



**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ανάλυση παραγόντων και προτάσεις στρατηγικών για την υιοθέτηση ενός ηλεκτρονικού επιχειρηματικού μοντέλου.

Ιωάννης Γ. Τσακαλάκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πειραιάς

2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

“Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Στρατηγικές των Σύγχρονων Επιχειρήσεων στη Νέα Οικονομία”

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο:

ΙΩΑΝΝΗΣ

ΤΣΑΚΑΛΑΚΗΣ

Copyright © 2019

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Ημερομηνία: 02/10/2019

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον Επιβλέπων καθηγητή κύριο Νίκο Γεωργόπουλο για τη δυνατότητα που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο αντικείμενο, καθώς και για την καθοδήγηση σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη στήριξη και αμέριστη συμπαράστασή τους σε όλη τη διάρκεια της φοιτητικής μου ζωής.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως αυτό διαμορφώνεται στη σύγχρονη εποχή και καθορίζει τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, μελετώνται σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ενός μοντέλου ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως και πιθανές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν για τη μετάβαση ενός οργανισμού στην εποχή που χαρακτηρίζεται από την πληροφορία, τις τεχνολογικές εξελίξεις και το Διαδίκτυο. Για τη συγγραφή της διπλωματικής εργασίας μελετήθηκαν κυρίως ξένα συγγράμματα καθώς και διαδικτυακές πηγές, λόγω της φύσεως του αντικειμένου, με σκοπό να κατανοηθεί σε βάθος το θέμα του ηλεκτρονικού εμπορίου και να εξαχθούν συμπεράσματα για τις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων, όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο και την ψηφιακή τεχνολογία.

Το γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα εργασία, πέρα από την αναζήτηση εξεζητημένων τεχνολογικών λύσεων οι οποίες αναλύονται διεξοδικά, είναι ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί την παρούσα στιγμή το σημαντικότερο εργαλείο για τις επιχειρήσεις που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και καινοτόμες σε ένα δυναμικά εναλλασσόμενο περιβάλλον. Προτείνονται συγκεκριμένες στρατηγικές με γνώμονα το όφελος του οργανισμού, που προσανατολίζονται κυρίως στη συμμετοχικότητα, την ανάληψη ευθυνών από κάθε συμμετέχοντα καθώς και την εύρεση του σημείου ισορροπίας μεταξύ εταιρικής κουλτούρας, τεχνολογίας και ανθρώπινου παράγοντα. Επιπλέον, μελετάται η ελληνική πραγματικότητα και προτείνονται λύσεις για βιώσιμη ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Τέλος, παρουσιάζεται συνοπτικά ένα case study μιας

επιχείρησης που υιοθέτησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ένα μοντέλο E-Business, ανταποκρινόμενη στις προκλήσεις της νέας οικονομίας και της εποχής του Διαδικτύου.

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής των σημαντικότερων σύγχρονων εργαλείων E-Commerce, τα οποία υιοθετούνται σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις. Έννοιες όπως Intranet, Συστήματα Διαχείρισης Πόρων (ERP), Ηλεκτρονικά Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων, Συστήματα Ηλεκτρονικών Προμηθειών, Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM) και Ψηφιακό Marketing περιγράφονται σε σημαντικό βαθμό, με μια προσπάθεια παράλληλα αποτύπωσης της βελτιστοποίησης διαδικασιών, διεπαφής με τον πελάτη και αύξησης της αξίας για μια επιχείρηση, που αυτά επιφέρουν με την ορθή εφαρμογή τους.

Στο 2^ο Κεφάλαιο της εργασίας, γίνεται εκτενής αναφορά στα οφέλη των επιχειρήσεων από την υιοθέτηση του E-Commerce. Περιγράφονται τόσο τα οφέλη για τις επιχειρήσεις αυτές καθαυτές σε οργανωσιακό επίπεδο, ενώ υπάρχει ξεχωριστή αναφορά για το όφελος που αποκομίζει το Marketing μιας επιχείρησης μιας και οι αλλαγές που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια είναι ριζοσπαστικές σε αυτόν τον τομέα.

Σκοπός του 3^{ου} Κεφαλαίου είναι η καταγραφή των οργανωτικών αλλαγών που υπεισέρχονται στις επιχειρήσεις, οι οποίες υιοθετούν ένα μοντέλο E-Commerce. Πραγματοποιείται μια εις βάθος ανάλυση των διαφορετικών τομέων μιας επιχείρησης που επηρεάζονται από το E-Commerce, κυρίως αυτές που κατείχαν δεσπόζουσα σε παραδοσιακά μοντέλα διαχείρισης. Οργανωτικές αλλαγές, αλλαγές σε σχέση με την προσέγγιση πελατών και προμηθευτών καθώς και στην εταιρική κουλτούρα, περιγράφονται λεπτομερώς με σκοπό την ανάδειξη των κινδύνων από την άκριτη υιοθέτηση ενός E-Commerce μοντέλου. Σημαντικό κομμάτι του κεφαλαίου

αφιερώνεται και στην αδράνεια της επιχειρηματικής κουλτούρας, παράγοντας που περιορίζει την εξέλιξη μιας επιχείρησης στο σύγχρονο τοπίο.

Στο Κεφάλαιο 4 αναλύονται διεξοδικά μοντέλα E-Business καθώς και πιθανές προκλήσεις που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις. Περιγράφονται στρατηγικές, οικονομικές, δομικές και διοικητικές προκλήσεις κατά την υιοθέτηση ενός τέτοιου μοντέλου όπως και οι μεταβολές που αυτό επιφέρει στην εταιρική κουλτούρα.

Η Ελληνική Αγορά και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στη σύγχρονη εποχή περιγράφονται αναλυτικά στο 5^ο Κεφάλαιο με τη χρήση στατιστικών στοιχείων, case studies, αλλά και των ριζοσπαστικών αλλαγών που δημιουργήθηκαν την πενταετία 2015-2019, όσον αφορά την συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών. Η μαζική στροφή προς το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, οι Διαδικτυακές Πληρωμές ως μέρος της κουλτούρας των Ελλήνων, αλλά και η μαζική είσοδος των κινητών συσκευών στη ζωή του καταναλωτή αναλύονται ώστε να περιγραφεί όσο το δυνατόν το πλαίσιο λειτουργίας των σημερινών επιχειρήσεων.

Στο Κεφάλαιο 6 τέλος, αναλύεται μια χαρακτηριστική περίπτωση υιοθέτησης E-Commerce μοντέλου, από μια εταιρεία κατασκευής και εμπορίας ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η ανάδειξη όσων περιγράφησαν στις προηγούμενες ενότητες, με σκοπό να σκιαγραφηθεί μια περίπτωση ιδανικής υιοθέτησης ενός E-Commerce μοντέλου σε μια επιχείρηση, αλλά και να τονιστούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά την υιοθέτησή του οι οργανισμοί.

Σημαντικοί όροι: Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-Business), Διαδίκτυο, Στρατηγική, Εταιρική Κουλτούρα, Τεχνολογίες Πληροφορικής, Πληροφοριακά Συστήματα, Επιχειρηματικά Δίκτυα Συνεργασίας, Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών

Πόρων (ERP), Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM), Διοίκηση
Αλλαγής (Change Management)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
Ορισμός E-commerce	15
Η εξέλιξη του e-commerce και η διαδικασία υιοθέτησης	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	22
E-COMMERCE ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	22
1.1 Τεχνολογίες Πληροφορικής για τη Διοίκηση και Διαχείριση Γνώσης.	22
1.2. Υποστηρικτικά συστήματα σχεδιασμού, ελέγχου και διοίκησης.	26
1.2.1 Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP)	26
1.2.2 Συστήματα πληροφορικής για διαχείριση εγγράφων και ροή εργασίας.	28
1.3. Ηλεκτρονικές Προμήθειες	29
1.4 Βελτίωση Εξυπηρέτησης Πελατών: Ψηφιακό Marketing και Πωλήσεις	31
1.4.1 Τελευταίες εξελίξεις στο ψηφιακό marketing	32
1.4.2 Πλεονεκτήματα της χρήσης ψηφιακού marketing	34
1.5 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες (CRM)	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	41
ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟ E-COMMERCE	41
2.1 Οφέλη για τις επιχειρήσεις	41
2.1.2. Νέα κανάλια διανομής. Πώληση αγαθών και υπηρεσιών online.	43
2.1.3. Αύξηση στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών	43
2.1.4 Βελτίωση της διαχείρισης της πληροφορίας	44
2.1.5 Διευκόλυνση διαχείρισης αποθεμάτων (Inventory Management)	44
2.1.6. e-Συνεργασία και Επιχειρηματικά Δίκτυα	45
2.1.7 Βελτίωση στη διοίκηση αλυσίδας προμηθειών. Logistics.	46
2.1.8 Βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω Συστημάτων Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού	47
2.1.9 Βελτίωση υπηρεσιών και σχέσεων με πελάτες.	48
2.1.10 Εξασφάλιση Ποιότητας και Ποιότητα Λογισμικού	49
2.2. Οφέλη του e-Business για Marketers	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	53
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ. Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	53
3.1 Οργανωτικές αλλαγές	54
3.1.1. Η αλλαγή στην Προστιθέμενη Αξία	55
3.1.2. Αλλαγές στη Σχέση με τους Πελάτες	59
3.1.3. Αλλαγές στις σχέσεις με Προμηθευτές	62
	11

3.1.4 Αλλαγές στον τρόπο και τη νοοτροπία εργασίας	63
3.2 Η αδράνεια της επιχειρηματικής κουλτούρας	65
3.2.1. Περιορισμοί στις διαδικασίες	66
3.2.2 Περιορισμοί που δημιουργούνται από την εταιρική κουλτούρα	68
3.3 Παράγοντες επιτυχίας για τις οργανωτικές αλλαγές	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	74
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ E-BUSINESS ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	74
4.2 Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και καινοτόμα e-Business μοντέλα.	76
4.3 Αρχιτεκτονικές Τεχνολογίες e-Business και Γενικό Πλαίσιο	79
4.4 Προκλήσεις που δημιουργούνται με την έλευση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	80
4.4.1 Στρατηγικές Προκλήσεις	81
4.4.2 Προκλήσεις στον έλεγχο των επιχειρήσεων	82
4.4.3 Προκλήσεις για την Εταιρική Κουλτούρα	83
4.4.4 Οικονομικές Προκλήσεις	85
4.4.5 Δομικές Προκλήσεις	86
4.4.6 Διοικητικές Προκλήσεις	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	89
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	89
Διεθνές E-commerce	92
Διαδικτυακές Πληρωμές	92
E-commerce και κινητές συσκευές	93
Νομικό πλαίσιο και e-commerce στην Ελλάδα	93
Εξελίξεις και συμβολή του E-commerce στην Ελληνική Οικονομία	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	96
DELL CASE STUDY.	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος e-Business έχει μεγάλο εύρος εφαρμογής. Περιγράφει εταιρείες που δραστηριοποιούνται τόσο σε υφιστάμενους τομείς παραγωγής υψηλής τεχνολογίας, πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, όσο και σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς, αλλά εκμεταλλεύονται τα χαρακτηριστικά της υψηλής τεχνολογίας.

Σε ένα ευρύτερο επίπεδο, ο όρος e-Business περιγράφει την εφαρμογή της πληροφορικής και των τεχνολογιών επικοινωνίας στις διαδικασίες των επιχειρήσεων, σε όλους τους τομείς της οικονομίας, με σκοπό να μειωθεί το κόστος, να βελτιωθεί η αξία του προϊόντος για το χρήστη και τέλος να βρεθούν νέες αγορές για προϊόντα και υπηρεσίες.

Η συνολική ανάπτυξη του e-Business ως τώρα είναι αλματώδης και θα συνεχίσει να τροφοδοτείται από τις ανάγκες τόσο του λιανικού εμπορίου, όσο και από τις B2B (Business to Business) δραστηριότητες, μεταξύ επιχειρήσεων. Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εγκαθιδρύσουν νέα πρότυπα ανταγωνισμού, επεκτείνοντας τα κανάλια διανομής τους, εξελίσσοντας τις εσωτερικές και εξωτερικές τους διαδικασίες και προσφέροντας μια αποτελεσματική μέθοδο δημιουργίας προϊόντων και υπηρεσιών. Το Internet, παρέχει στις online επιχειρήσεις τη δυνατότητα να απευθυνθούν σε ένα παγκόσμιο κοινό και να λειτουργήσουν με ελάχιστες φυσικές υποδομές, μειώνοντας το κόστος και συμβάλλοντας στη δημιουργία οικονομικών κλίμακας ενώ ταυτόχρονα δίδεται σε επιχειρήσεις και καταναλωτές, μεγάλο εύρος επιλογών.

Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που βασίζονται στο Internet, έχει γίνει κοινός τόπος σε οργανισμούς όλων των ειδών, είτε αυτοί είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο ηλεκτρονικό εμπόριο, είτε παραδοσιακές επιχειρήσεις με φυσική υπόσταση. Οι σύγχρονοι οργανισμοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κύριες κατηγορίες. Τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο ηλεκτρονικό εμπόριο (dotcoms) και σε αυτές που κάνουν χρήση τόσο των νέων τεχνολογιών όσο και των φυσικών καταστημάτων (click and mortars).

Καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες κάνουν χρήση των τεχνολογιών Internet και επικοινωνιών για την εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων τους, οι σύγχρονοι οργανισμοί είναι αναγκαίο να βρουν το σημείο τομής, όπου οι παραδοσιακές και σύγχρονες πρακτικές θα συνυπάρχουν προς όφελός τους. Αυτό θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα διαχειριστούν τις λειτουργίες τους και θα γίνουν ανταγωνιστικές. Παρά το σκεπτικισμό που δημιουργήθηκε αρχικά, από την απότομη ανάπτυξη των dotcom επιχειρήσεων, οι νέες τεχνολογίες εξακολουθούν να προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε αρκετούς κλάδους.

Τις προηγούμενες δεκαετίες οι σύγχρονες τεχνολογίες χρησίμευαν σαν υποστηρικτικό μέσο στη συνολική στρατηγική της εταιρείας. Πλέον, έχουν το σημαντικότερο ρόλο στις διαδικασίες των επιχειρήσεων, δημιουργώντας νέες ανάγκες, προκαλώντας την ανάπτυξη νέων προϊόντων και κυριαρχώντας στις σύγχρονες πρακτικές. Πολλοί οργανισμοί, προσπάθησαν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χρήσης e-Commerce στις πωλήσεις και τις δραστηριότητες marketing. Εντούτοις, είναι διαφορετικό πράγμα η δημιουργία ζήτησης και η αύξηση των προσδοκιών και εντελώς διαφορετικό, η παράδοση πραγματικών αγαθών στους καταναλωτές. Ένας οργανισμός

μπορεί να θεωρηθεί ότι εμπεριέχει ηλεκτρονικές διεργασίες, εάν κάνει χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, στις διαδικασίες λήψης παραγγελιών και παράδοσης προϊόντων.

Η πρόκληση για όλους τους οργανισμούς, είτε dotcoms είτε click and mortars, είναι να ανακαλύψουν τον βέλτιστο τρόπο υλοποίησης, σχηματισμού και ανάπτυξης των ηλεκτρονικών τους διαδικασιών, με σκοπό να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη, σε όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα: Τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά με τους πελάτες και άλλους συμμετόχους στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η συναίσθηση αυτή θα πρέπει να ενθαρρύνει μεγαλύτερη εστίαση στις διαδικασίες, οι οποίες αγνοούνταν για πολύ καιρό στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Ορισμός E-commerce

Ο αυξανόμενος αριθμός δημοσιεύσεων τα τελευταία χρόνια μοιραία οδηγεί σε μια πληθώρα διαφορετικών ορισμών για το e-commerce. Παλαιότερα, οι σχετικοί ορισμοί ήταν αρκετά απλουστευμένοι επομένως για παράδειγμα “η διαδικασία αγοράς και πώλησης αγαθών και υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου” ήταν ένας γενικός ορισμός που κάλυπτε την πλειονότητα των περιπτώσεων. Ο ορισμός αργότερα αναπτύχθηκε και προστέθηκε στον ορισμό και “η ανταλλαγή πληροφοριών” (Chong 2008).

Οι Rainer και Cegielski (2011) όρισαν το e-commerce σαν τη “διαδικασία αγοράς πώλησης, μεταφοράς ή ανταλλαγής προϊόντων, υπηρεσιών και/ή πληροφορίας μέσω υπολογιστικών δικτύων, συμπεριλαμβανομένου και του Διαδικτύου”.

Αυτό προϋποθέτει συνεχή ροή πληροφορίας πριν κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία της πώλησης. Σε αυτό το πνεύμα, ο Chaffey (2007) ορίζει το e-commerce

σαν “όλες τις ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ ενός οργανισμού και ενός τρίτου”. Συνοψίζοντας, το e-commerce δεν περιορίζεται στην αγορά και πώληση και έχει πλέον γίνει ένας πιο ανοιχτός όρος σε ερμηνείες. Για τους σκοπούς της εργασίας ο παρακάτω ορισμός της βιβλιογραφίας θα χρησιμοποιηθεί:

Το e-commerce είναι μια διαδικασία ενσωμάτωσης όλων των διαδικασιών, ενεργειών και υπηρεσιών ενός οργανισμού, με σκοπό την αγορά και πώληση προϊόντων και την ανταλλαγή πληροφοριών και κεφαλαίων με τρίτους, μέσω δικτύων υπολογιστών και τεχνολογιών πληροφορικής.

Οι όροι e-commerce και e-business είναι σχεδόν ταυτόσημοι, ενώ συχνά σε μια ευρύτερη εννοιολογική σφαίρα, πολλοί αναφέρονται στον όρο e-marketing εννοώντας το e-commerce. Ο χαρακτηριστικός ορισμός της IBM για το e-business, αποδεικνύει τη συγγένεια των δύο ορισμών: “η μετάλλαξη σημαντικών επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω της χρήσης τεχνολογιών Διαδικτύου” (Schneider 2011, Chaffey 2007).

Η εξέλιξη του e-commerce και η διαδικασία υιοθέτησης

Ο Schneider (2011) χωρίζει την εξέλιξη του e-commerce σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο το e-commerce υιοθετήθηκε από μεγάλες εταιρείες στις ΗΠΑ, εταιρείες με ευκολία πρόσβασης σε κεφάλαια. Άμεσα δημιουργήθηκε μια νέα αγορά από τους οργανισμούς που είχαν τους απαραίτητους πόρους αλλά ταυτόχρονα αντιλήφθηκαν τις δυνατότητες του e-commerce, τις οποίες ξεκίνησαν να ανακαλύπτουν και να αξιοποιούν. Με αυτό τον τρόπο, η πίεση προς τις μικρότερες εταιρείες αυξήθηκε περαιτέρω, με πολλές να καταγράφουν σημαντικές ζημιές. Σε αυτό το στάδιο, οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνταν ήταν αρκετά απλές, οι συνδέσεις αρκετά αργές και

η ενσωμάτωση άλλων διαδικασιών της επιχείρησης, ακόμη σε πρώιμο στάδιο και αρκετά δύσκολη (Evans & Wurster 1999).

Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίστηκε από την τεχνολογική έκρηξη μετά το 2001, σημείο στο οποίο ο Schneider τοποθετεί και τη μετάβαση στη δεύτερη φάση του e-commerce. Η ανάπτυξη των ευρυζωνικών δικτύων, των κινητών συσκευών και το χαμηλό κόστος του διαδικτύου αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της έκρηξης. Εκείνη την περίοδο, οι εταιρείες πλέον ξεκίνησαν να στοχεύουν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω του e-commerce. Σύμφωνα με τους Stockdale, Standing (2004) *“τα οφέλη από τη χρήση του e-commerce πρέπει να είναι προφανή και σημαντικά, ώστε οι επιχειρήσεις να μεταβούν στο επόμενο στάδιο, από τη χρήση απλών εργαλείων e-commerce, σε περισσότερο εκλεπτυσμένα και πολύπλοκα”*.

Θεωρητικά το e-commerce μπορεί να βελτιώσει την απόδοση μέσω δύο τρόπων. Πρώτον αυξάνοντας το πελατολόγιο και το αριθμό των συναλλαγών και δεύτερο μέσω της μείωσης του κόστους. Η μείωση του κόστους αποτελεί επακόλουθο της μείωσης μεταφορών, της μείωσης του κόστους αποθήκευσης ή των λιγότερων εξόδων σε προσωπικό (Chaffey 2009).

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.1, οι λόγοι για την υιοθέτηση e-commerce μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες. Παράγοντες Αποδοτικότητας Κόστους και παράγοντες ανταγωνιστικότητας (Chaffey 2009). Και οι δύο παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί για τις εταιρείες. Σύμφωνα με σχετική έρευνα (Chaffey 2002) αποδεικνύεται ότι υπάρχει διαφορά στις εταιρείες που υιοθετούν το e-commerce σε σχέση με αυτές που δεν το πράττουν.

Πίνακας 1.1: Παράγοντες υιοθέτησης e-commerce

Παράγοντες Αποδοτικότητας Κόστους	Παράγοντες ανταγωνιστικότητας
Αυξημένη αποδοτικότητα διαδικασιών παραγγελίας, αποστολής	Απαιτήσεις πελατών
Αυξημένη ταχύτητα ανταλλαγής πληροφοριών με προμηθευτές	Βελτίωση ποιότητας και εύρος προϊόντων και υπηρεσιών
Μείωση λειτουργικών εξόδων	Τρόπος διατήρησης μερίδιου αγοράς
Μείωση κόστους αγοράς και πώλησης	

Πηγή: *E-business and e-commerce management – Strategy, implementation and practice.*

E-commerce και Διοίκηση Λειτουργιών

Η διοίκηση των λειτουργιών (operations management) είναι εκείνο το μέρος ενός οργανισμού που ασχολείται με τη διαχείριση των εταιρικών διεργασιών (operations), υπεύθυνων για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών προς τους καταναλωτές. Οι διεργασίες της εκπλήρωσης παραγγελιών και παράδοσης, βρίσκονται στην καρδιά κάθε επιχείρησης, καθώς αποτελούν τρόπους ικανοποίησης των όλο και πιο απαιτητικών καταναλωτών. Είναι ελάχιστα πιθανό μια επιχείρηση να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη χρήση αυτής καθ' αυτής της τεχνολογίας και των τεχνολογιών πληροφορικής. Και αυτό διότι στη νέα οικονομία που χαρακτηρίζεται από τη γρήγορη μετάδοση της πληροφορίας, μέσω του Διαδικτύου, η γνώση και τα τεχνολογικά επιτεύγματα διαχέονται προς όλους τους ενδιαφερόμενους.

Όπως υποστηρίζει ο Porter «*χρειάζεται να δούμε το Internet για αυτό που πραγματικά είναι: μια τεχνολογία που δίνει πολλές δυνατότητες, ένα ισχυρό σύνολο εργαλείων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σοφά ή απερίσκεπτα, σχεδόν σε κάθε κλάδο και ως μέρος κάθε στρατηγικής.*»

Εντούτοις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να επιτευχθεί, εάν η τεχνολογία χρησιμοποιηθεί ως ο μηχανισμός μέσω του οποίου οι διεργασίες μιας επιχείρησης βελτιώνονται και στοχεύουν στην εκπλήρωση των εταιρικών στόχων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εφικτό, μέσω βελτιώσεων στον τομέα της παραγωγής και διανομής που δημιουργούνται, αξιοποιώντας σωστά την ροή πληροφοριών που διαχέεται στο Διαδίκτυο.

Με την ταχύτατη αύξηση της υπολογιστικής ισχύος, νέοι παράμετροι που διαφοροποιούν τις εταιρείες e-commerce διαδραματίζουν πλέον σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα, η χρήση μεγάλων βάσεων δεδομένων και η ανάλυση αυτών μέσω του Business Intelligence και Analytics, έχει δημιουργήσει ουσιαστικά ένα νέο τοπίο στο οποίο οι εταιρείες ανταγωνίζονται. Κι αυτό διότι η χρήση ιστορικών δεδομένων πελατών και η στοχευμένη ανάλυσή τους, αποτελούν πλέον τον μοναδικό δρόμο για περισσότερο πελατειακή προσέγγιση και παροχή υπηρεσιών και προϊόντων σε πολύ μικρότερο χρόνο σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν.

