποδομή εφαρμογών για το e-business με έμφαση στο interface, την ολοκλήρωση, την καινοτομία και τη συνεχή ανάπτυξη και αλλαγή.

[9], [15]

5.1.3 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Ο σχεδιασμός διαμορφώνει μια στρατηγική και ένα επιχειρηματικό σχέδιο, τα οποία αποτελούν ουσιαστικά ένα εγχειρίδιο οδηγιών για την πορεία της πραγματοποίησης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Μετά τον καθορισμό των στόχων και των γενικών αρχών στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να τους πετύχει, είτε πρόκειται για τη δημιουργία μιας ολόκληρης επιχείρησης online, είτε για ένα online εγχείρημα, η επιχείρηση πρέπει να καταστρώσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο/ business plan ή ένα σχέδιο έργου / project plan. Ακόμα και αν δεν κριθεί απαραίτητη η σύνταξη ενός τέτοιου σχεδίου, είναι απαραίτητο η επιχείρηση να ακολουθήσει τα βασικά βήματα ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Ένα project plan πρέπει να προσδιοριστεί, όπως και ένα business plan. Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι σκοποί, τα χρονικά όρια, οι ανάγκες σε τεχνολογία, ποιος θα κάνει τι πριν και μετά την έναρξη του σχεδίου, ποια θα είναι η ομάδα του project, ποιος θα τη διευθύνει, ποιος θα είναι οι διαδικασίες για την επίτευξη εργασιών. Πρέπει να παραληφθούν περιττά βήματα, να επικεντρωθεί στους στόχους και στην ποιότητα, να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις σε προσωπικό, τεχνολογία, εξοπλισμό και λειτουργικότητα και οι τρόποι επιλογής εξωτερικών συνεργατών. [13]

Το επιχειρηματικό σχέδιο προσφέρει μια βάση για το τι θα κάνει η επιχείρηση και πώς θα το κάνει, αλλά και μια βάση για την απόκτηση χρηματοδότησης και πόρων.

Είναι απαραίτητο όταν ζητείται εξωτερική χρηματοδότηση, καθώς μπορεί να παρουσιαστεί σε επενδυτές και τράπεζες. Βοηθάει στη δημιουργία στρατηγικών και την επικέντρωση στους στόχους. Περιλαμβάνει μικρότερα σχέδια όπως marketing plan, φύλλο εισροών-εκροών κλπ. Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου συντελούνται τα παρακάτω:

- καθορισμός του εγχειρήματος (mission statement)
- καθορισμός σκοπού, στόχων και ενδιάμεσων σταθμών (milestones), επικέντρωση στις προσδοκίες για την απόδοση της επένδυσης (ROI)
- προσδιορισμός θέσεων-κλειδιών προσωπικού, υπαλλήλων, πόρων και σχετικού κόστους
- οριστικοποίηση του σχεδίου δράσης [13], [15]

Κατά τη συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να εξεταστούν και να αναλυθούν το ιστορικό της επιχείρησης, τι διαφορετικό και μοναδικό μπορεί να προσφέρει, οι στόχοι της, ο τρόπος που θα γίνει το marketing, τα οικονομικά στοιχεία, οι προβλέψεις κόστους αλλά και εσόδων, το ανθρώπινο δυναμικό της και οι ικανότητές του, τα προσόντα της διοίκησης, τα νομικά θέματα, το ρίσκο, οι κίνδυνοι και τα προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίσει. [17]

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες:

- **Περίληψη/Executive Summary:** σύντομη περιγραφή του σχεδίου, μήκους συνήθως 1, 2 ή 3 σελίδων. Συνήθως, περιέχει πληροφορίες για την επιχείρηση, τη διοίκησή της, την αγορά και τον ανταγωνισμό, τη χρησιμοποίηση των πόρων και οικονομικά στοιχεία του παρελθόντος, αλλά και προβλέψεις οικονομικών στοιχείων.
- **Εισαγωγή/Introduction:** ορίζει το σκοπό του σχεδίου, τις διαδικασίες ανάπτυξης και συντήρησης, τους εμπλεκόμενους ανθρώπους και τις υπευθυνότητές τους, τους στόχους.

- **Τάσεις/Trends:** περιλαμβάνει τις επιχειρηματικές τάσεις, τις τάσεις της τεχνολογίας και των εφαρμογών στην αγορά που επηρεάζουν την επιχείρηση.

- **Παρούσα κατάσταση/Current Situation:** εξετάζει τη θέση της επιχείρησης και παρουσιάζει την κατάσταση των περιβαλλόντων Internet, Extranet και Intranet όσον αφορά τη λειτουργικότητά τους, τους ανθρώπους που τα υποστηρίζουν, την τεχνολογική υποδομή τους και τις σχετικές διαδικασίες.

- **Ανάλυση κατάσταση/Situation Analysis:** αποτελεί μια ολοκληρωμένη ανάλυση της παρούσας κατάστασης και της αγοράς. Αναλύει τον κλάδο και την αλυσίδα αξίας και περιλαμβάνει τη SWOT ανάλυση. Εντοπίζει πλεονεκτήματα και σημεία που χρήζουν βελτίωση, τους πελάτες και άλλους εμπλεκόμενους, τις ανάγκες τους, τις αξίες τους, τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά τους.

- **Στρατηγική-κατεύθυνση/Direction-Strategy:** προσδιορίζει την αξία που θέλει να προσφέρει η επιχείρηση σε όσους ενδιαφέρονται και τον τρόπο που θα το πετύχει αυτό, τη στρατηγική και τον τρόπο μέτρησης της επιτυχίας.

- **Ευκαιρίες/Opportunities:** αναλύοντας πώς θα πετύχει η επιχείρηση την προσφορά αξίας μέσα από κάθε διαδικασία της μπορούν να φανερωθούν ευκαιρίες.

- **Κατάσταση ανταγωνισμού/Competitive Situation:** για κάθε ευκαιρία που έχει εντοπιστεί, πρέπει να αναλυθεί ποιος είναι ο ανταγωνισμός και πώς αυτό θα αντιδράσει. Έτσι, θα εντοπιστούν οι ευκαιρίες που μπορούν να επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- **Απαιτήσεις για το ηλεκτρονικό επιχειρείν / E-business requirements:** προσδιορίζει συγκεκριμένα σχέδια δράσης και έργων / projects & actions που πρέπει να ακολουθηθούν για την εφαρμογή της στρατηγικής και την εκμετάλλευση των ευκαιριών, σε σημεία όπως εφαρμογές, τεχνολογική υποδομή, οργάνωση, διαδικασίες

πληροφοριακών συστημάτων, επιχειρηματικές διαδικασίες. Γίνεται επίσης, αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό και τις ικανότητές του και τον τρόπο που θα αντιμετωπιστεί.

- **Business case:** προσδιορίζονται τα κόστη, τα οφέλη και η απόδοση της επένδυσης. Το κομμάτι αυτό ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους επενδυτές. Περιλαμβάνει συνήθως πρόβλεψη εσόδων για τα επόμενα έτη, πρόβλεψη του αρχικού κόστους και ανάλυση της οικονομικής κατάστασης.

- **Οδηγίες/Roadmap:** πρόκειται για την κατάρτιση ενός χάρτη που περιλαμβάνει επιμέρους έργα που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου. Κάθε έργο έχει μικρή διάρκεια και συγκεκριμένο άνθρωπο υπεύθυνο. Επίσης, πρέπει η διοίκηση να γνωστοποιήσει στους εργαζόμενους τα βήματα για την επίτευξη του στόχου. [15]

Είναι πολύ βασικό είναι να υπάρχουν περιθώρια για επέκταση του σχεδίου και να αφιερωθεί ο απαραίτητος χρόνος για την κατάρτισή του, καθώς θα αποδειχθεί πολύ χρήσιμο στην πορεία. Επίσης, να εξεταστεί με μεγάλη προσοχή και κριτικά το σχέδιο και η βιωσιμότητά του. Να εξεταστεί από πλευράς οικονομικής και νομικής. Να κριθεί αν είναι ένα ρίσκο που αξίζει να πάρει κανείς. Δεν πρέπει να παρασυρθεί κανείς περιμένοντας τεράστια κέρδη, αλλά να σκεφτεί πάρα πολύ καλά πριν πραγματοποιήσει μια τέτοια επένδυση.

Η κατάρτιση ενός business plan / επιχειρηματικού σχεδίου αν και δύσκολη, είναι απαραίτητη, ειδικά αν αναζητούνται τρόποι χρηματοδότησης. Ακόμα όμως και αν η επιχείρηση χρηματοδοτήσει μόνη της το εγχείρημα, ένα σχέδιο αποτελεί σημαντικό βοήθημα για να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα έγγραφο που αναλύει το όραμα, περιγράφει τη στρατηγική και τις λειτουργίες μιας επιχειρηματικής κίνησης. Ακόμα και όταν δεν συντάσσεται το έγγραφο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τις βασικές αρχές του κατά την προσπάθειά της να μπει στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. [13], [17]

5.1.4 ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία δυναμική που περιλαμβάνει το σχεδιασμό, αλλά και την υλοποίηση του σχεδίου. Και τα δύο αυτά μέρη είναι εξίσου σημαντικά και αποτελούνται από διάφορα στάδια. Σε κάθε στάδιο αναπτύσσεται και κάποιο κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου, χωρίς να ακολουθείται η ακριβής σειρά των περιεχομένων του. Καθώς η επιχείρηση κινείται από το ένα στάδιο στο επόμενο, μπορεί να γυρίσει πίσω για να αλλάξει κάτι στο προηγούμενο.

♦ Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός είναι, όπως αναφέρθηκε, μια αδιάκοπη δυναμική διαδικασία. Περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- **Έναρξη:** Για να ξεκινήσει ο σχεδιασμός, πρέπει να αποκτηθεί η υποστήριξη της διοίκησης, να οριστεί κάποιος ως χορηγός της προσπάθειας, να προσδιοριστούν ο σκοπός, η ομάδα εμπλεκομένων, η διαδικασία σχεδιασμού και ο τρόπος επικοινωνίας και να ανακοινωθεί το έργο.
- **Εκτίμηση Κατάστασης - Διάγνωση / Diagnose:** Για να μπορέσει να διαμορφωθεί η στρατηγική, χρειάζεται να αναλυθεί η παρούσα κατάσταση, οι τάσεις και οι επιδράσεις τους, τα πλεονεκτήματα, τα σημεία βελτίωσης, οι ενδιαφερόμενοι, ο ανταγωνισμός και η αγορά, ο κλάδος και η αλυσίδα αξίας και να πραγματοποιηθεί SWOT ανάλυση.
- **Ανάπτυξη / Development:** Γίνεται η ανάπτυξη των προτάσεων για αξία και του τρόπου προσφοράς της, της στρατηγικής και των τρόπων μέτρησης της επιτυχίας και της πορείας της στρατηγικής.

- **Προσδιορισμός Εναλλακτικών οδών:** Προσδιορίζονται οι συγκεκριμένες ευκαιρίες, αξιολογείται ο ανταγωνισμός και τίθενται προτεραιότητες.

- **Ανάλυση πόρων και Υποδομής – Business case:** προσδιορίζονται οι επιδράσεις στην υποδομή: αρχιτεκτονική εφαρμογών, επιχειρηματικές διαδικασίες, τεχνολογική υποδομή, διαδικασίες πληροφορικών συστημάτων και ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, γίνεται η ανάλυση κόστους – οφέλους, ο προϋπολογισμός, καταστρώνεται ο χάρτης της στρατηγικής και αποκτάται η έγκριση για την εφαρμογή του σχεδίου.

♦ Υλοποίηση

Δεν αρκεί απλά ο σχεδιασμός για την επιτυχία μιας στρατηγικής. Το πιο σημαντικό σημείο είναι αν θα μπορέσει αυτή η στρατηγική να μεταφραστεί σωστά σε ενέργειες και να υλοποιηθεί. Η υλοποίηση, περιλαμβάνει τον σχεδιασμό του site, των σχετικών παραμέτρων και της υποδομής, την έναρξη της λειτουργία και την αξιολόγηση του σχεδίου. Επίσης, τη συνεχή προώθηση και συντήρηση.

- **Σχεδιασμός / Design:** σχεδιάζεται το “look & feel”, προσδιορίζεται ο τρόπος πλοήγησης και η μορφή των οθονών, σχεδιάζονται τυχόν απαραίτητες αλλαγές σε εφαρμογές και ασφάλεια.

- **Εφαρμογή / Deliver:** παραδίδεται το αποτέλεσμα μετά από ανάπτυξη, ελέγχους και εκπαίδευση και τίθεται σε εφαρμογή.

- **Προώθηση και συντήρηση / Promotion & Maintenance :** η προώθηση αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχία του σχεδίου. Εκτός από την προώθηση, απαραίτητη είναι και η συντήρηση για τη συνεχή εύρυθμη λειτουργία του site και τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας του σχεδίου.

▪ **Αξιολόγηση:** με παρακολούθηση, συλλογή πληροφοριών και ανατροφοδότηση, γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων και προσδιορίζονται τυχόν αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες.

[15]

5.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ – ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

5.2.1 ΕΝΑΡΞΗ

Υποστήριξη διοίκησης

Για να μπορέσει να προχωρήσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο έχοντας προοπτικές επιτυχίας, προϋπόθεση είναι η πλήρης υποστήριξη από τη διοίκηση από την αρχή ως το τέλος. Το πρώτο, λοιπόν, και κύριο βήμα εκκίνησης, το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ενός εγχειρήματος ηλεκτρονικού εμπορίου, είναι η απόκτηση της υποστήριξης της διοίκησης.

Η υποστήριξη της διοίκησης κρίνεται απαραίτητη, καθώς εκείνη θα προσφέρει τους αναγκαίους πόρους, χρηματικούς και μη, θα διαμορφώσει τη στρατηγική για το e-business, θα πάρει αποφάσεις που μπορεί να επηρεάσουν τη γενικότερη κατεύθυνση της επιχείρησης, θα υποστηρίξει, θα εγκρίνει και θα θέσει σε σειρά προτεραιότητας τα έργα, θα αποφανθεί για τυχόν αναγκαίες αλλαγές στις διαδικασίες και την οργάνωση.

Η διοίκηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τα θέματα που θα προκύψουν σχετικά με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και τα επιχειρηματικά μοντέλα και να είναι πρόθυμη να επενδύσει χρόνο και χρήμα στο έργο για να το δει να υλοποιείται. Ίσως όμως, να μην έχει καταλάβει πόσο σημαντικό είναι το ηλεκτρονικό επιχειρείν για την επιχείρηση. Μπορεί λοιπόν, να πρέπει να ενημερωθεί και να επιμορφωθεί για τις επιδράσεις του ηλεκτρονικού επιχειρείν ή να έχει πειστεί για τις

επιδράσεις που θα επιφέρει το Internet. Πολλές φορές, ίσως χρειαστεί να ενημερωθεί για τις τάσεις στον κλάδο, για το τι κάνουν οι ανταγωνιστές σχετικά με το e-business, τι αποτελέσματα απολαμβάνουν άλλες επιχειρήσεις από αυτό, τι μπορεί να σημαίνει το e-business για την επιχείρηση και τον κλάδο της.

Η διοίκηση πρέπει να εξετάσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν από στρατηγική σκοπιά και να κατανοήσει ότι υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας, λόγω της ταχύτητας με την οποία συμβαίνουν οι αλλαγές στον χώρο, αλλά και ότι ακόμα και έτσι, μπορεί να αξίζει να πάρει το ρίσκο.

Είναι σημαντικό επίσης, κάποιος από θέση διοικητικού επιπέδου, να οριστεί ως καθοδηγητής και υποστηρικτής ή αλλιώς **χορηγός** των προσπαθειών που αφορούν το e-business. Το άτομο αυτό πρέπει να έχει επιρροή και να κατέχει την απαραίτητη εξουσία και υπευθυνότητα, ώστε να εξασφαλίζει πόρους, να διατηρεί ενεργή τη συμμετοχή, να λαμβάνει αποφάσεις και να εξασφαλίζει τη δέσμευση. Πρέπει να είναι άνθρωπος με όραμα, να έχει πάθος για το e-business και τις δυνατότητες του Internet, να μπορεί να επικοινωνεί καλά, να μπορεί να παίρνει αποφάσεις, να είναι ανοιχτό μυαλό και να είναι πολύ καλός γνώστης της επιχείρησης, του κλάδου και του Internet και των δυνατοτήτων του.

Έτσι, θα μπορέσει να επιτελέσει σωστά το ρόλο του, που δεν είναι άλλος από το να βοηθήσει στη δημιουργία του οράματος και της στρατηγικής για το e-business, στη λήψη αποφάσεων, στην απόκτηση πόρων και δέσμευσης από όλες τις πλευρές της επιχείρησης, στην επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής στα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Λόγω των αλλαγών που θα επιφέρει το e-business στις εργασίες, τις διαδικασίες και την οργάνωση, ο ρόλος του χορηγού είναι πολύ σημαντικός.

Ορισμός σκοπού του σχεδίου

Είναι πολύ βασικό να κατανοηθεί και να μεταδοθεί ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου και του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Στην αρχή, λοιπόν, του επιχειρηματικού σχεδίου θα συμπεριληφθεί ένα μικρό κομμάτι όπου θα δηλώνεται καθαρά η ανάγκη και ο σκοπός της δημιουργίας του. Για τη σύνταξη αυτού πρέπει να εξεταστούν οι παρακάτω παράγοντες που αποτελούν και επιμέρους τμήματά του:

- Το περιβάλλον. Τι συνέβη ή τι άλλαξε και δημιουργήθηκε ενδιαφέρον; Μήπως έχουν αναπτυχθεί έργα και ιδέες, χωρίς όμως γενικότερη στρατηγική, όραμα και πλαίσιο;
- Το πρόβλημα. Ποιο είναι το πρόβλημα και γιατί είναι απαραίτητη η στρατηγική ή το σχέδιο;
- Οι απαιτήσεις. Ποιες είναι οι απαιτήσεις; Τι πρέπει να γίνει; Πώς ξεκίνησε το έργο και πώς αναγνωρίστηκε η ανάγκη;
- Το κόστος αδράνειας. Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις του να μείνει αδρανής η επιχείρηση, τι θα γίνει αν δεν αναπτύξει στρατηγική και σχέδιο για το e-business, πού θα βρεθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
- Οι στόχοι. Πώς θα μετρηθεί η επιτυχία; Ποιος ο σκοπός της ανάπτυξης του σχεδίου; Αναπτύσσεται για να μεταδώσει το όραμα, την κατεύθυνση και τους στόχους για το e-business; Έχει σκοπό την κατανόηση της παρούσας κατάστασης και τον εντοπισμό ευκαιριών;
- Ο σκοπός. Ποιος είναι ο σκοπός της προσπάθειας και του σχεδίου; Αφορά όλα τα τμήματα, όλες τις γεωγραφικές περιοχές και όλες τις πτυχές της δουλειάς;

[15]

Η web ομάδα

Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστεί η ομάδα που θα ασχοληθεί με το εγχείρημα του e-business. Κάποια μέλη της ομάδας αυτής θα παραμείνουν καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, κάποια άλλα επιπλέον είναι απαραίτητα σε κάποια μόνο στάδια (π.χ. τεχνικοί κατά την υλοποίηση). Τα μέλη που θα σχηματίσουν την e-business ομάδα / web ομάδα, πρέπει να είναι καλοί γνώστες της δουλειάς και του κλάδου, να γνωρίζουν την τελευταία τεχνολογία και τι αυτή θα μπορεί να προσφέρει, καινοτόμα, δημιουργικά, ευέλικτα, να εξετάζουν λεπτομερώς όλες τις πλευρές της προσπάθειας, άτομα με ικανότητες επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας. Να μπορούν να ακολουθούν το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό, να τυγχάνουν εκτίμησης από την επιχείρηση, να κατέχουν τη μεθοδολογία σχεδιασμού και υλοποίησης e-business εγχειρημάτων και να έχουν εμπειρία στην υλοποίηση τέτοιων προσπαθειών.

Τα άτομα της web ομάδας πρέπει να προέρχονται από διάφορα λειτουργικά πεδία όπως marketing, λογιστική, οικονομικά, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, ασφάλεια, τεχνολογίες πληροφορικής κλπ. Οι ευθύνες απονέμονται ανάλογα με τα πεδία και ορίζονται οι ρόλοι και οι ευθυνότητες του ηγέτη και των υπολοίπων.

Επίσης, πρέπει να οριστεί και ο αρχηγός της ομάδας αυτής. Το άτομο αυτό πρέπει να έχει ικανότητες και εμπειρία στη διαχείριση έργων, να είναι άτομο οργανωτικό, αποφασιστικό, με όραμα για το e-business, με ικανότητα να συντονίζει πολλές δραστηριότητες και να κατανέμει εργασίες και αρμοδιότητες. [1], [15]

Αν οι ανθρώπινοι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση δεν επαρκούν, είναι συνήθης τακτική η συνεργασία με τρίτους (outsourcing) σε κάποια στάδια ή και σε όλα. Οι εξωτερικοί συνεργάτες προσφέρουν την εξειδικευμένη εμπειρία τους, αλλά χρειάζεται προσοχή στην επιλογή τους. Το θέμα της συνεργασίας με τρίτους θα αναλυθεί αργότερα στην πορεία της εργασίας αυτής.

Μετά τη δημιουργία της ομάδας σχεδιασμού, πρέπει να καθοριστούν και οι διαδικασίες και η μεθοδολογία που θα ακολουθηθούν, πώς θα ενημερώνεται συνεχώς και θα συντηρείται το σχέδιο, ποιοι θα είναι οι υπεύθυνοι, ποιες οι αρμοδιότητες, ποια θα είναι τα στάδια και οι αρχές του σχεδιασμού. [15]

Επικοινωνία

Κάποιος συγκεκριμένος τρόπος επικοινωνίας πρέπει να καθοριστεί εντός της ομάδας, κάποιος τρόπος που να μην εμποδίζεται από τη γραφειοκρατία. Πρέπει να καθοριστεί πώς θα κρατούνται ενήμερα τα μέλη για αποφάσεις, πότε θα πραγματοποιούνται συναντήσεις, με ποιο σκοπό και ποιοι θα συμμετέχουν σε αυτές, πώς θα ενημερώνεται ο υπεύθυνος της διοίκησης, πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις κλπ.

Λόγω των αλλαγών που θα επιφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν στις εργασίες, τις αρμοδιότητες, τις διαδικασίες και τη γενικότερη οργάνωση της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να υπάρχει ενημέρωση και να δημιουργηθεί μια οδός επικοινωνίας και ανατροφοδότησης προς το προσωπικό για τη διαχείριση των αντιδράσεων στις αλλαγές. Προσφέροντας πληροφορίες για το έργο μέσω των καναλιών επικοινωνίας της επιχείρησης, μειώνεται η πιθανότητα να κυκλοφορήσουν αναληθείς φήμες και αυξάνεται η υποστήριξη του προσωπικού.

Το τελευταίο βήμα που πρέπει να πραγματοποιηθεί ξεκινώντας, είναι να ανακοινωθεί επισήμως το εγχείρημα στο σύνολο της επιχείρησης. Πρέπει να κοινοποιηθεί ο λόγος που κρίνεται το e-business κρίσιμο για την επιχείρηση, η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, ο χρονικός ορίζοντας, πότε θα αρχίσουν να υλοποιούνται τα επιμέρους έργα, ποιοι θα συμμετέχουν και γιατί επιλέχθηκαν, πώς θα επηρεαστούν οι υπόλοιποι. [15]

5.2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Όπως σε κάθε περίπτωση διαμόρφωσης στρατηγικής, πρέπει να εκτιμηθεί και να αναλυθεί η παρούσα κατάσταση: το περιβάλλον και οι τάσεις που διαφαίνονται, η αγορά, ο ανταγωνισμός, η θέση της επιχείρησης κλπ. Η ανάπτυξη γνώσης (knowledge building), η εκτίμηση των ικανοτήτων (capability evaluation) και ο σχεδιασμός (e-business design) βοηθούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής. Με την εκτίμηση του περιβάλλοντός της, η επιχείρηση εκπληρώνει την ανάπτυξη γνώσεων, προσπαθεί δηλαδή, να κατανοήσει τι αναζητούν οι πελάτες, τι έχει αξία για αυτούς και πού πορεύεται ο κλάδος. Εκτιμώντας την θέση της, εκτιμά τις ικανότητές της, τι προσόντα πρέπει να έχει στο μέλλον και αν έχει τα προσόντα που χρειάζονται για να εξυπηρετήσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Το τελευταίο κομμάτι αφορά την ανάπτυξη προτάσεων αξίας και τον τρόπο που θα προσφερθεί. [9]

Τάσεις

Η έκρηξη του Internet και του ηλεκτρονικού επιχειρείν και η ανάπτυξη της πληροφορικής και των επικοινωνιών, έχουν φέρει νέα δεδομένα στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλάζοντας τον τρόπο που λειτουργούσε ως σήμερα και τις απαιτήσεις σε πληροφοριακά συστήματα. Έχουν δημιουργήσει πολλές τάσεις στην αγορά, τις εφαρμογές και την τεχνολογία. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες, γρήγορες, επικεντρωμένες στον πελάτη, καινοτόμες, παγκόσμιου βεληνεκούς, να συμμετέχουν σε συνεργασίες και να επιτρέπουν το self-service. Τα τεχνολογικά συστήματα με τη σειρά τους πρέπει να είναι εύκολα στη χρήση, ολοκληρωμένα, αξιόπιστα, ανταποκρίσιμα, ευέλικτα, εύκολα στη συντήρηση, ακριβή, παγκόσμια και ασφαλή.

Σε γενικές γραμμές οι αλλαγές που επιφέρει η επανάσταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν διαφαίνονται στις νέες τάσεις του επιχειρηματικού κόσμου:

- μετάβαση από στρατηγική μείωσης κόστους σε στρατηγική αύξησης επιχειρηματικής δραστηριότητας
- αύξηση ταχύτητας διεξαγωγής επιχειρηματικής δραστηριότητας
- μετάβαση σε παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις
- αυξημένες συνεργασίες
- μετάβαση από οικονομίες κλίμακας σε ένας-προς-έναν σχέσεις (one-to-one)
- μετάβαση από επικέντρωση στο εσωτερικό σε επικέντρωση στο εξωτερικό της επιχείρησης
- μετάβαση προς self-service
- αυξημένη σημασία των διαδικασιών
- τάση προς εικονικά γραφεία
- αλλαγές οργανωτικής διάρθρωσης
- τα πληροφοριακά συστήματα είναι πλέον βασικός παράγοντας επιχειρηματικής δραστηριότητας

Όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα οι αλλαγές που επέτρεψαν και δημιούργησαν οι τεχνολογίες του Internet, αφορούν κυρίως την ανάπτυξη νέων συστημάτων όπως:

- ERP – Enterprise Resource Planning
- CRM – Customer Relationship Management
- SCM – Supply Chain Management
- Τεχνολογίες EAI- Enterprise Application Integration
- Αλλαγές σε τεχνολογική υποδομή
- KM - Knowledge Management

- Εφαρμογές ROI – Return of Investment
- Επικοινωνιακές εφαρμογές

Όλες αυτές οι εξελίξεις στην επιχειρηματική ζωή και τα πληροφοριακά συστήματα είναι δυνατές λόγω των αλλαγών και εξελίξεων που υπάρχουν στο χώρο της τεχνολογίας των συστημάτων υποδομής, από τις επικοινωνίες των δικτύων και τους server, ως τους υπολογιστές και τα περιφερειακά συστήματα.

Η επιχείρηση, στην προσπάθειά της να αναλύσει το επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει να κατανοήσει τις τάσεις αυτές και η ομάδα του σχεδίου να εξετάσει πώς και κατά πόσο επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, τους πελάτες και τον κλάδο. Πρέπει να εξεταστεί ποιες από τις επιχειρηματικές τάσεις έχει αρχίσει ήδη να ακολουθεί η επιχείρηση, τι αλλαγές και αναπροσαρμογές είναι αναγκαίες σχετικά με τις εφαρμογές που χρησιμοποιεί, πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα επιτεύγματα της τεχνολογίας δικτύων, server και υπολογιστών. Κατόπιν, πρέπει να ταξινομηθούν οι τάσεις αυτές ανάλογα με την επίδραση που έχουν και την πιθανότητα να συμβούν. [15]

Η διοίκηση μιας επιχείρησης οφείλει να εξετάζει το περιβάλλον για τον εντοπισμό τάσεων, τόσο στο πεδίο των καταναλωτών, όσο και της τεχνολογίας, αλλά και τη δημιουργία νέων μοντέλων οργάνωσης για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των πελατών. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να κατανοήσει και να προβλέψει αλλαγές, να εντοπίσει ευκαιρίες και να οδηγήσει την επιχείρηση σε νέες κατευθύνσεις. Αν επενδύσει σε μια τέτοια ευκαιρία πρώτη, τότε αυτό αποτελεί και την καινοτομία. Ο εντοπισμός τάσεων λοιπόν, αποτελεί κομμάτι του σχεδιασμού. Αποτελεί μια κίνηση που αποβλέπει στην ανακάλυψη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, στη δημιουργία νέων διαδικασιών και δομών, ακόμα και νέων επιχειρήσεων. [15], [9]

Κατά τους R.Kalakota και M.Robinson (2001), υπάρχουν είκοσι κύριες τάσεις που οδηγούν μια επιχείρηση να γίνει μια e-business επιχείρηση και αφορούν τους

καταναλωτές, την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση (e-service), την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων, τους υπαλλήλους, την επιχειρησιακή τεχνολογία και γενικότερα την τεχνολογία.

◆ Καταναλωτές:

▪ Γρηγορότερη εξυπηρέτηση. Για τον καταναλωτή ο χρόνος είναι χρήμα και η ταχύτητα εξυπηρέτησης αποτελεί λόγο συνεργασίας με μια επιχείρηση. Μια επιχείρηση λοιπόν, για να είναι επιτυχημένη, πρέπει να μειώσει τους χρόνους που χρειάζονται από τον πελάτη για έρευνα, επιλογή, εισαγωγή παραγγελιών και εκπλήρωση παραγγελιών. Πρέπει να εξαλειφθούν τυχόν καθυστερήσεις σε όλη τη διαδικασία. Ολοκληρωμένα συστήματα, νέα επιχειρηματικά μοντέλα, εφαρμογές e-business και αναπροσαρμογή επιχειρηματικών διαδικασιών είναι πολλές φορές απαραίτητα.

▪ Self-service. Οι πελάτες γίνονται ακόμα πιο δυνατοί. Με την εξάπλωση του Internet, έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται μπροστά τους ανά πάσα στιγμή (24 X 7 X 365) χωρίς απαραίτητα τη βοήθεια μεσαζόντων και πωλητών. Οι επιχειρήσεις - ηγέτες στο ηλεκτρονικό εμπόριο δίνουν στον πελάτη τη δυνατότητα να εξυπηρετηθεί μόνος του όποτε θέλει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπροσαρμόσουν διαδικασίες και συστήματα για να κάνουν δυνατό το self-service.

▪ Επιλογή από περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις συνεχώς προσφέρουν όλο και μεγαλύτερη γκάμα και ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών on-line. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, δεν αντιμετωπίζουν περιορισμούς σε χωρητικότητα ραφιών και περιορισμούς αποθεμάτων. Για να γίνει, όμως, πλοήγηση μέσα σε αυτή την ποικιλία πληροφοριών και προϊόντων, απαιτείται η προσωπική προσέγγιση, η γνώση και η παρακολούθηση των συνηθειών αγοράς κάθε πελάτη / personalization.

- Ολοκληρωμένες λύσεις. Στη σημερινή κοινωνία παρατηρείται το φαινόμενο οι πελάτες να απαιτούν όλο και περισσότερο, λύσεις one-stop όπου θα εξυπηρετούνται όλες οι ανάγκες τους σε αγορές. Ήδη το λιανικό εμπόριο έχει δημιουργήσει one-stop λύσεις όπως η Wal-Mart, η Gap και η Toys “R” Us.

- ◆ E-service:

- Ολοκληρωμένες πωλήσεις με εξυπηρέτηση / service. Μέσω αυτού του συνδυασμού προσπαθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη σχέση τους με τους πελάτες τους, με απώτερο σκοπό να προσελκύσουν νέους πελάτες, αλλά και να κρατήσουν τους υπάρχοντες πιστούς σε αυτές. Η προσπάθεια επικεντρώνεται στην προσαρμογή των πωλήσεων και του service σε κάθε πελάτη, ώστε να πραγματοποιούνται και πωλήσεις κατά τη διαδικασία του service (cross-selling & up-selling).

- Καλή υποστήριξη – εξυπηρέτηση. Η συνεχής, εύκολη, φιλική και αξιόπιστη υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών είναι μια από τις κυριότερες τάσεις σήμερα. Η επιχείρηση πρέπει να είναι πελατοκεντρική και να κατανοήσει ότι ο πελάτης δεν ανέχεται πια αποτυχίες στην εξυπηρέτησή του. Για να είναι η εξυπηρέτηση ποιοτική είναι απαραίτητο να υπάρχει συντονισμός μεταξύ της επιχείρησης, των συνεργατών της και των μεταπωλητών της. Επίσης, καλό είναι να γίνεται συνεχής αξιολόγηση και παρακολούθηση του συστήματος εξυπηρέτησης και να ολοκληρωθούν τα συστήματα και οι εφαρμογές για την αντιμετώπιση της εξυπηρέτησης συνολικά και όχι κατά τμήμα ή ξεχωριστά από κάθε συνεργάτη.

- Ευέλικτη παράδοση προϊόντων και παράδοση υπηρεσιών με ευκολία. Οι πελάτες ζητούν ταχύτητα στις παραδόσεις. Για την επίτευξη αυτού απαραίτητες είναι η ομαλοποίηση της διανομής και η βελτίωση της επικοινωνίας με τους συνεργάτες. Η τάση λοιπόν που δημιουργείται, ίσως και η πιο σημαντική από όλες, είναι η

ολοκλήρωση της εφοδιαστική αλυσίδας και η διαχείρισή της μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου.

- Αυξημένη πρόσβαση σε διαδικασίες της επιχείρησης. Πρόκειται για πρόσβαση πελατών σε αξιόπιστες και έγκαιρες πληροφορίες για την κατάσταση της παραγγελίας και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων. Κυρίως το συναντάμε σε επιχειρήσεις μεταφοράς δεμάτων (π.χ. UPS), όπου οι πελάτες μπορούν ανά πάσα στιγμή να δουν πού βρίσκεται το δέμα τους. Μια πελετοκεντρική επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει εφαρμογές και διαδικασίες που να επιτρέπουν την πρόσβαση του πελάτη σε πληροφορίες των διαδικασιών της. Επίσης, πρόσβαση σε διαδικασίες ισχύει και μεταξύ επιχειρήσεων (interenterprise process visibility) και είναι πολύ σημαντικό για περιπτώσεις όπου η κατασκευή ή η παραγωγή γίνεται από εξωτερικό συνεργάτη (outsourced manufacturing).

- ◆ Οργανωτική δομή:

- Outsourcing. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα καταφεύγουν στο outsourcing για να αυξήσουν την ευελιξία τους. Αναθέτοντας διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες, βελτιώνουν την απόδοσή τους σε συγκεκριμένους τομείς. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας των δικτύων, οι επιχειρήσεις βλέπουν το outsourcing ως τον τρόπο για τη δημιουργία μιας εικονικής / virtual επιχείρησης, για την πρόσβαση σε υψηλά σκεπτόμενους και την εφαρμογή υψηλού επιπέδου ικανοτήτων και τεχνολογιών. Καθώς στον κόσμο του e-business υπάρχει αυξημένη πολυπλοκότητα, κινητικότητα σε αγορές, συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας και ανάγκη για συνεχή ανάπτυξη, απαιτείται ένα σύνολο υψηλών ικανοτήτων τέτοιο που είναι αδύνατον να το κατέχει μια επιχείρηση και μόνο. Για το λόγο αυτό, το μέλλον ανήκει στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν outsourcing και στην προοπτική της virtual επιχείρησης.

- Contract manufacturing. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναθέτουν την παραγωγική δραστηριότητα σε τρίτους και μετατρέπονται από επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου, σε επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στο marketing, τη γνώση και τη διαχείριση του κύρους τους και του ονόματος (brand name & knowledge – marketing intensive).

- Virtual distribution. Πρόκειται για ένα νέο είδος μεσολαβητή σε αγορές με πολλούς πωλητές και πολλούς πελάτες. Συνδυάζει πληροφορίες, συναλλαγές και διανομή και χρησιμοποιώντας το web φέρνει σε επαφή τους πωλητές και τους αγοραστές.

- ◆ Υπάλληλοι:

- Πρόσληψη του καλύτερου και εξυπνότερου. Είναι πολύ σημαντικό να μπορεί η επιχείρηση να προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό, καθώς πολλοί λίγοι είναι εκείνοι με ικανότητες κατάλληλες για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Πρέπει να κάνει χρήση της τεχνολογίας για την προσέλκυση και την επιλογή των καλύτερων υποψηφίων. Πρέπει να παρέχει κίνητρα, να κινείται με ταχύτητα και επινοητικότητα.

- Παραμονή των ταλαντούχων. Το να κρατήσουν οι επιχειρήσεις τους ταλαντούχους υπαλλήλους στο δυναμικό τους, αποτελεί βασική επιδίωξή τους. Για το λόγο αυτό πρέπει να παρέχουν καλύτερα κίνητρα και χρηματικές επιβραβεύσεις, γεγονός που οδηγεί σε συνεχή βελτίωση, τόσο των υπαλλήλων, όσο και της επιχείρησης, να προσφέρουν την πρόωθηση σε υψηλότερες θέσεις με βάση αποδεδειγμένες ικανότητες και να προσφέρουν καλύτερη κινητοποίηση κάνοντας ρεαλιστικές δεσμεύσεις προς τους υπαλλήλους.

- ◆ Επιχειρησιακή τεχνολογία:

- Ολοκληρωμένες επιχειρηματικές εφαρμογές. Όσο δύσκολη και αν είναι η ολοκλήρωση των επιχειρηματικών εφαρμογών, γίνεται όλο και πιο σαφές ότι για να

λειτουργήσει σωστά μια αλυσίδα διαδικασιών, πρέπει οι διαδικασίες αυτές αλλά και οι εφαρμογές που τις υποστηρίζουν να λειτουργούν στενά συνδεδεμένες. Οι εφαρμογές όμως είναι αυτές που πρέπει να υποστηρίζουν την επιχείρηση και όχι η επιχείρηση και οι διαδικασίες τις να προσαρμοστούν στα πληροφοριακά συστήματα.

- Ολοκλήρωση πολλών καναλιών. Σήμερα που τα κανάλια επικοινωνίας με μια επιχείρηση ποικίλουν, ο καταναλωτής ζητά ολοκληρωμένη και συνεχή εξυπηρέτηση / service από το σύνολο των καναλιών μιας επιχείρησης. Για να επιτύχει μια επιχείρηση κάτι τέτοιο πέρα από επένδυση σε τεχνολογία, χρειάζεται και πολύ καλή διαχείριση και διοίκηση όλων των καναλιών κάτω από ένα συνολικό πρίσμα.

- Middleware. Πρόκειται για μία νέα τεχνολογία που αναπτύσσεται με σκοπό τη διευκόλυνση της ολοκλήρωσης και της συν - λειτουργίας παλαιών πληροφοριακών συστημάτων με νέες μοντέρνες εφαρμογές, όπως τις e-business και internet εφαρμογές.

- ♦ Γενικότερη τεχνολογία:

- Ασύρματες τεχνολογίες web, m-commerce. Η ανάπτυξη των ασύρματων τεχνολογιών είναι τέτοια, που η χρήση τους πια τείνει να γίνει καθημερινή και η εφαρμογή τους εκτείνεται πια, από τις επιχειρηματικές, ως και τις πιο απλές προσωπικές εργασίες. Στην ευρεία χρήση τους συντείνουν εξελίξεις όπως η ανάπτυξη όλο και περισσότερων συσκευών ασύρματης τεχνολογίας με αυξημένη ταχύτητα πρόσβασης και συσκευών με πολλαπλές δυνατότητες και η ανάπτυξη ασύρματων δικτύων προσωπικής έκτασης, όπως το blue tooth.

- Εφαρμογές πληροφορικής σε φορητές συσκευές handheld. Οι καταναλωτές πλέον απαιτούν δυνατότητα σύνδεσης οποτεδήποτε από οποudήποτε και αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη μικρών φορητών συσκευών, αφήνοντας πίσω τους το κλασικό PC. Η ανάπτυξή τους βέβαια δεν έχει προχωρήσει ακόμα πολύ. Η συνεχής απαίτηση για κινητό internet και intranet από την κοινωνία και οι εξελίξεις στην τεχνολογία, ειδικά

των ασύρματων επικοινωνιών, θα οδηγήσουν στην εξέλιξη και υιοθέτηση τέτοιων συσκευών.

- Σύγκλιση υποδομής. Όλα τα δίκτυα, τηλεφωνικά, καλωδιακής τηλεόρασης, ασύρματα και πληροφοριακά, συγκλίνουν πια στη δημιουργία ενός ενιαίου, δυναμικού δικτύου βασισμένου στο πρωτόκολλο του Internet (IP-Internet Protocol). Ο σκοπός δεν είναι άλλος από την ένωση των υποδομών φωνής, δεδομένων και video για την καλύτερη και ευκολότερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Η τάση αυτή είναι μεγάλης στρατηγικής σημασίας και πρέπει να ληφθεί υπόψη για την αποφυγή επένδυσης σε ξεπερασμένες τεχνολογίες επικοινωνιών και δικτύων.

- Application service providers – ASPs. Πρόκειται για εταιρίες που φιλοξενούν και διαχειρίζονται επιχειρηματικές εφαρμογές για λογαριασμό του πελάτη τους. Ο πελάτης ουσιαστικά ενοικιάζει τις εφαρμογές αυτές. Έτσι, το δίλημμα “make or buy”, γίνεται πλέον “make or buy or rent”. Με την επιλογή αυτή, οι πελάτες εκμεταλλεύονται τις ικανότητες, τη γνώση και τις οικονομίες κλίμακας των ASPs στη διαχείριση εφαρμογών και αποφεύγουν την κοστοβόρα και χρονοβόρα διαδικασία της ανάπτυξης, υλοποίησης, συντήρησης και ανανέωσης εφαρμογών. Η τάση αυτή αποτελεί μεγάλη ευκαιρία για όσους μπορούν να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις και service με ολοκλήρωση πολλών εφαρμογών και συστημάτων και επικοινωνιών μέσω Internet.

Κοινά σημεία όλων αυτών είναι η ευκολία / convenience που αφορά την αυτο-εξυπηρέτηση του καταναλωτή και τη χρήση, η αποτελεσματικότητα / effectiveness που αφορά τη σχέση του πελάτη της επιχείρησης με το περιβάλλον της, η αποδοτικότητα / efficiency που αφορά την εσωτερική δομή της επιχείρησης και τις λειτουργίες της και η ολοκλήρωση / integration που οδηγεί σε one-stop-shopping συγχωνεύσεις.

Ανάλυση νομικών θεμάτων

Λόγω της πρόσφατης ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, η αντιμετώπιση νομικών και ηθικών θεμάτων όπως η λογοκρισία, η ιδιωτικότητα, η επιβολή φορολογίας και η αποκρυπτογράφηση, είναι ακόμα σε εξέλιξη. Για την προστασία της επένδυσης στο ηλεκτρονικό εμπόριο και την εξασφάλιση, είναι απαραίτητο να εξεταστούν, να κατανοηθούν και να αντιμετωπιστούν διάφορα νομικά θέματα, όπως:

- πνευματική ιδιοκτησία: σήματα, επωνυμίες, εμπορικά απόρρητα, συγγραφικά δικαιώματα, πατέντες. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προστατευτεί καθώς η αντιγραφή και η διάδοση της ψηφιακής πληροφορίας είναι πολύ εύκολη και η χρήση της δεν μπορεί να ελεγχθεί.
 - Το δικαίωμα της πνευματικής ιδιοκτησίας / συγγραφικά δικαιώματα (copyright) είναι η θεσπισμένη δωρεά που προσφέρει την κατοχή της πνευματικής ιδιοκτησίας στους δημιουργούς της για 28 χρόνια.
 - Η πατέντα (patent) ή δίπλωμα ευρεσιτεχνίας είναι έγγραφο που προσφέρει τα αποκλειστικά δικαιώματα της εφεύρεσης για 18 χρόνια.
 - Το εμπορικό απόρρητο (trade secret) είναι διανοητική εργασία που αποτελεί μυστικό της εταιρίας και δεν βασίζεται σε δημόσια πληροφορία (π.χ. ένα επιχειρησιακό σχέδιο)
- σε ποιον ανήκει τι σε ένα site: τι μπορεί και τι δεν μπορεί κάποιος να χρησιμοποιεί, για ποια κομμάτια πρέπει να πληρώνει αμοιβή, σε ποιον ανήκει το “look & feel” (η εικόνα ενός site προς το κοινό, ο σχεδιασμός και η λειτουργικότητά του), τα υποστηρικτικά συστήματα “back-end systems” , το περιεχόμενο και οι ιδέες
- χρήση εικόνων τρίτων, προστασία προσωπικών δεδομένων – ιδιωτικότητα (“right of privacy”, “right of publicity”)

- εκχώρηση αποκλειστικών ή όχι δικαιωμάτων χρήσης / “licensing”
- καταχώριση δικαιωμάτων εμπορικών σημάτων
- υπευθυνότητες, κιτρινισμός
- ελευθερία λόγου: έχει τέτοια έκταση στο Web που μπορεί να προσβάλει κάποιους και να παραβαίνει άγραφους ηθικούς νόμους
- προστασία καταναλωτών: απάτες, ψευδείς καταχωρήσεις στοιχείων
- φορολογία: σύγκρουση κρατικών ρυθμίσεων και διεθνής νομοθεσίας
- εγκυρότητα συμβολαίων, δικαιοδοσία σε εμπορικές συναλλαγές κλπ.

Η φύση του web δεν έχει γεωγραφικά όρια και αυτό καθιστά δύσκολο να προσδιοριστεί σε ποιας χώρας νόμους υπόκειται μια συναλλαγή. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Όσο καλύτερη γνώση των νόμων έχει η επιχείρηση, τόσο καλύτερα μπορεί να προσδιορίσει το ρίσκο και να προστατευτεί από τυχόν προβλήματα.

[13], [1]

Παρούσα κατάσταση της επιχείρησης σε σχέση με το e-business

Θέματα που πρέπει να εξεταστούν είναι αν οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν δημιουργήσει νέους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας και επαναπροσδιορίζουν τις προτεραιότητες της επιχείρησης, αν η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, αν γνωρίζει πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες την αξία και αν η επιχείρηση διατίθεται να αμφισβητήσει υποθέσεις του κλάδου για να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες. Επίσης, πρέπει να εκτιμηθεί η ικανότητα της επιχείρησης να κρατά χαμηλά τα λειτουργικά κόστη καθώς θα μεταβάλει τις επιχειρησιακές εφαρμογές ώστε να γίνουν ευέλικτες και προσαρμόσιμες στις αλλαγές. Ανάλογα με το κατά πόσο ισχύουν τα παραπάνω, η επιχείρηση μπορεί να είναι ηγέτης / innovator - market leader, γρήγορα δραστηριοποιημένη στον χώρο / early adopter ή οραματίστρια /

visionary, ή τέλος αν μόνο λίγα από τα παραπάνω ισχύουν, να ανήκει στη σιωπηλή πλειοψηφία / silent majority που αποτελείται από σκεπτικιστές και επιχειρήσεις που διατηρούν την παλιά σχολή.

Πρέπει να εξεταστούν οι εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης και η κατάστασή της σε θέματα επαφής με τους πελάτες, παραγωγής και παράδοσης, ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας και οργάνωσης. Είναι σε θέση να προσφέρει την αξία που ζητάν οι πελάτες; Τι επιπλέον ικανότητες και πόροι χρειάζονται για να μπορέσει να προχωρήσει στο e-business; [9]

Για να εκτιμηθεί αντικειμενικά η παρούσα κατάσταση και θέση της επιχείρησης σε σχέση με το e-business, πρέπει επίσης να εκτιμηθούν η λειτουργικότητα, η χρήση, η τεχνολογική υποστήριξη, η υποστήριξη από ανθρώπινο δυναμικό και διαδικασίες, ο τρόπος διαχείρισης αλλαγών στο Intranet, Extranet και Internet περιβάλλον της επιχείρησης. Εντοπίζονται τα δυνατά σημεία όπου μπορεί να στηριχτεί και τα σημεία όπου απαιτείται βελτίωση, τόσο στο γενικότερο περιβάλλον, όσο και στα επιμέρους περιβάλλοντα Intranet, Extranet και Internet. Η ποσοτικοποίηση των συμπερασμάτων αυτών και η καταγραφή τους σε ένα πίνακα επιδόσεων, καθιστά δυνατό το benchmarking σε σχέση με αντίστοιχα στοιχεία στο μέλλον. [15]

Οι ενδιαφερόμενοι

Πρόκειται για την καταγραφή των έξω από την επιχείρηση ενδιαφερόμενων, με κυριότερη ομάδα τους πελάτες. Άλλοι ενδιαφερόμενοι είναι οι προμηθευτές, το κοινό, οι υπάλληλοι, οι συνεργάτες και η κυβέρνηση. Πρέπει να προσδιοριστούν οι κατηγορίες προμηθευτών που εμπλέκονται και το επίπεδο συναλλαγών μαζί τους, ποιοι και γιατί ενδιαφέρονται από το κοινό, ποιοι είναι οι συνεργάτες και η σημασία τους, ποιοι θα

ήθελε η επιχείρηση να είναι στο μέλλον, πώς οι κυβερνητικές υπηρεσίες επηρεάζουν την επιχείρηση κλπ.

Εκτός από τον προσδιορισμό των ενδιαφερόμενων, πρέπει να προσδιοριστούν και οι διαδικασίες τις οποίες ακολουθούν για να καταλήξουν στη συναλλαγή με την επιχείρηση. Πρέπει λοιπόν, να εξεταστούν θέματα όπως ποια διαδικασία ακολουθούν οι πελάτες για την επιλογή και την αγορά ενός προϊόντος, πώς επικοινωνούν και συναλλάσσονται με την επιχείρηση, ποιες διαδικασίες ακολουθούν οι προμηθευτές, ποιες πληροφορίες χρειάζονται οι υπάλληλοι και το κοινό, τι σχέση έχουν οι ενδιαφερόμενοι με την τεχνολογία και το Internet κλπ.

[15]

▪ Ανάλυση πελατών και αγοραστικής συμπεριφοράς

Το πιο σημαντικό κομμάτι είναι οι πελάτες. Τόσο η εύρεση, όσο και η διατήρηση των πελατών, είναι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Για να εξυπηρετήσει σωστά η επιχείρηση τους πελάτες της online, πρέπει να προσδιορίσει ποιοι είναι αυτοί οι πελάτες, γιατί συναλλάσσονται μαζί της, τι ανάγκες έχουν. Όσο πιο καλά τους γνωρίζει, τόσο πιο εύκολες γίνονται οι συναλλαγές. Η κατανόηση των πελατών απαιτεί προσεκτική και λεπτομερή ανάλυση. Οι online πελάτες μπορεί να διαφέρουν από τους πελάτες που ήδη έχει η επιχείρηση μέσω των παραδοσιακών καναλιών πώλησης. Πρέπει λοιπόν, να τους γνωρίσει.

Για να μάθει κάποια γενικά στοιχεία μπορεί να χρησιμοποιήσει πηγές από το Internet και άλλα διαθέσιμα στοιχεία για τον κλάδο της. Πρέπει να συλλέξει δημογραφικά στοιχεία, στοιχεία για τις προτιμήσεις τους και τις ανάγκες τους και στοιχεία για την αγοραστικής συμπεριφοράς τους. Για την καλύτερη ανάλυση των πελατών, πρέπει να γίνει πρώτα μια κατηγοριοποίησή τους σε διάφορες ομάδες ή

τιμήματα με βάση τη συμπεριφορά τους. Έτσι, η συμπεριφορά τους μπορεί να αναλυθεί συστηματικά. [15], [9]

Οι καταναλωτές που επισκέπτονται ένα site, μπορούν να χωριστούν σε αυτούς που αναζητούν συγκεκριμένες πληροφορίες, αυτούς που ζητούν έμμεσες πληροφορίες, αυτούς που κυνηγούν ευκαιρίες, αυτούς που αναζητούν διασκέδαση και τους άμεσους αγοραστές. Ακόμα, οι καταναλωτές μπορούν να διαχωριστούν σε ανεξάρτητους και ομαδικούς (επιχειρησιακούς), καθώς και σε ωφελμιστές, που αναζητάν την επίτευξη ενός στόχου και ηδονικούς, που απλά τους αρέσουν οι ηλεκτρονικές αγορές. [1]

Πρέπει να προσδιοριστεί ποιοι είναι οι πελάτες, οι άμεσοι, οι έμμεσοι και οι τελικοί και τι θέλουν, ποιοι είναι πιθανοί πελάτες, ποιοι θα είναι στο μέλλον, πόσο αποσιωμένοι είναι, ποια τμήματα της αγοράς είναι προσοδοφόρα, πόσο κοστίζει η εξυπηρέτησή τους. Πρέπει να προσδιοριστεί τι προσδοκούν από την επιχείρηση σε επίπεδο επικοινωνίας, εξυπηρέτησης, πληροφόρησης, σχέσης τιμής και προϊόντος, γκάμας προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τρόπου συναλλαγών, τρόπου πληρωμών, ασφάλειας, ανταπόκρισης. Οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να αλλάζουν και να αυξάνονται με την πάροδο του χρόνου. Βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι τι είναι σημαντικό για κάθε τμήμα των πελατών, γιατί προτιμάν κάποια προϊόντα, ποια είναι η βάση της εξυπηρέτησής τους, πώς αλλάζουν οι προτεραιότητές τους, πώς αποφασίζουν για την αγορά ενός προϊόντος. Με την ανάλυση των στοιχείων για τη συμπεριφορά τους μέχρι σήμερα, μπορούν να γίνουν κάποιες προβλέψεις για το μέλλον. [15], [9]

Επίσης, πρέπει να συλλεχθούν σωστά στοιχεία ως προς τα ενδιαφέροντα των πελατών, το αν είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση και αν όχι για ποιους λόγους, το πώς θέλουν να αντιμετωπίζονται, το ποιους άλλους προτιμούν και το πώς θα βοηθήσει το Internet ώστε να δώσει η επιχείρηση στους πελάτες της αυτό που θέλουν.

Ακόμα, πώς μπορεί να αποκτήσει η επιχείρηση νέους πελάτες, πώς θα τους κρατήσει, πώς θα αυξήσει την αφοσίωση. Συλλέγοντας και αναλύοντας στοιχεία, όπως το αν έχουν πρόσβαση στο Internet, αν έχουν κάνει συναλλαγές online, αν έχουν αναζητήσει πληροφορίες μέσω του διαδικτύου, γίνεται κατανοητή η σχέση τους με το Internet και μπορεί να προβλεφθεί η πιθανή αντίδρασή τους στη δημιουργία ενός site. Η σωστή συλλογή πληροφοριών, συνεχής και ακριβής, για το ποιοι είναι οι τελικοί καταναλωτές, τι εκτιμούν και τι πιστεύουν για την επιχείρηση και ποιες είναι οι συνήθειές τους και η δημιουργία μιας δυνατής σχέσης μαζί τους, είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία. [13], [15], [1], [4]

Μια παράμετρος που πρέπει να εξεταστεί είναι αν σκοπεύει η επιχείρηση να πουλάει διεθνώς. Το Internet καταργεί τα γεωγραφικά όρια και καθιστά δυνατό να πουλά μια επιχείρηση ανεξάρτητα με τον τόπο εγκαταστάσεών της. Πρέπει η επιχείρηση λοιπόν, να εξετάσει αν μπορεί να το κάνει αυτό, καθώς προκύπτουν διάφορα θέματα, όπως οι διαφορετικές γλώσσες, τα διαφορετικά νομισματικά συστήματα, θέματα φορολογικά και πολιτισμικά, διαφορετικές κουλτούρες και χαρακτηριστικά πελατών, θέματα διανομών. Η πολιτική που θα αποφασίσει η επιχείρηση για τις διεθνείς πωλήσεις καλό είναι να αναφέρεται σαφώς στο site που θα δημιουργήσει. Αν οι πελάτες βρίσκονται στην τοπική αγορά μπορεί να χρησιμοποιήσει μεθόδους για την προώθηση του site τοπικά (όπως να γραφτεί σε τοπικές υπηρεσίες αναζήτησης) και καλό είναι να αναφέρεται στο site ο τόπος εγκατάστασης. [13]

Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει το τμήμα της αγοράς στο οποίο θα επικεντρωθεί και στο οποίο θα απευθύνονται τα προϊόντα της, να αναλύσει τις ανάγκες του και το πώς εκτιμάει την αξία. Αφού πρώτα εντοπίσει τα τμήματα της αγοράς όπου θα μπορούσε να απευθύνεται ο δικτυακός της τόπος, καλό είναι να επιλέξει αρχικά ένα τμήμα και να δημιουργήσει τις υπηρεσίες για να το υποστηρίξει. Αφού ολοκληρώσει τη

δημιουργία τους και λειτουργήσουν, μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο τμήμα και να δημιουργήσει τις απαραίτητες πάλι υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να ελέγχει καλύτερα τα κόστη και να κρατά την προσπάθεια επικεντρωμένη στους στόχους. Η προσπάθεια υποστήριξης από την αρχή πολλών τμημάτων της αγοράς δεν αποδεικνύεται σωστή, καθώς συνήθως τα site καταλήγουν να μην επιτυγχάνουν κανέναν από τους επιθυμητούς στόχους.

[4], [9]

Ο ανταγωνισμός

Η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει και να περιγράψει τους ανταγωνιστές της, προσπαθώντας να κατανοήσει τον ανταγωνισμό: ποιοι είναι σήμερα και ποιες είναι οι νέες επιχειρήσεις που θα γίνουν δυνατοί ανταγωνιστές στο άμεσο μέλλον. Αν οι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι ήδη online, ο προσδιορισμός τους και μια ανάλυση γίνονται πιο εύκολα κάνοντας μια ανάλυση των sites τους. Το ότι είναι ήδη online όμως, σημαίνει ότι ήταν πρώτοι, άρα η επιχείρηση πρέπει να γίνει τώρα ή καλύτερη ή διαφοροποιημένη για να τους ανταγωνιστεί. Αν έχει κάποιες πολύ καινοτόμες ιδέες μπορεί να μην έχει εμφανή ανταγωνισμό, αλλά πολλές φορές η δυσκολία έγκειται στο να γίνει κατανοητή η καινοτομία στο κοινό και νικήσει την άγνοια των πελατών. Τέλος, όπως οι πελάτες μπορεί να είναι σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο, το ίδιο συμβαίνει και με τον ανταγωνισμό.

