

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ:
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Executive MBA)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

‘ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ
ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΕ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ’



ΓΚΟΓΚΑ Γ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργακέλλος Α. Δημήτριος

Πειραιάς, Νοέμβριος 2017

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

‘ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΣΕ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ’

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».

Όνοματεπώνυμο: Γκόγκα Αλεξάνδρα

Ημερομηνία: 6/11/2017

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Α. Γκόγκα'.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού προγράμματος με τίτλο «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA)», του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Δημήτριου Γεωργακέλλου. Εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

Αρχικά επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο, για την επιμονή, υπομονή και καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της Διπλωματικής Εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς το σύζυγό μου, τους γονείς μου και την αδελφή μου για την αμέριστη συμπαράσταση, υπομονή και κατανόηση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εκπόνηση ενός ορθού και ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί βασικό παράγοντα για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση στην αγορά ενδιαφέροντος.

Σκοπός της εργασίας ήταν η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου με προσανατολισμό στην υιοθέτηση των αρχών και μεθόδων του ηλεκτρονικού επιχειρείν για ένα συγκεκριμένο ασφαλιστικό οργανισμό, καλούμενο εφεξής «η Ασφαλιστική Εταιρία».

Για την Ασφαλιστική Εταιρία προτείνεται η περαιτέρω εισχώρηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις δράσεις της με σκοπό την αύξηση του μεριδίου στην αγορά με ταυτόχρονη αύξηση της κερδοφορίας, τη μείωση του κόστους λειτουργίας, καθώς και το χαρακτηρισμό της εταιρίας ως πρωτοπόρου στον τομέα του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Λέξεις - κλειδιά: Επιχειρηματικότητα, ηλεκτρονικό επιχειρείν, ηλεκτρονικό εμπόριο, επιχειρηματικό πλάνο, Ασφαλιστική Εταιρία.

SUMMARY

The development of an integrated business plan is a key factor in ensuring a competitive advantage for a business in the market of interest.

The aim of the work was to draw up a business plan oriented towards the adoption of the principles and methods of e-business for an insurance company, hereinafter referred to as “the Insurance Company”.

For the Insurance Company, it is proposed to further integrate e-business into its actions in order to increase its market share while increasing profitability, reducing operating costs, and characterizing the company as a pioneer in e-business.

Key - words: Entrepreneurship, e – business, e – commerce, business plan, the Insurance Company.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	8
1. Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική	9
1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας, σπουδαιότητα και κατηγορίες.....	9
1.1.1 Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας.....	9
1.1.2 Επιχειρηματικότητα ανάγκης	11
1.2. Η έννοια της στρατηγικής.....	12
1.3. Η έννοια της στρατηγικής διαχείρισης	13
1.4. Διαμόρφωση της στρατηγικής.....	14
2. Κεφάλαιο 2: Ηλεκτρονικό επιχειρείν και ηλεκτρονικό εμπόριο	16
2.1. Ορισμός ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	16
2.2. Ιστορική εξέλιξη ηλεκτρονικού επιχειρείν	18
2.3. Το ηλεκτρονικό εμπόριο	20
2.4. Πρώτο και δεύτερο κύμα ηλεκτρονικού εμπορίου	20
2.5. Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου.....	22
2.5.1 Εσωτερικό ηλεκτρονικό εμπόριο	24
2.5.2 Ηλεκτρονικό εμπόριο B2B.....	25
2.5.3 Ηλεκτρονικό εμπόριο B2C.....	27
2.5.4 Ηλεκτρονικό εμπόριο C2C.....	28
2.6. Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου.....	29
2.7. Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου.....	31
3. Κεφάλαιο 3: Το επιχειρηματικό σχέδιο	33
3.1. Η έννοια και η σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου.....	33
3.2. Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου	34
3.3. Δομή επιχειρηματικού σχεδίου.....	36
3.3.1 Περιγραφή εταιρίας.....	37
3.3.2 Γενική περιγραφή κλάδου δραστηριοποίησης	37
3.3.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	38

3.3.4 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	49
3.3.5 Ανάλυση ανταγωνισμού.....	52
3.3.6 Στρατηγικές.....	56
3.3.7 Μίγμα μάρκετινγκ.....	57
3.3.8 Οικονομική ανάλυση.....	59
3.3.9 Επιχειρηματικό μοντέλο - Canvas.....	61
4. Κεφάλαιο 4: Επιχειρηματικό σχέδιο της Ασφαλιστικής Εταιρίας.....	63
4.1. Περιγραφή της Ασφαλιστικής Εταιρίας.....	63
4.2. Περιγραφή ασφαλιστικού κλάδου.....	64
4.3. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της Ασφαλιστικής Εταιρίας.....	67
4.4. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της Ασφαλιστικής Εταιρίας.....	70
4.5. Ανάλυση ανταγωνισμού.....	73
4.6. Στρατηγικές.....	76
4.7. Μίγμα μάρκετινγκ.....	76
4.8. Οικονομική ανάλυση.....	77
4.9. Επιχειρηματικό μοντέλο - Canvas.....	78
Συμπεράσματα.....	80
Βιβλιογραφία.....	81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, η κατάστρωση ενός στοχευμένου και ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου στη βάση των εξελίξεων και ευκαιριών στην αγορά ενδιαφέροντος, μπορεί να αποτελέσει το καταλληλότερο υπόβαθρο για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σκοπός της εργασίας είναι η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) με προσανατολισμό στην υιοθέτηση των αρχών και μεθόδων του ηλεκτρονικού επιχειρείν από την Ασφαλιστική Εταιρία.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, η εργασία απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα μια ανάλυση των εννοιών της επιχειρηματικότητας και της στρατηγικής, ενώ το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί μια προσέγγιση των εννοιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στο τρίτο κεφάλαιο προσδιορίζεται η σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και οι συνιστώσες που πρέπει να απαρτίζουν ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας καταρτίζεται ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο με σκοπό την επέκταση των δράσεων της Εταιρίας με προσανατολισμό στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ

Ως επιχειρηματικότητα ορίζεται η προσπάθεια για μετατροπή της πρωτοβουλίας σε απτά αποτελέσματα με απώτερο σκοπό την επίτευξη του οικονομικού κέρδους μέσα από την ανάπτυξη δράσεων καινοτομίας, ηγεσίας, διαχείρισης και ανάπτυξης της πρωτοβουλίας (Drucker, 2012).

Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας έγκειται στο γεγονός ότι αυτή σχετίζεται άμεσα με την οικονομική ανάπτυξη μιας και οδηγεί στη δημιουργία θέσεων εργασίας, ενώ μέσω αυτής της συμβολής στην προσπάθεια για εξεύρεση εργασίας του ενεργού δυναμικού της κοινότητας συμβάλει στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, αποκτώντας σε μια τέτοια βάση και μια κοινωνική προέκταση.

Όπως χαρακτηριστικά τονίζει ο Baron (2013), οι δύο αυτές συνιστώσες – οικονομική και κοινωνική – συνυπάρχουν και χαρακτηρίζουν κάθε προσπάθεια για επιχειρηματικότητα ανεξάρτητα αν αυτή εντάσσεται στην κατηγορία της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας ή της επιχειρηματικότητας ανάγκης.

1.1.1 Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας

Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας σχετίζεται με την επιχειρηματική δράση που έχει ως κίνητρο την αξιοποίηση μιας ιδέας η οποία μπορεί να αποδειχτεί οικονομικά προσοδοφόρα για την οικονομική μονάδα και να ενισχύσει τη θέση αυτής στην αντίστοιχη αγορά.

Τον κυριότερο παράγοντα ώθησης μιας εταιρίας στο να υιοθετήσει μια δράση επιχειρηματικότητας ευκαιρίας σύμφωνα με τον Drucker (2012), αποτελεί η ύπαρξη στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας του λεγόμενου gap (κενού), το οποίο η επιχείρηση θα προσπαθήσει να καλύψει μέσα από τη διοχέτευση στην αγορά ενός

προϊόντος ή υπηρεσίας που θα καλύπτει με τα χαρακτηριστικά του / της το εν λόγω κενό.

Σε μια τέτοια βάση, είναι προφανές ότι παράγοντες άμεσα συνυφασμένους με την έννοια της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας αποτελούν, η ικανότητα των ηγετικών στελεχών της επιχείρησης να ανιχνεύσουν έγκαιρα και έγκυρα την ανάγκη της αγοράς για ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, καθώς και η δυνατότητα της επιχείρησης να αξιοποιήσει την ανίχνευση αυτής της ανάγκης.

Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, μια βασική συνιστώσα προώθησης της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας αποτελεί η τεχνολογική συνιστώσα μιας και μια επιχείρηση μπορεί μέσω της αξιοποίησης της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας να μεταφέρει αυτή σε ένα νέο παραγωγικό πεδίο έτσι ώστε να είναι σε θέση να παραγάγει ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία (Baron, 2013).

Στο ίδιο μήκος κύματος, η νομοθεσία αποτελεί άλλον έναν παράγοντα καθορισμού του βαθμού στον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει δράσεις επιχειρηματικής ευκαιρίας. Σε ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, οι μεταβολές στη νομοθεσία μπορεί να αποτελέσουν επιπλέον κίνητρο για έναν επιχειρηματία προκειμένου να προχωρήσει σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ την ίδια στιγμή μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη για έναν άλλο, ανάλογα με το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που πραγματεύονται η σκοπεύουν να πραγματευθούν (Elgal Law and Entrepreneurship, 2011).

Σε κάθε περίπτωση, ο βαθμός επιτυχίας ενός εγχειρήματος επιχειρηματικής ευκαιρίας εξαρτάται κυρίως από τους παρακάτω παράγοντες (Drucker, 2012):

- Από το βαθμό έγκυρης και έγκαιρης ανταπόκρισης του επιχειρηματία στην ανίχνευση της ανακλύπτουσας επιχειρηματικής ευκαιρίας.
- Από τις ικανότητες και γνώσεις του επιχειρηματία προς την κατεύθυνση της αξιοποίησης των επιχειρηματικών ευκαιριών, αλλά και από τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης.