Από τις θεωρίες του Skinner (1969) μέχρι πρόσφατα, η διοίκηση των λειτουργιών (operations management) αποτελούσε πάντα σημαντικότερο παράγοντα στην εταιρική ανάπτυξη και επιτυχία. Η υιοθέτηση μια στρατηγικής, σε επίπεδο λειτουργιών, δεν μπορεί να είναι λιγότερο σημαντική για τις διαδικτυακές επιχειρήσεις.

Αυτό όμως που πρέπει να αποσαφηνιστεί σε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, είναι ποια πρέπει να είναι η σχέση μεταξύ «ψηφιακών λειτουργιών» και εταιρικής στρατηγικής. Για παράδειγμα, για οργανισμούς που αναζητούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση την αξία, οι ψηφιακές διεργασίες είναι σε θέση να μειώσουν σημαντικά το λειτουργικό κόστος, κάτω από αυτό των ανταγωνιστών, εάν η τιμή πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως «όπλο» στην αγορά.

Εντούτοις, υπάρχουν ενδείξεις σε ορισμένες περιπτώσεις, που καταδεικνύουν ότι η πρόοδος σε πολλές ψηφιακές επιχειρήσεις εμποδίζεται από σφάλματα των ηλεκτρονικών διεργασιών. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν εφαρμογές δίχως να αναλογιστούν το στρατηγικό τους αντίκτυπο. Επομένως, πρέπει πάντα τα στελέχη κάθε οργανισμού να εκτιμούν κατά πόσο μπορεί να υπάρχει δυσαρμονία μεταξύ της κύριας εταιρικής στρατηγικής και της στρατηγικής λειτουργιών που βασίζεται στο e-commerce.

Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού και προηγμένου λογισμικού, αφενός ελαχιστοποιούν το ανθρώπινο λάθος, όσον αφορά την ενσωμάτωση ηλεκτρονικών διεργασιών, αφετέρου η χρήση τέτοιων λογισμικών γίνεται με στοχευμένο τρόπο και μετά από την κατάρτιση σχετικού πλάνου (Project Management Systems).

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει και να αναλύσει με ποιον τρόπο οι διαδικασίες μπορούν να συνεισφέρουν στη στρατηγική επιτυχία μιας ψηφιακής επιχείρησης. Επιπροσθέτως, θα παρουσιαστούν τα οφέλη από το ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλά και η εν γένει πρόοδος που σημειώνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, από την υιοθέτηση πρακτικών που άπτονται της τεχνολογίας και διαχέονται τόσο στο εσωτερικό της, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Εξετάζονται επίσης πιθανές στρατηγικές και ανάληψη δράσεων με σκοπό την ομαλή και βέλτιστη υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας, ως αρωγός για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Τέλος, περιγράφεται η κατάσταση και το επίπεδο του e-επιχειρείν στον ελλαδικό χώρο και προτείνονται συγκεκριμένες πρακτικές για βιώσιμη ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού εμπορίου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Chaffey, D. (2009). E-business and e-commerce management – Strategy, implementation and practice. Fourth Edition. Prentice Hall
2. European Commission (2012) Small and medium-sized enterprises (SMEs), http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figuresanalysis/sme-definition/index_en.htm [2012-04-04]
3. Rainer, K. & Cegielski, C. (2011). Introduction to Information Systems: Enabling and Transforming Business. Third Edition. John Wiley & Sons Inc
4. Schneider, G. (2011). Electronic commerce. Ninth Edition. Course technology, Cengage Learning SGP: World Scientific Publishing Co.
5. Stockdale, R. & Standing, C. (2004). Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective, The Journal of Enterprise Information Management, Volume 17, Number 4
6. Evans, P. & Wurster, T.S. (1999), Getting real about virtual commerce, Harvard Business Review, November-December 1999
7. Chong, S. (2008). Success in electronic commerce Implementation, A crosscountry study of small and medium-sized enterprises, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 21 No. 5, 2008

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

E-COMMERCE ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Το e-commerce πολλές φορές ταυτίζεται με την προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών, μέσω διαδικτυακών καταστημάτων. Ενώ αυτή η διαδικασία αποτελεί μεγάλο μέρος των σύγχρονων επιχειρήσεων, το e-Business επεκτείνεται πέρα από αυτό το στενό όρο. Στον όρο επομένως πρέπει να περιλαμβάνονται εκτός από τις ηλεκτρονικές πωλήσεις, όλα τα σύγχρονα μέσα που άπτονται της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών και υποβοηθούν μια επιχείρηση στη λειτουργία και διευκόλυνση εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών. Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζονται ορισμένα χρήσιμα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις, προς όφελος και διευκόλυνση τόσο των οργανισμών όσο και των καταναλωτών συνεπακόλουθα, καθώς και οι τομείς της επιχείρησης στην οποία προσφέρουν ευεργετικά αποτελέσματα. Στις επόμενες παραγράφους περιγράφονται λεπτομερώς τα τεχνολογικά εργαλεία καθώς και το αντίκτυπο που αυτά επιφέρουν στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

1.1 Τεχνολογίες Πληροφορικής για τη Διοίκηση και Διαχείριση Γνώσης.

Εσωτερικά δίκτυα επιχειρήσεων – Intranets.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις γίνεται συχνά χρήση ενός εσωτερικού δικτύου, γνωστού και ως Intranet. Ένα Intranet, είναι η κεντρική πλατφόρμα για την υλοποίηση εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τη διαμοίραση γνώσης μεταξύ των εργαζομένων και διαχείριση εταιρικών ψηφιακών πόρων. Αποτελούν εσωτερικές ιστοσελίδες στις οποίες πρόσβαση έχουν μόνο εργαζόμενοι της εταιρείας, ένα εσωτερικό δίκτυο που στοχεύει στη γρήγορη προσπέλαση, επεξεργασία και διαμοίραση δεδομένων, με βάση τα διαφορετικά δικαιώματα χρηστών εντός του

συστήματος. Εάν αυτά τα εσωτερικά δίκτυα χρησιμοποιούνται σαν εσωτερικός κόμβος πληροφορίας, αντανακλούν σε κάποιο βαθμό την εταιρική κουλτούρα. Εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες, νέα, στόχοι, και σχεδιασμοί μπορούν να παρέχονται μέσω ενός Intranet, με σκοπό να βοηθούν στην ταχύτερη διάδοση της πληροφορίας και γνώσης και στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου για συγκεκριμένες διεργασίες. Σε εταιρείες μεσαίου και μεγαλύτερου μεγέθους, τέτοιου τύπου εσωτερικά δίκτυα καθίστανται άκρως απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, κάτι που μερικά χρόνια πριν θεωρούνταν πολυτέλεια για τους οργανισμούς.

Τα εν λόγω δίκτυα, χρησιμοποιούνται ευρέως σε πολλούς κλάδους επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έρευνες, περισσότερο από το 90% των μεσαίων επιχειρήσεων και μεγάλων εταιρειών, διαθέτουν ένα εσωτερικό δίκτυο καταδεικνύοντας τη σημαντικότητα υιοθέτησης εσωτερικών δικτύων στις επιχειρήσεις. (www.iorg.com).

Συνοπτικά, τα οφέλη από τη χρήση των intranets στις επιχειρήσεις (*Christian, 2009*):

- Αύξηση παραγωγικότητας
- Απρόσκοπτη επικοινωνία εντός της επιχείρησης
- Διευκόλυνση επιχειρησιακών διαδικασιών και διοίκησης
- Βελτίωση ροής εργασίας
- Σημαντική μείωση του κόστους
- Υποβοήθηση συνεργασίας εντός της επιχείρησης
- Συμβατότητα μεταξύ διαφορετικών υπολογιστικών συστημάτων και επομένως επιχειρήσεων
- Προώθηση κοινής εταιρικής κουλτούρας
- Άμεσες ενημερώσεις
- Αύξηση αφοσίωσης των εργαζομένων

Εφαρμογές Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Applications)

Οι εξειδικευμένες Εφαρμογές Διαχείρισης Γνώσης, εκμεταλλεύονται το γνωστικό πλούτο ενός οργανισμού και προχωρούν ένα βήμα παραπέρα. Είναι σχεδιασμένες για να υποστηρίξουν οργανισμούς στη δημιουργία αξίας, από τους πνευματικούς και γνωστικούς τους πόρους. Ως διαχείριση γνώσης ορίζεται *η διαδικασία δημιουργίας, συλλογής, διαμοίρασης και χρήσης της γνώσης και της πληροφορίας εντός ενός οργανισμού (Girard, JoAnn 2015)*. Αναφέρεται σε μια πολυεπίπεδη προσέγγιση ώστε να επιτευχθούν οργανωτικοί στόχοι, με την καλύτερη δυνατή χρήση της γνώσης. Πολλές μεγάλες εταιρείες, δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διαθέτουν συγκεκριμένους πόρους για την Διαχείριση Γνώσης, συχνά ως μέρος της στρατηγικής τους (*Addicot, Rachael, McGivern, Gerry, Ferlie, Ewan 2006*).

Οι εφαρμογές διαχείρισης γνώσης συνήθως επικεντρώνονται σε οργανωτικούς στόχους όπως η βελτίωση της απόδοσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η καινοτομία, η συνεχής βελτίωση του οργανισμού. (*Gupta, Jatinder; Sharma, Sushil 2004*)

Ενώ η γνώση συχνά διαμοιράζεται μέσω ανεπίσημων δικτύων, η δημιουργία ενός επίσημου συστήματος διαχείρισης γνώσης, είναι η συστηματική συλλογή και αξιοποίηση της πληροφορίας. Οι εφαρμογές διαχείρισης γνώσης, είναι η συστηματική συλλογή και αξιοποίηση της πληροφορίας. Πρόκειται λοιπόν για εφαρμογές υπεύθυνες για τη διαδικασία δημιουργίας, συγκέντρωσης και εφαρμογής της γνώσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.. Η προσέγγιση αυτών των εφαρμογών μπορεί να γίνει από δύο σκοπιές:

- Τεχνολογικά, οπότε και εξετάζεται περισσότερο το τεχνικό κομμάτι και οι σύγχρονες λύσεις λογισμικού που συνεισφέρουν στη διάχυση και εκμετάλλευση της πληροφορίας.

- Οργανωτικά, με μεγαλύτερη έμφαση στο σχεδιασμό και οργάνωση της επιχείρησης, ώστε να διευκολύνονται οι διαδικασίες εκμετάλλευσης της γνώσης. Υπό αυτή τη σκοπιά, οι εφαρμογές διαχείρισης γνώσης μελετούν ποιες επιχειρήσεις λειτουργούν πιο εύρυθμα με αυτές τις διαδικασίες.

Η διαχείριση της γνώσης είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, αλλά τα εξειδικευμένα αυτά εργαλεία είναι περισσότερο πολύτιμα στους μεσαίους και μεγάλους οργανισμούς. Αυτοί διαθέτουν μια σύνθετη και διεσπαρμένη βάση γνώσεων και δεδομένων, τα οποία πρέπει να είναι προσβάσιμα από διαφορετικούς χρήστες.

Ως τεχνολογίες διαχείρισης γνώσης μπορούν επιγραμματικά να παρατεθούν τα παρακάτω: Συστήματα διαχείρισης περιεχομένου (content management systems), εταιρικά portals, συστήματα e-learning, λογισμικό διαχείρισης έργων (project management software).

Εφαρμογές e-learning

Το e-learning (ηλεκτρονική μάθηση) αποτελεί ένα γενικό όρο που αναφέρεται στην εκπαίδευση η οποία υποβοηθείται από τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Χρησιμοποιείται δε σε τόσες περιπτώσεις, που κάθε φορά πρέπει να καθορίζεται συγκεκριμένα τι εννοείται με τον όρο. Σε γενικές γραμμές έχει επικρατήσει να θεωρείται η εκπαίδευση και η διαδικασία επιμόρφωσης με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας πολυμέσων (multimedia).

Οι εφαρμογές e-learning, ενώ μέχρι και μια πριν μια δεκαετία, χρησιμοποιούνταν κυρίως από εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο της πληροφορικής, πλέον κρίνονται απαραίτητες σε όλες τις επιχειρήσεις. Κι αυτό συμβαίνει διότι με την

διάδοση των ευρυζωνικών δικτύων και την αποκεντρωμένη λογική των επιχειρήσεων, απαιτείται η καθημερινή επικοινωνία μέσω τέτοιων εφαρμογών.

Πλέον η συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια, η παρακολούθηση διαλέξεων online, ακόμα και η διάδραση μέσω εφαρμογών ήχου και εικόνας αποτελούν καθημερινή πρακτική στις μεσαίου και μεγαλύτερου μεγέθους εταιρείες.

Online εφαρμογές για τη Διαμοίραση Εγγράφων.

Οι συγκεκριμένες εφαρμογές είναι περισσότερο διαδεδομένες σε σχέση με το e-learning ή τις εφαρμογές διαχείρισης γνώσης. Αποτελούν απλούστερες εφαρμογές λογισμικού, εύκολες στη χρήση, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να μοιράζονται κυρίως έγγραφα, γρήγορα, με ασφάλεια και από οποιαδήποτε τοποθεσία, μειώνοντας σημαντικά το χρόνο επεξεργασίας και μεταφοράς εγγράφων.

1.2. Υποστηρικτικά συστήματα σχεδιασμού, ελέγχου και διοίκησης.

1.2.1 Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων (Enterprise Resource Planning – ERP)

Ένας κύριος ρόλος των εσωτερικών συστημάτων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, είναι να υποστηρίζουν το σχεδιασμό και έλεγχο των διαδικασιών. Σχετικές εφαρμογές διευκολύνουν μια ολοκληρωμένη και ολιστική αντίληψη της εταιρείας και επομένως αποτελούν αναντικατάστατα εργαλεία διαχείρισης. Οι σημαντικότερες εφαρμογές λογισμικού αυτής της κατηγορίας, είναι τα ERP συστήματα τα οποία ουσιαστικά αποτελούν μια ολόκληρη κατηγορία λογισμικού διαχείρισης εταιρικών διαδικασιών.

Στόχος ενός συστήματος ERP είναι η ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα (λογιστήριο, παραγωγή, πωλήσεις κλπ) μέσα στην επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Η «ολοκλήρωση» αποτελεί και τη λέξη – κλειδί, αφού η εγκατάσταση ενός ERP συστήματος δημιουργεί καλύτερες δομές στην εταιρεία.

Τα ERP συστήματα αποτελούν την ραχοκοκαλιά όλων των παραγωγικών συστημάτων, συμπεριλαμβανομένων συστημάτων προγραμματισμού παραγωγής, αγοράς πρώτων υλών, διαχείρισης αποθήκης, παρακολούθησης παραγγελιών και οικονομικών στοιχείων. Αρχικά αναπτύχθηκαν για μεγάλους οργανισμούς, αλλά όλο και περισσότερο υιοθετούνται από μεσαίου και μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις. Επιπλέον, ένας αυξανόμενος αριθμός εξειδικευμένου λογισμικού, για επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων, κάνει την εμφάνισή του στην αγορά (*Almajali, Dmaithan 2016*)

Η εφαρμογή των ERP συστημάτων, αποτελεί καλό δείκτη για το βαθμό ωριμότητας του e-Business σε πολλούς τομείς. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται αλματώδης αύξηση στο ποσοστό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τα εν λόγω συστήματα.

Τα οφέλη από τη χρήση αυτών των συστημάτων, είναι κατά κύριο λόγο η αύξηση της αποδοτικότητας, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η ικανοποίηση του πελάτη. Οι επιχειρήσεις που εγκαθιστούν ERP συστήματα, μετρούν την απόδοσή του σύμφωνα με το κατά πόσο συνεισφέρει στους κάτωθι κρίσιμους παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν και τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των ERP συστημάτων:

- Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο. Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διαμοίρασης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό

περιβάλλον, συχνά μεταφράζεται ακόμα και στη δυσκολία επιβίωσης μιας επιχείρησης.

- Μείωση χρόνου καταχώρησης δεδομένων. Η πληροφορία εισέρχεται μια φορά και στη συνέχεια χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρεία.
- Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης. Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να γίνεται σε μεγάλο βαθμό αυτόματα, με τις κατάλληλες μετατροπές για παράδειγμα στο νόμισμα, τα εκάστοτε λογιστικά πρότυπα κλπ.
- Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την εκάστοτε επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως για παράδειγμα των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κλπ. Τα διεθνή λογιστικά πρότυπα (IAS) είναι ένα καλό παράδειγμα προτύπου, προς τη μετάβαση του οποίου συντελεί αποφασιστικά ένα σύστημα ERP.
- Αύξηση της ικανοποίησης για τον πελάτη. Αποτελεί ένα ζήτημα για την λύση του οποίου απαιτούνται ιδιαίτερα σημαντικοί πόροι. Το λογισμικό ERP βελτιώνει έμμεσα την ικανοποίηση για τον πελάτη, βελτιώνοντας άλλους παραμέτρους όπως για παράδειγμα η ταχύτερη εκτέλεση παραγγελιών, ο ποιοτικός έλεγχος, η εγκατάσταση προτύπων.
- Μείωση λαθών. Παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, στη μείωση λειτουργικών εξόδων και διαφυγόντων κερδών κλπ.

1.2.2 Συστήματα πληροφορικής για διαχείριση εγγράφων και ροή εργασίας.

Εκτός από τα ERP συστήματα, υπάρχουν και άλλες εξειδικευμένες λύσεις για τη βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών σε μια επιχείρηση, στα πλαίσια εφαρμογής νέων

τεχνολογιών και του e-επιχειρείν. Συχνά, αυτές οι εξειδικευμένες λύσεις, μπορούν να μετασχηματιστούν ή να συνδεθούν με τα ERP συστήματα. Δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα, περιγράφονται παρακάτω συνοπτικά.

Το Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Εγγράφων (EDM – Electronic Document Management) είναι το σύστημα που διευκολύνει τη διαχείριση και ταξινόμηση εγγράφων διαφορετικών ειδών και προτύπων (formats) σε μια επιχείρηση, συνήθως απλοποιώντας τη χρήση και επισκόπηση από πολλούς χρήστες. Επιτρέπει στον οργανισμό να συμμορφωθεί με εσωτερικά πρότυπα και κανονισμούς, όσον αφορά τη μορφή των εγγράφων.

Ανάλογο παράδειγμα αποτελεί και το σύστημα καταγραφής εργατωρών και χρόνων παραγωγής. Το εν λόγω σύστημα καθίσταται σημαντικό εργαλείο για τους διευθυντές παραγωγής, οι οποίοι αποκτούν τη δυνατότητα να παρακολουθούν ποσοτικά κατά πόσο βρίσκονται εντός στόχων, όσον αφορά το χρόνο αποπεράτωσης κάποιου έργου, αλλά και όσο αφορά τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων.

1.3. Ηλεκτρονικές Προμήθειες

Ηλεκτρονικές προμήθειες είναι ένας ευρύς όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων, μέσω Διαδικτύου, για τη διενέργεια συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων-αγοραστών και των επιχειρήσεων-προμηθευτών. Η διαδικασία Ηλεκτρονικών Προμηθειών καλύπτει όλες τις διαδικασίες της συναλλαγής γενικά θα μπορούσε να αποτυπωθεί σαν μια διαδικασία 3 βασικών σταδίων (Source-Procure-Analyze):

Εύρεση προμηθευτή και διαπραγμάτευση (Source)

- Εκτέλεση Προμήθειας (Procure)

- Ανάλυση (Analyze)

Οι αντικειμενικοί στόχοι που οδηγούν στην αγορά προμηθειών ηλεκτρονικά, παραμένουν οι ίδιοι για το ηλεκτρονικό εμπόριο, εδώ και αρκετά χρόνια. Οι εταιρείες στοχεύουν στη μείωση του άμεσου κόστους όσον αφορά τις προμήθειες και ταυτόχρονα στην αύξηση της αποδοτικότητας και την άμεση επικοινωνία με τους προμηθευτές.

Θεωρητικά, οι ηλεκτρονικές προμήθειες προσφέρουν μεγάλες δυνατότητες για τις εταιρείες παραγωγής αγαθών. Καθώς πολλές εταιρείες σε αυτόν τον κλάδο πρέπει να διαχειριστούν ένα τεράστιο όγκο συναλλαγών με προμηθευτές, σε καθημερινή βάση, ακόμα και μικρές βελτιώσεις μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές εξοικονομήσεις χρόνου και πόρων. Εντούτοις, εμπειρικές διαπιστώσεις, δείχνουν ότι εκτός από τις επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών, εταιρείες που ανήκουν και σε διαφορετικούς κλάδους απολαμβάνουν τα οφέλη αυτών των συστημάτων. Για παράδειγμα ο κλάδος του τουρισμού, αποτελεί ένα σαφέστατο παράδειγμα εταιρειών που ωφελήθηκαν σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις Ηλεκτρονικές Προμήθειες, με την ευρεία έννοια του όρου.

Η τυποποίηση και η συμβατότητα είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στις Business to Business (B2B) διαδικασίες προμηθειών. Σε μεγάλο βαθμό, το όφελος από τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών, έγκειται στο κατά πόσο έγγραφα με ένα τυποποιημένο format μπορούν να ανταλλάσσονται, όπως για παράδειγμα κατάλογοι προϊόντων, τιμολόγια και παραγγελίες. Αν τα συστήματα πληροφορικής δύο εταιρειών μπορούν να επικοινωνούν με ευκολία μεταξύ τους, να μιλούν δηλαδή μια κοινή «γλώσσα» - για παράδειγμα αν το σύστημα μιας εταιρείας αναγνωρίζει τα δεδομένα που του αποστέλλονται - τότε οι ηλεκτρονικές προμήθειες μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές μειώσεις στο κόστος. Η μείωση στο χρόνο που

καταναλώνει μια διαδικασία παραγγελίας ανά προϊόν και η μείωση στο ποσοστό λανθασμένων παραγγελιών, είναι συνήθεις μετρικά συστήματα για τον υπολογισμό αυτών των βελτιώσεων. (*European Bank for reconstruction and development. Are you ready for eProcurement? Guide to Electronic Procurement Reform. 2015*)

1.4 Βελτίωση Εξυπηρέτησης Πελατών: Ψηφιακό Marketing και Πωλήσεις

Το ψηφιακό marketing είναι το marketing προϊόντων και υπηρεσιών με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, κυρίως μέσω του Διαδικτύου εκμεταλλευόμενο σε μεγάλο βαθμό την αύξηση της ταχύτητας του Internet και την μεγάλη διείσδυση των κινητών συσκευών σε μεγάλα τμήματα του πληθυσμού. Τα κανάλια ψηφιακού marketing βασίζονται στο διαδίκτυο με σκοπό την δημιουργία και γρήγορη μεταφορά της αξίας των προϊόντων από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή, μέσω ψηφιακών δικτύων (*Heikki, Karjaluoto 2015*).

Η ανάπτυξη του ψηφιακού marketing την δεκαετία του '90 και κυρίως του '00, επέφερε μια ριζική αλλαγή στον τρόπο που οι εταιρείες χρησιμοποιούν την τεχνολογία για λόγους marketing. Καθώς οι ψηφιακές πλατφόρμες ενσωματώνονται καθημερινά στο σχεδιασμό των εταιρειών και στην καθημερινότητα των καταναλωτών, οι οποίοι χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο ηλεκτρονικές συσκευές αντί της φυσικής παρουσίας σε καταστήματα, οι ψηφιακές καμπάνιες θεωρούνται πλέον πολύ αποτελεσματικότερες και επικρατέστερες (*Nielsen 2016*).

Διάφοροι μέθοδοι marketing όπως η Βελτιστοποίηση Μηχανών Αναζήτησης (Search Engine Optimization), marketing περιεχομένου, marketing στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, email marketing, data-driven marketing γίνονται όλο και πιο κοινοί, όσο η τεχνολογία εξελίσσεται. Έτσι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι τους οποίους οι

εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να επωφεληθούν. Η χρήση του ψηφιακού marketing στην εποχή της πληροφορίας επιτρέπει όχι μόνο την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και την απρόσκοπτη, συνεχή υποστήριξη των πελατών με υπηρεσίες 24/7, με τέτοιο τρόπο που κάνουν τους πελάτες να αισθάνονται περισσότερη υποστήριξη και αξία όσο αφορά τις επιλογές τους. Μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, οι εταιρείες μπορούν να δέχονται θετικό ή αρνητικό feedback, άμεσα, για το προσφερόμενο προϊόν ενώ μπορούν να αποφασίζουν ποια κανάλια επικοινωνίας λειτουργούν καλύτερα για αυτούς.