[15], [9]

Ανάλυση του κλάδου

Εκτός από την καλή γνώση των πελατών και των υπολοίπων ενδιαφερομένων, απαραίτητη είναι και η καλή γνώση του κλάδου και των αλλαγών που συντελούνται εκεί. Εκτός, λοιπόν, από την ανάλυση της αγοράς που προηγήθηκε, πρέπει να γίνει και η ανάλυση του κλάδου. Σημεία που πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τον

ανταγωνισμό είναι ποιοι είναι οι ανταγωνιστές, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες τους, ποιοι είναι οι ηγέτες στην αγορά, ποια θα είναι η σύνθεση και η μορφή του ανταγωνισμού στο μέλλον. Σημεία που πρέπει να εξεταστούν γενικότερα για τον κλάδο, είναι τα εμπόδια εισόδου και εξόδου, το μέγεθος, τα κανάλια διανομής και η πιθανή σύγκρουση καναλιών, οι πιθανές αλλαγές από εφαρμογή τεχνολογιών, η επιρροή που θα έχει το e-business και το Internet, ποιες απειλές μπορεί αυτά να δημιουργήσουν και ποιες παλιές υποθέσεις πρέπει να αναθεωρηθούν. [15]

Ανάλυση της αλυσίδας αξίας

Εκτός από την ανάλυση του κλάδου, απαραίτητο είναι να πραγματοποιηθεί ανάλυση και για την αλυσίδα αξίας, ώστε να κατανοηθεί πλήρως και να αναπροσαρμοστεί κατάλληλα. Ως αλυσίδα αξίας ορίζεται ένας συνδυασμός διαδικασιών που δημιουργεί αξία προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες στον πελάτη, μια σειρά από δραστηριότητες που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της, από την απόκτηση των πρώτων υλών ως την αποστολή των προϊόντων. Η αξία όλων αυτών των δραστηριοτήτων συνεισφέρει στο κέρδος, την προσφερόμενη αξία και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης. Η εσωτερική αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει την ανάπτυξη προϊόντος, τις προμήθειες, την παραγωγή, την εκπλήρωση παραγγελιών, την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη. Η πλήρης αλυσίδα αξίας επεκτείνεται εκτός της επιχείρησης και περιλαμβάνει και όλους τους οργανισμούς που βοηθούν την επιχείρηση να προσφέρει την τελική αξία στον πελάτη (προμηθευτές, σχεδιαστές, διανομείς κλπ).

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε μια ολοκληρωμένη αλυσίδα αξίας (integrated value chain), αποτελούν συνεργάτες και μοιράζονται πληροφορίες για να μπορούν να επιτύχουν ταχύτητα, ευελιξία και μειωμένα κόστη. Αν κάποια από όλες αποφασίσει να

δραστηριοποιηθεί στο e-business, θα επιφέρει ριζικές αλλαγές και προκλήσεις στην αλυσίδα. Σε γενικές γραμμές πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει τι έχουν ανάγκη από αυτήν οι προμηθευτές της, ποιες είναι οι ικανότητές τους, με ποιον τρόπο θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη συνεργασία τους ώστε να προσφέρουν αξία πιο αποτελεσματικά. Η πρόσβαση των συνεργατών σε πληροφορίες και η online επικοινωνία, μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, με λιγότερα κόστη. Κύρια σημεία που θα αναλυθούν είναι οι δεσμοί και τα βήματα της αλυσίδας, με ποιους άλλους μπορεί να συνεργαστεί η επιχείρηση, πώς μπορεί να αναδιοργανωθεί η δομή της αλυσίδας, πώς να επιτευχθεί ταχύτητα και απλοποίηση διαδικασιών ηλεκτρονικά κλπ.

Πρέπει να εξεταστεί πολύ προσεκτικά το θέμα της σύγκρουσης καναλιών (channel conflict). Ο μεγαλύτερος φόβος απέναντι στο e-business, είναι η αναστάτωση που μπορεί να προκαλέσει στα υφιστάμενα κανάλια διανομών. Παρόλα αυτά, το e-business δεν σημαίνει αναγκαστικά την κατάργηση των καναλιών, αλλά την αναπροσαρμογή τους. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν μια στρατηγική διανομής που να διοικεί σωστά τα παλιά κανάλια διανομών, αλλά και να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες του Internet. Η επιχείρηση πρέπει να επανεξετάσει τις σχέσεις και τις συμφωνίες που έχει με τους διανομείς της πριν αναπτύξει τη δραστηριότητά της online, καθώς μπορεί να υπάρχουν όροι στα συμβόλαια που να μην της επιτρέπουν να πουλά η ίδια απ' ευθείας ή να προκύπτουν ευκαιρίες δημιουργίας online συνεργασίας μαζί τους.

[15], [9], [4]

Επιχειρησιακή και ανταγωνιστική ανάλυση – SWOT ανάλυση

Η ανάλυση ολοκληρώνεται με τη διεξαγωγή της επιχειρησιακής και ανταγωνιστικής ανάλυσης. Με την αξιολόγηση και τον έλεγχο πληροφοριών από το

εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, εντοπίζονται κριτικοί παράγοντες που θα καθορίσουν την επιτυχία του προγράμματος Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Συνήθως, η ανάλυση αυτή διεξάγεται με τη γνωστή και διαδεδομένη ανάλυση SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats / Πλεονεκτήματα – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές) που εντοπίζει τα πλεονεκτήματα που μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση, σε σχέση με τις ευκαιρίες της αγοράς, για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές το εξωτερικό περιβάλλον.

[1], [15]

5.2.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ / DEVELOP

Μετά την ολοκλήρωση της εκτίμησης και ανάλυσης της παρούσας κατάστασης, η ομάδα προχωρά στην ανάπτυξη προτάσεων αξίας και στη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Value proposition – Προτάσεις αξίας

Έχοντας κατανοήσει τι είναι αυτό που έχουν ανάγκη οι πελάτες, τι έχει για αυτούς αξία και για τι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει προς ποιες υπηρεσίες και τι είδους προϊόντα θα προσανατολιστεί, ώστε να τους προσφέρει την αξία που ζητούν. Στη ψηφιακή πλέον οικονομία, η επιχείρηση πρέπει να προσανατολιστεί προς αυτό που κάνει καλύτερα, προς τις βασικές δραστηριότητες και ικανότητές της (core competencies) δηλαδή, και να αφήσει τελείως ή να αναθέσει σε τρίτους τα υπόλοιπα. Κέντρο όμως, της νέας οικονομίας είναι ο πελάτης. Για το λόγο αυτό, οι αποφάσεις αυτές βασίζονται στις ανάγκες του πελάτη και

όχι μόνο στις διαδικασίες ή τα προϊόντα της επιχείρησης. Μια πρόταση αξίας λοιπόν, είναι ο στόχος που προσπαθεί η επιχείρηση να επιτύχει για τους πελάτες της και οι πελάτες συνήθως ζητάν αξία, οικονομία και καινοτομία.

Επίσης, πρέπει να καθοριστεί και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτύχει το στόχο αυτό η επιχείρηση. Πρέπει να βρεθούν τρόποι να βελτιωθεί η εμπειρία του πελάτη, να του προσφερθεί μια νέα τελείως εμπειρία, να αυξηθεί η ταχύτητα, η ευελιξία, η ευκολία, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα, να μειωθεί η τιμή, να προσφερθούν προϊόντα ή υπηρεσίες προσαρμοσμένα σε κάθε πελάτη (customization). Πρέπει να εξεταστεί πώς κρίνουν οι πελάτες την επαφή τους με την επιχείρηση, πώς φτάνουν στην απόφαση να αγοράσουν από την επιχείρηση, πώς θα μπορούσε η επιχείρηση να γίνει η πρώτη τους επιλογή, τι κίνητρα μπορεί να τους προσφέρει, πώς μπορεί να τους διατηρήσει και να εμβαθύνει τη σχέση μαζί τους.

Συγχρόνως, πρέπει να ερευνηθεί αν είναι η επιχείρηση, και αντίστοιχα και ο ανταγωνισμός, σε θέση να προσφέρει την αξία, αν πρέπει να αλλάξει το επιχειρησιακό μοντέλο και τα κανάλια διανομής, ποιες είναι οι προκλήσεις και τα εμπόδια, πώς να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία κλπ. Το πώς μπορεί να προσφέρει την αξία ή να αλλάξει τον τρόπο που προσφέρει την αξία μια επιχείρηση, αλλάζοντας ίσως και τον κλάδο ή δημιουργώντας έναν νέο, θα ερευνηθεί λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση της αγοράς, της αλυσίδας αξίας, του κλάδου και τη SWOT ανάλυση. [15], [9]

Θα αναλυθεί λοιπόν, με ποιον τρόπο το ηλεκτρονικό εμπόριο θα προσθέσει αξία. Ενδεικτικά, αναλύοντας το πώς φτάνει το προϊόν στον καταναλωτή και πώς διανέμεται, μπορεί να εξεταστεί αν θα προκύψει αξία από τη συγχώνευση μερών της αλυσίδας, τη μείωση του αριθμού των οντοτήτων με τις οποίες συναλλάσσονται οι πελάτες ή την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ποιών. Επίσης, πώς να προσφερθεί πληροφόρηση για τις συναλλαγές στους πελάτες. Ακόμα, πρέπει να εξεταστεί σε τι

θέση θα βρεθεί η επιχείρηση αν ο ανταγωνισμός ενισχύσει πρώτος την αλυσίδα αξίας του. Επιπλέον, πρέπει να αναλυθούν τρόποι δημιουργίας νέων αξιών, όπως η προσέγγιση νέων ομάδων πελατών αλλάζοντας ή προσθέτοντας επιχειρησιακές προτάσεις, η χρησιμοποίηση ικανοτήτων προσέλκυσης πελατών για τη δημιουργία νέων πηγών εισοδήματος, η διαφοροποίηση για την προσφορά καλύτερων υπηρεσιών σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη κλπ. [1], [9]

Διαμόρφωση Στρατηγικής - Strategy formulation

Η διατύπωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών υπό τους περιορισμούς των εσωτερικών παραγόντων, δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, θέτοντας και ορίζοντας την αποστολή, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις επιμέρους στρατηγικές και τις οδούς υλοποίησης. Έτσι, η διαμόρφωση της στρατηγικής, γίνεται συνοψίζοντας τις αναλύσεις του περιβάλλοντος, των ενδιαφερομένων και της προσφοράς αξίας. Βασίζεται στις απαντήσεις σε πέντε βασικά ερωτήματα: ποιος, τι, πότε, πού και γιατί: [1], [15], [9]

Η στρατηγική πρέπει να απαντά στο βασικό ερώτημα «τι αποτελέσματα επιδιώκει η επιχείρηση», να προσδιορίζει, δηλαδή, τον προορισμό της και τα αποτελέσματα στους πελάτες της, το προσωπικό της και την ίδια. Πρέπει να προσδιορίζει πώς θα δημιουργήσει αξία η επιχείρηση, πώς θα χρησιμοποιήσει το e-business για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών και να επιτύχει τους στόχους και τις προσδοκίες της, αν αποτελεί ηγέτη ή ακόλουθο στο e-business και τι θέλει στο μέλλον να αποτελεί, αν θα ακολουθηθεί επιθετική προσέγγιση αλλάζοντας όλες τις διαδικασίες ή θα αλλάξουν μόνο συγκεκριμένες, για ποιους στόχους θα χρησιμοποιηθεί το e-business, ποιες νέες ευκαιρίες θα παρουσιαστούν και ποιες νέες αγορές θα

μπορέσει να προσεγγίσει, τι ρόλο θα παίξει το Internet και το Extranet. Πρέπει επίσης, να καθοριστεί στρατηγική απέναντι σε προμηθευτές και συνεργάτες λαμβάνοντας υπόψη ποιους θα χρειαστεί, πώς θα χτίσει μια σωστή σχέση εμπιστοσύνης μαζί τους και καθορίζοντας ποιες είναι οι μη βασικές δραστηριότητες της και ποιες μπορούν να ανατεθούν σε τρίτους (outsource). [15], [9]

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι το κυριότερο βήμα για να ξεκινήσει μια ηλεκτρονική δραστηριότητα. Αν δεν διαμορφωθεί σωστά μια στρατηγική με σαφείς στόχους, η επιχείρηση κινδυνεύει να σπαταλήσει πολύτιμους πόρους σε κάτι που θα αποτύχει. Θα καταλήξει σε απώλεια χρόνου για να διορθώσει ανεπιθύμητα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την ανυπομονησία ή θα βρεθεί να έχει ξοδέψει μεγάλα χρηματικά ποσά χωρίς να έχει κάτι να επιδείξει. Χωρίς μια καλά καθορισμένη στρατηγική, καμία τεχνολογία δεν μπορεί να εγγυηθεί επιτυχία. Αν το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, είναι πιο εύκολο να βρει κανείς από που να ξεκινήσει.

Βασικό σημείο που διαφοροποιεί τον τρόπο που θα κινηθεί η επιχείρηση, είναι προς τα πού θα προσανατολιστεί η στρατηγική: στην υπεροχή σε συνεχή καινοτομία, στην λειτουργική υπεροχή ή στην επαφή με τον πελάτη / υπεροχή σε εξυπηρέτηση (continuous-innovation excellence, operational excellence, customer intimacy / service excellence). Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει το επίκεντρο της στρατηγικής της, καθώς πολύ λίγες εταιρίες μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα συγχρόνως. [17], [13], [9]

Θα διαμορφωθεί έτσι, η αποστολή (mission statement), το όραμα (vision), οι αρχές (values), οι γενικότεροι στόχοι (goals) και οι επιμέρους στόχοι της στρατηγικής. Η αποστολή δηλώνει τον σκοπό της ύπαρξης της επιχείρησης και τι μπορεί να προσφέρει μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου. Με βάση αυτή, διατυπώνονται οι στόχοι του έργου, που δηλώνουν με μετρήσιμο τρόπο τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση με την

επιχειρηματική αυτή κίνηση. Για την επίτευξη αυτών των στόχων και την επίτευξη προσφοράς αξίας, αναπτύσσονται επιμέρους στρατηγικές, εναλλακτικές οδοί. [1], [15]

Το **mission statement**, είναι ουσιαστικά η έγγραφη διατύπωση των στόχων και αποτελεί μια διαδικασία που αποσαφηνίζει πολλές παραμέτρους. Σε ιδανικές περιπτώσεις, προσφέρει όραμα, οδηγεί, επικεντρώνει. Για να προσφέρει κίνητρα στο προσωπικό να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, καλό είναι να επικεντρώνεται στο όραμα και όχι στη δημιουργία εγγράφων. Πρέπει να είναι μικρή, σαφής και συγκεκριμένη, να περιγράφει μετρήσιμα αποτελέσματα, να περιλαμβάνει τον καθορισμό στρατηγικών στόχων και να είναι ρεαλιστική. Πρόκειται για ένα ζωντανό έγγραφο που αλλάζει στην πορεία καθώς αλλάζουν τα στοιχεία της επένδυσης και αποτελεί εργαλείο για να επικεντρωθεί η επιχείρηση στους στόχους της και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει.

Καλό είναι να προσδιοριστούν λίγοι κύριοι **στόχοι** και να ταξινομηθούν με βάση τη σημασία τους. Αν και μπορεί να αλλάξουν στην πορεία, το να υπάρχουν λίγοι στόχοι βοηθά να επικεντρωθεί κανείς κάπου και να μην χάσει το δρόμο του. Καλό είναι να έχει η επιχείρηση υπόψη της τους μακροχρόνιους στόχους της καθώς διαμορφώνει τη στρατηγική της, αλλά χρειάζεται προσοχή γιατί η έννοια του χρόνου αλλάζει στο χώρο του e-business. Τα πράγματα και οι τεχνολογίες αλλάζουν με ταχύτητα φωτός και αυτό κάνει το μακροχρόνιο να σημαίνει ίσως τρία χρόνια μόνο και το βραχυχρόνιο να σημαίνει το άμεσο μέλλον. [13]

Οι **στόχοι** πρέπει να είναι μετρήσιμοι και σαφώς καθορισμένοι και συγκεκριμένοι. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να δώσουν κατευθύνσεις στη δημιουργία νέων υπηρεσιών και προϊόντων και η επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα να υποστηρίξει νέα αποτελεσματικά προϊόντα. Καλό είναι οι στόχοι να περιέχουν ποσοτικά στοιχεία ή να στηρίζονται σε στοιχεία από έρευνες, συνεντεύξεις και στατιστικές. Για παράδειγμα,

ένας στόχος διατυπωμένος ως εξής: «μείωση κόστους», δεν είναι η καλύτερη προσέγγιση. Αντίθετα, ένας στόχος όπως «η μείωση του κόστους εξυπηρέτησης κατά 15% με την ανάπτυξη τεχνολογιών on line επικοινωνίας και τη διατήρηση εξαιρετικού service» είναι ένας σαφής και ποσοτικοποιημένος στόχος που δίνει κατευθύνσεις. [4]

Το τι μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση σε ένα online εγχείρημα είναι σαφώς **ανάλογο των πόρων** που έχει στη διάθεσή της. Κατά των καθορισμό των στόχων πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαθέσιμοι πόροι και ο βασικός στόχος της κερδοφορίας του εγχειρήματος, καθώς και το να μην είναι βάρος για τη λειτουργία της βασικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως πώς θα γίνει η χρηματοδότηση, πόσος χρόνος θα πρέπει να αφιερωθεί από το προσωπικό, τι τεχνολογίες είναι απαραίτητες, τι ικανότητες έχει η επιχείρηση, αν θα χρειαστεί επιπλέον προσωπικό, αν θα αναθέσει εργασίες σε τρίτους, τι είναι ήδη διαθέσιμο και τι χρειάζεται να αποκτηθεί. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση προχωρά σε εκτίμηση των πόρων. [13]

Πολλές φορές οι μελέτες προσπερνάνε ένα κόστος, το κόστος ευκαιρίας. Είναι όμως πολύ σημαντικό να συγκρίνονται οι προοπτικές της αξίας και του ρίσκου της επένδυσης στο ηλεκτρονικό εμπόριο, με τις αντίστοιχες κάποιας άλλης επένδυσης και είναι μια σημαντική απόφαση που πρέπει να πάρει η επιχείρηση. Κατά το σχεδιασμό πρέπει να ληφθούν υπόψη και στοιχεία εξοικονόμησης και στοιχεία κόστους.

Ακόμα, πρέπει να προσδιοριστούν οι **τρόποι που θα μετριέται (metrics) η αποτελεσματικότητα** και η πορεία της στρατηγικής. Υπάρχουν πολλά στοιχεία για τη μέτρηση, όπως οικονομικά μεγέθη ή στοιχεία από ανθρώπους και πελάτες. Λόγω της πελατοκεντρικής μορφής του e-business, μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στις μετρήσεις που αφορούν πελάτες. Κάποια μέτρα αφορούν τις επιδράσεις που θα επιφέρει το e-business στον τρόπο διεξαγωγής της δραστηριότητας και στην

επιχείρηση, όπως αύξηση πωλήσεων, αλλά δεν είναι εύκολο να απομονωθεί η άμεση σχέση του e-business με τα αποτελέσματα αυτά. Κάποια άλλα μέτρα είναι πιο τεχνικής μορφής, όπως ο αριθμός των επισκέψεων στο site, αλλά και πάλι δεν υπάρχει καθαρή σχέση μεταξύ της χρήσης του site και της παραγόμενης αξίας. Η λύση είναι η χρησιμοποίηση και των δύο τύπων μέτρων, χρησιμοποιώντας ωστόσο λίγα μέτρα και αντιπροσωπευτικά. Ένας πολύ καλός, τρόπος να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα, είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μέσω έρευνας, που μπορεί να διεξαχθεί και στο ίδιο το site, εφόσον ο πελάτης είναι το κέντρο της στρατηγικής. [13], [15]

Τέλος, πρέπει να επιλεγούν τα μοντέλα, επιχειρηματικά, πωλήσεων και εσόδων, τα σενάρια και οι τύποι στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Θα ακολουθήσει το επιχειρηματικό μοντέλο της δημιουργίας εσόδων, της μείωσης κόστους, της διεύρυνσης σχέσεων με πελάτες ή της υποστήριξης της επιχείρησης: Θα πουλάει σε καταναλωτές (B2C) ή θα δραστηριοποιηθεί σε B2B συναλλαγές;

Καθορίζοντας την αξία και τον τρόπο που θα την προσφέρει, η επιχείρηση είναι πια σε θέση να επιλέξει το e-business τύπο που θα ακολουθήσει, πώς θα χρησιμοποιήσει δηλαδή, το Internet. Πολλές επιχειρήσεις, προσπαθούν να επιτύχουν ένα συνδυασμό από σχέδια. Κατόπιν, πρέπει να επανεξετάσει την επιλογή του τμήματος αγοράς, την προσφορά αξίας, τον τρόπο προσέλκυσης και διατήρησης πελατών και τον σκοπό της.

Οι επιλογές που έχει είναι:

- Category killer/ κυρίαρχος κατηγορίας: μέσω του Internet εντοπίζει μια νέα αγορά αναγνωρίζοντας μοναδικές ανάγκες πελατών. Η επιχείρηση πρέπει να είναι από τις πρώτες στην αγορά και με συνεχείς καινοτομίες για να παραμείνει μπροστά από τον ανταγωνισμό.

- Channel reconfigurator/ επανακαθορισμός καναλιών: χρησιμοποιεί το Internet ως ένα νέο κανάλι, συμπληρωματικά σε άλλα φυσικά κανάλια, για πρόσβαση σε πελάτες, δημιουργία πωλήσεων και παραγγελιών.
- Transaction intermediary/ μεσολαβητής συναλλαγών: χρησιμοποιεί το Internet για τις συναλλαγές, από την έρευνα και την επιλογή ως την πληρωμή.
- Infomediary/ μεσολαβητής πληροφοριών: χρησιμοποιεί το Internet για την έρευνα, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη διαδικασία συλλογής πληροφοριών για την πραγματοποίηση μεγάλων αγορών.
- Self-service innovator / καινοτομία στην αυτοεξυπηρέτηση: προσφέρει μια ολοκληρωμένη σειρά υπηρεσιών.
- Supply Chain Innovator: χρησιμοποιεί το Internet για να ενώσει αρμονικά τις επαφές όλων των συμμετεχόντων στην εφοδιαστική αλυσίδα, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των λειτουργιών.
- Channel mastery/ κυριαρχία καναλιού: χρησιμοποιεί το Internet ως ένα κανάλι πωλήσεων και εξυπηρέτησης, συμπληρωματικά προς τα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης. [9]

Επίσης, πολύ σημαντικές αποφάσεις αποτελούν και οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σχετικά με την επιλογή του να αναπτυχθούν κάποιες δραστηριότητες από την ίδια την επιχείρηση (in-house) ή να ανατεθούν σε τρίτους (outsourcing).

5.2.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΟΔΩΝ / DEFINE

Έχοντας πια κάνει διάγνωση του περιβάλλοντος, έχοντας καθορίσει αποστολή και στόχους, πρέπει να βρεθούν οι εναλλακτικές οδοί, να εντοπιστούν δηλαδή,

συγκεκριμένες ευκαιρίες, να αξιολογηθούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να μπουν σε σειρά προτεραιότητας.

Για τον εντοπισμό συγκεκριμένων ευκαιριών, πρέπει να εξεταστεί τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση για κάθε ενδιαφερόμενο, σε κάθε βήμα της διαδικασίας που ακολουθεί αυτός, για να του προσφέρει την αξία που περιμένει. Κάποιες ομάδες ενδιαφερομένων, όπως το ευρύ κοινό, μπορεί να μην ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, αλλά να έχουν ανάγκες για πληροφόρηση. Ανάλογα με την ομάδα, η ευκαιρία μπορεί να αφορά το Internet, το Extranet ή το Intranet.

Οι ευκαιρίες που εντοπίστηκαν, πρέπει να αξιολογηθούν σε σχέση με το πού βρίσκεται ο ανταγωνισμός, τι απόδοση και λειτουργικότητα, δηλαδή, έχει σε κάθε ευκαιρία και πόσες ευκαιρίες έχει εκμεταλλευτεί. Το ίδιο το Internet μπορεί να αποτελέσει αξιόλογη πηγή πληροφοριών για τον ανταγωνισμό, καθώς εξετάζοντας τα site των ανταγωνιστών μπορεί κανείς να συλλέξει αρκετά στοιχεία. Συνοψίζοντας τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, μπορούν να εντοπιστούν, επίσης, και ποιες ευκαιρίες δεν έχει εκμεταλλευτεί κανείς ή έχουν εκμεταλλευτεί μόνο ελάχιστοι και ευκαιρίες που δεν είχε εντοπίσει η επιχείρηση, καθώς και να αξιολογηθεί η μορφή και η λειτουργικότητα των site των ανταγωνιστών.

Για να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση μια ευκαιρία, χρειάζονται πόροι και χρόνος. Οι στόχοι της όμως, πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους διαθέσιμους πόρους και ο χρόνος είναι περιορισμένος. Για το λόγο αυτό, οι ευκαιρίες πρέπει να κατηγοριοποιηθούν σε επιμέρους έργα και να γίνει κάποια αρχική τοποθέτηση τους σε σειρά. Η σειρά αυτή θα οριστικοποιηθεί μετά τον προσδιορισμό και των αλλαγών που θα επιφέρει κάθε μία στο προσωπικό, στις εφαρμογές, την τεχνολογική υποδομή, την οργάνωση και τις διαδικασίες και τον προσδιορισμό του κόστους και της απόδοσης της επένδυσης.

Κριτήρια για αυτήν την αρχική ταξινόμηση, είναι συνήθως το επίπεδο εξέλιξης στο e-business όπου βρίσκεται η επιχείρηση, ο καινοτομικός χαρακτήρας μιας ευκαιρίας, η ευκολία υλοποίησης και η αξία που θα προσφέρει. Άλλοι τρόποι είναι η ψηφοφορία από την web ομάδα ή η αξιολόγηση από τους ίδιους τους πελάτες.

[15], [13]

5.2.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΔΟΜΗΣ / BUSINESS CASE

Μετά τον καθορισμό της στρατηγική και των υπόλοιπων παραμέτρων, πρέπει να γίνει προσεκτική ανάλυση των επιδράσεων στις υποδομές, του αναμενόμενου κόστους ανάπτυξης και της αναμενόμενης απόδοσης και να σχεδιαστούν προσεκτικά τα βήματα της μετάβασης από τη στρατηγική στην υλοποίηση. Χωρίς τη σαφή μετάφραση της στρατηγικής σε αλλαγές στις υποδομές, σε σχέδιο απαραίτητων ενεργειών και σε μια συνολική θεώρηση επιμέρους σχεδίων έργων (projects), η στρατηγική κινδυνεύει να μην μπορέσει ποτέ να υλοποιηθεί. Για να προχωρήσει η υλοποίηση, είναι απαραίτητη η έγκριση της διοίκησης. Για την απόκτηση της έγκρισης, διαμορφώνεται το business case που αξιολογώντας όλες τις παραμέτρους, αιτιολογεί την εφαρμογή του σχεδίου.

Αρχιτεκτονική εφαρμογών / Application architecture

Στη νέα οικονομία του e-business, που χαρακτηρίζεται από τις συνεργασίες και την έμφαση στον πελάτη, η επιχείρηση χρειάζεται μια πλήρη πληροφοριακή υποδομή με ολοκληρωμένες μεταξύ τους εφαρμογές back-end και front-end. Τα βασικότερα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι η ολοκλήρωση παλιών παραδοσιακών συστημάτων και η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης και λειτουργικής υποδομής εφαρμογών.

Τα περισσότερα παλιά συστήματα δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες για ταχύτητα, παράλληλη λειτουργία, κοινή βάση δεδομένων και ανταλλαγή δεδομένων που εμφανίζονται με το e-business. Η ολοκλήρωση είναι απαραίτητη για να προσφέρει η υποδομή άμεση και αξιόπιστη on-line πληροφόρηση, ευελιξία και αυτοματοποιημένη ροή εργασιών. Έτσι, τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπως η διανομή, οι πωλήσεις, η εξυπηρέτηση πελατών και η διαχείριση αποθεμάτων μπορούν να έχουν άμεση ενημέρωση. Λόγω της χρήσης ανεξάρτητων εφαρμογών, η ολοκλήρωση των εφαρμογών και η δημιουργία ενός κοινού πλαισίου ολοκλήρωσης και υποστήριξης, είναι πολύ σημαντικά. Διαφορετικά, μειώνεται η ευελιξία και η ακρίβεια και αυξάνεται το κόστος και ο χρόνος επεξεργασίας. Η επιχείρηση οφείλει να ολοκληρώσει τις εφαρμογές της για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, την αντιμετώπιση νέων συνθηκών ανταγωνισμού και την προσφορά πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών.

Η διαδικασία της ανάπτυξης του ολοκληρωμένου πλαισίου εφαρμογών, ξεκινά από την αναγνώριση της κατάστασης και των αναγκών και εξετάζει τα παρακάτω θέματα: τι συστήματα έχει τώρα η επιχείρηση, τι αρχιτεκτονική χρειάζεται, ποιες εφαρμογές χρειάζονται ολοκλήρωση, ποιες εφαρμογές μπορούν να συνδεθούν απ' ευθείας με τους προμηθευτές για βελτίωση της ροής, τι ενοποίηση χρειάζεται με θυγατρικές, συνεργάτες, προμηθευτές και διανομείς, ποια κομμάτια πρέπει να αυτοματοποιηθούν και να ολοκληρωθούν πρώτα, πώς πρέπει να μπουν σε σειρά προτεραιότητας τα έργα που πρέπει να πραγματοποιηθούν, πώς πρέπει να γίνει η διαχείριση των προσπαθειών, τι milestones πρέπει να τεθούν κλπ.

Τα κυριότερα κομμάτια ενός ολοκληρωμένου πλαισίου επιχειρηματικών εφαρμογών, είναι συνήθως ένα σύστημα CRM – Customer Relationship Management που διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες, το SCM – Supply Chain Management που αφορά την ενοποίηση πληροφοριών και διαδικασιών με ένα δίκτυο συνεργατών

αξίας και μια εφαρμογή ERP – Enterprise Resource Planning. Το ERP, το CRM και το SCM προσφέρουν μια κοινή πλατφόρμα και αποτελούν την βάση της επιχείρησης (backbone). Άλλα κομμάτια είναι το Knowledge Management – KM που μετατρέπει τα δεδομένα σε γνώση και πληροφορίες διαχείρισης μέσω data mining και το Enterprise Application Integration-EAI που συγχρονίζει το front-end, το back-end και το SCM, προσφέροντας ολοκλήρωση συστημάτων. Το πλαίσιο των ολοκληρωμένων εφαρμογών υποστηρίζει επίσης λειτουργίες όπως η διαχείριση πωλήσεων / Selling-chain management, οι ηλεκτρονικές προμήθειες / e-procurement, το Business Intelligence – BI για την πληροφόρηση και η υποστήριξη αποφάσεων/ decision support systems-DSS.

[9], [15], [4]

Τεχνική υποδομή / Technical architecture impact

Οι απαιτήσεις από το τεχνολογικό πλαίσιο υποστήριξης της επιχείρησης είναι μεγαλύτερες από ποτέ, καθώς μια βλάβη στο σύστημα μπορεί να έχει μεγάλες επιπτώσεις όπως να χαθούν πελάτες, να δημιουργηθεί άσχημη εικόνα στην αγορά κλπ. Οι πελάτες έχουν αυξημένες απαιτήσεις όσον αφορά την ταχύτητα. Το σύστημα πρέπει να είναι ικανό να αντεπεξέλθει σε αυτές, κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες αυξημένης πίεσης, καθώς οι πελάτες εύκολα θα στραφούν προς τον ανταγωνισμό που βρίσκεται πια ένα κλικ πιο πέρα. Επίσης, το σύστημα πρέπει να είναι ευέλικτο για να μπορούν να γίνονται εύκολα οι κατάλληλες προσαρμογές που απαιτούνται λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος του e-business.

Οι επιλογές που έχει η επιχείρηση είναι πολλές και πρέπει να λάβει αποφάσεις που θα διασφαλίσουν ένα σύστημα που να δέχεται αυξομειώσεις και να λειτουργεί αποδοτικά (scalability & performance), με ασφάλεια και ακεραιότητα, να είναι ανοιχτό και ευέλικτο, να είναι εύκολο στη διαχείριση και την υποστήριξη και να είναι ένα

σύστημα προμηθευμένο από αξιόπιστη πηγή που θα παραμείνει στην αγορά. Επίσης, πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις ταχύτητας, εύρους και χωρητικότητας. Πρέπει να μελετηθεί προσεκτικά η δυναμικότητα (capacity planning), πόσο φορτίο θα πρέπει να αντέχει, δηλαδή, και σε ποιες κυρίως ώρες, αλλά και η ασφάλειά του (security).

Το σύστημα πρέπει να διασφαλίζει υψηλή διαθεσιμότητα (availability), ώστε να μην υπερφορτωθεί ποτέ και αξιοπιστία (reliability). Η υψηλή διαθεσιμότητα συνδέει την αξιοπιστία με την χωρητικότητα. Η χωρητικότητα περιλαμβάνει τις συνδέσεις, την επεξεργαστική ισχύ και την αποθήκευση των δεδομένων. Η υψηλή αξιοπιστία επιτυγχάνεται μέσα από την επανάληψη του εξοπλισμού και των συνδέσεων, δηλαδή με την εξισορρόπηση φορτίου, τη δημιουργία συστοιχιών (clustering) ή τη χρήση πολλαπλών δίσκων σε διάταξη.

Κατά τη διαδικασία των αποφάσεων αυτών, πρέπει η επιχείρηση να φροντίσει να είναι απλά, όχι περιττά και πολύ διαφοροποιημένα τα υποσυστήματα, να χρησιμοποιηθούν όσο γίνεται πιο τυποποιημένα standard υποσυστήματα, καθώς έτσι κερδίζει σε ταχύτητα υλοποίησης και δαπάνες, να υπάρχει πλήρης ολοκλήρωση και ομαλή συν-λειτουργία και να υπάρχει αυτοματοποιημένη διαχείριση, όπου αυτό είναι δυνατό. Ακόμα, πρέπει να υπάρχει περιθώριο να αντιμετωπιστούν αυξημένες μελλοντικές ανάγκες. Επίσης, προσοχή πρέπει να δείξει στην επιλογή επιπλέον υλικού αν κριθεί απαραίτητο, ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις και να ταιριάζει στον υπόλοιπο εξοπλισμό και στην επιλογή εξωτερικών συνεργατών και εταιριών φιλοξενίας (hosting). Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει με μεγάλη προσοχή αν η εταιρεία hosting που θα επιλέξει μπορεί να καλύψει τις απαιτήσεις της για διαθεσιμότητα, αξιοπιστία και χωρητικότητα. [15], [9], [16]

Επιχειρησιακές διαδικασίες / Business processes

Στη νέα πραγματικότητα του e-business, οι διαδικασίες τόσο μέσα στην επιχείρηση, όσο και στην αλυσίδα αξίας, πρέπει να αναδιοργανωθούν για να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις και να αυξήσουν την απόδοση. Με καλά ορισμένες και οργανωμένες διαδικασίες, μειώνονται τα κόστη, ο χρόνος ως την αγορά (time to market) και τα κόστη των αγαθών, ενώ αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών. Στις περισσότερες περιπτώσεις η αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι απαραίτητη (BPR - Business Process Reengineering). Στην αναδιοργάνωση αυτή πρέπει να αξιολογηθούν και να αναλυθούν οι υπάρχουσες διαδικασίες και να προσδιοριστούν οι διαδικασίες που πρέπει να αλλάξουν ή να βελτιωθούν, εξετάζοντας αν είναι ολοκληρωμένες, αυτοματοποιημένες και κατανοητές, αν υπάρχει απρόσκοπτη ροή και συν-λειτουργία, αν μετριέται η απόδοσή τους, αν παρακολουθούνται και καταγράφονται, αν υπάρχει ταχύτητα, αν έχει οριστεί υπεύθυνος, αν μπορούν να ολοκληρωθούν μέσα στην αλυσίδα αξίας, αν η τεχνολογία μπορεί να τις βελτιώσει, αν είναι όλες οι ενέργειες απαραίτητες κλπ. [15], [9]

Πολλές διαδικασίες που αφορούν τη διανομή, τη διαχείριση αποθεμάτων, την οικονομική παρακολούθηση των πωλήσεων, την εξυπηρέτηση των πελατών, την εκπλήρωση παραγγελιών κλπ. πρέπει να αναδιοργανωθούν, ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν online παραγγελίες και πωλήσεις. Ακόμα, πρέπει να αξιολογηθούν και να επαναπροσδιοριστούν πολιτικές παράδοσης και επιστροφής εμπορευμάτων και να μελετηθεί η υποστήριξη των διεθνών πωλήσεων, αν η επιχείρηση δραστηριοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο. Οι διαδικασίες που αφορούν τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει, επίσης, να βελτιωθούν και να αναδιοργανωθούν, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες του e-business, να υπάρχει σωστή διαχείριση χωρητικότητας και αποθήκευσης, ασφάλειας, κόστους και κινδύνου, να υπάρχει σχέδιο αντιμετώπισης καταστροφών, σωστή

εσωτερική υποστήριξη, συλλογή και διαχείριση στατιστικών στοιχείων, καλός χρόνος στη διόρθωση και επίλυση προβλημάτων κλπ. [15], [4]

People, organization

Η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι έχει το σωστό αριθμό ανθρώπων και τους σωστούς ανθρώπους στη σωστή θέση, στη σωστή στιγμή και ότι οι άνθρωποι αυτοί είναι ικανοί να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους, με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Αυτό γίνεται με το σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού. Πρώτα πρέπει να γίνει εκτίμηση των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεσή της και μετά η εκτίμηση των αναγκών και η δημιουργία σχεδίου για την εξασφάλιση αυτών. [17]

Με τη δημιουργία νέων θέσεων, νέων αρμοδιοτήτων και νέων διαδικασιών, πρέπει να αξιολογηθούν οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης, αν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να καλύψουν τις απαιτήσεις του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός τέτοιου σχεδίου, αν πρέπει να προσληφθεί επιπλέον δυναμικό ή αν πρέπει να ανατεθούν κάποιες εργασίες σε τρίτους. Επίσης, πρέπει να αξιολογηθεί η ανακατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών και η τοποθέτηση στις νέες θέσεις υπάρχοντος προσωπικού (εσωτερική πηγή). Οι αλλαγές αυτές θα γίνουν με τη βοήθεια της διαχείρισης αλλαγών (change management) για την αντιμετώπιση αντιδράσεων. [15], [17]

Costs / Benefits analysis – Ανάλυση Κόστους-οφέλους

◆ Προϋπολογισμός – κόστος

Ο υπολογισμός του κόστους της υλοποίησης τους σχεδίου είναι πολύ σημαντικός, για να μη βρεθεί ξαφνικά η επιχείρηση μπροστά σε υπέρογκα κόστη που δεν μπορεί να αντιμετωπίσει. Στον προϋπολογισμό πρέπει να λάβει υπόψη της τα κόστη υλικού και λογισμικού, αλλά και τα εργατικά κόστη για τις απαραίτητες βελτιώσεις, τα

κόστη εξωτερικών συνεργατών, τα κόστη εκπαίδευσης, αναπροσαρμογών, ολοκλήρωσης εφαρμογών και συνεργατών, το κόστος ευκαιρίας, καθώς και άλλα ποσοτικοποιήσιμα και μη κόστη. [15]

Ο προϋπολογισμός είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για να καθοριστεί αν η επένδυση θα αποτελέσει πηγή εσόδων ή πηγή κόστους. Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη φόρμα, καθώς εξαρτάται από πολλά στοιχεία, όπως αν πρόκειται για ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης ή για επέκταση μιας παραδοσιακής, από το μέγεθος του έργου και ποια στοιχεία του ηλεκτρονικού εμπορίου θα περιληφθούν. Άλλα έργα απαιτούν μεγάλο προϋπολογισμό για υποστήριξη πελατών, ενώ άλλα για τεχνολογία και εξοπλισμό.

Συνήθως, αν η επιχείρηση έχει κάποια γνωστή φόρμα που χρησιμοποιεί είναι καλύτερα να στηριχθεί σε αυτή ο προϋπολογισμός, καθώς θα διευκολυνθεί το έργο του λογιστηρίου, αλλά και θα είναι πιο εύκολο να εγκριθεί. Πολλά στοιχεία του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι άγνωστοι όροι, τόσο για το λογιστήριο, όσο και για τη διοίκηση, οπότε καλό είναι να υπάρχουν σχετικά έγγραφα για να τους διαφωτίσουν. Επίσης, αν υπάρχει η σκέψη να ανατεθούν κομμάτια του έργου σε τρίτους, καλό είναι να υπάρχει κάποιο δείγμα του κόστους, για να υπάρξει μια καλύτερη εικόνα του προϋπολογισμού και καλύτερη αξιολόγηση των προσφορών μετά.

Το τι περιέχεται σε ένα προϋπολογισμό μιας επένδυσης σε ηλεκτρονικό εμπόριο εξαρτάται κυρίως από το σκοπό της και τους στόχους που έχουν τεθεί. Επίσης, πρέπει να ληφθούν υπόψη αναλυτικά και συγκεκριμένα οι διαθέσιμοι ήδη πόροι. Τέλος, όλα εξαρτώνται και από το αν πρόκειται για μια μικρή κίνηση στο e-commerce, όπως το στήσιμο ενός μικρού και απλού site, για το στήσιμο ενός ξεχωριστού τμήματος e-commerce μέσα στην εταιρεία ή για τη δημιουργία μιας νέας e-commerce εταιρείας.

Πολύ σημαντικό είναι σε όλη αυτή τη διαδικασία, να μην παραβλεφθεί η γενικότερη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης.

Το τι μπορεί να κάνει μια επιχείρηση, εξαρτάται από το ποσό που διατίθεται να επενδύσει. Μπορεί λοιπόν η εταιρεία να φτιάξει ένα τελευταίας τεχνολογίας site και να προσλάβει τους καλύτερους της αγοράς ή να προσλάβει μια αξιόπιστη ομάδα σχεδιασμού ή ακόμα και να το σχεδιάσει η ίδια, μόνο που σε αυτή την περίπτωση πρέπει να λάβει υπόψη ότι επενδύει χρόνο στην καμπύλη μάθησης και θα πρέπει να υπολογίσει τα κόστη ευκαιρίας του χρόνου αυτού. Στον προϋπολογισμό δεν αρκεί να υπολογιστεί μόνο το κόστος του να στηθεί ένα site, αλλά και της προώθησής του και της συντήρησής του, καθώς χωρίς αυτά δεν έχει καμία πιθανότητα να καρποφορήσει το εγχείρημα. [13]

Στην προσπάθεια κατάστροφης του προϋπολογισμού αρχικά πρέπει να χωριστούν τα κόστη με βάση τις δραστηριότητες:

1. Προϋπολογισμός κατάστροφης σχεδίου

Περιλαμβάνει δύο κύριες δραστηριότητες, την εκτίμηση των αναγκών και τη διοίκηση του έργου (needs assessment & project management). Η πρώτη διεξάγεται πριν το στήσιμο του site και η δεύτερη καθ' όλη τη διάρκεια του έργου.

Η εκτίμηση αναγκών περιλαμβάνει τον καταγισμό ιδεών, την έρευνα, την κατάσρωση του σχεδίου του έργου και του προϋπολογισμού. Ειδικότερα, περιλαμβάνει:

- την έρευνα γύρω από στατιστικές και στοιχεία του Internet, του κλάδου και των σύγχρονων στρατηγικών marketing και e-commerce
- τον προσδιορισμό της αγοράς στόχου και τη συλλογή στοιχείων για αυτή

- τον προσδιορισμό των ανταγωνιστών, των μεθόδων που χρησιμοποιούν, του τι προσφέρουν και του τρόπου που μπορεί η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί
- τον προσδιορισμό των στόχων του έργου, των πιθανών πλεονεκτημάτων και του ρίσκου του να προχωρήσει ή να μην προχωρήσει το έργο

Το project management περιλαμβάνει τη διαχείριση του προσωπικού, των εργασιών, του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού, τη διεξαγωγή συναντήσεων, παρουσιάσεων κλπ.

Στο στάδιο αυτό επίσης πρέπει να γίνει σχέδιο και προϋπολογισμός για τα εξής:

- προσωπικό από μέσα από την επιχείρηση και εξωτερικοί συνεργάτες
- υλικό (hardware)
- σύνδεση (connectivity)
- λογισμικό (software)

Για να γίνει κατανοητή από τα στελέχη η αναγκαιότητα κάποιων ακριβών στοιχείων του προϋπολογισμού, καλό είναι να παρατίθενται στοιχεία για τα πλεονεκτήματα αυτών ή τις συνέπειες της μη περιλήψής τους στο έργο.

2. Προϋπολογισμός σχεδιασμού και ανάπτυξης →

Περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες που κοστολογούνται σε χρόνο και σε χρήμα:

- σχέδιο για το μέγεθος του site
- σχεδιασμός της όψης του site
- δημιουργία προτύπων των σελίδων
- ανάπτυξη του περιεχομένου
- κωδικοποίηση με HTML
- ολοκλήρωση με γραφικά και multimedia

- προγραμματισμοί για τη λειτουργικότητα του site
- δημιουργία επικοινωνιών με τις βάσεις δεδομένων ή τα συστήματα συναλλαγών

3. Προϋπολογισμός εφαρμογής

Αφορά την προετοιμασία πριν την έναρξη της λειτουργίας και περιλαμβάνει:

- δοκιμή του site σε ένα staging server και έλεγχος όλων των λειτουργιών και συστημάτων
- προετοιμασία υλικού marketing
- τοποθέτηση του site στον κανονικό server και έλεγχος ποιότητας
- ανακοίνωση ότι το site είναι πια ανοιχτό στο κοινό

Όσο πιο κοντά στην έναρξη βρισκόμαστε, τόσο πιο πολύ κοστίζουν τυχόν αλλαγές και τόσο πιο πολύ χρόνο χρειάζονται. Επίσης, μια αλλαγή κατά την πραγματοποίηση του έργου συνεπάγεται ελέγχους και τυχόν αλλαγές σε πολλά άλλα στοιχεία, γεγονός που κοστίζει σε χρήμα και χρόνο. Για το λόγο αυτό, ο σχεδιασμός (planning) αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία ενός e-commerce εγχειρήματος.

4. Προϋπολογισμός προώθησης και συντήρησης

Πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής θέματα συντήρησης και προώθησης:

- διόρθωση χαλασμένων ή ξεπερασμένων (outdated) links
- ενασχόληση με το feedback από χρήστες και πελάτες
- εκσυγχρονισμός περιεχομένου και συμπλήρωση νέων πληροφοριών
- τύπωση εκ νέου όλων των υπάρχοντων εντύπων marketing, ώστε να περιλαμβάνουν την web διεύθυνση και να προωθούν τη νέα επιχειρηματική κίνηση

- δημιουργία συνεργασιών για την ανταλλαγή links ή τη δημιουργία περιεχομένου και στοιχείων
- διαφήμιση μέσω παραδοσιακών μέσων (offline) και online διαφήμιση
- συμμετοχή σε μηχανές αναζήτησης και portals

Παράλληλα με την κατηγοριοποίηση του κόστους κατά δραστηριότητα, πρέπει να αναλυθεί και κατά τύπο κόστους. Χωρίζονται, λοιπόν, σε σταθερά και κατά ώρα κόστη. Τα σταθερά κόστη συνήθως αφορούν εξοπλισμό ή κάποιο συμβόλαιο εργασίας που έχει κλείσει με κάποια σταθερή τιμή. Τα κόστη που τρέχουν ανάλογα με την ώρα, υπολογίζονται αφού πρώτα υπολογιστεί ένα κόστος ανά ώρα και οι ώρες που χρειάζονται για να ολοκληρώσει το προσωπικό μια εργασία (είτε αφορά προσωπικό της επιχείρησης, είτε προσωπικό με σύμβαση συνεργασίας). Επίσης, παρατίθενται σχόλια και λεπτομέρειες για κάθε δραστηριότητα που περιλαμβάνεται στον προϋπολογισμό. Ένα παράδειγμα δομής ενός φύλλου προϋπολογισμού, φαίνεται στον πίνακα 1. [13]

Υπάρχουν μερικοί τρόποι ώστε η επιχείρηση να κρατήσει χαμηλά τα κόστη:

- το απλό κείμενο κοστίζει λιγότερο από τον ήχο, το βίντεο, τα animation και τα οπτικά εφέ
- να παραμείνει επικεντρωμένη στους στόχους που τέθηκαν αρχικά
- να πάρει προσφορές για τα κόστη του έργου ανά σελίδα του site και όχι ανά ώρα. Όταν οι χρεώσεις είναι με την ώρα, το πόσες ώρες τελικά θα χρειαστούν δεν είναι ξεκάθαρο και ο προμηθευτής δεν έχει κανένα κίνητρο να επισπεύσει τις διαδικασίες
- να οργανώσει και να ταξινομήσει κατά προτεραιότητα το περιεχόμενο που θα χρησιμοποιήσει, καθώς έτσι είναι πιο εύκολο να πάρει προσφορές από σχεδιαστές

- να αποφύγει τα πολλά εφέ, αν δεν είναι απαραίτητα, καθώς ανεβάζουν τα κόστη των back-end συστημάτων και της συντήρησης
- να μην περιλαμβάνει στοιχεία που δεν πρόκειται να τα διατηρήσει
- να κρατήσει χαμηλά τα κόστη προσωπικού και να μη δεσμευτεί πρόωρα
- να μην αφήσει στην πορεία να προστίθενται συνεχώς νέα στοιχεία καθώς αυτό μπορεί να αυξήσει τρομερά τον προϋπολογισμό (features creep) [13]

Πίνακας 1- Παράδειγμα δομής φύλλου προϋπολογισμού

Δραστηριότητα	ώρες	\$ κόστος /ώρα	σταθερό κόστος	συνολικό κόστος	σχόλια
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ					
Ιδέα					
Προσδιορισμός Αγοράς - στόχου	20	75		1500	
Ανάλυση Ανταγωνισμού	24	25		600	
Έλεγχος Ιδέας			2000	2000	
Εκτίμηση Αναγκών					
Προσωπικό	4	75		300	εσωτερικό προσωπικό & εξωτερικοί συνεργάτες
Υλικό	10	125		1250	
Σύνδεση	8	125		1000	επιλογές ISP
Λογισμικό	6	125		750	
Project Management	100	100		10000	
			υποσύνολο	17400	
ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΤΟΠΟΥ					
Αρχιτεκτονική και πλοήγηση	24	100		2400	
Look & Feel	16	100		1600	
Πρότυπο			2000	2000	
			υποσύνολο	6000	
ΑΝΑΠΤΥΞΗ					
Συγγραφή περιεχομένου	80	65		5200	
Επιμέλεια περιεχομένου	40	75		3000	εξωτερικός συνεργάτης
Προσθήκη στοιχείων εικονογράφησης			4000	4000	
			υποσύνολο	12200	
...
...

♦ Οφέλη – έσοδα

Παράλληλα με τον προσδιορισμό του κόστους, πρέπει να προσδιοριστούν και τα οφέλη που θα αποκομίσει η επιχείρηση από το σχέδιο, εξετάζοντας πού θα βρεθεί η επιχείρηση αν δεν προχωρήσει στο e-business, τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, την αύξηση πωλήσεων και αποτελεσματικότητας διαδικασιών, τη μείωση του συνολικού κόστους και ειδικά του κόστους συναλλαγών, τη μείωση του αποθέματος, την αυξημένη παρουσία στην αγορά και σε περισσότερα τμήματά της, την καλύτερη επικοινωνία με προμηθευτές και τη μείωση του χρόνου παραγωγής, την αύξηση της ταχύτητας συναλλαγών και άλλα ποσοτικοποιήσιμα ή μη οφέλη. [15]

Για την εκτίμηση των εσόδων, πρέπει να ληφθεί υπόψη το μοντέλο εσόδων που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Υπάρχουν πολλά εναλλακτικά μοντέλα εσόδων:

- πωλήσεων προϊόντων / product sales
- πωλήσεων διαφημιστικού χώρου / ad sales
- χορηγίας / paid sponsorship (ο χορηγός αναφέρεται στο site)
- τοποθέτησης / paid placement (επιχειρήσεις πληρώνουν για να εμφανίζεται κάποιο προϊόν τους σε σημεία κλειδιά)
- συνδρομών / subscription
- αμοιβής για υπηρεσίες / fee for services
- licencing (παραχώρηση άδειας για χρήση στοιχείων όπως εικόνες, περιεχόμενο, μουσική κλπ.)
- affiliate, affinity, associate programs (πωλήσεις τρίτων μέσω του site με αντάλλαγμα προμήθεια ή royalties)
- προμήθεια / commission επί των πωλήσεων (πχ. σε site πλειστηριασμών)
- μείωσης κόστους / cost-savings και καλύτερου time-to-market [13]

♦ Απόδοση επένδυσης

Κατόπιν, πρέπει να εκτιμηθεί η απόδοση της επένδυσης. Κάθε επένδυση ηλεκτρονικού επιχειρείν πρέπει να αποδίδει κάποια έσοδα έναντι των ποσών που δαπανήθηκαν. Το κέρδος αποτελεί ένα προφανές είδος απόδοσης και σε αυτό σκοπεύουν οι περισσότερες κινήσεις που κάνουν πώληση online προϊόντων ή υπηρεσιών. Υπάρχουν όμως και κινήσεις που δεν έχουν στόχο το κέρδος, αλλά να κάνουν γνωστό το προϊόν, να συλλέξουν στοιχεία για την αγορά, την προσφορά πληροφοριών κλπ. Όποιος και αν είναι ο σκοπός, πρέπει να υπολογιστούν όχι μόνο τα κόστη, αλλά και τα έσοδα και άλλου είδους αποδόσεις. Κάθε κίνηση για να επιζήσει όμως, πρέπει αποδεδειγμένα να προσφέρει κάποια αξία στην επιχείρηση. [13]

Ο πιο συνηθισμένος τρόπος εκτίμησης της απόδοσης, είναι ο ρυθμός επιστροφής της επένδυσης / ROI – Return on Investment, η αναλογία δηλαδή, του κόστους των απαιτούμενων πόρων προς τα οφέλη που αποκομίζονται από το έργο. Υπολογίζεται συγκρίνοντας τα προϋπολογισθέντα ή πραγματοποιηθέντα κόστη και τα αναμενόμενα έσοδα. Το κόστος των πόρων είναι πιο εύκολο να υπολογιστεί, καθώς μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Τα οφέλη όμως, περιλαμβάνουν δύσκολα ποσοτικοποιήσιμα στοιχεία, όπως η εξυπηρέτηση των πελατών, ένα αποτελεσματικό κανάλι προώθησης κλπ. Όταν η απόδοση δεν μπορεί εύκολα να ποσοτικοποιηθεί, χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες για να προσδιοριστεί το μέτρο της επιτυχίας με βάση τους προκαθορισμένους στόχους. Άλλοι τρόποι εκτίμησης της απόδοσης είναι η Περίοδος Αποπληρωμής / Pay-back Period, η Καθαρή Παρούσα Αξία / Net Present Value κλπ. [1], [15], [13]

Διαχείριση ρίσκου / Risk management

Τέλος, πολύ σημαντικό είναι να εκτιμηθεί το πιθανό ρίσκο μιας κίνησης και πώς θα το διαχειριστεί η επιχείρηση. Όπως κάθε στρατηγικό εγχείρημα, έτσι και ένα e-business εγχείρημα έχει κάποιο ρίσκο, απαραίτητο ως ένα σημείο για την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας καλής θέσης ανάμεσα στον ανταγωνισμό. Με την αναγνώριση του ρίσκου, η επιχείρηση μπορεί να το αντιμετωπίσει ή και να το αποφύγει κατά την υλοποίηση του σχεδίου. Πρέπει να γίνει μια προσπάθεια να υπολογιστούν οι πιθανότητες να προκύψει το κάθε διαφορετικό πιθανό αποτέλεσμα. Τα ρίσκα μπορεί να αφορούν το χρόνο ανάπτυξης, τους πόρους και το σκοπό του έργου.

Μια αποτελεσματική διαχείριση, προνοεί για τους κινδύνους και εφαρμόζει στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους, για να μπορέσει να κινηθεί κάτω από τις συνθήκες αβεβαιότητας που επικρατούν. Μια στρατηγική είναι η μείωση του ρίσκου (reduce the risk), δηλαδή η μείωση της πιθανότητας να συμβεί ή η μείωση των επιπτώσεών του. Μια δεύτερη, είναι να μεταφερθεί το ρίσκο (transfer the risk), δηλαδή η μεταφορά του σε κάποια άλλη ομάδα, στρατηγική που δεν μειώνει το ρίσκο, αλλά ακολουθείται συχνά. Μια τρίτη στρατηγική, είναι η αποφυγή του ρίσκου (avoid the risk), επιλέγοντας μια εντελώς διαφορετική πορεία δράσης που να έχει λιγότερο ρίσκο.

[15], [17]

Η διαχείριση ρίσκου περιλαμβάνει την καταγραφή με σαφήνεια και κατανοητά του ρίσκου, της αιτίας, της κατάστασης και των επιπτώσεων και τον προσδιορισμό του υπευθύνου για τη διαχείριση του ρίσκου, της πιθανότητας να συμβεί, της ολικής ζημιάς που μπορεί να προκαλέσει, των σχεδίων για μείωση ή αποφυγή του, των σχεδίων αντιμετώπισης αν συμβεί (contingency plan) και του υπευθύνου υλοποίησης του σχεδίου αντιμετώπισης αν χρειαστεί.