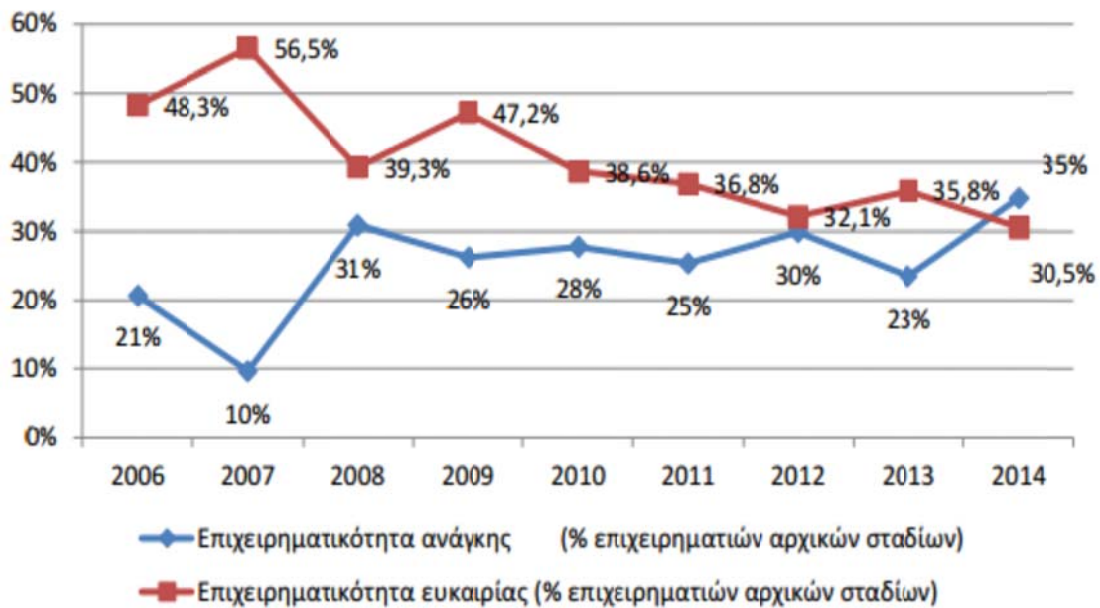
- Από την εγκυρότητα και καταλληλότητα του τρόπου με τον οποίο ανιχνεύτηκε η ανάγκη του καταναλωτικού κοινού.
- Από τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης και την επάρκεια αυτών όσον αφορά στην ικανότητα για επιτυχή επικοινωνία στην αγορά της νέας δράσης και των χαρακτηριστικών των αντίστοιχων νέων προϊόντων / υπηρεσιών.

1.1.2 Επιχειρηματικότητα ανάγκης

Όσον αφορά στην επιχειρηματικότητα ανάγκης, αυτή αναφέρεται στην ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας όχι για την εκμετάλλευση κάποιας συγκεκριμένης ιδέας, αλλά λόγω έλλειψης εναλλακτικών επαγγελματικών ευκαιριών ή θέσεων εργασίας στο εργασιακό περιβάλλον (Baron, 2013).

Στην έκθεση του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (I.O.B.E., 2016) ‘Επιχειρηματικότητα 2015 – 2016: Κριτική καμπή για την αναπτυξιακή δυναμική του επιχειρηματικού συστήματος’, καταδεικνύεται ότι η κατανομή μεταξύ της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και της επιχειρηματικότητας ανάγκης συνδέεται άμεσα με το ύψος του κατά κεφαλήν εισοδήματος κάθε χώρας. Σε πρακτικό επίπεδο αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλότερο είναι το εισόδημα σε μια χώρα τόσο πιο πολύ υπερισχύει ο τομέας της ευκαιρίας από αυτόν της ανάγκης, ενώ αντίθετα, όσο χαμηλότερο είναι το εισόδημα, τόσο υψηλότερο εμφανίζεται το ποσοστό κάποιος να αναλάβει ένα επιχειρηματικό ρίσκο (π.χ. άνοιγμα μιας επιχείρησης).

Η παρατήρηση αυτή επιβεβαιώνεται και για την περίπτωση της Ελλάδας όπου όσο η κρίση εισχωρούσε πιο βαθιά στο εργασιακό περιβάλλον, τόσο η επιχειρηματικότητα ανάγκης εμφανίζονταν με ενισχυμένα ποσοστά σε σχέση με την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας.



Διάγραμμα 1.1. Ποσοστιαία εξέλιξη επιχειρηματικότητας ανάγκης και επιχειρηματικότητας ευκαιρίας στην Ελλάδα (I.O.B.E, 2016).

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ως στρατηγική μιας επιχείρησης, θεωρείται η διαδικασία της προετοιμασίας και της υλοποίησης ενός επιχειρηματικού πλάνου, όπου καθορίζονται οι βασικοί μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης, αλλά και ο τρόπος υλοποίησης τους. Η επιχειρηματική στρατηγική έχει έναν κύριο στόχο που δεν είναι άλλος από την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης (Hunger & Wheelen, 2004).

Σκοπός μιας επιτυχημένης στρατηγικής, είναι ο αποτελεσματικός συντονισμός των διοικητικών αποφάσεων με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, μέσω της σωστής και έγκυρης ανίχνευσης πληροφοριών από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και από τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2002).

Η εφαρμογή μεθόδων βελτιστοποίησης, όπως βέλτιστη διαχείριση των διατιθέμενων πόρων, και μεθόδων ελέγχου της σωστής πορείας της εταιρίας με βάση

την επιλεγείσα στρατηγική, αποτελούν παράγοντες μείζονος σημασίας για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης στην αγορά δράσης της και γενικότερα στο τοπικό αλλά και διεθνές οικονομικό γίγνεσθαι.

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό, ότι η στρατηγική αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής της δραστηριότητας και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα, παράγει και αναπτύσσεται.

1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Ως στρατηγική διαχείριση (strategic management), θεωρείται το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης μιας επιχείρησης που καθορίζει τη μακροχρόνια απόδοση και κερδοφορία αυτής (Hunger & Wheelen, 2004).

Το περιεχόμενο δράσεων της στρατηγικής διαχείρισης περιλαμβάνει την ανίχνευση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής, καθώς και την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο αυτής σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Γιαννάτος & Αγγελετόπουλος, 2011).

Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, η στρατηγική διοίκηση και διαχείριση δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών, λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, με κύριο στόχο τη χάραξη και την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής κατεύθυνσης για αυτήν (Γεωργόπουλος, 2002).

Ένα άλλο βασικό πεδίο ενασχόλησης του στρατηγικού management αποτελεί αυτό της διαχείρισης της αλλαγής τόσο όσον αφορά στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη την ισχυρή δυναμική συνιστώσα που χαρακτηρίζει το επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σε μια τέτοια βάση, ο στρατηγικός σχεδιασμός ως βασικός άξονας της στρατηγικής διαχείρισης, απαιτεί στελέχη ικανά να αντιληφθούν και να επεξεργαστούν άμεσα τυχόν αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και να μπορούν να αξιολογήσουν την επίδραση που θα έχουν αυτά στη μελλοντική εξέλιξη και κερδοφορία της οικονομικής μονάδας (Γιαννάτος & Αγγελετόπουλος, 2011).

1.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης, θα πρέπει να λαμβάνει χώρα σε πλήρη εναρμόνιση με την αποστολή, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές αυτής (Hunger & Wheelen, 2004).

Σκοπός του σχεδιασμού των στρατηγικών δράσεων είναι η εκμετάλλευση των εξωτερικών ευκαιριών και των εσωτερικών δυνατών σημείων της επιχείρησης, με ταυτόχρονη αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών και των αδυναμιών που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής δε θα πρέπει να εστιάζει και να κινείται μόνο με βάση τις παροντικές ικανότητες και πόρους που διαθέτει μια επιχείρηση, αλλά θα πρέπει να δίνει βάση και στον εντοπισμό ευκαιριών που ίσως σήμερα η εταιρία δεν είναι σε θέση να καλύψει αλλά μπορεί να δύναται μελλοντικά.

Με βάση λοιπόν το όραμα και τους στόχους της εταιρίας και αφού πρώτα έχουν εντοπιστεί τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία αυτής, ενώ έχουν προσδιοριστεί και οι παράμετροι του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα και αποδίδει, επιλέγεται η καταλληλότερη στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2002).

Τέλος, θα πρέπει να καταδειχτεί ότι το στρατηγικό management έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία τα τελευταία χρόνια για τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, λόγω και της συνεχούς ροπής που παρουσιάζουν αυτές για συνεχή ανάπτυξη, καινοτομία και κατάκτηση νέων αγορών. Σε μια τέτοια βάση, στρατηγική διαχείριση και επιχειρηματικό πλάνο αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της

επιχειρηματικής δράσης οποιασδήποτε εταιρίας θέλει να είναι ανταγωνιστική, σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη και ραγδαία εξελισσόμενη παγκόσμια αγορά.



Σχήμα 1.1. Διασύνδεση οράματος, στρατηγικής και δράσεων στο περιβάλλον μιας επιχείρησης (Johnson & Scholes, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Ο όρος ηλεκτρονικό επιχειρείν (e – business) υιοθετήθηκε προκειμένου να επιτευχθεί μια διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και τα δίκτυα ψηφιακής διακίνησης της πληροφορίας για τη διεκπεραίωση των δράσεών τους, από αυτές που χρησιμοποιούσαν αποκλειστικά και μόνο τα παραδοσιακά μέσα που στηρίζονται κυρίως στη φυσική παρουσία και συναλλαγή.

Εν γένει, η έννοια του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί το υπερσύνολο που περιλαμβάνει επιμέρους συνιστώσες που σχετίζονται με ηλεκτρονικές δραστηριότητες, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο (e – commerce), οι ηλεκτρονικές συναλλαγές κτλ.

Σε ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί το σύνολο των επιχειρηματικών στρατηγικών και δράσεων μιας επιχείρησης που λαμβάνουν χώρα μέσω της χρήσης εξελιγμένων τεχνολογιών διάχυσης της πληροφορίας και έχουν ως στόχο (Chaffey, 2011):

- Την αύξηση του βαθμού αυτοματοποίησης και απλοποίησης των επιχειρηματικών διεργασιών.
- Τη μείωση του κόστους των διαδικασιών.
- Τη μείωση της απώλειας παραγωγικού χρόνου.
- Τη μείωση του βαθμού δέσμευσης των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων.

- Την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, της ταχύτητας των συναλλαγών και της αμεσότητας της παράδοσης των αγαθών.
- Τη δημιουργία εξατομικευμένων σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών προκειμένου να αυξάνεται ο προσανατολισμός σε αυτούς.



Σχήμα 2.1. Ηλεκτρονικό επιχειρείν και συνιστώσες αυτού (Chaffey, 2011).

Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, το ηλεκτρονικό επιχειρείν αναλύεται σε τρία επιμέρους επίπεδα (Combe, 2006):

Επίπεδο της εσωτερικής οργάνωσης:

Το συγκεκριμένο επίπεδο αφορά στη χρήση των μεθόδων και εργαλείων της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και διάχυσης των πληροφοριών προκειμένου να αυξάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Επίπεδο των σχέσεων επιχείρησης με επιχείρηση:

Το B2B (business to business) επίπεδο που σχετίζεται με το ηλεκτρονικό επιχειρείν, αφορά στις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων που καθορίζονται κυρίως από συναλλαγές πώλησης μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη διασύνδεση αποτελεί το λεγόμενο χονδρικό ηλεκτρονικό εμπόριο.