Η αμφίδρομη αυτή σχέση εταιρειών-πελατών δίνει σημαντικό πλεονέκτημα στις εταιρείες, ενώ ιδιαίτερα χαρακτηριστικό είναι ότι μέχρι το 2019 περισσότερα από 2 δισ. χρήστες έκαναν χρήση της πιο δημοφιλούς πλατφόρμας δικτύωσης, του Facebook (*statista.com*).

Η χρήση ψηφιακών πλατφορμών και μέσων δικτύωσης για σκοπούς marketing, αποτελεί εξάλλου χαρακτηριστικό παράδειγμα του πως το e-commerce μπορεί να οδηγήσει εκτός από την πιο αποτελεσματική προώθηση προϊόντων και σε σημαντική μείωση του κόστους διαφήμισης σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους. Κόστη που σχετίζονται με εξωτερικούς συνεργάτες, κανάλια διαφήμισης, έλεγχο και προώθηση του brand name μειώνονται χαρακτηριστικά (*Van Niekerk, 2007*).

1.4.1 Τελευταίες εξελίξεις στο ψηφιακό marketing

Μία από τις σημαντικότερες αλλαγές που προκλήθηκαν στο παραδοσιακό marketing ήταν η έκρηξη του ψηφιακού marketing, οδηγώντας στον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών marketing, με σκοπό οι εταιρείες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα (*Patrutiu Baltes, Loredana, 2015*).

Καθώς το ψηφιακό marketing εξαρτάται από την τεχνολογία η οποία εξελίσσεται πολύ γρήγορα, το ίδιο θα πρέπει να συμβαίνει και στην χάραξη της στρατηγικής από τις εταιρείες. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά οι επικρατούσες νέες τάσεις όσον αφορά το ψηφιακό marketing εν έτει 2019.

- **Segmentation (Τμηματοποίηση):** Με τη χρήση νέων τεχνολογιών και κυρίως μεγάλου όγκου δεδομένων, όλο και περισσότερη προσοχή δίνεται στην τμηματοποίηση αγορών και πελατών με σκοπό τη στόχευση σε πιο προσοδοφόρες αγορές αλλά και τμήματα πελατών.
- **Influencer Marketing:** Είναι ενδεικτικό ότι πλέον αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα επικεντρώνονται στο συγκεκριμένο τρόπο ψηφιακού marketing. Συγκεκριμένα άτομα αναγνωρίζονται ως influencers από εταιρείες, ασκώντας επιρροή με την δραστηριότητά τους στους καταναλωτές. Επιπλέον, υπάρχουν πλέον εργαλεία (social CRM) τα οποία αποσκοπούν στην καλύτερη στόχευση μέσω των social media κάνοντας χρήση της επιρροής των συγκεκριμένων ατόμων προς τους καταναλωτές.
- **Προσωποποιημένη διαδικτυακή διαφήμιση:** Αποτελεί την πρακτική συλλογής στοιχείων από την δραστηριότητα του χρήστη online, με σκοπό την παράδοση συγκεκριμένου υλικού το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες και ενδιαφέροντα του συγκεκριμένου χρήστη.
- **Διαφήμιση βασισμένη σε δεδομένα (data-driven advertising):** Σχετίζεται με τον προηγούμενο τρόπο διαφήμισης. Πλέον οι χρήστες ψηφιακών μέσων, δημιουργούν τεράστιο όγκο δεδομένων με κάθε αλληλεπίδρασή τους. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν αυτά τα δεδομένα με απώτερο σκοπό να δημιουργήσουν μια πιο προσωποποιημένη σχέση με τον πελάτη και τελικά πελάτες αφοσιωμένους στο brand name. (*"People-based marketing is the strategy of the future, new report claims". L.Morell 2016*)

1.4.2 Πλεονεκτήματα της χρήσης ψηφιακού marketing

Η όλη ιδέα του ψηφιακού marketing αποτελεί πλέον πιθανότατα το σημαντικότερο κομμάτι της επικοινωνίας μεταξύ καταναλωτή και οργανισμού κι αυτό διότι το ψηφιακό marketing μπορεί να φτάσει σε τεράστιο όγκο πελατών, την ίδια στιγμή. (INBAM, *Business Horizons*, 2015)

Ένα άλλο πλεονέκτημα του ψηφιακού marketing είναι ότι οι καταναλωτές εκτίθενται στο brand name κάθε στιγμή από οποιοδήποτε μέρος, χάρη στην εξέλιξη της τεχνολογίας και κυρίως λόγω της χρήσης κινητών συσκευών.

Ο μεγάλος όγκος της διαδικτυακής διαφήμισης ενέχει βέβαια και τον κίνδυνο το μήνυμα που προσπαθεί να στείλει η εταιρεία στον πελάτη να χαθεί μέσα σε ένα μέσο που κατακλύζεται κάθε στιγμή από παρόμοια μηνύματα ανταγωνιστών.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση του ψηφιακού marketing διαδραματίζει και το γεγονός ότι αυτού του τύπου η διαφήμιση μπορεί να μετρηθεί με μεγάλη ακρίβεια και να αποφασιστεί σχετικά εύκολα κατά πόσο είναι αποτελεσματική και τι αλλαγές επιφέρει.

1.5 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες (CRM)

Η ραγδαία ανάπτυξη της υπολογιστικής δύναμης και πιο συγκεκριμένα των υπολογιστικών βάσεων δεδομένων οδήγησε σε εκτενέστατη χρήση των δεδομένων των καταναλωτών. Με τη συγκατάθεση του πελάτη, οι εταιρείες πλέον κάνουν χρήση κάθε click των χρηστών με σκοπό να βελτιώσουν την εμπειρία του χρήστη και φυσικά να αυξήσουν δραματικά την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η προσωποποίηση

(personalization) αποτελεί ένα ακόμη τομέα κλειδί ο οποίος ευνοείται από τα συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων με Πελάτες (Customer Relationship Management - CRM).

Το CRM αποτελεί μια στρατηγική διαχείρισης των αλληλεπιδράσεων μιας εταιρείας με τους πελάτες της. Χρησιμοποιεί ανάλυση δεδομένων που αφορά το ιστορικό των πελατών με σκοπό τη βελτιστοποίηση των σχέσεων μαζί τους, στοχεύοντας ιδιαίτερα στη διατήρηση του πελατολογίου και την αύξηση των πωλήσεων (*Management Tools - Customer Relationship Management - Bain & Company 2015*) Πρόκειται για ολοκληρωμένες εφαρμογές λογισμικού που υποβοηθούν τις επιχειρήσεις στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών για τους καταναλωτές με σκοπό τη χρήση τους προς όφελος της εταιρείας και του καταναλωτή. Τα CRM συστήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν στρατηγικός τρόπος για τη στόχευση του κατάλληλου αγοραστικού κοινού. Βασικά, τα CRMS αποτελούν ένα εργαλείο που παρακολουθεί όλες τις διαφορετικές μορφές επαφών με πελάτες (email, social media, ιστότοπος, τηλέφωνο κλπ) και αποθηκεύει τις πληροφορίες, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια κατά απαίτηση, όπως για την εκτίμηση μελλοντικής ζήτησης προϊόντων και πιθανών επιχειρηματικών ευκαιριών ή για την εκτίμηση αποδοτικότητας που μπορούν να έχουν εξειδικευμένες δραστηριότητες marketing, με συστηματικό τρόπο. (*Shaw, Robert 1991*)

Όπως οι περισσότερες προηγμένες αρχιτεκτονικές λογισμικού, τα συστήματα CRM χρησιμοποιούνται κυρίως μεταξύ μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων. Περίπου το 40% των εταιρειών που κάνουν χρήση CRMS ανέφεραν ότι το σύστημα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την αποτελεσματικότητά τους στις δραστηριότητες marketing και περίπου 45% δήλωσαν ότι βοηθάει ιδιαίτερα στην εξυπηρέτηση πελατών. Μερικά

συμπεράσματα που προκύπτουν για τη χρήση CRMS σε συγκεκριμένους κλάδους είναι τα εξής:

- Στον κλάδο του τουρισμού τα CRMS έχουν υψηλό βαθμό συσχέτισης για πολλούς εμπλεκόμενους. Τα προγράμματα κράτησης αεροπορικών εταιρειών, όπως και αυτά των μεγάλων ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, εξαρτώνται άμεσα από τις ισχυρές CRM εφαρμογές.
- Στον κλάδο των φαρμακοβιομηχανιών, ένας αντικειμενικός στόχος του marketing είναι η εγκαθίδρυση και διατήρηση επαφών με ενδιαμέσους προμηθευτές, μεταξύ εταιρειών και τελικών καταναλωτών. Τα CRMS αποτελούν σημαντικό παράγοντα που υποστηρίζει αυτό το στόχο.
- Στον κλάδο υπηρεσιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών οι λύσεις που προσφέρουν τα CRMS είναι δημοφιλείς ακόμα και μεταξύ μικρομεσαίων εταιρειών (περισσότερες από το 30% χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα). Αυτό υποδεικνύει την μεγάλη σημασία των εν λόγω εφαρμογών λογισμικού στον κλάδο, ιδιαίτερα για την εξυπηρέτηση πελατών.

Τα συστήματα e-Commerce που χρησιμοποιούνται για τη διενέργεια online πωλήσεων, μπορούν να έχουν διαφορετικά επίπεδα και είναι δυνατό να συνδέονται με συστήματα διαχείρισης αποθήκης, τιμολογίων ή και λογιστικής. Η εξέλιξη των online πωλήσεων από την απλή λήψη e-mail και αποστολή προϊόντων, μέχρι ένα ολοκληρωμένο και αυτοματοποιημένο σύστημα έγκειται στην αναπτυσσόμενη εταιρική κουλτούρα και στην πρόθεση υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων εξυπηρέτησης των πελατών.

Ενώ οι online αγορές γίνονται συχνά από ιστοσελίδες προμηθευτών χωρίς τη χρήση εξειδικευμένων συστημάτων και λογισμικού, οι εταιρείες που πωλούν τα αγαθά τους ή τις υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου, έχουν κάποιο σύστημα e-Commerce (π.χ. ένα online κατάστημα). Φυσιολογικά, υπάρχουν εξαιρέσεις σε αυτό τον κανόνα στον κλάδο του

τουρισμού για παράδειγμα όπου πολλά ξενοδοχεία κάνουν outsourcing τις online διαδικασίες κράτησης θέσεων προς εξειδικευμένες εταιρείες λογισμικού. Με αυτόν τον τρόπο, διενεργούν online πωλήσεις, χωρίς όμως να διαθέτουν το αντίστοιχο πληροφοριακό e-commerce σύστημα.

Στο παρακάτω γράφημα (Tavana, Ali Feizbakhsh.; Fili, Saeed.; Tohid, Alireza.; Vaghari, Reza. & Kakouie, Saed November 2013) αποτυπώνεται όλη η ροή σε ένα σύστημα CRM από την είσοδο των δεδομένων μέσω διαφορετικών πηγών, μέχρι τη χρήση τους για την υποστήριξη, πώληση, διαφήμιση και διοίκηση ενός οργανισμού.



Διάγραμμα 2.1

Πηγή: Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations

Από το διάγραμμα είναι προφανές ότι τα συστήματα CRM ουσιαστικά περικλείουν πολλούς διαφορετικούς τρόπους επαφής με τους πελάτες και ταυτόχρονα τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των δεδομένων, χρησιμοποιούνται για πολλούς σκοπούς και προς διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης. Σαν είσοδο σε ένα σύστημα CRM μπορεί να θεωρηθεί η προσωπική καταγεγραμμένη επικοινωνία, τα emails, το τηλεφωνικό marketing, οι απαντήσεις σε έρευνες και φυσικά η καθημερινή συλλογή δεδομένων, από τη διάδραση του χρήστη με ένα ιστότοπο ή εφαρμογή. Ακολουθεί η συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων, η μορφοποίηση τους και εισαγωγή στις Βάσεις Δεδομένων του οργανισμού. Στη συνέχεια, ακολουθεί το στάδιο που αφορά την ανάλυση των δεδομένων από εξειδικευμένο προσωπικό και λογισμικό. Συνήθως αφορά το τμήμα Business Intelligence & Analytics μιας εταιρείας σε συνδυασμό με το προσωπικό CRM, που προσπαθούν να κάνουν τη βέλτιστη χρήση και ανάλυση των εισαγόμενων δεδομένων. Τέλος, η διαδικασία διαμοίρασης της πληροφορίας που έχει εξαχθεί από τη χρήση των ιστορικών δεδομένων, αποτελεί ίσως την σημαντικότερη διαδικασία σε ένα CRM σύστημα κι αυτό διότι θα πρέπει κάθε τμήμα στο οποίο η πληροφορία έχει κοινοποιηθεί να μπορεί να κάνει χρήση της πληροφορίας, για την βελτιστοποίηση δεικτών του τμήματος (αύξηση μεριδίου αγοράς, ικανοποίησης καταναλωτή). Πρακτικά, ενώ στο Διάγραμμα 2.1 παρατηρούμε μια σειριακή προσπέλαση και διαμοίραση των δεδομένων, στην πραγματικότητα πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο κύκλωμα ανάδρασης. Κι αυτό γιατί η διαδικασία που ακολουθείται σε ένα CRM Σύστημα θα πρέπει να επαναλαμβάνεται, κάνοντας κάθε φορά χρήση των επικαιροποιημένων δεδομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Mayer, R. E. (2001). *Multimedia learning*. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-78749-9.
2. Girard, John P.; Girard, JoAnn L. (2015). "Defining knowledge management: Toward an applied compendium" (PDF). *Online Journal of Applied Knowledge Management*.
3. Addicot, Rachael; McGivern, Gerry; Ferlie, Ewan (2006). "Networks, Organizational Learning and Knowledge Management"
4. Almajali, Dmaithan (2016). "Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector". *Journal of Enterprise Information Management*
5. EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT. *Are you ready for eProcurement? Guide to Electronic Procurement Reform*. 2015.
6. Nielsen (20 January 2016). "Connected Commerce is Creating Buyers Without Border". Nielsen Global. Nielsen Global. Retrieved March 25, 2016.
7. "Domains of Digital Marketing Channels in the Sharing Economy". *Journal of Marketing Channels*. 2017
8. Heikki, Karjaluoto. "The usage of digital marketing channels in SMEs". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2015.
9. Van Niekerk, A (2007). "Strategic management of media assets for optimizing market communication strategies, obtaining a sustainable competitive advantage and

maximizing return on investment: An empirical study". *Journal of Digital Asset Management*. 3 (2): 89–98.

10. Patrutiu-Baltes, Loredana. (2012) The Impact of Digitalization on Business Communication. *SEA - Practical Application of Science Journal*, Volume IV, Issue 2

11. INBAM, *Business Horizons* (May 2015). "Digital Marketing for Identifying Customers' Preferences -- A Solution for SMEs in Obtaining Competitive Advantages". *International Journal of Economic Practices & Theories*. "Management Tools - Customer Relationship Management - Bain & Company". www.bain.com. Retrieved 23 November 2015.

12. Shaw, Robert (1991). *Computer Aided Marketing & Selling*. Butterworth Heinemann. ISBN 978-0-7506-1707-9.

13. Tavana, Ali Feizbakhsh.; Fili, Saeed.; Tohidy, Alireza.; Vaghari, Reza. & Kakouie, Saed. (November 2013). "Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations". *International Journal of Business and Behavioral Sciences*

14. Christian, Michael (April 2, 2009). "Making the most of your corporate intranet". Retrieved 2009-04-02.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟ e-BUSINESS

Το ηλεκτρονικό εμπόριο όπως αυτό εξελίσσεται σε ένα δυναμικό περιβάλλον, δημιουργεί ευκαιρίες και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Τα οφέλη από την ορθολογική του χρήση διαχέονται σε όλο το εύρος του οργανισμού και δημιουργούν ιδανικές συνθήκες για δημιουργία καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται αναλυτικότερα τα σημαντικότερα οφέλη από τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου σε όλες τις δράσεις και τους τομείς μια επιχείρησης, στατιστικά στοιχεία για την ανάπτυξη του e-commerce, καθώς και οι λόγοι της ταχύτερης εξάπλωσής του σε σχέση με το παραδοσιακό marketing.

Σε σύγκριση με το 2017, το 2018 παρουσιάστηκε αύξηση της τάξης του 23% όσον αφορά το e-commerce συνολικά στις επιχειρήσεις παγκοσμίως (*The Future of eCommerce, Mark Walker - Ford 2018*). Η συγκεκριμένη αύξηση δεν αφορά μόνο το 2018, καθώς από το 2014 και έπειτα το e-commerce σημειώνει μέσο ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 25%. Μοιραία λόγω της ταχύτερης υιοθέτησης του, το e-commerce αποτελεί ουσιαστικά μια βιομηχανία που εξελίσσεται και αλλάζει το ίδιο γρήγορα.

2.1 Οφέλη για τις επιχειρήσεις

2.1.1 Μείωση κόστους μέσω ηλεκτρονικών προμηθειών

Οι κύριοι στόχοι που τίθενται από τις επιχειρήσεις μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, περιλαμβάνουν τη μείωση του άμεσου κόστους από προμήθειες, την οργάνωση προμηθευτών και την αύξηση της ακρίβειας των διαδικασιών. Αυτό μπορεί να

επιτευχθεί για παράδειγμα μέσω της ηλεκτρονικής επεξεργασίας και διεκπεραίωσης παραγγελιών, μέσω συστημάτων λογισμικού, ηλεκτρονικών προμηθειών.

Αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να αντικαταστήσουν την εισαγωγή δεδομένων από υπαλλήλους και συνήθως οδηγούν σε μείωση λαθών, σε συναλλαγές B2B. Case studies σε συγκεκριμένες αγορές έχουν δείξει απτά αποτελέσματα στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών καθώς και στη μείωση του κόστους για τις παραγγελίες, ακόμα και σε ποσοστά κοντά στο 5%.

Και ενώ η μείωση του κόστους προμηθειών είναι μια δύσκολη διαδικασία, οι ηλεκτρονικές προμήθειες μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση με απτά και γρήγορα αποτελέσματα.

Μερικοί τρόποι με τους οποίους οι ηλεκτρονικές προμήθειες (e-procurement) βοηθούν στην μείωση του κόστους:

- Η χρήση προτύπων στις παραγγελίες (φόρμες παραγγελίας) εξασφαλίζουν ότι οι προμηθευτές λαμβάνουν τις κατάλληλες ερωτήσεις κατά τη διαδικασία παραγγελιών, με την πληροφορία να αποθηκεύεται στη βάση δεδομένων της εταιρείας. Το ίδιο γίνεται και από την πλευρά των προμηθευτών με αποτέλεσμα να κερδίζεται χρόνος στην διαδικασία, ενώ δίνεται η δυνατότητα για ακριβή και γρήγορη ανάλυση των δεδομένων στη συνέχεια.
- Με τη χρήση του e-procurement, η διαδικασία πλειοδοσίας (RFQ-request for quotation) μπορεί να γίνει με τρόπο που δεν αφήνει περιθώρια αμφιβολιών από τους προμηθευτές. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους αγοραστές, σε ένα δίκτυο B2B να βρουν εύκολα τους προμηθευτές με την πιο συμφέρουσα προσφορά.
- Η συλλογή δεδομένων μέσω ενός συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών, μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος της εταιρείας για μελλοντικές αποφάσεις αγοράς. Τα περισσότερα λογισμικά ηλεκτρονικών προμηθειών προσφέρουν τη

δυνατότητα για πολλαπλές νομισματικές μονάδες, ισοτιμίες και υποστήριξη για διαφορετικές γλώσσες. Με αυτό τον τρόπο σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον εξοικονομείται χρόνος και κόπος για τους αγοραστές. (*eProcurement: Cost Reduction Strategy, Eyno, 2014*)

2.1.2. Νέα κανάλια διανομής. Πώληση αγαθών και υπηρεσιών online.

Σε ορισμένους κλάδους, ειδικά σε αγορές Business to Consumer ή τομείς υπηρεσιών, το ηλεκτρονικό εμπόριο είχε ως τώρα σημαντικό αντίκτυπο, ιδιαίτερα στο marketing, τη στρατηγική πωλήσεων και την επικοινωνία με τους καταναλωτές. Ακόμα και σε κλάδους όπου το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν θεωρείτο μέχρι πρότινος πρωτίστης σημασίας, όπως για παράδειγμα οι εκδόσεις, η εφαρμογή του έχει επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα.

Η εισαγωγή ενός νέου ψηφιακού δρόμου επικοινωνίας με τον πελάτη δημιουργεί μεγάλες δυνατότητες στόχευσης σε μεγαλύτερο κοινό. Οι κύριοι στόχοι από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου, είναι η σύμπτυξη της αλυσίδας εφοδιασμού και επομένως η βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας προς τον καταναλωτή, με την επιτάχυνση της ροής πληροφορίας.

Η αλματώδης αύξηση στην πώληση κινητών συσκευών τα τελευταία χρόνια, δημιούργησε μια ακόμη πιο άμεση σύνδεση του καταναλωτή, απευθείας με το αγαθό και την υπηρεσία, πολύ γρηγορότερα και αμεσότερα από τους παραδοσιακούς τρόπους.

2.1.3. Αύξηση στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών

Η αύξηση στην ακρίβεια των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών, αποτελεί παράγοντα κλειδί, ο οποίος εξασφαλίζεται από την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και τη σωστή χρήση του, σε όλους τους τομείς.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο προάγει την αποτελεσματικότητα σε τομείς όπως η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ανάλυση δεδομένων πωλήσεων, εξυπηρέτηση πελατών και λογιστικών ροών. Πιο συγκεκριμένα, η ενοποίηση διαφορετικών συστημάτων τεχνολογίας πληροφορικής κάθε επιμέρους τομέα μιας επιχείρησης, σε ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα, βελτιώνει και απλοποιεί τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, προς όφελος πρώτα του οργανισμού και συνεπακόλουθα του καταναλωτή.

2.1.4 Βελτίωση της διαχείρισης της πληροφορίας

Η διαχείριση της πληροφορίας μπορεί να περιγραφεί σαν τη διαχείριση της εταιρικής γνώσης, που έχει συλλεχθεί από ετερόκλητες πηγές, με τρόπο που βελτιώνει την πρόσβαση σε αυτή τη γνώση. Οι τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών μπορούν να διευκολύνουν τη διαχείριση πληροφοριών, μέσω για παράδειγμα των Intranets. Η χρήση βάσεων δεδομένων στις οποίες εγκαθίστανται πληροφορίες σχετικά με προϊόντα, ιστορικό χρηστών και πωλήσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση της πορείας της επιχείρησης, αλλά και για μελλοντικό σχεδιασμό.

2.1.5 Διευκόλυνση διαχείρισης αποθεμάτων (Inventory Management)

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 2017 (Nguyen, 2018), το 42% των μικρών επιχειρήσεων στην Αμερική (σταθμισμένο δείγμα) χρησιμοποιούν παλιές τεχνικές για τη διαχείριση αποθεμάτων (τήρηση βιβλίων, χειρωνακτική εργασία). Αυτό προκαλεί προβλήματα στις επιχειρήσεις δεδομένου ότι η αγορά και οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί.

Τα συστήματα που βασίζονται στην πληροφορική προσφέρουν πολλές δυνατότητες για καινοτομία, στον εντοπισμό και παρακολούθηση της πορείας προϊόντων στην αλυσίδα παραγωγής. Τέτοια συστήματα περιλαμβάνουν αυτοματοποιημένες διαδικασίες

απονομής μοναδικών κωδικών σε κάθε προϊόν. Αντίθετα με τους κωδικούς που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση του τύπου ενός προϊόντος (π.χ. μοναδικός κωδικός για κουτιά ασπιρίνης) στην περίπτωση της διαχείρισης αποθεμάτων, το κάθε προϊόν έχει μοναδικό κωδικό σε επίπεδο αντικειμένου (το συγκεκριμένο κουτί ασπιρίνης).

Η τεχνολογία αναγνώρισης επιτρέπει την ανάγνωση των κωδικών προϊόντων αυτόματα, κατά τη διέλευση από την αλυσίδα προμήθειας. Κεντρικά συστήματα πληροφοριών στη συνέχεια συνδυάζουν τον κωδικό με σχετικές πληροφορίες, απαραίτητες για τον εντοπισμό και την παρακολούθηση. Από παράδειγμα Inventory Management αποτελούν τα συστήματα επιχειρήσεων που παρακολουθούν online τις πωλήσεις προϊόντων, σε κάθε σημείο πώλησης και ενημερώνουν για πιθανές προσφορές, με στόχο την προσαρμογή της προσφοράς στη ζήτηση.