[15]

Ο Parker παραθέτει τις παρακάτω αξίες, αλλά και κινδύνους:

- Αξίες :
- Οικονομικές αξίες (μετρήσιμες ως κάποιο βαθμό)
 - Στρατηγικές αξίες: ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιχειρησιακές διαδικασίες (δύσκολα μετρήσιμες)
 - Αξίες μετόχων: αντανακλούν τον επιχειρησιακό επανασχεδιασμό, την οργανωσιακή εκμάθηση, την ενδυνάμωση και την αρχιτεκτονική της τεχνολογίας πληροφοριών (δύσκολα μετρήσιμα).
- Κίνδυνοι:
- Ανταγωνιστική στρατηγική: συμμαχίες και δημογραφικές αλλαγές
 - Οργανωτική στρατηγική: επανοργάνωση επιχείρησης και κίνδυνοι υλοποίησης έργων
 - Αβεβαιότητα: τεχνική, οργανωτική κλπ. [1]

Χάρτης / Roadmap

Έχοντας αξιολογήσει το κόστος, τα οφέλη και το ρίσκο, οι ευκαιρίες επαναταξινομούνται και πολλές αξιολογούνται εκ νέου. Κατόπιν, ομαδοποιούνται σε επιμέρους έργα με βάση την περιοχή ή τη διαδικασία που αφορούν. Τα έργα / projects αυτά ταξινομούνται σε σειρά προτεραιότητας για υλοποίηση, λαμβάνοντας υπόψη την ευκολία υλοποίησης, τη συμφωνία με τη στρατηγική, το λογικό διάστημα υλοποίησης και την καλή απόδοση. Δημιουργείται έτσι, ένας χάρτης υλοποίησης κάτω από μια συνολική θεώρηση, ένα χρονοδιάγραμμα εργασιών, το οποίο επαναξιολογείται συνεχώς, καθώς αλλάζουν οι επιθυμίες των πελατών. [15], [9]

Business case – Έγκριση / Approval

Ολοκληρώνοντας το σχεδιασμό του e-business, χτίζεται το business case και γίνεται η παρουσίαση του σχεδίου για να μπορέσει να αποκτηθεί η έγκριση από τη διοίκηση.

Η σύνταξη του business case είναι ουσιαστικά η αιτιολόγηση της συγκεκριμένης επένδυσης και αποβλέπει στην έγκριση και την υποστήριξη της διοίκησης. Καθορίζει την κατεύθυνση της επιχείρησης, αποσαφηνίζει τα οφέλη στα οποία αποβλέπει το σχέδιο και τους στόχους, διαπραγματεύεται τη διαχείριση του ρίσκου, καθιστά σαφείς τους στόχους σχετικά με το προσωπικό και την τεχνολογία και μεταβιβάζει απαραίτητες πληροφορίες στους συμμετέχοντες. Εξετάζει την οργανωτική δομή, την απαραίτητη αρχιτεκτονική εφαρμογών, τη δημιουργία project plan και τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται και ποιες πρέπει να αναζητηθούν σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing). Γίνεται λεπτομερής ανάλυση για το αν είναι το σχέδιο πραγματοποιήσιμο (feasibility analysis) εξετάζοντας διαστάσεις οικονομικές, οργανωτικής δομής και κουλτούρας, τεχνολογικές, πελατών, συνεργατών και προμηθευτών.

Περιλαμβάνει αιτιολόγηση του σχεδίου από πολλές πλευρές: στρατηγική (στόχοι, ανταγωνισμός και αγορά), λειτουργική (βελτιώσεις που θα προκύψουν σε διαδικασίες από την αναδιοργάνωσή τους), τεχνολογική (επιδράσεις νέων τεχνολογιών) και οικονομική (κόστη, οφέλη, απόδοση επένδυσης). [9]

Το σχέδιο όλο συνοψίζεται σε μια περίληψη, το executive summary, που βρίσκεται στην αρχή του επιχειρηματικού σχεδίου και αναφέρει το λόγο που το e-business θεωρείται κρίσιμο για την εταιρεία, τι συμβαίνει στον κλάδο που κινεί το ενδιαφέρον, την παρούσα κατάσταση του e-business στην επιχείρηση και σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τις αλλαγές στην επιχείρηση και την αλυσίδα αξίας που θα επιφέρει

το σχέδιο, τους πελάτες, την πρόταση προσφοράς αξίας και τη στρατηγική, τις ευκαιρίες που εντοπίστηκαν και τα κόστη, τα οφέλη και την απόδοση των επενδύσεων για τα έργα / projects και τέλος τι προσδοκά να επιτύχει η επιχείρηση με το e-business. Σε μια συνάντηση με τη διοίκηση παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο και παίρνει έγκριση. Η διαδικασία αυτή είναι πιο εύκολη αν η διοίκηση είναι αναμειγμένη ενεργά στην ανάπτυξη του σχεδίου.

[15], [9]

5.3 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ / IMPLEMENTATION

Η υλοποίηση περιλαμβάνει τη διαχείριση των επιμέρους έργων (project management), την ανάπτυξη των λογισμικών, του δικτυακού τόπου και την υποστήριξή του, τη διαχείριση των εξωτερικών συνεργατών, τη διαχείριση των αλλαγών (change management) και την αξιολόγηση του σχεδίου (performance measurement). [9]

Η υλοποίηση δεν μπορεί να προχωρήσει χωρίς τη σωστή διαχείριση, τόσο των έργων (project management) που διενεργούνται από την επιχείρηση ή από εξωτερικούς συνεργάτες, όσο και των αλλαγών (change management).

5.3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΗ / DESIGN

Η σχεδίαση και η ανάπτυξη του site μπορεί να γίνει από την ίδια την επιχείρηση ή να ανατεθεί σε τρίτους (outsourcing).

Look & feel - Γενικά στοιχεία

Το “look & feel” συνιστά το πορτραίτο της επιχείρησης προς τα έξω. Η παρουσία της επιχείρησης στο web και η σχεδίαση του site της, μεταδίδουν το μήνυμα και την εικόνα / image της και είναι πολύ σημαντικά.

Η σχεδίαση του site είναι κάτι που μπορεί να αυξήσει πωλήσεις κάνοντας καλή εντύπωση ή να κάνει την εταιρεία να χάσει πωλήσεις στην αντίθετη περίπτωση. Το κέντρο της σχεδίασης πρέπει να είναι και πάλι ο πελάτης, οι ανάγκες του και η αξία που θα του προσφέρει η επιχείρηση, ώστε να δημιουργηθεί το σωστό περιεχόμενο για το σωστό χρήστη.

Κατά το σχεδιασμό του look & feel πρέπει να ληφθεί υπόψη ποια είναι η αγορά-στόχος, τι είναι αυτό που χαρακτηρίζει την επιχείρηση ή τα προϊόντα, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της, ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της και ποια των ανταγωνιστών της, τι προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρει, αν έχει σκοπό να διευρύνει τη γκάμα στο μέλλον, αν δραστηριοποιείται σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο, ποιος είναι ο βασικός σκοπός του δικτυακού τόπου, τι εικόνα θέλει να προβάλλει και τι να αποφύγει, ποιες φωτογραφίες και εικόνες είναι απαραίτητες και ποιες πρέπει να αποφύγει, αν πρέπει να περιληφθούν ιστορικά στοιχεία για την επιχείρηση, κάθε πότε θα ανανεώνεται το περιεχόμενο και ποιοι είναι οι γενικότεροι στόχοι του μάρκετινγκ.

Ένα σωστά σχεδιασμένο site πρέπει να αιχμαλωτίζει και να αποπλανεί το κοινό, να χτίζει καλή σχέση και να προσφέρει μια άνετη εμπειρία, να κάνει τους χρήστες να ξεαναγυρίζουν, να μένει στη μνήμη τους, να δημιουργεί μια προσωπική σχέση με τον πελάτη, να τον καλωσορίζει, να τον προσκαλεί και να τον βοηθά, να προσφέρει πρόσβαση σε πληροφορίες, να διαδίδει τη γενική εικόνα της εταιρείας και να χτίζει και να ενισχύει το κύρος της.

[15], [9], [13]

Είναι σημαντικό, όταν το site έχει σκοπό την πώληση, να είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποστηρίζει με τις κατάλληλες πληροφορίες τα βήματα της διαδικασίας αγοράς που ακολουθούν συνήθως οι πελάτες: αναγνώριση αγοράς, έρευνα, επιλογή προϊόντος, αγορά. Πολύ συχνά, ακολουθούν τύψεις για την αγορά, γεγονός που οδηγεί στις περισσότερες ακυρώσεις παραγγελιών. Για την αποφυγή ακυρώσεων, η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει πληροφορίες όπως μαρτυρίες άλλων πελατών και άρθρα με θετικές κριτικές για το προϊόν που καθυστερούν τον πελάτη για την επιλογή του. Υπάρχουν πολλοί αγοραστές που γνωρίζουν καλά τι ακριβώς θέλουν να αγοράσουν και θεωρούν περιττό να περάσουν από σελίδες με πληροφορίες για τα προϊόντα. Προτιμούν να διεκπεραιώσουν άμεσα την αγορά τους. Ο σχεδιασμός πρέπει να μεριμνήσει και για αυτήν την κατηγορία πελατών, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να προσπεράσουν τις πληροφορίες που θεωρούν περιττές. [4]

Μερικά μυστικά για το σωστό σχεδιασμό ενός site είναι:

- το λογότυπο της εταιρείας να είναι εμφανές σε κάθε σελίδα
- το περιεχόμενο να είναι συνεχώς σύγχρονο
- να υπάρχει αρχείο παλαιότερων περιεχομένων
- η δομή του περιεχομένου να ακολουθεί κάποια ιεραρχία
- να προσφέρει δυνατότητα για ανατροφοδосία (feedback)
- να γίνονται παράλληλες πωλήσεις όποτε είναι δυνατό
- να χρησιμοποιηθούν εργαλεία λογισμικού για την καλύτερη εμφάνιση, λειτουργία και επικοινωνία

[15], [9], [13]

Πάνω από όλα όμως, ένα site πρέπει να προσφέρει αξία στους πελάτες και μια ποιοτική εμπειρία. Για να πετύχει μια θετική εμπειρία και καλή εξυπηρέτηση πρέπει:

- να μην αναγκάζει τους πελάτες να περιμένουν. Οι σελίδες πρέπει να φορτώνουν γρήγορα. Πρέπει να ληφθεί υπόψη η δυνατότητα ταχύτητας που θα έχουν τα modem και οι browser του κοινού όπου απευθύνεται

- να γίνεται σαφές τι είναι αυτό που πουλά ή προωθεί το site, να υπάρχουν σε εμφανή σημεία οι συνδέσεις για τις σελίδες πώλησης και να παρουσιάζονται καθαρά οι πληροφορίες, καθώς ένας μπερδεμένος επισκέπτης θα φύγει

- να υπάρχουν πολλές δυνατότητες για την αναζήτηση στους καταλόγους του site (π.χ. με βάση το όνομα, το χρώμα, την τιμή, το έτος κλπ) και γενικώς ο επισκέπτης να μπορεί εύκολα να βρει τις πληροφορίες που αναζητά

- να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερα στάδια από τα οποία πρέπει να περάσει ο πελάτης για να μπορέσει να ολοκληρώσει μια αγορά

- να υπάρχει και να είναι εύκολο να βρεθεί σελίδα βοήθειας / Help Page ή σελίδα με απαντήσεις στις ερωτήσεις που θέτουν συχνά οι επισκέπτες / FAQ – Frequently Asked Questions, έτσι δίνεται η δυνατότητα στους πελάτες να έχουν γρήγορες απαντήσεις στις πιο συχνές απορίες, χωρίς να επιβαρύνεται το προσωπικό της εταιρίας

- να δημιουργεί αίσθηση ασφάλειας και εμπιστοσύνης στον πελάτη. Οι πελάτες είναι ακόμα πολύ διστακτικοί απέναντι στις online αγορές. Τους απασχολεί η ασφάλεια της χρήσης της πιστωτικής τους κάρτας, η αξιοπιστία των παραδόσεων, το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα προσωπικά τους δεδομένα, ότι μπορεί να λαμβάνουν μετά ανεπιθύμητα e-mail κλπ. Πρέπει να ξέρουν λοιπόν, πώς τους προστατεύει η επιχείρηση, τι κάνει με τις πληροφορίες που συλλέγει, πότε και πώς θα παραλάβουν κλπ.

[13]

Domain name

Ένα στοιχείο όπου επιστάται η προσοχή είναι το domain name. Αποτελεί την online διεύθυνση της επιχείρησης και πρέπει να αντιπροσωπεύει την επιχείρηση και να προσφέρει αξιοπιστία και ευκαιρία για να δημιουργήσει εικόνα και κύρος / branding. Η επιλογή ονόματος δεν είναι εύκολη, καθώς υπάρχουν ήδη πολλά καταχωρημένα. Καλό είναι να εξασφαλιστούν και επιπλέον extensions ή εναλλακτικά ονόματα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο χρήστης κατά την προσπάθειά του να βρει το site.

Τα extensions που χρησιμοποιούνται έχουν καθοριστεί από το ICANN (Internet Corporation for Assigned Names and Numbers – www.icann.org), την αρχή διαχείρισης των domain names. Μερικά από τα extensions που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής: .com, .net, .org και ακόμα .biz για επιχειρήσεις, .name για ατομικές εγγραφές, .info για ελεύθερη χρήση, .pro για λογιστές, δικηγόρους και γιατρούς, .aero για τον κλάδο των αερομεταφορών, .coop για τους συνεταιρισμούς, .museum για τα μουσεία. Για την Ελλάδα χρησιμοποιείται το .gr. Υπάρχουν και site που μπορεί να επισκεφτεί κανείς για να βοηθηθεί στον έλεγχο για την ύπαρξη, τη δημιουργία του domain name και την καταχώρησή του, όπως τα www.networksolutions.com, www.icann.org, www.nameboy.com, www.e-gineer.com, www.internic.net.

Για τη σωστή επιλογή ονόματος του δικτυακού τόπου, όπως και των προϊόντων ηλεκτρονικού εμπορίου, καλό είναι το όνομα να μπορεί εύκολα να το θυμάται κάποιος, να έχει εύκολη ορθογραφία και να είναι σχετικά μικρό. Αν και επιτρέπεται να είναι ως και 67 χαρακτήρες, καλό είναι να είναι μικρότερο. Αν το όνομα που επιθυμεί η επιχείρηση είναι ήδη καταχωρημένο, πρέπει να γίνει πιο ευέλικτη επιλέγοντας κάποιο συνδυασμό λέξεων. Το όνομα πρέπει να λάβει υπόψη του τις μελλοντικές προθέσεις και να μην έχει περιορισμένο νόημα (π.χ. η έννοια να μην αφορά λίγα προϊόντα καθώς στο μέλλον μπορεί η επιχείρηση να επεκταθεί σε ευρύτερη γκάμα προϊόντων), ενώ καλό

είναι να μην είναι ίδιο με το όνομα κάποιου προϊόντος για να μην υπάρχει μπερδέμα. Μια μικρή έρευνα στον ανταγωνισμό βοηθά, ενώ συνιστάται η αποφυγή ονομάτων που μπορεί να είναι καταχωρημένα ως σήματα εταιριών.

[13], [15]

Πλοήγηση / Navigation

Η πλοήγηση στο site πρέπει να είναι απλή και κατανοητή από τον επισκέπτη για να μην απογοητευτεί και φύγει. Μερικά μυστικά σωστής οργάνωσης της πλοήγησης είναι:

- σε κάθε σελίδα πρέπει να υπάρχουν σε εμφανές σημείο οι λειτουργίες αναζήτησης και επικοινωνίας με την εταιρεία
- να αποφεύγεται η πλοήγηση που βγάξει τον πελάτη έξω από το site
- να υπάρχει ξεκάθαρος πάντα δρόμος για την επιστροφή στη αρχική σελίδα
- να υπάρχουν σαφείς και καθαρές ενδείξεις στα κουμπιά
- να υπάρχει συνοχή
- να δίνεται η αίσθηση στον χρήστη για το πού βρίσκεται
- να είναι απλή και εύκολη στη χρήση

[15]

Περιεχόμενο, Γραφικά, Οπτικά, Ήχος, Video

Όσον αφορά τις θόνες που εμφανίζονται στο site, δηλαδή στο σχεδιασμό της εμφάνισης του περιεχομένου και του ίδιου του περιεχομένου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλά στοιχεία / features, όπως τα χρώματα, ο χαρακτήρας των γραμμάτων, η κατανομή των κειμένων, η κίνηση, το animation, ο ήχος, τα γραφικά, οι συνδέσεις πλοήγησης. Η χρησιμοποίηση αυτών πρέπει να γίνεται με προσοχή.

Αν και τα γραφικά μπορεί να αποτελούν μέσο για την προβολή της επιχείρησης (π.χ. το σήμα της) ή τρόπο για την καλύτερη προβολή του προϊόντος και του τρόπου λειτουργίας του, πρέπει να μελετηθεί πολύ η χρήση τους. Τα πολλά γραφικά και οι πολλές κινούμενες εικόνες δημιουργούν ένα site που οπτικά μεπρδεύει και διώχνει τον πελάτη. Οι μεγάλες φωτογραφίες, τα πολλά γραφικά και τα πολύ μεγάλα κείμενα, πρέπει να αποφεύγονται, καθώς αν η σελίδα αργεί να φορτώσει, ο πελάτης θα φύγει.

Καλό είναι επίσης, να αποφεύγεται η ευρεία χρήση video και audio. Η χρήση τους αποσκοπεί στο να δοθεί έμφαση σε κάτι, οπότε πρέπει να είναι μικρού βαθμού, ενώ πολλοί χρήστες μπορεί να μη διαθέτουν συστήματα ικανά να φορτώσουν τέτοιου είδους χαρακτηριστικά. Όσον αφορά τα χρώματα, κάθε συνδυασμός και επιλογή μπορεί να δώσει μια διαφορετική εικόνα της επιχείρησης. Μερικοί όμως υπολογιστές αναγνωρίζουν ένα περιορισμένο εύρος χρωμάτων, μόνο 216. Η επιλογή των χρωμάτων που θα χρησιμοποιηθούν στο site, καλό είναι να περιοριστεί σε αυτά, γνωστά και ως χρώματα ασφαλείας (browser-safe colors).

Ο επισκέπτης ενός site πρέπει να μπορεί να διαβάσει εύκολα και ευχάριστα το περιεχόμενό του. Τα βασικά σημεία όπου χρειάζεται προσοχή είναι η ορθογραφία, η γραμματική και το συντακτικό, καθώς και η σωστή λειτουργία των links. Πέρα από αυτά όμως, όταν οι παράγραφοι είναι μικρού μήκους, όταν χρησιμοποιείται αρίθμηση ή παράθεση μικρών προτάσεων με χρήση κουκίδων (bullets), λέξεις που δηλώνουν ενέργειες και δημιουργούν αίσθηση προσωπικής συνομιλίας και ενεργητική φωνή (π.χ. βρείτε, αγοράστε κλπ), το κείμενο γίνεται πιο σαφές, πιο ευανάγνωστο, πιο ζωντανό και πιο ευχάριστο στον αναγνώστη – επισκέπτη.

Ο σωστός σχεδιασμός του περιεχομένου βρίσκει τρόπους να μεταδίδει και να ενισχύει την εικόνα της επιχείρησης, να δίνει έμφαση, να κάνει ευανάγνωστα τα κείμενα, να δημιουργεί ευχάριστο συνδυασμό κειμένου και γραφικών, να τραβάει την

προσοχή του επισκέπτη και να τον οδηγεί σε ενεργή συμμετοχή, να είναι πάντα σύγχρονο, να προσφέρει αυτό που ζητάν οι χρήστες και να ταιριάζει στο τμήμα της αγοράς στο οποίο στοχεύει.

[15], [4], [13]

Εφαρμογές – Applications

Έχοντας ήδη επιλέξει το πλαίσιο εφαρμογών της επιχείρησης κατά τον επιχειρηματικό σχεδιασμό, κατά την υλοποίησή της, η ομάδα φροντίζει για τις λειτουργίες, τα interfaces και την ολοκλήρωση των ανεξάρτητων εφαρμογών από το back-end ως το front-end. Ο σωστός σχεδιασμός των εφαρμογών καταλήγει σε προσφορά πληροφοριών στον πελάτη με ακρίβεια και ταχύτητα online, στην ολοκλήρωση βάσεων δεδομένων των πελατών με τα τηλεφωνικά κέντρα, την αυτοματοποίηση για καλύτερη απόδοση των διαδικασιών marketing, πωλήσεων και διαχείρισης παραγγελιών, την αντικατάσταση αποθέματος από πληροφορίες, την βελτιωμένη ροή πληροφοριών και υλικών, τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου interface με τον πελάτη, από το σχεδιασμό ενός προϊόντος ως και την παράδοσή του.

[15]

Η ανάπτυξη των εφαρμογών πρέπει να ακολουθήσει ένα πλήρες και σαφές σχέδιο. Πρέπει να αναπτυχθούν λεπτομερείς απαιτήσεις και λεπτομερές σχέδιο αρχιτεκτονικής, να αναπτυχθούν οι εφαρμογές με συνεχείς διαδικασίες ολοκλήρωσης και τελειοποίησης μέχρι να είναι έτοιμες για έλεγχο, να ελεγχθούν με βάση απαιτήσεις ποιότητας για την απόδοσή τους και τέλος να ελεγχθούν σε καταστάσεις χρήσης (field testing).

[9]

Ασφάλεια - Security

Η ασφάλεια είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό σημείο κατά την είσοδο στο e-business και εκτός από την ασφάλεια σε επίπεδο τεχνικής υποστήριξης, πρέπει να ληφθεί πρόνοια και για την ασφάλεια σε επίπεδο εφαρμογών και λογισμικού. Η πρόνοια για ασφάλεια είναι απαραίτητη, αλλά και λιγότερο δαπανηρή από την αντιμετώπιση προβλημάτων ασφάλειας στην πορεία. Πρώτα καθορίζεται η πολιτική ασφάλειας και κατόπιν γίνεται ο έλεγχος. Η επιχείρηση ή η εταιρεία hosting πρέπει να φροντίσει να προσδιορίσει και να βρει λύσεις για πιθανά προβλήματα ασφαλείας. Πρέπει να εξετάζεται η πιθανότητα παραβίασης της ασφάλειας, οι πιθανές επιπτώσεις, πόσο κόστος και πόσες διαδικασίες είναι δικαιολογημένες για την πρόβλεψη ασφάλειας, ποιες πληροφορίες πρέπει να προστατευτούν κλπ. Πρέπει να εξετάζονται, λοιπόν, διάφορα σενάρια προβλημάτων και να σχεδιάζονται τρόποι αντιμετώπισης.

Οι απειλές για την ασφάλεια είναι οι ιοί, οι hackers, άλλες προσπάθειες εισβολής και οι επιθέσεις απαγόρευσης εξυπηρέτησης (Denial of Service – DoS), δηλαδή, προσπάθειες υπερφόρτωσης μέσω δημιουργίας πλαστών αιτήσεων για εξυπηρέτηση. Συνήθεις τακτικές ασφαλείας είναι η δημιουργία τειχών ασφαλείας (firewalls), η απόκρυψη, το φιλτράρισμα περιεχομένου, η χρήση εργαλείων ανίχνευσης εισβολής και προγραμμάτων προστασίας από ιούς, η επιλεκτική απελευθέρωση της πρόσβασης σε ορισμένα άτομα, η απαγόρευση πρόσβασης κάποιας ομάδας σε πληροφορίες μιας άλλης, ο προγραμματισμός με βάση κανόνες ασφαλείας και ο περιορισμός και η παρακολούθηση των πληροφοριών που «κατεβάζουν» οι υπάλληλοι από το Internet. Ακόμα και αν κάποιες τακτικές περιορίζουν το προσωπικό απόρρητο ή την ευελιξία των υπαλλήλων, όταν η απειλή και το ρίσκο θεωρούνται μεγάλου βαθμού εφαρμόζονται.

[15], [9], [16]

5.3.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ / DELIVER

Διαχείριση Έργων / Project management

Η επιτυχής υλοποίηση και ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, δεν μπορεί παρά να στηρίζεται σε μια σωστή και καλά οργανωμένη διαχείριση έργου / project management. Η διαχείριση έργων φροντίζει για την περάτωση του συνόλου των ενεργειών που περιλαμβάνει ένα έργο σύμφωνα με τον προϋπολογισμό, το χρονοδιάγραμμα και τις προδιαγραφές. Η διαχείριση έργων πρέπει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του e-business, καθώς η υλοποίηση στο χώρο αυτό απαιτεί ταχύτητα, έχει δυσκολίες στην απόκτηση, εκπαίδευση και διατήρηση απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού, οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς, οι ανανεώσεις σε λογισμικά είναι πιο συχνές και η τεχνολογία συνεχίζει να εξελίσσεται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Πολύ σημαντικό είναι να προσδιοριστούν τα εμπλεκόμενα άτομα και να οργανωθεί η συνεχής ενημέρωσή τους.

Ειδικά στο e-business, όπου ο χρόνος είναι ακόμη πιο σημαντικός, τα έργα απαιτούν ακόμα καλύτερη διαχείριση με σωστές τεχνικές και αρχές, όπως:

- Η ομάδα έργου πρέπει να είναι υψηλών επιδόσεων, με συνοχή και καλή λειτουργία και να προστεθούν επιπλέον πόροι ή να γίνει εκπαίδευση αν αυτό απαιτείται. Πρέπει να αποτελείται από άτομα προερχόμενα από όλα τα τμήματα που επηρεάζονται και εμπλέκονται σε αυτό. Σε κάθε μέλος πρέπει να ανατεθεί συγκεκριμένος ρόλος με καλά προσδιορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες και να δοθεί κατάλληλη εξουσία για τη λήψη αποφάσεων.

- Οι πόροι πρέπει να εξασφαλιστεί ότι θα παραμείνουν δεσμευμένοι στο έργο καθ' όλη τη διάρκειά του.

- Οι απαιτήσεις της επιχείρησης και οι ανάγκες των πελατών πρέπει να γίνουν κατανοητές από όλους και η τεχνολογία να χρησιμοποιηθεί ως μέσο και όχι ως σκοπός.
- Το έργο πρέπει να διατηρήσει την ποιότητα και να μην τη θυσιάσει για το σκοπό. Ο σκοπός πρέπει να είναι ρεαλιστικός και να μπορεί να διαχειρίζεται. Οι αλλαγές πρέπει να ελέγχονται.
- Πρέπει να βρεθεί ισορροπία μεταξύ των trade-offs του χρόνου, της ποιότητας και του κόστους. Επίσης, μεταξύ των trade-offs ασφάλειας, ευκολίας χρήσης, διαθεσιμότητας, ταχύτητας εισόδου στην αγορά, ποιότητας και απόδοσης. Γενικότερα πρέπει να βρεθεί σημείο ισορροπίας μεταξύ ρίσκου και αξίας. Η διαχείριση του ρίσκου / risk management είναι πολύ σημαντική.
- Πρέπει να εξασφαλιστεί ότι το έργο παραμένει στη σωστή πορεία και ακολουθεί το χρονοδιάγραμμα. Πρέπει να υπάρχει σχέδιο έργου / project plan, με χρονοδιάγραμμα, καθορισμένη ομάδα, καθορισμένες εργασίες και υπεύθυνους εργασιών και με ημερομηνίες παράδοσης σύντομες, αλλά όχι εξωπραγματικές. Το σχέδιο πρέπει επίσης να προνοεί για εκπαίδευση, αλλαγές διαδικασιών και ολοκλήρωση / integration.
- Η επικοινωνία πρέπει να είναι συχνή και ειλικρινής μεταξύ των μελών της ομάδας, αλλά και μεταξύ της ομάδας και της διοίκησης. Πρέπει να γίνονται συχνές συναντήσεις, όπου θα παρακολουθείται η πορεία των εργασιών του έργου.
- Καλό είναι να χρησιμοποιηθούν δοκιμασμένα ή τυποποιημένα πακέτα λογισμικού, τεχνολογία, κωδικοί και εφαρμογές, όπου είναι δυνατό.
- Στο τέλος πρέπει να διενεργηθεί αναθεώρηση και αξιολόγηση του έργου για να αναλυθεί αν επιτεύχθηκαν τα οφέλη.

[9], [15], [17], [4]

Διαχείριση αλλαγών / Change management & Εκπαίδευση / Train

Ακόμα και όταν η επιχείρηση είναι έτοιμη να υλοποιήσει το σχέδιο της, οι χρήστες μπορεί να μην υιοθετήσουν με τον επιθυμητό τρόπο το σχέδιο και την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επίσης, η εφαρμογή του e-business επιφέρει πολλές αλλαγές στις αρμοδιότητες, τις θέσεις, τις διαδικασίες, την τεχνολογία, την οργάνωση και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Είναι γνωστό πως οι περισσότεροι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές, ακόμα και αν αυτές μπορεί να τους ωφελήσουν. Συνήθεις λόγοι είναι η αβεβαιότητα για το άγνωστο και η αμφιβολία, η αγωνία για προσωπικές απώλειες (θέση, χρήματα, εξουσία, φιλίες, ευκολίες κλπ) και η αντίληψη ότι η αλλαγή δεν ωφελεί την επιχείρηση. Αν η αντίληψη αυτή εκφραστεί ανοιχτά προς τη διοίκηση και μπορεί να στηριχθεί με επιχειρήματα, μπορεί και να αποτελέσει πηγή πληροφοριών για την επιχείρηση και να την ωφελήσει.

Η σωστή διαχείριση της αλλαγής / change management είναι απαραίτητη για να γίνουν αποδεκτές και να λειτουργήσουν οι αλλαγές σε οργάνωση, τεχνολογία και προσωπικό. Για την αντιμετώπιση οργανωτικών αλλαγών, καλό είναι να δημιουργηθούν cross-functional ομάδες (ομάδες από άτομα διαφορετικών τμημάτων). Για την εφαρμογή τεχνολογικών αλλαγών, που επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο εργασίας και στις διαδικασίες, η αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση και η εκπαίδευση και η εξάσκηση του προσωπικού είναι απαραίτητη. Επίσης, για αλλαγές σε επίπεδο προσωπικού, εκτός από την εκπαίδευση και την αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση, απαραίτητο είναι ένα σωστό σύστημα αμοιβών και αξιολόγησης.

Η επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σωστή, σαφής, πλήρης, απλή και ειλικρινής, κάνοντας γνωστή τη στρατηγική και τους στόχους, για να μπορέσουν να γίνουν δεκτές οι αλλαγές. Πρέπει το προσωπικό να λάβει την απαραίτητη

ενημέρωση και εκπαίδευση. Λόγω των αλλαγών που θα επιφέρει το e-business στη δομή της επιχείρησης, τις διαδικασίες, τις αρμοδιότητες και την τεχνολογία, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι απαραίτητη για την επιτυχία του σχεδίου. Όσο τέλεια και αν είναι η τεχνολογία, η επιτυχία δεν εξασφαλίζεται αν ο άνθρωπος παράγοντας δεν ληφθεί υπόψη και δεν υπάρχει υποστήριξη, αποδοχή και συμμετοχή της διοίκησης. Το προσωπικό και ειδικά το προσωπικό του τμήματος πληροφοριακών συστημάτων, πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα για τις νέες διαδικασίες και τη νέα τεχνολογία, οι αλλαγές πρέπει να γίνουν γνωστές σε όλη την επιχείρηση και να ενημερωθούν τα σχετικά έγγραφα.

Πρέπει να προσδιοριστούν τα άτομα που θα εμπλακούν σε νέες διαδικασίες, να κατανοήσουν πλήρως τα νέα καθήκοντα, τον τρόπο που θα αξιολογείται η απόδοσή τους, τις κατευθύνσεις της εταιρείας και τις προτεραιότητες. Πρέπει να οριστούν με σαφήνεια οι νέες αρμοδιότητες και θέσεις, να κερδισθεί η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση του προσωπικού, να δοθούν κίνητρα και να βρεθούν τρόποι για ανατροφοδосία για να γίνουν αναπροσαρμογές, αν κριθούν απαραίτητες.

Άλλοι τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή, είναι η συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις, η παροχή υποστήριξης και διευκόλυνσης, η διαπραγμάτευση και η εμφάνιση των αλλαγών πιο ελκυστικών από ότι είναι.

Η αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι επίσης, πολύ δύσκολη. Η επικοινωνία μαζί τους και η προσφορά των κατάλληλων εργαλείων είναι απαραίτητη για να τους διευκολύνει στην επιτυχή χρήση των υπηρεσιών e-commerce. Πρέπει να υπάρχει ένα οργανωμένο σχέδιο επικοινωνίας, ώστε οι πελάτες να είναι ενήμεροι για αλλαγές και νέα χαρακτηριστικά, ένα σχέδιο μετάβασης και τρόποι μέτρησης απόδοσης της εξυπηρέτησης.

[15], [17], [9]

Έλεγχος / Test

Ο έλεγχος, προσεκτικός, διεξοδικός, συνεχής και επαναλαμβανόμενος, είναι απόλυτα απαραίτητος. Πριν την έναρξη της λειτουργίας πρέπει να διενεργηθεί πιλοτικός έλεγχος / pilot test και stress test, αφού πρώτα καθοριστούν μέτρα υπολογισμού και αξιολόγησης της επιτυχίας τους. Ένα πιλοτικό πρόγραμμα εφαρμογής, βοηθά στον εντοπισμό έγκαιρα τυχόν προβλημάτων και στη διερεύνηση τρόπων επίλυσης αυτών. Πρέπει να ελεγχθούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες, η σύνδεση, η ασφάλεια, οι τοποθεσίες, τα contingency plans. Επίσης, πρέπει να γίνουν δοκιμές σε διαφορετικές αναλύσεις οθόνης, πελάτες και υλικό, βάθος χρώματος, browsers, λειτουργικά συστήματα και ταχύτητες σύνδεσης. [15], [1]

Implement – Τελική έναρξη

Για να είναι επιτυχής η τελική έναρξη πια του σχεδίου, συνιστάται η εφαρμογή σε φάσεις και πριν από τη διενέργεια μεγάλη προώθησης, για τον έλεγχο ανταπόκρισης σε λογικά φορτία. Πρέπει να έχουν πλήρως προσδιοριστεί τα άτομα, ο τρόπος και ο χρόνος ανταπόκρισης σε ερωτήσεις και απαιτήσεις για επιπλέον πληροφορίες από το κοινό, τα άτομα, ο τρόπος και ο σκοπός της διαχείρισης συλλεγόμενων πληροφοριών για τους πελάτες και να έχουν καταστρωθεί σχέδια αντιμετώπισης καταστροφών και αποτυχιών.

♦ Σύστημα Υποστήριξης - Infostructure

Πριν την έναρξη της λειτουργίας, πρέπει να εξεταστούν ακόμα μια φορά τα συστήματα. Καλύπτουν τις απαιτήσεις για δυναμικότητα (capacity planning), διαθεσιμότητα (availability), αξιοπιστία και ασφάλεια; Έχει ληφθεί μέριμνα για εργαλεία διαχείρισης απόδοσης (performance management tools), επιπλέον δυναμικότητα (excess capacity), εξισορρόπηση φορτίου (load balancing), δυνατότητα

προγραμματισμένου κλεισίματος κομματιών του συστήματος (scheduled downtime) με ελάχιστες επιπτώσεις στο συνολικό σύστημα:

Η ανάπτυξη ενός συστήματος υποστήριξης του site που θα λειτουργεί όλη μέρα, κάθε μέρα, ανεξάρτητα από απρόβλεπτες διακυμάνσεις της ζήτησης είναι πολύ δύσκολη. Χρειάζεται διαρκής τεχνική υποστήριξη, ικανοποιητικό εύρος, αξιόπιστο υλικό και συνεχής παρακολούθηση. Το σύστημα υποστήριξης πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς και στο μέλλον και να εξετάζεται αν μπορεί να ανταπεξέλθει σε μελλοντικές ανάγκες.

[15], [9]

5.3.3 ΠΡΟΩΘΗΣΗ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Προώθηση / Promotion

Δεν αρκεί να τεθεί το site σε λειτουργία. Αν κανείς δεν ξέρει την ύπαρξή του, κανείς δεν θα το επισκεφτεί. Για να έχει επισκέψεις πρέπει να γίνει η σωστή προώθηση, να αναπτυχθεί μια στρατηγική marketing για να γίνει γνωστή η παρουσία της εταιρείας στον κυβερνοχώρο, να στηθεί η εικόνα / image της και το brand. Ποιες τεχνικές προώθησης και διαφήμισης θα ακολουθήσει η επιχείρηση εξαρτώνται από το ποσό που διατίθεται να ξοδέψει. Σημασία όμως, έχει να το ξοδέψει με σωστό, κατάλληλο και σοφό τρόπο. Πρέπει να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο τις ευκαιρίες, θέτοντας τους σωστούς στόχους και χρησιμοποιώντας δημιουργικά μηνύματα.

Η προώθηση πρέπει να γίνει μέσω ποικίλων οδών με κοινό όμως σκοπό. Μπορεί να γίνει τόσο online, όσο και offline. Η προώθηση online και η προώθηση με παραδοσιακούς τρόπους, πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένες και να ακολουθούν μια γενικότερη καμπάνια προώθησης, η οποία με τη σειρά της πρέπει να έχει άμεση

σχέση με άλλες προσπάθειες marketing της επιχείρησης και να είναι εναρμονισμένη με τη γενικότερη κατεύθυνση και τους στόχους της. Η στρατηγική marketing πρέπει να έχει στόχο το επιλεγμένο από την επιχείρηση τμήμα αγοράς και οι στόχοι να είναι ευθυγραμμισμένοι και ενταγμένοι στους γενικότερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Κάποιος μπορεί να οδηγηθεί να επισκεφτεί ένα site με πολλούς τρόπους: ακούγοντας για αυτό (από στόμα σε στόμα), μετά από τυχαία περιήγηση στο Internet, από μηνύματα e-mail, μέσω άλλων site, από μηχανές αναζήτησης, τυχαία ή και με άλλους τρόπους. Σύμφωνα με έρευνα της KPMG ο πιο συχνός τρόπος είναι να μάθει κάποιος για το site από στόμα σε στόμα και ακολουθούν οι μηχανές αναζήτησης, ενώ ο λιγότερο συχνός τρόπος είναι τα links από άλλα sites.

Στόχος ενός σχεδίου marketing πρέπει να είναι η δημιουργία ενός site που να επιδρά στους επισκέπτες με τρόπο τέτοιο που να τους κινητοποιεί να το επισκεφτούν ξανά και να διαδώσουν και σε άλλους πόσο καλή εμπειρία είχαν. Έτσι, με την προσφορά ενός ποιοτικού site, δημιουργείται διαφήμιση από στόμα σε στόμα.

Ένας πολύ καλός τρόπος προώθησης είναι η καταχώρηση σε portals, directories και μηχανές αναζήτησης. Είναι το πρώτο βήμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι τοποθεσίες για να μπορεί να τις βρει ο πιθανός επισκέπτης. Καλό είναι να γίνεται καταχώρηση σε αρκετές διαφορετικές μηχανές αναζήτησης, αλλά ειδικά στην πιο δημοφιλή. Οι μηχανές αναζήτησης είναι τοποθεσίες που επιτρέπουν στο χρήστη με τη χρήση λέξεων-κλειδιών να αναζητήσει κάτι στη βάση δεδομένων για sites που διαθέτουν. Μια πηγή μηχανών αναζήτησης είναι το www.searchenginewatch.com. Στόχος είναι να βρίσκεται το site μέσα στα πρώτα 20 που θα προβάλλει η μηχανή αναζήτησης και μάλιστα όσο πιο πάνω γίνεται. Καλό είναι να παρακολουθείται αυτό σε τακτά χρονικά διαστήματα και να γίνονται προσαρμογές που κρίνονται απαραίτητες.

Συνήθως, η σειρά εμφάνισης εξαρτάται από την πιθανότητα να ταιριάζουν στο κριτήριο αναζήτησης που έθεσε ο χρήστης. Για να μπορέσει να βρεθεί το site σε λίστες των μηχανών αναζήτησης, πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα. Πρέπει να δοθεί προσοχή στους τίτλους, τη δομή της σελίδας, τα tags και την ύπαρξη HTML στις σελίδες, το περιεχόμενο, το χάρτη του site, τη διεύθυνση (να μην υπάρχουν σύμβολα), να αποφευχθεί η χρήση πλαισίων και να ακολουθηθούν κανόνες εγγραφής.

Άλλοι τρόποι προώθησης είναι η δημιουργία συνδέσεων (links) σε site συνεργατών και site του κλάδου, οι αλληλοσυνδέσεις με site συμπληρωματικών προϊόντων, η διαφήμιση σε banner, e-mail, η προσφορά χορηγιών σε άλλα site κλπ.

Αν το site προσφέρει μοναδικό ή ενδιαφέρον περιεχόμενο, εκπαιδευτικό ή πληροφοριακό, ή περιεχόμενο που συμπληρώνει αυτό άλλων site, η δημιουργία links από άλλα sites είναι πιο εύκολη. Links μπορούν να δημιουργηθούν, αμφίπλευρα ή μονόπλευρα, με διανομείς, προμηθευτές, θυγατρικές εταιρίες, εμπορικές οργανώσεις κλπ. Πολλές φορές εξασφαλίζονται links δημιουργώντας συνεργασίες και συμμαχίες ποικίλων μορφών με άλλες επιχειρήσεις. Η παροχή ποσοστού επί των πωλήσεων που πραγματοποιούνται από πελάτες που έρχονται στο site μέσω του link, αποτελεί μια μορφή συνεργασίας. Αν το link μπορεί να τοποθετηθεί σε ένα site ως επιπλέον πηγή πληροφοριών, τότε μπορεί να φέρει επισκέπτες πιο συγκεκριμένων ομάδων, που έχουν ήδη επικεντρώσει την αναζήτησή τους και ενδιαφέρονται για αυτό που προσφέρει η τοποθεσία. [13], [15], [4], [22]

Η πιο γνωστή μορφή online διαφήμισης είναι τα banner, μικρού ύψους ταινίες – τίτλοι που βρίσκονται στην κορυφή δημοφιλών ιστοσελίδων και portals. Συνήθως, φέρουν το όνομα της εταιρίας και μεταφέρουν σε άλλη σελίδα. Μπορεί να είναι στατικά ή όχι και συνήθως, είναι πιο αποτελεσματικά όταν αλλάζουν σχετικά συχνά. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν τη διαφήμιση μέσω banners μόνο σε εξειδικευμένου

ενδιαφέροντος portals (εκπαιδευτικά, πληροφοριακά) που απευθύνονται σε κοινό που συμπίπτει με την αγορά – στόχο τους. Αυτό συμβαίνει γιατί θεωρούν ότι τα μεγάλα portals μπορεί να έχουν πρόσβαση σε μεγάλο κοινό, αλλά δεν είναι πάντα το κοινό που τους ενδιαφέρει. Για το λόγο αυτό πολλά portals δίνουν τη δυνατότητα εμφάνισης banner ανάλογα με τα κριτήρια έρευνας του επισκέπτη. Οι στατιστικές λένε ότι λιγότερο από 1% των επισκεπτών κάνει κλικ σε banners και ότι λιγότερο από 1% από αυτούς γίνονται τελικά πελάτες. Ο λόγος διαφήμισης σε banners δεν είναι τόσο η απ' ευθείας δημιουργία εσόδων, αλλά η δημιουργία γνωστού ονόματος και αναγνώριση (brand building).

Άλλα είδη online διαφημίσεων είναι τα permanent buttons (μικρότερα από τα banner, αλλάζουν συχνά), τα interstitials (ανοίγουν σελίδα ανάμεσα σε άλλες σελίδες περιεχομένου), superstitials (πιο βελτιωμένα και διακριτικά interstitials) και τα Rich-media expanding banners που επιτρέπουν στο χρήστη να επισκεφτεί άλλο site χωρίς να εγκαταλείπει αυτό όπου βρίσκεται. [1], [4], [22]

Υπάρχουν όμως, και άλλοι τρόποι προώθησης, οι παραδοσιακοί, όπως οι ανακοινώσεις στον τύπο, τα έντυπα υλικά, οι διαφημίσεις σε μέσα μαζικής ενημέρωσης κλπ. Είναι προφανές ότι για να γίνει γνωστή η έναρξη του site, είναι απαραίτητο να περιλαμβάνεται η web διεύθυνση σε κάθε έντυπο ή μη έντυπο υλικό προώθησης που έχει η εταιρεία: κάρτες, υλικά αλληλογραφίας, τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές διαφημίσεις, διαφημιστικά φυλλάδια κλπ. Επίσης, πρέπει να δημιουργηθεί μια καλή σχέση με τα μέσα ενημέρωσης, ώστε να προβάλλεται θετικά το site στις έντυπες και online εκδόσεις κλαδικών περιοδικών, επιχειρηματικών εφημερίδων και τοπικών εκδόσεων. Το ίδιο ισχύει και για τα μη έντυπα μέσα και τα site αυτών, καθώς όλο και περισσότερα μέσα ενημέρωσης, έχουν και online παρουσία.

Η προώθηση είναι μια διαδικασία που συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του site, αλλά ξεκινάει και πριν από την έναρξή της. Η προώθηση δεν πρέπει να αρχίσει να απασχολεί την επιχείρηση μόνο μετά το τέλος της σχεδίασης, αλλά και κατά τη διάρκειά της, καθώς μέσα από τις επισκέψεις στο site κάποια χαρακτηριστικά του θα επιτρέψουν την προώθησή του σε κάποιους που το επισκέφθηκαν έστω μια φορά (αν δηλώσουν το e-mail τους και τους αποστέλλεται αλληλογραφία, διενέργεια προσφορών δωρεάν, εκπτώσεων, κουπονιών, διαγωνισμοί, δωρεάν υπηρεσίες e-mail κλπ).

[13], [15], [4]

Συντήρηση

Μετά την ολοκλήρωση της ανάπτυξης του site, πρέπει να καθοριστεί μια ομάδα υπεύθυνη για τη συντήρηση και τη διαχείρισή του σε συνεχή βάση. Υπεύθυνος της ομάδας αυτής (web editor), πρέπει να οριστεί ένα άτομο με εξουσία και υπευθυνότητα, ικανό να διαχειριστεί το web site και να συνεργαστεί με άλλα τμήματα. Είναι κατά κάποιο τρόπο ο δικηγόρος του κοινού. Ελέγχει το κείμενο για τον εντοπισμό στοιχείων που μπορεί να είναι εμπόδια στην κατανόησή του και στην εμπειρία του αναγνώστη. Ελέγχει τη δομή της σελίδας και τη χρήση πινάκων, σχεδιαγραμμάτων και άλλων στοιχείων. Είναι το άτομο που συντονίζει όλες τις ενέργειες και φροντίζει για την καλή ροή του site και την προσαρμογή γραφικών και κειμένων στο site. Τα κείμενα αυτά και οι πληροφορίες συνήθως προέρχονται από διάφορα τμήματα. Επίσης, φροντίζει οι πληροφορίες να έχουν στόχο το επιλεγμένο τμήμα αγοράς. Η cross-functional ομάδα πρέπει να παρακολουθεί τη ζήτηση για αλλαγές και προσαρμογές στο site και τις online υπηρεσίες.

Για να μπορέσει να διατηρηθεί το site και να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει να παρακολουθούνται στενά το δυναμικό περιβάλλον και οι

μεταβαλλόμενες ανάγκες και να προσαρμόζεται κατάλληλα. Το περιεχόμενο πρέπει να είναι πάντα εύχρηστο, να φορτώνει γρήγορα και να ενημερώνεται συχνά, ώστε να είναι πάντα επίκαιρο και να περιέχει σωστές πληροφορίες, να είναι πάντα “φρέσκο”.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι πληροφορίες που περιέχονται στο δικτυακό τόπο ανανεώνονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Αν οι πληροφορίες και το περιεχόμενο του site χρειάζεται να αλλάζει πολύ συχνά, καλό είναι η δομή του να είναι τέτοια που να επιδέχεται συνεχείς αλλαγές. Συνήθως, δημιουργούνται sites με ευέλικτη αρχιτεκτονική, όπου όμως τα στοιχεία πλοήγησης παραμένουν σταθερά. Περιπτώσεις συνεχών αλλαγών πληροφοριών αποτελούν τα site του CNN, το Amazon.com και το AmericaOnline. Για να μειωθεί το φόρτο της ομάδας συντήρησης περιεχομένου, καλό είναι κάποια στοιχεία να σχεδιαστούν ώστε να έχουν διαχρονικότητα:

- να αποφεύγονται φράσεις που αναφέρονται σε χρονικούς προσδιορισμούς και ημερομηνίες ή υποσχέσεις για συγκεκριμένη χρονική περίοδο του μέλλοντος
- να αποφεύγεται η αναφορά συγκεκριμένων ονομάτων υπευθύνων και των τηλεφωνικών αριθμών τους, πέρα από αυτά που κρίνονται απαραίτητα (για το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και το τμήμα ενημέρωσης τύπου), ώστε να μην είναι αναγκαία η αλλαγή σε περίπτωση προαγωγών, μεταθέσεων ή αποχωρήσεων

Το site, παρά τις όποιες αλλαγές, πρέπει να παραμένει οργανωμένο σωστά. Κάθε νέο υλικό πρέπει να εντάσσεται με τρόπο αρμονικό στη δομή του και με σεβασμό στο γενικότερο πλάνο. Η σωστή οργάνωση άλλωστε διευκολύνει τη συντήρηση, καθώς είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν στοιχεία που πρέπει να φύγουν ή να αλλαχτούν.

Το περιεχόμενο του site πρέπει να διατηρεί υψηλή ποιότητα. Όλα τα λάθη και όλες οι λεπτομέρειες όπως ορθογραφία, τονισμός, οι συνδέσεις, λάθη στην πλοήγηση, λάθη συντακτικά, αποσπών την προσοχή του πελάτη από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, χαλάνε την εμπειρία του και έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην αξιοπιστία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, πρέπει να αναπτυχθούν σαφείς οδηγίες που να περιγράφουν τις πολιτικές και να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν διαδικασίες για την εξασφάλιση της ποιότητας και της εγκυρότητας του περιεχομένου σε συνεχή βάση.

Σε γενικές γραμμές, η συντήρηση είναι απαραίτητη για την αποφυγή παγίδων όπως:

- διατήρηση σελίδων με links που δεν οδηγούν πουθενά και ο πελάτης βρίσκεται έτσι σε αδιέξοδο
- διατήρηση απαρχαιωμένων σελίδων, ενώ οι συνδέσεις (links) έχουν αφαιρεθεί: δεν αρκεί να αφαιρεθεί ένα link. Πρέπει να μεταφερθεί η σελίδα σε άλλο directory ή server από αυτό που βρίσκεται το site, γιατί αλλιώς θα συνεχίσει να εμφανίζεται σε μηχανές αναζήτησης
- διατήρηση σελίδων με μη ενημερωμένο περιεχόμενο ή λανθασμένες πληροφορίες
- αλλαγές στα URL σελίδων, οπότε ο χρήστης που προσπαθεί να βρεθεί σε προσημειωμένη σελίδα βρίσκεται μπροστά σε ενδείξεις λάθους
- μη σωστή πλοήγηση σε νέες σελίδες

[4], [13]

5.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η ανάγκη αξιολόγησης

Όπως σε κάθε έργο, έτσι και η ενεργοποίηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο απαιτεί αξιολόγηση, τόσο κατά τη διάρκεια, όσο και μετά την υλοποίηση. Δεν αρκεί να έχουν αναπτυχθεί άψογα η υποδομή, οι εφαρμογές, η διαφήμιση και η στρατηγική για το Web. Αυτό που πραγματικά μετράει, είναι όλα αυτά να έχουν να επιδείξουν κάποιο αποτέλεσμα. Πρέπει λοιπόν, να προσδιοριστεί αν το εγχείρημα έχει το αναμενόμενο αποτέλεσμα, αν είναι το έργο βιώσιμο στο δυναμικό περιβάλλον, να επανεκτιμηθεί η αρχική στρατηγική για να βελτιωθεί ο μελλοντικός σχεδιασμός, να εντοπιστούν αποτυχίες όσο πιο γρήγορα γίνεται και να αποφευχθούν προβλήματα στο μέλλον.

[1], [9]

Κατά την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου, πολλά σημεία ενδέχεται να αποδειχθούν ανεπιτυχή. Αυτά πρέπει να αναγνωριστούν και να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές. Η ανάγκη για έλεγχο και αξιολόγηση προκύπτει από το γεγονός ότι υπάρχουν αβεβαιότητες που μπορούν να αλλάξουν την απόδοση ενός σχεδίου. Πολλές από τις δυνάμεις που επηρεάζουν το σχέδιο δεν μπορούν να προβλεφθούν με βεβαιότητα και έτσι, παρουσιάζονται αποκλίσεις από τις παραμέτρους του σχεδιασμού. Τέτοιες δυνάμεις είναι αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον, στη συμπεριφορά των καταναλωτών, στην τεχνολογία και απρόβλεπτα άλλα γεγονότα. Με τον έλεγχο, εντοπίζεται η ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες ώστε να εναρμονιστεί η πραγματική απόδοση με τη σχεδιασμένη.

[17]

Μέτρα αξιολόγησης

Η απόδοση της επένδυσης, η μέτρηση των αποτελεσμάτων και της επιτυχίας, δεν είναι πάντοτε προφανής και απλή. Το κυριότερο μέτρο απόδοσης θεωρείται από πολλούς ότι είναι το κέρδος, καθώς η κερδοφορία είναι αυτό που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις. Ένα ακόμα κύριο μέτρο απόδοσης είναι ο αριθμός των χρηστών που προσελκύει το site (traffic) και πόσοι από αυτούς γίνονται τελικά πελάτες, λαμβάνοντας υπόψη και το κόστος προσέλκυσης.

Υπάρχουν όμως, διαφορετικοί σκοποί σε διαφορετικά sites και η επιτυχία θα πρέπει να μετριέται ανάλογα, καθώς πολλά site δεν έχουν πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία εσόδων, αλλά την εξυπηρέτηση πελατών ή την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών. Η βάση λοιπόν, για τις μετρήσεις πρέπει να είναι οι στόχοι που έχει θέσει. Συνεπώς, πιθανά μέτρα αξιολόγησης μπορεί να είναι η αποδοχή του προϊόντος, η μείωση στις κλήσεις στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ή ο αριθμός των πωλήσεων που οδηγήθηκαν από το site. Καλό είναι ωστόσο, να μην τεθούν πάρα πολλά μέτρα.

[13], [9]

Η αξιολόγηση του traffic είναι μια μέθοδος που μπορεί να αποδώσει ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα και είναι εξίσου σημαντική για όλα τα site, ανεξαρτήτως του σκοπού τους. Προσφέρει υποστήριξη σε σχέδια ανάπτυξης και marketing και στη διαχείριση των διαφημίσεων και προσδιορίζει μια εικόνα για το ποιοι είναι οι χρήστες και πώς χρησιμοποιούν το site. Η συλλογή στατιστικών στοιχείων για τους χρήστες προσφέρει επίσης, πολύ σημαντική βοήθεια για τη διαμόρφωση στρατηγικών και τη σωστή κατανομή πόρων προς τους κατάλληλους στόχους. [13]

Παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν για τη μέτρηση της απόδοσης, είναι πόσοι πελάτες χρησιμοποιούν το online κανάλι, ποια είναι η αύξηση των εσόδων που οφείλεται στο e-business, ποιοι είναι οι πιο προσοδοφόροι, πιστοί και συχνοί πελάτες

και αν η επιχείρηση γνωρίζει τις ανάγκες τους και τη συμπεριφορά τους, αν η διαδικασία των παραδόσεων είναι ακριβής και έγκαιρη (fulfillment) και ποιο είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει. Κριτήρια μπορεί να είναι αν οι πελάτες γυρνάν ξανά και αν οι συναλλαγές αυξάνονται. [9]

Ανάλογα με το στόχο του site, παράγοντες μέτρησης της επιτυχίας μπορεί να αποτελούν διαφορετικά στοιχεία. Αν το site έχει σκοπό την προώθηση, αυτά μπορεί να είναι ο αριθμός εγγραφών, η ανάπτυξη του traffic, η αποδοχή του προϊόντος ή της θέσης κλπ. που προωθείται, η γενική παρουσία στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Αν το site έχει σκοπό την πληροφόρηση, στοιχεία μέτρησης είναι εκτός από το traffic και τις εγγραφές, το επίπεδο αξιοπιστίας, οι πωλήσεις διαφημίσεων και η δυνατότητα αύξησης των χρεώσεων. Αν ο σκοπός είναι η εκπαίδευση, στοιχεία μέτρησης είναι οι εγγραφές, οι απόφοιτοι, ο αριθμός επαναλαμβανόμενων μαθητών, το μερίδιο αγοράς, η αναγνώριση ως κέντρο εκμάθησης κλπ. Στην περίπτωση ενός site για πωλήσεις, η απόδοση διαφαίνεται από τον αριθμό των πελατών και των επανερχόμενων πελατών, των πωλήσεων, του κέρδους, της σχέσης επισκεπτών και αγοραστών και τη μείωση του κόστους προσέλκυσης πελατών.

Για τα site που αναπτύχθηκαν με σκοπό την έρευνα, πρέπει να εξεταστούν η ποιότητα των πληροφοριών που συλλέγονται, η αξιοπιστία στο ευρύ κοινό, η παρουσία στα μέσα ενημέρωσης, ο αριθμός των συμμετεχόντων σε online έρευνες κλπ. Για όσα αναπτύχθηκαν με σκοπό την εξυπηρέτηση των πελατών και την τεχνική υποστήριξη, τα μειωμένα κόστη, η ταχύτερη επίλυση προβλημάτων και η μείωση των γεγονότων που απαιτούν την επέμβαση του προσωπικού είναι ενδεικτικά της επιτυχίας. Τέλος, αν το site αναπτύχθηκε για τη διευκόλυνση της ροής εργασιών και της συνεργασίας, το αν είναι επιτυχές κρίνεται από την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του χρόνου προς την αγορά και το ηθικό των εργαζομένων.

Στοιχεία που οφείλουν να εξεταστούν για την εκτίμηση της γενικότερης επιτυχίας του εγχειρήματος e-business, είναι το πραγματικό ποσοστό αγοράς που τελικά κατάφερε να κερδίσει (market penetration), η σωστή συλλογή, ανάλυση και διάδοση πληροφοριών για τους πελάτες, ώστε να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση του πελάτη και η σχέση της επιχείρησης μαζί του, η δημιουργία ομάδας πιστών πελατών, η προσέλκυση και η διατήρηση πελατών. [13]

Για τη μέτρηση της επιτυχίας, καλό είναι να έχουν καθοριστεί στοιχεία benchmarking, να έχουν τεθεί σαφείς και μετρήσιμοι στόχοι, να έχουν καθοριστεί τρόποι μέτρησης της επιτυχίας, να έχουν τεθεί κάποιες ρεαλιστικές βάσεις που ανταποκρίνονται στους στόχους της επένδυσης και να δοθεί λίγος χρόνος για την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων. Ο συνήθης χρόνος για επενδύσεις ηλεκτρονικού εμπορίου είναι από 18 ως 30 μήνες, ενώ βάσεις για την αξιολόγηση μπορεί να είναι ο προϋπολογισμός, το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη και η προσφορά στα έσοδα.