Επίπεδο των σχέσεων επιχείρησης με πελάτη:

Το B2C (business to consumer) επίπεδο αφορά στις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών / καταναλωτών των υπηρεσιών και αγαθών που διακινούν αυτές, οι οποίες όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, καθορίζονται κυρίως μέσα από τις συναλλαγές πώλησης που λαμβάνουν χώρα μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη διάσταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί το λιανικό εμπόριο.

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Η εμφάνιση των πρώτων δραστηριοτήτων, σχετιζομένων με τη φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου, απαντάται περί τα μέσα της δεκαετίας του '70, χρονικό σημείο που μπορεί να θεωρηθεί η αρχή της εξέλιξης του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Σε μια τέτοια βάση, η εξέλιξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν μέχρι και σήμερα είναι η ακόλουθη (Chaffey, 2011, Combe, 2006):

Δεκαετία του 1970:

Στην εν λόγω χρονική περίοδο έχουμε την εμφάνιση των πρώτων συστημάτων ηλεκτρονικής μεταφοράς χρηματικών πόρων και διαθεσίμων μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων μέσω της χρήσης ιδιωτικών δικτύων ισχυρής ασφάλειας (συστήματα EFT). Τα συστήματα αυτά συντείνουν σθεναρά στη διευκόλυνση των χρηματικών συναλλαγών με αποτέλεσμα από αυτό το σημείο και έπειτα ο τρόπος δράσης των αγορών να μπαίνει σε μια νέα εποχή, με τις επιχειρήσεις πλέον να μετασχηματίζουν τον τρόπο δράσης τους ώστε να αφομοιώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις δυνατότητες που απορρέουν από την εν λόγω τεχνολογική εξέλιξη.

Δεκαετία του 1980:

Τη δεκαετία του '80 λαμβάνει χώρα η διάδοση των τεχνολογιών ηλεκτρονικής επικοινωνίας και διάχυσης των πληροφοριών EDI και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Σε μια τέτοια βάση, δραστηριότητες που μέχρι εκείνο το σημείο πραγματοποιούνταν αποκλειστικά και μόνο με τη χρήση παραδοσιακών μέσων και πόρων όπως το χαρτί και η παράδοση με φυσική παρουσία, με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών μπορούν πλέον να πραγματοποιούνται ταχύτερα και με σαφώς μικρότερο κόστος. Τις βασικότερες συναλλαγές που μπορούν πλέον να περατωθούν με τις νέες τεχνολογίες αποτελούν οι παραγγελίες αγοράς και τα συνοδευτικά έγγραφα αυτών, καθώς και οι επιταγές πληρωμών.

Δεκαετία του 1990:

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, τα ηλεκτρονικά δίκτυα αρχίζουν πλέον να προσφέρουν δυνατότητες για νέες μορφές επικοινωνίας με εξέχουσες την ηλεκτρονική διάσκεψη (conferencing), την ηλεκτρονική συνομιλία (IRC) και τη μεταφορά αρχείων μέσω δυνατοτήτων FTP. Επιπρόσθετα, η πρόσβαση στο διαδίκτυο γίνεται πλέον φθηνότερη ένεκα της απελευθέρωσης της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο που λαμβάνει χώρα το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Προχωρώντας, στα μέσα της δεκαετίας του '90 εμφανίζεται ο παγκόσμιος ιστός (www), ενώ επικρατεί πλέον η χρήση προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών που χρησιμοποιούν λειτουργικό Windows, το οποίο προσφέρει αυξημένες δυνατότητες και εργαλεία αναζήτησης και εύρεσης πληροφοριών στο διαδίκτυο. Στη βάση αυτής της εξέλιξης, πλέον το ηλεκτρονικό εμπόριο καθίσταται ένα πολύ φθηνότερο, σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές εμπορίου, τρόπο πραγματοποίησης συναλλαγών με ταυτόχρονες δυνατότητες για πραγματοποίηση μεγάλου όγκου συναλλαγών σε πολύ μικρότερα χρονικά διαστήματα.

Κλείνοντας, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η καθιέρωση μεθόδων αποκρυπτογράφησης του περιεχομένου και εξακρίβωσης των στοιχείων του αποστολέα σε δράσεις αποστολής πληροφοριών, όπως για παράδειγμα μέσω

ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αποτελεί πλέον μια πραγματικότητα, ενώ ταυτόχρονα έχουμε την προσαρμογή της αντίστοιχης νομοθεσίας στα νέα δεδομένα έτσι ώστε να καθίσταται ασφαλέστερη η πραγματοποίηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Από τα παραπάνω, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς την άμεση συσχέτιση μεταξύ ηλεκτρονικού επιχειρείν και ηλεκτρονικού εμπορίου.

2.3 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Σύμφωνα με τον ορισμό της Greek Electronic Commerce Association (2017), το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρηματικών και διοικητικών συναλλαγών καθώς και τις σύστοιχες δράσεις ανταλλαγής πληροφοριών, οι οποίες λαμβάνουν χώρα μέσω της χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μια πολύ ευρεία έννοια που στην πράξη περιλαμβάνει ένα πολύ μεγαλύτερο εύρος δραστηριοτήτων σε σχέση με αυτές που απορρέουν από τον παραπάνω ορισμό, όπως για παράδειγμα η διεκπεραίωση δράσεων πώλησης και ενοικίασης παγίων και ακινήτων που ανήκουν σε μια επιχείρηση.

2.4 ΠΡΩΤΟ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΥΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 (πρώτο κύμα ηλεκτρονικού εμπορίου) και αναπτύχθηκε γεωμετρικά μέχρι το τέλος της δεκαετίας, στη βάση των εξελίξεων που σχετίζονταν με το ηλεκτρονικό επιχειρείν σύμφωνα με τα προηγούμενα (καθιέρωση μεθόδων αποκρυπτογράφησης του περιεχομένου και εξακρίβωσης των στοιχείων του αποστολέα σε δράσεις αποστολής πληροφοριών, προσαρμογή νομοθεσίας κτλ.).

Η ανοδική όμως αυτή πορεία του ηλεκτρονικού εμπορίου δεν κράτησε αρκετά μιας και από το έτος 2000 και ύστερα, πολλές επιχειρήσεις, υιοθετώντας σύστοιχες

ηλεκτρονικές δράσεις πτώχευσαν ή σημείωσαν μεγάλες απώλειες (φαινόμενο dot-com bubble).

Παρά το αρνητικό αυτό γεγονός, έκπληξη προκάλεσε η συνέχιση της τάσης από την πλευρά των επιχειρήσεων για συνεχείς επιχειρηματικές δράσεις με προσανατολισμό στο ηλεκτρονικό εμπόριο, με αποτέλεσμα, όσες επιχειρήσεις κατάφεραν να αποφύγουν το φαινόμενο dot-com bubble, από το έτος 2003 να αρχίσουν να παρουσιάζουν μεγάλη αύξηση στις πωλήσεις τους και επομένως αυξημένα κέρδη, σηματοδοτώντας έτσι την απαρχή του δεύτερου κύματος του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Οι διαφορές μεταξύ του πρώτου και του δεύτερου κύματος του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι οι παρακάτω (Tian & Concetta, 2008):

- Το δεύτερο κύμα του ηλεκτρονικού εμπορίου που αντιστοιχεί στη σύγχρονη μορφή αυτού επιτρέπει στις οικονομικές μονάδες να συναλλάσσονται μεταξύ τους χωρίς γλωσσικούς περιορισμούς, σε αντίθεση με την αρχική μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου που υιοθετούσε σε όλες τις δράσεις του την αγγλική γλώσσα μιας και δημιουργήθηκε στην Αμερική και αποσκοπούσε κυρίως στη 'διευκόλυνση' αυτής στις συναλλαγές της με τις άλλες χώρες.
- Οι διαφορές στις ταχύτητες σύνδεσης και χρήσης του διαδικτύου είναι πολύ μεγάλες, με την τεχνολογική εξέλιξη στις συνδέσεις web και την όλο και μεγαλύτερη χρήση συνδέσεων μεγάλου εύρους (broadband), να αποφέρουν για το δεύτερο κύμα μια αύξηση των ταχυτήτων περίπου 20 φορές σε σχέση με τις δυνατότητες του πρώτου κύματος. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αλλαγή του τρόπου και την αύξηση της συχνότητας πλοήγησης στο διαδίκτυο, με ταυτόχρονη μείωση του χρόνου των συναλλαγών και την απώλεια του παραγωγικού χρόνου.
- Στην περίπτωση του πρώτου κύματος, την κύρια πηγή εσόδων αποτελούσαν οι on - line διαφημιστικές δράσεις οι οποίες παρά τη μείωση που υπέστησαν κατά την περίοδο του dot-com bubble, άρχισαν ξανά να αποτελούν πεδίο

ενδιαφέροντος και στο δεύτερο κύμα, αλλά πλέον κυρίως μέσω της υιοθέτησης ειδικών μορφών, όπως οι αγγελίες πρόσληψης προσωπικού ή οι μικρές αγγελίες για πωλήσεις ακινήτων ενοικιάσεις κτλ.

- Σε σχέση με τη βασική συνιστώσα επικοινωνίας την οποία αποτελεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, στο πρώτο κύμα του ηλεκτρονικού εμπορίου η χρήση του e - mail εμφανίζεται αισθητά περιορισμένη, όταν στο δεύτερο κύμα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αποτελεί βασικό εργαλείο για την προώθηση των εμπορευμάτων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και για την επικοινωνία με τους πελάτες της επιχείρησης.
- Στο πρώτο κύμα παρατηρούνταν έντονα προβλήματα αναφορικά με τη διανομή ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών ένεκα του γεγονότος ότι δεν είχαν υιοθετηθεί κατάλληλα μέτρα για την αποφυγή φαινομένων πειρατείας. Αντίθετα, στο δεύτερο κύμα τέτοια φαινόμενα έχουν αντιμετωπιστεί σε σημαντικό βαθμό.
- Τις εταιρίες που συμμετείχαν σε δράσεις ηλεκτρονικού εμπορίου στο πρώτο κύμα αποτελούσαν στην πλειονότητα των περιπτώσεων αυτές που διέθεταν αυξημένους οικονομικούς πόρους, με αποτέλεσμα οι μικρότερες επιχειρήσεις να μένουν ουσιαστικά εκτός εξελίξεων μιας και δεν μπορούσαν να δημιουργήσουν το δικό τους web site. Με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την επιφερόμενη μείωση του κόστους στο δεύτερο κύμα, πλέον όλο και περισσότερες μικρότερες επιχειρήσεις επωφελούνται με αποτέλεσμα να είναι πλέον σε θέση να μεταφερθούν στη νέα εποχή του ηλεκτρονικού εμπορίου.

2.5 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Για την κατηγοριοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, ο Kosiur (1997) τόνισε ότι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τέσσερις βασικές συνιστώσες:

- Οι επιχειρήσεις.

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες.
- Η απόσταση.
- Η επικοινωνία.

Οι επιχειρήσεις:

Ένεκα του γεγονότος ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί το βασικότερο κομμάτι του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του επιχειρηματικού σχεδίου των επιχειρήσεων.