Με τη χρήση της διαχείρισης αποθεμάτων, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος από άωφελες αποστολές, αλλά και για αύξηση των πωλήσεων με την έγκαιρη παράδοση προϊόντων, την ισορροπία σε προσφορά και ζήτηση καθώς και την ακριβή πρόβλεψη του αποθεματικού για την βελτιστοποίηση των λειτουργιών της εταιρείας. (Nguyen, 2018)

2.1.6. e-Συνεργασία και Επιχειρηματικά Δίκτυα

Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ιδιαίτερα, τα δίκτυα συνεργασίας μπορούν να αποτελέσουν σημαντική στρατηγική, για την αντιμετώπιση της πολιτικής των πολυεθνικών, που βασίζονται στις οικονομίες κλίμακας.

Οι τεχνολογίες Διαδικτύου, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σαν συνδετικός κρίκος για τέτοια δίκτυα, όπως για παράδειγμα οι διαμοιραζόμενες δραστηριότητες marketing

ή προμηθειών. Τα επιχειρηματικά δίκτυα επιτρέπουν επίσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε πόρους πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, στους οποίους διαφορετικά, δεν θα είχαν. Η πώληση για παράδειγμα B2B μέσω Διαδικτύου βοηθάει στη μείωση του κόστους κι έτσι οι επιχειρήσεις επωφελούνται από τη διασύνδεση με άλλες εταιρείες.

Εκτός από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι κοινοπραξίες μεγάλων πολυεθνικών απαιτούν για τη λειτουργία τους ενιαίες διαδικασίες, όπως για παράδειγμα συμπράξεις εταιρειών για έρευνα και ανάπτυξη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η κοινοπραξία των GlaxoSmithKline, Merck and Schering, μερικών εκ των μεγαλύτερων φαρμακοβιομηχανιών παγκοσμίως, που ονομάστηκε Pharma – Mall. Σε παρόμοιους κλάδους όπου η ανάπτυξη νέων προϊόντων εμπεριέχει μεγάλο κίνδυνο, η συνεργασία στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης είναι συνηθισμένη πρακτική.

Το Pharma – Mall εν προκειμένω αποτελεί ένα κόμβο συνεργασίας που διασυνδέει τα συστήματα πωλήσεων κάθε εταιρείας με τα ERP Systems και τα συστήματα προμήθειας φαρμακείων και νοσοκομείων. Το Pharma – Mall υποστηρίζει έτσι όλη τη διαδικασία προμηθειών, παραγγελιών, εγκρίσεων και λογιστικών θεμάτων. Περισσότερα από 19.000 νοσοκομεία, φαρμακεία και φαρμακευτικές εταιρείες είναι συνδεδεμένες στο συγκεκριμένο κόμβο επωφελούμενοι τη συνέργεια , μέσω αυτοματοποιημένων συναλλαγών, γρηγορότερους χρόνους παράδοσης, μειωμένα κόστη συναλλαγών και εξειδικευμένο προσωπικό (<https://www.pharma-mall.de> 2019)

2.1.7 Βελτίωση στη διοίκηση αλυσίδας προμηθειών. Logistics.

Η αλυσίδα προμήθειας σε όλους σχεδόν τους κλάδους τείνει να γίνεται πολύπλοκη και αποσπασματική. Οι διαδικασίες παραγωγής φυσιολογικά εμπλέκουν διαφορετικά δίκτυα όπως προμηθευτές, μεσάζοντες και καταναλωτές. Αποτελούνται δε από πολλές

διαφορετικές δραστηριότητες. Οι τεχνολογίες Διαδικτύου μπορούν να συνεισφέρουν στην οργάνωση αυτών των συσχετίσεων σε ολοκληρωμένα δίκτυα παραγωγής. Η ολοκλήρωση μπορεί να είναι είτε κάθετη είτε οριζόντια. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από τον κλάδο των εκτυπώσεων, είναι το ολοκληρωμένο σύστημα ροής εργασιών «Prinect» το οποίο χρησιμοποιείται από τη Φινλανδική εταιρεία Finenpress Oy. Η συγκεκριμένη λύση επιτρέπει στην επιχείρηση να διασυνδέει ηλεκτρονικά όλα τα επιμέρους βήματα, εντός της αλυσίδας παραγωγής και να τα συσχετίζει με τη χρήση του Συστήματος Διοίκησης Πληροφοριών. Με την ολοκλήρωση των διαδικασιών, η εταιρεία κατάφερε να μειώσει το σταθερό κόστος που οφείλεται σε αυτές τις διαδικασίες, σε σημαντικό βαθμό.

https://www.heidelberg.com/ca/en/products/workflow/prinect_topics/topics_overview/topics_overview.jsp#

2.1.8 Βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω Συστημάτων Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού

Τα Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP Systems), συνήθως διασυνδέουν διαδικασίες παραγωγής, logistics, διανομής, αποθεμάτων, αποστολής, τιμολόγησης και λογιστικής, σε μια επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο τα ERP συστήματα, καθίστανται διαλειτουργικά και διασυνδέουν όλο το εύρος της επιχείρησης. Αποτελούν δε, σημαντικό σύστημα ελέγχου για πολλές εταιρικές δραστηριότητες όπως πωλήσεις, παράδοση, χρεώσεις, παραγωγή, διαχείριση αποθεμάτων και ανθρώπινους πόρους.

Γνωστό ERP σύστημα, το οποίο κερδίζει συνεχώς έδαφος και εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις, αποτελεί το SAP το οποίο υποστηρίζει συνεργασίες μεταξύ διαφορετικών δικτύων εντός της επιχείρησης. Παρά τις αρχικές δυσκολίες που οφείλονται σε μεγάλο ποσοστό στην αδράνεια του προσωπικού και το φόβο μπροστά στην αλλαγή των

διαδικασιών, τα ERP συστήματα σε βάθος χρόνου επιτυγχάνουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης, με μετρήσιμο και σημαντικό αντίκτυπο στις εσωτερικές και εξωτερικές διεργασίες.

Επιπλέον, τα ERP συστήματα υποβοηθούν τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων, με ενσωματωμένες «έξυπνες» λειτουργίες που διαθέτουν. Για παράδειγμα δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να καταγράφει παραγγελίες και ζήτηση για δεδομένο χρονικό διάστημα, να συγκρίνει τα δεδομένα με άλλες περιόδους και να προβλέπει τη ζήτηση μελλοντικά.

Τέλος, τα Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού, μπορούν να βοηθούν τα στελέχη σε αποφάσεις «δημιουργίας ή αγοράς». Μια επιχείρηση κατασκευής μηχανικών εξαρτημάτων για παράδειγμα, μπορεί να αποφασίσει αν θα κατασκευάσει ή θα κάνει outsourcing συγκεκριμένα μηχανήματα, ανάλογα με το περιθώριο κέρδους. (*www.sap.com*)

2.1.9 Βελτίωση υπηρεσιών και σχέσεων με πελάτες.

Τα σύγχρονα συστήματα CRM παρέχουν τη δυνατότητα σύνθεσης δεδομένων που προέρχονται από τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του καταναλωτή. Χρησιμοποιούνται κυρίως για τη βελτίωση της στρατηγικής marketing. Η υλοποίηση αυτών των CRM μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κοστοβόρα για μια επιχείρηση. Τα αποτελέσματα από τη χρήση των συστημάτων παρουσιάζονται συγκεχυμένα. Ενώ κάποιες εταιρείες παρουσιάζονται ιδιαίτερα ευχαριστημένες, υπάρχουν άλλες που δεν συμμερίζονται τα πλεονεκτήματά τους.

Η επιτυχία ή όχι κατά την εφαρμογή ενός συστήματος CRM έγκειται σε πολλούς παράγοντες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η EGIS Poland μιας από τις

μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες της Αν. Ευρώπης. Στον έντονο ανταγωνισμό με άλλους διανομείς φαρμακευτικών σκευασμάτων, η διατήρηση εξαιρετικών σχέσεων με τους καταναλωτές, αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την επιχείρηση. Η συστηματική γνώση για τη ζήτηση και τις προτιμήσεις των πελατών, ωθούν προς αυτή την κατεύθυνση.

Τα συμβατικά και μη παραμετροποιημένα CRM συστήματα που χρησιμοποιήθηκαν από την EGIS Poland, αποδείχθηκαν ακατάλληλα. Οι λειτουργίες που επέτρεπαν τη διαχείριση και διαμοίραση πληροφοριών για τον καταναλωτή καθώς η ανάλυση δεδομένων που προέκυπταν από τις πωλήσεις, ήταν περιορισμένες.

Επομένως, η εταιρεία αποφάσισε να υλοποιήσει ένα νέο και ισχυρότερο CRMS. Αυτό το σύστημα υποστήριζε καλύτερα τους αντιπροσώπους στην καθημερινή εργασία. Η εταιρεία επίσης ανέφερε ότι η διαφημιστική εκστρατεία και οι ενέργειες προβολής γίνονταν πλέον με καλύτερη στόχευση. (<https://int.egis.health/>)

Ένα επιπλέον ισχυρό πλεονέκτημα των συστημάτων CRM είναι η παραμετροποίηση, ανάλογα με το χρήστη. Λαμβάνοντας υπόψη δηλαδή δεδομένα και καταναλωτικές συμπεριφορές, κάθε καταναλωτή ξεχωριστά, τα CRMS προβλέπουν και προτείνουν προϊόντα, στοχευμένα στις ανάγκες κάθε πελάτη ξεχωριστά.

2.1.10 Εξασφάλιση Ποιότητας και Ποιότητα Λογισμικού

Η ποιοτική ασφάλεια αποτελεί ένα πολύ ευαίσθητο παράγοντα, σε πολλούς κλάδους, όπως για παράδειγμα στον κλάδο των τροφίμων ή της βιομηχανίας φαρμάκων. Οι τεχνολογίες πληροφορικής μπορούν να συνδράμουν στην εγκαθίδρυση και βελτίωση των μηχανισμών εξασφάλισης ποιότητας, όπως η αναβάθμιση μηχανισμών ανάδρασης

(feedback), που παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Πιο συγκεκριμένα λογισμικό για τη διαχείριση εγγράφων, διοίκησης περιβάλλοντος, βαθμονόμησης και συντήρησης, διοίκησης προτύπων και αναφοράς λαθών, είναι μερικά μόνο από τα πιο συνήθη υποσυστήματα (modules) που εγκαθίστανται στα πληροφοριακά συστήματα και αποσκοπούν στην εξασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Στην ψηφιακή εποχή βέβαια, η εξασφάλιση ποιότητας αποκτά μια ακόμη διάσταση, καθώς ιδιαίτερα σημαντική είναι και η έννοια της εξασφάλισης ποιότητας λογισμικού (*software quality assurance*) η οποία έχει αντίκτυπο στο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία αλλά και στην εμπειρία του καταναλωτή κατά την πλοήγηση σε ένα διαδικτυακό τόπο.

Η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των χρηστών - ειδικά σε εφαρμογές που απαιτούν χρηματικές συναλλαγές - η ποιότητα στην χρήση ενός διαδικτυακού τόπου, η συμβατότητα συσκευών είναι παράγοντες που προέκυψαν στην εποχή της τεχνολογίας και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του e-commerce για μια επιχείρηση. (Williams, 2019)

2.2. Οφέλη του e-Business για Marketers

Πέρα από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα που αναφέρονται στις εσωτερικές αλλαγές και τα οφέλη που διαχέονται εσωτερικά στο σύνολο μιας επιχείρησης, το ηλεκτρονικό εμπόριο δημιουργεί ιδανικές συνθήκες ιδιαίτερα για τους marketers, που

έχουν πλέον στη διάθεση τους, νέους καινοτόμους τρόπους προσέγγισης καταναλωτών. Συνοπτικά, τα οφέλη για το τμήμα marketing μιας επιχείρησης:

- **Γρήγορη προσαρμογή στις συνθήκες αγοράς.** Οι εταιρείες μπορούν να διαφοροποιούν τη στρατηγική marketing, προσαρμόζοντας την ποικιλία προϊόντων, τις τιμές, τη διανομή και την προώθηση των προϊόντων, στοχεύοντας σε διαφορετικά target groups έγκαιρα και με την κατάλληλη τακτική.
- **Εγκαθίδρυση σχέσεων.** Οι ψηφιακές επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνούν και να μαθαίνουν από τους καταναλωτές καθώς και από άλλες επιχειρήσεις. Οι καταναλωτές μπορούν να «κατεβάσουν» δωρεάν λογισμικό και πληροφορίες στον υπολογιστή τους, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα για αύξηση των μελλοντικών πωλήσεων.
- **«Μέτρηση Καταναλωτών».** Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, μπορούν να πάρουν πολλές πληροφορίες για τους τωρινούς αλλά και τους μελλοντικούς πελάτες, οι οποίοι επισκέπτονται την ιστοσελίδα τους. Τέτοιες πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της στρατηγικής marketing και την αναθεώρηση των στόχων του τμήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Lorette, Kristie. "How eCommerce Can Reduce Business Transaction Costs." <http://smallbusiness.chron.com/e-commerce-can-reduce-business-transaction-costs-3503.html>. (September 2019).
2. eProcurement: Cost Reduction Strategy, Eyvo, 2014

3. State of Small Business Report (Wasp Barcode Technologies, 2017)
<https://www.waspbarcode.com/small-business-report>
4. How to Grow and Improve Operations with eCommerce Inventory Management (VANESSA NGUYEN, 2018)
5. <https://www.pharma-mall.de/> (2019)
6. https://www.heidelberg.com/ca/en/products/workflow/prinect_topics/topics_overview/topics_overview.jsp#
7. <https://int.egis.health/>
8. Quality Assurance and How Important It Is In E-commerce (Elisa Williams, 2019)
<https://www.potential.com/articles/quality-assurance-and-e-commerce/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ. Ο ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Το Internet αποτέλεσε ένα μαζικό κύμα αλλαγών, που επηρέασε κάθε τμήμα των «brick and mortar» επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, πολύ γρήγορα εξελίχθηκε σε ένα νέο κανάλι εμπορικής δραστηριότητας, σε μεγάλο εύρος επιχειρήσεων, πολύ γρηγορότερα από ότι θα μπορούσε κανείς να προβλέψει.

Κατά την εξέταση αυτών των αλλαγών, το συγκεκριμένο κεφάλαιο καταγράφει τις αλλαγές που επιφέρει το Internet και η νέα οικονομία, κυρίως οργανωτικά, στις επιχειρήσεις.

- Το Internet αποτελεί μια μαζική τεχνολογική αλλαγή, που επηρεάζει κάθε επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Αλλάζει τη φύση της αξίας σε προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και βασικούς κανόνες επιχειρηματικότητας.
- Επηρεάζει τις επιχειρηματικές σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές.
- Αλλάζει τη φύση της εργασίας στο σύνολό της.

Το e-commerce προσφέρει εύκολη, άνετη και προσωπική εμπειρία χρήσης για τον καταναλωτή, η οποία σταδιακά αντικαθιστά αυτή της επίσκεψης σε ένα παραδοσιακό κατάστημα. Πολλές εταιρείες, ιδιαίτερα στον κλάδο της λιανικής πώλησης προσπαθούν να προσαρμοστούν για παράδειγμα ανοίγοντας μικρότερα καταστήματα για να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη.

Ενώ θα ήταν άσκοπο να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι τα φυσικά καταστήματα όπως τα γνωρίζουμε τείνουν να εκλείψουν, θα ήταν προτιμότερο για τις επιχειρήσεις να εξετάσουν πρακτικές από το e-commerce οι οποίες θα μπορούσαν να αποδειχθούν ωφέλιμες για τα παραδοσιακά καταστήματα.

Η αντίστροφη μεταφορά της γνώσης από το ηλεκτρονικό εμπόριο προς τον παραδοσιακό τρόπο αποκτά έτσι σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις που βασίστηκαν αρχικά στο brick and mortar μοντέλο.

Για παράδειγμα, στον κλάδο ένδυσης τα παραδοσιακά καταστήματα παρουσιάζουν σημαντικό πλεονέκτημα, καθώς για τα ηλεκτρονικά καταστήματα αναφέρεται ποσοστό έως και 28% επιστροφής προϊόντων (<https://www.insideretail.com.au> 2018, Pressy Sankaran)

Η βελτιστοποίηση της εμπειρίας στα φυσικά καταστήματα τέτοιου είδους για παράδειγμα μπορεί να αποδειχθεί σημαντική για την τελική επιλογή του καταναλωτή, αυξάνοντας έτσι και την αφοσίωση του πελάτη στο brand name, μέσω των φυσικών καταστημάτων.

3.1 Οργανωτικές αλλαγές

Το Internet προτάσσει μια σοβαρή πρόκληση για τους σύγχρονους οργανισμούς. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες είναι εμφανείς: Αλληλεπιδραστικές και άμεσες σχέσεις με τους πελάτες, ηλεκτρονικοί σύνδεσμοι προς οποιονδήποτε σε οποιοδήποτε μέρος και δυνατότητες παροχής νέων προϊόντων και υπηρεσιών με αισθητά μικρότερο κόστος και σε πολύ μικρότερους χρόνους.

Οι δεσπόζουσες επιχειρήσεις, οι οποίες για δεκαετίες έχτιζαν το brand name τους βασιζόμενες στους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας, εμπορίας και διανομής, ρισκάρουν όταν προσπαθούν να πετύχουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο, χωρίς στρατηγική, η οποία να συνάδει στο πνεύμα και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Καθώς το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι σχετικά νέο με αρκετές αβεβαιότητες, τα στελέχη σε πολλές εταιρείες δυσκολεύονται στο να αποφασίσουν τον καλύτερο τρόπο για να χρησιμοποιήσουν αυτό το κανάλι. Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα δύσκολο για αυτούς να εκτιμήσουν με ακρίβεια τα οφέλη από τις επενδύσεις που γίνονται σε υποδομές Internet και Τεχνολογίας. *(Prachi Juneja 2015)*

Η αλλαγή που επέφερε το Internet στις επιχειρήσεις δεν είναι απλή. Αποτελεί ένα κύμα αλλαγών τόσο μαζικό, που δημιουργεί νέες μεγάλες αγορές, αναπροσαρμόζει άλλες, ενώ απειλεί την ύπαρξη επιχειρήσεων που δεν προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις και το εμπόριο δεν αντιμετώπισαν τόσο μαζικές αλλαγές, από την εποχή της Βιομηχανικής Επανάστασης. Όπως έγινε ευρέως γνωστό τα τελευταία χρόνια, *“τα δεδομένα είναι πλέον πιο πολύτιμος πόρος από το πετρέλαιο”* *(Economist 2017)*.

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει πως το Internet και οι νέες τεχνολογίες, αλλάζουν τη φύση πολλών επιχειρηματικών μοντέλων.

3.1.1. Η αλλαγή στην Προστιθέμενη Αξία

Η μαζική αλλαγή που επήλθε από την εξάπλωση των νέων τεχνολογιών και του Internet, αλλάζει ορισμένους βασικούς κανόνες και υποθέσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων. Τέσσερις διαστάσεις αυτών των αλλαγών παρουσιάζονται παρακάτω.

- Τα bits γίνονται ορισμένες φορές σημαντικότερα από τα άτομα στην νέα οικονομία.
- Υπάρχει άνθηση προϊόντων και υπηρεσιών που βασίζονται στη γνώση
- Οι Ψηφιακοί Πόροι γίνονται ύψιστης σημασίας για τις επιχειρήσεις
- Δημιουργούνται εικονικές αλυσίδες αξίας

Η επανάσταση της πληροφορίας έχει αλλάξει άρδην τη φύση της προστιθέμενης αξίας στις επιχειρήσεις. Η πληροφορία πλέον για ένα πόρο έχει αποκτήσει περισσότερη αξία, από τον ίδιο τον πόρο. Επιπλέον, όσο περισσότερη πληροφορία είναι διαθέσιμη, τόσο ευκολότερη και γρηγορότερη καθίσταται η ανάλυση, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες για επενδύσεις που μπορούν να αποδειχθούν κερδοφόρες.

Σε πολλούς κλάδους, η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, έγκειται στην πληροφορία, παρά στους φυσικούς πόρους. Για παράδειγμα η εταιρεία American Airlines, χρησιμοποιεί το σύστημα κρατήσεων SABRE για να επιτύχει μεγαλύτερα επίπεδα χρήσης της χωρητικότητας στα αεροσκάφη. Από το σημείο που η εν λόγω εταιρεία άρχισε τη χρήση του SABRE, απέκτησε άμεσα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές, ένα πλεονέκτημα που ξεκάθαρα οφείλεται στην καλύτερη δυνατή χρήση της πληροφορίας. (*Sabre eCommerce Leisure <https://en.eu.sabretravelnetwork.com>*)

Ακόμα και δυσκίνητες εταιρείες που βασίζονται σε φυσικούς πόρους όπως για παράδειγμα ο κλάδος των οχημάτων μεταφορών, που φαινομενικά απέχει από την τεχνολογία της πληροφορίας, μεταμορφώθηκε μέσα σε λίγα χρόνια. Οι οδηγοί και οι εταιρείες μεταφορών σήμερα διαθέτουν συνδέσεις Internet και συστήματα GPS που παρέχουν real – time πληροφορίες σχετικά με κοντινότερες διαδρομές, μέγεθος φορτίων και αποστάσεις. Το αποτέλεσμα σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικές

αυξήσεις στην αποτελεσματικότητα και την ακρίβεια και επομένως στα κέρδη της εταιρείας.

Η δεύτερη διάσταση των αλλαγών που προκαλούνται μέσω της επανάστασης της πληροφορίας, είναι η εμφάνιση προϊόντων και υπηρεσιών που βασίζονται στη γνώση. Οι επιχειρήσεις που βασίζονται στην παροχή πληροφοριών στους καταναλωτές, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, από όσες δεν το πράττουν και ιδιαίτερα όσες έχουν την τεχνογνωσία για τη μετατροπή της πληροφορίας σε γνώση. Όσοι έχουν τη ικανότητα να εξάγουν γνώση ακόμα και από απλά προϊόντα, όπως ένα στεγαστικό δάνειο, ένα ζευγάρι παπούτσια ή ένα σετ επίπλων, θα αντλήσουν δύναμη και κέρδη για την επιχείρησή τους.

Η τρίτη διάσταση, είναι ένα φαινόμενο που περιγράφεται σαν *Νόμος των Ψηφιακών Πόρων*. Οι συγκεκριμένοι πόροι, αντίθετα με τους φυσικούς, δεν εξαντλούνται με την κατανάλωσή τους. Οι εταιρείες που δημιουργούν αξία μέσω ψηφιακών πόρων, έχουν τη δυνατότητα να τους εκμεταλλευτούν και να καρπωθούν οφέλη πολλές φορές. Το μεταβλητό κόστος από τη χρήση ψηφιακών πόρων, τείνει προς το μηδέν.

Οι εταιρείες με φυσικά προϊόντα είναι λογικό να αντιμετωπίσουν δυσκολίες, προσπαθώντας να επιτύχουν τα ίδια κέρδη, με επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα με σχεδόν ανύπαρκτο μεταβλητό κόστος. Ο νόμος των ψηφιακών πόρων, επιτρέπει στις επενδύσεις να είναι ιδιαίτερα αποδοτικές, μετά το νεκρό σημείο, όπου το κόστος ισοδυναμεί με τα σταθερά κόστη. Επομένως, υπάρχει η δυνατότητα για ανάπτυξη πολύ ισχυρών επιχειρηματικών μοντέλων.

Για παράδειγμα, αν μια εταιρεία έρευνας επενδύει 10.000€ για τη δημιουργία μιας ερευνητικής μελέτης και στη συνέχεια την πωλεί ηλεκτρονικά στις ενδιαφερόμενες

εταιρείες προς 3.000€ το αντίτυπο, το μεταβλητό κόστος είναι σχεδόν μηδενικό. Η αξία του προϊόντος μπορεί να καρπωθεί όσες φορές δύναται η επιχείρηση έρευνας να πουλήσει τη μελέτη.