[13], [17]

Πηγές αξιολόγησης

Βασικός στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να υπάρχει δυνατότητα απόκτησης στοιχείων και ανατροφοδосίας από τους πελάτες (π.χ. μέσω on line ερευνών) και η λήψη κατόπιν, κατάλληλων μέτρων και ενεργειών. Μια καλή πηγή ανατροφοδосίας είναι και η εξέταση του site από την σκοπιά του πελάτη, η εξέταση, δηλαδή, σημείων όπως αν η αρχική σελίδα τραβάει την προσοχή του πελάτη, αν φορτώνουν οι σελίδες γρήγορα, αν το περιεχόμενο είναι επίκαιρο, ενημερωμένο και καλό, αν είναι εύκολο στη χρήση, αν προσφέρει πληροφορίες, αν είναι εύκολη η επικοινωνία με την εταιρεία, αν είναι εύκολο να βρει ο πελάτης τις πληροφορίες που αναζητά, ποιοι είναι οι λόγοι για να εγγραφεί κανείς κλπ.

Η επιχείρηση, για να αναπτύξει την ανατροφοδοσία, πρέπει να βρει τρόπους να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των χρηστών σε έρευνες. Πρέπει να φροντίσει τα ερωτηματολόγια των ερευνών να είναι απλά και μικρής έκτασης (συνήθως να μην έχουν πάνω από πέντε ερωτήσεις) και τυχόν πιο προσωπικές ερωτήσεις να είναι τοποθετημένες προς στο τέλος. Συνιστάται επίσης, η χρήση pull-down μενού για τις επιλογές, η διαφήμιση των ερευνών με δώρα και αν απαιτούνται προσωπικά στοιχεία από το χρήστη, η σαφής ενημέρωση για το πώς θα χρησιμοποιηθούν αυτά.

Πολύτιμες πληροφορίες για το traffic, τις συνήθειες των πελατών και το αν είναι ένας χρήστης συχνός επισκέπτης ή όχι, μπορούν να συλλεχθούν με τη χρήση cookies, από μηχανές αναζήτησης, από τα στοιχεία των πωλήσεων και από το ίδιο το site. Υπάρχουν πολλά εργαλεία, λογισμικά και πακέτα στατιστικής ανάλυσης των site. Τα πιο πολλά βασίζονται σε συνδυασμό log files (λίστες γεγονότων που καταγράφει ο server), βάσεων δεδομένων εγγραφών και βάσεων δεδομένων συναλλαγών, για τη συλλογή πληροφοριών. Κάποια γνωστά τέτοια λογισμικά είναι το λογισμικό της WebTrends Corp. (www.webtrends.com), το WebCriteria (www.webcriteria.com), το Gif Wizard (www.gifwizard.com) και το Alexa (www.alexa.com).

Η ανάλυση τέτοιων στοιχείων, αν και δύσκολη, μπορεί να αποκαλύψει σελίδες που όταν τις επισκέπτεται κάποιος δεν ξαναγυρίζει στο site, δημοφιλή σημεία εισόδου, λέξεις – κλειδιά που χρησιμοποιούν οι πελάτες στις αναζητήσεις, συνήθειες των επισκεπτών, αγοραστικές συνήθειες πελατών, απαραίτητες διορθώσεις στην πλοήγηση κλπ. Το data mining είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό αγοραστικών συνηθειών.

Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης και εκτίμησης των επιπτώσεων του έργου είναι να απαντηθούν ερωτηματολόγια από πελάτες, αλλά και από τα μέλη της διοίκησης.

[15], [13], [4]

Γενικά ερωτήματα αξιολόγησης

Γενικότερα, πρέπει να αναλυθούν τα παρακάτω σημεία, πολλά από τα οποία μπορούν να συμπεριλαμβάνονται στα ερωτηματολόγια που αναφέρθηκαν:

- Επιτεύχθηκαν οι στόχοι που τέθηκαν στο Executive Summary και τη στρατηγική;
- Επιτυγχάνονται τα μέτρα και οι επιμέρους στόχοι που τέθηκαν κατά την κατάστροψη της στρατηγικής;
- Ποιες ήταν οι προσδοκίες; Ήταν ρεαλιστικές;
- Ποια προϊόντα και υπηρεσίες ήθελε να προσφέρει η επιχείρηση; Μπορεί το σύστημα να τα / τις προσφέρει;
- Ποια είναι τώρα η απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με την αρχική ανάλυση παρούσας κατάστασης;
- Προέκυψαν μη αναμενόμενα προβλήματα και πώς αντιμετωπίστηκαν; Τι προβλήματα προέκυψαν;
- Τι πλεονεκτήματα πραγματοποιήθηκαν που δεν είχαν προβλεφθεί; Ποια προβλεπόμενα πλεονεκτήματα δεν πραγματοποιήθηκαν και γιατί;
- Ποιο κόστος επιδιώχθηκε να μειωθεί; Ήταν επιτυχής η προσπάθεια;
- Αυξήθηκαν κόστη απροσδόκητα;
- Ποιοι ήταν οι στόχοι των πωλήσεων; Ήταν ρεαλιστικοί;
- Υπήρχε πρόβλεψη μείωσης εξόδων, όπως διανομής ή ταξιδιών;
- Μειώθηκαν παραδοσιακά έξοδα επικοινωνίας με τις επικοινωνίες μέσω διαδικτύου;
- Βελτιώθηκαν οι πελατειακές σχέσεις; Αν όχι, πώς μπορεί να διορθωθεί αυτό;

- Τι άλλο ζητάν οι πελάτες που δεν παρέχεται ακόμα; Πόσο θα κοστίσουν οι επιπλέον υπηρεσίες;
- Τι επίδραση θα έχει η ικανοποίηση των πελατειακών απαιτήσεων στην υποδομή υλικού και λογισμικού;
- Τα έργα ολοκληρώθηκαν εντός χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού και με την απαιτούμενη λειτουργικότητα; Αν τα έξοδα είναι εκτός προϋπολογισμού, μπορεί να γίνει επαναδιαπραγμάτευση των συμβολαίων; Ο προϋπολογισμός ήταν ρεαλιστικός;
- Προσλήφθηκε επιπλέον προσωπικό σύμφωνα με τις προβλέψεις;
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν επαρκής;
- Οι προμηθευτές προσέφεραν τις καλύτερες δυνατόν υπηρεσίες;
- Τι αλλαγές πρέπει να γίνουν;
- Τι αλλαγές υπάρχουν στην αγορά;
- Ποια ήταν η αντίδραση του ανταγωνισμού; Τι νέες λειτουργίες προσφέρουν οι ανταγωνιστές; Τι αλλαγές έχουν συμβεί στον ανταγωνισμό που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση;
- Χρειάζονται αλλαγές στην επιχειρηματική στρατηγική;
- Η απόδοση, η ασφάλεια και η διαθεσιμότητα είναι ικανοποιητικές;
- Οι επιχειρηματικές διαδικασίες λειτουργούν σωστά;
- Γίνεται ενημέρωση του περιεχομένου του site;
- Ποιες νέες τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν;
- Τώρα πια που η επιχείρηση έχει καλύτερη γνώση του e-business, υπάρχουν ευκαιρίες εσόδων ή μείωσης εξόδων που δεν εντοπίστηκαν αρχικά; Κλπ.

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά μπορεί να είναι ποσοτικές αλλά και ποιοτικές. Η συλλογή των πληροφοριών πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές απόψεις διαφορετικών ομάδων ανθρώπων. Η ανάλυσή τους είναι πολύπλοκη και χρονοβόρα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας πίνακας απόδοσης για τη συστηματικότερη ανάλυση των αποτελεσμάτων. [1], [15]

Διορθωτικές ενέργειες - Determine corrective action

Μετά την υλοποίηση, απαραίτητα στοιχεία για να έχει επιτυχή πορεία η επιχειρηματική κίνηση, είναι η αξιολόγηση, η συντήρηση και η διαχείριση, ώστε να εντοπίζονται αλλαγές και να σχεδιάζονται και να διενεργούνται απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Η δημιουργία μιας επιχείρησης on line, είναι άλλωστε μια συνεχής διαδικασία, με γρήγορες, αλλά σχεδιασμένες κινήσεις. Οι τάσεις στην τεχνολογία, τις ανάγκες των πελατών, τον κλάδο κλπ πρέπει συνεχώς να παρακολουθούνται και να εξετάζονται προσεκτικά και να ακολουθούν αλλαγές, αν κρίνονται απαραίτητες, στο site, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή ακόμα και τη στρατηγική.

Ιδιαίτερα η τεχνολογική υποδομή πρέπει να ανανεώνεται, να είναι σύγχρονη, να γίνονται απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις. Αλλαγές επίσης, πρέπει να εξετάζονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να επανεξετάζεται για να προσδιορίζονται απαραίτητες αλλαγές και να αναπροσαρμόζεται η στρατηγική e-business. Με τη συλλογή και την ανάλυση των απαραίτητων πληροφοριών, μπορεί να εκτιμηθεί η επιστροφή της επένδυσης, να γίνει ανασκόπηση των προσπαθειών και να απαιτηθούν διορθωτικές ενέργειες. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να αφορούν την προσφορά υπηρεσιών, τη στρατηγική τιμολόγησης, την επανεκτίμηση των προμηθευτών του λογισμικού ή και να φτάσουν ως τη διαμόρφωση μιας νέας στρατηγικής. [1], [15], [13]

Συνήθης διορθωτικές ενέργειες είναι οι μικρές προσαρμογές, ο ανασχεδιασμός και το contingency plan. Οι περισσότερες διορθωτικές ενέργειες είναι μικρής κλίμακας προσαρμογές, καθώς οι περισσότερες αποκλίσεις δεν απαιτούν μεγάλες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας. Σε περίπτωση που συμβούν μεγάλες αλλαγές στο περιβάλλον, στους στόχους ή στα προϊόντα, μπορεί να χρειαστεί αναθεώρηση και επανασχεδιασμός. Για την αντιμετώπιση απότομων και πολύ σοβαρών αλλαγών στο περιβάλλον πολλές επιχειρήσεις δημιουργούν προληπτικά ένα σχέδιο δράσης (contingency plan), που περιγράφει προκαθορισμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε περίπτωση που συμβεί κάτι απρόοπτο. [17]

5.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ Ή ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η εμπλοκή στο e-business και η μετατροπή μιας επιχείρησης σε ενεργή ηλεκτρονικά επιχείρηση, δεν είναι απλά η δημιουργία ενός site, αλλά η πλήρης ολοκλήρωση τεχνολογίας, ανθρώπων και διαδικασιών σε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Μια τέτοια κίνηση όμως, δεν αποτελεί πλέον απλά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά αρχίζει να γίνεται αναγκαία. Πλέον δεν τίθεται ερώτημα ως προς το αν θα προχωρήσει η επιχείρηση ή όχι στο e-business, αλλά πώς. Τα βασικά λοιπόν, ερωτήματα είναι πώς η επιχείρηση θα μπορέσει να περάσει στον ηλεκτρονικό τρόπο ζωής με επιτυχία και ποιοι είναι οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία ή να εξασφαλίσουν την επιτυχία. [9], [15]

Λάθη και παγίδες

Στο σχεδιασμό και τη διοίκηση επενδύσεων e-business, αυτό που έχει σημασία είναι η διαμόρφωση μιας στρατηγικής e-business και μετά ακολουθεί η αξιολόγηση

επενδύσεων σε τεχνολογίες και εφαρμογές. Το συνηθέστερο λάθος που κάνουν οι επιχειρήσεις είναι ότι αφοσιώνονται πρώτα στην τεχνολογία και τις εφαρμογές, και μετά προσπαθούν να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους γύρω από αυτήν την τεχνολογική υποδομή. Το μυστικό, λοιπόν, της επιτυχίας βρίσκεται στη διαμόρφωση πρώτα μιας ισχυρής στρατηγικής, πριν τη διαδικασία αποφάσεων για συγκεκριμένες επενδύσεις σε τεχνολογίες και εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου. [9]

Ένα ακόμα πολύ συνηθισμένο λάθος είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν κάνουν τις σωστές ερωτήσεις όταν προετοιμάζονται να εμφανιστούν online και τελικά αυτό που προσφέρουν δεν είναι αυτό που θέλουν οι πελάτες. Για το λόγο αυτό πρέπει μια επιχείρηση να καθοδηγηθεί από τους πελάτες της και να αναδιοργανωθεί γύρω από αυτούς. [7]

Ακόμα, κάποιες από τις παγίδες στις οποίες πέφτουν οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να εισέλθουν στο ηλεκτρονικό κόσμο, είναι:

- Δεν παίρνουν τα μέσα υλοποίησης και το σκοπό στα σοβαρά

Όλα εξαρτώνται από τον αν αντιμετωπίζει η επιχείρηση το εγχείρημα του ηλεκτρονικού εμπορίου με τη δέουσα προσοχή και σοβαρότητα. Έτσι, μια επιχείρηση που θα προσλάβει ικανά, έμπειρα και ενθουσιώδη άτομα για να δημιουργήσουν ένα σύστημα από την αρχή και που θα έχει έναν αρκετά ικανοποιητικό προϋπολογισμό, είναι πολύ πιθανό να αναπτυχθεί, να έχει πωλήσεις, μια ενεργητική ατμόσφαιρα και μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Αντίθετα, μια επιχείρηση που θα επιμείνει σε χαμηλό κόστος, θα ψάχνει για βραχυχρόνιο κέρδος και θα ξεκινήσει μόνη της τη δημιουργία ενός online καταστήματος, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές της στα χρήματα και όχι στους πελάτες, θα βρεθεί να χάνει μερίδιο αγοράς από εταιρείες που κινήθηκαν όπως η προηγούμενη και να δαπανά όλο και περισσότερους πόρους. Αν η επιχείρηση λοιπόν, δεν πάρει στα σοβαρά το ηλεκτρονικό εμπόριο, κινδυνεύει να

δημιουργήσει άχρηστες λειτουργίες και τα αρχικά της σχέδια να αποδειχθούν ανεπαρκή.

- Προσπαθούν να κάνουν τα πάντα για όλους

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να ευχαριστήσει κάθε επισκέπτη στην τοποθεσία της, καταλήγει συνήθως να μην ευχαριστεί κανέναν πραγματικά. Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν μια προσέγγιση καταστημάτων, ελπίζοντας να βάλουν αρκετά σε κάθε web σελίδα, ώστε όλοι να βρουν κάτι που να τους αρέσει. Έτσι, η αρχική σελίδα γίνεται "πεδίο μάχης" με πάρα πολλές λειτουργίες που κάθε άλλο παρά καλωσορίζουν τον επισκέπτη. Αντίθετα, μια τοποθεσία που επικεντρώνεται σε κάποια ομάδα μόνο επισκεπτών ή προϊόντων, έχει επισκέπτες ενθουσιώδεις και που πολλές φορές σχηματίζουν μια ηλεκτρονική κοινωνία (πχ. Timezone.com, Chessclub.com).

- Η παγίδα της τεχνολογίας

Όταν δίνεται προτεραιότητα στη χρήση τεχνολογίας και όχι στα ποιοτικά περιεχόμενα και στην ανταπόκριση προς τους πελάτες, η επιχείρηση πέφτει στις παγίδες της τεχνολογίας. Ενδεικτικό του πόσο έχει πέσει μια εταιρεία στις παγίδες αυτές, είναι ο χρόνος που χρειάζεται για να γίνει μια αλλαγή στην τοποθεσία της. Στο Yahoo! η ομάδα τεχνολογίας παίζει βοηθητικό ρόλο. Η τοποθεσία παρά την εξειδικευμένη τεχνολογία που έχει, επικεντρώνεται στην ταχύτητα και δείχνει την αφοσίωσή της στους πελάτες, έχοντας καλύτερους χρόνους απόκρισης και διατηρώντας απλή μια πολύπλοκη τοποθεσία. Η τεχνολογία εδώ εξυπηρετεί το σκοπό της.

- Το στυλ προσούρας και η παγίδα του marketing

Οι ομάδες marketing και επικοινωνίας συνήθως δημιουργούν τοποθεσίες που μοιάζουν με μπροσούρες, γεμάτες με στεγνά περιεχόμενα, μεγάλα έγγραφα, περιπτώσεις για εξέταση, όλα βγαλμένα από μια μπροσούρα. Η τοποθεσία μπορεί να έχει χιλιάδες σελίδες, κάθε μία οργανωμένη από διαφορετική ομάδα του marketing, με

αποτέλεσμα οι επισκέπτες, βομβαρδισμένοι από πολλές διαφορετικές προσπάθειες προώθησης προϊόντων, να μη μπορούν να καταλάβουν αν βρίσκονται στην ίδια τοποθεσία αλλάζοντας σελίδα. Το μυστικό για να βγει η επιχείρηση από την παγίδα και να δημιουργήσει πιο άμεση επικοινωνία, είναι να επιτρέψει στον πελάτη να επικοινωνεί (π.χ. κριτικές πελατών σε τοποθεσία βιβλιοπωλείου για να δώσουν στην εμπειρία της αγοράς ανθρώπινη φωνή).

- Η Εσωστρεφής τοποθεσία

Η τοποθεσία είναι ένας καθρέφτης της οργάνωσης της και της φιλοσοφίας εταιρείας. Μια εσωστρεφής τοποθεσία είναι οργανωμένη ως προς τα εσωτερικά θέματα, με βάση το οργανόγραμμα της εταιρείας, γύρω από τα περιεχόμενα, δείχνοντας το φυσικό της αντίστοιχο, βάζοντας απλά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην τοποθεσία. Η αρχική σελίδα τραβά όλους και είναι εκτός ελέγχου, αναγκάζοντας την εταιρεία να βάζει τα πάντα στην αρχική σελίδα για να ανταποκρίνεται στις επιθυμίες όλων των πελατών ταυτόχρονα. Αντίθετα, μια εξωστρεφής τοποθεσία είναι οργανωμένη με βάση τους επισκέπτες. Χωρίζει το κοινό της κατά την είσοδό του στέλνοντας κάθε επισκέπτη στην κατάλληλη αρχική σελίδα. Είναι ευθυγραμμισμένη με τον πελάτη και δελεάζει διάφορων ειδών πελάτες για σελίδες δευτέρου επιπέδου ("γειτονιές") μέσα στην τοποθεσία, βγάζοντας την πίεση από την αρχική σελίδα.

- Να αγνοείται ο πελάτης

Όταν η διεύθυνση της εταιρείας αποφασίζει, με βάση προσωπικές προτιμήσεις, πώς θέλει να είναι η τοποθεσία, χωρίς να βλέπει την ανάγκη να "χάσει χρόνο" ρωτώντας τι θέλουν οι πελάτες, η αποτυχία είναι σίγουρη. Αν μια εταιρεία δεν ξέρει ποιοι είναι οι πελάτες της και τι θέλουν, είναι αδύνατο να τους εξυπηρετήσει. Οι περισσότερες στρατηγικές αποτυγχάνουν αν μια web ομάδα μετακινείται ανάμεσα στα τμήματα έρευνας και τεχνολογίας ή αν ο προϋπολογισμός της προέρχεται από ένα αυτά

τα τμήματα. Αν υπάρχει cross-functional ομάδα και τα άτομα υποστήριξης πελατών έχουν τον έλεγχο, οι πιθανότητες επιτυχίας αυξάνονται, ενώ αν οι πελάτες συμμετέχουν, οι πιθανότητες αυξάνονται ακόμη περισσότερο.

[7]

- Έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας

Η ανάμειξη στο σχεδιασμό ανθρώπων από όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα (cross-functional team) και η επικοινωνία του οράματος και των στόχων είναι πολύ σημαντικά στοιχεία. Προσπάθειες που αναπτύσσονται σε κλειστό κύκλο ενός και μόνο τμήματος και απλά ανακοινώνονται μετά την περάτωση του σχεδιασμού, δεν έχουν σχεδιαστεί αποτελεσματικά και δεν πρόκειται να βρουν υποστήριξη από τα άλλα τμήματα. Η ομάδα σχεδιασμού πρέπει να δέχεται και να εξετάζει ερωτήματα, απόψεις και αντιρρήσεις και να αναπροσαρμόζει τα σχέδια, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Επίσης, πρέπει να δημιουργηθούν έγγραφα με προορισμό την ενημέρωση και την επικοινωνία του σχεδίου. Τόσο αυτά, όσο και οι οδηγίες για την υλοποίηση, πρέπει να είναι μικρού όγκου και με σαφείς διατυπώσεις.

- Επιτόλμη αντιμετώπιση της υλοποίησης

Η θεώρηση ότι η υλοποίηση είναι μια απλή διαδικασία που δεν απαιτεί σχεδιασμό και προσεκτικά βήματα, οδηγεί στην αποτυχία. Για να μπορέσει να υλοποιηθεί το σχέδιο πρέπει να υπάρχει σωστή διαχείριση έργου (project management) και να ακολουθηθούν προσεκτικά βήματα για τη σταδιακή μεταφορά της επιχείρησης στο νέο τρόπο διεξαγωγής εργασιών και τις νέες εφαρμογές.

- Έλλειψη έρευνας και συλλογής πληροφοριών

Είναι μεγάλο λάθος να μην εκτιμηθεί η κατάσταση της επιχείρησης, γιατί έτσι θα υπάρχει άγνοια υφιστάμενων προβλημάτων. Δεν πρέπει να αγνοηθούν το υπάρχον μοντέλο της επιχείρησης και τα υπάρχοντα κανάλια διανομής της, οι πελάτες και οι

διαδικασίες marketing, εκπλήρωσης παραγγελιών, διαχείρισης αποθεμάτων και λογιστικής διαχείρισης. Λάθος κίνηση επίσης, είναι να μην εξεταστούν μέθοδοι, μοντέλα και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων, καθώς η επιχείρηση με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μάθει πολλά. Η γνώση των πελατών, η ανατροφοδοσία και η περιοδική εξέταση διαφόρων παραγόντων είναι σημαντική σε όλη την πορεία του σχεδιασμού και της υλοποίησης, καθώς οι προτεραιότητες αλλάζουν και η τεχνολογία εξελίσσεται.

- Έλλειψη κατάλληλων πόρων

Πολλές φορές οι υπεύθυνοι πιστεύουν ότι μπορούν να τα κάνουν όλα μόνοι τους. Οι πόροι που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της, οι γνώσεις και ικανότητες πρέπει να αξιολογούνται και να ζητείται η συνδρομή εξωτερικών συνεργατών, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η επιλογή εξωτερικών συνεργατών πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή, ώστε να επιλεγεί ο κατάλληλος.

- Να παραμελούνται άλλα σχέδια και λειτουργίες

Κάθε σωστός σχεδιασμός και υλοποίηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ήδη τρέχοντα άλλα έργα και σχέδια και να προσπαθεί να τα ολοκληρώσει κάτω από ένα γενικότερο πλαίσιο. Οι λειτουργίες της επιχείρησης δεν πρέπει να παραμελούνται ή να παρεμποδίζονται, αλλά να υπάρχει περιθώριο ώστε να παρέχεται η απαραίτητη λειτουργικότητα για τις βραχυχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης.

[9], [13]

Άλλες κινήσεις που πρέπει προσέξει η επιχείρηση, καθώς μπορούν να δημιουργήσουν παγίδες, αφορούν τη σχεδίαση του site και ιδιαίτερα της διαδικασίας συναλλαγών και την ανάπτυξη της υποδομής. Χρειάζεται προσοχή, ώστε να αποφευχθεί η υπέρμετρη χρήση χαρακτηριστικών όπως τα γραφικά και ο ήχος, ο πολύπλοκος τρόπος πλοήγησης, τα δυσανάγνωστα κείμενα και η δημιουργία ενός site που αργεί να φορτώσει, που είναι πιο δύσκολο να χρησιμοποιηθεί από ότι η παραγγελία

μέσω τηλεφώνου ή fax και όπου οι πελάτες δυσκολεύονται να βρουν αυτό που ζητούν (πληροφορία ή προϊόν).

Ιδιαίτερα, η διαδικασία συναλλαγών δεν πρέπει να μπερδεύει τους πελάτες. Πρέπει να είναι απλή, να τους δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζουν αν κάτι είναι σε έλλειψη και να επιβεβαιώνει την αγορά ή την παραγγελία. Επίσης, οι τιμές δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερες από αυτές που ισχύουν σε άλλα κανάλια. Γενικότερα, το site πρέπει να δημιουργεί την αίσθηση της ασφάλειας των συναλλαγών και να προσφέρει τρόπους επικοινωνίας με την επιχείρηση. Τέλος, πρέπει να έχει την κατάλληλη υποδομή που να επιτρέπει τη σωστή διαχείριση, να καλύπτει τις τρέχουσες ανάγκες και να είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη σε μελλοντικές ανάγκες. [13]

Παράγοντες επιτυχίας

Για να μπορέσει να ενεργοποιηθεί ηλεκτρονικά μια επιχείρηση με επιτυχία και να υλοποιηθεί σωστά το σχέδιο e-business, οι υπεύθυνοι πρέπει να στηριχτούν σε μια σωστά διαμορφωμένη δυναμική στρατηγική, μια δυνατή ηγεσία και σε κατάλληλες ικανότητες και προσόντα. Πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή σε παράγοντες – κλειδιά για την επιτυχία:

- Ηγεσία:

Απαραίτητο είναι να υπάρχει ικανή και αποτελεσματική διοικητική ηγεσία και όραμα και να αντιμετωπιστεί η κίνηση ως επιχειρηματικό έργο και όχι ως τεχνολογικό έργο.

- Κατανομή πόρων:

Θα χρειαστεί επένδυση σε ανθρώπους και χρήμα και πρέπει να αντιμετωπιστεί η κίνηση ως μεγάλη επιχειρηματική κίνηση, με τη σωστή κατανομή των κατάλληλων πόρων. Οι πόροι και ο χρόνος πρέπει να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Πολύ σημαντική είναι η προσέλκυση και η διατήρηση, με κίνητρα και αποδοχές, ανθρώπινου δυναμικού με κατάλληλα προσόντα και ικανότητες.

- Αντίδραση και ευελιξία:

Ο κόσμος του e-business χαρακτηρίζεται από ταχύτητα και αλλαγές. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση πρέπει να γίνει ευέλικτη, να ενεργεί γρήγορα και αποφασιστικά απέναντι σε αλλαγές και να προβλέπει αλλαγές. Το όραμα και η στρατηγική πρέπει να βρίσκονται σε δυναμική κατάσταση, ώστε να αξιολογούνται και να προσαρμόζονται κατάλληλα για να εξασφαλίσουν την επιτυχία και να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια. Μια σαφής και κατανοητή στρατηγική βοηθά πολύ, όπως και η καλή γνώση των πελατών της, του κλάδου της, ο κατάλληλος σχεδιασμός και η γρήγορη δράση. Αν μια επιχείρηση δεν είναι ευέλικτη σε κάποιο σημείο που είναι ένας δυναμικός παράγοντας, τότε αυτός αποτελεί απειλή. Αντίθετα, αν είναι πολύ ευέλικτη σε κάποιο κομμάτι που είναι σχετικά σταθερό, αυτό αποτελεί ευκαιρία.

- Ταχύτητα και αλλαγές:

Η υλοποίηση πρέπει να γίνει γρήγορα και δυναμικά, με χρονικό όριο ως 6 μήνες, καθώς οι συνεχείς αλλαγές στην τεχνολογία και την αγορά και οι μειωμένοι κύκλοι ζωής προϊόντων και υπηρεσιών δεν επιτρέπουν καθυστερήσεις και αργές κινήσεις.

- Συνολική θεώρηση:

Οι προσπάθειες που μπορεί να γίνονται σε διάφορα τμήματα πρέπει να είναι υπό τη γενικότερη εποπτεία και να εντάσσονται στο συνολικό σχέδιο και τη στρατηγική. Επίσης, η στρατηγική e-business, πρέπει να συμβαδίζει με τη συνολική στρατηγική.

- Ανασχεδιασμός του επιχειρηματικού μοντέλου:

Η επιχείρηση πρέπει να γυρίσει στις βάσεις της, να προσδιορίσει βασικές ικανότητες (core competencies) και νέες προτάσεις αξίας και να μεταμορφωθεί ώστε να

προσφέρει νέες αξίες. Πρέπει να κινείται και να σκέφτεται διαφορετικά, να εκμεταλλεύεται προσδοκώμενες ευκαιρίες και να σχεδιάζει για νέες ευκαιρίες. Η τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέσο στρατηγικό και όχι να αποτελεί σκοπό. Πρέπει επίσης, να ληφθεί υπόψη η δύναμη του ολοκληρωμένου δικτύου αξίας για το οποίο δίνει τη δυνατότητα το Internet μέσω της σύνδεσης επιχειρήσεων. Αλλαγές θα επέλθουν σε διαδικασίες, τεχνολογική υποδομή, κουλτούρα και στρατηγική. Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει τομείς όπου είναι πολύ καλή και να αποκτήσει τα υπόλοιπα από ένα δίκτυο συνεργατών.

- Πελατοκεντρικός σχεδιασμός:

Ο πελάτης είναι το κέντρο του ενδιαφέροντος και του σχεδιασμού, είναι η πρώτη προτεραιότητα. Είναι η δύναμη που κινεί την οικονομία και την επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να ακούει τις απαιτήσεις των πελατών και σύμφωνα με αυτές να καταστρώνει τη στρατηγική της και να κινείται ανάλογα. Πρέπει να μάθει καλά ποιοι είναι οι πελάτες της και τι ζητάνε και να χτίσει δυνατούς δεσμούς μαζί τους. Σκοπός, αλλά και μέτρο επιτυχίας, αποτελεί η ικανοποίησή τους.

- Ανασχεδιασμός διαδικασιών:

Οι υπάρχουσες διαδικασίες πρέπει να σχεδιαστούν πλέον με γνώμονα τον τελικό πελάτη και όχι τις γνώσεις των εργαζομένων, νέες διαδικασίες θα πρέπει επίσης να σχεδιαστούν και όλες πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς. Σκοπός είναι η επίτευξη αποτελεσματικότητας, αξιοπιστίας και ευελιξίας.

- Υποδομή επιχειρηματικών εφαρμογών:

Παλιά και νέα συστήματα πρέπει να οργανωθούν έτσι, ώστε να ανταλλάσσουν πληροφορίες χωρίς προβλήματα, να λειτουργούν συνεργαζόμενα, να επιτρέπουν γρήγορα εφαρμόσιμες αλλαγές στο μέλλον. Μεγάλη προσοχή χρειάζεται ώστε η

υποδομή να είναι κατάλληλη για να υποστηρίξει την προσπάθεια και ευέλικτη σε μεταβαλλόμενες ανάγκες. Η ολοκλήρωση, η ευελιξία και η ανταπόκριση είναι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

▪ Σχεδιασμός τεχνολογικής αρχιτεκτονικής:

Η τεχνολογική αρχιτεκτονική πρέπει να σχεδιαστεί έτσι, ώστε να προσφέρει αξιοπιστία, διαθεσιμότητα, απόδοση, ευελιξία, ασφάλεια, εύκολη προσαρμογή και διαχείριση. Η τεχνολογική υποδομή πρέπει να είναι απλοποιημένη, αυτοματοποιημένη, ολοκληρωμένη και τυποποιημένη. Άλλωστε, οι επιπτώσεις από την αποτυχία του συστήματος είναι μεγαλύτερες από ποτέ. Προσοχή επίσης εφιστάται και στην επιλογή τεχνολογίας, ώστε να αντιμετωπιστούν ασυμβατότητες των browsers, μικρές αποδόσεις λόγω περιορισμών δικτύων και ακατάλληλα εργαλεία.

▪ Εκπαίδευση & Διαχείριση αλλαγών:

Πρόκειται για ένα παράγοντα πολύ σημαντικό. Το e-business επιφέρει αλλαγές στη δομή της επιχείρησης, στις αρμοδιότητες των εργαζομένων, την κουλτούρα και τους τίτλους. Η εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες, τις νέες διαδικασίες και προσδοκίες και τους νέους τρόπους εργασίας είναι απαραίτητη. Αν δεν δοθεί η δέουσα προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα και τις αντιδράσεις του στις αλλαγές, η αποτυχία είναι πολύ πιθανή.

[15]

▪ Άλλοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες:

Άλλοι κριτικοί παράγοντες επιτυχίας είναι οι απαραίτητοι επιχειρησιακοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι παράγοντες που βοηθούν στην επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου των επιχειρησιακών στόχων και εξαρτώνται σε μεγάλο ποσοστό από την κατάσταση μιας επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

- ο συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που εμπορεύεται
- ο υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης

- ο ομάδα έργου που αντανακλά διάφορες λειτουργικές περιοχές
- ο αποδοχή από τους πελάτες
- ο interface φιλικό προς το χρήστη
- ο ολοκλήρωση με τα εταιρικά νομικά συστήματα
- ο ασφάλεια και έλεγχος του συστήματος ηλεκτρονικού εμπορίου
- ο ανταγωνισμός και κατάσταση αγοράς
- ο πιλοτικό πρόγραμμα και εταιρική γνώση
- ο προαγωγές και εσωτερική επικοινωνία
- ο κόστος του έργου ηλεκτρονικού εμπορίου
- ο επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ εμπόρων και καταναλωτών [1]

Πολλά είναι λοιπόν, τα σημεία που συντελούν σε μια επιτυχία. Το κλειδί για ευελιξία και ταχύτητα είναι να μετριέται η επιτυχία με μέτρα που έχουν τεθεί, να σχεδιάζονται ευέλικτες υποδομές, να υπάρχει επικέντρωση και ταξινόμηση προσπαθειών, να ξεκινάει η επιχείρηση μικρά, να σχεδιάζει για μεγάλα και να κινείται γρήγορα. Η συνεχής παρακολούθηση των πελατών, η ανατροφοδότηση, οι μετρήσεις και η αξιολόγηση και η γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία μιας στρατηγικής στο e-business. [9], [15]

Εκτίμηση Επιτυχίας

Για να κριθεί γενικότερα, αν η επιχειρηματική κίνηση είναι τελικά επιτυχής ή όχι, πρέπει να εξεταστεί αν έχουν επιτευχθεί τα επιθυμητά πλεονεκτήματα που προσφέρει το e-business. Η αξιολόγηση δείχνει τι αποκόμισε η επιχείρηση, αν εκμεταλλεύτηκε κάποια από τα οφέλη του ηλεκτρονικού εμπορίου και σε ποιο βαθμό. Σε γενικές γραμμές, το e-business δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της

βελτιστοποίησης της αλυσίδας αξίας και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας απέναντι στη ζήτηση.

Η αλυσίδα αξίας μπορεί να βελτιωθεί, δημιουργώντας ένα δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων που προσφέρουν αξία στον πελάτη. Τα Intranet βελτιώνουν τις εσωτερικές επικοινωνίες και διαδικασίες, ενώ τα Extranet βελτιώνουν τις επικοινωνίες με τους συνεργάτες. Αποτελέσματα των δικτύων αξίας είναι η είσοδος νέων προϊόντων στην αγορά σε λιγότερο χρόνο, η μείωση του κόστους και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Στον κόσμο του e-business που κινείται γύρω από τον πελάτη, ο ανταγωνισμός για την αφοσίωση του πελάτη είναι όλο και μεγαλύτερος. Το e-business και η διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας προσφέρουν τρόπους διαχείρισης και βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες. Επίσης, το Internet αποτελεί ένα επιπλέον κανάλι διανομής, ένα νέο τρόπο επικοινωνίας του πελάτη με την επιχείρηση, ένα νέο τρόπο για ταχύτερη και πιο εύκολη διενέργεια συναλλαγών, ένα τρόπο πιο εύκολης επικοινωνίας, προσφοράς και απόκτησης πληροφοριών (feedback). [15]

Στη νέα πραγματικότητα του ηλεκτρονικού επιχειρείν, η επιχείρηση μπορεί πλέον να απευθυνθεί σε παγκόσμιο κοινό και να ανοιχθεί σε νέες αγορές. Μπορεί όμως, και πολύ εύκολα να χάσει μερίδιο αγοράς, καθώς ο ανταγωνισμός δεν είναι παρά ένα κλικ μακριά. Το μυστικό για μια επιτυχή πορεία είναι ο προσεκτικός και δυναμικός σχεδιασμός, η συνεχής αξιολόγηση και προσαρμογή και η κατάστροφη στρατηγικής με στόχο την προσφορά στον πελάτη συνεχώς περισσότερης συνολικής αξίας και τη συνεχή βελτίωση της εμπειρίας του και της σχέσης μαζί του. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να μαθαίνει και να συγκρίνει τις αποδόσεις της με τον ανταγωνισμό, αλλά και με αντίστοιχα στοιχεία του παρελθόντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ - OUTSOURCING

Μια επιχείρηση, κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της υλοποίησης, βρίσκεται πολλές φορές μπροστά σε στρατηγικές αποφάσεις τύπου “make or buy”. Μπορεί να αναλάβει κάτι από μόνη της, εσωτερικά, ή να το αναθέσει σε τρίτους, εξωτερικούς συνεργάτες – παροχείς υπηρεσιών. Το παλαιό δίλημμα “make or buy”, έχει πάρει πλέον τη μορφή “make or buy or rent”, καθώς η επιχείρηση μπορεί πλέον να “νοικιάσει” πρόσβαση σε εφαρμογές, χώρο σε server τρίτου κλπ.

Μετά από εκτίμηση διαφόρων παραγόντων, όπως είναι το κόστος, η πολυπλοκότητα των εφαρμογών, η παρεχόμενη ασφάλεια, οι μέθοδοι πληρωμών, οι διαθέσιμοι πόροι, οι συνεργάτες, οι προμηθευτές κλπ, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει αν έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει μόνη της την υποδομή του ηλεκτρονικού επιχειρείν, αν θα αγοράσει ένα εμπορικό λογισμικό πακέτο, αν θα χρησιμοποιήσει μια εταιρεία φιλοξενίας ιστοσελίδων, αν θα σχεδιάσει μόνη της το site, αν θα αναπτύξει η ίδια το σύστημα των συναλλαγών, αν θα αναλάβει η ίδια τη συντήρηση, ακόμα και αν θα αναπτύξει μόνη της τη στρατηγική για το e-business ή με τη βοήθεια τρίτων.

[1], [13]

6.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΡΓΟΛΑΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΕΩΝ

6.1.1 ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ / ISPs

Οι παροχείς υπηρεσιών διαδικτύου / ISPs (Internet Service Providers) είναι εταιρείες που παρέχουν πρόσβαση στο Internet μέσω τηλεφωνικών γραμμών ή μόνιμων συνδέσεων. Προσφέρουν επίσης, πρόσβαση σε λογισμικά για e-mail, browsing και

άλλες υπηρεσίες. Αναλαμβάνουν εργασίες διαχείρισης όπως τη διατήρηση web διευθύνσεων, τη διατήρηση συνδέσεων με τοπικά, εθνικά και διεθνή σημεία σύνδεσης Internet και τη δρομολόγηση και διαχείριση της κίνησης των επισκεπτών / traffic.

Συνήθη κριτήρια για την επιλογή ενός ISP είναι η ταχύτητα, η διαθεσιμότητα, η τεχνική υποστήριξη, οι παρεχόμενες υπηρεσίες e-mail, newsgroup και user pages και η αξιολόγηση του λογισμικού εγκατάστασης. Οι καλές εταιρείες ISP προσφέρουν αξιόπιστη σύνδεση στο Internet, υπηρεσίες διαχείρισης και αναφορές παρακολούθησης χρήσης. [1], [13], [14]

6.1.2 ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ / WEB HOSTING PROVIDERS

Οι περισσότεροι ISPs παρέχουν τη δυνατότητα στους πελάτες τους να δημιουργήσουν ένα website που φιλοξενείται (hosted) στο server των ISPs. Είναι μια λύση ελκυστική για ένα μικρό site, αλλά ίσως δεν αποτελεί καλή επιλογή για ένα ολοκληρωμένο site ενός μεγάλου επιχειρήματος e-commerce. Πολλές φορές ο χώρος στο server που προσφέρουν οι ISP δεν είναι αρκετός για ένα μεγάλο site. Επίσης, πολλές φορές δεν επιτρέπουν τη δημιουργία site που περιλαμβάνουν προγραμματισμό και front-end στοιχεία απαραίτητα για συναλλαγές κλπ.

Αυτό που διαφοροποιεί τις μεγάλες εταιρείες hosting από τους μικρότερους ISPs, είναι οι πόροι που διαθέτουν: εγκαταστάσεις με φυσική ασφάλεια, εσωτερική πυροπροστασία, επαναλαμβανόμενες και φιλτραρισμένες πηγές ισχύος, υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό συνεχώς διαθέσιμο όλες τις ώρες, πολλαπλές συνδέσεις υψηλής χωρητικότητας δεδομένων. Οι εταιρίες αυτές διαθέτουν διάφορα κέντρα δεδομένων και λειτουργούν ως χώρος αποθήκευσης για πολύ μεγάλα φορτία κίνησης.

Το πλεονέκτημα στην επιλογή μιας τέτοιας εταιρείας, είναι ότι μπορούν να υποστηρίξουν μεγάλο όγκο συναλλαγές, κάποια μεγάλη μελλοντική αύξηση κίνησης ή ακόμα και επιθέσεις απαγόρευσης εξυπηρέτησης (DoS).

Στις περιπτώσεις hosting, ο παροχέας αναλαμβάνει τη διαχείριση του περιεχομένου και της δομής του directory, ενώ η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και τη συντήρηση του περιεχομένου. Οι περισσότεροι παροχείς φιλοξενίας, κρατάν αντίγραφα ασφαλείας από τα sites καθημερινά και έχουν τους server τους σε ασφαλή περιβάλλοντα. Συχνά έχουν υψηλών προδιαγραφών δικτυακή αρχιτεκτονική και υποστηρίζονται από επιπλέον συνδέσεις, ώστε να εξασφαλίζεται υψηλή διασύνδεση (connectivity). Παρέχουν συνήθως αναφορές με στατιστικά στοιχεία για τις επισκέψεις στο site, ενώ μπορεί να παρέχουν και υπηρεσίες προγραμματισμού και προστατευμένων με κωδικούς πρόσβασης περιοχών στο site. Πολλοί ακόμα, μπορεί να προσφέρουν λογισμικό συναλλαγών, επεξεργασία πραγματικού χρόνου για πιστωτικές κάρτες και υπηρεσίες για multimedia sites. Ο χώρος που προσφέρουν στο server τους είναι συνήθως προκαθορισμένος.

[13], [14], [16]

6.1.3 ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ / IPPs

Οι παροχείς υπηρεσιών παρουσίας στο διαδίκτυο / IPPs (Internet Presence Providers) προσφέρουν μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών και υψηλότερου επιπέδου επιλογές από τους ISP. Εκτός από hosting, προσφέρουν συνδυασμό σχεδιασμού και εφαρμογής, ακόμα και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Προσφέρουν δηλαδή, παρουσία στο Internet, αλλά η έννοια της παρουσίας διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Μπορεί να προσφέρει σχεδιασμό, αλλά όχι ανάπτυξη, μπορεί και να προσφέρει ακόμα και

συντήρηση. Μερικά βασικά στοιχεία που πρέπει να εξεταστούν σε περίπτωση συνεργασίας με IPP είναι:

- Έχει ομάδα σχεδιασμού που να εργάζεται ανεξάρτητα από την ομάδα εφαρμογής και hosting;
- Τι υπηρεσίες προσφέρει: Τι ποσοστά από το χρόνο που αφιερώνεται σε ένα έργο, αφορούν την κάθε υπηρεσία;
- Πόσοι από το προσωπικό δουλεύουν για το περιεχόμενο και το σχεδιασμό: Ποιοι είναι, ποιες οι ευθύνες τους, ποιες οι γνώσεις τους και οι ικανότητές τους;
- Για να αναλάβουν τις δημιουργικές υπηρεσίες πρέπει να αναλάβουν και το hosting;

[13]

6.1.4 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ / ASPs

Οι παροχείς εφαρμογών / ASPs - Application Service Providers ή αλλιώς Commercial Service Providers, είναι εταιρείες, που εκμεταλλεύομενες τις δυνατότητες των εφαρμογών σε περιβάλλον java και το διαδίκτυο, ενοικιάζουν λογισμικό μέσω του διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα απλό λογισμικό πελάτη ή browser με δυνατότητες java για να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες του ASP. Στην ουσία, διάφορες λογισμικές εφαρμογές (ERP, CRM, e-procurement), μικρές ή μεγάλες, είναι εγκατεστημένες στους υπολογιστές του ASP σε δικές του εγκαταστάσεις, όπου έχουν πρόσβαση οι επιχειρήσεις μέσω μόνιμης συνήθως σύνδεσης υψηλής ταχύτητας, χρησιμοποιώντας WAN ή VPN. Οι επιχειρήσεις πληρώνουν μια αμοιβή στον ASP, όπως μηνιαίο ενοίκιο, χρέωση με βάση τον όγκο των συναλλαγών κ.α.

Μια συνεργασία με ASP περιλαμβάνει συνήθως και άλλες υπηρεσίες, όπως περιορισμένου βαθμού προσαρμογή του λογισμικού, διαχείριση εφαρμογών και βάσεων δεδομένων, αντίγραφα ασφαλείας, αποθήκευση και δυνατότητα ανάκτησης εκτός site, ασφαλή διασύνδεση, συνεχή παρακολούθηση και διαχείριση, υποστήριξη και διαχείριση ασφάλειας.

Η συνεργασία με ASP αποτελεί μια καλή εναλλακτική λύση στην εγκατάσταση και συντήρηση λογισμικών από την ίδια την επιχείρηση, αφού προσφέρει πρόσβαση σε λογισμικά, χωρίς να ακολουθείται από φοβερές απαιτήσεις σε χρόνο και πόρους.

Η συνεργασία αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να αναπτύξουν την υποδομή του υλικού (hardware) για να τρέξουν τις εφαρμογές που θέλουν αφού χρησιμοποιούν αυτές των ASPs, μπορούν να έχουν πρόσβαση και να χρησιμοποιούν μεγάλα λογισμικά χωρίς να τα συντηρούν, τα λογισμικά έχουν συνεχή παρακολούθηση και τεχνική υποστήριξη από ειδικούς και οι επιχειρήσεις μπορούν να επικεντρωθούν στις κρίσιμες για αυτές λειτουργίες. Επίσης, οι ASPs έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στις εταιρείες λογισμικών και τα συστήματα που προφέρουν μπορούν να είναι ανοιχτά σε συνεργάτες και εμπορικούς εταίρους της επιχείρησης, υπό προϋποθέσεις ασφαλείας.

Το αρνητικό σημείο είναι πως η επιχείρηση δεν έχει τον έλεγχο της εφαρμογής και στηρίζεται αποκλειστικά στον ASP για την αξιοπιστία του συστήματος και τη συντήρηση. Πολλές μικρές και μεσαίες εταιρείες, επιλέγουν τέτοιες συνεργασίες με ASPs λόγω του υψηλού κόστους και της μεγάλης δέσμευσης πόρων που συνεπάγεται η συντήρηση, παρακολούθηση, ενημέρωση, εγκατάσταση και ολοκλήρωση με άλλες εφαρμογές των λογισμικών. Αποτελεί σωστή επιλογή για επιχειρήσεις που δεν έχουν εξειδικευμένες απαιτήσεις προσαρμογής από τα λογισμικά (customized) και για νέες web επιχειρήσεις (start-ups). Κάποιοι ASPs αρχίζουν να διευρύνουν την γκάμα των

εφαρμογών που προσφέρουν, ώστε να δημιουργήσουν στην ουσία ένα πλήρες επιχειρηματικό πλαίσιο εφαρμογών. Αυτό θα ήταν ιδανική λύση για νέες web επιχειρήσεις, καθώς θα τους έδινε τη δυνατότητα να λύσουν μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα το θέμα της υποδομής λογισμικού και να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη της εμπορικής κίνησης.

Για τις εταιρείες λογισμικών, το μειονέκτημα του να επιτρέπουν σε ASPs να φιλοξενούν τις εφαρμογές τους, είναι ότι χάνουν σημαντικά έσοδα που θα είχαν από την πώληση των εφαρμογών ξεχωριστά σε κάθε ανεξάρτητο πελάτη. Με τους ASPs όμως, μειώνονται τα κόστη υποστήριξης πελατών αυτών των εταιρειών.

[2], [14], [9]

6.1.5 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ MARKETING

Οι εταιρείες αυτές βλέπουν το Internet ως ένα ακόμα μέσο marketing και μάλιστα, ένα μέσο με μεγάλο κοινό. Για το λόγο αυτό, οι μεγάλες εταιρείες έχουν πια τμήματα ή υπεργολάβους που εξειδικεύονται στη δημιουργία παρουσίας στο Internet. Αν ο προϋπολογισμός το επιτρέπει, η πρόσληψη ενός πρακτορείου για τη δημιουργία του μηνύματος marketing έχει κάποια πλεονεκτήματα. Σε περίπτωση που υπάρχει πιθανότητα να ανατεθεί η δημιουργία του site σε μια τέτοια εταιρεία, πρέπει να εξεταστεί η μέχρι τώρα πορεία της στο e-commerce. Μια επιλογή είναι να προσληφθεί ως σύμβουλος εικόνας και δημιουργικότητας και να ανατεθεί η ανάπτυξη του site σε άλλη εταιρεία που να έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

[13]

6.1.6 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Είναι εταιρείες που ασχολούνται κυρίως με το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και το στήσιμο δικτυακών τόπων, χωρίς να προσφέρουν hosting ή marketing. Έχουν πολλές μορφές και ποικίλουν από πολύ μεγάλες ως μικρές και ανεξάρτητα άτομα που συνεργάζονται μεταξύ τους όταν το έργο το απαιτεί.

Οι μεγάλες τέτοιες εταιρείες διαθέτουν προσωπικό με τεχνογνωσία, ικανότητες και γνώση των τελευταίων εξελίξεων. Έχουν αρκετή ζήτηση και είναι ακριβές. Δημιουργούν, συνήθως, μια ομάδα που αναλαμβάνει το συγκεκριμένο έργο και μπορεί να περιλαμβάνει πολλούς ειδικούς, όπως:

- ένα διαχειριστή του λογαριασμού που αναλαμβάνει τις επαφές με την επιχείρηση
- ένα διαχειριστή του έργου ή παραγωγό που παρακολουθεί το έργο
- ένα διαχειριστή του περιεχομένου, μαζί με συγγραφείς και επιμελητές περιεχομένου
- έναν αρχιτέκτονα ή και έναν υπεύθυνο χρηστικότητας για την οργάνωση και τη δημιουργία της πλοήγησης του site
- ένα σχεδιαστή για τη δημιουργία του “look & feel”
- καλλιτεχνική ομάδα για τα γραφικά
- τεχνικό υπεύθυνο
- προγραμματιστές
- ομάδα παραγωγής για την κωδικοποίηση σε HTML
- εκτεταμένη ομάδα προσωπικού που δεν είναι εμφανής και περιλαμβάνει ειδικούς marketing & branding, τυπογράφους, παραγωγούς ήχου και

εικόνας, ειδικούς ανάπτυξης βάσεων δεδομένων, ασφάλειας, ολοκλήρωσης υποστηρικτικών back-end κομματιών, ελέγχου κλπ.

Κατά την επιλογή και αξιολόγηση μιας τέτοιας εταιρείας, χρειάζεται προσοχή ώστε να μην παρασυρθεί η επιχείρηση από τη φήμη της εταιρείας, αλλά να ερευνηθεί καλά, να εκτιμήσει το ρίσκο και να αξιολογήσει το αν είναι η εταιρεία αυτή είναι η κατάλληλη και προσφέρει ό,τι είναι αναγκαίο.

Οι μικρότερες σε μέγεθος εταιρείες ανάπτυξης, συνήθως δημιουργούν και αυτές μια ομάδα για κάθε έργο, μικρή ή μεγάλη. Ανάλογα με το ποιους έχουν διαθέσιμους και ποιοι θεωρούνται οι κατάλληλοι για κάποιο συγκεκριμένο έργο, μπορεί να χρησιμοποιήσουν δικό τους προσωπικό ή συνδυασμό προσωπικού τους και υπεργολάβων. [13]

6.1.7 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ BACK-END

Πρόκειται για εταιρείες που αναλαμβάνουν την ανάπτυξη του υποστηρικτικού συστήματος και ειδικούνται σε βάσεις δεδομένων, συστήματα συναλλαγών κλπ. Δεν προσφέρουν όλες ανάπτυξη όλων των συστημάτων. Αντίθετα, υπάρχουν άλλες που ειδικούνται σε συγκεκριμένες εφαρμογές, άλλες που ειδικούνται σε συγκεκριμένες τεχνολογίες και άλλες που ειδικούνται σε συγκεκριμένου τύπου εταιρείες π.χ. η Microsoft Certified Solution Providers ειδικεύεται σε χρήση τεχνολογίας Microsoft. Πριν την πρόσληψη μιας τέτοιας εταιρείας, η επιχείρηση που κάνει την ανάθεση πρέπει να εξετάσει:

- ποια site έχει αναπτύξει που έχουν παρόμοια στοιχεία με αυτά που θέλει και να ερευνηθεί την καλή τους λειτουργία

- αν αυτά τα site μπορούν να χειριστούν την κίνηση, τον όγκο των συναλλαγών και των επικοινωνιών που αναμένει στο δικό της site
- πόσο σταθερή είναι, δηλαδή οικονομική ευρωστία, ποιος είναι ο αριθμός του προσωπικού, πόσο καιρό υπάρχει στο χώρο κλπ.
- συστάσεις, τόσο από πελάτες, όσο και από εταιρείες σχεδιασμού front-end που έχουν συνεργαστεί μαζί της, καθώς βλέπουν και αξιολογούν τα πράγματα από διαφορετική οπτική γωνία

[13]

6.1.8 TURNKEY PROVIDERS

Οι Turnkey Providers είναι μια ανερχόμενη ομάδα εταιρειών υποστήριξης ηλεκτρονικού εμπορίου. Εταιρίες που υποστήριζαν πωλήσεις μέσω τηλεοπτικών οδών και παρείχαν υπηρεσίες τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης (**call centers**) και εταιρείες αποθήκευσης και διανομής προϊόντων (**fulfillment houses**), αποφασίζουν να παρέχουν, συνήθως μέσω συνεργασίας με έναν ISP, και υπηρεσίες υποστήριξης και φιλοξενίας site πωλήσεων, ώστε να προσφέρουν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Κάποιες εταιρείες προσφέρουν ταυτόχρονα όλες τις υπηρεσίες αυτές. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή κατά την αξιολόγηση τέτοιων εταιρειών, για να κριθεί να είναι κατάλληλες για τη φιλοξενία του site. Αν δεν έχουν τους πόρους για να δημιουργήσουν μια ιδιαίτερη εμπειρία για τους πελάτες, δεν προσφέρουν μεγάλη ευελιξία.

[4]

6.1.9 INTEGRATORS

Οι **Integrators** είναι εταιρείες που δημιουργούν συστήματα back-end συνδυάζοντας υπάρχοντα λογισμικά και ολοκληρώνουν κομμάτια του back-end, ώστε να λειτουργούν όλα μαζί αρμονικά. Συνήθως, ενώνουν ένα σχέδιο που έχει δημιουργήσει μια εταιρεία σχεδιασμού front-end με κάποια προϊόντα back-end, με τη βοήθεια κάποιων εργαλείων και κωδικών. Στην επιλογή ενός τέτοιου προμηθευτή πρέπει να εξετάζονται οι ίδιοι παράμετροι με την επιλογή ενός σχεδιαστή back-end.

[13]

6.1.10 ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα **Εργαστήρια Ελέγχων** επικεντρώνονται στη διενέργεια ελέγχων. Οι έλεγχοι αυτοί ποικίλουν από ελέγχους για την ανταπόκριση του κοινού σε μια ιδέα, ως ελέγχους για τη λειτουργικότητα, την πλοήγηση, τις προδιαγραφές ενός site, τη χρηστικότητα κλπ. Μπορούν να προσληφθούν απ' ευθείας από τον πελάτη ή από εταιρείες σχεδιασμού, back-end εταιρείες, integrators ή εταιρείες συμβούλων.

[13]

6.1.11 ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΙ ΕΡΓΟΛΑΒΟΙ

Μικροί ανεξάρτητοι εργολάβοι μπορεί να ειδικεύονται σε κάποιο μέρος της δημιουργίας ενός site ή μπορεί να αποτελούνται και από ένα μόνο άτομο που κάνει σχεδόν τα πάντα. Το τι μπορούν να κάνουν για το site της επιχείρησης, εξαρτάται καθαρά από την εμπειρία τους και τις ικανότητές τους. Ανάλογα με τις ανάγκες του site, πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες ή να έχουν πρόσβαση σε υπεργολάβο

άλλο που να έχει αυτές τις ικανότητες. Σε τέτοια περίπτωση, πρέπει να ξεκαθαριστεί ποιος θα έχει τον έλεγχο του υπερβολάβου και να βεβαιωθεί η ομαλή συνεργασία όλων.

[13]

6.1.12 ΠΑΡΟΧΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ LOGISTICS

Μια απόφαση "make or buy" που καλείται να πάρει μια επιχείρηση που ξεκινάει online πωλήσεις, είναι πώς θα υποστηρίξει αυτές τις πωλήσεις. Μετά από αξιολόγηση παραγόντων όπως οι ικανότητες, οι εγκαταστάσεις, οι διαθέσιμοι πόροι, η εμπειρία, τα κόστη κ.α. πρέπει να αποφασίσει αν θα αναλάβει η ίδια τις logistics διαδικασίες ή αν θα προχωρήσει σε συνεργασία με τρίτους. Αν συνεργαστεί με τρίτους, θα αναθέσει όλες τις logistics δραστηριότητές της σε αυτούς ή μόνο μερικές από αυτές και ποιες; Στόχος πάντως, είναι η κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών για ταχύτητα, αξιοπιστία και ευελιξία.

Οι συνεργασίες με τρίτους για τέτοιου είδους υπηρεσίες δεν είναι νέο φαινόμενο. Εδώ και χρόνια οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υπηρεσίες άλλων επιχειρήσεων για να υποστηρίξουν τις λειτουργίες logistics τους. Κάθε φορά που μια επιχείρηση καλεί courier, κάθε φορά που αποθηκεύει τα προϊόντα της σε μια δημόσια αποθήκη ή που συνεργάζεται με επιχειρήσεις που προσφέρουν σιδηροδρομικές ή άλλες μεταφορές, στην πραγματικότητα αναθέτει κάποιες λειτουργίες logistics σε άλλες εταιρείες.