Προϊόντα και υπηρεσίες:

Μέσω των δράσεων του ηλεκτρονικού εμπορίου λαμβάνουν χώρα αγοραπωλησίες τόσο υλικών όσο και άυλων αγαθών και υπηρεσιών. Υλικά αγαθά αποτελούν για παράδειγμα τα βιβλία και τα είδη ένδυσης και υπόδησης, ενώ άυλη συνιστώσα αποτελεί για παράδειγμα το δικαίωμα χρήσης ενός προγράμματος.

Απόσταση:

Εξαιτίας της βασικής δυνατότητας που παρέχει το ηλεκτρονικό εμπόριο για αγοραπωλησία προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων του διαδικτύου, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς.

Επικοινωνία:

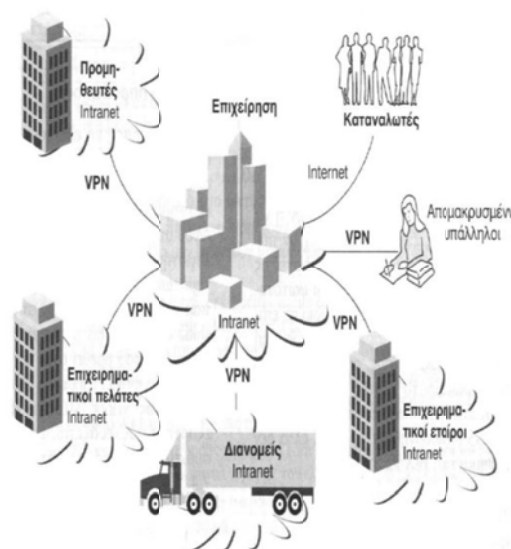
Στη βάση του περιεχομένου του όρου του ηλεκτρονικού εμπορίου που περιλαμβάνει τη δυνατότητα για διάχυση πληροφοριών, αποπεράτωση πληρωμών και διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της χρήσης του διαδικτύου.

Σε αυτό το πλαίσιο, τις τέσσερις κύριες κατηγορίες διαχωρισμού του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελούν (Πομπορτσής & Τσουλφάς, 2002):

- Το εσωτερικό ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιχείρησης προς επιχείρηση (Business to Business, B2B).
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιχείρησης προς καταναλωτή (Business to Consumer, B2C).
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο καταναλωτή προς καταναλωτή (Consumer to Consumer, C2C).

2.5.1 Εσωτερικό ηλεκτρονικό εμπόριο

Το εσωτερικό ηλεκτρονικό εμπόριο απαντάται συνήθως στη μορφή ενός ενδοδικτύου εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Intranet), με την υιοθέτηση δράσεων εσωτερικού εμπορίου να αποσκοπεί στην αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης προκειμένου αυτή να είναι σε θέση να παράσχει ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της.



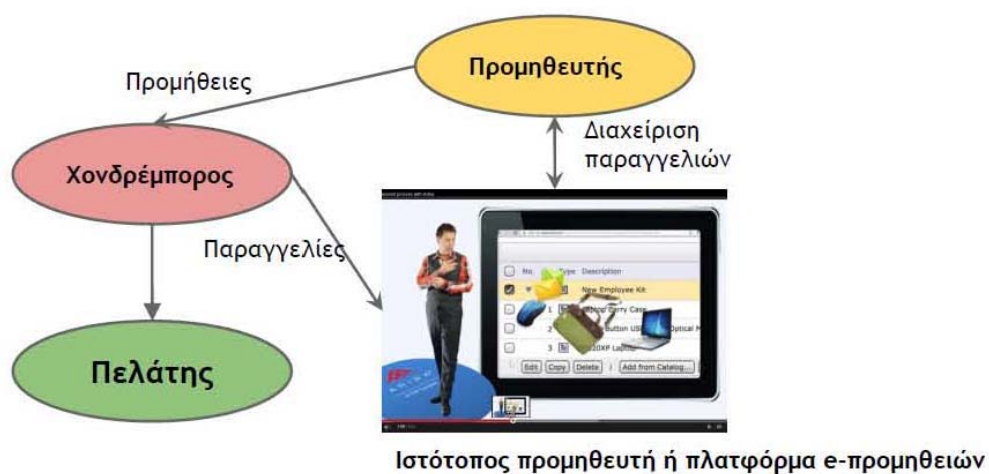
Σχήμα 2.2. Δίκτυο Intranet εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Robertson, 2010).

Η χρήση του διαδικτύου ευνοεί την αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης με τη χρήση εργαλείων όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με αποτέλεσμα την άμεση δημοσίευση πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή σε ιστοσελίδες και άλλους χώρους, που πολλές φορές συνεπάγεται και την αύξηση του αριθμού των πωλήσεων λόγω της άμεσης ενημέρωσης των πωλητών της επιχείρησης για τις δυνατότητες των προϊόντων αυτής καθώς και για τις τάσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού.

2.5.2 Ηλεκτρονικό εμπόριο B2B

Το ηλεκτρονικό εμπόριο τύπου B2B περιλαμβάνει εμπορικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων – συνήθως χονδρικό εμπόριο – οι οποίες δραστηριοποιούνται μέσω του διαδικτύου.

Σε μια τέτοια βάση, μέσω της χρήσης αυτού του τύπου ηλεκτρονικού εμπορίου έχει βελτιωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών (προμηθειών, πληρωμών κτλ.), ενώ ταυτόχρονα έχουν μειωθεί τα κόστη συναλλαγών και έχει αυξηθεί η ταχύτητα διενέργειας αυτών, με άμεσο αντίκτυπο στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πελάτες.



Σχήμα 2.3. Λειτουργία μοντέλου B2B (Τσαγκαράκης & Δασκάλου 2015).

Μέσω μιας B2B αγοράς προσφέρονται οι ακόλουθες υπηρεσίες / δυνατότητες (Laudon & Traver, 2017):

- Αναζήτηση προϊόντων σε ηλεκτρονικούς καταλόγους με βάση κριτήρια όπως το brand του προϊόντος, το όνομα του κατασκευαστή, το όνομα του προμηθευτή, τον κωδικό του προϊόντος ή συνδυασμό αυτών.
- Συμμετοχή σε δημοπρασίες για αγορά ή πώληση προϊόντων, τα οποία μπορεί να αποτελούν στοκ ή μεταχειρισμένα είδη αποθήκης, με ταυτόχρονη δυνατότητα για πλήρη περιγραφή της κατάστασης / λειτουργικότητάς τους.
- Δυνατότητα για απολαβή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, όπως προσαρμογή της λίστας αγορών στις εξατομικευμένες ανάγκες της επιχείρησης και υπηρεσίες προώθησης προϊόντων ιδιοκτησίας της επιχείρησης στην αγορά.
- Ενημέρωση μέσω κατάλληλου λογισμικού όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχείρηση, προμηθευτές, κτλ.) για τα στοιχεία και την πραγματοποίηση κάθε συναλλαγής.
- Υπηρεσίες μεταφοράς και ελέγχου της πίστωσης του καταναλωτή καθώς και υπηρεσίες τεχνολογικής υποστήριξης στην περίπτωση που δεν υπάρχει ο απαιτούμενος εξοπλισμός ή υφίσταται αλλά απαιτείται η πιο εξειδικευμένη χρήση του.

Τέλος, η διαδικασία αγοράς προϊόντων που ακολουθεί μια τυπική επιχείρηση σε μια αγορά B2B αποτυπώνεται στο επόμενο σχήμα.



Σχήμα 2.4. Τυπική διαδικασία αγοράς προϊόντων από μια επιχείρηση σε μια αγορά B2B (Chaffey, 2011).

2.5.3 Ηλεκτρονικό εμπόριο B2C

Ο συγκεκριμένος τύπος ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή αυτού και σχετίζεται με δράσεις λιανικής πώλησης μέσω της χρήσης του διαδικτύου.

Μέσω του B2C εμπορίου, η κάθε επιχείρηση μέσω των δομών ηλεκτρονικών καταστημάτων που διαθέτει προσπαθεί να πουλήσει τα προϊόντα της στην αγορά σε μεμονωμένους πελάτες χωρίς γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς.



Σχήμα 2.5. Βασική ιδέα B2C (Shutterstock, 2017)

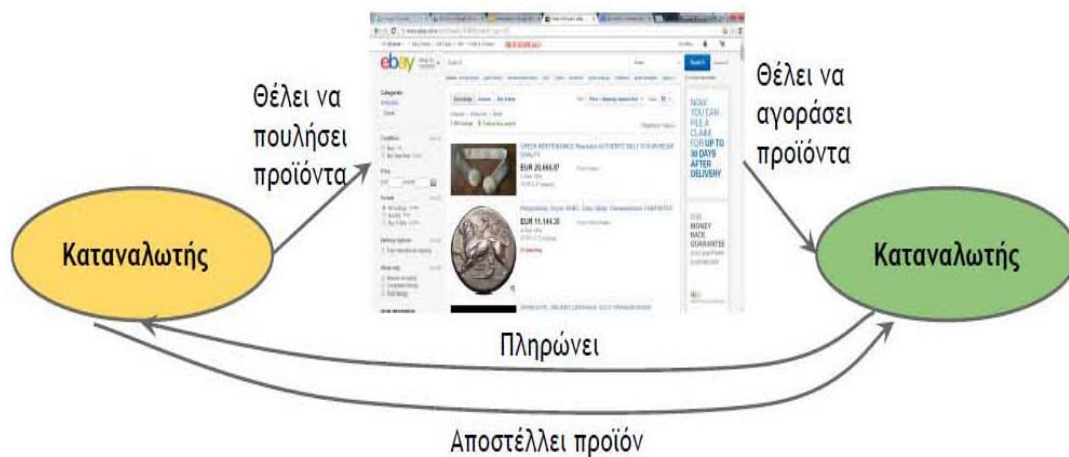
Σε μια πιο συγκεκριμένη βάση, σε μια αγορά B2C κάθε επιχείρηση είναι σε θέση να παράσχει υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών της 24/7 με ταυτόχρονη μείωση του κόστους διανομής, ενώ η δυνατότητα των καταναλωτών για αναζήτηση προϊόντων από το σπίτι εξαλείφει την ανάγκη μετάβασης αυτών στο φυσικό χώρο των καταστημάτων, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ανάγκη των επιχειρήσεων να διατηρούν αυξημένο απόθεμα σε αυτά.



Σχήμα 2.6. Λειτουργία μοντέλου B2C (Τσαγκαράκης & Δασκάλου 2015).