Ο νόμος των ψηφιακών πόρων γίνεται ισχυρότερος, όταν η γνώση μπορεί να πωληθεί σε ευρύτερες αγορές. Όλες οι εταιρείες, σε όλους τους κλάδους, διαθέτουν τη γνώση, που μπορεί εν δυνάμει να μετατραπεί σε ψηφιακό πόρο και να χρησιμοποιηθεί ως πηγή αύξησης εσόδων. Σε πολλές επιχειρήσεις, η γνώση για το πώς εφαρμόζονται οι τεχνολογίες ή για το πώς χρησιμοποιούνται αποδοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, αξίζει περισσότερο από τα ίδια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Η τέταρτη διάσταση είναι η εμφάνιση των εικονικών αλυσίδων αξίας (*Virtual Value Chain*). Το νέο μοντέλο ξεκίνησε να εφαρμόζεται στη δεκαετία του 1990, με την εμφάνιση και άνθιση του Διαδικτύου, το οποίο δημιούργησε ένα χαμηλού κόστους παγκοσμιοποιημένο τρόπο διασύνδεσης των οργανισμών, με τη χρήση εξειδικευμένου λογισμικού. Σήμερα, οι νέες οικονομίες κλίμακας, είναι εφικτές με τις εικονικές αλυσίδες αξίας που επιτυγχάνονται μέσω Internet και διασυνδέουν τις επιχειρήσεις. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν έτσι τη δυνατότητα να επιτύχουν χαμηλό μοναδιαίο κόστος για προϊόντα και υπηρεσίες, σε αγορές όπου κυριαρχούν μεγάλες επιχειρήσεις. (https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_value_chain)

Στο παραδοσιακό μοντέλο αλυσίδας αξιών, όπου αναλύεται η διαδικασία δημιουργίας αξίας, η πληροφορία αποτελεί υποστηρικτικό στοιχείο. Για παράδειγμα, τα στελέχη χρησιμοποιούν την πληροφορία που προκύπτει από την παραγωγή, το τμήμα logistics ή άλλους τομείς μιας επιχείρησης, για να παρακολουθήσουν ή να ελέγξουν τις διαδικασίες. Εντούτοις, αυτή η πληροφορία, σπάνια χρησιμοποιείται για τη δημιουργία νέας αξίας για τον καταναλωτή.

Η νέα οικονομία του e-Business δημιούργησε μια νέα αλυσίδα αξίας, που «τρέχει» παράλληλα με την παραδοσιακή αλυσίδα αξίας προϊόντων και υπηρεσιών. Η δημιουργία αξίας σε κάθε φάση της ψηφιακής αλυσίδας, περιλαμβάνει πέντε δραστηριότητες: Συγκέντρωση, οργάνωση, επιλογή, σύνθεση και διανομή της πληροφορίας. Όπως κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει πρώτη ύλη και να την μετατρέψει σε ένα χρήσιμο προϊόν, έτσι και ένα στέλεχος σήμερα, συγκεντρώνει ακατέργαστη πληροφορία και προσθέτει αξία, μέσω αυτών των πέντε διακριτών βημάτων.

3.1.2. Αλλαγές στη Σχέση με τους Πελάτες

Το Internet έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια τις σχέσεις των εταιρειών με τους πελάτες. Δημιούργησε τεράστιες ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Την ίδια στιγμή, απειλεί το παρόν σύστημα διανομής και τις δομές παραγωγής, που επικρατούν κατά πλειοψηφία σήμερα. Οι τέσσερις σημαντικότερες αλλαγές και διαφορές στις σχέσεις επιχειρήσεων – καταναλωτών, συνοψίζονται στις εξής:

- Διαθεσιμότητα – Πλούτος
- Δυνατότητα για προσωποποιημένη πληροφορία
- Παγκοσμιοποίηση – Τοπικές Αγορές
- Δημοπρασίες και online Αγορές

Η πρώτη αλλαγή, έγκειται στο ότι το Internet έχει δημιουργήσει μια σημαντική αλλαγή στις ισορροπίες μεταξύ πλούτου και διαθεσιμότητας της πληροφορίας. Ο πλούτος πληροφορίας, αναφέρεται στο κατά πόσο η πληροφορία μπορεί να προσαρμοστεί, πόσο

διαδραστική, αξιόπιστη, ασφαλής και επικαιροποιημένη είναι. Η διαθεσιμότητα αναφέρεται στην ποσότητα της πληροφορίας και στον αριθμό των ανθρώπων που γίνονται δέκτες της.

Στην «παλιά» οικονομία της πληροφορίας, μια διαφήμιση μέσω των ΜΜΕ μπορούσε να φτάσει σε πολύ ευρύ κοινό, αλλά δεν ήταν σχεδόν καθόλου παραμετροποιημένη στα προσωπικά δεδομένα του καταναλωτή. Ο διάλογος ήταν εφικτός με μικρές ομάδες καταναλωτών, αλλά και για να υπάρξει επαφή με εκατομμύρια ενδιαφερόμενους, τα μηνύματα αναγκαστικά έπρεπε να μετατραπούν σε μονόλογο. Οι πλέον ευαίσθητες πληροφορίες, έμεναν σε στενό κύκλο, ενώ η πληροφορία δεν μπορούσε να επικαιροποιηθεί εύκολα, καθώς καθίστατο απαρχαιωμένη την ημέρα εκτύπωσής της.

Μια δεύτερη σημαντική αλλαγή, οφείλεται στο γεγονός ότι το Internet επιτρέπει την προσωποποιημένη πληροφορία. Οι δυνατότητες που προσφέρονται, είναι συναρπαστικές και την ίδια στιγμή έχουν μεγαλώσει τις προσδοκίες των καταναλωτών. Οι πελάτες απαιτούν online εξυπηρέτηση που να είναι γρήγορη και εύκολη, ενώ ταυτόχρονα εξοικονομούν χρόνο. Επιθυμούν από τις εταιρείες να θυμούνται τις προτιμήσεις τους, χωρίς να χρειάζεται να επαναλαμβάνουν πληροφορίες που έχουν ήδη παράσχει σε μια επιχείρηση, μέσω αγορών και δοσοληψιών. Επιπρόσθετα, επιθυμούν γρήγορο και ευχάριστο service, ευκολία στις διαδικασίες παραγγελίας και προϊόντα και υπηρεσίες παραμετροποιημένα στις προσωπικές τους επιθυμίες.

Το Διαδίκτυο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες – ακόμα και αν πρόκειται για εκατομμύρια – με έμφαση στις προσωπικές προτιμήσεις. Παρέχει τη δυνατότητα σε κάθε χρήστη να καθορίσει και να μετατρέψει το προσωπικό του προφίλ και ταυτόχρονα δημιουργεί στον καταναλωτή μια αίσθηση συμμετοχής και συναισθηματικού δεσίματος με την εκάστοτε επιχείρηση.

Μια τρίτη σημαντική αλλαγή που επιφέρει το Internet είναι ο παγκοσμιοποιημένος του χαρακτήρας και το γεγονός ότι δεν περιορίζεται σε στενά γεωγραφικά όρια, ενώ παράλληλα προκαλεί σοβαρές αλλαγές σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο. Σήμερα, οι περισσότερες «brick and mortar» επιχειρήσεις διαθέτουν κανάλια διανομής που οργανώνονται γεωγραφικά. Παρά το γεγονός ότι πολλές εταιρείες ισχυρίζονται ότι είναι παγκοσμιοποιημένες, οι λειτουργίες τους είναι στην πραγματικότητα πολυεθνικές ή υπερεθνικές.

Οι πιέσεις που αναπόφευκτα προκύπτουν από τη νέα οικονομία, έχουν επηρεάσει τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους προσεγγίσεις. Οι νέες στρατηγικές που υιοθετούνται με τη σειρά τους, εγείρουν ερωτήματα σχετικά με την επάρκεια των οργανωτικών δομών και διαδικασιών που χρησιμοποιούνταν ως τώρα για τη διαχείριση παγκοσμιοποιημένων λειτουργιών.

Ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα για τις παγκόσμιες δομές των επιχειρήσεων, αποτελεί η τιμολόγηση. Πριν την έλευση του Διαδικτύου, οι πολυεθνικές εταιρείες, μπορούσαν εύκολα να χρεώνουν διαφορετικές τιμές, για το ίδιο προϊόν σε διαφορετικές αγορές. Παλαιότερα οι εταιρείες μπορούσαν να εμπορεύονται προϊόντα αγοράζοντας τα και πουλώντας τα με μια σημαντική επιβάρυνση. Οι πωλήσεις μέσω Διαδικτύου και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν μειώσει σημαντικά αυτήν την οικονομική επιβάρυνση, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αναγκάζονται να επανεξετάσουν τις δομές και τις διαδικασίες τους, για να ανταποκριθούν στο νέο σκηνικό και τις επιταγές της νέας οικονομίας.

Τέλος, μια τέταρτη αλλαγή που προκαλείται, οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα να δημιουργήσουν κοινότητες πιστών πελατών. Το Internet παρέχει τη δυνατότητα διαδραστικότητας μεταξύ πελατών και μεταξύ πελατών – επιχείρησης. Αυτή η δυνατότητα και η μαζική χρήση συστημάτων CRM στα οποία αναφερθήκαμε εκτενέστερα σε προηγούμενο κεφάλαιο, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εδραιώσουν νέες στενότερες σχέσεις με τους πελάτες, βασιζόμενες στην αυξημένη εμπιστοσύνη, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ισχυρές βάσεις σταθερών πελατών που στηρίζουν τις επιχειρήσεις και μεγιστοποιούν τα κέρδη τους.

3.1.3. Αλλαγές στις σχέσεις με Προμηθευτές

Με την ευρύτερη διάδοση των τεχνολογιών και του Διαδικτύου, υπήρξαν σημαντικές αλλαγές και στον τομέα των προμηθειών. Καθώς η διασύνδεση έχει επιτευχθεί, το πρόβλημα πλέον έγκειται στην εγκαθίδρυση συγκεκριμένων προτύπων που θα διέπουν τις συναλλαγές. Σήμερα, η διασύνδεση επιχειρήσεων γίνεται με βάση τις εξής τρεις τεχνολογίες, *Electronic Data Interchange (EDI)*, *Groupware* και *δίκτυα WAN (Wide Area Networks)*. Το πρόβλημα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η ασυμβατότητα μεταξύ διαφορετικών προτύπων που δεν επιτρέπει την απρόσκοπτη σύνδεση μεταξύ επιχειρήσεων. Μια σύγχρονη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, είναι αναγκαίο να ενσωματώνει όλους τους εμπλεκόμενους σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής σύνδεσης και σε όλα τα επίπεδα τεχνολογικής κουλτούρας, παρέχοντας την απαραίτητη λειτουργικότητα. Η εμφάνιση νέων προτύπων που αφορούν τη σύγχρονη τεχνολογία και άπτονται των τομέων των δικτύων και του λογισμικού, όπως οι τεχνολογίες TCP/IP και XML, επιλύουν αυτά τα προβλήματα. Στην επίλυση των ίδιων προβλημάτων, συνδράμει η ευρύτατη εξάπλωση των ευρυζωνικών συνδέσεων και η μείωση των τιμών σε λογισμικό και υλικό υπολογιστών

που επιτρέπουν σε όλους να συμμετάσχουν στο παγκοσμιοποιημένο τοπίο του e-επιχειρείν. (www.bigcommerce.com)

3.1.4 Αλλαγές στον τρόπο και τη νοοτροπία εργασίας

Το Internet έχει επιφέρει αλλαγές και στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται σήμερα οι άνθρωποι. Ορισμένες από τις αναδυόμενες αλλαγές περιλαμβάνουν:

- Την ανάπτυξη της e-οικονομίας
- Ανάπτυξη προϊόντων σε γρηγορότερους ρυθμούς
- Απαιτούνται νέες ικανότητες
- Αλλαγές στην οργάνωση των επιχειρήσεων

Η πρώτη αλλαγή αναφέρεται στην ανάπτυξη μιας ηλεκτρονικής οικονομίας. Με την είσοδο των ισχυρών προσωπικών υπολογιστών και των δικτύων, τα δεδομένα όσον αφορά τον τρόπο συντονισμού της εργασίας αλλάζουν σημαντικά. Καθώς η πληροφορία μπορεί πλέον να διαμοιράζεται άμεσα και οικονομικά ανάμεσα σε πολλούς ενδιαφερόμενους σε πολλές τοποθεσίες, η αξία της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων και της γραφειοκρατίας μειώνεται σε σημαντικό βαθμό.

Κάθε άτομο μπορεί να διοικεί τον εαυτό του, συντονίζοντας τις προσπάθειές του μέσω ηλεκτρονικών συνδέσμων, με άλλους ανεξάρτητους συμμετόχους. Το πρόσφατο παράδειγμα του λειτουργικού συστήματος Linux και πως αναπτύχθηκε από εκατοντάδες ανεξάρτητους προγραμματιστές, αποτελεί ένα από παράδειγμα.

Η δεύτερη σημαντική αλλαγή που αναδύεται, αφορά τα προϊόντα και το πώς αυτά μπορούν να παράγονται και να μεταλλάσσονται με γρηγορότερο ρυθμό μέσω του Internet. Οι σύγχρονες τεχνολογίες και η αλματώδης εξάπλωσή τους, δημιουργούν

αλλαγές στις απαιτήσεις και τις ανάγκες, με αποτέλεσμα ένα προϊόν να υπόκειται σε αλλαγές ακόμα και όταν βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης. Έτσι, δημιουργείται παράλληλα η ανάγκη για ευέλικτες διαδικασίες παραγωγής, που επιτρέπουν στο σχεδιαστή να αφουγκραστεί τις ανάγκες του πελάτη, να δοκιμάσει εναλλακτικές λύσεις και να ενσωματώσει την απαιτούμενη γνώση στο προϊόν.

Μια άλλη αλλαγή αφορά την μετακίνηση των επιχειρήσεων από τα παραδοσιακά στα ηλεκτρονικά μοντέλα των e-Business, όπου υφίστανται τρεις ανεπαρκείς πόροι, απέναντι στους οποίους οι επιχειρήσεις αντιπαρατάσσουν αντίστοιχα τρεις που βρίσκονται σε αφθονία.

Ανεπαρκείς Πόροι: Χρόνος, Ικανότητες, Διοικητική Μέριμνα.

Πόροι σε Αφθονία: Χρήμα, Υπολογιστική Δύναμη, Παροχές Υπηρεσιών.

Ο αντικειμενικός σκοπός είναι η χρήση πόρων σε αφθονία, στη θέση πόρων με ανεπάρκεια, όποτε είναι δυνατόν. Σε ατομικό επίπεδο, προβλέπεται αύξηση ζήτησης για άτομα που θα έχουν τη δυνατότητα αυτοδιοίκησης, σε ένα δίκτυο συνεργασίας λιγότερο δομημένο σε σχέση με τα παραδοσιακά πρότυπα. Οι ικανότητες επικοινωνίας, αναμένεται να αποτελέσουν σημαντικό κριτήριο στο μέλλον, όπου κάθε άτομο θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να επικοινωνεί μέσω εταιρικών δικτύων και να κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του.

Τέλος, μια τέταρτη αλλαγή που προκύπτει, είναι οι μεταβολές που προκαλεί στις οργανωτικές δομές το Internet. Η δύναμη της τεχνολογίας πληροφορικής αυξάνεται συνεχώς, με αποτέλεσμα το e-Business πλέον να αποκτά περίοπτη θέση στο επιχειρείν. Στην εποχή του Διαδικτύου, η πληροφορική και οι τηλεπικοινωνίες δεν ασχολούνται με το επιχειρείν, *είναι* το επιχειρείν.

Το Internet αναμφισβήτητα επιφέρει ένα κύμα αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον που επηρεάζει όλους τους οργανισμούς. Οι αλματώδεις αλλαγές στις τεχνολογίες πληροφορικής, έχουν διαφοροποιήσει την αποδοτικότητα στην επεξεργασία της πληροφορίας. Καταρχάς, το Internet έχει δημιουργήσει ένα εύφορο έδαφος για τη δημιουργία αξίας, βασισμένης στην πληροφορία. Αυτή η πληροφορία πλέον, αξίζει πολλές φορές περισσότερο από τα ίδια τα φυσικά προϊόντα. Οι ψηφιακοί πόροι που παράγονται είναι εξαιρετικά αξιοποιήσιμοι και δημιουργούν επιχειρηματικά μοντέλα με μεγάλες δυνατότητες δημιουργίας κερδοφορίας. Αυτή η αλλαγή, έχει μετατοπίσει τη φύση της επιχειρηματικής αξίας, προς την πληροφορία και τη σωστή επεξεργασία της.

Οι νέοι κανόνες της επιχειρηματικότητας, μεταλλάσσουν τις σχέσεις της επιχείρησης με τον καταναλωτή, τον προμηθευτή και τις εργασιακές συνθήκες. Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται το ζήτημα της επιχειρηματικής αδράνειας και πως αυτή αναχαιτίζει την ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί στις επιταγές της νέας οικονομίας και τις συνεχείς αλλαγές. (*Hani Al-Dmour, 2017*)

3.2 Η αδράνεια της επιχειρηματικής κουλτούρας

Οι επιχειρήσεις σήμερα, δεν χρειάζεται απλά να βρουν τρόπους για να προσαρμοστούν στις μαζικές αλλαγές που προκαλεί η έλευση του Διαδικτύου, αλλά επιπλέον έχουν να αντιμετωπίσουν τη δυσκολία στην αλλαγή της ισχυρής εταιρικής κουλτούρας που ανθίσταται στις σύγχρονες αλλαγές. Αυτές οι κουλτούρες χαρακτηρίζονται από αδράνεια. Αυτή η αδράνεια, οφείλεται για τη δυσκολία στην εφαρμογή των σημαντικών αλλαγών και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, κατά την ανάπτυξη ενός

εσωτερικού μηχανισμού που επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές.

3.2.1. Περιορισμοί στις διαδικασίες

Η πρόσφατη ιστορία, καταδεικνύει ότι επιχειρήσεις με το ρόλο του ηγέτη σε ένα κλάδο, τείνουν να μην ακολουθούν τις ριζοσπαστικές αλλαγές και να χάνουν σταδιακά τον ηγετικό τους ρόλο. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συμβάλλουν στην δυσκολία των εταιρειών να προσαρμοστούν και να αλλάξουν παράλληλα με τις ραγδαίες μεταλλάξεις που συντελούνται, όπως είναι το Διαδίκτυο εν προκειμένω:

- Οι εταιρικές διαδικασίες δεν καθορίζονται σωστά.
- Το αρχικό μέγεθος της αγοράς δεν είναι ελκυστικό.
- Οι νέες αγορές δεν μπορούν να αναλυθούν εύκολα.
- Οι νέες τεχνολογίες παρουσιάζουν προσωρινά μικρότερα περιθώρια κέρδους
- Οι νέες τεχνολογίες δεν ελκύουν τους υφιστάμενους πελάτες
- Υπάρχει εξάρτηση από τους πόρους

Ένας λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στην υιοθέτηση των καινοτόμων τεχνολογιών, είναι ότι αυτές οι αλλαγές συχνά εμφανίζονται με μικρότερο κόστος, αλλά και με μικρότερη αποδοτικότητα σε σχέση με τις δεσπόμενες τεχνολογίες. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, τόσο οι δεσπόμενες, όσο και οι καινοτόμες τεχνολογίες αυξάνουν την αποδοτικότητά τους. Σε κάποιο κρίσιμο χρονικά σημείο, οι νέες ριζοσπαστικές τεχνολογίες είναι αρκετά αποδοτικές για να ικανοποιήσουν την πλειοψηφία των καταναλωτών, ενώ οι δεσπόμενες τεχνολογίες αποδίδουν περισσότερο από όσο απαιτείται και σε υψηλότερη τιμή. Σε αυτό το κρίσιμο σημείο, οι αγορές στρέφονται προς τις ριζοσπαστικές τεχνολογίες.

Στην πραγματικότητα, διατηρείται μια κυκλική διαδικασία. Αρχικά, οι ριζοσπαστικές τεχνολογίες αναπτύσσονται από εταιρείες με ηγετική θέση. Στη συνέχεια αναζητείται αντίδραση από τους καταναλωτές που αντιμετωπίζουν διστακτικά τις αλλαγές, με αποτέλεσμα οι ισχυρές επιχειρήσεις να στρέφονται προς υπάρχουσες τεχνολογίες με θετικό αντίκτυπο στο κοινό. Νέες εταιρείες δημιουργούνται με βάση τις καινοτόμες τεχνολογίες, οι οποίες κινούνται ανοδικά και απειλούν το μερίδιο αγοράς των ηγετών. Τέλος, οι ηγέτες του κλάδου, φοβούμενοι ότι θα χάσουν την κυρίαρχη θέση τους, στρέφονται προς την υιοθέτηση των ριζοσπαστικών αλλαγών.

Ένας δεύτερος λόγος είναι ότι οι καινοτομίες εμφανίζονται περιοδικά, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να τις ελέγξουν με προγραμματισμένο τρόπο. Οι εταιρικές διαδικασίες αποτυγχάνουν όταν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εφαρμόσουν μια επιτυχημένη διεργασία για ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Οι εταιρείες δεν έχουν τις βέλτιστες πρακτικές για κάθε νέο προϊόν και διέπονται από αδράνεια, όταν πρέπει να υιοθετήσουν τις κατάλληλες διαδικασίες και αλλαγές έγκαιρα. ‘

Είναι γεγονός ότι το αρχικό μέγεθος της αγοράς που σχετίζεται με μια καινοτομία, αρχικά δεν είναι ελκυστική για μια δεσπόζουσα εταιρεία. Καθώς οι επιχειρήσεις γιγαντώνονται, χάνουν την ευελιξία που θα τους επέτρεπε να εισχωρήσουν σε μικρές αναδυόμενες αγορές.

Η δυσκολία στην ανάλυση των νέων αγορών αποτελεί ένα τέταρτο λόγο. Στις υπάρχουσες αγορές, οι επιχειρήσεις έχουν σωστά δομημένες διαδικασίες για έρευνα και σχεδιασμό. Εντούτοις, καθώς οι ριζοσπαστικές τεχνολογίες κάνουν την εμφάνισή τους, οι ίδιες διαδικασίες δεν μπορούν να εφαρμοστούν και αν αυτό συμβεί, οδηγεί συνήθως σε εσφαλμένες αποφάσεις.

Επιπλέον, τα προϊόντα που δημιουργούνται από ριζοσπαστικές τεχνολογίες, είναι συνήθως φθηνότερα. Υπόσχονται μικρότερα περιθώρια κέρδους και όχι μεγάλα έσοδα για τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να απωθούν τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Ένας άλλος λόγος, είναι ότι οι νέες τεχνολογίες αντιμετωπίζονται με δισταγμό από τους καταναλωτές. Οι πελάτες που δημιουργούν τα περισσότερα έσοδα για μια δεσπόζουσα επιχείρηση, συνήθως δεν θέλουν και πολλές φορές δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν προϊόντα και υπηρεσίες που βασίζονται σε καινοτόμες τεχνολογίες αν και αυτό τείνει να αλλάξει τα τελευταία χρόνια.

Τέλος, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, μερικές φορές περιορίζεται από μια θεωρία γνωστή και ως εξάρτηση από τους πόρους (*resource dependence*). Η εν λόγω θεωρία υποστηρίζει ότι ενώ τα στελέχη συνήθως νομίζουν ότι ελέγχουν την ροή των πόρων στις επιχειρήσεις τους, σε βάθος χρόνου, αποδεικνύεται ότι κρίνουν λάθος σε αρκετές περιπτώσεις. Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν εσωτερικές πολιτικές, σύμφωνα με τις οποίες παύουν τη χρηματοδότηση για προϊόντα τα οποία δεν προκαλούν το ενδιαφέρον των πελατών. Σαν αποτέλεσμα, αποδεικνύεται ότι αυτές οι εταιρείες δεν επενδύουν αρκετά στις νέες τεχνολογίες, για να φτάσουν στο σημείο να προκαλέσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Έτσι, οι ανταγωνιστές βρίσκουν πρόσφορο έδαφος για να προσελκύσουν το κοινό το οποίο εγκαταλείφθηκε από τη δεσπόζουσα εταιρεία. (Scott, W. R. 2003)

3.2.2 Περιορισμοί που δημιουργούνται από την εταιρική κουλτούρα

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν διαδικασίες για επιτυχημένη επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων. Τελικά, αυτές οι διαδικασίες μετατρέπονται σε εταιρική κουλτούρα, που δημιουργεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο εργάζονται και λειτουργούν τα στελέχη της

επιχείρησης. Εφόσον οι οργανισμοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα, αυτές οι διαδικασίες ωφελούν και κάνουν τη διοίκηση του οργανισμού απλούστερη. Παρόλα αυτά, αυτές οι αξίες και διαδικασίες, ορίζουν ουσιαστικά και τι δεν δύναται να κάνει μια επιχείρηση. Όταν ενσωματωθούν πλήρως στην εταιρική κουλτούρα, οι όποιες αλλαγές καθίστανται εξαιρετικά δύσκολες στην εφαρμογή τους. Ιδιαίτερα σήμερα, για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η υιοθέτηση των αλλαγών που επιτάσσει η νέα οικονομία και η εξάπλωση του Διαδικτύου και των σύγχρονων τεχνολογιών, αποτελεί την ύστατη πρόκληση.