Η πιο συνηθισμένη ανάθεση στην οποία προχωρούν οι περισσότερες επιχειρήσεις που πουλάνε online, είναι η ανάθεση της μεταφοράς και της παράδοσης των online παραγγελιών σε εταιρείες ταχυμεταφορών / courier. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο άλλωστε, η ταχύτητα και η door to door παράδοση έχουν πολύ μεγάλη

σημασία. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που ενεργοποιούν πωλήσεις online, αλλά δεν διαθέτουν την κατάλληλη υποδομή logistics για να τις υποστηρίξουν ή θέλουν να επικεντρωθούν σε άλλες λειτουργίες, καταφεύγουν στη λύση της ανάθεσης της αποθήκευσης, της διανομής, της εκπλήρωσης παραγγελιών ή άλλων υπηρεσιών σε τρίτους. Οι παροχείς αυτοί είναι συνήθως εταιρείες εκπλήρωσης παραγγελιών, εταιρείες μεταφορών ή ταχυμεταφορών ή εταιρείες παροχής πλήρων υπηρεσιών logistics (Third Party Logistics Providers – 3PL).

Οι τελευταίες είναι εταιρείες που προσφέρουν όλες τις υπηρεσίες των logistics, μπορούν να αναλάβουν, δηλαδή, όλη την ενότητα των logistics για κάποιο πελάτη, με βάση κάποια σύμβαση και σκοπό έχουν να προσφέρουν υψηλού επιπέδου λύσεις σε προβλήματα logistics. Καλούνται επίσης και “Integrated Logistics Companies” ή “Contract Logistics Specialists”

Ουσιαστικά μια εταιρεία Third Party Logistics, αναλαμβάνει την ανάπτυξη ενός πελατειακά εξειδικευμένου προγράμματος Logistics, το οποίο θα είναι σε θέση να εξυπηρετήσει τις επιχειρησιακές ανάγκες των πελατών της. Αυτό περιλαμβάνει βασικά συστατικά logistics, όπως μεταφορά, μεταποίηση, ανασυσκευασία, αποθήκευση, διανομή, αλλά και ό,τι άλλο απαιτείται ώστε να ικανοποιηθούν όλες οι ανάγκες του εκάστοτε πελάτη, καθώς επίσης και των πελατών του. Έτσι, από μια διευρυμένη οπτική γωνία περιλαμβάνει όχι μόνο τις βασικές λειτουργίες που προαναφέρθηκαν, αλλά και λειτουργίες όπως τακτοποίηση ναύλων, διαχείριση πληροφοριών και ανταλλαγή πληροφοριών μέσω EDI, εκπλήρωση παραγγελιών, αυτόματη αναπαραγγελία, επιλογή μεταφορέα, συσκευασία, τοποθέτηση ετικετών, διαχείριση αποθεμάτων, συναρμολόγηση, τελωνειακές εργασίες, οικονομικές υπηρεσίες, management καναλιού διανομής, εγκατάσταση και συντήρηση προϊόντος.

[18], [19]

6.1.13 ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ & ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ

Οι σύμβουλοι μπορεί να είναι από ανεξάρτητοι άνθρωποι με τεχνογνωσία σε κάποια κομμάτια της δημιουργίας ενός site, ως μεγάλες εταιρείες συμβούλων που προσφέρουν ποικιλία υπηρεσιών, περιλαμβάνοντας σχεδιασμό και ανάπτυξη δικτυακών τόπων. Κάποιες αλλά κάνουν την εκτίμηση των ευκαιριών και συστάσεις και αφήνουν τη διαδικασία αποφάσεων και την ανάπτυξη στην επιχείρηση. Κάποιες άλλες προσφέρουν συνεχείς υπηρεσίες διαχείρισης, περιλαμβάνοντας επιχειρηματικό σχεδιασμό, στρατηγική, προώθηση, εύρεση προσωπικού, διοίκηση, ακόμα και προμήθεια εξοπλισμού. Άλλες προσφέρουν ό,τι προσφέρουν οι εταιρείες back-end ή οι Integrators. Γενικά, μεγάλες εταιρείες συμβούλων έχουν στη διάθεσή τους πόρους για να κάνουν οτιδήποτε, αρκεί ο πελάτης να πληρώνει. [13]

Τα τελευταία χρόνια, στις Η.Π.Α. έχουν αναπτυχθεί μεγάλες εταιρείες στρατηγικών συμβούλων, που αποτελούνται από τους καλύτερους στο είδος τους ειδικούς, οι οποίοι καλούνται "e-strategists". Αναπτύσσουν και υλοποιούν γρήγορα, αποτελεσματικά και αποφασιστικά στρατηγικές για εγχειρήματα e-business. Πολλές φορές συνεχίζουν τη συνεργασία τους με τους πελάτες τους, προσφέροντας βοήθεια στην αντιμετώπιση αλλαγών στην αγορά και τον ανταγωνισμό. Απευθύνονται σε νέες επιχειρήσεις αποκλειστικά ηλεκτρονικού εμπορίου (dot.com επιχειρήσεις), αλλά και σε παραδοσιακές επιχειρήσεις (brick-and-mortar επιχειρήσεις - B&M). Στηρίζουν την ύπαρξη και τη λειτουργία τους στην άποψη ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται καθοδήγηση από ειδικούς, καλούς γνώστες της αγοράς και της νέας οικονομίας, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις δραματικές αλλαγές και τις πιέσεις που επιφέρουν οι νέες επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου στον ανταγωνισμό και για να μπορέσουν να διαμορφώσουν, αλλά και να υλοποιήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές.

Τα στοιχεία που τις διαφοροποιούν από τις απλές εταιρείες συμβούλων, τις εταιρείες ανάπτυξης και σχεδιασμού, είναι ότι στηρίζονται σε πολύ μικρό κύκλο ανάπτυξης και υλοποίησης (ως 6 μήνες) και ότι δεν επικεντρώνονται στην ανάπτυξη μόνο της τεχνολογίας, αλλά περισσότερο στο σχεδιασμό και τη στρατηγική, αναθέτοντας με τη σειρά τους σε τρίτους την εγκατάσταση, την υλοποίηση και τη συντήρηση της τεχνολογικής υποδομής. Τέλος, η συνεργασία μαζί τους δεν είναι συνήθως, μια απλή ανάθεση για την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου. Οι περισσότερες από αυτές δημιουργούν μακροχρόνιες στενές συνεργασίες με τους πελάτες τους, στρατηγικού χαρακτήρα, από τις οποίες επωφελούνται και οι δύο πλευρές. Δεν απομακρύνονται μόλις υλοποιηθεί η προσπάθεια, αλλά συνήθως παραμένουν όσο χρειαστεί για την πραγματοποίηση αλλαγών. [25]

6.2 ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ & ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ WEB ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ

Μια βασική στρατηγική απόφαση που καλείται να πάρει η επιχείρηση κατά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του site, είναι αν τη δραστηριότητα αυτή θα την ολοκληρώσει η ίδια ή θα την αναθέσει σε τρίτους. Οι παρακάτω παράγοντες πρέπει να εξεταστούν για να κριθεί αν η επιχείρηση είναι ικανή να αναλάβει μόνη της το έργο:

- Έχει ανθρώπους με απαραίτητη πείρα και γνώσεις;
- Το προσωπικό της έχει χρόνο για να τον αφιερώσει σε αυτό το έργο; Μπορεί να πάρει χρόνο από άλλες βασικές δραστηριότητες; Αν χρειάζεται χρόνος για εκπαίδευση, τι συμφέρει; Αν το προσωπικό δε διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και χρόνο καλύτερα να ανατεθεί το έργο σε τρίτους.

- Τι ποσά έχει προϋπολογίσει; Αν υπάρχουν ποσά αλλά δεν υπάρχει χρόνος, καλύτερα να το αναθέσει σε τρίτους. Αν συμβαίνει το αντίθετο, καλύτερα να αναπτύξει μόνη της.
- Πόσο πολύπλοκο είναι το έργο; Χρειάζεται σύστημα συναλλαγών; Τα συστήματα που χρειάζονται πρέπει να προσαρμοστούν ειδικά (custom-developed) ή είναι βασικά;

Είτε η επιχείρηση αποφασίσει να αναθέσει την ανάπτυξη του site σε τρίτους, εξ' ολοκλήρου ή μερικώς, είτε το αναπτύξει in-house, πρέπει να διαμορφώσει τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές. Έτσι, θα υπάρχει μια βάση για εργασία που μπορούν να ακολουθήσουν όλοι. Επίσης, θα βοηθήσουν αργότερα και τη συντήρηση του site και θα αποτελέσουν τη βάση για αναζήτηση προσφορών, βοηθώντας στην αξιολόγηση και την επιλογή της πιο κατάλληλης.

Συνήθως οι προδιαγραφές περιλαμβάνουν:

- περιγραφή των βασικών στόχων και του γενικού σκοπού του έργου
- το mission statement του site
- τις οδηγίες για τη δημιουργία ονόματος στην αγορά
- το σχέδιο του site
- τα στοιχεία κειμένου που μπορεί να χρησιμοποιηθούν
- τα οπτικά στοιχεία που μπορεί να χρησιμοποιηθούν
- τη δομή του site όπως θα αποθηκευτεί στο server
- προσχέδια της όψης του site
- λίστα με τις απαιτήσεις και χρονοδιάγραμμα

και από τεχνικής πλευράς:

- την πλατφόρμα του server που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση
- το λογισμικό του server

- απαιτήσεις της βάσης δεδομένων
- προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και λειτουργιών που θέλει να διαθέτει το σύστημα συναλλαγών
- πληροφορίες για ειδική διαχείριση περιεχομένου, CRM ή ειδικές εφαρμογές που θα τρέχουν στο site
- απαιτήσεις προγραμματισμού που τυχόν είναι γνωστές σε αυτό το στάδιο

Οι προδιαγραφές αυτές μπορούν να αλλάξουν στην πορεία, αλλά σίγουρα μεγάλες αλλαγές θα προκαλέσουν καθυστέρηση και αύξηση των εξόδων, για αυτό όσο καλύτερα μπορέσουν να αναπτυχθούν σε αυτό το στάδιο, τόσο το καλύτερο.

Αν υπάρχει η σκέψη να ανατεθεί σε τρίτους η ανάπτυξη και η συντήρηση του site, αρχικά πρέπει να αποφασιστεί αν θα ανατεθεί όλο το έργο ή μόνο κάποια κομμάτια του και ποια.

Οι συνήθεις επιλογές που έχει μια επιχείρηση είναι:

1. Outsourcing

Η συνεργασία με τρίτους (vendors) έχει θετικά και αρνητικά σημεία. Πρέπει να παρουσιαστούν σωστά οι ανάγκες, ώστε να δοθούν σωστές προσφορές, να αξιολογηθεί η εμπειρία του vendor και να χτιστεί μια σωστή συνεργασία, ώστε να μπορέσει το έργο να προχωρήσει σωστά και να διατηρηθεί αυτή η συνεργασία αν ο τρίτος αναλάβει και τη συντήρηση. Ακόμα και αν το έργο ανατεθεί εσωτερικά σε τμήματα της επιχείρησης, πρέπει να γίνει αξιολόγηση της εμπειρίας, αυτή τη φορά των ανθρώπων των τμημάτων.

Η επιλογή του συνεργάτη και το αν αυτός είναι απαραίτητος, εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- το σκοπό του έργου: πρόκειται για το στήσιμο ενός νέου site από το μηδέν ή απλά για κάποιες αλλαγές;
- το ποσό του προϋπολογισμού και η σχέση του με το σκοπό του έργου
- το επίπεδο εμπειρίας και εξειδίκευσης της ομάδας εργασίας και αν χρειάζεται καθοδήγηση

2. Πρόσληψη εσωτερικής ομάδας

Η πρόσληψη, εκπαίδευση και διατήρηση, ακόμη και μιας μικρής εσωτερικής ομάδας web site, απαιτεί σημαντική επένδυση σε μισθούς, ασφάλειες, διαχείριση και υποδομές. Ο πρώτος άνθρωπος που θα προσληφθεί για τη web ομάδα πρέπει να είναι ο web ηγέτης, σοφός διαχειριστής που να μπορεί να φροντίσει ότι το έργο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες. Το πρόσωπο αυτό δεν μπορεί να είναι συγχρόνως τα πάντα. Ανάλογα με τη φύση του site και τις γνώσεις που απαιτεί πιο πολύ, θα πρέπει να είναι προγραμματιστής, σχεδιαστής, ειδικός marketing ή ειδικός περιεχομένου, καθώς είναι σχεδόν αδύνατο ένας άνθρωπος να τα συνδυάζει όλα αυτά μαζί.

Σε γενικές γραμμές, η επιχείρηση δεν θα πρέπει να δεσμευτεί με πρόσληψη μιας πλήρους απασχόλησης εσωτερικής ομάδας, εκτός και αν αυτό κριθεί απαραίτητο για τη βιωσιμότητα του επιχειρήματος ηλεκτρονικού επιχειρείν. Εναλλακτικά, μπορεί να επιλέξει βραχυχρόνιες λύσεις όπως outsourcing (ανάθεση σε τρίτους), insourcing (να δανειστεί υπαλλήλους από άλλα τμήματα και να τους αναθέσει υπευθυνότητες web) ή outtasking (ανάθεση σε τρίτους μικρών εργασιών βάσει συμβολαίου).

3. Insourcing

Η ανάθεση εργασιών της web ομάδας σε άτομα «δανεικά» από άλλα τμήματα, είναι μια λύση που κρύβει, όμως, μερικά προβλήματα. Τα άτομα αυτά συχνά θεωρούν

τη web εργασία που τους ανατίθεται ως χαμηλότερης προτεραιότητας από τη μόνιμη εργασία τους, η οποία, σε γενικές γραμμές, είναι συνήθως πιο κρίσιμη για την υποστήριξη της βασικής δραστηριότητας της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η ομάδα web να βρίσκεται χωρίς τους απαραίτητους πόρους για την ολοκλήρωση του έργου της. Ακόμα, αν το «δανεικό» αυτό προσωπικό δεν έχει web γνώσεις, η εκπαίδευση που απαιτείται είναι χρονοβόρα για όλους τους εμπλεκόμενους. Παρόλα αυτά, σε περιπτώσεις όπου οι ανάγκες για άτομα είναι βραχυχρόνιες και το προσωπικό έχει γνώσεις web, η λύση αυτή είναι ίσως είναι η καλύτερη δυνατή.

4. Outtasking

Είναι ουσιαστικά ή πρόσληψη ελεύθερων συνεργατών ή εργολάβων για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου, καθορισμένου τμήματος μιας μεγαλύτερης εργασίας. Η διαφορά της με το outsourcing έγκειται στο μέγεθος της εργασίας που ανατίθεται.

[13]

6.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Η επιλογή ενός εξωτερικού συνεργάτη είναι μια πολύ σημαντική απόφαση. Πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή, μετά από προσεκτική εξέταση διάφορων παραγόντων. Μια λανθασμένη επιλογή μπορεί να συνεπάγεται καθυστερήσεις, χύσιμο χρόνου, αλλά και χρηματικών πόρων, υψηλά κόστη χωρίς αντίστοιχες αποδόσεις, μικρή αξιοπιστία. Μπορεί ακόμα, ο παροχέας να μην παραδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα και να μην καλύψει τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

[9]

Εύρεση εξωτερικού συνεργάτη

Οι πιο συχνή πηγή εύρεσης ενός παροχέα είναι μέσω της φήμης του ή μέσω τρίτων που έχουν ήδη συνεργαστεί μαζί του. Μια εναλλακτική πηγή είναι το Internet, π.χ. μέσω του Yahoo! (www.yahoo.com) ή του FirmList.com (www.firmlist.com). Μια άλλη πηγή είναι οι επαγγελματικές οργανώσεις, όπως είναι στις Η.Π.Α. η Association on Internet Professionals (www.association.org), η Webgrrls (www.webgrrls.com) και η San Francisco Women on the Web (SFWoW, www.sfwow.org). Τέλος, μέσω έρευνας σε λίστες με τοπικούς επαγγελματίες.

Ορισμός του έργου

Ο κυριότερος λόγος που τα έργα ξεπερνάν τον προϋπολογισμό ή το χρονοδιάγραμμα ή έχουν απογοητευτικά αποτελέσματα, είναι η έλλειψη ξεκάθαρα ορισμένων στόχων. Ανεξάρτητα από το αν η επιχείρηση θα προχωρήσει σε outsourcing, insourcing ή outtasking, για να έχει τα σωστά αποτελέσματα, η πρώτη κίνηση μετά τον καθορισμό της στρατηγικής είναι η έγγραφη περιγραφή των απαιτήσεων. Όσο πιο λεπτομερής είναι αυτή η περιγραφή, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να γίνει τελικά αυτό που θέλει η επιχείρηση. Με τη χρήση μιας σωστά αναπτυγμένης αίτησης για προσφορά - RFP (Request For Proposal), οι προσφορές θα είναι αρκετά όμοιες, ώστε να διευκολυνθεί το έργο της αξιολόγησής τους.

Τα θέματα που πρέπει να καλύψει η επιχείρηση, είναι:

- ο γενικός σκοπός και η φύση του έργου, μια γενική περιγραφή του και ο καθορισμός του ρόλου του παροχέα στο έργο
- η εικόνα / branding της επιχείρησης, του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ποια εικόνα ή φήμη θέλει να αποφύγει

- όσο το δυνατόν καλύτερη περιγραφή αυτού που θέλει ως αποτέλεσμα του έργου, με βάση τις προδιαγραφές που έχει συντάξει κατά το σχεδιασμό και την οργάνωση του πλάνου του site, χωρίς να αναφέρονται αυτές επακριβώς. Οι πλήρεις προδιαγραφές θα δοθούν μετά την επιλογή του παροχέα
- κάποια κριτήρια που απαιτεί για την έγκριση του παροχέα
- το χρονοδιάγραμμα που θέλει, ξεκαθαρίζοντας αν οι χρόνοι που θέτει είναι απλά στόχοι ή όρια παράδοσης. Μπορεί επίσης, να θέτει ρήτρες για καθυστερήσεις ή κίνητρα για επίτευξη των χρόνων
- αν οι υπηρεσίες που θέλει περιλαμβάνουν και την ανακοίνωση και την προώθηση του site, με ποιους τρόπους κλπ
- αν θέλει να περιλαμβάνονται υπηρεσίες συντήρησης και ποιες. Αυτό θα απαιτήσει ξεχωριστό συμβόλαιο ή θα περιληφθεί στο ίδιο;
- αν θα περιλαμβάνεται και υπηρεσία hosting και αν ναι, τι επιπέδου και εύρος υπηρεσιών απαιτεί

Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως βάση και το mission statement που έχει συντάξει η επιχείρηση.

Κατά την αξιολόγηση των ικανοτήτων, των στυλ, των γνώσεων και των συστάσεων των υποψήφιων παροχέων, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της τους στόχους της και κατά πόσο οι προσφορές τους ταιριάζουν με αυτά που όρισε στην RFP.

Εκτίμηση του στυλ και του τρόπου προσέγγισης

Αν και κάποιες εταιρείες σχεδιασμού προσφέρουν μεγάλο εύρος εμφάνισης και υπηρεσιών, οι περισσότερες δουλεύουν με κάποιο συγκεκριμένο στυλ. Το ίδιο ισχύει και για τους προγραμματιστές και τους υπεύθυνους ανάπτυξης. Ο καλύτερος τρόπος να αξιολογήσει η επιχείρηση αν το στυλ τους ταιριάζει με αυτό που θέλει και να

αξιολογήσει την επιτυχία τους σε παρόμοιες απαιτήσεις με τις δικές της, είναι να ελέγξει τα site τους και τα site των πελατών τους.

Αξιολόγηση ικανοτήτων και εμπειρίας

Λόγω του μικρού χρόνου που το e-commerce βρίσκεται σε εξέλιξη, το ερώτημα που προκύπτει είναι τι μετρείται ως εμπειρία και πόση εμπειρία είναι δυνατόν να έχει κάποιος, όταν μπορεί να άρχισε μόλις το 1995 να ασχολείται με το e-commerce; Συνήθως, οι περισσότεροι είναι σχετικά καινούργιοι στο χώρο ή έχουν εμπειρία από άλλα πεδία, όπως το marketing, οι εκδόσεις, ο σχεδιασμός εντύπων, ο προγραμματισμός. Χρειάζεται προσοχή στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Δεν μπορούν, για παράδειγμα, όλοι οι σχεδιαστές να κάνουν web σχεδιασμό, καθώς χρειάζονται και κάποιες εξειδικευμένες ικανότητες και γνώση των απαιτήσεων και των περιορισμών του σχεδιασμού για το web. Το ίδιο ισχύει και για τους προγραμματιστές, καθώς οι τεχνολογίες προχωρούν με ταχύτητα φωτός.

Ένας τρόπος αξιολόγησης ικανοτήτων είναι, όχι πόσα έργα έχει αναλάβει κάποιος, αλλά τι εργασίες έκανε σε σχετικά έργα και πώς προσέφερε στην επιτυχία του site, με ταυτόχρονη εξέταση του πώς μετρήθηκε αυτή η επιτυχία, αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι, ποια ήταν η πορεία του site κλπ. Οι υποψήφιοι μπορούν να περάσουν από συνεντεύξεις πριν ή και μετά από την παραλαβή των προσφορών.

Αξιολόγηση ποιότητας συνεργασίας

Ένα πολύ βασικό σημείο που πρέπει να αξιολογηθεί, είναι η ποιότητα της συνεργασίας και της επικοινωνίας που θα έχει η επιχείρηση με τον παροχέα, δηλαδή πόσο καλά ακούει ο τελευταίος, πώς αντιδρά σε feedback, αλλαγές και οδηγίες.

Ενδεικτικά σημεία είναι τα παρακάτω, πολλά από τα οποία μπορεί να διαφαίνονται και στη διάρκεια της συνέντευξης:

- πόσο συχνά επικοινωνεί
- πόσο γρήγορα απαντά, αν χρησιμοποιεί εξειδικευμένη γλώσσα, αν απαντά με σαφή και κατανοητό τρόπο, αν κάνει ερωτήσεις για να αποσαφηνίσει τυχόν ερωτήματα
- ποια είναι τα ωράρια εργασίας του, αν είναι διαθέσιμος και εκτός ωραρίου αν χρειαστεί
- πόσα έργα δουλεύει συγχρόνως, αν δουλεύει απ' ευθείας με τους υπόλοιπους συνεργάτες της επιχείρησης ή απαιτεί τη διαμεσολάβησή της
- αν απαντάει με σαφήνεια και λεπτομερώς ή με μισόλογα
- αν μπορούν να αποδεχτεί αλλαγές τελευταίας στιγμής
- τι δείχνει ο τόνος και ο τρόπος με τον οποίο απαντάει, μήπως δείχνει υπεροψία: Είναι καλό να συνεργάζεται κανείς με ανθρώπους υπεύθυνους, με σεβασμό και θετικό πνεύμα.

Σε περίπτωση συνεργασίας με πολλούς παροχείς, είναι καλό να οργανωθεί μια συνάντηση των τελικών υποψηφίων πριν να κλειστεί η συμφωνία, για να παρατηρηθεί ο τρόπος που επικοινωνούν και πώς αντιδράνε μεταξύ τους και με την ομάδα ή τον υπεύθυνο της επιχείρησης, ώστε να αποφευχθούν ή να αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα συνεργασίας.

Αξιολόγηση προσφορών

Συνήθως, η επιχείρηση καλείται να αξιολογήσει προσφορές από τρεις περίπου υποψήφιους παροχείς και να κάνει την επιλογή της. Αν έχει χρησιμοποιήσει τις προδιαγραφές και μια σωστή RFP, οι προσφορές αυτές θα είναι σχετικά παρόμοιες.

Έτσι, θα διευκολυνθεί το έργο της αξιολόγησης, αφού θα μπορεί να επικεντρωθεί στην τιμή, αλλά και στην εμπειρία που απέκτησε κατά τη διαδικασία των προσφορών.

Η καλύτερη τιμή δεν σημαίνει πάντα και καλύτερη προσφορά. Ταυτόχρονα με την τιμή, πρέπει να αξιολογηθεί και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Πολλές φορές η τιμή είναι χαμηλή γιατί η προσφορά μπορεί να περιλαμβάνει λιγότερες υπηρεσίες ή δεσμεύσεις, ενώ μια αργοπορία στην παράδοση μιας καλής σε τιμή προσφοράς, μπορεί να είναι δείγμα γενικά χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών. Επίσης, μια προσφορά που διαφέρει κατά πολύ από τις υπόλοιπες, πρέπει να εξεταστεί πολύ προσεκτικά σε περίπτωση που κάποιο κομμάτι του έργου δεν έχει περιληφθεί. Μια πολύ ακριβή προσφορά μπορεί να σημαίνει καλύτερες υπηρεσίες ή υπερονία του παροχέα. Αντίθετα, μια πολύ χαμηλή προσφορά μπορεί απλά να είναι αφελής ή να δείχνει την ανάγκη του παροχέα να πάρει τη δουλειά λόγω οικονομικών προβλημάτων.

Οι τιμές των προσφορών συνήθως εξαρτώνται από το σκοπό του έργου, από τις ανθρωπόωρες που απαιτεί, τα έξοδα που περιλαμβάνει, την εμπειρία του παροχέα, το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών και τη φήμη του. Σημαντικό στοιχείο στην αξιολόγηση, είναι η εξέταση του αν το έργο απαιτεί πραγματικά πολύ υψηλού επιπέδου ικανότητες, εξειδίκευση και τεχνογνωσία.

Διαδικασία διαπραγμάτευσης τιμών

Όπως όλες οι συμφωνίες, έτσι και η συμφωνία με έναν παροχέα για το web, είναι διαπραγματεύσιμη και μπορεί να καταλήξει στη μείωση της αρχικής τιμής της προσφοράς κατά ένα λογικό ποσοστό. Αν η τιμή που προσφέρει ο παροχέας είναι πολύ μεγαλύτερη από τον προϋπολογισμό, αλλά η επιχείρηση ενδιαφέρεται να συνεργαστεί μαζί του για κάποιους άλλους λόγους, μπορούν μαζί να επανεξετάσουν την προσφορά και να την προσαρμόσουν έτσι, ώστε να ταιριάζει στον προϋπολογισμό.

Έλεγχος συστάσεων

Για την καλύτερη αξιολόγηση των υποψήφιων, ο υπεύθυνος μπορεί να ζητήσει από τους υποψήφιους συστάσεις από τρέχοντες ή προηγούμενους πελάτες, με έργα παρόμοια σε σκοπό και μορφή. Έτσι, με την εξέταση των site αυτών και ερχόμενος σε επαφή με τους αντίστοιχους ανθρώπους που είχαν αναλάβει την παρακολούθηση των έργων από την πλευρά των πελατών, μπορεί να συλλέξει σημαντικά στοιχεία. Οι άνθρωποι αυτοί μπορούν να βοηθήσουν τον υπεύθυνο να συλλέξει στοιχεία, για τα παρακάτω βασικά σημεία:

- ποιος διαχειριζόταν το έργο από την πλευρά του προμηθευτή, αν ήταν επαγγελματίας, πώς αντιμετώπιζε προκλήσεις και προβλήματα, αν υπήρχαν επαφές και με άλλα άτομα και πώς ήταν αυτές
- αν τηρήθηκε το χρονοδιάγραμμα και με ποιο τρόπο, αν υπήρξαν καθυστερήσεις, για ποιο λόγο και πώς αντιμετωπίστηκαν
- αν τηρήθηκε ο προϋπολογισμός, αν προέκυψε κάτι που επηρέασε τον προϋπολογισμό, αν εισήλθαν επιπλέον χαρακτηριστικά και στοιχεία (feature creep), αν υπήρξε ενδιαφέρον για την τήρηση του προϋπολογισμού
- αν σε γενικές γραμμές η συμπεριφορά και το επίπεδο των υπηρεσιών ήταν αναμενόμενα
- αν θα ξαναπροσλάμβαναν τον ίδιο προμηθευτή για κάποιο άλλο έργο και γιατί, αν όχι γιατί, αν θα συνεργάζονταν με διαφορετικό τρόπο στο μέλλον

Τελική ανάθεση

Όταν πια ολοκληρωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης και επιλεγεί ο συνεργάτης, πρέπει να του παραδοθούν λεπτομερείς προδιαγραφές, να τακτοποιηθούν

διάφορες λεπτομέρειες και να αποσαφηνιστούν διάφορα θέματα και εκκρεμότητες, όπως:

- η διαδικασία του έργου: πρέπει να γίνει κατανοητός ο τρόπος που δουλεύει ο συνεργάτης και να γίνουν ορισμένες προσαρμογές, για να μπορεί και ο πελάτης να δουλέψει χωρίς προβλήματα
- πώς θα αντιμετωπιστούν τυχόν προβλήματα: μια καλή προετοιμασία για την αντιμετώπιση αναπάντεχων γεγονότων, που θα περιλαμβάνει προβλέψεις και οδηγίες, θα προλάβει την εξέλιξή τους σε προβλήματα
- η διαδικασία της πληρωμής. Το καλύτερο για τον πελάτη είναι να διαπραγματευτεί την πληρωμή ανάλογα με την αποδοχή (κατόπιν έγκρισης από ορισμένο υπεύθυνο) της παράδοσης των απαιτούμενων από το χρονοδιάγραμμα, υποσυνόλων του έργου. Με τον τρόπο αυτό παρέχει κίνητρο για τήρηση του χρονοδιαγράμματος και εξασφαλίζει ότι πληρώνει για αυτό που ζήτησε
- ο τρόπος πληρωμής: τότε θα εκδοθούν επιταγές κλπ.
- αν απαιτείται συμφωνία εμπιστευτικότητας (NDA – Nondisclosure Agreement). Μπορεί να αποτελεί μέρος του συμβολαίου ή ξεχωριστό έγγραφο και δεσμεύει τον προμηθευτή ότι δε θα αποκαλύψει σε τρίτους στοιχεία για τα οποία θα λάβει γνώση κατά την εκτέλεση του έργου.

Το συμβόλαιο

Όλες οι διαπραγματεύσεις και η σύνταξη του συμβολαίου πρέπει να γίνονται πάντα με την πλήρη συνεργασία και υποστήριξη των νομικών συμβούλων, για την καλύτερη αποσαφήνιση των όρων και την καλύτερη προστασία των συμφερόντων της επιχείρησης. Το συμβόλαιο περιέχει σε γενικές γραμμές τις απαιτήσεις που έχει ο

πελάτης από τον προμηθευτή, αλλά και ο προμηθευτής από τον πελάτη, όλες τις πλευρές της συμφωνίας, όρους και ρήτρες μη τήρησης απαιτήσεων και όρους πληρωμής. Μια βάση για τη σύνταξή του μπορεί να αποτελεί μια σταθερή μορφή συμβολαίου που ίσως χρησιμοποιεί είτε ο πελάτης, είτε ο προμηθευτής και μετά από προσαρμογές και διαπραγματεύσεις να διαμορφωθεί το τελικό κείμενο που θα ταιριάζει απόλυτα στο έργο που ανατίθεται στον προμηθευτή.

[13]

6.4 HOSTING

6.4.1 ΕΠΙΛΟΓΕΣ

Ένα σημείο για το οποίο προκύπτει θέμα ανάθεσης σε τρίτους, είναι και το πού θα διατηρείται ο server στον οποίο θα τρέχει το site, το hosting δηλαδή. Ο server που θα φιλοξενεί το site μπορεί να βρίσκεται στο χώρο της επιχείρησης (in-house) ή σε μια εταιρεία hosting. Υπάρχει επίσης και μια τρίτη επιλογή, η ενοικίαση χώρου στο server της εταιρείας hosting και η φιλοξενείται του site εκεί.

1. In-house

Η πρακτική που ακολουθούσαν μέχρι πρόσφατα τουλάχιστον οι μικρομεσαίες και οι μεγάλες επιχειρήσεις, ήταν να κρατάν τα site στο δικό τους server, καθώς τα τμήματα μηχανογραφικής υποστήριξης είχαν τις απαραίτητες ικανότητες και πόρους για τη συντήρηση του server. Με τον καιρό όμως, οι δικτυακοί τόποι απέκτησαν πολύ μεγαλύτερη σημασία και ξέφυγαν από τον έλεγχο των τμημάτων αυτών. Απαιτούν πολύ εξειδικευμένη υποστήριξη από προσωπικό αποκλειστικά απασχολούμενο σε αυτό.

Έτσι, για τη διατήρηση και συντήρηση των server σε εικοσιτετράωρη συνεχή βάση, προέκυψαν οι εταιρείες hosting.

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις πια αναθέτουν τη διατήρηση και τη συντήρηση του server τους σε τέτοιες εταιρείες, ακόμα και άλλα back-end συστήματά τους, καθώς αυτό αποτελεί τον πυρήνα των εργασιών τους και την ειδικότητά τους. Πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά αν η επιχείρηση διαθέτει τους απαραίτητους πόρους, αν μπορεί να τους καταναείμει σωστά και αν έχει τις απαιτούμενες ικανότητες. Αν δεν διαθέτει πολύ έμπειρο και εξειδικευμένο για web εργασίες προσωπικό, είναι λογικότερο και οικονομικότερο να φιλοξενήσει τη σελίδα της σε εξωτερικό συνεργάτη.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να διατηρήσει το site σε δικό της server, έχει πλήρη έλεγχο σε αυτό. Η επιλογή λογισμικού αποτελεί δική της απόφαση με μόνο περιορισμό το υλικό της και όχι τις προτιμήσεις και τις δυνατότητες μιας hosting εταιρείας. Η σχεδίαση του site, η επιλογή και η εγκατάσταση ενός ικανού επικοινωνιακού δικτύου και του συστήματος ψηφιακής ταυτοποίησης για τις συναλλαγές είναι δικής της ευθύνη. Επίσης, πρέπει η ίδια να εξασφαλίσει τη συνεχή υποστήριξη, τη διαθεσιμότητα και την ασφάλεια, καθώς και την ύπαρξη εναλλακτικού συστήματος για υποστήριξη, σε περίπτωση που το βασικό σύστημα υποστεί βλάβη.

Το πιο αρνητικό σημείο μιας τέτοιας απόφασης, είναι η ευθύνη της διατήρησης του server σε συνεχή λειτουργία και της διατήρησης της ασφάλειας. Πρέπει να εγκατασταθεί firewall για την προστασία του server και του τοπικού δικτύου. Έτσι, επιτρέπεται η πρόσβαση στα site του web server της, αλλά δεν επιτρέπεται η πρόσβαση σε άλλους υπολογιστές και αρχεία. Η επιλογή αυτή γίνεται συνήθως για στρατηγικούς λόγους ή για να έχει τον έλεγχο. Όσο για το κόστος της επιλογής αυτής, πρέπει να υπολογιστούν κόστη υλικού και λογισμικού, επικοινωνιακού δικτύου, διαχείρισης,

σχεδίασης και ανάπτυξης, αμοιβές προσωπικού, κόστη έναρξης και άλλα μηνιαία κόστη.

Αν δεν διαθέτει η επιχείρηση πλήρους απασχόλησης εξειδικευμένο προσωπικό, διατεθειμένο να επέμβει όποια ώρα και αν χρειαστεί, είναι προτιμότερο να μην επιλέξει το in-house hosting. Αν το τμήμα πληροφορικής της δεν είναι ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου και εξειδίκευσης ή αν δεν ξέρει τι μεγέθους κίνηση περιμένει, η επιχείρηση είναι καλύτερα να επιλέξει να χρησιμοποιήσει μια εταιρεία hosting. Η ανάθεση σε εταιρεία hosting προσφέρει συνήθως γρήγορη ανάπτυξη, πρόσβαση σε δυνατές πηγές και χαμηλό κόστος. Η συνήθης πλέον πρακτική είναι το τμήμα της μηχανογραφικής υποστήριξης να αναλαμβάνει το εσωτερικό δίκτυο της επιχείρησης, ενώ η υποστήριξη του site να ανατίθεται σε τρίτους. [13], [4], [16]

2. Ο server να βρίσκεται σε εταιρεία Hosting

Η επιλογή της επιχείρησης για τη διατήρηση του δικού της server ή ενοικιασμένου server σε μια εταιρεία hosting, αλλιώς καλούμενο co-location ή co-hosting, προσφέρει πρόσβαση στην υψηλής ταχύτητας σύνδεση στο Internet που διαθέτει η εταιρεία hosting και στο προσωπικό της, που θα παρακολουθεί και θα επεμβαίνει σε τυχόν προβλήματα. Ο βαθμός υπηρεσιών που θα προσφέρει η εταιρεία hosting εξαρτάται από τη συμφωνία, αλλά σίγουρα αναλαμβάνει τη διατήρηση της λειτουργίας της σύνδεσης. Το κόστος ποικίλει ανάλογα με τις υπηρεσίες. Με ένα ανεκτό και πολύ χαμηλότερο κόστος από αυτό της διατήρησης in-house, η επιχείρηση κερδίζει αξιοπιστία, συνεχή παρακολούθηση, εμπειρία και γρήγορες συνδέσεις. Ταυτόχρονα, έχει κάποιο επίπεδο ελευθερίας σχετικά με τις εφαρμογές που θέλει να τρέχει.

Συνήθως, η εταιρεία hosting θέτει κάποιους περιορισμούς όσον αφορά τις τεχνολογίες και τα λογισμικά που χρησιμοποιούνται, για να μπορεί να προσφέρει σίγουρη, σταθερή και γρήγορη διασύνδεση. Το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών το επιτυγχάνει επίσης, μέσω αξιόπιστων συνδέσεων στο Internet και με εξειδικευμένο προσωπικό διαθέσιμο όλη την ώρα. Η επιχείρηση πρέπει να διαλέξει τι υπηρεσίες αναζητά και να επιλέξει έναν παροχέα ανάλογα με τις υπηρεσίες που μπορεί αυτός να προσφέρει. Πριν την ανάθεση, πρέπει να βρεθούν εγγυήσεις ότι η εταιρεία hosting μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες που υπόσχεται. Επίσης, αυτό που πρέπει να προσέξει είναι να έχει ο παροχέας τις απαραίτητες ικανότητες και τους κατάλληλους ανθρώπους για τη διαχείριση του συστήματος. [4], [13], [16]

3. Ενοικίαση χώρου στο server μιας εταιρείας Hosting

Στην περίπτωση του co-hosting η επιχείρηση τοποθετεί τον υπολογιστή και το λογισμικό της στις εγκαταστάσεις του παροχέα, εξασφαλίζοντας έτσι υψηλής ταχύτητας γραμμές και συνεχή διαχείριση. Στην περίπτωση της ενοικίασης, τοποθετεί το λογισμικό της σε ένα ασφαλή server της εταιρίας hosting, έναντι αμοιβής.

Και οι δύο αυτές περιπτώσεις, αποτελούν ιδανικές και οικονομικές επιλογές για μια επιχείρηση που δε χρειάζεται την in-house υποστήριξη μιας πλήρους hosting λειτουργίας με συνεχώς διαθέσιμο προσωπικό, αλλά αναζητά υψηλό επίπεδο ελέγχου και εξειδίκευσης. Συνήθως, αφορούν επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη από πιο εξειδικευμένες εφαρμογές που δεν είναι εύκολο να βρουν σε εμπορικά πακέτα, όπως λογισμικά για πλειστηριασμούς ή για επιχειρήσεις που θέλουν να τρέχουν εφαρμογές που έχουν αναπτύξει οι ίδιες σε ασφαλή server.

Η ενοικίαση ή η χρήση μοιρασμένου / shared ή virtual χώρου σε server, προσφέρει τη δυνατότητα να αποκτήσει η επιχείρηση χώρο σε ένα δυναμικό και

Επειδή οι περισσότεροι παροχείς υποστηρίζουν συγκεκριμένες μόνο εφαρμογές, πρέπει η επιχείρηση να εξετάσει ποια λογισμικά ασφάλειας server, ποια υπηρεσία ψηφιακής ταυτοποίησης, ποιο σύστημα ηλεκτρονικών πληρωμών και ποια άλλα πακέτα λογισμικών τρέχει η εταιρεία hosting, ώστε να δει αν μπορεί να εξασφαλιστεί ευελιξία. Επίσης, πρέπει να εξετάσει πώς ο παροχέας φροντίζει για έναν ασφαλή server, τι διαδικασίες διαχείρισης ακολουθεί, αν κρατάει αντίγραφα ασφαλείας, με τι υπολογιστές δουλεύει κλπ.

Η επιχείρηση πρέπει να σιγουρευτεί ότι η εταιρεία hosting που θα επιλέξει μπορεί να υποστηρίξει χωρίς προβλήματα τον όγκο των συναλλαγών που περιμένει. Για το λόγο αυτό, πρέπει να μάθει τον όγκο που υποστηρίζει τώρα και πόσες συναλλαγές ανά ώρα μπορεί να υποστηρίξει. Μια καλή πηγή πληροφοριών είναι οι πελάτες του παροχέα που του έχουν εμπιστευτεί υψηλού όγκου συναλλαγών site.

Για να αξιολογηθεί η συνδεσιμότητα (connectivity), πρέπει να εξεταστεί το πώς συνδέεται η εταιρεία στο Internet. Έχει δική της γρήγορη γραμμή και πόσους server εξυπηρετεί σε κάθε γραμμή; Αν υποστηρίζει υπερβολικά πολλούς πελάτες σε σχέση με τις γραμμές που διαθέτει ή αν δεν έχει αρκετές μεγάλες γραμμές, τότε πολύ πιθανό το site να παρουσιάζει αργούς χρόνους ανταπόκρισης, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε χάσιμο πωλήσεων και άσχημη εικόνα προς την αγορά. Στο Internet υπάρχουν κάποιες βασικές αρτηρίες διασύνδεσης (backbones) που αλληλοσυνδέονται. Κάποιες εταιρείες hosting συνδέονται σε αυτές τις αρτηρίες, ενώ κάποιες άλλες συνδέονται σε μεγαλύτερες εταιρείες hosting που με τη σειρά τους συνδέονται στις βασικές αρτηρίες. Όσο πιο κοντά είναι μια σύνδεση στο backbone, τόσο καλύτερη είναι. Επίσης, εταιρείες που διαθέτουν πολλαπλές πλεονάζουσες συνδέσεις (redundancy), μπορούν πιο εύκολα να προσφέρουν συνεχή σύνδεση.

Επειδή η σύνδεση μέσω άλλης χώρας δεν είναι και τόσο αξιόπιστη, καλύτερα να επιλεγεί εταιρεία από τη χώρα όπου θα δραστηριοποιείται η επιχείρηση και επειδή θα χρειαστεί οι τεχνικοί να είναι διαθέσιμοι κατά τις ώρες εργασίας της επιχείρησης, καλύτερα να επιλεγεί εταιρεία που να μην έχει διαφορά ώρας λόγω γεωγραφικής θέσης.

Για να αξιολογηθεί το εύρος μετάδοσης – bandwidth κάθε εταιρείας, δηλαδή το πόσες πληροφορίες μπορούν να μεταδοθούν μέσω των διαθέσιμων γραμμών, πρέπει να εξεταστεί το είδος των γραμμών που χρησιμοποιεί και η δυναμικότητά τους, καθώς και το σύνολο των γραμμών που διαθέτει. Αρχικά, όταν κλείσει μια συμφωνία ανάθεσης, στην επιχείρηση αντιστοιχεί ένα συγκεκριμένο εύρος και αν αργότερα χρειαστεί επιπλέον, η εταιρεία hosting μπορεί να το προσφέρει, αυξάνοντας τη χρέωση.

Η επιχείρηση πρέπει να εξετάσει επίσης, τι θα συμβεί σε περίπτωση απότομης αύξησης συναλλαγών στο site της. Καλό είναι να έχει ο παροχέας τη δυνατότητα να ανταποκριθεί γρήγορα και να έχει στη διάθεσή του μεγαλύτερα συστήματα σε περίπτωση που στο μέλλον η επιχείρηση τα χρειαστεί. Για να εξασφαλίσει η επιχείρηση άμεση παροχή επιπλέον χωρητικότητας που μπορεί να χρειαστεί για να αντιμετωπίσει αύξηση της κίνησης, μπορεί να κάνει και ένα εξωτερικό επιπλέον συμβόλαιο.

Για την αξιολόγηση των παροχέων, καλό είναι να γίνει επίσκεψη στους χώρους τους, αλλά και να συλλεχθούν και άλλα στοιχεία. Για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την εμπειρία, την αξιοπιστία και την απόδοση της εταιρείας hosting, μπορεί να ζητηθεί μια λίστα με συστάσεις και πελάτες. Έτσι, μπορούν να πραγματοποιηθούν επισκέψεις στα site που φιλοξενεί για να εξεταστούν οι χρόνοι ανταπόκρισης και να επικοινωνήσει η επιχείρηση με τους υπεύθυνους άλλων επιχειρήσεων, ώστε να μάθει για την εμπειρία που είχαν στη συνεργασία τους, αν υπήρχαν προβλήματα λειτουργίας του site ή παράπονα από πελάτες σχετικά με τους χρόνους ανταπόκρισης κλπ.

[4], [13], [16]

- υποστηρίζει η εταιρεία hosting τις τεχνολογίες server που απαιτούνται για να τρέξει το site;
- πόσο προνοητική είναι σε θέματα ασφάλειας; Τι μέτρα ασφαλείας έχει; Τι firewall; Με ποιον τρόπο παρέχει ασφάλεια στο server της επιχείρησής;

Κάθε hosting εταιρεία χειρίζεται διαφορετικά τα παραπάνω θέματα και παρέχει διαφορετικές υπηρεσίες. Άλλες υποστηρίζουν μόνο τη σύνδεση στο Internet. Άλλες υποστηρίζουν μόνο το δικό τους server, οπότε αν κάποιο πρόβλημα προκύψει σε server μιας επιχείρησης πρέπει αυτή να το αντιμετωπίσει μόνη της. Άλλες παρέχουν βασικές υπηρεσίες υποστήριξης ακόμα και του περιεχομένου. Άλλες πάλι, παρέχουν υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες. Τέλος, δεν παρέχουν όλες δυνατότητες ενοικίασης.

Η επιχείρηση έχει την επιλογή να κρατήσει το φυσικό έλεγχο του υλικού της η ίδια και να αναθέσει έξω την παρακολούθηση του δικτύου, τη διαχείριση και την ασφάλεια, καθώς όλες σχεδόν οι μεγάλες εταιρείες hosting προσφέρουν αυτές τις δυνατότητες. Ακόμα, προσφέρουν αναφορά προβλημάτων και έλεγχο σε συσκευές του δικτύου.

Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα υπηρεσιών και τα πιο συνηθισμένα είναι:

- υψηλό επίπεδο υπηρεσιών (πλήρεις υπηρεσίες): παρέχουν πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας λογισμικά και σε ομάδες σχεδίασης online αγορών και πωλήσεων
- μεσαίο επίπεδο υπηρεσιών: πρόσβαση σε μεγάλα λογισμικά και υψηλής ταχύτητας συνδέσεις, αλλά όχι σε υπηρεσίες σχεδίασης και ανάπτυξης
- χαμηλό επίπεδο: πρόσβαση σε λογισμικά χωρίς μεγάλο πλούτο χαρακτηριστικών και λιγότερες υπηρεσίες

Ανάλογα με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και τον όγκο των συναλλαγών, αυξάνεται και το κόστος. Το ποιο επίπεδο είναι το κατάλληλο για κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το πόσο σημαντικό είναι να είναι το site συνεχώς σε λειτουργία. Οι εταιρείες hosting συνήθως χρεώνουν ένα αρχικό ποσό με την έναρξη της συνεργασίας, ένα μηνιαίο ποσό ενοικίασης, ένα ποσό για υπηρεσίες υποστήριξης και επιπλέον ποσά για επιπλέον υπηρεσίες. Για υπηρεσίες σχεδίασης ή ανάπτυξης χρεώνουν με την ώρα ή με το έργο.

[4], [13]

6.5 ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

1. Υποδομή

Η ανάπτυξη της απαιτούμενης για το ηλεκτρονικό εμπόριο υποδομής είναι ένα σημείο στρατηγικής απόφασης. Η επιχειρηματική στρατηγική, η κουλτούρα και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο. Οι λύσεις είναι να την αναπτύξει από την αρχή μόνη της, να συναρμολογήσει μονάδες από διαφορετικούς προμηθευτές ή να αγοράσει και να υλοποιήσει τη λύση ολόκληρη από μια πηγή εξωτερικής προμήθειας. Οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν είναι το ρίσκο, ο χρόνος και το κόστος ανάπτυξης. Ο χρόνος και το ρίσκο είναι δύο παράγοντες αλληλένδετοι. Ο χρόνος στην ψηφιακή οικονομία, είναι πολύ σημαντικό στοιχείο καθώς όσο καθυστερεί η επιχείρηση, τόσο αυξάνεται το ρίσκο να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ο ανταγωνισμός και να «αρπάζει» μερίδια αγοράς. Όσον αφορά την επιλογή ανάθεσης σε τρίτο, πρέπει να εξεταστεί το ρίσκο ο παροχέας να μην ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τα χρονοδιαγράμματα ή να αναπτυχθεί μια λύση που να μην καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης.

[16]

2. Συστήματα Συναλλαγών

Επίσης, ένα ακόμα θέμα “make or buy” που προκύπτει στην πορεία ανάπτυξης μιας e-commerce δραστηριότητας, είναι αν πρέπει το σύστημα συναλλαγών να αναπτυχθεί από την επιχείρηση ή να αγοραστεί έτοιμο ή να το παρέχει η εταιρεία hosting ή κάποιος άλλος τρίτος. Παλαιότερα, η μόνη επιλογή ήταν να αναπτυχθεί από την αρχή. Τώρα, οι συνηθέστερες λύσεις είναι κάποιο έτοιμο πακέτο να προσαρμοστεί στις ανάγκες της επιχείρησης (customized) ή να φτιαχτεί ένα σύστημα από έτοιμα κομμάτια προσαρμοσμένο στις ανάγκες της ή να αρκестεί η επιχείρηση σε κάποιο σύστημα συναλλαγών που της προσφέρει κάποιος παροχέας.

Αν επιλέξει η επιχείρηση να φτιάξει ένα σύστημα συναλλαγών από την αρχή, πρέπει να προσλάβει έναν υπεύθυνο ή μια ομάδα ανάπτυξης, να προσδιορίσει τι ακριβώς θέλει να παρέχει το σύστημα και να πληρώσει για την ανάπτυξή του. Το θετικό είναι πως θα αναπτυχθεί ένα σύστημα που θα κάνει σχεδόν ό,τι θέλει η επιχείρηση. Τα αρνητικά είναι ότι μια τέτοια επιλογή κοστίζει πολύ και απαιτεί πολύ χρόνο, ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να προκύψει ένα σύστημα με πολλές δυσκολίες και προβλήματα, όπως συμβαίνει συχνά με μια πρώτη έκδοση ενός λογισμικού, και ότι το σύστημα θα είναι γνωστό μόνο στην ομάδα ανάπτυξης.

Μια καλύτερη οικονομικά λύση που μπορεί να προσφέρει τον ίδιο σχεδόν βαθμό προσαρμογής στη συγκεκριμένη επιχείρηση (customization), είναι η προσαρμογή στις ανάγκες της επιχείρησης ενός συστήματος βασισμένου σε αγοραστά έτοιμα κομμάτια. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει η επιχείρηση να προσλάβει κάποιον για να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα εξειδικευμένο για την επιχείρηση, με βάση ένα προϊόν της αγοράς.

Η τρίτη επιλογή της αγοράς ή της παροχής από κάποιον τρίτο ενός έτοιμου πλήρους συστήματος έχει λίγα περιθώρια προσαρμογής. Τέτοια συστήματα

περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία ενός συστήματος συναλλαγών, μπορούν να προσαρμοστούν στο “look & feel” της επιχείρησης για τις συναλλαγές και τις σελίδες καταλόγου, αλλά συνήθως προσφέρουν περιορισμένη λειτουργικότητα. Έτσι, δυσκολεύουν για παράδειγμα την παράλληλη πώληση συμπληρωματικών προϊόντων, καθώς δεν παρέχουν τη δυνατότητα εμφάνισης δύο προϊόντων σε μία σελίδα, όπως άλλα πιο δυναμικά συστήματα. [13]

3. Συντήρηση μετά την έναρξη

Ένα θέμα ακόμα, που πρέπει να αντιμετωπιστεί, είναι η συντήρηση και η προώθηση του site μετά την έναρξη της λειτουργίας του. Η απαραίτητη καθημερινή συντήρηση και η ειδική συντήρηση είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του site και η αμέλεια του θέματος αυτού αποτελεί μεγάλο πρόβλημα. Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να εκτελεστεί από τη web ομάδα μέσα από την επιχείρηση ή να ανατεθεί και αυτή σε εξωτερικό συνεργάτη.

Αν η ομάδα κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, μπορεί να την αναλάβει, αλλά πρέπει να ζητηθεί εγγύηση από τον εξωτερικό συνεργάτη, που πραγματοποίησε το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του site, ή να οριστεί κάποιο διάστημα για το οποίο οφείλει ο συνεργάτης να διορθώσει όποιο πρόβλημα προκύψει ή ακόμα και να ζητηθεί εκπαίδευση του προσωπικού του πελάτη από το συνεργάτη. Πρέπει επίσης, να οριστεί το τι περιμένει ο πελάτης από το συνεργάτη σε περίπτωση που ζητήσει βοήθεια και ίσως χρειαστεί και ξεχωριστό συμβόλαιο συντήρησης. Σε περίπτωση πλήρους ανάληψης της ευθύνης της συντήρησης από τον παροχέα και της δημιουργίας συνεχούς συνεργασίας, είναι απαραίτητο να συνταχθεί σχετικό συμβόλαιο και συμφωνία που να ξεκαθαρίζει τους όρους και το σκοπό της συνεργασίας, καθώς και τον τρόπο λήξης αυτής, όταν αυτό κριθεί σκόπιμο. [13]

4. Ασφάλεια

Η εταιρική ασφάλεια θέτει όλο και περισσότερες απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό ένα φαινόμενο που παρατηρείται είναι η ανάθεση της ασφάλειας σε τρίτους. Τέτοιες υπηρεσίες παρέχουν για παράδειγμα η IBM Global Services, η GTE Internetworking και η Net Solve. Η IBM έχει στη διάθεσή της υπαλλήλους αφοσιωμένους αποκλειστικά στην ασφάλεια, προσφέρει μεγάλη γκάμα υπηρεσιών συμβουλών και αποτιμήσεων, ελεγχόμενα ηλεκτρονικά τείχη και πακέτα αναγνώρισης εισβολής και μισθώνει hackers για την ανεύρεση αδυναμιών στα δίκτυα των επιχειρήσεων. Με μια άλλη υπηρεσία της, το Internet Emergency Response Service, δίνει τη δυνατότητα προστασίας στο σημείο ενδιαφέροντος, επαναφοράς και διαθεσιμότητας όλο το εικοσιτετράωρο.

Οι άλλες εταιρείες που αναφέρθηκαν απευθύνονται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και προσφέρουν ηλεκτρονικά τείχη, προϊόντα ανίχνευσης εισβολών, υπηρεσίες παρακολούθησης, ανίχνευσης και αντίδρασης. Μια άλλη εταιρεία, η Pilot Networking Services κατασκευάζει η ίδια τη δική της υποδομή ασφαλείας και με βάση αυτή, φιλοξενεί και παρακολουθεί τα δίκτυα των πελατών της. [16]

5. Πλήρεις Στρατηγικές υπηρεσίες

Στις Η.Π.Α. όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες Στρατηγικών Συμβούλων / e-Strategists, πραγματοποιώντας έτσι, τη συνολική προσπάθεια για ένα e-business εγχείρημα σε στενή συνεργασία μαζί τους. Μερικές στατιστικές προβλέπουν ότι με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις των Η.Π.Α. θα ξοδεύουν σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής στρατηγικής ποσά που θα ξεπεράσουν τα \$50 δισεκατομμύρια το χρόνο ως το 2005. Άλλωστε, οι εταιρείες αυτές χρεώνουν πολύ μεγάλα ποσά για προκαταρκτικές έρευνες και προτάσεις και τεράστια ποσά για τη δημιουργία και την υλοποίηση e-business στρατηγικής.

Οι εταιρείες αυτές των στρατηγικών συμβούλων, συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ταλέντα του χώρου και τους καλύτερους ειδικούς. Υποστηρίζουν ότι με τις γνώσεις και την εμπειρία τους μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα από τον κλάδο όπου αυτή δραστηριοποιείται. Συνήθως, δημιουργούν μια ομάδα μαζί με τους πελάτες τους, αποτελούμενη από ειδικούς σε πολλούς τομείς και σχεδόν καταργούν τις διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα σε αυτές και τον πελάτη τους.

Για την επιλογή ενός τέτοιου συνεργάτη που θα κοστίσει πολλά, η επιχείρηση πρέπει να είναι πολύ προσεκτική. Ο συνεργάτης αυτός πρέπει να είναι κάποιος που μπορεί να εμπιστευτεί, καθώς θα έχει πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες, και να έχει πολύ καλή γνώση, τόσο του κλάδου της επιχείρησης, όσο και του χώρου του ηλεκτρονικού εμπορίου και των πιθανών ανταγωνιστών. Οι άνθρωποι με τους οποίους θα συνεργαστεί άμεσα η επιχείρηση (η ομάδα) πρέπει να είναι κατάλληλοι για μια συνεργασία χωρίς προβλήματα επικοινωνίας και συνεννόησης. Μια καλή πηγή πληροφοριών είναι η επαφή με άλλους πελάτες για την αξιολόγηση της συνεργασίας, των κινήσεων και της ταχύτητας ανάπτυξης και υλοποίησης. Έχοντας επιλέξει τον παροχέα, η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι θα επενδύσει και εκείνος από την πλευρά του σε μια μακροχρόνια συνεργασία.

Το κατά πόσο είναι απαραίτητη μια τέτοια συνεργασία, είναι κάτι που διχάζει τις απόψεις πολλών επιχειρήσεων. Πολλοί υποστηρίζουν πως είναι απόλυτα κατανοητή η αναγκαιότητά τους για τη σωστή ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικής. Θεωρούν απαραίτητες τις γνώσεις τους για να μπορέσουν να ολοκληρωθούν τεχνολογίες, να εντοπιστούν οργανωτικά προβλήματα και επιχειρηματικές ευκαιρίες και απειλές με την ταχύτητα που επιβάλει η νέα πραγματικότητα και να εισέλθει σωστά κάποιος στη

διεθνή αγορά. Η British Airways και η Compaq Computer Corp. έχουν συνεργαστεί με τέτοιες εταιρείες.