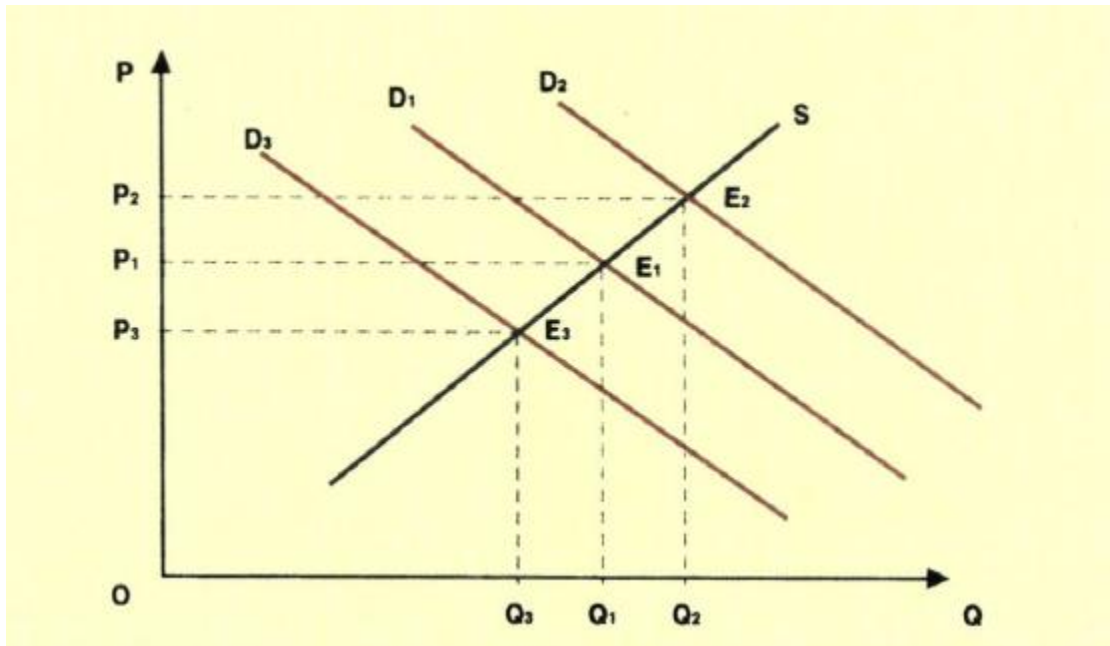
2.5.4 Ηλεκτρονικό εμπόριο C2C

Η συγκεκριμένη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου αφορά στη δυνατότητα ιδιωτών να πραγματοποιούν δράσεις αγοραπωλησίας προϊόντων μεταξύ τους. Στο επόμενο σχήμα αποτυπώνεται ο τρόπος που λαμβάνει χώρα αυτή η δυνατότητα σε ένα περιβάλλον C2C.



Σχήμα 2.7. Λειτουργία μοντέλου C2C (Τσαγκαράκης & Δασκάλου 2015).

Οι τύποι αγοραπωλησίας που ανήκουν στην εν λόγω κατηγορία λαμβάνουν χώρα συνήθως σε συγκεκριμένα auction site (χώροι δημοπρασιών) με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα το e – Bay με την τελική τιμή πώλησης να καθορίζεται από τη ζήτηση τη δεδομένη χρονική στιγμή, σύμφωνα με τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς.



Σχήμα 2.4. Καθορισμός τιμής πώλησης προϊόντος σε μια αγορά C2C (Manfred, 2016).

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, αύξηση της ζήτησης για το προϊόν πώλησης αυξάνει την τιμή αυτού, ενώ μειωμένη ζήτηση οδηγεί σε μικρότερη τιμή πώλησης. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, ο πωλητής θέτει μια ελάχιστη τιμή εκκίνησης.

2.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της χρήσης του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι τα επόμενα (Laudon & Traver, 2017):

Βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων:

Η βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων εξασφαλίζεται μέσω της αμεσότερης επικοινωνίας των εργαζομένων μεταξύ τους, της ταχύτερης πρόσβασης σε περισσότερες αγορές προμηθειών χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, της μείωσης των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας και του κόστους διατήρησης αποθεμάτων, και εν γένει της μείωσης του συνολικού λειτουργικού κόστους μέσω της αποδοτικότερης διάχυσης της πληροφορίας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε άμεσο χρόνο μέσω του διαδικτύου.

Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών:

Με την υιοθέτηση δράσεων ηλεκτρονικού εμπορίου το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών αυξάνεται γεωμετρικά μιας και πλέον είναι δυνατή η πρόσβαση αυτών στις αγορές 24/7, χωρίς ταυτόχρονα να απαιτείται η φυσική τους παρουσία σε κάποιο κατάστημα σύμφωνα με τα προηγούμενα.

Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, κάθε φορά που ένας πελάτης ‘επικοινωνεί’ με την ιστοσελίδα πώλησης προϊόντων μιας επιχείρησης, αυτή καταγράφει τις αναζητήσεις του με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα προφίλ του πελάτη το οποίο αυξάνει τη δέσμευση της εταιρίας σε αυτόν με αποτέλεσμα την αυξημένη ικανοποίησή του με ταυτόχρονη μείωση των χρόνων αναζήτησης, η οποία σε ένα τέτοιο πλαίσιο γίνεται πιο στοχευμένη.

Τέλος, η δυνατότητα που παρέχει το ηλεκτρονικό εμπόριο για ταχύτερη παράδοση των προϊόντων αυξάνει επίσης γεωμετρικά την ικανοποίηση των πελατών / καταναλωτών των προϊόντων της επιχείρησης, με ταυτόχρονη βελτίωση της εταιρικής εικόνας της εταιρίας, ως μια εταιρία αυξημένου προσανατολισμού στις ανάγκες του πελάτη.

Αυξημένη ευελιξία των επιχειρήσεων:

Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπορούν γρηγορότερα να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες τεχνολογικές και κοινωνικο-οικονομικές εξελίξεις, μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο βαθμός ανταγωνιστικότητάς τους και η δυνατότητα για συνεχή βέλτιστη κάλυψη των παράλληλα μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών που αποτελούν στόχο της επιχείρησης.

2.7 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Από την άλλη, η υιοθέτηση δράσεων ηλεκτρονικού εμπορίου εμφανίζει και κάποια σημαντικά μειονεκτήματα (Laudon & Traver, 2017):

Ασφάλεια διακινούμενης πληροφορίας:

Παρά τη συνεχώς αυξανόμενη βελτίωση της ασφάλειας της διακινούμενης πληροφορίας στο διαδίκτυο μέσω της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας, συνεχίζουν να υφίστανται φαινόμενα δυσπιστίας των πελατών σε σχέση με την εμπιστευτικότητα και την ασφάλεια των συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα μέσω του διαδικτύου.

Η δυσπιστία αυτή αποκτά μεγαλύτερη ένταση σε περιπτώσεις όπου θα πρέπει να λάβει χώρα αποστολή ευαίσθητων πληροφοριών και δεδομένων όπως οι αριθμοί πιστωτικών καρτών, ο αριθμός του δελτίου ταυτότητας, ο αριθμός φορολογικού μητρώου κτλ.

Τέλος, θα πρέπει να καταδειχτεί ότι τα φαινόμενα δυσπιστίας δεν αποτελούν αποκλειστικότητα των πελατών, αλλά απαντώνται και σε πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών οι οποίοι με τη σημερινή τεχνολογική εξέλιξη δεν είναι ακόμα σε θέση να γνωρίζουν για παράδειγμα αν η υπογραφή σε ένα αίτημα αγοράς είναι του ίδιου του ενδιαφερόμενου ή έχει πλαστογραφηθεί από κάποιον τρίτο.

Συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας:

Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι συνεχώς ανταγωνιστική στο ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον, θα πρέπει να υιοθετεί συνεχώς ό,τι αρτιότερο υφίσταται τη δεδομένη χρονική στιγμή σε σχέση με την παράμετρο της τεχνολογίας. Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, κυρίως όσον αφορά σε τεχνολογίες που εξελίσσονται συνεχώς, εξαιτίας του γεγονότος ότι η συνεχής ανάγκη για αφομοίωση των τεχνολογικών εξελίξεων οδηγεί σε συνεχή απαίτηση για δέσμευση οικονομικών πόρων.

Δυσκολία χρήσης των εξελιγμένων συστημάτων διακίνησης των πληροφοριών:

Το πρόβλημα αυτό αφορά τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και τους πελάτες αυτής.

Σε σχέση με την πρώτη συνιστώσα, απαιτείται η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να χειρίζεται αποδοτικά τα συνεχώς αναπτυσσόμενα συστήματα πληροφοριών που υιοθετεί η επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται και η απαραίτητη δημιουργία κουλτούρας εντός της επιχείρησης προκειμένου να μειώνεται ο βαθμός των αντιδράσεων των εργαζομένων σύστοιχα με την ανθρώπινη ροπή για προτίμηση καταστάσεων γνωστών και όχι συνεχώς μεταβαλλόμενων.

Τέλος, σε σχέση με τη συνιστώσα των πελατών, το κύριο πρόβλημα εντοπίζεται στην ύπαρξη πολύ μεγάλου όγκου πληροφοριών που καλούνται αυτοί να διαχειριστούν, με αποτέλεσμα να υπάρχει απόκλιση από την ιδανική κατάσταση σύμφωνα με την οποία ο πελάτης θα πρέπει να καταβάλει την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια για την εξεύρεση του προϊόντος που επιθυμεί. Η χρήση εργαλείων όπως η 'δημιουργία αναζήτησης' αποτελεί την κύρια δράση των εταιριών προς αντιμετώπιση του εν λόγω προβλήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) αποτελεί για μια επιχείρηση την αποτύπωση (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009):

- Των στόχων και των σχεδίων αυτής.
- Της αγοράς δράσης της και του υπάρχοντος ανταγωνισμού.
- Των στοιχείων και δεδομένων που είναι απαραίτητα για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Του τρόπου δράσης μέσω του οποίου θα επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι.
- Της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από το business plan σε σχέση με τους σκοπούς της οικονομικής μονάδας

Με τη βοήθεια ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιγράφονται με μεγαλύτερη σαφήνεια οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα προβάλλεται η παροντική κατάσταση και θέση αυτής στην αγορά, καθώς και οι μελλοντικές της προσδοκίες.

Παράλληλα, η χρήση ενός business plan βοηθά στην εγκυρότερη και περιεκτικότερη αποτύπωση τόσο των θετικών στοιχείων όσο και των αδυναμιών της επιχείρησης, με σκοπό τη διατήρηση και περαιτέρω ενίσχυση των πρώτων με ταυτόχρονη υιοθέτηση δράσεων για την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση των δευτέρων.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ως βασικός σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να θεωρηθεί ο ακριβής καθορισμός των κατευθύνσεων των στρατηγικών της

επιχείρησης με σκοπό αυτή να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού (Pinson, 2008).