Υπάρχουν τρεις τουλάχιστον σημαντικοί λόγοι που καθιστούν την εταιρική κουλτούρα, τροχοπέδη στην ικανότητα ενός οργανισμού να υιοθετήσει ριζοσπαστικές αλλαγές.

- Ένταξη κανόνων που εφαρμόζονται άκριτα
- Αδράνεια εταιρικής κουλτούρας και εσωτερικές πολιτικές-σχέσεις
- Τα διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού δεν έχουν κίνητρο για να εισάγουν καινοτομικά προϊόντα σε δεσπόζουσες αγορές.

Ένα αρνητικό σημείο της εταιρικής κουλτούρας είναι ότι υπάρχουν κανόνες οι οποίοι εφαρμόζονται ευλαβικά και γίνονται μέρος των εταιρικών αξιών. Οι περισσότερες εταιρείες καταρτίζουν κανόνες – όπως για παράδειγμα «*περιθώρια κέρδους κάτω από το 40% δεν είναι αποδεκτά*» - οι οποίοι τους αποτρέπουν από το να επιτύχουν σε αγορές με μικρότερο περιθώριο κέρδους, αλλά ταυτόχρονα είναι αναπτυσσόμενες και υποσχόμενες. Για παράδειγμα, η αγορά των προσωπικών υπολογιστών, έχει αρκετά μικρότερα περιθώρια κέρδους, σε σχέση με την αγορά των μικροϋπολογιστών, καθιστώντας τη μη ελκυστική, καθώς εφαρμόζονταν οι κανόνες που ίσχυαν για τους μικροϋπολογιστές.

Ένα δεύτερο μειονέκτημα που δημιουργεί η εταιρική κουλτούρα, είναι η μεγάλη αδράνεια που δημιουργεί στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Οι αλλαγές από τα υψηλότερα προς τα χαμηλότερα επίπεδα ενός οργανισμού, συχνά παρανοούνται ή διαφορετικά σε κάθε επίπεδο υπάρχει σχεδόν πάντα μια ομάδα ατόμων που αντιμετωπίζει τις αλλαγές με δυσπιστία, αντιτίθεται και δυσχεραίνει το σκοπό της αλλαγής.

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να είναι τόσο ισχυρή ώστε να εξαλείφει όλες τις πιθανότητες αλλαγής. Οι αξίες και οι προτιμήσεις σχηματίζονται συνήθως με τέτοιο τρόπο, που αποτρέπει τα στελέχη από το να οραματιστούν οποιαδήποτε καλύτερη εναλλακτική και θέτει φραγμούς στη διαδικασία της περαιτέρω αναζήτησης και μάθησης. Ο οργανισμός συχνά διατηρεί την τάξη και το status quo ανεπηρέαστο, με τη θεμελίωση συναισθημάτων, όπως φόβο και ενοχή.

Οι πολιτικές μιας εταιρείας μπορούν να διαδραματίσουν ξεχωριστό ρόλο στην παρεμπόδιση της αλλαγής. Για παράδειγμα, τα στελέχη μιας επιχείρησης απέναντι σε ισχυρά άτομα, πολλές φορές αναγκάζονται να περιορίσουν το εύρος των αντιδράσεων τους και να παρουσιάζονται σύμφωνοι ακόμα και αν διαφωνούν επί της ουσίας.

Τέλος, ένα τρίτο ζήτημα που σχετίζεται με την εταιρική κουλτούρα και παρεμποδίζει τις αλλαγές σε ένα οργανισμό, είναι οι βαθιά θεμελιωμένες αξίες σε κάθε διαφορετικό τμήμα μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, το τμήμα των μηχανικών ενδιαφέρεται για την διεκπεραίωση της εργασίας στο στάδιο παραγωγής, αλλά πολλές φορές αδιαφορεί για τη δημιουργία των κατάλληλων λύσεων που θα επιτρέψουν στο προϊόν ή υπηρεσία να γίνει ευρέως αποδεκτό, από το κοινό. Ομοίως, το τμήμα πωλήσεων ενδιαφέρεται περισσότερο για το στάδιο κατά το οποίο το προϊόν φτάνει στο μέγιστο σημείο αποδοτικότητας, ενώ το οικονομικό τμήμα αυστηρά για τα νούμερα που προσφέρει το

προϊόν, ασχετα αν αυτό απαιτεί κάποιο εύλογο διάστημα για να γίνει αποδεκτό και να αρχίσει να αποδίδει κερδοφορία. Με αυτόν τον τρόπο, οι διαφορετικές κουλτούρες που διέπουν κάθε διαφορετικό τμήμα, δημιουργούν μια συνισταμένη που συνολικά παρεμποδίζει την υιοθέτηση και ενσωμάτωση αλλαγών που βασίζονται στην καινοτομία και τη χρήση νέων τεχνολογιών. (Chen, Pan, Ouyang, 2013).

3.3 Παράγοντες επιτυχίας για τις οργανωτικές αλλαγές

Μια αλλαγή, ιδιαίτερα τόσο αναγκαία όσο η μετάβαση στη νέα οικονομία, βασισμένη στην πληροφορία, για να έχει υψηλές πιθανότητες επιτυχίας, πρέπει να ξεκινά με *διοικητική ανάλυση της προωθούμενης αλλαγής* και εκτίμηση του κατά πόσο αυτή, βρίσκεται στα όρια των δυνατοτήτων του οργανισμού. Η συστηματική αλλαγή του status quo μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο εργαλείων και εμπειριστατωμένων διαδικασιών που δύνανται να βελτιώσουν την αποδοτικότητα. (Kotter, 2016)

Τα περισσότερα στελέχη σκέφτονται σοβαρά, μόνο τους πόρους. Εντούτοις, ο καθορισμός των οργανωτικών αξιών και διαδικασιών, τείνει να γίνει σημαντικότερος παράγοντας στην εποχή της νέας οικονομίας και των ριζοσπαστικών τεχνολογικών αλλαγών.

Οι συστηματικές αλλαγές σε ένα οργανισμό, ευθυγραμμίζουν πελάτες, προϊόντα/υπηρεσίες, εργαλεία και διαδικασίες, δομές και ικανότητες προσωπικού, προς τον κοινό στόχο. Όσοι υπολογίζουν λογιστικά, απλά τους διαθέσιμους πόρους, συχνά αποτυγχάνουν. Ορισμένες φορές βέβαια, μια αλλαγή απαιτεί διαδικασίες και οργανωτικές αλλαγές που ξεπερνούν τις δυνατότητες του εκάστοτε οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται η ικανότητα των στελεχών να αναγνωρίζουν τα όρια των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης και να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις, όσον αφορά τις πιθανότητες μιας οργανωτικής αλλαγής να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Επιπλέον τα στελέχη είναι ικανά να γνωρίζουν καλύτερα κατά πόσο ένας οργανισμός απαιτείται να γίνει περισσότερο ευέλικτος και δεκτικός σε μελλοντικές αλλαγές. (Levin, Ginger 2012).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Bricks-and-mortar stores need to adapt to extreme change
<https://www.insideretail.com.au/news/what-e-commerce-means-for-brick-and-mortar-stores-in-an-era-of-extreme-change-for-retail-201808> (Pressy Sankaran 2018)
2. Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, Natural and Open Systems (5th edition), Prentice Hall.
3. E-business and organisational change (Paul Jackson, Lisa Harris 2003)
4. Turn your Brick And Mortar Stores into E-Commerce Distribution Hubs (2019)
<https://supplychaingamechanger.com>
5. E Commerce - Changing Business Trends (Prachi Juneja 2015)
<https://www.managementstudyguide.com/e-commerce-and-business-trends.htm>
6. Brick and Mortar Stores vs Online Retail Sites (Susan Ward 2019)
<https://www.thebalancesmb.com/compare-brick-and-mortar-stores-vs-online-retail-sites-4571050>
7. Sabre eCommerce Leisure (<https://en.eu.sabretravelnetwork.com> 2019)
8. The world's most valuable resource is no longer oil, but data (The Economist 2017)

9. Virtual value chain https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_value_chain
10. "Kotter's 8-Step Change Model". Mind Tools. Retrieved 18 February 2016.
11. Levin, Ginger (2012). "Embrace and Exploit Change as a Program Manager: Guidelines for Success". Project Management Institute. Archived from the original on September 30, 2013. Retrieved August 10, 2013.
12. The Influence of Organizational Culture on E-Commerce Adoption (Hani Al-Dmour, 2017)
13. Routine reconfiguration in traditional companies' e-commerce strategy implementation: A trajectory perspective (Chen, Pan, Ouyang, 2013)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΟΝΤΕΛΟΥ E-COMMERCE ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα e-Commerce επιχειρηματικά μοντέλα γνωρίζουν τεράστια άνθηση τα τελευταία χρόνια. Οι πωλήσεις από το ηλεκτρονικό εμπόριο θα φτάσουν έως το 2020 το 78% σε σχέση με τις συνολικές (DeMattas 2019). Συνοπτικά, μια καλή γνώση του κλάδου, σωστά καταρτισμένα επιχειρηματικά πλάνα και ενδεδειγμένη έρευνα των διαφορετικών μοντέλων E-Business είναι παράγοντες καθοριστικοί για την επιτυχία υιοθέτησης.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο περικλείει όλες τις διαδικτυακές αγορές που συνδέουν αγοραστές και πωλητές. Το διαδίκτυο χρησιμοποιείται για την ολοκλήρωση όλων των συναλλαγών.

4.1 Κατηγορίες E-Business Μοντέλων

Τα κύρια E-Business μοντέλα, χωρίζονται στις παρακάτω κύριες κατηγορίες ανάλογα με τα μέλη που συμμετέχουν στην συναλλαγή:

B2B E-Commerce

Το συγκεκριμένο μοντέλο επικεντρώνεται στην πώληση προϊόντων από επιχείρηση σε επιχείρηση. Συνήθως πρόκειται για εταιρείες που προμηθεύουν υπηρεσίες, αλλά συχνά σε αυτό τον κλάδο απαντώνται και εταιρείες λογισμικού, προμήθειας υλικών και εξυπηρέτησης διαδικτυακών υπηρεσιών. Μερικές γνωστές εταιρείες σε αυτό τον κλάδο είναι οι ExxonMobil, Chevron, Boeing.

B2C E-Commerce

Ο τομέας που περιλαμβάνει τις περισσότερες επιχειρήσεις και ουσιαστικά αποτελεί αυτό που κατά την αντίληψη του κοινού, είναι πρακτικά το ηλεκτρονικό εμπόριο. Πρακτικά πρόκειται για το παραδοσιακό εμπόριο, με τη διαφορά ότι οι πωλήσεις γίνονται διαδικτυακά, σε αντίθεση με τα φυσικά καταστήματα που γίνονταν παλιότερα.

C2C E-Commerce

Πρόκειται για μια κατηγορία που προέκυψε τα τελευταία χρόνια μετά και την εξοικείωση του κοινού με τις διαδικτυακές συναλλαγές. Πρακτικά πρόκειται για πλατφόρμες που επιτρέπουν στους χρήστες να ανταλλάσσουν, πωλούν, αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων είναι το eBay και το Craigslist, ενώ είναι γεγονός ότι πάρα πολλά παρόμοια εγχειρήματα έχουν στεφθεί από αποτυχία, λόγω χρήσης μοντέλων μη βιώσιμων.

C2B E-Commerce

Πρόκειται για ένα μοντέλο που κερδίζει επίσης έδαφος τα τελευταία χρόνια. Ουσιαστικά ο καταναλωτής πουλά υπηρεσίες σε επιχειρήσεις, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα το affiliate marketing και την υπηρεσία Google AdSense.

Άλλα μοντέλα που αξίζει να αναφερθούν είναι αυτά που εμπλέκουν κυβερνητικές υπηρεσίες και το δημόσιο τομέα (B2G) όπως θα αναφερθεί χαρακτηριστικά και στο Dell Case Study στο 6ο Κεφάλαιο της εργασίας.

Στις παρακάτω παραγράφους θα επεκταθούμε στον τρόπο μετασχηματισμού των επιχειρήσεων χωρίς να σταθούμε σε κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο, ενώ γίνεται

εκτενής ανάλυση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες κατά την δημιουργία του μοντέλου E-Business.

4.2 Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και καινοτόμα e-Business μοντέλα.

Οι CEO και τα κορυφαία στελέχη των επιχειρήσεων, επενδύουν σε μοντέλα e-Business επόμενης γενιάς, απαιτώντας μεγαλύτερη αποδοτικότητα από τις τεχνολογικές υποδομές και περισσότερα απτά αποτελέσματα, που θα απεικονίζονται στην κερδοφορία του οργανισμού.

Επιπλέον, χρειάζεται να γνωρίζουν πως οι επενδύσεις στη νέα τεχνολογία του ηλεκτρονικού εμπορίου, θα συνεισφέρουν στην προσαρμογή των επιχειρήσεων, στον άνευ προηγουμένου και ραγδαίο ρυθμό αλλαγών. Η ολοκλήρωση των πληροφοριακών αλυσίδων αξίας, είναι απαραίτητη στα δίκτυα προσφοράς και ζήτησης που συνθέτουν τα συστήματα e-Business. Ταυτόχρονα, παρουσιάζεται αυξανόμενη ανάγκη για εξισορρόπηση της τεχνολογίας αιχμής και της ευελιξίας και ικανότητας που απαιτείται για την άμεση προσαρμογή και απόκριση στις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές ανάγκες.

Τα μοντέλα που προκύπτουν από την ομαλή εφαρμογή της τεχνολογίας, θα επιτρέψουν τον συνεχή εμπλουτισμό των επιχειρηματικών αξιών με την πελατοκεντρική προσέγγιση να ενισχύεται από τις καινοτόμες αλλαγές. Η ευθυγράμμιση αυτών των δύο διαδικασιών, θα παρέχει στους οργανισμούς τα αναγκαία για τη βελτιωμένη επιχειρηματική αξιολόγηση, ενώ παράλληλα θα εγγυάται την αιεφόρο ανάπτυξη και δημιουργία αξίας.

Μόνο διατηρώντας τις αρχές των επιχειρηματικών μοντέλων καινοτομίας σε συνδυασμό με τεχνολογικές λύσεις πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών μπορούν να δημιουργήσουν βιώσιμες επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Η συνειδητοποίηση των δυνατοτήτων του οργανισμού, που θα βασίζεται στην καλύτερη εκμετάλλευση τόσο των παραδοσιακών, όσο και των τεχνολογικών αξιών, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα ότι καμία δεν είναι έμφυτα ανώτερη ή κατώτερη, μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία ενός μοντέλου e-Business.

Τα επιτυχημένα μοντέλα e-Business μπορούν να βασίζονται σε οποιαδήποτε διάσταση, προϊόντα, διαδικασίες ή διανομή, εφόσον επιτρέπουν καινοτόμες και βιώσιμες προτάσεις που στοχεύουν στη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή. Τα στελέχη που οραματίζονται την μετάλλαξη μιας επιχείρησης στο νέο περιβάλλον που βασίζεται στο Internet, αποκτούν αυτόματα μεγαλύτερη πιθανότητα να εκμεταλλευτούν τις τεχνολογίες νέας γενιάς και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Φυσικά, η ενσωμάτωση των τεχνολογιών e-Business σε όλο το βάθος των ενδοεταιρικών δικτύων, αναμένεται να οδηγήσει σε γρηγορότερη ροή της πληροφορίας, με σκοπό την γρηγορότερη απόκριση και επομένως την καλύτερη απόδοση του οργανισμού. Παρόλα αυτά, ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες και ριζοσπαστικές αλλαγές, απαιτεί όχι μόνο προσαρμοστικές λύσεις όσον αφορά την τεχνολογία, αλλά και ανθρώπινη δημιουργικότητα και αίσθηση του περιβάλλοντος.

Ενώ η ανθρώπινη αίσθηση μπορεί να εντοπίσει τις αλλαγές που δύσκολα μπορούν να γίνουν διακριτές με άλλο τρόπο, οι ολοκληρωμένες τεχνολογίες e-Business διευκολύνουν στη διόρθωση και υποβοήθηση των εσωτερικών διαδικασιών που διέπουν τις επιχειρήσεις. Η «συνέργεια» των έξυπνων τεχνολογιών και των έξυπνων στελεχών, μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης, με

ουσιαστική και δραστική επισήμανση των αλλαγών που δημιουργούνται στο περιβάλλον και με τη δημιουργία διαδικασιών πρόβλεψης.

Στο παρελθόν, η επεξεργασία δεδομένων που σχετίζονταν με εταιρικές διαδικασίες, γίνονταν με μικρή προσοχή, στην υιοθέτηση των επιχειρηματικών μοντέλων και των προκύπτουσων αξιών που σχετίζονται με την δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή. Ενώ πολλά ERP συστήματα παρέχουν ένα ανεπανάληπτα υψηλό επίπεδο δεδομένων στις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες, εντούτοις δυσχεραίνουν την ευελιξία των μοντέλων. Κινούμενα από την ανάγκη για μεγάλης κλίμακας, ολοκλήρωση των διαδικασιών, πολλά τέτοια συστήματα έχουν εξελιχθεί σε εφαρμογές ολοκλήρωσης και επέκτασης των επιχειρήσεων, που περιέχουν συστήματα CRM και διαχείρισης αλυσίδας προμηθειών (*supply chain management systems*).

Παρά τις τεχνολογικές προόδους, στην ενοποίηση δεδομένων και διαδικασιών, συχνά τα μοντέλα e-Business χάνουν σε προσαρμοστικότητα, καθώς η υλοποίηση των τεχνολογικών υποδομών γινόταν με ελάχιστο βάρος στις οργανωτικές και στρατηγικές δομές.

Επομένως, οι «αρχιτέκτονες» των επιχειρήσεων e-Business νέας γενιάς, πρέπει να διέπονται από μια ολιστική προσέγγιση στο σχεδιασμό ενδοεταιρικών και εταιρικών συστημάτων, με έμφαση όχι μόνο στον τεχνολογικό σχεδιασμό, αλλά και στις οργανωτικές και στρατηγικές δομές των επιχειρήσεων. Είναι αναγκαίο επομένως, να συνειδητοποιήσουν πως, ενώ οι τεχνολογίες όταν εφαρμόζονται άκριτα είναι δυνατόν να αποτύχουν, ενώ οι ίδιες εφαρμογές, συνδυαζόμενες με τις εταιρικές αξίες, μπορούν να οδηγήσουν σε στρατηγικές που συμβάλλουν στην ανάπτυξη.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών στο εταιρικό περιβάλλον και ιδιαίτερα των e-Business μοντέλων, θα πρέπει να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες των καταναλωτών και να δημιουργούν νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις που παραμένουν στάσιμες, πλήττονται από τις δυναμικές αλλαγές σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ όσες παραμένουν ανοικτές σε προτάσεις αλλαγής επιβιώνουν, προσανατολισμένοι στην πελατοκεντρική προσέγγιση που προτάσσει το e-commerce.

[\(https://www.ecommerceceo.com/types-of-ecommerce-business-models/\)](https://www.ecommerceceo.com/types-of-ecommerce-business-models/)

4.3 Αρχιτεκτονικές Τεχνολογίες e-Business και Γενικό Πλαίσιο

Η νέα γενιά του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί το ορόσημο για την περαιτέρω εξέλιξη των σημερινών επιχειρήσεων. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι απαιτήσεις για ταχύτητα και προσαρμοστικότητα είναι δεδομένο ότι αυξάνονται. Με αυτά τα δεδομένα, οι περισσότερες εταιρείες βασίζονται σε εξωτερικούς παρόχους τεχνολογίας e-Business, με σκοπό να υιοθετήσουν ταχύτατα ένα μοντέλο που βασίζεται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Ένα μοντέλο το οποίο δε θα πρέπει να περιορίζεται στην επιτάχυνση τον αυτοματισμό και τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών επιχειρηματικών συστημάτων, αλλά να επεκτείνεται στη διάχυση της πληροφορίας και στην βελτιστοποίηση της λήψης αποφάσεων για πελάτες, προμηθευτές και επιχειρηματικούς εταίρους.

Αυτό θα οδηγήσει σε περισσότερο αυτοματοποιημένες συναλλαγές, όπως για παράδειγμα διαδικασίες για τον αυτόματο έλεγχο διαθεσιμότητας προϊόντων εκτός stock, βελτιστοποίηση παραγγελιών όσον αφορά την ποσότητα και συγκεκριμένες αυτοματοποιημένες διαδικασίες για πληρωμή και αποστολή σε μικρότερο χρόνο, με παράλληλη μείωση του κόστους.

Οι κατευθυντήριες γραμμές και το γενικότερο πλαίσιο ενός e-Business μοντέλου, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ανεξάρτητες και ευέλικτες συνδέσεις και εφαρμογές, οι οποίες θα δύναται να προσαρμοστούν σε περίπτωση που προστίθενται νέες συνδέσεις ή γίνονται διορθωτικές κινήσεις. Σε ένα τέτοιο ιδεατό μοντέλο, συστήματα υψηλής απόδοσης προσφέρουν περισσότερο πελατοκεντρική προσέγγιση, προσαρμοστικότητα και ευθυγράμμιση των αναγκών των χρηστών με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Τέτοιου είδους εξελίξεις θα αποφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία με σκοπό τη σύνδεση ετερογενών διαδικασιών και συστημάτων και την απρόσκοπτη εξυπηρέτηση τόσο των εταιρικών διεργασιών, όσο και των τελικών καταναλωτών.

Δεδομένης της πελατοκεντρικής προσέγγισης του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι καταναλωτές θα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των στρατηγικών που θα αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και επιπλέον, θα διαμορφώσουν τις νέες αξίες και τη στόχευση των εταιρειών. Τα μοντέλα e-Business, δε θα εμπλέκουν τον καταναλωτή απλά στη διαδικασία των παραγγελιών, αλλά και στο σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, διαδικασίες που παραδοσιακά υποστηρίζονται εσωτερικά από την επιχείρηση. Ενισχυόμενοι από το Διαδίκτυο, οι καταναλωτές όχι μόνο θα είναι σε θέση να διαμορφώνουν την τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια διανομής και το σχεδιασμό προϊόντων, αλλά θα συμμετέχουν επιπλέον στη διαμόρφωση των γενικότερων αλλαγών.

4.4 Προκλήσεις που δημιουργούνται με την έλευση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Η μεγαλύτερη πρόκληση, τόσο για τους παρόχους τεχνολογίας ηλεκτρονικού εμπορίου, όσο και για τις επιχειρήσεις που τις χρησιμοποιούν, είναι η *εξασφάλιση της*

ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών στις υπάρχουσες υποδομές και η δημιουργία ευέλικτων επιχειρηματικών μοντέλων. Η εφαρμογή των τεχνολογιών e-Business δεν μπορεί να γίνει χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η εταιρική κουλτούρα, η διοίκηση και στρατηγική των επιχειρήσεων.

Τα περισσότερα στελέχη, προβληματίζονται μπροστά στην εγκατάλειψη των παλαιότερων απαρχαιωμένων επιχειρηματικών μοντέλων και στην υιοθέτηση πρακτικών που συμβαδίζουν με τις επιταγές της νέας οικονομίας. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να διαθέτουν μια ολιστική προσέγγιση, όσον αφορά το σχεδιασμό εσωτερικών και εξωτερικών συστημάτων. Παρακάτω, περιγράφονται αναλυτικά οι προκλήσεις που δημιουργούνται σε διάφορους τομείς μιας επιχείρησης.