Από την άλλη πλευρά, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το γεγονός ότι τα περισσότερα e-business επιχειρήματα έχουν πετύχει χωρίς καμία ανάμειξη τέτοιων εταιρειών. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που πέτυχαν πολλά μόνο με την αξιοποίηση υπάρχοντος προσωπικού, την επένδυση σε τεχνολογική υποδομή και τη χρήση κάποιων τρίτων ειδικών, όπου χρειάστηκε. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η συνεργασία με εταιρίες στρατηγικών υπηρεσιών μπορεί να εξασφαλίζει ταχύτητα, αλλά όχι μοναδικότητα και ότι άλλωστε, στα λίγα χρόνια που έχει αναπτυχθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο, δεν μπορεί να έχουν αποκτήσει πολύ μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τη λύση της πρόσληψης υπεύθυνων ηλεκτρονικού εμπορίου για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Η τάση όμως, που χαρακτηρίζει τη νέα ψηφιακή πραγματικότητα και εντοπίζει δυσκολίες στην εύρεση, πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού με τις κατάλληλες γνώσεις και με ταλέντο, κάνει όλο και πιο δύσκολη την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού την κατάλληλη στιγμή. [25]

6.6 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΝ ΠΑΡΟΧΕΑ

Κατά την ανάθεση έργων σε τρίτους, η γενικότερη επίβλεψη και η διοίκηση του έργου πρέπει να αποτελούν αρμοδιότητες κάποιου από μέσα από την επιχείρηση, συνήθως του αρχηγού της web ομάδας. Η παρακολούθηση του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος και ο καθορισμός του σκοπού του έργου πρέπει να αποτελούν αρμοδιότητες του πελάτη.

Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η ικανοποίηση του πελάτη και οι καλές σχέσεις με τον προμηθευτή, που μπορεί να καταλήξουν και σε πολύ σημαντικές

συνεργασίες. Μια καλή συνεργασία δίνει τη δυνατότητα να συνεχιστεί ή να επαναληφθεί στο μέλλον. Η ανάθεση στο μέλλον ενός έργου, μιας εργασίας ή μιας υπηρεσίας σε κάποιον που γνωρίζει το έργο καλά, αποτελεί κέρδος χρόνου για τον πελάτη, καθώς μπορεί να αναλάβει κάτι χωρίς πολλές επεξηγήσεις και προετοιμασία. Μια καλή συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί όταν και τα δύο μέρη κρατήσουν τις υποσχέσεις που δώσουν, προσδιορίσουν με ακρίβεια τις αρμοδιότητες και διατηρήσουν σαφή και καλή την επικοινωνία.

Σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στη συνεργασία με πολλούς εξωτερικούς συνεργάτες. Το πλεονέκτημα της ανάθεσης εργασιών σε πολλούς, είναι ότι η αναθέτουσα επιχείρηση μπορεί να κερδίσει την τεχνογνωσία και την εξειδίκευση πολλών ειδικών. Σε πολύπλοκα έργα, πολλοί αναθέτουν την ανάπτυξη του back-end σε κάποια ικανή back-end εταιρεία και το σχεδιασμό του front-end σε κάποια εταιρεία σχεδιασμού. Σε πολύ πολύπλοκα έργα, μπορεί να χρησιμοποιηθούν και άλλοι ειδικοί (σύμβουλοι εικόνας, ειδικοί χρηστικότητα, εργαστήρια ελέγχου). Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης.

Το πρόβλημα είναι πως για να δουλέψει καλά μια τέτοια πολύπλοκη συνεργασία, πρέπει να στηθεί πολύ προσεκτικά και να διοικηθεί πολύ καλά. Πρέπει να γίνει πλήρως κατανοητό και ξεκάθαρο ποιοι είναι οι ρόλοι και ποιες οι υπευθυνότητες. Οι εκπρόσωποι των παροχέων, πρέπει κατανοήσουν πλήρως το σκοπό του έργου, το ποιος είναι ποιος και το πώς θα γίνεται η συνεργασία. Κάποιος πρέπει να τεθεί πάνω από όλους ως γενικός υπεύθυνος και αυτό να γίνει από την αρχή γνωστό. Αν κάποιος δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ στο παρελθόν μεταξύ τους, οι μέθοδοι επικοινωνίας και τα πιθανά προβλήματα μπορεί να αυξήσουν πολύ το κόστος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: COMPUTERS ANTONIOU (www.antoniu.com)

7.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η επιχείρηση που θα μελετηθεί έχει την επωνυμία “Computers Αντωνίου” και είναι ατομικής μορφής. Η έδρα της βρίσκεται στη Χαλκίδα και σήμερα η δραστηριότητά της επικεντρώνεται στην εμπορία ηλεκτρονικών υπολογιστών. Παράλληλα δραστηριοποιείται στην εισαγωγή, συναρμολόγηση και τεχνική υποστήριξη / service ηλεκτρονικών υπολογιστών και στην εμπορία άλλων συναφών ηλεκτρονικών συσκευών. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει δραστηριότητα στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, αρχικά μέσα από τη δημιουργία ενός δικτυακού τόπου και ηλεκτρονικού καταστήματος (www.antoniu.com) και αργότερα με τη συμμετοχή της σε ένα ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο (Open24).

Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη εταιρεία είναι ότι τα χαρακτηριστικά της την καθιστούν ενδιαφέρουσα περίπτωση μελέτης. Το γεγονός ότι πρόκειται για μια μικρού μεγέθους ελληνική επιχείρηση, ατομικής μορφής και το γεγονός ότι εδρεύει και δραστηριοποιείται στο φυσικό κόσμο σε τοπικό επίπεδο και συγκεκριμένα σε μια μικρού μεγέθους αγορά, όπως είναι η Χαλκίδα, προσφέρονται για να μελετήσουμε αν και πώς εφαρμόζονται οι γενικές αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού σε μικρές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο, καθώς επίσης και την πορεία τέτοιων επιχειρήσεων στον ψηφιακό κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επιπλέον, το γεγονός ότι στην πορεία προέβη σε αλλαγές σχετικά με τη δραστηριοποίησή της στο ηλεκτρονικό εμπόριο, μας επιτρέπει να μελετήσουμε τους λόγους των αλλαγών και τις επιλογές διορθωτικών ενεργειών. Μέσα από τη μελέτη της πορείας της και των κινήσεων που

ακολούθησε, διαφαίνονται στοιχεία για τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς, καθώς και για τις ευκαιρίες που ανοίγονται για τις μικρές ελληνικές εταιρείες, αλλά και για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στη νέα ηλεκτρονική αγορά.

7.1.1 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ

Η επιχείρηση ιδρύεται από τον κ. Δημήτριο Αντωνίου το 1987 ως ατομικής μορφής επιχείρηση, υπό τον τίτλο “Computers Αντωνίου” και με αρχικό κεφάλαιο τότε το ποσό των εξακοσίων χιλιάδων δραχμών (600.000 δρχ.). Στεγάζεται αρχικά σε ένα μικρό χώρο είκοσι πέντε τετραγωνικών μέτρων (25m²) και έχει ως αντικείμενο τη συναρμολόγηση και τη λιανική πώληση προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς και την τεχνική υποστήριξη και την πώληση περιφερειακών συστημάτων, αναλωσίμων και άλλων προϊόντων τεχνολογίας. Χρησιμοποιεί τότε, για τους υπολογιστές που συναρμολογεί την ονομασία “American Power”, την οποία και συνεχίζει να χρησιμοποιεί ως και σήμερα. Δημιουργεί έτσι, ένα χαρακτηριστικό όνομα για τα προϊόντα που συναρμολογεί και εμπορεύεται.

Τρία χρόνια αργότερα, το 1990, γνωρίζοντας αύξηση στη δραστηριότητά της, η “Computers Αντωνίου” μεταφέρεται σε μεγαλύτερο χώρο 50 m². Από το 1999 και μετά, στεγάζεται σε ένα χώρο 200m² που εξυπηρετεί τις δραστηριότητες της λιανικής πώλησης και της έκθεσης, της συναρμολόγησης, της τεχνικής υποστήριξης και της αποθήκευσης. Ταυτόχρονα, υπάρχει και ένας επιπλέον μικρότερος βοηθητικός χώρος που εξυπηρετεί τις ανάγκες της αποθήκευσης.

Το 1995, σε μια προσπάθειά της να μειώσει τα κόστη της και να μεγαλώσει τα περιθώρια κέρδους της, αποφασίζει να προχωρήσει η ίδια στην εισαγωγή του υλικού ηλεκτρονικών υπολογιστών για τη συναρμολόγηση. Με την κίνηση αυτή αποσκοπεί

στην αποφυγή διαφόρων μεσαζόντων που ανέβαζαν το κόστος απόκτησης των εμπορευμάτων και στην εξασφάλιση τιμών χαμηλότερων από τις τιμές στην εγχώρια αγορά, χωρίς ποτέ να θυσιάζεται η ποιότητα. Η εισαγωγική της δραστηριότητα ξεκινάει με εισαγωγές από τις Η.Π.Α. και αργότερα, το 1997, επεκτείνεται σε εισαγωγές από την Κίνα. Ταυτόχρονα, πραγματοποιεί εισαγωγές από τη Γερμανία και την Ολλανδία. Με την έναρξη των εισαγωγών, μπορεί πλέον και δραστηριοποιείται και στο χώρο της χονδρικής πώλησης.

Την πορεία αυτή ακολουθεί μέχρι και σήμερα. Με έρευνες, επισκέψεις σε διεθνείς εκθέσεις και συνεχή επικοινωνία με εταιρείες του εξωτερικού, προσπαθεί να πετύχει τη χαμηλότερη δυνατή τιμή και ταυτόχρονα, την υψηλότερη δυνατή ποιότητα και να εξασφαλίσει νέα πρωτότυπα προϊόντα. Έτσι, συναρμολογώντας η ίδια ηλεκτρονικούς υπολογιστές από το υλικό που εισάγει, πετυχαίνει χαμηλότερα κόστη. Σήμερα, πετυχαίνει κόστος μικρότερο από το κόστος αγοράς ετοιμών προς μεταπώληση, ως και 3% ανά τεμάχιο. Εκτός από εισαγωγές υλικού, πραγματοποιεί και εισαγωγές εμπορευμάτων που διατίθενται απ' ευθείας στην αγορά χωρίς επεξεργασία, όπως τα notebook. Σήμερα, το 75% των υλικών και εμπορευμάτων που διαχειρίζεται προέρχονται από εισαγωγές.

Η δραστηριότητα της "Computers Αντωνίου" λοιπόν, περιλαμβάνει σήμερα την εισαγωγή υλικού ηλεκτρονικών υπολογιστών και notebook, τη συναρμολόγηση, τον έλεγχο και την παράδοση συναρμολογημένων υπολογιστών και την τεχνική κάλυψη των υπολογιστών και των εμπορευμάτων. Η κύρια δραστηριότητά της είναι η εμπορία, ενώ η τεχνική κάλυψη είναι δευτερεύουσα. Οι πωλήσεις της επεκτείνονται επίσης, σε άλλα προϊόντα σχετικά με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και την τεχνολογία. Συγκεκριμένα, τον τελευταίο ενάμισι χρόνο έχει επεκταθεί και στην πώληση ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών.

Το 2000, με προσωπική πρωτοβουλία του ιδιοκτήτη, ενεργοποιείται και στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, ανοίγοντας την πόρτα της στον ηλεκτρονικό πελάτη με την δημιουργία ενός δικτυακού τόπου. Οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται είναι αξιόλογης αξίας, παρά το γεγονός ότι οι επισκέψεις είναι λίγες και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό των επισκεπτών στο site προχωρά σε online αγορές. Το 2002, αποφασίζει να αυξήσει την κίνηση του ηλεκτρονικού της καταστήματος. Εντοπίζοντας ότι το πρόβλημα στην πορεία του site είναι κυρίως η περιορισμένη προώθηση, γεγονός που το καθιστά ένα ακόμα site χαμένο μέσα στο χάος του Internet, η “Computers Αντωνίου” αλλάζει στρατηγική και επιλέγει να φιλοξενηθεί στο ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο του Open24.

Σήμερα, ο κύκλος των εργασιών της διαμορφώνεται στο ποσό των τετρακοσίων χιλιάδων ευρώ (400.000 €). Το μεγαλύτερο ποσοστό του τζίρου της προέρχεται από τις πωλήσεις. Συγκεκριμένα, το 85% περίπου προέρχεται από τη χονδρική και τη λιανική πώληση και το 15% περίπου από την παροχή τεχνικής υποστήριξης. Οι ηλεκτρονικές πωλήσεις έχουν αυξηθεί κατά πολύ και αποτελούν σημαντικό κομμάτι του συνόλου των πωλήσεων.

7.1.2 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ

Σήμερα, η εταιρεία απασχολεί συνολικά πέντε άτομα, εκ των οποίων ένα άτομο έχει αναλάβει τη συναρμολόγηση, το service και τη λειτουργία της αποθήκης για τις ανάγκες του φυσικού καταστήματος και ένα άτομο απασχολείται στην έκθεση και τη λιανική πώληση. Ένα άτομο έχει αναλάβει την εύρυθμη λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος, φροντίζοντας για τον έλεγχο των πιστωτικών καρτών, τη διαχείριση και εκπλήρωση των παραγγελιών, τη διαχείριση των αποθεμάτων όσον αφορά τις ανάγκες

του ηλεκτρονικού καταστήματος και την αποστολή των αγαθών. Οι προμήθειες και η διοίκηση των πωλήσεων απασχολούν ένα άτομο, ενώ η διοίκηση και οι εισαγωγές αποτελούν αρμοδιότητες του ιδιοκτήτη. Το προσωπικό πολλές φορές ενισχύεται με εποχιακές προσλήψεις, όταν παρουσιάζεται ανάγκη.

7.1.3 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ

Τα προϊόντα που πουλά η επιχείρηση είναι ποικίλα, αλλά όλα συναφή με την τεχνολογία και τις επικοινωνίες. Τα κυριότερα είδη που εισάγει η εταιρεία είναι υλικά υπολογιστών (επεξεργαστές, μνήμες κλπ) που προορίζονται για συναρμολόγηση και notebook. Εκτός από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και notebook, εμπορεύεται περιφερειακά συστήματα, συστήματα multimedia, οθόνες TFT, τηλεοράσεις, συστήματα home cinema, DVD, μηχανές γραφείου, πολυμηχανήματα και μαγνητικά υλικά, αλλά και αναλώσιμα (τόνερ, μελάνια), υλικά συντήρησης και λογισμικά. Αν και παλαιότερα συνεργαζόταν με μεγάλες εταιρείες ευρέως διαδεδομένων λογισμικών, τα τελευταία χρόνια έχει διακόψει τη συνεργασία και συνεργάζεται πλέον με μικρές εταιρείες που αναπτύσσουν εφαρμογές, καθώς προσφέρουν καλύτερη ανταπόκριση, υποστήριξη και επικοινωνία.

Παρέχει πλήρη τεχνική υποστήριξη σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ενώ όσον αφορά τα notebook, η τεχνική κάλυψη που μπορεί να παρέχει περιορίζεται από το ίδιο το προϊόν, καθώς επιτρέπει μόνο επεμβάσεις στο σκληρό δίσκο, τη μνήμη και τα drive. Όσον αφορά τα λογισμικά, προσφέρει η ίδια τις υπηρεσίες υποστήριξης του λογισμικού. Οι υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης και υποστήριξης λογισμικού γίνονται τόσο μέσω τηλεφώνου, όσο και στον τόπο εγκατάστασης των πελατών, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.

7.2 Η ΑΡΧΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΤΟΠΟΥ - 2000

7.2.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

➤ ΕΝΑΡΞΗ

Η υποστήριξη της διοίκησης και η web ομάδα

Η πρώτη ενεργοποίηση της επιχείρησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο, έγινε το 2000 με τη δημιουργία ενός δικτυακού τόπου. Η πρωτοβουλία ανήκε εξ'ολοκλήρου στον κ. Αντωνίου, ιδιοκτήτη της "Computers Αντωνίου". Η διοίκηση λοιπόν, όχι απλά υποστήριζε την κίνηση αυτή, αλλά ήταν εκείνη που την ξεκίνησε και την πραγματοποίησε. Συγκεκριμένα, επειδή ο κ. Αντωνίου είχε γνώσεις σχετικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο και λόγω έλλειψης άλλου εξειδικευμένου προσωπικού, ανάλαβε ο ίδιος το σχεδιασμό και την υλοποίηση της προσπάθειας αυτής. Στην πορεία, θα προχωρούσε στην εκπαίδευση κατάλληλου προσωπικού.

Ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού & η αναγνώριση της ανάγκης

Η ιδέα για την ενεργοποίηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο προήλθε από την επιλογή εναλλακτικών οδών για την επίλυση ενός προβλήματος που απασχολούσε την επιχείρηση. Για να μπορέσει να εξασφαλίζει χαμηλά κόστη, πραγματοποιούσε εισαγωγές. Για να μπορέσει όμως, να εξασφαλίζει συμφέρουσες τιμές, έπρεπε να πραγματοποιεί εισαγωγές μεγάλων ποσοτήτων. Το πρόβλημα ήταν πως οι μεγάλες ποσότητες δεν μπορούσαν να διατεθούν εύκολα στην μικρή τοπική αγορά, όπου δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση στον φυσικό κόσμο, με αποτέλεσμα να παραμένει αδιάθετο απόθεμα από προϊόντα. Η σημασία και η βαρύτητα του προβλήματος είναι πολύ μεγάλη, καθώς πρέπει να σημειωθεί ότι τα προϊόντα της έχουν πολύ μικρό χρόνο

ζωής στο ράφι μέχρι την απαξίωση (πρέπει να διατεθούν περίπου μέσα ένα μήνα). Για την αντιμετώπιση, λοιπόν, του προβλήματος αυτού, έπρεπε να αυξηθεί τις πωλήσεις της, επεκτείνοντας την δραστηριότητά της πέρα από την τοπική αγορά της Χαλκίδας και της Εύβοιας.

Οι εναλλακτικές λύσεις που είχε για να αυξηθεί τις πωλήσεις της ήταν οι εξής:

- η εντατικοποίηση του καναλιού χονδρικής
- η επέκταση του καναλιού λιανικών πωλήσεων με τη δημιουργία φυσικών υποκαταστημάτων εκτός Χαλκίδας
- η επέκταση στο κανάλι του ηλεκτρονικού εμπορίου με τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος.

Ο ιδιοκτήτης επέλεξε την τρίτη λύση, της δημιουργίας ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, καθώς δεν θα εμπλεκόταν σε κόστη διατήρησης φυσικών καταστημάτων, κόστη προσωπικού κλπ.

Σκοπός της προσπάθειας αυτής, λοιπόν, ήταν η αύξηση των πωλήσεων για τη μείωση των αδιάθετων αποθεμάτων, επεκτείνοντας τα κανάλια διανομής με τη δημιουργία ηλεκτρονικού καναλιού πωλήσεων. Η επιχείρηση από παραδοσιακού τύπου επιχείρηση θα προχωρούσε στο συνδυασμό παραδοσιακού-φυσικού τύπου και ηλεκτρονικού τύπου επιχείρησης (Click & Brick – C&B).

➤ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Αν και η προσπάθεια αυτή αποτελούσε προσωπική πρωτοβουλία του ιδιοκτήτη, η γενικότερη κατάσταση ερευνήθηκε και εκτιμήθηκε εκτενώς. Για να μπορέσει να πραγματοποιήσει το σκοπό της η επιχείρηση, έπρεπε αρχικά να εκτιμήσει όλους τους παράγοντες που την επηρέαζαν. Προχώρησε λοιπόν, στην εκτίμηση του περιβάλλοντός

της και των γενικότερων τάσεων, της ελληνικής αγοράς, του ανταγωνισμού, της κατάστασης του ηλεκτρονικού εμπορίου και των πελατών της. Έτσι, με τη συλλογή σημαντικών πληροφοριών, ανέπτυξε γνώσεις και οδηγήθηκε στην κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της ελληνικής αγοράς και των πιθανών πελατών της. Επίσης, με την εκτίμηση της θέσης της, των ικανοτήτων της, των αδυναμιών της και των πόρων της, οδηγήθηκε στην κατανόηση των αναγκών και των απαραίτητων πόρων και προσόντων για να προχωρήσει σωστά την προσπάθειά της.

Τάσεις

Είναι σαφές ότι η επιχείρηση περνούσε από τη λογική της μείωσης του κόστους, στη λογική και τη στρατηγική της αύξησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ότι επηρεαζόταν σημαντικά από την τάση του ανοίγματος σε νέες αγορές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο άνοιγε το δρόμο αυτόν, με την κατάργηση των γεωγραφικών ορίων και την προσφορά νέου καναλιού για ανάπτυξη μεγαλύτερης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τα δύο αυτά νέα στοιχεία, αποτελέσματα του ηλεκτρονικού εμπορίου επηρέασαν την απόφαση του κ. Αντωνίου, καθώς του έδιναν την δυνατότητα της επέκτασης σε μεγαλύτερη αγορά, πέρα από τα στενά όρια της τοπικής αγοράς όπου δραστηριοποιούταν ως το 2000, και της αύξησης των πωλήσεων μέσω του νέου καναλιού του ηλεκτρονικού καταστήματος.

Λόγω της άμεσης σχέσης της δραστηριότητας της επιχείρησης με την τεχνολογία, είναι επίσης φυσικό ότι οι τάσεις και οι εξελίξεις στην τεχνολογία την επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό. Άλλωστε, η σχέση του αντικειμένου της με τον ηλεκτρονικό κόσμο, την κράτησε ενήμερη για τις εξελίξεις που συντελούνταν στο χώρο αυτό.

Εξετάζοντας κατόπιν τις κινήσεις της, διαπιστώνουμε ότι η εταιρεία έχει σαφείς επιρροές από τις τάσεις που αφορούν τους καταναλωτές. Οι απαιτήσεις των καταναλωτών για γρήγορη εξυπηρέτηση μέσω του καναλιού του Internet, η εξέλιξη του self-service, δηλαδή η επιλογή της αγοράς χωρίς μεσολάβηση φυσικού προσώπου, και η δυνατότητα επιλογής από πολλαπλά προϊόντα και υπηρεσίες, ήταν παράγοντες που η εξέλιξή τους στην ηλεκτρονική αγορά εντοπίστηκε και επηρέασαν τις κινήσεις συμμετοχής στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η επιχείρηση κατάλαβε επίσης, ότι οι απαιτήσεις των καταναλωτών για γρήγορη, έγκαιρη και ευέλικτη παράδοση, όλο και αυξάνονταν στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Για να μπορέσει λοιπόν, να προσφέρει υπηρεσίες επιπέδου στους καταναλωτές της, όφειλε να σχεδιάσει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα και ένα σύστημα υποστήριξης υπηρεσιών διανομής, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις.

Κατάσταση επιχείρησης

Η γενικότερη κατάσταση της επιχείρησης ήταν ικανοποιητική. Στην τοπική αγορά όπου δραστηριοποιούταν, είχε μια πολύ καλή θέση, ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς, ένα καλό όνομα και αναπτυγμένο κύρος. Η πορεία της όλα τα χρόνια είχε αποδείξει ότι αναπτύσσεται με σταθερό ρυθμό. Από πλευράς οικονομικής κατάστασης, δεν υπήρχε κάποιο στοιχείο που να δυσχεραίνει τη θέση της ή να δημιουργεί προβλήματα. Τόσο ο κύκλος εργασιών της, όσο και τα κέρδη της, αυξάνονταν κάθε χρόνο. Με την εκτέλεση της συναρμολόγησης από την ίδια, είχε καταφέρει σημαντική μείωση εξόδων και κόστους, ενώ με την πραγματοποίηση εισαγωγών, είχε καταφέρει να ρυθμίσει σε ικανοποιητικό επίπεδο τα κόστη αγοράς υλικών. Ήταν λοιπόν, σε θέση να διαχειρίζεται καλά τις τιμές για να αντιμετωπίζει τα στενά περιθώρια κέρδους.

Ωστόσο, η ενεργοποίηση στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου ήταν κάτι καινούργιο γι' αυτήν και γνώριζε πολύ καλά ότι έπρεπε να προχωρήσει με μεγάλη προσοχή, κατόπιν έρευνας και εξέτασης πολλών παραγόντων. Δεν είχε εμπειρία στο χώρο και η διοίκηση δεν είχε στη διάθεσή της επιπλέον προσωπικό, έμπειρο και με τις απαραίτητες ικανότητες.

Το προϊόν

Τα προϊόντα της εταιρείας είναι από τα προϊόντα που πρωτοεμφανίστηκαν σε συναλλαγές στο Internet. Είναι προϊόντα που η φυσική οπτική επαφή ή η αφή δεν αποτελούν βασικούς παράγοντες για την πραγματοποίηση της αγοράς. Αντίθετα, η φύση τους τα βοηθάει να γίνουν αντικείμενα online συναλλαγών. Είναι προϊόντα συγκεκριμένων προδιαγραφών, τυποποιημένα, γνωστών χαρακτηριστικών και μπορούν να περιγραφούν επαρκώς online με βάση τα χαρακτηριστικά τους. Τα περισσότερα άλλωστε, είναι επώνυμα και ευρέως γνωστά.

Επίσης, προσφέρονται για πώληση online, καθώς δεν προκαλούν προβλήματα εμπιστοσύνης από την πλευρά του πελάτη για το τι ακριβώς τελικά αγοράζει. Εκτός από τη σαφή περιγραφή και τα τυποποιημένα χαρακτηριστικά τους, πωλούνται συνοδευόμενα με εγγύηση καλής λειτουργίας από την εταιρεία παραγωγής τους, τουλάχιστον για δύο έτη. Άλλωστε, οι ηλεκτρονικές πωλήσεις βάση νομοθεσίας, πραγματοποιούνται με τη δυνατότητα ακύρωσης της παραγγελίας ή επιστροφής των εμπορευμάτων και του χρηματικού ποσού, εντός δέκα ημερών.

Ωστόσο, η φύση των τμημάτων / υλικών (parts) προς συναρμολόγηση (όπως μνήμες, επεξεργαστές, motherboard κλπ) δημιουργεί και ένα μεγάλο πρόβλημα. Τα τμήματα αυτά των υπολογιστών είναι άμεσα συσχετιζόμενα με τις εξελίξεις της τεχνολογίας και καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται με πολύ γρήγορο ρυθμό, ο χρόνος

ζωής τους στο ράφι είναι πολύ μικρός. Η χρησιμοποίησή τους πρέπει να πραγματοποιείται μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα (ως ένα μήνα), αλλιώς απαξιώνονται. Αυτό θέτει μεγάλους περιορισμούς στις ποσότητες προμηθευόμενων υλικών, αλλά και στις πωλήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι το προϊόν επέφερε στην επιχείρηση και άλλες δυσκολίες, καθώς η τελευταία έπρεπε να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά συνεχείς διακυμάνσεις της ζήτησης. Το προϊόν έχει ζήτηση που παρουσιάζει διακυμάνσεις που εξαρτώνται από την εποχή, αλλά και από τη γενικότερη οικονομική κατάσταση.

Οι πελάτες & η αγορά

Η αγορά στην οποία απευθυνόταν η επιχείρηση ως και το 2000 ήταν πολύ περιορισμένη. Η Χαλκίδα είναι μια πόλη με εκατόν είκοσι χιλιάδες κατοίκους και η ευρύτερη περιοχή του νομού Ευβοίας έχει περίπου διακόσιες χιλιάδες κατοίκους. Από αυτούς, ο αριθμός των ατόμων στους οποίους απευθυνόταν η εταιρεία ήταν πολύ μικρότερος, καθώς οι πελάτες της είναι άτομα ηλικίας ως σαράντα πέντε χρονών. Από αυτούς το 70% περίπου είναι ανδρικού φύλου και το 30% περίπου είναι γυναικείου φύλου. Οι πελάτες της ανήκουν σε μέση κατηγορία οικονομικής και κοινωνικής κατάστασης και είναι συνήθως επαγγελματίες (δικηγόροι, συμβολαιογράφοι, κλπ.) ή επί το πλείστον ιδιώτες. Η επιχείρηση εξυπηρετεί και κάποιες εταιρείες μικρού μεγέθους, αλλά δε στοχεύει σε εταιρείες βαριάς βιομηχανίας.

Διευρύνοντας τα κανάλια της με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, η επιχείρηση δε στόχευε σε διαφορετικές ομάδες πελατών ή στη βαριά βιομηχανία. Οι πελάτες στους οποίους θα απευθυνόταν, θα είχαν τα ίδια περίπου χαρακτηριστικά. Η βασική και ειδοποιός διαφορά ήταν ότι, με την κατάργηση των γεωγραφικών ορίων που

θα προσέφερε το διαδίκτυο, η αγορά στόχος δεν θα ήταν πλέον η τοπική αγορά της Χαλκίδας και της Εύβοιας, αλλά ολόκληρη η ελληνική αγορά.

Έπρεπε λοιπόν, να εξεταστούν γενικότερα οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Ο Έλληνας καταναλωτής δεν έχει ακόμα εξοικειωθεί με την ιδέα των αγορών μέσω Internet. Το μεγαλύτερο εμπόδιο είναι ότι έχει πολλές αμφιβολίες για την ασφάλεια των συναλλαγών του και των προσωπικών στοιχείων του και για τις δυνατότητες επιστροφών που του προσφέρει ο ηλεκτρονικός τρόπος αγοράς. Σε γενικές γραμμές, προτιμά την προσωπική επαφή και την άμεση επικοινωνία με κάποιον πωλητή. Επίσης, το κλίμα της Ελλάδας δεν προσφέρεται ιδιαίτερα για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού τρόπου αγοράς. Ο καταναλωτής προτιμά να επισκεφτεί φυσικά καταστήματα, καθώς ο καλός καιρός και η ηλιοφάνεια τον προτρέπουν να βγει έξω. Στο εξωτερικό, όπου ο καιρός αναγκάζει τους κατοίκους πολλών πόλεων να πραγματοποιούν μόνο τις αναγκαίες μετακινήσεις, είναι φυσικό το ηλεκτρονικό εμπόριο B2C να γνωρίζει πολύ πιο γρήγορη ανάπτυξη.

Ο Έλληνας καταναλωτής λοιπόν, ακολουθεί ακόμα τη νοοτροπία της επίσκεψης σε φυσικά καταστήματα. Η νοοτροπία αυτή είναι δύσκολο να αλλάξει, λόγω κοινωνικών συνηθειών, αλλά και λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης. Κάποιοι περιοριστικοί παράγοντες για την επίσκεψη σε φυσικά καταστήματα είναι ο περιορισμένος χρόνος μερικών καταναλωτών και το κυκλοφοριακό πρόβλημα της Αθήνας, για τους κατοίκους της. Ωστόσο, τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι ο αριθμός των Ελλήνων που αποκτούν πρόσβαση στο Internet αυξάνεται συνεχώς με σημαντικό ρυθμό, ενώ προβλέπεται επίσης σημαντική εξέλιξη του B2C εμπορίου. Για το B2B όμως κομμάτι του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι προβλέψεις είναι πολύ καλύτερες. Η υπό μελέτη εταιρεία έπρεπε να κατανοήσει τη νοοτροπία των Ελλήνων καταναλωτών και να βρει ποιες ομάδες καταναλωτών θα ήταν πιο δεκτικές σε ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Μια νέα ομάδα πελατών, την οποία στόχευε να εξυπηρετήσει η εταιρεία στο ηλεκτρονικό κανάλι της, ήταν τα στελέχη. Πρόκειται για μια ομάδα ανθρώπων εξοικειωμένων με την τεχνολογία των υπολογιστών, που εργάζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις και περνούν την περισσότερη ώρα της ημέρας τους στο γραφείο. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν εύκολη πρόσβαση στο Internet από την εργασία τους, θέλουν να πραγματοποιούν τις αγορές τους έχοντας τη δυνατότητα γρήγορης και εύκολης έρευνας και γρήγορης και άμεσης συναλλαγής, αλλά δεν έχουν το χρόνο να επισκεφτούν φυσικά καταστήματα. Το Internet αποτελεί ιδανικό τρόπο έρευνας και αγοράς για την ομάδα αυτή καταναλωτών, λόγω της ευκολίας για έρευνα, άντληση πληροφοριών και πραγματοποίηση συναλλαγών που τους προσφέρει, χωρίς να απαιτείται να θυσιάσουν πολύ από τον πολύτιμο και περιορισμένο ελεύθερο χρόνο τους.

Οι συνθήκες ζωής στις πόλεις, αποτέλεσαν άλλον έναν παράγοντα που θέλησε να εκμεταλλευτεί η εταιρεία. Συγκεκριμένα, το ηλεκτρονικό εμπόριο προσέφερε τη δυνατότητα έρευνας και αγοράς χωρίς να απαιτεί μετακινήσεις, γεγονός που μπορούσε να αποτελέσει σημείο θετικό για τους καταναλωτές με περιορισμένο χρόνο και για τους κατοίκους μεγάλων πόλεων, όπως η Αθήνα, που θέλουν να αποφύγουν τις μετακινήσεις στο κέντρο της πόλης λόγω κυκλοφοριακών προβλημάτων. Επίσης, μέσω του ηλεκτρονικού καναλιού θα μπορούσε να εξυπηρετήσει καταναλωτές απομακρυσμένων περιοχών, με περιορισμένες ή σχεδόν ανύπαρκτες επιλογές φυσικών καταστημάτων, στους οποίους το Internet δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσουν πρόσβαση σε αγορές, όπου αλλιώς θα τους ήταν αδύνατο και αποτελεί πηγή έρευνας, πληροφοριών και αγορών.

Μετά από τη μελέτη της αγοράς, διαπιστώνεται, ότι αυτό κυρίως που ζητούν οι πιθανοί ηλεκτρονικοί πελάτες, είναι όσο το δυνατόν καλύτερες τιμές, αλλά και εύκολη και γρήγορη έρευνα, άμεση εξυπηρέτηση, γρήγορη και εύκολη ολοκλήρωση

συναλλαγών, γρήγορη και έγκαιρη παράδοση και αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Ο ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός στο χώρο είναι πολύ έντονος. Στην τοπική αγορά της Χαλκίδας, η “Computers Αντωνίου” είχε να αντιμετωπίσει ανταγωνισμό από μικρές άλλες εταιρείες, αλλά κυρίως πιο έντονο ανταγωνισμό από υποκαταστήματα μεγάλων αλυσίδων. Ο ανταγωνισμός ήταν πιο σκληρός από αλυσίδες καταστημάτων και από μεγάλες επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο, καθώς πουλούσαν πολλές φορές με τιμές τόσο χαμηλές που τα μικρά καταστήματα δεν μπορούν να ανταγωνιστούν.

Με την είσοδό της στην ηλεκτρονική αγορά, η “Computers Αντωνίου” θα ερχόταν αντιμέτωπη με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που είχαν ανοίξει ή θα άνοιγαν ηλεκτρονικό κατάστημα. Οι περισσότερες μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων είχαν δημιουργήσει δικτυακό τόπο, όπου λειτουργούσαν ηλεκτρονικό κατάστημα. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός δεν ήταν πολύ έντονος, λόγω της πρόσφατης τότε ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επίσης, κανένας από την τοπική αγορά (εκτός από τις αλυσίδες καταστημάτων) δεν είχε ενεργοποιηθεί τότε στο ηλεκτρονικό εμπόριο και δεν έχει ενεργοποιηθεί μέχρι και σήμερα. Μια καλή πηγή πληροφοριών για τον ανταγωνισμό, ήταν η παρακολούθηση των δικτυακών τόπων των ανταγωνιστών και η σύγκριση των τιμών. Για να επιβιώσει κάποιος, έπρεπε να μην παρουσιάζει μεγάλες αποκλίσεις από τις τιμές των ανταγωνιστών και να τις κρατά όσο πιο χαμηλά γίνεται.

Ο κλάδος

Ο κλάδος των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι ένας κλάδος υπό συνεχή εξέλιξη όσον αφορά την τεχνολογία. Είναι σαφές ότι ο κλάδος οδηγείται από τους

διεθνείς κολοσσούς του είδους, όπως η Microsoft, η Intel και τέλος η AMD. Οι μικρότερες εταιρείες και οι μεταπωλητές ακολουθούν την πολιτική που χαράζουν οι ηγέτες του χώρου. Άλλωστε το καθεστώς είναι σχεδόν μονοπωλιακό. Πολλοί μάλιστα λόγω της επικράτησης των Microsoft και Intel, λένε ότι λειτουργούν υπό τη σκιά της “Win-tel” (Windows & Intel).

Η πολιτική των μικρών αυτών εταιρειών τα τελευταία χρόνια, προσανατολίζεται στην ανάπτυξη ταυτόχρονα και άλλων δραστηριοτήτων εκτός από την πώληση ηλεκτρονικών υπολογιστών, για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Η ανάπτυξη των περισσότερων εταιρειών πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών στην Ελλάδα, εξαρτάται από τους διαγωνισμούς του δημοσίου, τα προγράμματα της κοινωνίας της πληροφορίας και την έγκριση κονδυλίων μέσω κοινοτικών προγραμμάτων. Οι μικρομεσαίοι όμως, πολύ δύσκολα μπορούν να στηριχθούν σε αυτά.

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων του κλάδου της λιανικής πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι δύσκολη. Αρκεί να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα ο συντελεστής φορολόγησης φτάνει το 14%, ενώ τα ποσοστά μικτών και καθαρών κερδών κυμαίνονται κοντά στο 15% και 8% αντίστοιχα. Οι πιέσεις για χαμηλές τιμές είναι πολύ έντονες, καθώς ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην τιμή και οι καταναλωτές επιλέγουν με κύριο κριτήριο την τιμή. Η επιβίωση λοιπόν, εξαρτάται από τη ρύθμιση των τιμών και του κόστους, ώστε να επιτυγχάνονται χαμηλές τιμές πώλησης με το καλύτερο δυνατό περιθώριο κέρδους.

Η αλυσίδα αξίας

Η “Computers Αντωνίου”, γνωρίζοντας καλά τις πιέσεις για χαμηλές τιμές, είχε κατανοήσει από καιρό ότι με τη σωστή οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών της, θα μπορούσε να μειώσει τα κόστη της, να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της

για χαμηλότερες τιμές και σταθερή ποιότητα και να δημιουργήσει και να προσφέρει αξία. Είχε αναπτύξει εσωτερικά τη λειτουργία της συναρμολόγησης, αλλά και της τεχνικής υποστήριξης, έδινε ιδιαίτερη βαρύτητα στη διαχείριση των αποθεμάτων, αλλά και στην υποστηρικτική λειτουργία της προμήθειας υλικών, επιδιώκοντας τη μείωση του κόστους με κάθε δυνατό τρόπο, διατηρώντας ωστόσο πάντα την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Είχε κατανοήσει επίσης, ότι λόγω των πιέσεων για χαμηλές τιμές, η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές της και η συνεχής επικοινωνία με τις πηγές του εξωτερικού ήταν πολύ σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη χαμηλού κόστους και συνεπώς, για την επιβίωσή της. Η στρατηγική της αυτή σχετικά με τους προμηθευτές της, δε θα άλλαζε. Γνωρίζοντας τη μεγάλη σημασία των πηγών προμηθείας, συνεχίζει ως σήμερα την έρευνα και την αξιολόγησή τους και τη διατήρηση επικοινωνίας και στενής συνεργασίας με τους προμηθευτές της.

Ανάλυση SWOT

Τα δυνατά σημεία / **Strengths** της επιχείρησης ήταν τα εξής:

- μειωμένα κόστη και τιμές χαμηλές. Με τις εισαγωγές σε υλικό, τη συναρμολόγηση ως εσωτερική λειτουργία της και τη συνεργασία με εταιρείες του εξωτερικού, είχε καταφέρει να ρυθμίσει τα κόστη και τις τιμές της
- γνώση και εμπειρία στο ως τότε αντικείμενο, μετά από τα αρκετά χρόνια δραστηριοποίησης στον χώρο, που είχε στο ενεργητικό της
- θέση εδραιωμένη καλά, δημιουργημένο κύρος και όνομα στην τοπική αγορά, όπου λειτουργούσε ως τότε. Σε αυτό βοήθησε το γεγονός ότι ήταν το πρώτο κατάστημα ηλεκτρονικών υπολογιστών που άνοιξε στη Χαλκίδα,

όταν ακόμα η αγορά ήταν νέα. Ακόμα, λόγω της νοοτροπίας της τοπικής αγοράς, το γεγονός ότι ο ιδιοκτήτης δεν ήταν από τη Χαλκίδα, αλλά ήρθε από την Αθήνα και άνοιξε την επιχείρηση, δημιούργησε αίσθηση εμπιστοσύνης και κύρους

- καλή γενική πορεία της εταιρείας και οικονομική κατάσταση που δε δημιούργουσε κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα
- το προϊόν της προσφερόταν για ηλεκτρονικό εμπόριο, λόγω τυποποίησης, γνωστών ονομάτων, εγγύησης και ευκολίας περιγραφής online

Τα κυριότερα σημεία που αποτελούσαν αδυναμίες / **Weaknesses** της επιχείρησης, ήταν η έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας, υποδομής λογισμικού και εξειδικευμένου και κατάλληλου προσωπικού για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Υπήρχε λουπόν, αβεβαιότητα σχετικά με την πιθανή εξέλιξη της προσπάθειας.

Τα κύρια σημεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που αποτελούσαν ευκαιρίες /

Opportunities για την επιχείρηση ήταν:

- η ανάπτυξη του Internet άρχισε να γίνεται όλο και πιο έντονη στην Ελλάδα. Οι συνδέσεις παρουσίαζαν αυξητική τάση και το ηλεκτρονικό εμπόριο είχε προοπτικές
- με το Internet και το ηλεκτρονικό εμπόριο ανοιγόταν ο δρόμος για μια ευρύτερη αγορά, πέρα από τα στενά γεωγραφικά όρια της ως τότε τοπικής φυσικής αγοράς
- το ηλεκτρονικό εμπόριο άνοιγε την ευκαιρία για ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, χωρίς να επιβάλλει τα κόστη διατήρησης των φυσικών καταστημάτων
- με το να είναι ανάμεσα στις πρώτες εταιρείες που θα έκαναν την είσοδό τους στη νέα ηλεκτρονική αγορά, θα είχε την ευκαιρία να κερδίσει μερίδιο

αγοράς και άλλα πιθανά πλεονεκτήματα. Θα μπορούσε έτσι να εξασφαλίσει καλύτερες βάσεις για να ανταποκριθεί μελλοντικά σε πιθανό πιο έντονο ανταγωνισμό ή στην είσοδο περισσότερων εταιρειών στην ηλεκτρονική αγορά.

Τα πιο σημαντικά σημεία που μπορούσαν να προκαλέσουν απειλές / **Threats**, ήταν η εξέλιξη του ανταγωνισμού, τα μικρά περιθώρια κέρδους του κλάδου και το γεγονός ότι η ανάπτυξη του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου και οι εξελίξεις στον χώρο δεν είχαν σταθεροποιηθεί, όσον αφορά την εγχώρια αγορά, αλλά αντίθετα έκρυβαν πολλές αβεβαιότητες. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία έπρεπε να προσεγγίσει το νέο αυτό κόσμο με μεγάλη προσοχή και κατόπιν έρευνας όλων των παραγόντων. Έπρεπε να κρατήσει τα κόστη του ηλεκτρονικού εμπορίου όσο πιο χαμηλά γινόταν και να προχωρήσει με μικρά και σταθερά βήματα για να ελαχιστοποιήσει το ρίσκο που έκρυβε η αβεβαιότητα και το άγνωστο. Με την είσοδό της σε νέα ευρύτερη αγορά, δεν άλλαξε μόνο η αγορά και δε μεγάλωνε μόνο ο αριθμός των πιθανών πελατών, αλλά το ίδιο συνέβαινε και με τον ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός ήταν πολύ έντονος, κυρίως για την προσφορά οικονομικότερης τιμής. Καθώς το Internet προσέφερε πολύ πιο εύκολη σύγκριση τιμών, η δύναμη της επιλογής του πελάτη αυξανόταν, οπότε έπρεπε να μπορέσει να κρατήσει τις τιμές της χαμηλά για να επιβιώσει.

Η επιχείρηση έπρεπε βασιζόμενη στις δυνάμεις της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της και τις πιθανές απειλές, άμεσες αλλά και μελλοντικές.

➤ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Προτάσεις αξίας

Η “Computers Αντωνίου” θα πρόσφερε στους πελάτες της τη δυνατότητα πρόσβασης μέσω του ηλεκτρονικού καναλιού, ανοίγοντας τις πόρτες της σε νέους πελάτες και ευρύτερη αγορά. Η προσφορά καλής εξυπηρέτησης, εύκολης και γρήγορης έρευνας και επαρκών πληροφοριών για τα προϊόντα online, καθώς και όσο το δυνατόν χαμηλότερων τιμών, χωρίς αυτό να λειτουργεί εις βάρος της ποιότητας, ήταν τα στοιχεία που διαμόρφωναν τον τρόπο προσέγγισης των νέων πελατών της. Ακόμα, άλλα στοιχεία ήταν η προσφορά νέων πρωτότυπων και δυσεύρετων προϊόντων και το γεγονός ότι τα κόστη μεταφοράς των παραγγελιών θα επιβάρυναν την επιχείρηση και όχι τον πελάτη. Γνωρίζοντας τις ανασφάλειες των καταναλωτών γύρω από τις online συναλλαγές, η επιχείρηση θα προχωρούσε στην εκπλήρωση ακόμα και των μικρής αξίας παραγγελιών, με στόχο να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας εκείνης των πελατών που διστάζουν αρχικά να πραγματοποιήσουν μεγάλης αξίας συναλλαγές.

Στρατηγική

Σκοπός του εγχειρήματος ήταν να αναπτυχθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα, να διευρυνθεί η αγορά όπου απευθυνόταν η “Computers Αντωνίου” και να κερδίσει μια καλή θέση στη νέα αυτή αγορά. Ο σκοπός θα υπηρετούταν με τη διεύρυνση των καναλιών με τη χρήση του ηλεκτρονικού καναλιού, δηλαδή με τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος. Ένας μετρήσιμος βραχυχρόνιος στόχος που τέθηκε ήταν η αύξηση των πωλήσεων κατά 10% ως 15% σε αξία. Με την αύξηση των πωλήσεων, η επιχείρηση θα μπορούσε να κρατά τις τιμές της χαμηλές εισάγοντας σε μεγάλες ποσότητες, χωρίς να μένει με αδιάθετο απόθεμα που απαξιώνεται γρήγορα. Το άμεσο

κέρδος από το ηλεκτρονικό κατάστημα δεν τέθηκε ως στόχος. Ο στόχος που τέθηκε ήταν η επιβίωσή του, για να μπορέσει να κερδίσει ένα μερίδιο της ηλεκτρονικής αγοράς και να ξεκινήσει μια προσπάθεια για την εδραίωση μιας θέσης σε αυτήν. Μακροχρόνια, λοιπόν, στόχος ήταν η εδραίωση μιας θέσης στην νέα ηλεκτρονική αγορά. Αν το ηλεκτρονικό κατάστημα επιβίωνε και διαφαίνονταν καλές προοπτικές, τότε η στρατηγική και οι επιλογές των πόρων και των εναλλακτικών οδών θα επανεξετάζονταν και θα αναθεωρούνταν για να δημιουργηθεί μια πιο δυναμική παρουσία.

Το μοντέλο εσόδων που επιλέχθηκε ήταν οι πωλήσεις προϊόντων, ενώ το μοντέλο πωλήσεων ήταν το B2C. Η επιχείρηση θα ακολουθούσε τη στρατηγική διεύρυνσης καναλιών, χρησιμοποιώντας το Internet ως ένα νέο κανάλι, συμπληρωματικά στο φυσικό κανάλι, για πρόσβαση σε πελάτες, δημιουργία πωλήσεων και παραγγελιών. Λόγω της έλλειψης δυνατότητας διαφοροποίησης του προϊόντος και της ύπαρξης πιέσεων για χαμηλές τιμές, θα επικεντρωνόταν στην επίτευξη των καλύτερων δυνατών τιμών με σταθερή ποιότητα, μέσα από τη μείωση του κόστους και τη σωστή λειτουργία της (Operational Excellence).

Επέλεξε τη λειτουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος για να αναπτύξει τη δραστηριότητά της, καθώς ήταν μια επιλογή με θετικές προοπτικές, άνοιγε ευκαιρίες σε νέες αγορές, δεν απαιτούσε τα κόστη διατήρησης φυσικών καταστημάτων, το προϊόν ήταν κατάλληλο για ηλεκτρονικό εμπόριο και τα κόστη ενεργοποίησης και διατήρησης, αν μπορούσαν να κρατηθούν χαμηλά, δε θα προκαλούσαν προβλήματα.

Λόγω της αβεβαιότητας της νέας αγοράς, των πιέσεων για χαμηλές τιμές και των μη διαφοροποιημένων προϊόντων (η σύγκριση των προϊόντων γινόταν αναπόφευκτα σε επίπεδο τιμής, αφού η ποιότητα ήταν ίδια), της δύναμης των πελατών, των χαμηλών περιθωρίων κέρδους και της έλλειψης προηγούμενης εμπειρίας στο

ηλεκτρονικό εμπόριο, η εταιρεία αποφάσισε να κινηθεί με μεγάλη προσοχή, ερευνώντας και αξιολογώντας συνεχώς όλες τις παραμέτρους.

Αποφάσισε να κάνει μικρά βήματα και να αποφύγει υψηλά κόστη (εξειδικευμένες υπηρεσίες, προσλήψεις προσωπικού, μεγάλη ανάπτυξη υποδομής κλπ) μέχρι να μπορέσει να αξιολογήσει μέσα από την απόδοση του ηλεκτρονικού καταστήματος, τις προοπτικές που μπορεί να έχει στο μέλλον. Οι παράγοντες που επηρέαζαν την πορεία της, όπως οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών, οι εξελίξεις στον κλάδο και τον ανταγωνισμό, οι τιμές, κοινωνικοί, πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες, η κουλτούρα και οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς, αλλά και η εμπειρία που θα αποκτούσε με την πάροδο του χρόνου, θα ήταν υπό συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση.

Για όσες λειτουργίες ή υποδομές δεν μπορούσε να αναλάβει από μόνη της λόγω έλλειψης απαραίτητων πόρων ή γιατί το κόστος ανάπτυξής τους υπερέβαινε το κόστος ανάθεσης σε τρίτους, θα προχωρούσε σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing).

➤ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ

Εφαρμογές

Η “Computers Αντωνίου” είχε μια καλή μηχανογράφηση και μια πολύ ικανοποιητική εφαρμογή εμπορικής και λογιστικής διαχείρισης. Η εφαρμογή που έτρεχε ήταν η Manager Εμπορικές Πράξεις της Singular, μια εφαρμογή που κάλυπτε τις ανάγκες εμπορικής και λογιστικής διαχείρισης Β΄ κατηγορίας βιβλίων. Δε διέθετε όμως λογισμικό ανάπτυξης, σχεδίασης και διαχείρισης ηλεκτρονικού καταστήματος, καθώς η προσπάθεια που αποφάσιζε να κάνει ήταν η πρώτη κίνησή της στο χώρο. Για τις

ανάγκες αυτές, θα απευθυνόταν σε εξωτερικές πηγές. Άλλωστε, λόγω της στενής σχέσης της με το αντικείμενο, ήταν ενήμερη για τα λογισμικά που υπήρχαν στην αγορά. Μέσα από τη συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων και τις επισκέψεις που πραγματοποιούσε σε διεθνείς εκθέσεις, είχε ήδη βρει υπογήφια προϊόντα εταιρειών που εξασφάλιζαν ικανοποιητικό βαθμό υποστήριξης και συνεργασίας για την ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού καταστήματος.

Τεχνική υποδομή & φιλοξενία ιστοσελίδας

Η τεχνική υποδομή για την in-house διατήρηση του server δεν υπήρχε, αλλά ούτε φυσικά και η περίπτωση ανάπτυξής της ήταν μέσα στις εναλλακτικές επιλογές. Η εμφανής επιλογή για την υποδομή, λόγω κόστους, τεχνογνωσίας και εμπειρίας, ήταν η ανάθεση του hosting σε τρίτους. Άλλωστε, τόσο το μέγεθος της επιχείρησης, όσο και οι απαιτήσεις του εγχειρήματος – δεν απαιτούσε εξειδικευμένες υπηρεσίες, εξειδικευμένα συστήματα λογισμικού κλπ – δε δικαιολογούσαν την ανάπτυξη υποδομής για in-house φιλοξενία. Ο ISP που θα επιλεγόταν για τη φιλοξενία, ήταν ήδη εμφανές ότι θα ήταν η Otenet, καθώς παρείχε φιλοξενία δωρεάν υπό κάποιους περιορισμούς.

Κάποια σημεία της τεχνικής υποδομής για τα οποία έπρεπε να φροντίσει η ίδια, ήταν η υποδομή της επικοινωνίας με την τράπεζα για τη διαχείριση των συναλλαγών με πιστωτικές κάρτες (άνοιγμα λογαριασμού και POS) και οι τηλεφωνικές γραμμές.

Προσωπικό

Όπως αναφέρθηκε, το προσωπικό που υπήρχε διαθέσιμο, ήταν περιορισμένο και χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις και ιδιαίτερες ικανότητες γύρω από το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η όλη ανάπτυξη, σχεδίαση, διαχείριση και συντήρηση του ηλεκτρονικού καταστήματος θα γινόταν από τον ιδιοκτήτη μετά από εκμάθηση της εφαρμογής

λογισμικού που θα επιλεγόταν και σε συνεργασία με την εταιρεία απ' όπου θα το προμηθευόταν και η οποία θα παρείχε συνεχή υποστήριξη σε όλη τη διαδικασία. Σημειώνεται ότι η υπάλληλος που απασχολείται σήμερα στη διαχείριση του ηλεκτρονικού καταστήματος δεν προσλήφθηκε τότε, αλλά αργότερα, για την κάλυψη των αναγκών που προέκυψαν με την αλλαγή της στρατηγικής και του τρόπου παρουσίας στην ηλεκτρονική αγορά, το 2002.

Διαδικασία επιστροφών ή επισκευών

Η διαδικασία επιστροφών και επισκευών λειτουργούσε ήδη πολύ καλά και διατηρήθηκε. Κάθε προϊόν που φτάνει στον πελάτη συνοδεύεται από μια ετικέτα όπου αναγράφεται το serial number, ο χρόνος εγγύησης και η ημερομηνία αγοράς. Με αυτήν την ετικέτα παρέχεται η δυνατότητα στον πελάτη να αποστείλει πίσω το προϊόν σε περίπτωση επιστροφής, αλλαγής ή βλάβης. Ο συνήθης χρόνος επισκευής κυμαίνεται από δύο ως είκοσι μέρες, καθώς αν το προϊόν είναι εισαγόμενο, μπορεί να χρειάζεται να αποσταλεί στη χώρα προέλευσης για επισκευή ή αντικατάσταση. Τα έξοδα αποστολής από τον πελάτη προς την επιχείρηση βαρύνουν τον πελάτη, ενώ τα έξοδα αποστολής του επισκευασμένου από την επιχείρηση προϊόντος πίσω στον πελάτη, τα επωμίζεται η επιχείρηση. Ο online πελάτης όμως, θα έπρεπε να λάβει γνώση της εγγύησης των προϊόντων και για το λόγο αυτό, για κάθε προϊόν που θα εμφανιζόταν στο ηλεκτρονικό κατάστημα θα υπήρχε εκτός από την περιγραφή του και η ενημέρωση για την εγγύησή του.

Διαδικασία εκπλήρωσης παραγγελιών και αποστολής

Η πολιτική που διαμόρφωσε η επιχείρηση σχετικά με τις αποστολές, δήλωνε σαφώς πως τα κόστη αποστολής των παραγγελιών θα βάρυναν την ίδια, πως θα

εκπληρωνόντουσαν ακόμα και οι παραγγελίες μικρής αξίας και πως θα έκανε ό,τι μπορούσε για να καλύψει τις απαιτήσεις των πελατών της για ταχύτητα, αξιοπιστία, ενημέρωση, ευελιξία και παράδοση στην πόρτα τους. Ήταν φανερό ότι θα ανέθετε σε τρίτους τη διανομή και μεταφορά των παραγγελιών των πελατών, αλλά θα έπρεπε να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο και τον κατάλληλο παροχέα, ώστε να λαμβάνει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στην καλύτερη δυνατή τιμή. Επίσης, θα προσπαθούσε να κρατά ενήμερους τους πελάτες της για την κατάσταση της παραγγελίας τους.

Κόστος – οφέλη – διαχείριση ρίσκου

Λόγω της αβεβαιότητας σχετικά με την επιβίωση και την κίνηση του ηλεκτρονικού καταστήματος και σχετικά με τις προοπτικές στη νέα αγορά, το κόστος θα παρέμενε με κάθε τρόπο όσο πιο χαμηλά γινόταν. Με τον τρόπο αυτό, αν η προσπάθεια κατέληγε σε αποτυχία, δε θα επέφερε μεγάλες απώλειες και οικονομικές επιβαρύνσεις και το οικονομικό ρίσκο δεν ήταν πολύ υψηλό.

Η επιχείρηση δε θα προχωρούσε σε σταθερά κόστη υποδομής, κόστη διατήρησης επιπλέον προσωπικού, κόστη hosting, κόστη ειδικών συμβούλων κλπ. Τα βασικότερα κόστη που θα επιβάρυναν την προσπάθεια ήταν το κόστος του λογισμικού και της υποστήριξής του και το κόστος της σύνδεσης στο Internet. Η προσπάθεια θα επιβάρυνε κυρίως τη διοίκηση, καθώς αφιέρωσε πολύτιμο χρόνο στην έρευνα, τη συλλογή πληροφοριών, την αξιολόγηση εναλλακτικών πηγών, τη σχεδίαση, την ανάπτυξη, τη διαχείριση και τη συντήρηση του ηλεκτρονικού καταστήματος.

Τα οφέλη στα οποία στόχευε ο ιδιοκτήτης, ήταν η αύξηση των πωλήσεων και συνεπώς η μείωση του αποθέματος που παρέμενε αδιάθετο, ώστε να μειωθούν τα κόστη απαξίωσης και να εξομαλυνθούν οι εισαγωγές. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσε να

ρυθμίζει τις τιμές, χωρίς να επωμίζεται κόστη μενόντων απαξιωμένων αποθεμάτων, γεγονός που θα παρείχε σημαντικό πλεονέκτημα.