Η παραπάνω επιδίωξη επιτυγχάνεται εξαιτίας των πολλαπλών δυνατοτήτων που παρέχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Πιο συγκεκριμένα, μέσω ενός επιχειρηματικού σχεδίου παρέχεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλύσει και να αξιολογήσει το εσωτερικό της περιβάλλον, σε σχέση με τις συνιστώσες των οικονομικών αποτελεσμάτων, των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας κτλ., ενώ παράλληλα μπορεί να αξιολογήσει το εξωτερικό περιβάλλον και σε αυτή τη βάση να ανιχνεύσει τυχόν ευκαιρίες, προοπτικές και δυνατότητες εξέλιξης πάντα μέσω της ανάλυσης και του υπάρχοντος ανταγωνισμού (Lamb, 1984).

Επομένως, μέσω ενός επιχειρηματικού σχεδίου μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες έτσι ώστε να βελτιώσει την ικανότητά της για περαιτέρω επέκταση όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά, δρώντας μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Με την ορθή και σύμφωνα με τους κανόνες του σύγχρονου management σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αποκτούν το σημαντικό πλεονέκτημα της δυνατότητας για αξιολόγηση και εκτίμηση των κινδύνων που μπορούν να ανακύψουν για την επιχείρηση μέσα από μια πιο ολιστική προσέγγιση σύστοιχα με την ύπαρξη επιμέρους τμημάτων για συλλογή πληροφοριών που υπάρχουν σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

Πέραν όμως από τη χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, σημαντική είναι η χρησιμότητα αυτού και για εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη όπως πελάτες, επενδυτές, εξωτερικοί συνεργάτες, προμηθευτές και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα οποία μπορούν να συλλέξουν άμεσα και έγκυρα πληροφορίες και στοιχεία για την επιχείρηση προκειμένου να

αποφασίσουν για περαιτέρω δράσεις όπως επενδύσεις στην επιχείρηση, δανεισμός κτλ. (Κέφης & Παπαζαχαρίου, 2009).

Προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα, σε σχέση με την πρακτική συνιστώσα, το γεγονός ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο συνοδεύεται στην πλήρη του μορφή από αναλυτικούς πίνακες και διαγράμματα τα οποία αποτελούν περιεκτικά και ευανάγνωστα εργαλεία για κάθε ενδιαφερόμενό, το καθιστά αυτόματα ως ένα εργαλείο όπου ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να βρει τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν για μια επιχείρηση με εποπτικό τρόπο και χωρίς να ξοδεύει χρόνο σε άσκοπες αναζητήσεις και περιττά στοιχεία.

Στη βάση της παραπάνω ανάλυσης, συνοπτικά ένα επιχειρηματικό πλάνο χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα πλεονεκτήματα (Pinson, 2008):

- Καθορίζει συνοπτικά τους επιχειρηματικούς σκοπούς της επιχείρησης.
- Με χρήση απτών και περιεκτικών εργαλείων καθορίζει πλήρως τις συνιστώσες του επιχειρηματικού κλάδου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Παραθέτει περιεκτικά τα δυνατά σημεία αλλά και τις αδυναμίες της επιχείρησης.
- Παρέχει στους υποψήφιους επενδυτές και λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη τα απαραίτητα στοιχεία για να αντιληφθούν αν η εταιρία αποτελεί κατάλληλο επενδυτικό πεδίο.
- Αυξάνει την ικανότητα ελέγχου της επιχείρησης καθώς και τη δυνατότητα για την έγκαιρη και έγκυρη διάγνωση αστοχιών και παραλείψεων έτσι ώστε να υιοθετούνται οι καταλληλότερες διορθωτικές ενέργειες.

3.3 ΔΟΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να διακρίνεται από μια δομή περιεκτική και ταυτόχρονα ολοκληρωμένη έτσι ώστε να παρέχει στον ενδιαφερόμενο τη δυνατότητα για άντληση όλων των απαιτούμενων πληροφοριών χωρίς όμως αυτός να αναγκάζεται να έρχεται αντιμέτωπος με περιττές πληροφορίες και στοιχεία.

Σε μια τέτοια βάση, σύμφωνα με την Pinson (2008), ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες:

- Περιγραφή εταιρίας.
- Γενική περιγραφή κλάδου δραστηριοποίησης.
- Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.
- Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Ανάλυση ανταγωνισμού.
- Στρατηγικές.
- Μίγμα μάρκετινγκ.
- Οικονομική ανάλυση.
- Το επιχειρηματικό μοντέλο - Canvas

3.3.1 Περιγραφή εταιρίας

Στο συγκεκριμένο πεδίο παρατίθενται στοιχεία για την επιχείρηση αναφοράς όπως:

- Γενικά στοιχεία που σχετίζονται με την επιχείρηση όπως έτος ίδρυσης, λογότυπο κτλ.
- Γενική περιγραφή των προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών στην αγορά δραστηριοποίησής της.
- Τυχόν ειδικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν και συνήθως ‘εξυψώνουν’ την επιχείρηση όπως μια πρωτιά που διαθέτει αυτή είτε σε κάποιο τμήμα της αγοράς, είτε όσον αφορά στην υιοθέτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

3.3.2 Γενική περιγραφή κλάδου δραστηριοποίησης

Στο εν λόγω χωρίο καταγράφονται στοιχεία που σχετίζονται με τον κλάδο μέσα στον οποίο δρα και παράγει η επιχείρηση αναφοράς. Βασικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται αποτελούν:

- Ποσοτικά στοιχεία όπως αριθμός εταιριών που δρουν στην αγορά και μερίδιο αγοράς αυτών, στοιχεία του ενεργητικού των επιχειρήσεων κτλ.
- Ποιοτικά στοιχεία όπως σημαντικότητα κλάδου για την οικονομία της χώρας κτλ.
- Τάσεις του κλάδου και σημαίνοντα γεγονότα που έλαβαν χώρα, όπως συγχωνεύσεις, κλείσιμο / άνοιγμα επιχειρήσεων κτλ.

3.3.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Τις κύριες συνιστώσες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αποτελούν η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι (Δρόσος, 2015).

Δομή:

Η οργανωτική δομή καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς την επικοινωνία, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας στις παραγωγικές της λειτουργίες.

Σήμερα απαντώνται 3 βασικοί τύποι οργανωτικής δομής: η οργανωτική δομή ανά λειτουργία, η οργανωτική δομή ανά έργο και η οργανωτική δομή ανά πίνακα (Klasterin, 2004).

Οργανωτική δομή ανά λειτουργία:

Στο συγκεκριμένο τύπο οργανωτικής δομής ο φορέας χωρίζεται σε τμήματα και διευθύνσεις με βάση τη λειτουργική εξειδίκευση. Σε ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο, στην οργανωτική δομή ανά λειτουργία, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με κάποια λειτουργία γίνονται στο πλαίσιο της αντίστοιχης διεύθυνσης, ενώ τη διαχείριση κάθε παραμέτρου ενός έργου αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι των αντίστοιχων λειτουργιών.



Σχήμα 3.1. Οργανωτική δομή ανά λειτουργία (Μέντζας, 2009).

Βασικά πλεονεκτήματα της οργανωτικής δομής ανά λειτουργία αποτελούν:

- Η ευελιξία όσον αφορά στη χρήση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων.
- Η βέλτιστη εξειδίκευση στις διαφορετικές λειτουργικές περιοχές και πεδία της επιχείρησης.
- Η κάθετη διασύνδεση η οποία εξασφαλίζει την εύκολη και αποδοτική επικοινωνία.
- Εύκολος καθορισμός προτεραιοτήτων και ιεραρχικών επιπέδων.

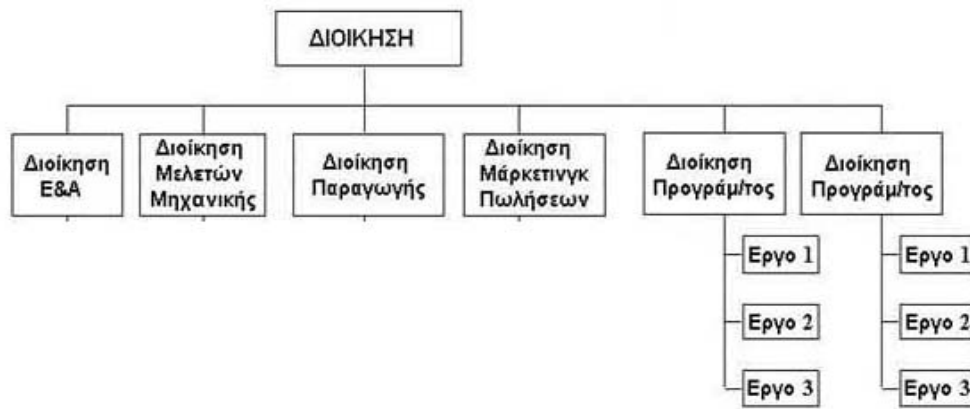
Από την άλλη, τα βασικά μειονεκτήματα της οργανωτικής δομής ανά λειτουργία είναι:

- Η πολύ-τμηματική ευθύνη για ένα έργο.
- Το μειωμένο κίνητρο των εργαζομένων των τμημάτων για την επιτυχή υλοποίηση ενός έργου.
- Η δυσκολία συντονισμού, ανάθεσης αρμοδιοτήτων και απόδοσης ευθυνών ή καταμερισμού επιτυχίας σε έργα που απαιτούν διαλειτουργική προσέγγιση.
- Η αντιμετώπιση προβλημάτων σε λειτουργικό επίπεδο και όχι συνολικά σε επίπεδο έργου.
- Η έλλειψη σημείου εστίασης σε ένα έργο.

Οργανωτική δομή ανά έργο:

Στην περίπτωση της οργανωτικής δομής ανά έργο, όλες οι λειτουργίες που απαιτούνται για την αποπεράτωση ενός έργου ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, ενώ ο υπεύθυνος του έργου έχει την πλήρη ευθύνη όσον αφορά στη στελέχωση, την

οργάνωση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση του έργου. Τέλος, κάθε έργο βρίσκεται ιεραρχικά κάτω από τη γενική διεύθυνση του οργανισμού ανάληψης του έργου .



Σχήμα 3.2. Οργανωτική δομή ανά λειτουργία (Μέντζας, 2009).

Τα κύρια πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης δομής είναι τα ακόλουθα:

- Υψηλός προσανατολισμός, κίνητρο και συγκέντρωση στην επίτευξη των στόχων του έργου.
- Πλήρως μεμονωμένη ανάληψη εξουσίας και ευθύνης για το έργο από το διαχειριστή αυτού.
- Αυξημένη δυνατότητα συντονισμού, λήψης αποφάσεων και διορθωτικών ενεργειών.
- Το έργο αποτελεί το κεντρικό σημείο εστίασης γύρω από το οποίο επιλέγονται και αναπτύσσονται όλες οι δράσεις.

Από την άλλη, τα βασικά μειονεκτήματα της οργανωτικής δομής ανά έργο αποτελούν:

- Το αυξημένο κόστος λόγω της ύπαρξης πολλών λειτουργικών ομάδων ανά έργο.