4.4.1 Στρατηγικές Προκλήσεις

Στο διαμορφωμένο περιβάλλον του e-Business, η επιτυχία των επιχειρήσεων, θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από την προσαρμογή της επιχειρηματικής νοοτροπίας στις δραματικές αλλαγές που συντελούνται. Επομένως, η παραδοσιακή έμφαση στη χρήση της τεχνολογίας, απλά για τον αυτοματισμό διαδικασιών, ορθολογική οργάνωση και ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διεργασιών, τείνει να κρίνεται ανεπαρκής. Αντιθέτως, οι περισσότεροι οργανισμοί χρειάζεται να αναπτύξουν δυνατότητες ευελιξίας και προσαρμογής, με σκοπό τον επαναπροσδιορισμό των εταιρικών αξιών που θα διέπουν τα επιχειρηματικά μοντέλα.

Η επιβίωση σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα εξαρτάται πλέον από την ικανότητα της επιχείρησης για συνεχή επαναπροσδιορισμό και υιοθέτηση των οργανωτικών στόχων καθώς και του τρόπου λειτουργίας στο εσωτερικό του οργανισμού. Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, θα απαιτείται πλέον να

διαχειρίζονται τις ραγδαίες αλλαγές που καθιστούν απαρχαιωμένες παραδοσιακές αρχές κλάδων, προϊόντων, υπηρεσιών και καναλιών διανομής.

Η κρίσιμη πρόκληση για τους οργανισμούς, έγκειται εν κατακλείδι στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και την ευθυγράμμιση με το επιχειρηματικό μοντέλο που απαιτείται για την ανακάλυψη και προώθηση νέων ελκυστικών προτάσεων, δημιουργίας αξίας, με βάση πάντα τον καταναλωτή.

4.4.2 Προκλήσεις στον έλεγχο των επιχειρήσεων

Ο συγκεντρωτισμός των επιχειρηματικών στρατηγικών, θα πρέπει μελλοντικά να αρθεί, με περισσότερη αυτονομία να δίνεται στους υπαλλήλους, καθώς κρίνεται αναγκαία η ευελιξία κινήσεων για τη γρήγορη εκτέλεση των διαδικασιών του οργανισμού. Ο έλεγχος συχνά βασίζεται σε κανόνες και επομένως είναι δύσκολο να διατηρηθεί σε ένα περιβάλλον, όπου η επιβίωση απέναντι στις δυνάμεις ανταγωνισμού, συχνά εξαρτάται από την αμφισβήτηση των υπαρχουσών κανόνων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ραγδαίες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να επαναπροσδιορίζουν τα μοντέλα διοίκησης, πριν περιθωριοποιηθούν από τις αλλαγές που δημιουργεί ο ανταγωνισμός.

Ο σχεδιασμός των αρχιτεκτονικών e-Business νέας γενιάς θα πρέπει να εξασφαλίζεται πως δεν περιορίζεται από την υπερβολική έμφαση που δίνεται στη συνέπεια. Ενώ η παραδοσιακή επιχειρηματική λογική βασίζεται στον έλεγχο και τις λίγες πρωτοβουλίες, η δυναμική του νέου περιβάλλοντος, απαιτεί ένα μοντέλο που χαρακτηρίζεται από περιορισμένους κανόνες, την υποβοήθηση από την πληροφορία και αρκετή ελευθερία κινήσεων.

Στα πλαίσια του προτεινόμενου μοντέλου, τα μέλη κάθε οργανισμού θα είναι σε θέση όχι μόνο να προσδιορίζουν τα προβλήματα και να δημιουργούν τις απαιτούμενες λύσεις, αλλά ταυτόχρονα να εκτιμούν και να επανεξετάζουν τις διαδικασίες που οδηγούν σε αυτές τις λύσεις. Ενθαρρύνοντας τον πειραματισμό και τη δημιουργική σκέψη, το σύγχρονο μοντέλο προωθεί άμεσες αντιδράσεις στο δραματικά εξελισσόμενο περιβάλλον, δημιουργία γνώσης και καινοτομία.

Η διάχυση των δεδομένων και των διαδικασιών σε όλο το εύρος του οργανισμού, μέσω αλυσίδων αξίας, θα δημιουργήσει επίσης αρκετές προκλήσεις, όσον αφορά τον έλεγχο των επιχειρήσεων. Οι εμπλεκόμενοι στις επιχειρηματικές αλυσίδες αξίας, θα απαιτείται να διαμοιράζονται την πληροφορία και να συνεργάζονται με συνεταίρους που βρίσκονται τόσο σε ανώτερα, όσο και σε κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας, ώστε να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη ροή της πληροφορίας. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει πάντα η πιθανότητα να θεωρούν τους συνεργάτες που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα, σαν πιθανούς ανταγωνιστές που συναγωνίζονται για την καλύτερη και πιο κυριαρχική θέση, στα δίκτυα αλυσίδων αξίας. Ενώ δηλαδή η διαμοίραση της σωστής πληροφορίας που σχετίζεται με αγαθά και υπηρεσίες, κρίνεται απαραίτητη, ταυτόχρονα αυξάνει τον κίνδυνο που δημιουργείται από την κακή αντίληψη περί συνεργασίας από τους εταίρους.

4.4.3 Προκλήσεις για την Εταιρική Κουλτούρα

Η επιτυχία των μοντέλων e-business νέας γενιάς, θα εξαρτάται όχι μόνο από την διάχυση των δεδομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, αλλά και από τη δυνατότητα για λήψη αποφάσεων, από όλο και περισσότερους εμπλεκόμενους εντός της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της ροής της πληροφορίας εξαρτάται από την ακρίβεια της πληροφορίας που διαμοιράζεται, από διαφορετικούς stakeholders. Η

πρόκληση της διαμοίρασης της πληροφορίας, δημιουργείται από την ανταγωνιστική φύση των διαφορετικών επιχειρήσεων, που βρίσκονται κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, καθώς η πρόσβαση σε απόρρητες πληροφορίες, συχνά καθορίζει το ποιος κατέχει την εξέχουσα θέση στα δίκτυα αξίας. Ομοίως, η πρόσβαση σε δεδομένα καταναλωτών και προμηθευτών, τα οποία φυλάσσονται σε βάσεις δεδομένων των παρόχων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, πιθανότατα θα δημιουργήσουν ζητήματα όσον αφορά την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια προσώπων, ζητήματα τα οποία έχουν τα τελευταία χρόνια καίρια σημασία τόσο για τον καταναλωτή όσο και για τις επιχειρήσεις (*GDPR, 2018*).

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, σε περιπτώσεις όπου η διαμοίραση στρατηγικών πληροφοριών για πελάτες ή προμηθευτές, χρειάζεται να προφυλάσσεται από τρίτους και αποτελεί κοινό τόπο πλέον οι επιχειρήσεις να διαθέτουν τμήματα συμμόρφωσης (*compliance*) με σκοπό την ευθυγράμμιση με τη νομοθεσία και τις επικρατούσες νόρμες.

Συχνά, τα στελέχη των επιχειρήσεων, δεν επιθυμούν να μοιραστούν πληροφορίες με τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας και διαφορετικά τμήματα, εντός του οργανισμού, κρίνοντας ότι η γνώση τους παρέχει πλεονέκτημα στη διαπραγμάτευση και γενικά ενισχύει την εταιρική τους θέση. Επομένως, παρά την ύπαρξη τεχνολογιών διαμοίρασης γνώσης, οι ανθρώπινες συμπεριφορές μπορούν συχνά να οδηγήσουν σε διάχυση ανακριβών, μεροληπτικών και ασαφών πληροφοριών. Ακόμα πιο σοβαρό ζήτημα από την απουσία πληροφορίας, είναι η ανθρώπινη κλίση για διασπορά ανακριβών πληροφοριών, λόγω των συγκρουόμενων συμφερόντων. Αποτέλεσμα είναι να παρεμποδίζεται η ροή της πληροφορίας εντός του οργανισμού, παρά την ύπαρξη σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής.

Οι εν λόγω τεχνολογίες, εξαρτώνται άμεσα από την ανθρώπινη πρόθεση και την ύπαρξη κινήτρου για τη διαμοίραση της πληροφορίας στην αλυσίδα αξίας, εντός και εκτός οργανισμού. Το κίνητρο αυτό, εξαρτάται με τη σειρά του από δομημένες σχέσεις, μεταξύ εργαζομένων, που βασίζονται στην εμπιστοσύνη και την άρση παλαιότερων αυστηρών αντιλήψεων, που επέβαλε η κοινή εταιρική κουλτούρα.

4.4.4 Οικονομικές Προκλήσεις

Η συνεχής ψηφιοποίηση των οργανωτικών μοντέλων, πρόκειται να βοηθήσει στην αύξηση των κερδών και την κεφαλαιοποίηση των ψηφιακών πόρων, καθώς και της γνώσης. Οι παραδοσιακοί οργανισμοί, πρόκειται να βρεθούν κάτω από συνεχή πίεση, ώστε να ισορροπήσουν τα κέρδη που χάνονται από τους παραδοσιακούς τρόπους παραγωγής και διάθεσης προϊόντων, με τα κέρδη που δημιουργούνται από την κεφαλαιοποίηση της γνώσης. Στη νέα οικονομία, η γνώση αποτελεί τον κυριότερο πόρο προς εκμετάλλευση, τόσο για τις επιχειρήσεις ξεχωριστά, όσο και για την οικονομία γενικότερα.

Η χειρωνακτική εργασία, η χρήση γης καθώς και το κεφάλαιο, - οι παραδοσιακοί παράγοντες της παραγωγής – δεν εξαφανίζονται, αλλά περνούν σε δεύτερη μοίρα. Η νέα οικονομία χαρακτηρίζεται πλέον από αυξανόμενα οφέλη και κέρδη που βασίζονται στην πληροφορία και πόρους που προκύπτουν από την εκμετάλλευση της γνώσης. Οι παραδοσιακοί παράγοντες της παραγωγής, περιορίζονται από ένα όριο, καθώς κάθε αύξηση σε γη εργατικό προσωπικό ή κεφάλαιο, καταλήγει σε μειωμένο κέρδος, πέρα από αυτό το όριο.

Αντιθέτως, οι πόροι που βασίζονται στην πληροφορία φαίνεται να διέπονται από ένα διαφορετικό νόμο, όσον αφορά την οικονομική τους απόδοση. Η επένδυση σε κάθε

μονάδα πληροφορίας, πάνω από το θεωρητικό όριο, φαίνεται να αποδίδει περισσότερα κέρδη. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στην εξωστρέφεια της πληροφορικής και των δικτύων συνεργασίας που αναπτύσσονται. Η δύναμη και χρησιμότητα των δικτύων αυξάνεται, παράλληλα με την αύξηση των συμμετεχόντων σε αυτό.

Η συνειδητοποίηση και εκμετάλλευση της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα και της γνώσης, εξαρτάται άμεσα από τις καλύτερες δυνατές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων, με σκοπό να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία μιας e-Business αρχιτεκτονικής. Αντίστοιχα, οργανισμοί που προσπαθούν να εγκαθιδρύσουν αποτελεσματικές αλυσίδες αξίας, απαιτείται να κατανοήσουν τη σπουδαιότητα της συνεργασίας και συναγωνισμού, με τους συνεργάτες που βρίσκονται στην ίδια αλυσίδα αξίας.

4.4.5 Δομικές Προκλήσεις

Σε περίπτωση που η ενσωμάτωση σε μεγάλο βαθμό, τεχνολογιών e-Business επόμενης γενιάς, δεν γίνει με τον κατάλληλο τρόπο, δύναται να οδηγήσει σε μεγαλύτερο συγκεντρωτισμό, όσο αφορά τη λήψη αποφάσεων. Οι νόρμες και κανόνες των οργανισμών, είναι πιθανό να ενσωματωθούν στα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και η κυρίαρχη λογική του οργανισμού να τα μετατρέψει σε τυποποιημένα και στατικά. Τέτοια συστήματα, σε ένα αναπτυσσόμενο περιβάλλον, όπου οι αλλαγές δεν ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες, καθίστανται ιδιαίτερα ευάλωτα καθώς λειτουργούν με υποθέσεις που εύκολα μπορούν να ξεπεραστούν από το χρόνο και τη φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Εκθέτοντας την επιχειρηματική λογική σε κριτική, σε διαφορετικούς φορείς ,όπως πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες, μπορεί να βοηθήσει στον ορισμό καινοτόμων

επιχειρηματικών αξιών, καθώς επιταχύνεται η διαδικασία εντοπισμού των περίπλοκων αλλαγών στο περιβάλλον. Κοινότητες καταναλωτών, προμηθευτών και άλλων εμπλεκόμενων, εντός και εκτός του οργανισμού, μπορούν να διαδραματίσουν αυτό το ρόλο παρέχοντας κριτική ανάλυση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ο διευρυμένος ρόλος αυτών των ομάδων περιλαμβάνει την έμμεση εμπλοκή τους στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών.

Καθώς η γνώση πλέον διαχέεται σε όλο το εύρος μιας επιχείρησης, τα στελέχη πρέπει να συνειδητοποιήσουν την έννοια των δυναμικών δομών ενός οργανισμού, που βασίζονται στο τρίπτυχο *“οτιδήποτε, οπουδήποτε, με οποιοδήποτε τρόπο”* και εξαρτάται από ανθρώπους, διαδικασίες και τεχνολογικά δίκτυα, σε όλα τα επίπεδα.

4.4.6 Διοικητικές Προκλήσεις

Παραδοσιακά, οι οργανισμοί και οι μηχανισμοί ελέγχου που τους διέπουν, τείνουν να ζητούν συμμόρφωση σε προκαθορισμένους στόχους που απαιτείται να επιτευχθούν, με τη χρήση προκαθορισμένων *“καλών πρακτικών”* και συγκεκριμένων διαδικασιών. Αυτοί οι έλεγχοι εγγυώνται συνήθως την *“υπακοή”* ενισχύοντας τη δυνατότητα μετρήσεων και τον ορισμό συγκεκριμένων βημάτων δράσης, αλλά από την άλλη πλευρά, εμποδίζουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη δημιουργία από την πλευρά του προσωπικού. Δεδομένης της ανάγκης για καινοτομία, οι οργανισμοί που δρουν σε ένα δυναμικό περιβάλλον, χρειάζεται να ενθαρρύνουν τον πειραματισμό και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Οι αρχιτεκτονικές που βασίζονται στην πληροφορία, χρειάζεται να σχεδιάζονται σύμφωνα με τις αρχές των ευέλικτων και προσαρμοσμένων πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία εκμεταλλεύονται μεν τις προηγούμενες εμπειρίες, αλλά ταυτόχρονα εξασφαλίζουν ότι η μνήμη του παρελθόντος δεν αποτελεί εμπόδιο στον πειραματισμό και την προσαρμογή στο εναλλασσόμενο μέλλον.

Μια σημαντική πρόκληση για τα στελέχη στο άμεσο μέλλον, θα αποτελέσει η καλλιέργεια μιας άτυπης δέσμευσης των εργαζομένων, στο όραμα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν τη γνώση (knowledge workers) θα απαιτείται να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και να έχουν αυξημένο αυτοέλεγχο, καθώς θα τοποθετούνται σε θέσεις όλο και πιο υπεύθυνες. Η ευθυγράμμιση με της απόψεις των υψηλότερων στελεχών, θα χάσει τη δύναμή της ως διοικητικό εργαλείο ελέγχου, καθώς τα στελέχη δεν θα είναι πλέον οι μόνοι που θα λαμβάνουν αποφάσεις και θα έχουν άποψη για το περιβάλλον και τις αλλαγές που συντελούνται στην αγορά.

Αντίθετα, ως σημαντικό εργαλείο προώθησης των συμφερόντων των οργανισμών, θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η αύξηση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, με σκοπό την ανάληψη περισσότερων δράσεων, την εμπιστοσύνη στην κρίση τους και τη λήψη αποφάσεων. Στην εποχή της νέας οικονομίας, απαιτείται η αξιοποίηση των στελεχών και η διάχυση της γνώσης προς όλα τα επίπεδα και όλους τους εμπλεκόμενους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. <https://www.ecommerceceo.com/types-of-ecommerce-business-models/>
2. https://en.wikipedia.org/wiki/General_Data_Protection_Regulation#cite_note-1
3. The 10 Most Common Challenges Faced by eCommerce Businesses (Alaa Hassan 2017)
4. 7 Ecommerce Business Challenges + Easy Ways to Solve Them (Jenny Gov, April 4, 2019) <https://optinmonster.com/ecommerce-business-challenges-solutions/>
5. Moving Beyond Start-Ups: Challenges & Opportunities For Ecommerce Businesses (Rakuten Super Logistics, 2019)
6. 5 Types of Ecommerce Business Models That Work Right Now (DeMattas 2019)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Στην ελληνική αγορά, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου προαπαιτεί εύλογα, πρώτον την ύπαρξη τεχνολογικού και θεσμικού υπόβαθρου και δεύτερον την ύπαρξη ικανού μεγέθους αγοράς καταναλωτών που να δικαιολογεί το μέγεθος των επενδύσεων. Τα δύο αυτά στοιχεία είναι αλληλένδετα. Το ύψος των επενδύσεων στην τεχνολογία δεν μπορεί να είναι δυσανάλογο της αγοράς στην οποία απευθύνονται οι επενδύσεις αυτές.

Η ελληνική αγορά αυτή τη στιγμή (2019) θεωρείται από τις πλέον αναπτυσσόμενες όσο αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο παρά τα δυσμενή αποτελέσματα της δεκαετούς οικονομικής κρίσης στη χώρα.

Στην Ελλάδα υπολογίζεται ότι 3,5 εκ. άνθρωποι κάνουν αγορές ετησίως online, με τον ετήσιο τζίρο να ανέρχεται στα 6,2 δισ. Ευρώ. (<https://www.export.gov> 2017), σημειώνοντας αύξηση 25% σε σχέση με το 2016.

Περισσότερες από 3.000 επιχειρήσεις, δραστηριοποιούνται στον τομέα του e-Business, ενώ οι κλάδοι με το μεγαλύτερο μερίδιο, είναι εταιρείες που πωλούν τεχνολογικά προϊόντα (δικαιολογείται από το νεαρό της ηλικίας των Ελλήνων αγοραστών) και οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες (δεν απαιτείται μεταφορά φυσικών προϊόντων που κοστίζει ιδιαίτερα ακριβά στη χώρα μας). Τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζεται σημαντική πρόοδος και στους κλάδους όπως ρούχα και είδη σπιτιού (όπου η χαμηλή τιμή γνωστών

μαρκών παίζει σημαντικό ρόλο) και online ασφάλειες, όπου χώρος για νεοεισερχόμενους. Σταδιακά, εμφανίζονται και νέα μοντέλα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως ηλεκτρονικές αγορές, affiliate sites κλπ.

Παρά τη σχετική πρόοδο, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 27^η θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσον αφορά την απόδοσή της στην ψηφιακή οικονομία. Επιπλέον, παρά τη σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα συνεχίζει να κατέχει μικρό ποσοστό διείσδυσης του Διαδικτύου με μόλις 67% να κάνουν χρήση του μέσου στη χώρα, όταν ο ευρωπαϊκός μέσος όρος βρίσκεται στο 81%. Περαιτέρω αύξηση του ποσοστού θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη άνθηση του e-commerce στη χώρα μας.

Εξαιτίας ακριβώς της οικονομικής κρίσης, οι Έλληνες καταναλωτές έχουν γίνει αρκετά ευαίσθητοι στις τιμές των προϊόντων, συγκρίνοντας μέσω Διαδικτύου, γρήγορα τις επιλογές τους. Σύμφωνα με τις προβλέψεις για το έτος 2018, το 80% των καταναλωτών αναμένονταν να κρατήσουν ίδια ή να αυξήσουν τις αγορές τους μέσω Διαδικτύου, γεγονός που υποδεικνύει περαιτέρω αύξηση του e-commerce στην Ελλάδα.

Ιδιαίτερα το έτος 2017 και εξαιτίας της κρίσης και της εφαρμογής των capital controls, 2 στους 10 καταναλωτές ήταν νέοι στην αγορά προϊόντων μέσω Διαδικτύου. Επιπλέον το ποσοστό των ώριμων καταναλωτών αυξήθηκε κατά 31%.

Η online καταναλωτική συμπεριφορά οδηγείται κυρίως από την έρευνα αγοράς στο Διαδίκτυο, την σύγκριση τιμών και την σημαντική αύξηση του online banking, κυρίως λόγω της επιβολής των capital controls.

Το 50% των Ελλήνων καταναλωτών κάνει τις αγορές σε φυσικά καταστήματα αφού πρώτα κάνει τη σχετική έρευνα διαδικτυακά, σε μηχανές αναζητήσεις ή site σύγκρισης

τιμών. Αυτό δικαιολογεί τα μεγάλα ποσά που ξοδεύονται από τις μεγάλες εταιρείες στο e-marketing, προκειμένου να προσελκύσουν αγοραστές στα διαδικτυακά καταστήματα.

Την ίδια στιγμή, το 20% των καταναλωτών κάνει τις online αγορές του, αφού πρώτα επισκεφθεί το φυσικό κατάστημα της εταιρείας (*showrooming*). Αυτό το σημαντικό ποσοστό υποδεικνύει -όπως αναφέρθηκε και στο σχετικό κεφάλαιο- ότι οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν δημιουργώντας κίνητρα και βελτιστοποιώντας την εμπειρία του χρήστη στα φυσικά καταστήματα, μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών και κινητών συσκευών.

Οι κύριοι λόγοι για τις διαδικτυακές αγορές, όσον αφορά το ελληνικό κοινό είναι οι παρακάτω:

- Ευαισθησία στις τιμές (75%)
- Απευθείας σύγκριση προϊόντων (52%)
- Ευκολία στην εύρεση προσφορών στο διαδίκτυο (41%)

Αυτό βέβαια έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή αφοσίωση των πελατών σε συγκεκριμένα brands και διαδικτυακά καταστήματα, κάτι που αποδεικνύεται από το γεγονός ότι το 65% των online αγοραστών, δηλώνει ότι το 50% των αγορών του πραγματοποιήθηκε σε e-shop που επισκέφτηκε μόλις μια φορά το χρόνο.

Ένας ακόμη σημαντικός λόγος που ωθεί σταθερά τους καταναλωτές προς τις διαδικτυακές αγορές είναι το περιορισμένο εύρος και διαθεσιμότητα των προϊόντων στα φυσικά καταστήματα.

47% δηλώνει ότι δεν μπορεί να βρει το προϊόν που θέλει στα φυσικά καταστήματα, το 38% ότι δεν υπάρχει αρκετά μεγάλη ποικιλία, ενώ το 37% πως είναι ευκολότερο να βρει διαδικτυακά εισαγόμενα προϊόντα.

Οι κύριοι λόγοι που επηρεάζουν ένα online καταναλωτή στην επιλογή του διαδικτυακού καταστήματος είναι ο ασφαλής τρόπος πληρωμής μέσω γνωστού παρόχου (46%), οι χαμηλές τιμές και οι προσφορές (42%), η ταχύτητα και η ευκολία πλοήγησης (37%), ξεκάθαροι όροι χρήσης (35%), καλές κριτικές σε blogs/forums (32%), καλή εξυπηρέτηση (27%). Τα πιο δημοφιλή e-shops είναι τα Amazon.com, eBay.com, e-shop, Plaisio, Public, Skroutz.gr.

Διεθνές E-commerce

Περισσότερες από 7.000 εταιρείες στην Ελλάδα, διαθέτουν τα προϊόντα τους διαδικτυακά. Οι Έλληνες καταναλωτές προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα από Βρετανούς, Αμερικανούς, Κινέζους και Γερμανούς προμηθευτές. Μόλις το 24% των ελληνικών εταιρειών προσφέρουν τα αγαθά τους στο εξωτερικό μέσω του e-commerce και συνήθως αποστέλλουν τα προϊόντα τους σε ΗΠΑ, Βρετανία, Γαλλία, Γερμανία και Ιταλία. Παρά το χαμηλό ποσοστό, τα τελευταία χρόνια (2019) ένας αυξημένος αριθμός Ελλήνων εμπόρων πουλάει αγαθά στο εξωτερικό, επεκτείνοντας τις επιχειρήσεις του σε διεθνές επίπεδο.

Διαδικτυακές Πληρωμές

Για πρώτη φορά, το 2017 σημειώθηκε αλλαγή στη δημοφιλέστερη μέθοδο πληρωμής μιας και οι χρεωστικές κάρτες είναι πλέον στην κορυφή με το 64% των online αγοραστών να τη χρησιμοποιούν, ακολουθούμενη από τα μετρητά κατά την παραλαβή (57%) και τις πιστωτικές κάρτες (42%). Αυτή η σημαντική αλλαγή οφείλεται στη λήψη

μέτρων τα προηγούμενα χρόνια για την αύξηση της χρήσης πλαστικού χρήματος. Για πρώτη φορά εξάλλου, η χρήση ηλεκτρονικών πορτοφολιών φτάνει στο 17% όσον αφορά τη χρήση τους, με την PayPal να κατέχει το 9%.