Χάρτης πορείας

Η “Computers Αντωνίου” θα ξεκινούσε την προσπάθειά της με την προμήθεια και την εκμάθηση του λογισμικού, ώστε να αποκτηθούν οι απαραίτητες γνώσεις για τη σωστή και αποτελεσματική διαχείρισή του. Θα ακολουθούσε η συλλογή στοιχείων για τα προϊόντα, η σχεδίαση και η ανάπτυξη του δικτυακού τόπου, η επιμέλεια του περιεχομένου, οι απαραίτητες ενέργειες για λογαριασμό πιστωτικών καρτών και σύνδεση με την τράπεζα και η επιλογή του ISP της φιλοξενίας. Παράλληλα, θα γίνονταν οι απαραίτητες αλλαγές στις διαδικασίες. Μετά από μια δοκιμή του ηλεκτρονικού καταστήματος από μια ομάδα συνεργατών, θα έφτανε το ηλεκτρονικό κατάστημα στο σημείο ομαλής καθημερινής παρακολούθησης και ανανέωσης.

Έγκριση / business case

Η προσπάθεια που θα γινόταν, είχε σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο, ώστε να επιφέρει όσο το δυνατό μικρότερα κόστη και να ελαχιστοποιεί το οικονομικό ρίσκο. Αντίθετα, με την είσοδο στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου, ανοίγονταν πολλές ευκαιρίες. Το δεδομένο της μικρής τοπικής αγοράς θα άλλαζε με την κατάργηση των γεωγραφικών ορίων από το διαδίκτυο. Έτσι, υπήρχαν ευκαιρίες ανάπτυξης, αύξησης πωλήσεων, πρόσβασης σε νέα μερίδια αγοράς και συνεπώς αντιμετώπισης του προβλήματος της διάθεσης των εισαγόμενων ποσοτήτων.

Παρακολουθώντας άλλωστε, την εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, διαφαινόταν η μελλοντική του ανάπτυξη. Οι ευκαιρίες λοιπόν, θα ήταν ακόμα μεγαλύτερες και η θέση της επιχείρησης πιο ευνοϊκή, αν έκανε από τις πρώτες την

είσοδό της στο χώρο. Η διοίκηση, κρίνοντας ότι τα αναμενόμενα πιθανά οφέλη είναι πολύ περισσότερα από τα εμπλεκόμενα κόστη και τους πιθανούς κινδύνους, αποφάσισε ότι μια προσεκτικά σχεδιασμένη είσοδος στο χώρο, ευθυγραμμισμένη με τους πόρους της και χωρίς υπερβολές σε κόστη και άλλα στοιχεία, άξιζε το χρόνο και τις προσπάθειες και έπρεπε να προχωρήσει.

7.2.2 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

➤ HOSTING / ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ

Επιλογή του ISP για το hosting

Όπως αναφέρθηκε, η επιχείρηση θα χρησιμοποιούσε εξωτερικό συνεργάτη για τη φιλοξενία του δικτυακού της τόπου. Όσον αφορά τον ISP που θα επέλεγε η διοίκηση για το hosting, η διαδικασία ήταν απλή και σύντομη, χωρίς ιδιαίτερη εξέταση εναλλακτικών επιλογών παροχέων, καθώς είχε τη δυνατότητα να αποφύγει τα κόστη φιλοξενίας.

Η “Computers Αντωνίου”, την περίοδο εκείνη είχε μια εταιρική σύνδεση στην Otenet, η οποία της παρείχε τη δυνατότητα να φιλοξενήσει χωρίς αμοιβή το δικτυακό της τόπο σε δέκα-10 MB. Το ηλεκτρονικό της κατάστημα έπανε περίπου 4-5MB, αφήνοντας ελεύθερα άλλα πέντε. Με δεδομένο αυτό και λόγω της απόφασης να μην επεκταθεί σε κόστη από την πρώτη προσπάθεια, θέλοντας να εκτιμήσει πρώτα την αγορά, αποφάσισε τη συνεργασία με την Otenet. Όσο και μικρό να ήταν το bandwidth, δεν την ενδιέφερε τότε, καθώς οι γραμμές σύνδεσης ήταν ακόμα αργές, δεν υπολόγιζε μεγάλο αριθμό επισκέψεων και η κίνησή της είχε χαρακτήρα δοκιμαστικό. Έγινε

ωστόσο, μια εξέταση της ταχύτητας των συνδέσεων, ώστε να εξασφαλιστεί ότι θα ήταν σε αποδεκτά επίπεδα.

Άλλωστε, η κίνηση που θα προσέλκυε (traffic) ήταν άγνωστη, όπως ακόμα και η βιωσιμότητα του ηλεκτρονικού καταστήματος. Η προσπάθεια αυτή ενεργοποίησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούσε “δοκιμαστική πτήση”, μια “πilotική” ενεργοποίηση για έλεγχο των δυνατοτήτων της και των προοπτικών. Για το λόγο αυτό, δε στόχευε σε εξειδικευμένες υπηρεσίες και ήθελε να κρατήσει το κόστος όσο το δυνατόν πιο χαμηλό.

➤ ΣΧΕΔΙΑΣΗ

Ανάπτυξη & Σχεδίαση από τρίτους ή εσωτερικά;

Η διοίκηση αποφάσισε να προχωρήσει η ίδια στη σχεδίαση του ηλεκτρονικού καταστήματος με τη συνεργασία και τη συνεχή υποστήριξη της εταιρείας απ’ όπου και θα προμηθευόταν το λογισμικό ανάπτυξης και διαχείρισης. Μέσα από επισκέψεις σε διεθνείς εκθέσεις και λόγω της σχέσης της με το αντικείμενο, είχε επιλέξει κάποιες υποψήφιες εταιρείες για την αγορά λογισμικού ανάπτυξης και διαχείρισης ηλεκτρονικού καταστήματος.

Επιλογή του λογισμικού και δημιουργία συνεργασίας

Μετά από έρευνα και αξιολόγηση τεσσάρων υποψηφίων, επιλέχθηκε τελικά η γερμανική εταιρεία “Smart Store GmbH” (www.Smartstore.de). Η “Computer Αντωνίου” ήταν η πρώτη που συνεργάστηκε με τη συγκεκριμένη εταιρεία για την ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού καταστήματος στον ελληνικό χώρο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Smart Store, σε κάθε ηλεκτρονικό κατάστημα που έστηνε, είχε link που οδηγούσε

στο δικό της δικτυακό τόπο, επιτρέποντας την έρευνα και την πρόσβαση σε περαιτέρω πληροφορίες.

Η πρώτη επαφή με τη “Smart Store GmbH” πραγματοποιήθηκε στη διεθνή έκθεση πληροφορικής “Cebit” στο Ανόβερο. Μετά από προσεκτική εξέταση του demo της εφαρμογής και μετά από έρευνα και αξιολόγηση των ηλεκτρονικών καταστημάτων των πελατών της Smart Store, με βάση το πελατολόγιο που διέθεσε η ίδια, κρίθηκε ότι το δημιουργικό ήταν κατάλληλο για τις ανάγκες του ηλεκτρονικού καταστήματος. Οι παράγοντες που οδήγησαν στην επιλογή του, ήταν η μεγάλη εμπειρία και η τεχνογνωσία της Smart Store για τις οποίες ήταν ευρέως αναγνωρισμένη στην γερμανική αγορά, το γεγονός ότι τα στοιχεία αυτά εξασφάλιζαν μια σωστή και καλή υποστήριξη, ότι η εφαρμογή είχε επιλεγεί από μεγάλο αριθμό πελατών στην εγχώρια αγορά της εταιρείας – την είχαν επιλέξει περίπου 500 επιτυχημένα ηλεκτρονικά καταστήματα στη Γερμανία – και φυσικά, τα χαρακτηριστικά της εφαρμογής.

Η εφαρμογή είχε πολλές δυνατότητες που εξυπηρετούσαν ποικίλες ανάγκες. Ένα στοιχείο που έπαιξε πολύ μεγάλο ρόλο στην επιλογή του συγκεκριμένου δημιουργικού, ήταν ότι μπορούσε κανείς να διαχειρίζεται την εφαρμογή και να διενεργεί τις απαραίτητες αλλαγές offline, χωρίς δηλαδή, να είναι συνεχώς συνδεδεμένος στο Internet και να επωμίζεται τα κόστη της σύνδεσης. Επιπλέον, η εφαρμογή παρείχε τη δυνατότητα να λειτουργεί σε ελληνικό περιβάλλον και μπορούσε να διαχειρίζεται διάφορες κατηγορίες Φ.Π.Α. (18%, 13%) και νομίσματα. Παρείχε τη δυνατότητα εμφάνισης τιμής σε δύο νομίσματα, στοιχείο που επέτρεπε την εμφάνιση των τιμών σε ευρώ και σε δραχμές, απαραίτητο λόγω της μετάβασης στο ευρώ.

Ακόμα, παρείχε δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε δύο συστήματα ηλεκτρονικών συναλλαγών, μπορούσε να διαχειρίζεται διαφορετικούς τρόπους πληρωμής (πληρωμή με πιστωτική κάρτα ή με αντικαταβολή / cash on delivery),

μπορούσε εισάγοντας παραμέτρους βάρους και όγκου να διαχειρίζεται το κόστος μεταφοράς, ελέγχοντας τιμές από διάφορους μεταφορείς και επίσης, μπορούσε να κρατά καρτέλες προϊόντων και να παρακολουθεί κατηγορίες και υποκατηγορίες προϊόντων. Υπήρχε μια μικρή γέφυρα, που επέτρεπε την επικοινωνία της εφαρμογής με τις ήδη υπάρχουσες εφαρμογές, ως ένα σημείο. Τα δεδομένα των επαγγελματιών που εισάγονταν στο ηλεκτρονικό κατάστημα, μπορούσαν να φορτωθούν στη βάση δεδομένων της εμπορικής διαχείρισης, επιτρέποντας εύκολη και άμεση έκδοση τιμολογίων.

Η εφαρμογή προσέφερε λοιπόν, τη δυνατότητα μιας κάποιου τύπου εμπορικής διαχείρισης και τη δυνατότητα offline εργασιών, επιβάλλοντας τη σύνδεση στο διαδίκτυο μόνο για το upload (φόρτωση) των αλλαγών στο server του ηλεκτρονικού καταστήματος.

Σύστημα συναλλαγών

Το λογισμικό ανάπτυξης και διαχείρισης ηλεκτρονικού καταστήματος της Smart Store παρείχε τη δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε δύο εταιρείες για λογισμικό συστήματος ηλεκτρονικών πληρωμών. Μετά από μια αίτηση στη Smart Store, την απόκτησή τους και την εγκατάστασή τους στο server, τα συστήματα αυτά αποτελούσαν πλέον κομμάτι του συνολικού λογισμικού και λειτουργούσαν ως υποσύστημά του. Προσέφεραν όλες τις δυνατότητες ενός συστήματος συναλλαγών όπως ασφάλεια, ηλεκτρονικό καλάθι αγορών, ψηφιακή αναγνώριση κλπ.

Look & feel, περιεχόμενο, χαρακτηριστικά

Ιδιαίτερο βάρος δόθηκε στις φωτογραφίες. Οι φωτογραφίες έπρεπε να είναι καλές, ώστε να μην αδικείται το προϊόν, ωστόσο δεν έπρεπε να επιβαρύνουν την

ταχύτητα φόρτωσης. Το μέγεθος και το βάθος χρώματος των φωτογραφιών έπρεπε να είναι ικανό για την καλή προβολή του προϊόντος, αλλά να επιτρέπει μια ικανοποιητική ταχύτητα φόρτωσης από κάθε υπολογιστή και κάθε γραμμή που πιθανόν να διέθεταν οι πελάτες. Μετά από δοκιμές από διάφορες κατηγορίες γραμμών που κράτησαν σχεδόν ένα μήνα, αποφασίστηκε ότι για ικανοποιητική ταχύτητα, κάθε φωτογραφία δεν έπρεπε να ξεπερνά την ανάλυση των 75 dpi, το βάθος χρώματος των 24 bit, το μέγεθος μπορούσε να είναι ως και 400X200 και έπρεπε να καταλαμβάνει όχι παραπάνω από 25KB.

Ένα άλλο σημείο μεγάλης σημασίας ήταν οι σωστές και επαρκείς περιγραφές. Σκοπός ήταν να κρατηθεί ο πελάτης στο site, προσφέροντάς του όσο το δυνατόν αναλυτικότερες πληροφορίες. Οι περιγραφές ήταν αναλυτικές, δίνοντας στον επισκέπτη όλες τις βασικές πληροφορίες που απαιτούσε, χωρίς να τον κουράζουν. Παραθέτονταν όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και αναφερόταν η παροχή εγγύησης. Τέλος, υπήρχαν links με τους κατασκευαστές των προϊόντων, ώστε να είναι δυνατή η απ' ευθείας σύνδεση με αυτούς, αν κάποιος επιθυμούσε περαιτέρω πληροφορίες για το προϊόν ή την κατασκευάστρια εταιρεία, περισσότερες φωτογραφίες ή πρόσβαση σε καταλόγους με τις πιο συχνές απορίες που αντιμετώπισαν άλλοι αγοραστές του είδους (FAQ).

Καταχωρήσεις Domain name και Forward

Μετά από έρευνα για τα κόστη που θα επέφερε η καταχώρηση του domain name και του forward και την εξέταση εναλλακτικών, επιλέχθηκε η Network Solutions και η Namesecure.com αντίστοιχα. Μετά από αίτηση, έγινε η καταχώρηση του domain name "antoniou.com" από τον ιδιοκτήτη στη Network Solutions στην Αμερική, με

κόστος που αντιστοιχούσε στο ένα τρίτο του αντίστοιχου κόστους καταχώρησης στην Ελλάδα. Το domain name και το forward ανανεώνεται συνεχώς ως και σήμερα.

Πλοήγηση – στήσιμο – επιλογές

Η δομή του ηλεκτρονικού καταστήματος και το στήσιμο των σελίδων, ακολούθησε τη φιλοσοφία των ηλεκτρονικών καταστημάτων που βλέπουμε ως και σήμερα. Στο αριστερό μέρος της σελίδας τοποθετήθηκαν οι κατηγορίες και υποκατηγορίες των προϊόντων και κάποιος μηχανισμός αναζήτησης, ενώ το κέντρο της σελίδας καταλάμβαναν οι φωτογραφίες, οι περιγραφές, οι τιμές κλπ. Η πλοήγηση διατηρήθηκε απλή και κατανοητή, προσφέροντας δίπλα σε κάθε προϊόν την επιλογή “buy it” του ηλεκτρονικού καλαθιού αγοράς.

Επίσης, παρέχόταν στον πελάτη η επιλογή ανάμεσα σε πληρωμή με κάρτα ή με αντικαταβολή και η επιλογή της αποστολής με courier, με μεταφορική εταιρεία ή με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία.

Ασφάλεια

Η ασφάλεια των συνδέσεων και του server ήταν κάτι που παρείχε ο ISP. Η επιχείρηση έπρεπε ωστόσο να φροντίσει για την ασφάλεια των συναλλαγών, προστατεύοντας τη χρήση των πιστωτικών καρτών με τη δημιουργία SSL συναλλαγών.

Διαδικασία ολοκλήρωσης συναλλαγών

Ο επισκέπτης στο κατάστημα, θα είχε στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες που πιθανόν να τον ενδιέφεραν για κάποιο προϊόν. Δίπλα από την περιγραφή κάθε προϊόντος, υπήρχε η επιλογή “buy it” για να προσθέσει ο πελάτης το προϊόν στο ηλεκτρονικό του καλάθι. Αν το προϊόν δεν ήταν διαθέσιμο, το ηλεκτρονικό κατάστημα

ενημέρωνε τον πελάτη ότι δεν μπορεί να προβεί στη συγκεκριμένη αγορά λόγω έλλειψης του προϊόντος.

Από τη στιγμή που ο πελάτης θα επέλεγε το προϊόν ή τα προϊόντα που ήθελε να αγοράσει, έπρεπε να επιλέξει τον τρόπο πληρωμής (με πιστωτική κάρτα ή με αντικαταβολή) και τον τρόπο αποστολής που επιθυμούσε (ταχυμεταφορά ή ταχυδρομείο) και να συμπληρώσει μια φόρμα με τα στοιχεία του. Όπως αναφέρθηκε, η πολιτική της επιχείρησης καθόριζε ότι τα έξοδα αποστολής θα βάρυναν την ίδια. Σε περίπτωση όμως που ο πελάτης επέλεγε την αποστολή με ταχυμεταφορέα και ταυτόχρονα την πληρωμή με αντικαταβολή και όχι με κάρτα, τα έξοδα της αντικαταβολής (για την παραλαβή των χρημάτων από την επιχείρηση) θα βάρυναν τον πελάτη.

Η επιχείρηση λαμβάνοντας την παραγγελία θα προχωρούσε στην εκπλήρωσή της. Για το σκοπό αυτό έπρεπε να στηθεί μια υποδομή υποστήριξης για την εκτέλεση των αποστολών. Όταν η παραγγελία έφευγε από το φυσικό κατάστημα, η επιχείρηση δημιούργησε μια διαδικασία ενημέρωσης του πελάτη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

➤ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Διαχείριση του έργου

Δεν είχε τεθεί όριο χρόνου για την ολοκλήρωση του εγχειρήματος. Ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο τελικά ολοκληρώθηκε, ήταν έξι μήνες. Πρόκειται για μια πολύ καλή επίδοση χρόνου. Αν ληφθεί επιπλέον υπόψη, ότι η προσπάθεια ξεκίνησε, υλοποιήθηκε, ολοκληρώθηκε και υποστηρίχθηκε από ένα και μόνο άτομο, τον ιδιοκτήτη, χωρίς τη συνεργασία ειδικών συμβούλων, ο χρόνος ολοκλήρωσης είναι πολύ

ικανοποιητικός. Η επιμέλεια, η διαχείριση και η παρακολούθηση του έργου, έγινε εξ' ολοκλήρου από τον ίδιο τον κ. Αντωνίου.

Διαχείριση αλλαγών

Οι βασικότερες αλλαγές που συντελέστηκαν, ήταν αλλαγές στις διαδικασίες. Οι διαδικασίες παραγγελιοληψίας, διαχείρισης αποθεμάτων, αποστολής παραγγελιών, παρακολούθησης των αποστολών και ενημέρωσης των πελατών, ήταν εκείνες που υπέστησαν τις περισσότερες αλλαγές. Άλλαξε ο τρόπος εκπλήρωσης παραγγελιών και εξυπηρέτησης του πελάτη, καθώς κάθε αποστολή παραγγελίας συνοδευόταν από μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στον πελάτη, που τον ενημέρωνε για όλα τα στοιχεία της αποστολής: ημερομηνία αποστολής, τρόπος αποστολής, στοιχεία μεταφορά κλπ.

Έλεγχος - έναρξη

Όταν πια ολοκληρώθηκαν τα βήματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού καταστήματος και άρχισε η λειτουργία του, ζητήθηκε από μια ομάδα στενών συνεργατών και γνωστών, που είχαν γνώσεις και εμπειρία στο χώρο, να κάνουν μια επίσκεψη στο κατάστημα και να αγοράσουν κάτι, έστω μικρής αξίας. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση πήρε κάποιο feedback για τις εντυπώσεις που προκαλούσε το κατάστημα όσον αφορά το στήσιμο, τη σχεδίαση, την ταχύτητα, το περιεχόμενο κλπ. Έτσι, μπορούσαν σε αρχικό ακόμα στάδιο, να εντοπιστούν αδυναμίες, ελλείψεις και προβλήματα και να διορθωθούν. Η διαδικασία αυτή ελέγχου και feedback συνεχίστηκε για ένα μήνα μετά την έναρξη του ηλεκτρονικού καταστήματος.

Υποστήριξη & σύστημα αποστολών

Για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος, δεν αρκούσε ο σχεδιασμός και η ανάπτυξή του. Η επιχείρηση έπρεπε να μεριμνήσει και για τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης υποδομής αποστολών και διανομής των παραγγελιών που γίνονταν online.

Η επιχείρηση είχε αποφασίσει ότι θα ανέθετε σε τρίτο την αποστολή και διανομή των παραγγελιών. Το ερώτημα που προέκυπτε ήταν ποιον τρόπο αποστολής και ποιον παροχέα θα επέλεγε, ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις των online πελατών για ταχύτητα, ευελιξία και αξιοπιστία στις παραδόσεις ή για παράδοση στην πόρτα τους, χωρίς όμως να επωμιστεί παράλογα και ασύμφορα έξοδα μεταφοράς (τα έξοδα μεταφοράς με βάση την πολιτική της επιχείρησης βάρυναν την ίδια).

Οι επιλογές της επιχείρησης ήταν η αποστολή με ταχυμεταφορείς (courier), η αποστολή με μεταφορικές εταιρείες ή η αποστολή με τα Ελληνικά Ταχυδρομεία. Η κάθε επιλογή είχε σημεία θετικά, αλλά και αρνητικά. Η χρήση ταχυμεταφορέων παρείχε αξιοπιστία και ταχύτητα, αλλά όταν ο όγκος ή το βάρος των προϊόντων ξεπερνούσε κάποια όρια (π.χ. από δέκα κιλά και πάνω), το ποσό χρέωσης ήταν πολύ υψηλό. Οι μεταφορικές εταιρείες ήταν πιο φτηνές για προϊόντα με μεγάλο όγκο ή πολύ βάρος, αλλά αργούσαν στις παραδόσεις και δεν εξυπηρετούσαν όλες τις απομακρυσμένες περιοχές. Από την άλλη πλευρά, τα ΕΛΤΑ εξυπηρετούσαν όλες τις παραμεθόριες περιοχές, αλλά δεν παρείχαν ταχύτητα παράδοσης.

Η επιχείρηση αποφάσισε να χρησιμοποιήσει και τους τρεις δυνατούς τρόπους, ανάλογα με το είδος της αποστολής. Στην πλειοψηφία τους οι παραγγελίες θα αποστέλλονταν με ταχυμεταφορείς, καθώς παρείχαν ταχύτητα και αξιοπιστία. Στην περίπτωση της εξυπηρέτησης νησιών, επιλέχθηκε η χρήση μεταφορικών εταιρειών. Για περιοχές που δεν εξυπηρετούνταν με άλλο τρόπο, παρά μόνο με τα ΕΛΤΑ, οι

παραγγελίες θα αποστέλλονταν με τα ΕΛΤΑ. Επιλέχθηκαν αρχικά κάποιοι υποψήφιοι μεταφορείς και ταχυμεταφορείς, ακολούθησε συνεργασία μαζί τους για μια δοκιμαστική χρονική περίοδο και κατόπιν επιλέχθηκε ο κατάλληλος με βάση τις τιμές, αλλά και την αξιοπιστία και τις υπηρεσίες που προσέφερε.

Ειδικά, όσον αφορά τους ταχυμεταφορείς, δοκιμάστηκαν τρεις διαφορετικοί παροχείς για μια περίοδο ενός μήνα. Η εταιρεία ταχυμεταφορών που τελικά επιλέχθηκε ήταν η Speedex, καθώς εξυπηρετούσε σχεδόν όλες τις περιοχές, ακόμα και παραμεθόριες, και παρείχε μια επιπλέον υπηρεσία: για όσους πελάτες της είχαν μεγάλους λογαριασμούς που πληρώνονται με τον μήνα, ενεργοποιούταν μια ειδική υπηρεσία, η υπηρεσία ΗΤΑ, που τους παρείχε χαμηλές τιμές για δέματα που ξεπερνούσαν τα εννέα κιλά. Οι τιμές ήταν αρκετά χαμηλές ώστε να ανταγωνίζονται εκείνες των μεταφορικών εταιρειών και των ΕΛΤΑ. Ξεκινώντας τη συνεργασία αυτή, η πλειοψηφία των αποστολών (περίπου το 90%) γινόταν πια με ταχυμεταφορέα, συνδυάζοντας αξιοπιστία και ταχύτητα, με λογικές τιμές ακόμα και για τα βαριά δέματα. Άλλωστε, η αποστολή με ταχυμεταφορέα αποτελεί τη βασική επιλογή του πελάτη, καθώς εξασφαλίζει ταχύτητα και “door to door” αποστολή.

➤ ΠΡΩΘΗΣΗ

Κατά την πρώτη αυτή κίνηση εισόδου στο ηλεκτρονικό εμπόριο δεν υπήρχε λεπτομερής σχεδιασμός προώθησης. Πραγματοποιήθηκε ωστόσο, μετά την έναρξη της λειτουργίας του ηλεκτρονικού καταστήματος, η βασική προώθηση με την εμφάνιση του δικτυακού τόπου σε όλο το έντυπο υλικό, όπως επιστολόχαρτα, επαγγελματικές κάρτες, τιμολόγια κλπ. Η διοίκηση δε θέλησε να προχωρήσει σε μεγαλύτερα έξοδα και για το λόγο αυτό δεν ακολούθησε πιο οργανωμένες προσπάθειες προώθησης online ή offline.

➤ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Τη συντήρηση του ηλεκτρονικού καταστήματος ανέλαβε ο ίδιος ο κ. Αντωνίου. Άλλωστε, ήταν εκείνος που είχε μελετήσει και είχε κατανοήσει την λειτουργία και τις δυνατότητες του λογισμικού διαχείρισης του ηλεκτρονικού καταστήματος. Η συντήρηση περιλάμβανε την επιμέλεια του περιεχομένου, την ανανέωση και τις αλλαγές στα προϊόντα που προωθούνταν, τις φωτογραφίες και τις τιμές τους.

Η συντήρηση ήταν μια πολύ σημαντική συνεχής διαδικασία που έπρεπε να εκτελείται με μεγάλη προσοχή. Η συχνότητα των αλλαγών στο περιεχόμενο, τα προϊόντα και τις τιμές δεν ήταν σταθερή. Ακολουθούσε τις εξελίξεις της τεχνολογίας, την εμφάνιση νέων προϊόντων και ήταν διαφορετική ανάλογα με το προϊόν. Για παράδειγμα, οι τιμές σε κάποια προϊόντα παρέμεναν σταθερές για αρκετό διάστημα, ενώ σε άλλα άλλαζαν με πολύ γρήγορο ρυθμό. Το ηλεκτρονικό κατάστημα έπρεπε πάντα να είναι ενημερωμένο με τις σωστές τιμές.

➤ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Για την καλύτερη αξιολόγηση του έργου, δόθηκε ένα χρονικό περιθώριο. Παρόλο που οι επιδόσεις παρακολουθούνταν στενά, μια καλύτερη εικόνα ήταν ορατή μετά τα δύο χρόνια λειτουργίας του καταστήματος. Όσον αφορά το μακροχρόνιο στόχο εδραίωσης μια καλής θέσης στην αγορά, ήταν πολύ νωρίς για να κριθεί αν επιτεύχθηκε ή όχι. Ο χρονικός ορίζοντας που τέθηκε από την επιχείρηση για την αξιολόγησή του, και συνεπώς και για τη γενικότερη αξιολόγηση της ενεργοποίησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο, δεν μπορούσε παρά να είναι τουλάχιστον μια πενταετία.

Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν για την απόδοση του ηλεκτρονικού καταστήματος, έδειξαν καλές προοπτικές, δεδομένου της απουσίας οργανωμένης προώθησης. Αν και οι επισκέψεις ήταν λίγες, το ποσοστό των επισκεπτών που έφταναν τελικά στην πραγματοποίηση αγοράς ήταν ικανοποιητικό για αρχή και η αξία των πωλήσεων ήταν κάθε άλλο παρά ασήμαντη. Ο μέσος όρος επισκεπτών ήταν διακόσιοι επισκέπτες το μήνα, ενώ το 2% από αυτούς προχωρούσε τελικά σε αγορά. Ωστόσο, ο στόχος της αύξησης των πωλήσεων επιτεύχθηκε κατά 70% και το κατάστημα όχι απλά επιβίωσε, αλλά είχε μια πολύ αξιόλογη παρουσία.

Επίσης, όπως αναφέρθηκε ήδη, ο χρονικός ορίζοντας της ολοκλήρωσης του έργου ήταν πολύ ικανοποιητικός, παρόλο που αρχικά δεν είχε τεθεί όριο. Τέλος, τα κόστη της υλοποίησης δε δημιούργησαν κανένα πρόβλημα και δεν ξεπέρασαν τα αναμενόμενα.

Αξιολογώντας τις επιδόσεις, τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και τις αλλαγές στο περιβάλλον, κρίθηκε αναγκαίο να προχωρήσει η επιχείρηση σε κάποιες αλλαγές. Μετά από την επανεξέταση των παραγόντων επιρροής και της γενικότερης κατάστασης, επαναπροσδιορίστηκε η στρατηγική, τέθηκαν νέοι στόχοι και διαφορετικές οδοί υλοποίησης.

7.3 Η ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ – 2002

7.3.1 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

➤ ΕΝΑΡΞΗ

Η υποστήριξη της διοίκησης

Η διοίκηση ήταν αυτή που είχε οραματιστεί το ηλεκτρονικό κατάστημα, είχε ξεκινήσει, υποστηρίζει και υλοποιήσει την προσπάθεια. Η διοίκηση ήταν και αυτή που παρακολουθούσε και αξιολογούσε τις επιδόσεις του καταστήματος, αλλά και τις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Είναι φυσικό, λοιπόν, ότι οι νέες ανάγκες, οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις και οι αναγκαίες αλλαγές στη στρατηγική και στην υλοποίησή της, εντοπίστηκαν και εκτιμήθηκαν από τη διοίκηση, αλλά και ότι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών θα γινόταν με την πλήρη υποστήριξή της και την ενεργή συμμετοχή της.

Ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού & η αναγνώριση της ανάγκης

Εκτιμώντας την απόδοση της προσπάθειας που άρχισε το 2000 με τη δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος σε ένα δικτυακό τόπο, η “Computers Αντωνίου” κρίνει ότι πρέπει να διενεργήσει κάποιες σοβαρές αλλαγές και το 2002 πραγματοποιεί αυτές τις αλλαγές. Τα στοιχεία έδειχναν ότι αν και ο αριθμός των επισκεπτών ήταν μικρός, η αξία των πραγματοποιηθέντων πωλήσεων ήταν σημαντική και απέδιδε το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Το online κατάστημα είχε επιβιώσει και είχε κερδίσει μια ομάδα καταναλωτών και επισκεπτών. Οι πωλήσεις είχαν αυξηθεί, γεγονός που βοηθούσε κατά πολύ στην αντιμετώπιση της ρύθμισης των ποσοτήτων των εισαγωγών.

Οι προοπτικές λοιπόν, ήταν ευνοϊκές και οι ευκαιρίες που ανοίγονταν έπρεπε να αξιοποιηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Η αύξηση των επισκέψεων και συνεπώς και των πωλήσεων, μπορούσε να είναι πολύ μεγαλύτερη και να επιφέρει πολύ μεγαλύτερα πλεονεκτήματα. Ο κύριος λόγος που η ανάπτυξη ήταν μικρού βαθμού, ήταν η έλλειψη οργανωμένης προώθησης. Αποφασίζεται λοιπόν, ότι για να αυξηθεί η κινητικότητα του ηλεκτρονικού καταστήματος, πρέπει να γίνει μια οργανωμένη προσπάθεια προώθησης. Ταυτόχρονα, κρίνεται ότι πρέπει να επανεξεταστούν ορισμένοι παράγοντες και να αναδιαμορφωθεί η στρατηγική και οι οδοί της υλοποίησης.

➤ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Η γενικότερη κατάσταση δεν έχει αλλάξει πάρα πολύ. Οι ίδιες τάσεις του περιβάλλοντος επηρεάζουν την επιχείρηση, ο κλάδος είναι ακόμα υπό τη σχεδόν μονοπωλιακή επιρροή των κολοσσών του εξωτερικού και λειτουργεί ακόμα υπό την πίεση των χαμηλών περιθωρίων κέρδους. Οι πιέσεις για χαμηλές τιμές από την πλευρά των καταναλωτών παραμένουν. Η σύγκριση των τιμών στο ηλεκτρονικό κανάλι είναι εύκολη, οπότε οι καταναλωτές έχουν στα χέρια τους τη δύναμη να επιλέξουν την καλύτερη τιμή. Συνεπώς, η τακτική της “Computers Αντωνίου” για εισαγωγές και οι ανάγκες της για ρύθμιση των τιμών και των ποσοτήτων μέσω αυξημένων πωλήσεων παραμένει σταθερή. Το προϊόν παραμένει ένα προϊόν που προσφέρεται για πωλήσεις online καθώς είναι τυποποιημένο, περιγράφεται εύκολα και παρέχει εγγύηση τουλάχιστον δύο ετών. Άλλωστε, η πολιτική για επιστροφή εντός δέκα ημερών συνεχίζει να υπάρχει. Κάποια σημεία ωστόσο, όπως ήταν αναμενόμενο, έχουν αλλάξει.

Τάσεις

Αρχίζει να εντοπίζεται μια τάση στους καταναλωτές. Οι απαιτήσεις τους για άνεση, ευκολία γρήγορης έρευνας και συναλλαγών είναι ακόμα εμφανείς, αλλά αρχίζουν να προτιμούν ακόμα πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Ο πελάτης θέλει να έχει τη δυνατότητα να μπορεί να εξυπηρετήσει πάνω από μια ανάγκη του, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφτεί πολλά καταστήματα. Ζητάει δηλαδή, μια one-stop εμπειρία, ένα τόπο όπου θα μπορεί να ερευνησει, να συλλέξει πληροφορίες και αγοράσει όλα όσα χρειάζεται. Για το λόγο αυτό, αρχίζουν να αναπτύσσονται και οι ηλεκτρονικές αγορές, τα ηλεκτρονικά, δηλαδή, εμπορικά κέντρα.

Η τεχνολογία έχει επίσης εξελιχθεί. Οι συνδέσεις είναι πια μεγαλύτερης ταχύτητας, καθώς έχει πια αναπτυχθεί η υποδομή για ISDN γραμμές και στο άμεσο μέλλον προβλέπεται η προσφορά δυνατότητας για σύνδεση ADSL.

Κατάσταση επιχείρησης

Η "Computers Αντωνίου" έχει πλέον αποκτήσει μια εμπειρία στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Έχει κατανοήσει τι αποζητάει από το ηλεκτρονικό της κατάστημα, αλλά και τι αποζητούν οι πελάτες της. Δεν είναι πια υπό το ίδιο καθεστώς αβεβαιότητας. Έχει μια εκτίμηση των προοπτικών, των ευκαιριών και της νέας αγοράς. Η οικονομική της κατάσταση συνεχίζει να μη δημιουργεί προβλήματα, ενώ έχει ήδη κερδίσει ένα μερίδιο της ηλεκτρονικής αγοράς. Η θέση της, λοιπόν, είναι ευνοϊκότερη.

Οι πελάτες & η αγορά

Οι αγορές στις οποίες απευθύνεται παραμένουν οι πελάτες μέσης κατηγορίας, ηλικίας ως 45 ετών, οι μικρές επιχειρήσεις, οι επαγγελματίες και τα στελέχη. Παραμένει ακόμα μακριά από τις μεγάλες επιχειρήσεις και τη βαριά βιομηχανία. Η

αγορά, ωστόσο, είναι μεγαλύτερη, καθώς η ανάπτυξη του Internet είναι μεγαλύτερη και οι συνδέσεις έχουν αυξηθεί κατά πολύ. Οι καταναλωτές έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν πιο συχνά το διαδίκτυο, ειδικά για έρευνα και άντληση πληροφοριών. Μερικοί εξακολουθούν να παραμένουν ανασφαλείς μπροστά στις online συναλλαγές, αλλά οι περισσότεροι αρχίζουν σιγά σιγά να εξοικειώνονται με το νέο τρόπο συναλλαγών και προβλέπεται να δείξουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ηλεκτρονικές αγορές. Η νοοτροπία ωστόσο, των φυσικών καταστημάτων κυριαρχεί ακόμα. Επίσης, όπως αναφέρθηκε, οι καταναλωτές αρχίζουν να αποζητούν τη διενέργεια όλων των αγορών τους με τη λιγότερη δυνατή μετακίνηση, ακόμα και χωρίς καθόλου μετακίνηση (one-stop shop).

Ο ανταγωνισμός

Μετά την κρίση του χρηματιστηρίου και τις σημαντικές απώλειες, οι μεγάλες εταιρείες άρχισαν να περνούν μεγάλη ύφεση. Ως το 2002 οι περισσότερες αλυσίδες καταστημάτων έχουν κλείσει ή έχουν μειώσει τα υποκαταστήματά τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Ram Shop και το E-motion έχουν κλείσει, η Microland έχει κλείσει τα περισσότερα καταστήματά της σε όλη την Ελλάδα, διατηρώντας λίγα τοπικά καταστήματα και το κεντρικό στην Αθήνα, ενώ η Oneway λειτουργεί σήμερα μόνο ως shop-in-shop στα καταστήματα του Κωτσόβολου. Παράλληλα, έχουν κλείσει τα online καταστήματά τους ή έχουν σταματήσει να τα συντηρούν, όπως θα έπρεπε.

Η “Computers Αντωνίου”, προβλέποντας την ύφεση αυτή, θέλησε να την εκμεταλλευτεί και να κάνει την έναρξη του καταστήματός της μέσα στο ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο την κατάλληλη στιγμή, όταν θα έκλειναν τα περισσότερα από αυτά τα ηλεκτρονικά καταστήματα. Γνωρίζει όμως, ότι ο ανταγωνισμός δεν θα λείπει, αλλά θα υπάρξουν ανάλογες κινήσεις. Προβλέπονται λοιπόν, η είσοδος ή η ανάπτυξη της

δραστηριότητας και άλλων ανταγωνιστών στο χώρο, που θα ήθελαν να εκμεταλλευτούν και αυτοί την κατάσταση που επικρατεί. Βασικοί ανταγωνιστές πια στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι το e-shop και ο Παπασωτηρίου.

Σήμερα ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει η “Computers Αντωνίου” σε τοπικό επίπεδο είναι από μικρά καταστήματα της περιοχής και από τα υποκαταστήματα του Ράδιο Κορασίδη και του Ράδιο Αθήναι στη Χαλκίδα. Στη Χαλκίδα υπάρχουν δέκα καταστήματα πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, ενώ στην ευρύτερη περιοχή της Εύβοιας φτάνουν τα είκοσι τρία.

Νομικά & φορολογικά θέματα

Η “Computers Αντωνίου” θέλησε να αυξήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα μέσα από το κανάλι του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ωστόσο, λόγω των φορολογικών διατάξεων, δεν επεδίωξε μεγάλη αύξηση για να αποφύγει την αλλαγή κλίμακας φορολογίας ή την αλλαγή κατηγορίας βιβλίων.

Ανάλυση SWOT

Τα δυνατά σημεία / **Strengths** της επιχείρησης παραμένουν τα εξής:

- με τις εισαγωγές σε υλικό, τη συνεργασία με εταιρείες του εξωτερικού και τη συναρμολόγηση, έχει καταφέρει να ρυθμίσει τα κόστη και τις τιμές της
- γνώση και εμπειρία στο αντικείμενο
- θέση εδραιωμένη καλά, δημιουργημένο κύρος και όνομα στην τοπική αγορά
- καλή γενική πορεία της εταιρείας και οικονομική κατάσταση που δε δημιουργεί κανένα ιδιαίτερο πρόβλημα

- προϊόν που προσφέρεται για ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς χαρακτηρίζεται από τυποποίηση, γνωστή ποιότητα, παροχή εγγύησης και εύκολη περιγραφή

Επιπλέον, έχει δημιουργήσει ήδη μια παρουσία στο ηλεκτρονικό εμπόριο και έχει αποκτήσει ένα καλό βαθμό εμπειρίας.

Τα κυριότερα σημεία όπου παρουσιάζει αδυναμίες / **Weaknesses**, είναι η έλλειψη εξειδικευμένου και κατάλληλου προσωπικού για το ηλεκτρονικό εμπόριο και το γεγονός ότι δεν είναι διατεθειμένη να προβεί σε μεγάλα κόστη (περιορισμένος προϋπολογισμός).

Τα κύρια σημεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που αποτελούν ευκαιρίες /

Opportunities είναι:

- το Internet γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη. Όλο και περισσότεροι Έλληνες έχουν πλέον πρόσβαση στο διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο αναπτύσσεται
- με την ανάπτυξη των ISDN γραμμών, οι γραμμές σύνδεσης γίνονται ταχύτερες διευκολύνοντας την πιο εύκολη φόρτωση των σελίδων και κάνοντας πιο ευχάριστη την εμπειρία των επισκεπτών
- το διαδίκτυο εξακολουθεί να προσφέρει πρόσβαση εκτός της στενής τοπικής αγοράς και με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη του, το μέγεθος της ηλεκτρονικής αγοράς γίνεται ακόμα μεγαλύτερο
- το ηλεκτρονικό εμπόριο ανοίγει την ευκαιρία για ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, χωρίς να επιβάλλει τα κόστη διατήρησης των φυσικών καταστημάτων (ενοίκια, εξοπλισμός, προσωπικό κλπ.)

Τα πιο σημαντικά σημεία που χρειάζονται προσοχή γιατί μπορούν να εξελιχθούν σε απειλές / **Threats**, είναι

- η εξέλιξη του ανταγωνισμού και οι πιέσεις για χαμηλές τιμές
- οι αλλαγές στις φορολογικές κλίμακες και οι φορολογικές ρυθμίσεις

- τα μικρά περιθώρια κέρδους του κλάδου
- το γεγονός ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο κρύβει ακόμα αβεβαιότητα.

Ο ανταγωνισμός συνεχίζει να επικεντρώνεται στην προσφορά της οικονομικότερης τιμής. Ο πελάτης έχει τη δύναμη της επιλογής και η επιλογή αυτή γίνεται με βάση την τιμή και όχι με βάση τη διαφοροποίηση του προϊόντος, καθώς η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά είναι σχεδόν ίδια ή τυποποιημένα. Οι πιέσεις λοιπόν, για τη ρύθμιση του κόστους και των τιμών σε χαμηλά επίπεδα, παραμένουν έντονες. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να δείξει προσοχή στις φορολογικές διατάξεις και να ρυθμίζει έτσι τον κύκλο εργασιών της, ώστε να μην αναγκαστεί να πληρώσει δυσβάσταχτους φόρους.

➤ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Προτάσεις αξίας

Σκοπός είναι η προσφορά όσο το δυνατόν καλύτερων τιμών με υψηλό επίπεδο ποιότητας και συγχρόνως, η προσφορά επαρκών πληροφοριών, μιας ευρείας γκάμας προϊόντων προς επιλογή, εύκολης έρευνας, ασφάλειας συναλλαγών και αίσθησης εμπιστοσύνης. Επιπλέον, η εύκολη πρόσβαση των πελατών στο κατάστημα και η πληρωμή του κόστους μεταφοράς από την επιχείρηση και όχι τον πελάτη.

Στρατηγική

Σκοπός του εγχειρήματος παραμένει η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η διεύρυνση της τοπικής αγοράς, όπου απευθυνόταν με το φυσικό κανάλι. Ο σκοπός θα υπηρετούταν και πάλι με τη χρήση του ηλεκτρονικού καναλιού, δηλαδή με τη δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος. Επιδιώκεται επίσης, η ανάπτυξη της online δραστηριότητας και η ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς της. Αυτή τη

φορά, ένας νέος παράγοντας εισέρχεται στις στρατηγικές αποφάσεις. Μέσα από την ανάλυση των αποδόσεων της προηγούμενης προσπάθειας, είναι σαφές ότι είναι απαραίτητη η αυξημένη προώθηση του ηλεκτρονικού καταστήματος. Κύριο μέλημα, λοιπόν, για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι, είναι η διασφάλιση οργανωμένης προώθησης. Αυτός είναι και ο λόγος που επιλέχθηκε η οδός της συμμετοχής σε ένα ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο.

Ένας μετρήσιμος βραχυχρόνιος στόχος που τίθεται αυτή φορά είναι η αύξηση των πωλήσεων ως 50% σε αξία. Η αύξηση των πωλήσεων τίθεται ως στόχος, για να μπορέσει το κατάστημα να διατηρήσει χαμηλά τις τιμές μέσω εισαγωγών μεγάλων ποσοτήτων, αλλά και για τη δημιουργία κέρδους. Στην πρώτη προσπάθεια, ως στόχος τέθηκε η επιβίωση του ηλεκτρονικού καταστήματος και όχι η δημιουργία κέρδους. Τώρα πια, μέσα στους στόχους του καταστήματος είναι η αύξηση των επισκέψεων και των παραγγελιών, αλλά και η δημιουργία κέρδους. Ένας ακόμα στόχος, είναι η ενίσχυση και η υποστήριξη του φυσικού καταστήματος μέσω του ηλεκτρονικού, η υποστήριξη δηλαδή του φυσικού καναλιού από το ηλεκτρονικό.

Το μοντέλο εσόδων που επιλέγεται είναι και πάλι οι πωλήσεις προϊόντων, ενώ το μοντέλο πωλήσεων παραμένει το B2C. Η επιχείρηση θα συνεχίσει τη διεύρυνση καναλιών, χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό της κατάστημα ως ένα νέο κανάλι, συμπληρωματικό στο φυσικό, για την προσέλκυση πελατών, τη δημιουργία πωλήσεων και παραγγελιών αλλά και την υποστήριξη του φυσικού καναλιού. Επίσης, θα συνεχίσει να επικεντρώνεται στην προσφορά των καλύτερων δυνατών τιμών και τη μείωση κόστους (Operational Excellence).

Οι πιέσεις για χαμηλές τιμές, η σύγκριση σε επίπεδο τιμών λόγω μη διαφοροποιημένων προϊόντων και τα χαμηλά περιθώρια κέρδους παραμένουν περιοριστικοί παράγοντες του περιβάλλοντος, όμως η επιχείρηση έχει πια αποκτήσει

εμπειρία στο ηλεκτρονικό εμπόριο και έχει στα χέρια της στοιχεία για να προβλέψει την εξέλιξη του ηλεκτρονικού της καταστήματος, αλλά και για να το διαχειριστεί καλύτερα.

Όσον αφορά τη συνεργασία με εξωτερικούς προμηθευτές, είναι σαφές ότι η προώθηση και το hosting θα γίνει από τρίτους. Σε τρίτους επίσης, θα ανατεθούν και όσες άλλες υποστηρικτικές λειτουργίες είναι αδύνατο να αναλάβει η ίδια, λόγω έλλειψης απαραίτητων πόρων ή λόγω υψηλού κόστους ανάπτυξής τους.

➤ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ

Μία από τις εναλλακτικές λύσεις που είχε η Computers Αντωνίου ήταν η σχεδίαση, οργάνωση και υλοποίηση ενός σχεδίου προώθησης με δικές της προσπάθειες και ενέργειες, αναθέτοντας κάποιες από τις απαραίτητες ενέργειες σε τρίτους, γεγονός που θα την οδηγούσε σε αρκετά μεγάλα κόστη προώθησης. Η δεύτερη λύση ήταν η συμμετοχή σε ένα ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο. Με τη λύση αυτή, με μια αμοιβή υπό τύπου ενοικίου, θα εξασφάλιζε ταυτόχρονα το hosting αλλά και μια οργανωμένη προώθηση μέσα από την προώθηση που διενεργούσε το ίδιο το ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο. Έτσι, μετά από αρκετό καιρό και μετά από προσεκτική έρευνα, εξέταση όλων των παραγόντων, προσδιορισμό των προσδοκιών της και αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, επιλέγεται η συμμετοχή σε ένα οργανωμένο ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο.

Επιλέγεται η λύση αυτή, καθώς ένα εμπορικό κέντρο παρέχει καλή προώθηση και διαφήμιση. Το κόστος που θα έπρεπε να ενοικιστεί η ίδια για να μπορέσει να προωθήσει αποτελεσματικά από μόνη της το ηλεκτρονικό της κατάστημα και για να το φιλοξενήσει σε κάποια εταιρεία hosting, θα ήταν πολλαπλάσιο του κόστους

συμμετοχής σε ένα τέτοιο κέντρο. Επιπλέον, με την επιλογή μιας τέτοιας οδού, ακολουθεί την τάση των πελατών που προτιμούν one-stop site για τις αγορές τους.

➤ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ

Εφαρμογές & Τεχνική υποδομή

Η γενικότερη υποδομή της επιχείρησης ήταν ικανοποιητική και οι εφαρμογές που χρησιμοποιούσε κάλυπταν τις ανάγκες της. Έχει προχωρήσει στην προμήθεια και ενός δευτέρου λογισμικού εμπορικής και λογιστικής διαχείρισης από μια μικρότερη εταιρεία αυτή τη φορά. Τρέχει λοιπόν, παράλληλα και την εφαρμογή "Anima.net" της Ποσειδών Software, με στόχο την καλύτερη αξιοπιστία και τη συνέχιση της λειτουργίας σε περίπτωση αποτυχίας (failure) ή διακοπής μιας εκ των δύο εφαρμογών. Μπορεί να απαιτείται περισσότερος χρόνος για την ενημέρωση και των δύο συστημάτων, αλλά με την αύξηση της κίνησης που πραγματοποιήθηκε στις πωλήσεις της, η επιχείρηση έκρινε σκόπιμο να μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις των πελατών της υπό οποιεσδήποτε συνθήκες.

Οι εφαρμογές λογισμικού ανάπτυξης, διαχείρισης και σχεδίασης, καθώς και η φιλοξενία και η ασφάλεια, θα παρέχονταν από το ηλεκτρονικό κατάστημα. Σύνδεση και επικοινωνία με την τράπεζα για τη διαχείριση των ηλεκτρονικών πληρωμών μέσω πιστωτικής κάρτας, υπάρχει ήδη. Πρέπει ωστόσο, να εξεταστούν εκ νέου οι ανάγκες σε γραμμές και η σύνδεση στο Internet.

Προσωπικό

Με την αύξηση της κίνησης σε επισκέψεις και πωλήσεις, προβλέπεται ανάγκη για επιπλέον προσωπικό. Κρίνεται ότι η συντήρηση και η ενημέρωση του ηλεκτρονικού

καταστήματος, η επιμέλεια του περιεχομένου και η διαχείριση των online παραγγελιών δεν είναι δυνατόν να συνεχίσουν να εκτελούνται από τον ιδιοκτήτη. Αποφασίζεται λοιπόν, ότι πρέπει να γίνει πρόσληψη ενός υπαλλήλου.

Διαδικασίες

Οι διαδικασίες για την αποστολή των αγαθών και τη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση και την ενημέρωση των πελατών για τις αποστολές των παραγγελιών τους έχουν αναπτυχθεί ήδη. Οι απαραίτητες αλλαγές πρέπει να γίνουν αργότερα, ώστε να ανακατανεμηθούν οι αρμοδιότητες στο προσωπικό, εφόσον αυτό θα αυξηθεί.

Κόστος/ οφέλη

Το κόστος διατήρησης του ηλεκτρονικού καταστήματος υπολογίζεται ως το άθροισμα του κόστους του επιπλέον προσωπικού, (μισθός και έξοδα ασφάλισης) και της μηνιαίας αμοιβής του ηλεκτρονικού εμπορικού κέντρου, καθώς και της σύνδεσης στο διαδίκτυο. Τα ποσά για το προσωπικό που θα απασχολείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο υπολογίζεται να φτάσουν ως και 700 ευρώ, καθώς οι ανάγκες υπολογίζεται ότι θα καλυφθούν με ένα άτομο.

Η διοίκηση περιμένει ωστόσο μεγάλη οφέλη από τη λειτουργία του καταστήματος. Στοχεύει σε αύξηση των πωλήσεων ως και 50% και υπολογίζει να επιτύχει το στόχο της κατά ένα μεγάλο βαθμό. Θα αυξήσει έτσι τη δραστηριότητά της και τα κέρδη της και θα επιτύχει μεγαλύτερη άνεση στη ρύθμιση τιμών, εισαγωγών και αδιάθετων ποσοτήτων αποθέματος. Επιπλέον, προσδοκά ότι μέσα από το ηλεκτρονικό της κατάστημα θα μπορέσει να υποστηρίξει και να προωθήσει και το φυσικό της κατάστημα. Σημειώνεται ότι τελικά οι στόχοι αυτοί επιτεύχθηκαν σε πολύ καλό βαθμό, αλλά ο προϋπολογισμός του προσωπικού ξεπεράστηκε.

Διαχείριση ρίσκου

Όσο και αν γίνονται προσπάθειες να κρατηθούν τα κόστη χαμηλά, να προβλεφθούν οι απαραίτητοι πόροι, να προγραμματιστούν αλλαγές και διαδικασίες, η κίνηση αυτή κρύβει περισσότερο ρίσκο από την πρώτη κίνηση του 2000. Τότε, παρόλο που υπήρχε μεγαλύτερη αβεβαιότητα λόγω έλλειψης εμπειρίας, τα κόστη ήταν πολύ λίγα και δεν προχωρούσε η επιχείρηση σε απόκτηση επιπλέον προσωπικού. Τώρα, θα εμπλεκόταν σε μηνιαία κόστη προσωπικού, σε κόστη ενοικίου στο εμπορικό κέντρο και ίσως και σε κόστη μόνιμης σύνδεσης και επίσης, οι πελάτες ήταν πιο απαιτητικοί αλλά και πιο πολλοί, γεγονός που καθιστούσε πιο δύσκολη την προσπάθεια της επιχείρησης να τους κερδίσει.

Χάρτης πορείας

Η υλοποίηση θα ξεκινούσε με την επιλογή του κέντρου όπου θα συμμετείχε η επιχείρηση. Αυτή η κίνηση θα έθετε τις βάσεις για το λογισμικό, τη σχεδίαση, την ανάπτυξη και τη διαχείριση του καταστήματος. Μετά την εκμάθηση του λογισμικού, θα ενάρξη λειτουργίας, θα γινόταν και πάλι κάποιος έλεγχος από μια ομάδα ανθρώπων για να εντοπιστούν τα αδύνατα σημεία του καταστήματος και τυχόν λάθη και ελλείψεις. Η πρόσληψη του επιπλέον προσωπικού θα πραγματοποιούνταν όσο πιο αργά γινόταν, ώστε να μην επωμιστεί η επιχείρηση τα κόστη από την αρχή του σχεδιασμού, αλλά μόνο μετά την έναρξη. Ως χρονικός ορίζοντας υλοποίησης και ολοκλήρωσης, τέθηκαν οι δύο μήνες.

Έγκριση / business case

Αν και τα κόστη ήταν υψηλότερα από ότι την πρώτη φορά, τα οφέλη που αναμενόταν ήταν επίσης υψηλότερα. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου ήταν πραγματικότητα και όλα συντελούσαν στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής αγοράς: συνδέσεις μεγαλύτερης ταχύτητας, μεγαλύτερη άνεση, εξοικείωση και εμπιστοσύνη από την πλευρά του πελάτη, περισσότεροι καταναλωτές με πρόσβαση στο Internet. Όλα αυτά τα στοιχεία, σε συνδυασμό με την εμπειρία που είχε αποκτήσει η επιχείρηση και με το γεγονός ότι πλέον ήξερε τι ζητούσαν οι πελάτες της και τι επεδίωκαν οι ανταγωνιστές, καθιστούσαν το ηλεκτρονικό εμπόριο μια πραγματικότητα που άνοιγε πολλές ευκαιρίες και υποσχόταν πολλά.

Για την καλύτερη εκμετάλλευση των ευκαιριών, μετά από την εξέταση των στοιχείων που είχε στα χέρια της η επιχείρηση, η προώθηση του καταστήματος κρίθηκε ως προϋπόθεση και ως καλύτερη οδός κρίθηκε η συμμετοχή σε ένα ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο. Η επιχείρηση, λοιπόν, έκρινε ότι έπρεπε να προχωρήσει στις αλλαγές που συνεπαγόταν η κίνηση αυτή, αλλά και πάλι με μεγάλη προσοχή και με συνεχή παρακολούθηση όλων των σχετικών παραγόντων και εξελίξεων.

7.3.2 Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

➤ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ

Διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής

Η επιλογή του εμπορικού κέντρου έγινε μετά από έρευνα και αξιολόγηση υποψηφίων. Μερικά από τα υποψήφια κέντρα ήταν το Open24, το Oteshop και το κέντρο της Hellas On Line (HOL). Ο βασικός λόγος που επιλέχθηκε η λύση του

εμπορικού κέντρου ήταν για να επιτευχθεί καλή προώθηση. Το βασικό λοιπόν, σημείο αξιολόγησης και ο κύριος παράγοντας που έκρινε την τελική επιλογή του κέντρου, ήταν λογικό να είναι η στρατηγική καμπάνια προώθησής του. Με την επίσκεψη σε αρκετά ελληνικά site, αξιολογήθηκε η παρουσία και η διαφήμιση του κέντρου. Εκτός από τις δυνατότητες προώθησης, βασικός παράγοντας ήταν και να μπορεί το κατάστημα να έχει πολλούς επισκέπτες ταυτόχρονα. Η δυνατότητα ικανοποιητικής ταχύτητας σύνδεσης εξετάστηκε διενεργώντας επισκέψεις στο κέντρο από συνδέσεις διαφόρων τύπων (ISDN 128, ISDN 64, PTSN 56). Το bandwidth και η ταχύτητα σύνδεσης κρίθηκαν αποδεκτά και ικανοποιητικά. Όσον αφορά την ασφάλεια, κρίθηκε επίσης ικανοποιητική από όλους τους υποψηφίους.

Το Open24 παρουσίαζε μια πολύ αξιόλογη προώθηση, με πολύ καλή παρουσία σε αρκετούς δικτυακούς τόπους. Η εταιρεία που υποστήριζε το κέντρο, αποτελούσε θυγατρική της τράπεζας Eurobank, με την οποία η "Computers Αντωνίου" είχε ήδη μια καλή συνεργασία. Είχε λοιπόν, πολύ καλή παρουσία στο site της τράπεζας και υπήρχε προηγούμενο καλής συνεργασίας και επικοινωνίας. Επιπλέον, παρόλο που η ασφάλεια που παρείχαν οι υποψήφιοι ήταν το ίδιο ικανοποιητική, το γεγονός ότι πίσω από το κέντρο υπήρχε μια γνωστή Τράπεζα, θα δημιουργούσε αυξημένη αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας συναλλαγών στους πελάτες.

To Open24

Το εμπορικό κέντρο λοιπόν, που επιλέχθηκε είναι το Open24. Πρόκειται για ένα ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο που υποστηρίζεται από την e-Solutions, θυγατρική εταιρεία της Τράπεζας Eurobank. Το Open24, άρχισε να λειτουργεί το Μάιο του 2001 και σήμερα φιλοξενεί περίπου σαράντα B2C καταστήματα. Προσφέρει υπηρεσίες hosting, υπηρεσίες συμβούλων (consulting), το λογισμικό ηλεκτρονικού καταστήματος,

υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, τη διαχείριση του back-office, διαφήμιση και προώθηση και αναφορές στοιχείων απόδοσης. Οι πελάτες της μπορούν να συλλέξουν στοιχεία και να ενημερωθούν για την απόδοση του καταστήματός τους μέσω του Web Trends, λογισμικού που τους επιτρέπει online πρόσβαση στα στοιχεία με την εισαγωγή ενός προσωπικού κωδικού. Η προώθηση και διαφήμιση γίνεται online κυρίως με banners, αλλά και με links από άλλα site. Στο site της Eurobank υπάρχει link και διαφήμιση προϊόντων με banners. Επίσης, προώθηση πραγματοποιείται και με την αποστολή news letters σε μέλη του Open24 και σε συνεργαζόμενα site. Τέλος, υπάρχουν και έντυπες καταχωρήσεις σε περιοδικά, όπως το Status και το Men, για την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων ή λογότυπων πελατών.

➤ ΣΧΕΔΙΑΣΗ

Αλλαγές σε domain name & forward

Το domain name "antoniui.com" που είχε κατατεθεί και το forward, ίσχυαν και ισχύουν ως το 2007. Το domain name του προηγούμενου καταστήματος διατηρήθηκε, διατηρείται ως σήμερα και θα συνεχίσει και στο μέλλον να διατηρείται, για να μη χαθούν οι πελάτες που είχε κερδίσει το πρώτο κατάστημα. Ωστόσο, έπρεπε να ενημερωθεί το forward, ώστε να προωθεί τους πελάτες που έψαχναν το κατάστημα στη διεύθυνση www.antoniui.com, στο νέο χώρο φιλοξενίας του Open24.

Look & feel – Περιεχόμενο – γραφικά – ήχος

Το λογισμικό σχεδίασης και διαχείρισης παρέχεται από το Open24 και είναι αναπτυγμένο από την Intarget. Όλα τα στοιχεία της σχεδίασης του καταστήματος είναι προκαθορισμένα, όπως και η πλοήγηση και άλλες εφαρμογές. Οι ποσότητες και το

μέγεθος των φωτογραφιών υπόκεινται σε κάποια όρια. Οι υπευθυνότητες της εταιρείας περιορίζονται μόνο στην επιμέλεια των κειμένων και των τιμών, την επιλογή των φωτογραφιών και των προϊόντων που θα πουλάει και τη συντήρηση αυτών.

Σημειώνεται ότι τα κυριότερα σημεία που συγκεντρώνουν την προσοχή του σχεδιασμού, είναι και πάλι οι φωτογραφίες και η πληρότητα των περιγραφών και των πληροφοριών. Οι φωτογραφίες επιλέγονται με μεγάλη προσοχή, ώστε να είναι καλής ποιότητας και να απεικονίζουν όσο καλύτερα γίνεται το προϊόν. Οι περιγραφές των προϊόντων γίνονται με τρόπο που να περιλαμβάνουν όλα τα χαρακτηριστικά του και τις προδιαγραφές, καθώς και όλες τις άλλες πληροφορίες που μπορεί να αναζητά ο πελάτης.

Το στήσιμο των σελίδων ακολουθεί την ίδια μορφή με του προηγούμενου καταστήματος, υπάρχει και πάλι το κουμπί "buy it" δίπλα από τα προϊόντα και η πλοήγηση είναι απλή.

Επιλογή προϊόντων

Η διοίκηση επιλέγει τα προϊόντα που συμπεριλαμβάνει στο online κατάστημά της με μεγάλη προσοχή, με βάση το στόχο της να προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους επισκέπτες και με βάση τα συμπεράσματα στα οποία την οδηγούν οι απαιτήσεις και η συμπεριφορά των πελατών. Για να μπορέσει να προσελκύσει πολλούς επισκέπτες, πρέπει να περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία προϊόντων και γνώριμα προϊόντα που ζητούν οι περισσότεροι καταναλωτές. Ένα σημαντικό σημείο που επηρεάζεται από τη συμπεριφορά των πελατών, είναι και η τιμή των προϊόντων.

Οι πελάτες, λόγω της μειωμένης εμπιστοσύνης που έχουν απέναντι στις online αγορές, έχει παρατηρηθεί ότι αγοράζουν πιο εύκολα προϊόντα που δεν είναι υψηλής αξίας. Όταν το ποσό της συναλλαγής είναι μεταξύ 30 και 100 ευρώ, προχωρούν στην

αγορά χωρίς ιδιαίτερη σκέψη. Όταν το ποσό δεν ξεπερνά τα 200 ευρώ προχωρούν σχετικά εύκολα στην αγορά. Όταν όμως το ποσό αρχίζει και ανεβαίνει πάνω από τα 200 ευρώ, ο πελάτης θεωρεί ότι ρισκάρει. Για το λόγο αυτό, έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί πελάτες πριν προχωρήσουν σε αγορές μεγάλης αξίας, ή έχουν πραγματοποιήσει στο παρελθόν αρκετές συναλλαγές με την επιχείρηση και έχουν αναπτύξει μια σχέση εμπιστοσύνης ή πραγματοποιούν πρώτα μια συναλλαγή, συνήθως μικρής ως και πολύ μικρής αξίας, για να ελέγξουν την αξιοπιστία της επιχείρησης.

Το online κατάστημα λοιπόν, πρέπει να περιλαμβάνει προϊόντα μικρής αξίας ως 200 ευρώ για να μπορέσει πιο εύκολα να μετατρέψει έναν επισκέπτη σε πελάτη, αλλά και γύρισμα προϊόντα για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των πολλών επισκεπτών. Αυτό δε σημαίνει ότι λείπουν τα πρωτότυπα προϊόντα που διαφοροποιούν το κατάστημα ή τα ακριβά προϊόντα που απευθύνονται σε πελάτες με ανεπτυγμένη αίσθηση εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Εφαρμογές – Σύστημα συναλλαγών – Ασφάλεια – Hosting – Υποδομή

Η γεφύρωση του λογισμικού του ηλεκτρονικού καταστήματος με την υπόλοιπη υπάρχουσα υποδομή λογισμικού της “Computers Αντωνίου” παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα, αλλά σε γενικές γραμμές το λογισμικό κρίνεται κατάλληλο για τις ανάγκες της. Επιτρέπει την παρακολούθηση και τον έλεγχο αποθεμάτων και ενημερώνει τον πελάτη για τη διαθεσιμότητα του προϊόντος. Όσον αφορά την ασφάλεια, τη φιλοξενία και το σύστημα συναλλαγών, δε χρειάστηκε να προχωρήσει σε ιδιαίτερες ενέργειες καθώς το Open24 παρέχει φιλοξενία, ασφάλεια, SSL συναλλαγές και το σύστημα συναλλαγών είναι κομμάτι του λογισμικού. Βασικό σημείο αλλαγών στην υποδομή, είναι η ενεργοποίηση μόνιμης ανοιχτής σύνδεσης που απαιτείται από το εμπορικό κέντρο.

Διαδικασία ολοκλήρωσης συναλλαγών

Η διαδικασία δεν αλλάζει σε πολλά σημεία από εκείνη που ακολουθούσε ο πελάτης στο προηγούμενο κατάστημα. Υπάρχει η επιλογή πληρωμής με πιστωτική κάρτα ή με αντικαταβολή και ο πελάτης ενημερώνεται για τη διαθεσιμότητα του προϊόντος, ο τρόπος αποστολής όμως, είναι η χρήση ταχυμεταφορέα. Αν η παραγγελία για κάποιο λόγο δεν εκπληρώνεται ή δε γίνεται δεκτή, εκδίδεται ακυρωτικό. Το ίδιο συμβαίνει στην περίπτωση που το υπόλοιπο στην κάρτα του πελάτη δεν καλύπτει το ποσό της παραγγελίας. Στο ηλεκτρονικό κατάστημα είναι δεκτές οι συναλλαγές με όλες τις πιστωτικές κάρτες.

Αν κάτι πρέπει να αλλάξει στον τρόπο μεταφοράς, ακολουθεί τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη. Ο πελάτης ενημερώνεται και πάλι για την αποστολή των αγαθών με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το μήνυμα περιέχει στοιχεία όπως ο τόπος και η ακριβής ημερομηνία της αποστολής, ο τρόπος αποστολής, το τηλέφωνο και η διεύθυνση του γραφείου του ταχυμεταφορέα στην περιοχή του πελάτη και το tracking number ώστε να μπορεί αν θέλει ο πελάτης να επισκεφτεί το site του ταχυμεταφορέα και να παρακολουθήσει την κατάσταση της αποστολής.

Όσον αφορά τις διαδικασίες που πρέπει να εκτελεί η επιχείρηση, σημειώνεται ότι έχει προστεθεί ένας επιπλέον τρόπος ενημέρωσης των τραπεζών για τις συναλλαγές με πιστωτικές κάρτες. Εκτός από το γνωστό POS, πλέον η ενημέρωση γίνεται και online απ' ευθείας στο κέντρο της VISA με τη χρήση υπολογιστή, για μεγαλύτερη φερεγγυότητα.

➤ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Αλλαγές σε προσωπικό και διαδικασίες

Όπως αναφέρθηκε, κατά την εκτίμηση των πόρων, κρίθηκε απαραίτητη η πρόσληψη ενός επιπλέον υπαλλήλου. Πραγματοποιείται λοιπόν, η πρόσληψη μιας υπαλλήλου που εργάζεται με ωράριο καταστήματος. Γίνεται εξέταση του επιμερισμού των αρμοδιοτήτων ως τότε και καθορίζονται εκ νέου οι αρμοδιότητες. Η νέα υπάλληλος αναλαμβάνει όλη τη διαχείριση του ηλεκτρονικού καταστήματος από τον έλεγχο και τη συντήρηση του καταστήματος, την πραγματοποίηση αλλαγών και την ενημέρωσή του, τον πιστωτικό έλεγχο των πελατών και τη διαχείριση των εισερχόμενων παραγγελιών, ως τη διαχείριση των αποθεμάτων για τις ανάγκες του ηλεκτρονικού καταστήματος, την εκπλήρωση και την αποστολή των online παραγγελιών. Η υλοποίηση των εργασιών της γίνεται υπό την επίβλεψη και με τη συνεργασία του ιδιοκτήτη.

Αξίζει να αναφέρουμε, ότι η επιχείρηση έχοντας εντοπίσει την τάση των καταναλωτών να προχωρούν πρώτα σε μικρές αγορές μέχρι να αναπτύξουν την αίσθηση της εμπιστοσύνης, είχε αποφασίσει ότι θα εκπληρωνόντουσαν όλες οι παραγγελίες, ακόμα και αν το ποσό ήταν ασήμαντο. Με αυτόν τον τρόπο, σκόπευε να δώσει στους πελάτες της την αίσθηση της αξιοπιστίας και να χτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης.

Εκπαίδευση

Όπως αναφέρθηκε, πραγματοποιήθηκε πρόσληψη ενός νέου ατόμου. Το άτομο αυτό χρειάστηκε να εκπαιδευτεί για να μάθει να διαχειρίζεται σωστά και αποτελεσματικά το λογισμικό του ηλεκτρονικού καταστήματος που παρέχει το εμπορικό κέντρο. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς το σύστημα είναι online και

δεν επιτρέπει τη διαχείριση και την πραγματοποίηση αλλαγών offline. Επίσης, εκπαιδεύτηκε ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται τις online παραγγελίες, τα αποθέματα για τις ανάγκες του ηλεκτρονικού καταστήματος, να διενεργεί την εκπλήρωση των παραγγελιών και την αποστολή τους παράλληλα με τη συντήρηση και την επιμέλεια του online καταστήματος.

Έλεγχος - έναρξη

Όπως στο πρώτο κατάστημα, έτσι και τώρα, κρίθηκε απαραίτητο να διενεργηθεί κάποιος έλεγχος στο κατάστημα για τον εντοπισμό αδυναμιών, σφαλμάτων και ελλείψεων, ώστε να ακολουθήσουν οι απαιτούμενες αλλαγές. Έγιναν, λοιπόν, επισκέψεις και αγορές από μια ομάδα στενών συνεργατών και φίλων που κατείχαν την κατάλληλη εμπειρία, για μια χρονική περίοδο περίπου δέκα ημερών, ώστε να αποκτηθεί κάποιο αξιόπιστο feedback.

Υποστήριξη - σύστημα αποστολών

Η επιχείρηση θα συνέχιζε τη συνεργασία της με την εταιρεία ταχυμεταφορών που συνεργαζόταν, αφού ως τότε η συνεργασία τους δεν εμφάνιζε προβλήματα. Άλλωστε παρείχε αξιοπιστία, εξυπηρέτηση αρκετών παραμεθόριων περιοχών, παράδοση door to door και ανταγωνιστικές τιμές για βαριά δέματα μέσω της ειδικής υπηρεσίας της. Ο παράγοντας της door to door παράδοσης που παρέχουν οι ταχυμεταφορείς είναι πολύ σημαντικός, καθώς πολλοί από τους πελάτες της επιχείρησης παρουσιάζουν κινητικά προβλήματα και τους είναι αδύνατο να παραλάβουν τα δέματα από οπουδήποτε αλλού εκτός από το χώρο τους. Οι αποστολές γίνονται στην πλειοψηφία τους με ταχυμεταφορά (90%) εκτός από ειδικές περιπτώσεις, στις οποίες προηγείται τηλεφωνική επικοινωνία και ενημέρωση του πελάτη.

➤ ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Η προώθηση του καταστήματος γίνεται μέσα από την καμπάνια προώθησης του εμπορικού κέντρου. Όπως αναφέρθηκε το Open24 έχει πολύ αξιόλογη καμπάνια προώθησης. Διαφημίζεται online στους δικτυακούς τόπους www.e-go.gr, www.flash.gr, www.reporter.gr, www.lawnet.gr και έχει επίσης πολύ καλή παρουσία στο online κατάστημα της Eurobank. Η μόνη κίνηση προώθησης που διενεργεί η ίδια η “Computers Αντωνίου” είναι απλά να παρουσιάζει το ηλεκτρονικό της κατάστημα σε όλο το έντυπο υλικό της (παραστατικά, επαγγελματικές κάρτες, επιστολόχαρτα κλπ).

➤ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Όπως αναφέρθηκε, η συντήρηση αποτελεί αρμοδιότητα ενός ατόμου που προσλήφθηκε για τις ανάγκες του ηλεκτρονικού καταστήματος και πραγματοποιείται υπό την επίβλεψη και την ενεργή συμμετοχή του ιδιοκτήτη. Η συχνότητα ανανέωσης περιεχομένου, όπως και στο πρώτο ηλεκτρονικό κατάστημα της Computers Αντωνίου, δεν είναι σταθερή, αλλά ανάλογη των πωλήσεων, των προϊόντων και των εξελίξεων της τεχνολογίας.

Η διοίκηση έχει παρατηρήσει ότι οι online πωλήσεις της αυξάνονται ανάλογα με τη συχνότητα της ανανέωσης των προϊόντων που περιλαμβάνει στο online κατάστημα. Υπάρχουν, λοιπόν περιπτώσεις, όπου ρυθμίζει τη συχνότητα των ανανεώσεων των προϊόντων, έτσι ώστε να ρυθμίσει το ρυθμό αύξησης των πωλήσεών της. Πολλές φορές μειώνει το ρυθμό ανανέωσης για να συγκρατήσει τις πωλήσεις, ώστε να μην ξεπεράσουν τα όρια αλλαγής κλίμακας φορολογίας ή να αποκτήσει τα χρονικά περιθώρια για να μελετήσει τυχόν αλλαγές σε φορολογικές ρυθμίσεις κλπ.

Οι αλλαγές των τιμών σε κάποια προϊόντα γίνονται με πολύ αργό ρυθμό, ενώ σε κάποια άλλα είναι πολύ συχνές. Συνήθως οι αλλαγές των τιμών είναι ανάλογες με τις αλλαγές που πραγματοποιεί ο ανταγωνισμός, καθώς πολλές φορές επιβάλλονται για να επιβιώσει στην σύγκριση τιμών. Τέλος, είναι φυσικό να ανανεώνει τον κατάλογο των προϊόντων της ανάλογα με τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας και με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και όταν πραγματοποιεί την προώθηση νέων προϊόντων ή αποσύρει κάποια άλλα.

Οι πραγματοποιούμενες αλλαγές λοιπόν, διενεργούνται με μεγάλη προσοχή, μετά από εξέταση του ανταγωνισμού, των τρεχουσών τιμών, των φορολογικών ρυθμίσεων, των προτιμήσεων και των τάσεων της αγοράς κλπ.

➤ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Παρακολούθηση

Για την αξιολόγηση του έργου ως προς την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων, δόθηκε ένα ικανό χρονικό περιθώριο δύο χρόνων. Ωστόσο, τα στοιχεία της κίνησης παρακολουθούνται συνεχώς από την έναρξη και μετά, ώστε η σύγκρισή τους χρονικά και η σύγκρισή τους με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά τη λειτουργία του πρώτου καταστήματος να δώσουν καλύτερα την εικόνα των αποδόσεων.

Αξίζει επίσης, να σημειωθεί ότι η διοίκηση παρακολουθεί στενά όλες τις εξελίξεις και τις τάσεις του περιβάλλοντος, την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, τις διακυμάνσεις της ζήτησης, τις φορολογικές ρυθμίσεις και πολλά άλλα στοιχεία, που τη βοηθούν να βγάλει πολύτιμα συμπεράσματα και να αντιδρά σωστά και άμεσα.

Παρακολουθώντας λοιπόν, την αύξηση των πωλήσεων της και εξετάζοντας τις φορολογικές ρυθμίσεις, οδηγήθηκε να θέσει περιορισμό στην αύξηση των πωλήσεων, καθώς έκρινε ότι δεν τη συνέφερε να πληρώνει μεγαλύτερο φόρο εισοδήματος ή να αλλάξει ακόμα κατηγορία βιβλίων.

Πολύ ενδιαφέρον παρουσιάζει η διενέργεια εξέτασης της ζήτησης σε σχέση με τον καιρό. Η διοίκηση έχει φτάσει σε σημαντικά συμπεράσματα που τη βοηθούν να εκτιμήσει καλύτερα τις αναμενόμενες πωλήσεις. Έχει διαπιστώσει ότι εκτός από την ύφεση της οικονομίας, ο καλός καιρός οδηγεί επίσης σε μείωση της ζήτησης. Έχει διαπιστωθεί μείωση της ζήτησης κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού και όταν ο χειμώνας είναι ελαφρύς και αύξηση όταν ο χειμώνας είναι βαρύς. Επίσης, μείωση της ζήτησης παρουσιάζεται σε περιόδους σχολικών εξετάσεων.

Αξιολόγηση

Η βασική πηγή αξιολόγησης της απόδοσης και της πορείας του ηλεκτρονικού καταστήματος, είναι τα στοιχεία που παρέχει το Open24. Με τη χρήση προσωπικών κωδικών, υπάρχει η δυνατότητα online ενημέρωσης για ετήσια αλλά και μηνιαία στοιχεία μέσω του web trends. Επίσης, παρέχονται αναφορές με ετήσια και μηνιαία στοιχεία. Μέσα από τα στοιχεία αυτά, η “Computers Αντωνίου” παρακολουθεί και αξιολογεί την πορεία του ηλεκτρονικού της καταστήματος. Υπάρχει, βέβαια η δυνατότητα επικοινωνίας των πελατών με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τηλεφωνικώς, αλλά μέχρι σήμερα δεν έχει προσφέρει ιδιαίτερα στοιχεία και δεν έχουν σημειωθεί παράπονα.

Στο παράρτημα παρατίθεται μια ανασκόπηση του ηλεκτρονικού καταστήματος. Είναι μια χαρακτηριστική αναφορά στοιχείων από το Open24, που περιλαμβάνει πίνακες και διαγράμματα. Η συγκεκριμένη αναφορά, αποτελεί την ανασκόπηση για

τους μήνες Ιανουάριο ως Αύγουστο. Τα βασικά μέτρα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί είναι τα στοιχεία του traffic, η σύγκρισή τους με προηγούμενες μετρήσεις και οι αναλογίες μεταξύ τους. Αναλυτικά εξετάζονται ο αριθμός των επισκέψεων, ο αριθμός των μοναδικών επισκεπτών, ο αριθμός των παραγγελιών που πραγματοποιήθηκαν, ο αριθμός των προϊόντων που αγοράστηκαν και η αξία των πωλήσεων. Εξετάζονται οι μέσοι όροι, η σχέση με τους αντίστοιχους του προηγούμενου έτους και η σχέση επισκέψεων-παραγγελιών και αξίας πωλήσεων-παραγγελιών.

Ο όρος μοναδικός επισκέπτης διαφέρει από τις επισκέψεις. Ως μοναδικοί επισκέπτες ορίζονται τα άτομα που επισκέπτονται το κατάστημα, χωρίς να μετριοούνται ξανά κάθε φορά που επισκέπτονται το κατάστημα, αλλά μία μόνο φορά. Το στοιχείο αυτό εξετάζεται ανά μήνα, δηλαδή πόσοι επισκέπτες πραγματοποίησαν επισκέψεις στο κατάστημα το μήνα που αξιολογείται και για το λόγο αυτό δεν παρατίθεται το σύνολο αυτών. Αντίθετα, οι επισκέψεις μετριοούνται ως το σύνολο των επισκέψεων που πραγματοποιούνται στο κατάστημα, ανεξάρτητα από την ταυτότητα του επισκέπτη. Για παράδειγμα, διακόσιοι μοναδικοί επισκέπτες, μπορεί να έχουν πραγματοποιήσει πεντακόσιες επισκέψεις.

Αρχικά, εξετάζονται τα στοιχεία αυτά αναλυτικά για κάθε μήνα και συνολικά και για τους οχτώ αυτούς μήνες. Ακολουθεί η εξέταση της διαμόρφωσης των μέσων όρων, η πορεία αυτών κατά τους μήνες αυτούς και η ποσοστιαία αύξηση αυτών σε σύγκριση με τους αντίστοιχους μέσους όρους του προηγούμενου έτους. Τέλος, παρατίθενται γραφήματα που παρουσιάζουν με πιο εύκολο και κατανοητό τρόπο τη σχέση των επισκέψεων και των παραγγελιών και τη σχέση των αριθμών των παραγγελιών με την αξία των πωλήσεων.

Τα ετήσια συνολικά στοιχεία του έτους 2003 φαίνονται στον πίνακα 2. (Σημειώνεται ότι το 2003, δεν ήταν διαθέσιμο το στοιχείο των μοναδικών επισκεπτών).

Πίνακας 2 – Ανασκόπηση έτους 2003

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΤΟΥΣ 2003	
Επισκέψεις	118.447
Μέσος όρος επισκέψεων το μήνα	9.871
Παραγγελίες	492
Προϊόντα	634
Αξία σε ευρώ	69.756

Αξιολογώντας την πορεία των στοιχείων από την αρχή του χρόνου ως τον Αύγουστο και με δεδομένο ότι τους καλοκαιρινούς μήνες η ζήτηση είναι πάντα χαμηλή, αλλά και ότι από Σεπτέμβρη θα γίνει εντατική προσπάθεια ανανέωσης των προϊόντων και προσθήκη νέων πρωτότυπων προϊόντων, η διοίκηση της “Computers Αντωνίου” προβλέπει ότι οι συνολικοί αριθμοί μέχρι το τέλος του 2004, θα ξεπεράσουν τους αντίστοιχους του 2003.

Συγκρίνοντας τα στοιχεία του 2002, του 2003 και τα διαθέσιμα ως τον Αύγουστο στοιχεία του 2004, η ανάπτυξη της δραστηριότητας της επιχείρησης στον ηλεκτρονικό κόσμο είναι φανερή. Το 2002 ο μέσος όρος επισκεπτών το μήνα ήταν 200 επισκέπτες, το 2003 ανέβηκε κατά πολύ φτάνοντας τους 9.871 επισκέπτες και το 2004 από τον Ιανουάριο ως τον Αύγουστο, ο μέσος όρος έχει ξεπεράσει τον ετήσιο μέσο όρο του 2003 και έχει φτάσει τους 10.537. Ο στόχος λοιπόν, της αύξησης των επισκεπτών και του μεριδίου αγοράς έχει επιτευχθεί σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.

Οι συνολικές επισκέψεις το 2003 άγγιξαν τον αριθμό των 120.000, τον αριθμό δηλαδή των κατοίκων της τοπικής αγοράς της Χαλκίδας. Η διεύρυνση λοιπόν, της αγοράς είναι πια πραγματικότητα. Αντίστοιχα, οι πωλήσεις σε αριθμούς παραγγελιών από μέσο όρο 4 το μήνα ως το 2002, έφτασαν στις 41 το 2003, ενώ η αξία των συνολικών πωλήσεων του 2003 αντιπροσωπεύει περίπου το 17,44% του ετήσιου

τζίρου. Με βάση τα στοιχεία αυτά, αποδεικνύεται πως οι αλλαγές που πραγματοποίησε η επιχείρηση και η κίνηση της συμμετοχής στο Open24, ήταν αποτελεσματικές. Τόσο οι στόχοι αύξησης των πωλήσεων και διεύρυνσης της αγοράς, όσο και στόχοι αύξησης των επισκεπτών και των παραγγελιών επιτεύχθηκαν σε μεγάλο βαθμό.

Σημαντική είναι και η υποστήριξη του φυσικού καταστήματος, καθώς τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του καταστήματος στο Open24, καταγράφηκαν πάνω από 800 περιπτώσεις πωλήσεων στο φυσικό κατάστημα σε πελάτες που οδηγήθηκαν εκεί μετά από επίσκεψή τους στο ηλεκτρονικό κατάστημα. Οι περισσότεροι από αυτούς λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στον ηλεκτρονικό τρόπο αγοράς ή λόγω νοοτροπίας φυσικής επαφής, προτίμησαν να πραγματοποιήσουν την αγορά ενός είδους που επέλεξαν μέσα από το ηλεκτρονικό κατάστημα, στο φυσικό κατάστημα. Τα δύο κανάλια λοιπόν, φυσικό και ηλεκτρονικό, υποστήριζαν το ένα το άλλο.

Το χρονικό περιθώριο για την ολοκλήρωση του έργου και την έναρξη του καταστήματος τηρήθηκε, ωστόσο ο προϋπολογισμός δεν τηρήθηκε. Τα ποσά που υπολόγιζε η διοίκηση ξεπεράστηκαν όσον αφορά τα κόστη προσωπικού. Είχαν υπολογιστεί τα κόστη ενός υπαλλήλου, καθώς κρίθηκε ότι θα κάλυπτε επαρκώς τις ανάγκες. Τελικά όμως, εκτός από τον υπάλληλο που προσλήφθηκε, στα κόστη διατήρησης του ηλεκτρονικού καταστήματος επιμερίζεται και ένα κομμάτι του κόστους ενός ήδη υπάρχοντος υπαλλήλου, καθώς οι αυξημένες απαιτήσεις του ηλεκτρονικού καταστήματος οδήγησαν στην αναδιοργάνωση των εργασιών του και πλέον απασχολείται κατά 70% για την κάλυψη των αναγκών του ηλεκτρονικού καταστήματος και κατά 30% μόνο για τις ανάγκες του φυσικού καταστήματος.

Τελικά, η αμοιβή στο Open24 ανέρχεται σε 354 ευρώ το μήνα, δηλαδή σε 4.248 ευρώ ετήσιο κόστος, κόστος που δεν ξεπερνά τις προβλέψεις. Το κόστος προσωπικού όμως, που αφορά στη διαχείριση του ηλεκτρονικού καταστήματος ανέρχεται σε 1.400

περίπου ευρώ το μήνα, έναντι των 700 - 800 ευρώ κατά μέσο μηνιαίο όρο που είχε υπολογιστεί. Ωστόσο, το επιπλέον αυτό κόστος αφαιρείται από τα κόστη προσωπικού του φυσικού καταστήματος. Στα παραπάνω προστίθεται και το κόστος σύνδεσης. Σημειώνεται ότι η συμμετοχή στο ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο του Open24, απαιτεί μόνιμη ανοιχτή γραμμή 384.

Σε γενικές γραμμές, η απόδοση του εγχειρήματος κρίνεται πολύ ικανοποιητική. Οι στόχοι έχουν επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό, ενώ η προώθηση του καταστήματος είναι επίσης αξιόλογη. Η συνολική εκτίμηση της επιλογής για ενεργή συμμετοχή στο ηλεκτρονικό εμπόριο που έκανε η "Computer Αντωνίου", θα πραγματοποιηθεί από τη διοίκησή της μετά την πάροδο πενταετίας από την έναρξη της δραστηριότητάς της στο ηλεκτρονικό κανάλι, από την έναρξη λειτουργίας δηλαδή, του πρώτου ηλεκτρονικού καταστήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά από την προσεκτική μελέτη των κινήσεων της επιχείρησης και του τρόπου σχεδιασμού και υλοποίησης, μπορούμε συγκρίνοντας τα στοιχεία που συλλέχθηκαν με τα στοιχεία που προσφέρει η βιβλιογραφία, να καταλήξουμε σε διάφορα χρήσιμα και πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα, έχοντας πάντα ως μέτρο τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που επιλέχθηκε και την αγορά στην οποία απευθύνεται. Η επιχείρηση είναι μια μικρή ελληνική επιχείρηση, η δραστηριότητά της περιοριζόταν σε μία μικρή τοπική αγορά και προχώρησε σε ενεργοποίηση σε B2C ηλεκτρονικό εμπόριο στην ελληνική αγορά.

8.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

- **Ισχύουν βασικά σημεία του στρατηγικού σχεδιασμού για το e-business σε μια μικρή ελληνική επιχείρηση;**

Παρά το μικρό μέγεθος της επιχείρησης και το γεγονός ότι η αρχική κίνηση ενεργοποίησης ήταν πρωτοβουλία του ιδιοκτήτη, είναι φανερό ότι ακολουθήθηκαν όλα τα βασικά σημεία ενός σωστού στρατηγικού σχεδιασμού. Η επιχείρηση δε συντάξε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς δεν είχε σκοπό να το καταθέσει για εύρεση χρηματοδότησης, ακολούθησε όμως τα βασικά βήματα τόσο στο σχεδιασμό, όσο και στην υλοποίηση των κινήσεων. Αναγνωρίζοντας τη σημασία και το ρίσκο μιας εισόδου στην ηλεκτρονική αγορά, αλλά και αργότερα, των απαιτούμενων αλλαγών, η

επιχείρηση προχώρησε με μεγάλη προσοχή, κάνοντας μικρά και καλά μελετημένα βήματα.

- ◆ Σχεδιασμός:

- Υποστήριξη διοίκησης, ορισμός σκοπού, εκτίμηση κατάστασης:

Η διοίκηση όχι απλά υποστήριξε την προσπάθεια, αλλά ήταν η ίδια εκείνη που σχεδίασε και υλοποίησε τις κινήσεις, δείχνοντας μεγάλη αφοσίωση και αφιερώνοντας πάρα πολύ χρόνο. Όρισε το σκοπό των προσπαθειών και προχώρησε σε προσεκτική εξέταση όλων των παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος στα πλαίσια εκτίμησης της κατάστασης. Είναι φανερό ότι επηρεάστηκε από τις τάσεις του περιβάλλοντος και ότι οι αποφάσεις της ελήφθησαν με βάση τα δεδομένα του περιβάλλοντος, τις προβλέψεις για το μέλλον και τις δυνατότητές της. Ιδιαίτερη βάση δόθηκε στην ανάλυση των πελατών και στην κατανόηση των απαιτήσεων και των αναγκών τους.

- Διαμόρφωση στρατηγικής, πρόταση αξίας:

Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα των εκτιμήσεων αυτών, προσπάθησε να προσφέρει αξία στους πελάτες της και διαμόρφωσε τη στρατηγική της, προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και τα δυνατά σημεία της, αλλά και να προετοιμαστεί για τις πιθανές απειλές και να ξεπεράσει τις αδυναμίες της. Έθεσε σαφείς μετρήσιμους βραχυχρόνιους στόχους, αλλά και μακροχρόνιους στόχους που θα εκτιμηθούν στην πορεία του χρόνου και επέλεξε την κατάλληλη οδό, μετά από αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων.

- Εξέταση πόρων, ανάλυση κόστους-οφέλους και ρίσκου:

Προχωρώντας, μελέτησε με προσοχή τους πόρους που είχε στην διάθεσή της και με βάση αυτούς κινήθηκε και εκτίμησε τυχόν ανάγκες για επιπλέον πόρους ή για ανάθεση σε τρίτους. Τέλος, ζυγίζοντας τα προβλεπόμενα κόστη και τα οφέλη, προσπαθώντας να κρατήσει τα κόστη χαμηλά και να αντιμετωπίσει το ρίσκο, έκρινε τελικά τη συνέφερε να προχωρήσει στην υλοποίηση της προσπάθειας.

- ◆ Υλοποίηση:

- Outsourcing, υποδομή, εφαρμογές:

Η επιχείρηση έχοντας αξιολογήσει ποιες υπηρεσίες ή ποια υποδομή δεν μπορούσε να αναπτύξει μόνη της εσωτερικά, εξέτασε και αξιολόγησε υπονήφια προϊόντα και εταιρείες για το λογισμικό, για το hosting, για το εμπορικό κέντρο όπου θα συμμετείχε, για τις υπηρεσίες μεταφοράς κλπ και επέλεξε την κατάλληλη λύση με βάση τις τιμές, την ποιότητα των υπηρεσιών και την κάλυψη των αναγκών της.

- Σχεδιασμός ηλεκτρονικού καταστήματος, αλλαγές, υποστήριξη, έλεγχος:

Ο σχεδιασμός του καταστήματος έγινε με βάση τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη και εξετάστηκαν θέματα όπως οι φωτογραφίες, το περιεχόμενο, τα προϊόντα που θα προωθούνταν, η πλοήγηση, το σύστημα συναλλαγών κλπ. Κατά την υλοποίηση εξετάστηκαν ακόμα θέματα όπως η ασφάλεια, η επικοινωνία των εφαρμογών, η υποστήριξη από καλά οργανωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης και μεταφορών, η ενημέρωση του πελάτη για την κατάσταση της παραγγελίας του, οι αλλαγές σε προσωπικό, η εκπαίδευση, η αναδιοργάνωση και ανακατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων. Επίσης, έγινε αρχικά κάποιος έλεγχος για απόκτηση στοιχείων feedback, ώστε να εντοπιστούν αδυναμίες και να γίνουν οι απαιτούμενες διορθώσεις.

▪ Συντήρηση, προώθηση, αξιολόγηση:

Η συντήρηση του καταστήματος ήταν ένα σημείο ιδιαίτερης σημασίας και μέχρι και σήμερα είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση των επισκεπτών και των πελατών. Όσο για την προώθηση, αν και στην πρώτη προσπάθεια δεν ήταν οργανωμένη και ολοκληρωμένη, η σημασία της έγινε κατανοητή και ήταν και ο βασικός λόγος αναθεώρησης της στρατηγικής και του τρόπου υλοποίησης.

Η αξιολόγηση και η παρακολούθηση αποτέλεσαν μεγάλης σημασίας διαδικασίες τόσο στο πρώτο κατάστημα, όσο και στο δεύτερο. Μέσα από τα στοιχεία που συλλέγονται, μπορεί η επιχείρηση να εκτιμήσει την κατάσταση και την πορεία του καταστήματος, να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της και να προβεί σε απαραίτητες αλλαγές και διορθωτικές ενέργειες. Η αξιολόγηση και η παρακολούθηση ήταν άλλωστε τα στοιχεία που την οδήγησαν στην επανεξέταση όλων των παραγόντων και στη διαμόρφωση νέας στρατηγικής το 2002. Βλέποντας την απόδοση του δεύτερου καταστήματος και τη βελτίωση των στοιχείων, γίνεται αντιληπτή η σημασία της προώθησης και της αξιολόγησης και η βοήθεια που μπορεί να προσφέρουν.

Βλέπουμε επίσης, ότι τα κύρια στοιχεία αξιολόγησης είναι τα στοιχεία της κίνησης (επισκέπτες, πελάτες, λόγος πελατών / επισκεπτών) και ότι πραγματοποιείται σύγκρισή τους σε σχέση με αντίστοιχα στοιχεία του παρελθόντος.

➤ **Ισχύουν οι βασικές αρχές σχεδιασμού για το e-business:**

Εξετάζοντας τις κινήσεις της υπό μελέτη επιχείρησης, διαφαίνεται ότι τηρήθηκαν οι βασικές αρχές του σχεδιασμού.

Η τεχνολογία και οι ανάγκες σε πληροφοριακά συστήματα δεν ήταν ο μόνος παράγοντας που λήφθηκε υπόψη, αλλά αντιθέτως, δόθηκε η πρέπουσα σημασία και σε

όλους τους άλλους παράγοντες, όπως είναι η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι διαδικασίες, οι απαιτούμενες αλλαγές σε αυτά, η εκπαίδευση, η ανακατανομή αρμοδιοτήτων κλπ.

Η στρατηγική επηρεάστηκε από την παρούσα κατάσταση, το περιβάλλον και τον κλάδο και τις παρούσες υποδομές. Αν και δεν υπήρχε επιχειρηματικό σχέδιο, υπήρχε μια σωστή οργάνωση των προσπαθειών βασισμένη στην προσεκτική εξέταση όλων των κεντρικών σημείων ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Οι στόχοι ήταν σαφώς καθορισμένοι και η διοίκηση είχε μεταφράσει τη στρατηγική σε συγκεκριμένες κινήσεις και πολιτικές.

Το κέντρο του σχεδιασμού ήταν οι απαιτήσεις και οι ανάγκες του πελάτη, στοιχεία που παρακολουθούνται στενά ως και σήμερα και καθορίζουν αλλαγές σε περιεχόμενο, αλλά και σε διαδικασίες, υποστήριξη, προσφορά προϊόντων κλπ. Η επιχείρηση προσπαθεί να κερδίσει επισκέπτες και τους δίνει τα στοιχεία που απαιτούν, ώστε να χτίσει μια σχέση αφοσίωσης και εμπιστοσύνης (πολιτική εξόδων μεταφοράς, ύπαρξη ποικιλίας και φτηνών προϊόντων για να γίνει πιο εύκολα η πρώτη αγορά μέχρι να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη, εκτέλεση ακόμα και της πιο μικρής παραγγελίας κλπ).

Ο σχεδιασμός είναι μια συνεχής δυναμική διαδικασία. Με την παρακολούθηση των εξελίξεων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, αντιδρά σε αλλαγές του περιβάλλοντος, προχωρά σε διορθωτικές ενέργειες και αναπροσαρμόζεται. Η αξία που προσφέρει στους πελάτες της είναι επίσης υπό συνεχή παρακολούθηση. Η επιχείρηση προσπαθεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της και να αντιδρά στις αλλαγές αυτών, παρακολουθώντας ταυτόχρονα και τις κινήσεις του ανταγωνισμού.

➤ Τηρήθηκαν οι προϋποθέσεις για επιτυχία και αποφεύχθηκαν οι παγίδες:

Η επιχείρηση απέφυγε τις βασικότερες παγίδες, καθώς έδωσε την πρέπουσα σημασία στο σκοπό και την υλοποίηση των προσπαθειών της, απέκλεισε κομμάτια της αγοράς που έκρινε ότι δε θα μπορούσε να εξυπηρετήσει, δεν άφησε την τεχνολογία να επισκιάσει όλα τα άλλα και επικεντρώθηκε στον πελάτη. Ακόμα, εκτίμησε τους πόρους της και ανέθεσε εργασίες σε τρίτους ή αύξησε τους διαθέσιμους πόρους της, όταν δεν επαρκούσαν, διενήργησε προσεκτική έρευνα και συνέλεξε στοιχεία για όλους τους παράγοντες που επηρέαζαν την προσπάθειά της.

Κινήθηκε με μεγάλη προσοχή, πραγματοποιώντας μικρά βήματα, αξιολογώντας τις κινήσεις και προχωρώντας σε διορθωτικές ενέργειες. Ο χρονικός ορίζοντας του σχεδίου ήταν πολύ ικανοποιητικός, καθώς δεν ξεπέρασε τους έξι μήνες στην πρώτη προσπάθεια, παρά το γεγονός ότι οργανώθηκε εξ'ολοκλήρου από τον ιδιοκτήτη, και τους δύο μήνες στην υλοποίηση των αλλαγών το 2002. Η επιχείρηση, ξεκίνησε με ένα μικρό προσεκτικό βήμα, προχώρησε σε μεγαλύτερα σχέδια και η υλοποίηση έγινε με ταχύτητα αλλά και προσοχή.

Ο σχεδιασμός στηρίχθηκε στις απαιτήσεις του πελάτη, το προσωπικό έλαβε την απαιτούμενη εκπαίδευση, αναπροσαρμόστηκαν οι αρμοδιότητες και οι διαδικασίες, υπήρχε έμπρακτη συμμετοχή της διοίκησης, ενώ υπάρχει μεγάλη προσπάθεια για ευελιξία και αντιδράσεις σε αλλαγές. Το κατάστημα βρίσκεται υπό συνεχή παρακολούθηση, όπως και όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του, και η επιτυχία αξιολογείται με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί και σε σχέση με στοιχεία του παρελθόντος.

➤ Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσέφερε ευκαιρίες:

Τα δύο πιο βασικά χαρακτηριστικά του διαδικτύου είναι ότι καταργεί τα γεωγραφικά όρια και ότι σε πολλές περιπτώσεις το μέγεθος της επιχείρησης δεν έχει πια τόσο μεγάλη σημασία. Από τη μελέτη της επιχείρησης, επιβεβαιώνεται η άποψη αυτή.

Η “Computers Αντωνίου” ήταν μια μικρή επιχείρηση με δραστηριότητα στη μικρή τοπική αγορά της Χαλκίδας και της Εύβοιας. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, της έδωσε την ευκαιρία να ξεπεράσει τα στενά γεωγραφικά όρια της περιοχής της. Αυτή τη στιγμή έχει πελάτες από όλη την Ελλάδα και οι επισκέψεις στο ηλεκτρονικό της κατάστημα το 2003 έφτασαν τον αριθμό (περίπου 120.000) των κατοίκων της Χαλκίδας! Η αγορά στην οποία απευθύνεται πλέον, δεν είναι οι κάτοικοι της Εύβοιας μόνο, αλλά είναι ολόκληρη η Ελλάδα. Η αγορά στην οποία απευθύνεται μέσω του ηλεκτρονικού καναλιού, λοιπόν, είναι πλέον ανεξάρτητη από τον τόπο εγκατάστασής της.

Το μικρό της μέγεθος, έθεσε κάποιους περιορισμούς ως προς τους πόρους που είχε διαθέσιμους για την υλοποίηση της προσπάθειάς της, χρηματικούς και μη, αλλά δεν την εμπόδισε να στήσει ένα επιτυχημένο ηλεκτρονικό κατάστημα. Αντίθετα, λόγω έλλειψης πόρων, δε θα μπορούσε να κερδίσει νέες αγορές στον φυσικό κόσμο, καθώς δε θα μπορούσε να αντεπεξέλθει στα κόστη διατήρησης φυσικών καταστημάτων.

➤ Ποιες ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς αντιμετωπίζονται:

Μέσα από τη μελέτη των κινήσεων και των εκτιμήσεων που πραγματοποίησε η επιχείρηση, διαφαίνονται τα στοιχεία που πρέπει να αντιμετωπιστούν σε μια προσπάθεια ενεργοποίησης στην ελληνική ηλεκτρονική αγορά.

Ειδικά το 2000, το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν ήταν ακόμα ιδιαίτερα αναπτυγμένο και η υποδομή του Internet δεν προσέφερε πολλές δυνατότητες. Οι καταναλωτές δεν είχαν εξοικειωθεί με την ιδέα των ηλεκτρονικών αγορών, δεν είχαν εμπιστοσύνη ούτε στην συναλλαγή αυτή καθ'αυτή, ούτε στην αξιοπιστία των online εταιρειών και στο αν το προϊόν που θα παραλάμβαναν, θα ήταν αυτό που ήθελαν. Οι πελάτες ένιωθαν μεγάλη ανασφάλεια, προτιμούσαν την επίσκεψη σε φυσικά καταστήματα και ο αριθμός των καταναλωτών με πρόσβαση στο διαδίκτυο δεν ήταν τόσο μεγάλος όσο σήμερα.

Με την πάροδο του χρόνου, η υποδομή για πρόσβαση στο Internet βελτιώθηκε (ISDN, ADSL συνδέσεις), όλο και περισσότεροι Έλληνες αποκτούν πρόσβαση στο Internet και οι καταναλωτές εξοικειώνονται σιγά σιγά με τον ηλεκτρονικό τρόπο συναλλαγών. Το διαδίκτυο έγινε ένας πολύ δημοφιλής τρόπος συλλογής πληροφοριών και έρευνας. Ωστόσο, στην Ελλάδα το κλίμα δεν ευνοεί τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, καθώς ο καλός καιρός και η ηλιοφάνεια, προσφέρεται για μετακινήσεις και επισκέψεις σε φυσικά καταστήματα. Επίσης, ο μέσος καταναλωτής δεν εμπιστεύεται ακόμα απόλυτα τις ηλεκτρονικές αγορές. Πολλές φορές προτιμά, λόγω νοοτροπίας, τη φυσική επαφή με το προϊόν, την επικοινωνία με τον πωλητή και το φυσικό τρόπο πληρωμής.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης και η νοοτροπία της επίσκεψης σε φυσικό κατάστημα, φαίνονται καθαρά από τις περιπτώσεις που κατέγραψε η “Computers Αντωνίου”. Καταγράφηκαν περίπου 800 περιπτώσεις πελατών μέσα στο 2003, που ενώ είχαν επιλέξει κάποιο προϊόν στο ηλεκτρονικό κατάστημα, επέλεξαν να το αγοράσουν από το φυσικό κατάστημα. Επίσης, πολλοί πελάτες πριν πραγματοποιήσουν μια αγορά σημαντικής αξίας, πραγματοποιούσαν πρώτα μία ή και πολλές αγορές μικρής αξίας, ακόμα και σχεδόν ασήμαντης (δισκέτες, χαρτί, κλπ). Συνήθως, άωτερος σκοπός ήταν να ελέγξουν την αξιοπιστία της επιχείρησης. Ένας άλλος λόγος όμως, ήταν ότι είχαν ανάγκη από χρόνο και επαναλαμβανόμενες αγορές για να επιδείξουν εμπιστοσύνη. Οι

πλειοψηφία άλλωστε των συναλλαγών, δεν ξεπερνά το ποσό των 200 ευρώ. Υπάρχουν, βέβαια και πελάτες που αγοράζουν προϊόντα μεγάλης αξίας, αλλά έχουν ήδη πραγματοποιήσει στο παρελθόν αρκετές συναλλαγές με το ηλεκτρονικό κατάστημα.

8.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε γενικές γραμμές, μέσα από τη μελέτη, διαφαίνονται οι ευκαιρίες που ανοίγει το ηλεκτρονικό εμπόριο για διεύρυνση της αγοράς και των γεωγραφικών ορίων, αύξηση πωλήσεων, πρόσβαση σε νέες αγορές κλπ. Το μέλλον άλλωστε της ελληνικής αγοράς προβλέπεται ευνοϊκότερο απ'ότι παλαιότερα. Ο Έλληνας καταναλωτής αρχίζει να γίνεται ηλεκτρονικός πελάτης, να δείχνει εμπιστοσύνη στον ηλεκτρονικό τρόπο συναλλαγών και οι ανασφάλειές του ως προς την αξιοπιστία των ηλεκτρονικών καταστημάτων μειώνονται.

Όταν μια επιχείρηση προχωρήσει με τη δέουσα προσοχή, εξετάσει όλους τους εμπλεκόμενους παράγοντες, ολοκληρώσει την προσπάθεια μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα, επικεντρωθεί στις ανάγκες του πελάτη, σχεδιάσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική και δεν παρασυρθεί σε υπερβολές όσον αφορά την τεχνολογία, μπορεί να εκμεταλλευτεί με επιτυχία τις ευκαιρίες της νέας ηλεκτρονικής αγοράς. Ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις, αν προχωρήσουν με προσοχή αναλύοντας τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ακολουθήσουν τα βασικά βήματα σωστά οργανωμένου σχεδιασμού και υλοποίησης και ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, μπορούν να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο ηλεκτρονικό κατάστημα και να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που προσφέρει το ηλεκτρονικό κανάλι για διεύρυνση της αγοράς τους και αύξηση της δραστηριότητάς τους.

Σύνολο	Ιαν	Φεβ	Μαρ	Απρ	Μαΐ	Ιουν	Ιουλ	Αυγ	Σεπ	Οκτ	Νοε	Δεκ
--------	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	-----	-----	-----	-----	-----

Μηνιαία (Σε πράσινο φόντο οι καλύτεροι σε στατιστικά μήνες και σε κόκκινο φόντο οι χαμηλότεροι σε στατιστικά μήνες)

Επισκέψεις	84.298	7.530	8.682	11.841	13.823	13.007	11.287	9.584	8.539			
Μοναδικοί Επισκέπτες	N/A	4.305	5.209	6.691	7.496	7.050	5.709	4.925	4.324			
Παραγγελίες	168	22	28	22	24	22	19	13	18			
Προϊόντα	265	51	42	46	34	27	26	16	23			
Αξία (€)	35.935,07	2.573,30	3.375,59	5.170,39	3.994,84	4.181,29	5.831,81	7.291,65	3.516,20			

Τρέχων Μέσοι Όροι

Επισκέψεις	10.537	7.530	8.106	9.351	10.469	10.977	11.028	10.822	10.537			
Μοναδικοί Επισκέπτες	5.714	4.305	4.757	5.402	5.925	6.150	6.077	5.912	5.714			
Παραγγελίες	21	22,0	25,0	24,0	24,0	23,6	22,8	21,4	21,0			
Προϊόντα	33,19	51,0	46,5	46,3	43,3	40,0	37,7	34,6	33,1			
Αξία (€)	4.491,88	2.573,30	2.974,45	3.706,43	3.778,53	3.859,08	4.187,87	4.631,27	4.491,88			

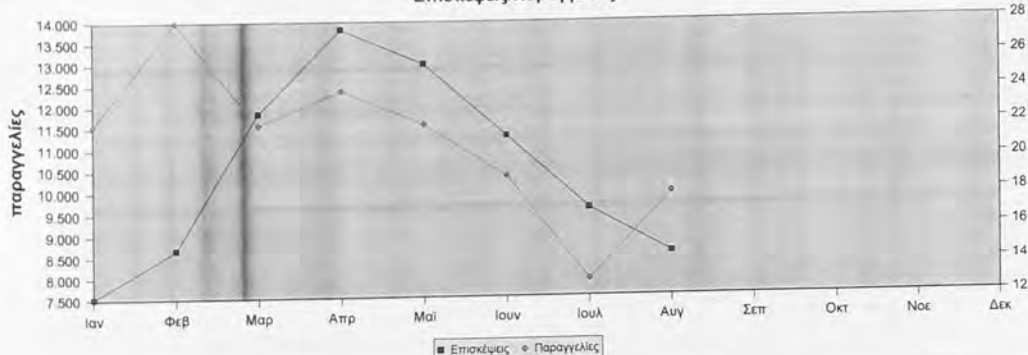
Αύξηση Μέσων Όρων Vs 2003

Επισκέψεις	6,7%
Μοναδικοί Επισκέπτες	N/A
Παραγγελίες	-48,8%
Προϊόντα	+37,3%
Αξία (€)	-22,7%

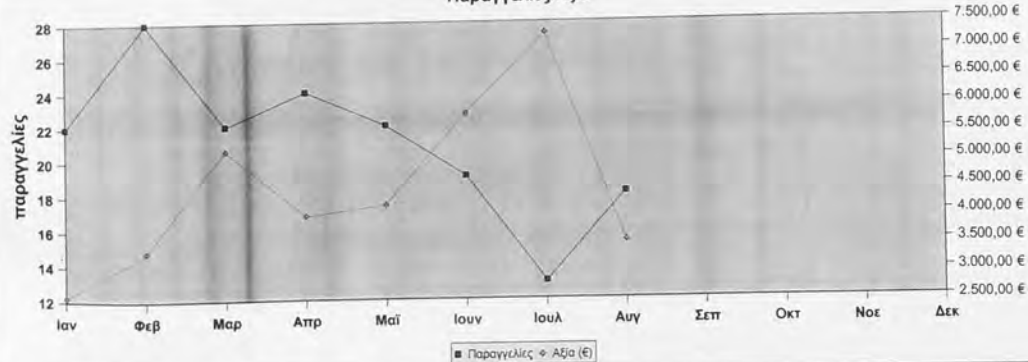
Σχόλια

Γραφήματα

Επισκέψεις/Παραγγελίες



Παραγγελίες/Αξία



Σύνδεσμοι	
Στατιστικά 2004	http://www.e-solutions.gr/reports/open24/stores/s188/s188yhtml
Στατιστικά 30 Ημερών	http://www.e-solutions.gr/reports/open24/stores/s188/s188mhtml
Banners	http://e-solutions.realize.gr/Uploads/Redirects/open24_computersantoniou

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **“Εισαγωγή στο ηλεκτρονικό εμπόριο”**
Δρ. ΓΡΗΓΟΡΗΣ Π. ΧΟΝΔΡΟΚΟΥΚΗΣ, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
2. **“Οδηγός Ηλεκτρονικού Εμπορίου για επιχειρήσεις μόδας”**
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ, SANTANA
Ι.ΕΛΜΑΛΙΩΤΗΣ ΑΕΒΕ και ΝΟΤΑ ΜΑΣΣΕΛΟΣ ΑΕ,
Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βιομηχανίας – Πρόγραμμα “Κλαδικά Έργα EDI”,
Υπουργείο Ανάπτυξης, 2000
3. **“Ηλεκτρονικό Εμπόριο – Ανάπτυξη και Εφαρμογή Στρατηγικής και Marketing στο Διαδίκτυο”**
ΑΡΣΕΝΗΣ ΠΑΣΧΟΠΟΥΛΟΣ, ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΚΑΛΤΣΑΣ,
Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001
4. **“The e-commerce Question and Answer Book – A Survival Guide for Business Managers”**
ANITA ROSEN, Amacom American Management Association, 2000
ISBN 0-8144-0525-8
5. **“Electronic Commerce”**
E.TURBAN, J.LEE, P. KING, Prentice-Hall Inc., 2000
6. **“Ασφάλεια στο Διαδίκτυο” - Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**
ΚΥΖΙΡΟΓΛΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ,
ΜΠΣ Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων, κατεύθυνση Logistics
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιά

7. **“e-ΠΙΧΕΙΡΕΙΝ – Το όπλο της Σύγχρονης Επιχείρησης”**
DAVID SIEGEL, Β. Γκιούρδας Εκδοτική, 2000
ISBN 960-387-027-7
8. **“Executive’s Guide to E-Business – From Tactics to Strategy”**
MARTIN V. DEISE, CONRAD NOWIKOW, PATRICK KING, AMY WRIGHT
PRICEWATERHOUSECOOPERS, John Wiley & Sons, 2000
ISBN 0-471-37639-6
9. **“e-Business 2.0 Roadmap for Success”**
Dr. RAVI KALAKOTA and MARCIA ROBINSON, Addison-Wesley, 2001
ISBN 0-201-72165-1
10. **“Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”**
Καθ. Β.Ν.ΣΑΡΣΕΝΤΗΣ, Ευγ. Μπένου, 1996
ISBN 960-359-014-2
11. **“Business Management”**
ΓΙΩΡΓΟΣ ΓΙΑΝΝΑΤΟΣ – ΒΑΓΓΕΛΗΣ ΑΓΓΕΛΕΤΟΠΟΥΛΟΣ,
ISBN 960-85668-0-0
12. **“Σχεδίαση και Εφαρμογή Στρατηγικής στις Λειτουργίες Logistics μιας Επιχείρησης” - Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**
ΜΑΜΑΛΟΥΓΚΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ,
ΜΠΣ Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων, κατεύθυνση Logistics
Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2004
13. **“Managing Your E-Commerce Business”**
BRENDA KIENAN, Microsoft Press, 2001
ISBN 0-7356-1275-7

14. "E-Commerce Strategies"

CHARLES TREPPER, Microsoft Press, 2000

ISBN 0-7356-0723-0

15. "A Practical Guide to Planning for E-Business Success – How to E-Enable Your Enterprise"

ANITA CASSIDY, CRC Press, 2002

16. "e-Business: Επιχειρηματικές Εφαρμογές στο Internet"

FRANK J. DERFLER και οι εκδότες του PC MAGAZINE,

Β. Γκιούρδας Εκδοτική, 2001

17. "Fundamentals of Management – Essential Concepts and Applications"

STEPHEN P. ROBBINS and DAVID A. DeCENZO, Prentice-Hall Inc., 2001

ISBN 0-13-017-601-X

18. "Business Logistics Management"

RONALD H. BALOU, Prentice-Hall Inc., Fourth Edition, 1999, 1992

ISBN 0-13-081262-5

19. "The Logistics Handbook"

JAMES F. ROBESON, WILLIAM C. COPACCINO, The Free Press, 1994

ISBN 0-02-926595-9

20. "The Future of e-Markets – Multi-Dimensional Market Mechanisms"

MARTIN BICHLER, Cambridge University Press, 2001

ISBN 0-521-80128-1 , 0-521-00383-0

21. "Characteristics of Electronic Markets"

TROY J. STRADER, MICHAEL J. SHAW, άρθρο

Decision Support Systems 21 (1997, 185-198), Elsevier Science B.V., 1997

22. "So You Want to Get Involved in E-Commerce"

SUSAN G. WILSON, IVAN ABEL, άρθρο

Industrial Marketing Management 31 (2002, 85-94), Elsevier Science B.V., 2001

23. "E-Commerce Strategies: Achieving Sustainable Competitive Advantage and Avoiding Pitfalls"

G.T. LUMPKIN, SCOTT B. DROEGE, GREGORY G. DESS, άρθρο

Organizational Dynamics, Vol. 30, No 4 (2002, 325-340),

www.organizational-dynamics.com , Elsevier Science Inc., 2002

24. "The Relationship between Technology Adoption and Strategy in Business-to-Business Markets – The Case of E-Commerce"

GUILHERME D. PIRES, JANET AISBETT, άρθρο

Industrial Marketing Management 32 (2003, 291-300), Elsevier Science Inc., 2002

25. "Hired Guns"

ANNE STUART, άρθρο

CIO Magazine, Issue of CIO Web Business, Nov. 1, 1999,

www.cio.com , CXO Media Inc., 1999