E-commerce και κινητές συσκευές

Η χρήση κινητών συσκευών για ψηφιακές συναλλαγές αυξάνεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας. 98% των online καταναλωτών έχει καθημερινή πρόσβαση στο Internet μέσω των τηλεφώνων τους. Οι online καταναλωτές χρησιμοποιούν δε το κινητό τους ως την κύρια συσκευή πλοήγησης για τη χρήση μηχανών αναζήτησης (93%) σύγκρισης τιμών την στιγμή που βρίσκονται σε φυσικά καταστήματα (65%) e-banking (21%), εταιρικές εφαρμογές (34%).

Νομικό πλαίσιο και e-commerce στην Ελλάδα

Χωρίς να επεκταθούμε ιδιαίτερα, το ισχύον νομικό πλαίσιο χρήζει αναφοράς, προκειμένου να αναδειχθεί η δυνατότητα των εταιρειών να δρουν στη χώρα μας. Το νομικό πλαίσιο όπως έχει διαμορφωθεί στην Ε.Ε παρέχει τη δυνατότητα δωρεάν χρήσης και παροχής των e-commerce υπηρεσιών, όπως και τη δυνατότητα σύναψης ηλεκτρονικών συμβολαίων διαδικτυακά. Η ντιρεκτίβα της ΕΕ 2000/31 δημιούργησε το βασικό νομικό πλαίσιο για τις διαδικτυακές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένου και του E-commerce. Σκοπός της ντιρεκτίβας είναι να απομακρύνονται εμπόδια από τις διεθνείς online υπηρεσίες και συναλλαγές.

Εξελίξεις και συμβολή του E-commerce στην Ελληνική Οικονομία

Στα θετικά της ανάπτυξης για το e-Business, προσμετρούνται η δημιουργία του GRECA (Πανελλήνιος Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου) και του ELTRUN (Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν)

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και η ραγδαία ανάπτυξή του στη χώρα μας, συμβάλλει με τρεις κυρίως τρόπους στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας:

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας των υπαρχόντων εταιρειών, με τη μείωση του κόστους, άμεσο προσωποποιημένο μάρκετινγκ, αυτοματοποίηση εξυπηρέτησης κλπ.
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας/εξαγωγών, ιδιαίτερα στον κλάδο των υπηρεσιών, όπου το κόστος διανομής είναι μηδενικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο online τουρισμός, όπου η χώρα μας έχει να επιδείξει πολύ επιτυχημένα παραδείγματα.
- Ευκαιρία για νέα επιχειρηματικότητα είτε στο πεδίο των τεχνολογικών υπηρεσιών/λογισμικού ή με ένα επιχειρηματικά μοντέλα.

Καθώς η ελληνική αγορά θεωρείται ακόμη αναπτυσσόμενη και με δεδομένο το δυσμενές κλίμα των τελευταίων ετών, όσον αφορά την ελληνική οικονομία, το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις:

1) Να ανασυγκροτήσουν τις κεφαλαιακές τους δομές

Δεν είναι τυχαίος ο κύκλος συγχωνεύσεων που παρατηρείται στο σύνολο σχεδόν των επιχειρηματικών τομέων και κυρίως στο χρηματοοικονομικό και της πληροφορικής, που έχει ως απώτερο στόχο τη δημιουργία ισχυρότερων κεφαλαιακά επιχειρήσεων.

2) Να επανασχεδιάσουν τις οργανωτικές και διοικητικές τους δομές:

Η σύγχρονη αγορά απαιτεί ευέλικτους οργανισμούς, διοικητικά και οργανωτικά. Αυτό συνεπάγεται αποφάσεις όπως ενσωμάτωση θυγατρικών με μητρικές εταιρείες, σχεδιασμό ανθρώπινων μονάδων χαμηλού κόστους και βραχύβιων συμβάσεων εργασίας, καθώς επίσης και μείωση των διοικητικών επιπέδων.

3) Να αναθεωρήσουν τις επενδυτικές στρατηγικές

Τα διδάγματα από το εξωτερικό είναι σημαντικά. Οι επιχειρήσεις του χώρου στρέφονται σε πολιτικές ανάπτυξης πολυκαναλικών δικτύων, αποφεύγοντας τη δημιουργία μονάδων που λειτουργούν μεμονωμένα στην ψηφιακή αγορά. Προτιμούν τις σταδιακές και επιλεκτικές επενδύσεις, κυρίως σε τεχνολογική υποδομή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. www.eltrun.gr
2. <https://www.export.gov/article?id=Greece-eCommerce-Overview>
3. The Hellenic Confederation of Commerce and Entrepreneurship (ESEE)
4. EUROSTAT
5. <https://startupgreece.gov.gr>
6. <http://www.greekecommerce.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

DELL CASE STUDY.

Μια από τις πλέον χαρακτηριστικές περιπτώσεις υιοθέτησης της νέας οικονομίας σε πολύ πρώιμο στάδιο, αποτελεί αυτή της γνωστής εταιρείας υπολογιστών Dell. Το παράδειγμα που θα εξετάσουμε στο παρόν κεφάλαιο, αποτελεί σημείο αναφοράς για το ηλεκτρονικό εμπόριο και παρά το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της αλλαγής, στην επιχείρηση, συντελέστηκε τη δεκαετία 1990-2000, αξίζει της προσοχής προκειμένου να τονιστεί η σημασία της προσαρμοστικότητας στη νέα οικονομία, καθώς και πώς εξελίσσονται τα επιχειρηματικά μοντέλα, ιδιαίτερα από ένα τόσο μεγάλο οργανισμό.

Στην ανάλυση της συγκεκριμένης περίπτωσης αναδεικνύονται αρκετές πτυχές ενός σωστού και καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου, όπως αυτό περιγράφηκε νωρίτερα, κάνοντας χρήση αρκετών εργαλείων πληροφορικής που αναφέρθηκαν στην εργασία. Εκτός από τη χρήση της τεχνολογίας, είναι φανερό ότι η αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα της Dell επέφερε ίσως και σημαντικότερα αποτελέσματα. Πελατοκεντρικές πρακτικές και εφαρμογή CRM συστημάτων, καινοτομία στην τεχνολογία, συνέργειες και συνεργασίες (συνεργάστηκε με τις Accenture, UPS, Fedex) και προγράμματα affiliation έφεραν την Dell στην κορυφή, σε μια εποχή που η υιοθέτηση καινοτόμων e-commerce μοντέλων δεν αποτελούσε προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις.

Το Πρόβλημα - Ευκαιρία

Η εταιρεία Dell ιδρύθηκε το 1985 και ήταν η πρώτη εταιρεία που πουλούσε υπολογιστές μέσω e-mail παραγγελιών. Το επιχειρηματικό της μοντέλο βασίστηκε στην καινοτομία για τη δεκαετία του 1990, της παραμετροποίησης των μερών του υπολογιστή από τον τελικό πελάτη, εξοικονομώντας έτσι σημαντικό κόστος. Μέχρι το 1993 η Dell είχε βρεθεί στις πέντε κορυφαίες εταιρείες πώλησης υπολογιστών στον κόσμο, μέχρι το σημείο που η Compaq ξεκίνησε πόλεμο τιμών. Σε αυτό το σημείο, η Dell δεχόταν παραγγελίες μέσω e-mail και ταχυδρομείου, χάνοντας όμως περισσότερα από 100 εκ. \$ το 1994. Η επιχείρηση βρισκόταν σε μεγάλη κρίση.

Μόλις ένα χρόνο νωρίτερα, το 1993 η είσοδος του Παγκόσμιου Ιστού, έδωσε μια νέα ευκαιρία στην Dell να ορθοποδήσει και να εξαπλωθεί ραγδαία. Εκείνη την εποχή η Dell αποφάσισε να υιοθετήσει μια ιδιαίτερα επιθετική πολιτική, online παραγγελιών επεκτείνοντας τις εργασίες της στην Ασία και την Ευρώπη. Το 2000 η Dell μετατράπηκε στην πρώτη εταιρεία στην Αμερική, σε online αποστολές, με πωλήσεις ύψους 50 εκ. δολαρίων την ημέρα. Σήμερα, πουλάει είδη υπολογιστών παγκοσμίως με τζίρο που αγγίζει τα 62 δισ. δολάρια το έτος, ενώ απασχολεί 142.000 εργαζόμενους.

Η Dell πουλάει προϊόντα σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες πελατών, καταφέροντας με αυτή τη διαφοροποίηση να καρπώνεται οφέλη από το σύνολο της αγοράς ηλεκτρονικών υπολογιστών παγκοσμίως.

- Εξυπηρετεί το λιανικό εμπόριο με πωλήσεις σε γραφεία και οικίες (B2C)
- Απευθύνεται σε επιχειρήσεις μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. (B2B)
- Εξυπηρετεί κυβερνητικούς οργανισμούς, οργανισμούς υγείας και εκπαίδευσης.(G2B)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πολιτικής της Dell, είναι ότι μόλις το 2006 και μετά από γενική απαίτηση των πελατών της, άνοιξε φυσικά καταστήματα, ακολουθώντας

μια αντίθετη πορεία σε σχέση με τον ανταγωνισμό και την παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων, με την online αγορά να παρουσιάζει μια μεγάλη ευκαιρία ανάπτυξης.

Υιοθέτηση μοντέλου CRM

Πιθανότατα τα μεγαλύτερα οφέλη η Dell τα καρπώνεται από την άμεση σχέση με τους πελάτες της, υιοθετώντας ένα παραδειγματικό μοντέλο CRM. Σε αντίθεση με όλους τους προμηθευτές υπολογιστών που σε γενικές γραμμές αρνούνται να αποκαλύψουν ποιος είναι ο τελικός καταναλωτής, η Dell γνωρίζει ποιος είναι ο πελάτης, ποιο ακριβώς προϊόν της Dell έχει αγοράσει, που ακριβώς έχει σταλεί και το ακριβές ποσό που ο πελάτης έχει ξοδέψει στην Dell.

Η Dell χρησιμοποιεί όλες αυτές τις πληροφορίες για να προσφέρει βελτιώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, να οργανώσει σωστά τη συντήρηση και την τεχνική υποστήριξη και για να βοηθήσει τους πελάτες της στον κύκλο αντικατάστασης και αναβάθμισης των προσωπικών υπολογιστών. Όπως επικράτησε να λέγεται, η Dell αποτελεί ένα “outsourcer” για τους πελάτες της όσον αφορά τους προσωπικούς υπολογιστές, αναλαμβάνοντας την ευθύνη διαχείρισης μέρους ή όλου του τεχνολογικού εξοπλισμού του χρήστη, από την αγορά μέχρι την αντικατάσταση.

Το B2C Επιχειρηματικό Μοντέλο

Το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων της Dell είναι προς επιχειρήσεις. Ενώ στις πωλήσεις Business2Consumer η Dell χρησιμοποιεί παραδοσιακούς τρόπους για την ενίσχυσή τους (καταλόγους, χρήση πιστωτικών καρτών, online site) οι πελάτες B2B εκμεταλλεύονται επιπλέον βοήθεια από την Dell.

Κάθε ένας από τους 200.000 περίπου πελάτες της Dell έχει το προνόμιο της Premium Dell εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα, η British Airways θεωρεί την Dell στρατηγικό προμηθευτή της μιας και η Dell παρέχει desktop υπολογιστές και laptops σε 25.000 υπαλλήλους της British Airways. Η Dell προσφέρει δύο διαφορετικές e-procurement υπηρεσίες στους πελάτες της BA. Η βασική υπηρεσία Premier Dell, δίνει τη δυνατότητα στην British Airways (και άλλες φυσικά εταιρείες) να πλοηγηθούν, να αγοράσουν και να ελέγξουν τις παραγγελίες τους σε ένα ιστότοπο που έχει παραμετροποιηθεί για τις ανάγκες του χρήστη.

Η πιο προηγμένη έκδοση της υπηρεσίας, Premier B2B παρέχει περισσότερες δυνατότητες όπως την αυτόματη εντολή και παραγγελία από το site της Dell, ενώ εξουσιοδοτημένοι χρήστες μπορούν να αγοράζουν απευθείας υπολογιστές, μέσα από το site της Dell. Η άμεση σύνδεση της Dell με την επιχείρηση - πελάτη, ελαχιστοποιεί το χρόνο παραγγελιών και βελτιστοποιεί την εμπειρία του πελάτη. Η Dell μάλιστα προχωράει ένα βήμα παραπέρα, καθώς μοιράζεται το e-procurement μοντέλο της με τους πελάτες της όπως η British Airways χρησιμοποιώντας το για ηλεκτρονικές δημοπρασίες.

E-Collaboration.

Όπως αναφέρθηκε, η Dell έχει πολλούς συνεργάτες με τους οποίους χρειάζεται να επικοινωνεί και να συνεργάζεται. Για παράδειγμα, η Dell συνεργάζεται με την UPS και την FedEx για να παραδίδει τους υπολογιστές στους πελάτες της. Χρησιμοποιεί επίσης εταιρείες logistics για να συλλέγει, να συντηρεί και να παραδίδει περιφερειακά είδη από τους προμηθευτές της. Επιπλέον συνεργάζεται με την Web Services προκειμένου να επιτυγχάνει απρόσκοπτη επικοινωνία και να μειώνει τα αποθέματά της. Οι Dell PowerEdge servers της Dell, οι οποίοι βασίζονται σε Intel τεχνολογία και B2B

λογισμικό της WebMethods, χρησιμοποιούνται για τη διασύνδεση των συστημάτων ERP και ηλεκτρονικών προμηθειών, απευθείας με την Dell και άλλους συνεταιίρους.

Η Dell παρέχει επίσης εφαρμογές ηλεκτρονικών προμηθειών και συμβουλευτικές υπηρεσίες προς άλλες εταιρείες. Επιπλέον εκπαιδεύει τους πελάτες της στις αναδυόμενες τεχνολογίες και προτείνει τρόπους καλύτερης εκμετάλλευσής τους, ενώ τέλος διαθέτει ένα ιδιαίτερα εξελιγμένο σύστημα επικοινωνιών με τους 15.000 διαφορετικούς παρόχους της, σε όλη την υφήλιο.

Διαχείριση Αλυσίδας Προμηθειών (SCM)

Η Dell καταφέρνει να αντιστοιχεί με μεγάλη ακρίβεια προσφορά και ζήτηση, καθώς ένα μεγάλο μέρος των πελατών της παραγγέλνει προϊόντα μέσω email/τηλεφώνου ή διαδικτυακά. Αυτό όπως είναι φυσικό δημιουργεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία, καθώς αφενός ελαχιστοποιεί τα αποθεματικά, ενώ παράλληλα κάνει άμεση την ανταπόκριση στη ζήτηση. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει επίσης την καλύτερη μελλοντική πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, όντας ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Οφείλουμε βέβαια να πούμε ότι πολλές εταιρείες υιοθέτησαν το συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης της Dell με παρόμοια αποτελέσματα, με την Dell όμως να αποτελεί τον πρωτοπόρο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η υιοθέτηση του μοντέλου SCM επέφερε κέρδη πενταπλάσια από την επένδυσή του, εντός 12 μηνών εφαρμογής.

Τα οφέλη από τη ριζοσπαστική χρήση αλυσίδας προμηθειών, έχουν βελτιώσει σε σημαντικό βαθμό τη δυνατότητα επεκτασιμότητας της εταιρείας. Κι αυτό γιατί βασισμένη σε αυτό το μοντέλο, η Dell έχει αυτοματοποιήσει διαδικασίες όπως προγραμματισμός εργοστασίων, διαχείριση αποθεμάτων και πρόβλεψη μελλοντικής ζήτησης. (Harsono, 2012)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Briody, Dan (2000) “Dell plunges into application hosting sector,” InfoWorld.com
2. Kraemer, Kenneth L. and Jason Dedrick (2000). Impacts of e-commerce on firm and industry organization: issues and research questions. CRITO working paper, University of California, Irvine.
3. Kaplan, David Martin (2000). Evolution of business models: the case of Dell and Compaq in Sweden, Working paper, Stockholm School of Economics, February
4. Brown, Eryn (1999). Selling to businesses: Dell Computer, Fortune, May 24: 114.
5. (http://wps.pearsoned.co.uk/wps/media/objects/13897/14231103/additional_online/Online_Files_Ch01.pdf). Dell Using E-Commerce for success.
6. <https://escholarship.org/uc/item/7r55529z>
7. The impact of E-Commerce in Supply Chain Management at Dell Inc. (A.Harsono)
8. www.dell.com, www.dellmarketingplace.com, www.dellauction.com

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Afuah, A., C. Tucci (2001) *Internet Business Models and Strategies*, Boston: McGraw Hill.
2. Dimitrakos, T. (2001) *System Models, e-Risk and e-Trust, Towards the E-Society*, IFIP Conference on Ecommerce, E-Business and E-Government, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers Group.
3. Bagchi, S., Tulske, B. (2000) *e-business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research*, 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver.
4. Rappa, M (2001) *Managing the digital enterprises – Business models on the Web*.
5. *The European e-Business Report 2005 edition. A portrait of e-business in 10 sectors of the EU economy 4th Synthesis Report of the e-Business W@atch. November 2005.*
6. Peterovic, O., Kittl, C., Teksten, R.D. (2001) *Developing Business Models for eBusiness*, International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna, October 31 – November 4.
7. Fensel, D., (2001) *Ontologies: Silver Bullet for Knowledge Management and Electronic Commerce*, Heidelberg: Springer-Verlag.
8. Kalakota, R., Robinson, M. (1999) *e-Business: Roadmap for Success*, Addison-Wesley.
9. Γεωργιάδου Ε., Τριανταφύλλου Ευ. & Οικονομίδης, Α.Α. (2010). «Ε- Οικονομία, Εμπόριο, Μάρκετινγκ, Διακυβέρνηση». Εκδόσεις Τζιόλα & Υιοί
10. Α. Πασχόπουλος και Π. Σκαλτσάς (2006), “Ηλεκτρονικό Εμπόριο”, εκδόσεις Κλειδάριθμος.

11. Συρμακέσης Σ., Μάρκελλος Κ., Μαρκέλλου Π., Ρήγκου Μ., Τσακαλίδης Α. (2006), “e-Επιχειρηματικότητα, από την ιδέα στην υλοποίηση”, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
12. T. Jelassi & A. Enders (2008), “Strategies for E-Business: concepts and cases”, 2nd edition, Prentice Hall.
13. Chaffey, D. (2009). E-business and e-commerce management – Strategy, implementation and practice. Fourth Edition. Prentice Hall
14. European Commission (2012) Small and medium-sized enterprises (SMEs), http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figuresanalysis/sme-definition/index_en.htm [2012-04-04]
15. Rainer, K. & Cegielski, C.(2011). Introduction to Information Systems: Enabling and Transforming Business. Third Edition. John Wiley & Sons Inc
16. Schneider, G. (2011). Electronic commerce. Ninth Edition. Course Technology, Cengage Learning SGP: World Scientific Publishing Co.
17. Stockdale, R. & Standing, C. (2004). Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective, The Journal of Enterprise Information Management, Volume 17, Number 4
18. Evans, P. & Wurster, T.S. (1999), Getting real about virtual commerce, Harvard Business Review, November-December 1999

19. Chong, S. (2008). Success in electronic commerce Implementation, A cross country study of small and medium-sized enterprises, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 21 No. 5, 2008
20. Mayer, R. E. (2001). Multimedia learning. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-78749-9.
21. Girard, John P.; Girard, JoAnn L. (2015). "Defining knowledge management: Toward an applied compendium" (PDF). Online Journal of Applied Knowledge Management.
22. Addicot, Rachael; McGivern, Gerry; Ferlie, Ewan (2006). "Networks, Organizational Learning and Knowledge Management"
23. Almajali, Dmaithan (2016). "Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector". Journal of Enterprise Information Management.
24. European Bank for Reconstruction and Development. Are you ready for eProcurement? Guide to Electronic Procurement Reform. 2015.
25. Nielsen (20 January 2016). "Connected Commerce is Creating Buyers without Border". Nielsen Global. Nielsen Global. Retrieved March 25, 2016.
26. "Domains of Digital Marketing Channels in the Sharing Economy". Journal of Marketing Channels. 2017

27. Heikki, Karjaluoto. "The usage of digital marketing channels in SMEs". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2015.
28. Van Niekerk, A (2007). "Strategic management of media assets for optimizing market communication strategies, obtaining a sustainable competitive advantage and maximizing return on investment: An empirical study". *Journal of Digital Asset Management*. 3 (2): 89–98.
29. Patrutiu-Baltes, Loredana. (2012) The Impact of Digitalization on Business Communication. *SEA - Practical Application of Science Journal*, Volume IV, Issue 2
30. INBAM, *Business Horizons* (May 2015). "Digital Marketing for Identifying Customers' Preferences -- A Solution for SMEs in Obtaining Competitive Advantages". *International Journal of Economic Practices & Theories*. "Management Tools - Customer Relationship Management - Bain & Company". www.bain.com. Retrieved 23 November 2015.
31. Shaw, Robert (1991). *Computer Aided Marketing & Selling*. Butterworth Heinemann. ISBN 978-0-7506-1707-9.
32. Tavana, Ali Feizbakhsh.; Fili, Saeed.; Tohid, Alireza.; Vaghari, Reza. & Kakouie, Saed. (November 2013). "Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations". *International Journal of Business and Behavioral Sciences*
33. Lorette, Kristie. "How eCommerce Can Reduce Business Transaction Costs." <http://smallbusiness.chron.com/e-commerce-can-reduce-business-transaction-costs-3503.html>. (September 2019).

34. eProcurement: Cost Reduction Strategy, Eyvo, 2014
35. State of Small Business Report (Wasp Barcode Technologies, 2017)
<https://www.waspbarcode.com/small-business-report>
36. How to Grow and Improve Operations with eCommerce Inventory Management (VANESSA NGUYEN, 2018)
37. <https://www.pharma-mall.de/> (2019)
38. https://www.heidelberg.com/ca/en/products/workflow/prinect_topics/topics_overview/topics_overview.jsp#
39. <https://int.egis.health/>
40. Quality Assurance and How Important It Is In E-commerce (Elisa Williams, 2019)
<https://www.potential.com/articles/quality-assurance-and-e-commerce/>
41. “Bricks-and-mortar stores need to adapt to extreme change”
<https://www.insideretail.com.au/news/what-e-commerce-means-for-brick-and-mortar-stores-in-an-era-of-extreme-change-for-retail-201808> (Pressy Sankaran 2018)
42. Scott, W. R. (2003). Organizations: Rational, Natural and Open Systems (5th edition), Prentice Hall.
43. E-business and organisational change (Paul Jackson, Lisa Harris 2003)
44. Turn your Brick And Mortar Stores into E-Commerce Distribution Hubs (2019)
<https://supplychaingamechanger.com>
45. E Commerce - Changing Business Trends (Prachi Juneja 2015)
<https://www.managementstudyguide.com/e-commerce-and-business-trends.htm>

46. Brick and Mortar Stores vs Online Retail Sites (Susan Ward 2019)
<https://www.thebalancesmb.com/compare-brick-and-mortar-stores-vs-online-retail-sites-4571050>
47. Sabre eCommerce Leisure (<https://en.eu.sabretravelnetwork.com> 2019)
48. The world's most valuable resource is no longer oil, but data (The Economist 2017)
49. Virtual value chain https://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_value_chain
50. "Kotter's 8-Step Change Model". Mind Tools. Retrieved 18 February 2016.
51. Levin, Ginger (2012). "Embrace and Exploit Change as a Program Manager: Guidelines for Success". Project Management Institute. Archived from the original on September 30, 2013. Retrieved August 10, 2013.
52. <https://www.ecommerceceo.com/types-of-ecommerce-business-models/>
53. https://en.wikipedia.org/wiki/General_Data_Protection_Regulation#cite_note-1
54. http://wps.pearsoned.co.uk/wps/media/objects/13897/14231103/additional_online/Online_Files_Ch01.pdf
55. <https://escholarship.org/uc/item/7r55529z>
56. <https://en.wikipedia.org/wiki/Dell>
57. The impact of E-Commerce in Supply Chain Management at Dell Inc. (A.Harsono)
58. www.dell.com, www.dellmarketingplace.com, www.dellauction.com