- Το γεγονός ότι τα μεμονωμένα άτομα έχουν πρωτεύοντα ρόλο με αποτέλεσμα αλλαγή προσώπων να οδηγεί σε σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά στην εξέλιξη του έργου.
- Η δυσκολία όσον αφορά στη σωστή και αποδοτική κατανομή του προσωπικού.
- Η μειωμένη αλληλεπίδραση μεταξύ διαφορετικών έργων και η μικρή επιθυμία για τεχνική βελτίωση λόγω της επικέντρωσης στην όσο το δυνατόν καλύτερη επίτευξη των στόχων του κάθε μεμονωμένου έργου.
- Μικρή αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και επομένως μειωμένη ικανότητα για αφομοίωση τεχνολογικών καινοτομιών και εξελίξεων .

Οργανωτική δομή πίνακα:

Η οργανωτική δομή πίνακα αποτελεί τη βέλτιστη θεωρητικά οργανωτική δομή μιας και αποτελεί συνδυασμό των πλεονεκτημάτων των δύο προηγούμενα αναφερθέντων τύπων οργανωτικής δομής.



Σχήμα 3.3. Οργανωτική δομή πίνακα (Μέντζας, 2009).

Τα βασικά πλεονεκτήματα της οργανωτικής δομής πίνακα είναι:

- Η ισορροπημένη σχέση μεταξύ των σημαντικών παραμέτρων υλοποίησης του έργου τις οποίες αποτελούν το κόστος, ο χρόνος και η παραγωγικότητα.
- Η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση και αφομοίωση τυχόν αλλαγών που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια του έργου.
- Οι λειτουργικές μονάδες λειτουργούν υποστηρικτικά στο έργο.
- Η ελαχιστοποίηση των δια - τμηματικών συγκρούσεων και του κόστους των διαδικασιών λόγω χρήσης κοινών πόρων.

Όσον αφορά στα μειονεκτήματα της οργανωτικής δομής πίνακα, αυτά σχετίζονται με:

- Τη δυσκολία κατανομής αρμοδιοτήτων και εξουσιών αλλά και της αντιμετώπισης των συγκρούσεων.
- Τον ασαφή καθορισμό των στόχων μεταξύ λειτουργικών μονάδων και διοίκησης έργου.
- Την αυξημένη και πολυδιάστατη ροή πληροφοριών με αποτέλεσμα την αδυναμία για άμεση αξιολόγηση και αφομοίωση.
- Τη δυσκολία συντονισμού των επιμέρους διαδικασιών αλλά και των διαδικασιών συνολικού ελέγχου του έργου.
- Τη συνεχή διαφοροποίηση στόχων και προτεραιοτήτων στα πλαίσια του δυναμικού χαρακτήρα που χαρακτηρίζει την εν λόγω οργανωτική δομή.
- Την ύπαρξη δι-επίπεδου συστήματος αναφορών.

Κουλτούρα:

Ως κουλτούρα σε μια επιχείρηση ορίζεται το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που διακατέχει τα μέλη της και το οποίο τη διαχωρίζει και την κάνει ξεχωριστή σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση (Wells, 2007).

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας στα πλαίσια ενός οργανισμού μιας και καθορίζει την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν και παράγουν οι υπάλληλοι αυτού. Είναι προφανές, πως καλύτερες συνθήκες εργασίας, οδηγούν σε αποδοτικότερη διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων.

Σε μια πιο συγκεκριμένη βάση η εταιρική κουλτούρα (Phegen, 1995):

- Αντιπροσωπεύει συμπεριφορές και νόρμες που καθορίζονται κυρίως από τη διοίκηση και τις οποίες ενθαρρύνονται να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι.
- Αποτελεί οδηγό για τους εργαζόμενους όσον αφορά στην εργασιακή συμπεριφορά τους τόσο απέναντι στους άλλους υπαλλήλους όσο και σε σχέση με τα καθήκοντά τους.
- Εμπεριέχει όλες εκείνες τις ιδέες και αξίες που διακατέχουν και αντιπροσωπεύουν την εταιρία.
- Εμπνέει τη σταθερότητα και την ασφάλεια στην επιχείρηση οδηγώντας τους εργαζομένους στην επίτευξη υψηλότερων στόχων.
- Προσδίδει ταυτότητα στην επιχείρηση και την καθιστά μοναδική σε σχέση με τις υπόλοιπες.
- Επηρεάζει τις εξωτερικές σχέσεις του οργανισμού και τη θέση του στην αγορά.

Όπως τονίζει ο ίδιος συγγραφέας, η εταιρική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από δύο βασικές συνιστώσες, την ένταση και την ολοκλήρωση. Η ένταση κουλτούρας αποτελεί το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποδέχονται τα διακριτά στοιχεία αυτής, όπως οι αξίες και οι κατευθύνσεις συμπεριφοράς, ενώ η ολοκλήρωση κουλτούρας αποτελεί το βαθμό στον οποίο όλες οι ομάδες καθ' όλη την έκταση του οργανισμού αποδέχονται την κοινή κουλτούρα που θέλει η διοίκηση να εφαρμόσει σε αυτόν. Υψηλότεροι βαθμοί στις δύο συνιστώσες σηματοδοτούν αυξημένη παγίωση της εταιρικής κουλτούρας εντός της επιχείρησης

Συγκεντρωτικά σε σχέση με την έννοια της εταιρικής κουλτούρας, μπορεί να σημειωθεί ότι αυτή επιδρά αποφασιστικά στον τρόπο λειτουργίας και τη συμπεριφορά των εργαζομένων εντός μιας επιχείρησης, ενώ η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας, μπορεί να δημιουργήσει τη βάση για την εξασφάλιση συγκριτικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην αγορά δράσης, μιας και δεν ελλοχεύει ο κίνδυνος αντιγραφής, αφού στην εταιρική κουλτούρα υπάρχει υψηλή συγκέντρωση από άυλες νόρμες χωρίς φυσική υπόσταση που ενσωματώνονται στη συνείδηση των εργαζομένων (Wells, 2007).

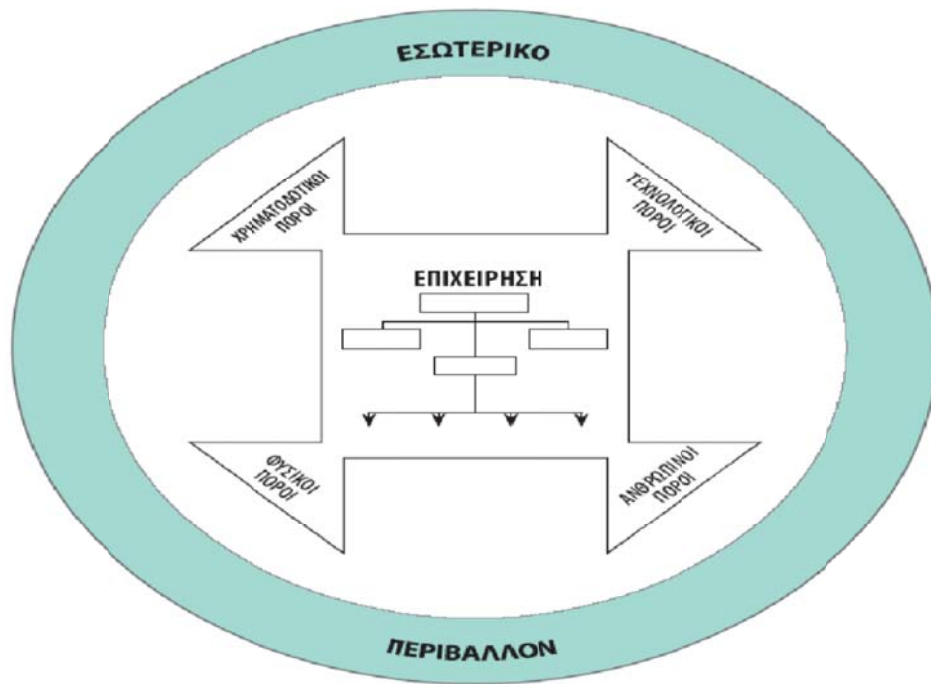
Πόροι:

Κάθε επιχείρηση διαθέτει έναν ικανό αριθμό πόρων για την εξασφάλιση της ομαλής παραγωγικής της δράσης, που διαφέρει από τους πόρους οποιασδήποτε άλλης επιχείρησης, του ίδιου ή διαφορετικού πεδίου.

Οι πόροι μιας εταιρίας μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες (Δρόσος, 2015):

- Τους χρηματοδοτικούς πόρους.
- Τους φυσικούς πόρους.
- Τους ανθρώπινους πόρους.

- Τους τεχνολογικούς πόρους.



Σχήμα 3.4. Κατηγορίες πόρων μιας επιχείρησης (Δρόσος, 2015).

Χρηματοδοτικοί πόροι:

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να είναι σε θέση να επιτελέσει τις λειτουργίες της χρειάζεται οικονομικούς πόρους. Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως η διάθεση των εν λόγω πόρων, είναι χωρίς επιστροφή. Στην περίπτωση αποδοτικών εταιριών, τα χρήματα επαναχρησιμοποιούνται για την περαιτέρω ανάπτυξή της, που είναι και ο βασικός σκοπός κάθε υγιούς οικονομικής μονάδας.

Οι βασικές πηγές χρηματοδότησης μιας επιχείρησης είναι (Gillespie, 2010):

- Το μετοχικό κεφάλαιο, το οποίο αποτελείται κυρίως από ίδιους πόρους της επιχείρησης.
- Το δανειακό κεφάλαιο, που αποτελείται από εξωτερικούς πόρους που προέρχονται μέσω δανεισμού της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί πως η χρηματοδότηση μιας επιχείρησης αποτελεί ίσως το βασικότερο πρόβλημα της εκάστοτε διοίκησης. Η εξασφάλιση πηγών χρηματοδότησης, καθώς και η ορθότερη κατανομή των κεφαλαίων στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, αποτελούν τα βασικά θέματα διαχείρισης για μια διοίκηση όσον αφορά στον τομέα των χρηματοδοτικών πόρων μιας οικονομικής μονάδας.

Φυσικοί πόροι:

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν το σύνολο των εγκαταστάσεων, του τεχνολογικού εξοπλισμού, των μηχανημάτων, των οχημάτων, των πρώτων υλών, καθώς και άλλων στοιχείων που χρησιμεύουν στην παραγωγή του τελικού προϊόντος.

Ανθρώπινοι πόροι:

Η συγκεκριμένη κατηγορία πόρων περιλαμβάνει το σύνολο των ατόμων που στελεχώνουν μια επιχείρηση και δρουν με σκοπό την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων και επιδιώξεων αυτής (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η συγκεκριμένη ομάδα πόρων λόγω της ύπαρξης του ανθρώπινου παράγοντα, ελέγχει, συντονίζει, οργανώνει και κατανέμει τις υπόλοιπες κατηγορίες πόρων, προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης

Βασικούς στόχους της εκάστοτε διοίκησης σε σχέση με τους ανθρώπινους πόρους αποτελούν (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Η εξασφάλιση των απαραίτητων εργαζομένων για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και η τοποθέτηση αυτών στις σωστές θέσεις εργασίας.
- Η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού με κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, ικανό να φέρει εις πέρας το απαιτούμενο από τη διοίκηση έργο.

- Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για αποδοτική εργασία, η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και ο καθορισμός ενός αποδοτικού συστήματος ανταμοιβών.
- Η αποδοτική συνεργασία των ανθρώπινων πόρων με τους υπόλοιπους πόρους προς βελτιστοποίηση του επιχειρηματικού αποτελέσματος.

Τεχνολογικοί πόροι:

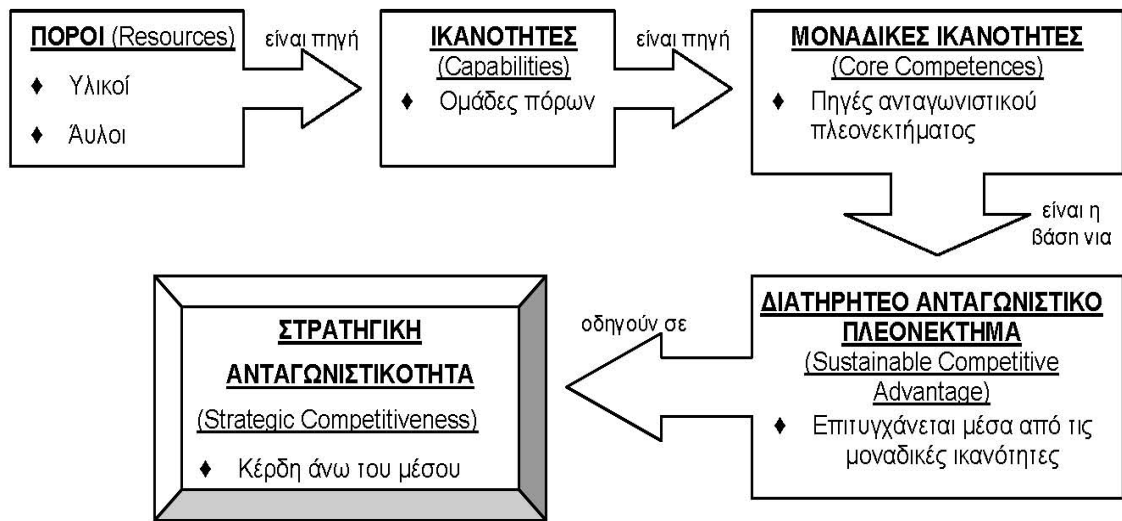
Οι τεχνολογικοί πόροι αφορούν στην τεχνολογική εξειδίκευση που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση. Η ύπαρξη πατεντών, εμπορικών σημάτων και δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας, καθώς και η γνώση για την αποτελεσματική εκμετάλλευση αυτών, αποτελούν τα κυριότερα παραδείγματα τεχνολογικών πόρων που μπορεί να διαθέτει σήμερα μια επιχείρηση.

Οι τεχνολογικοί πόροι μπορούν να οδηγήσουν σε (Baltzan, 2015):

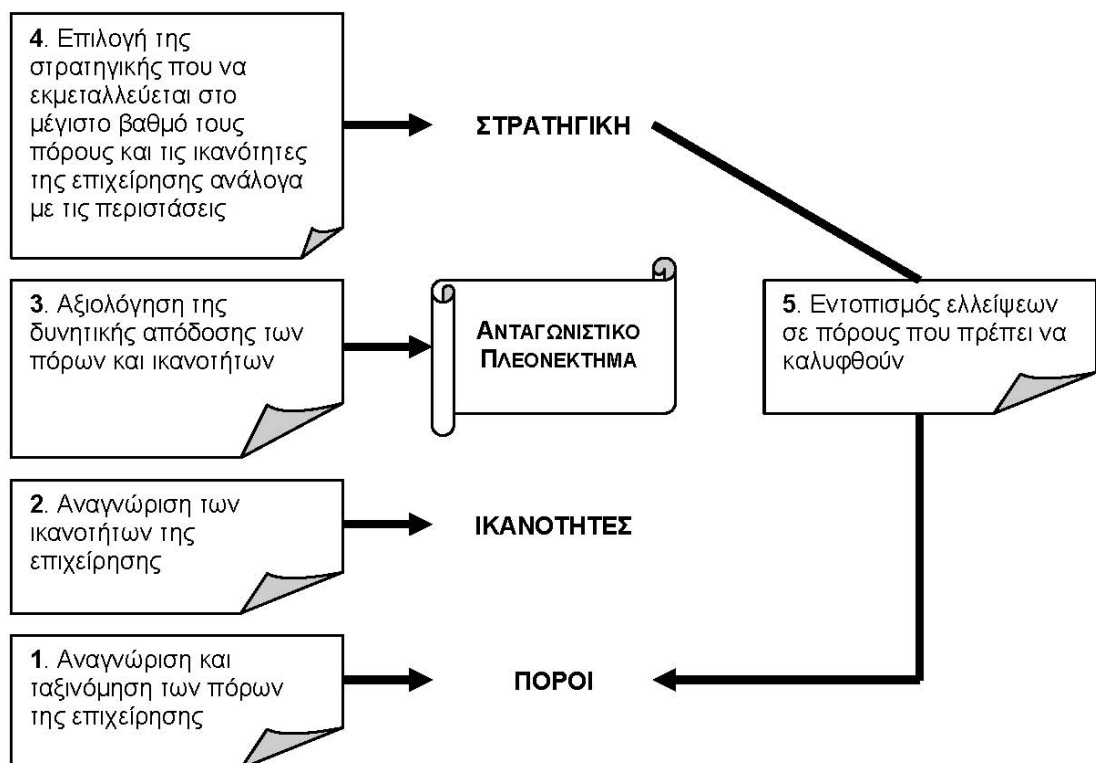
- Προϊόντα νέας ή βελτιωτικής καινοτομίας που θα διακρίνονται εμφανώς από το αγοραστικό κοινό για τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησής τους.
- Βελτιστοποίηση παραγωγικών διαδικασιών, προς μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής, με δυνατότητα για διάθεση των πόρων που θα εξοικονομηθούν σε περαιτέρω δράσεις ανάπτυξης της επιχείρησης.

Κλείνοντας, θα πρέπει να καταδειχτεί ότι η ύπαρξη των παραπάνω περιγραφόμενων πόρων, αποτελεί μεν σημαντικό παράγοντα για μια επιχείρηση, όμως αποτελεί απλά το πρώτο βήμα. Ο κατάλληλος συνδυασμός και η βέλτιστη χρήση αυτών μέσω της υιοθέτησης κατάλληλων στρατηγικών αποτελεί το καίριο βήμα, που θα μετατρέψει τους πόρους αυτούς σε ικανότητες της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ενδεδειγμένη ροή ενεργειών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση, απεικονίζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 3.5. Μετάβαση από τους πόρους στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hunger & Wheelen, 2004).



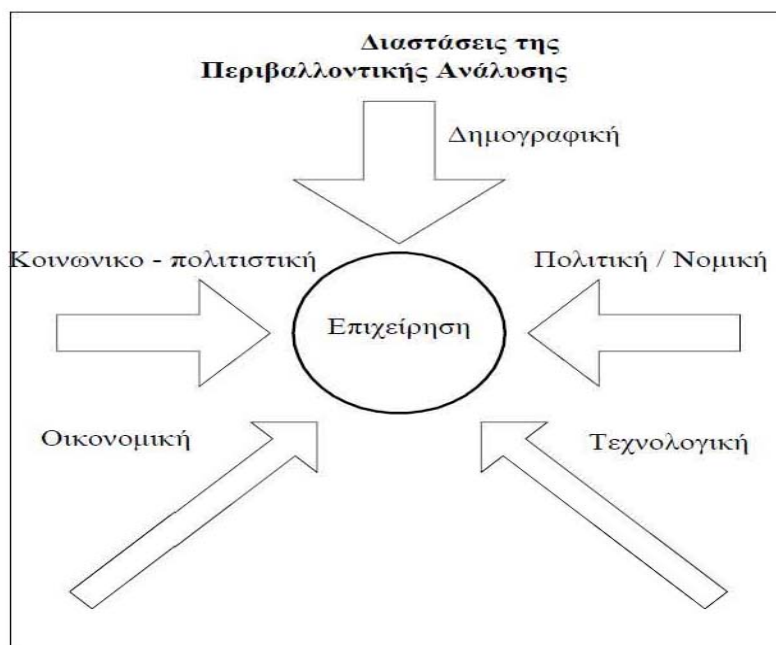
Σχήμα 3.6. Μετατροπή πόρων σε ικανότητες μέσω της στρατηγικής (Hunger & Wheelen, 2004).

3.3.4 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί το χώρο όπου τα διοικητικά στελέχη της αναζητούν ευκαιρίες προς εκμετάλλευση αλλά και απειλές που μπορεί να επηρεάσουν την εξέλιξη της επιχείρησης.

Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι σε θέση να αναζητήσει τις ευκαιρίες και να ανιχνεύσει τις απειλές θα πρέπει να κινηθεί όχι αποκλειστικά και μόνο στη βάση του στενού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να υιοθετήσει μια πιο ολιστική προσέγγιση λαμβάνοντας υπόψη και άλλους παράγοντες πέραν του οικονομικού.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η ανάλυση PEST – DG η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση.



Σχήμα 3.7. Διαστάσεις της ανάλυσης περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2002).

Η ακόλουθη μήτρα περιλαμβάνει τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να καθορίσουν τις συνθήκες του ευρύτερου οικονομικού, τεχνολογικού, πολιτικο-νομικού, κοινωνικο-πολιτιστικού, δημογραφικού και παγκόσμιου περιβάλλοντος, και οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μια ανάλυση PEST-DG.

Για τη μελέτη των διαστάσεων του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST-DG:

<i>Ανάλυση PEST-DG</i> <i>- Political - Economic - Technological - Social - Demographic - Global</i>	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
	<ul style="list-style-type: none">• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν• Εππόκιο• Προσφορά χρήματος• Πληθωριστικές τάσεις• Επίπεδο ανεργίας• Έλεγχος μισθών / τιμών	<ul style="list-style-type: none">• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη• Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη• Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
	ΠΟΛΙΤΙΚΣ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
	<ul style="list-style-type: none">• Νομοθεσία κατά μονοπωλίων• Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος• Κυβερνητική σταθερότητα• Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου• Κίνητρα για προσλήψεις	<ul style="list-style-type: none">• Αλλαγές στον τρόπο ζωής• Δραστηριοποίηση καταναλωτών• Μετακίνηση του πληθυσμού• Καριέρα
	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
	<ul style="list-style-type: none">• Ρυθμός αύξησης πληθυσμού• Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία• Ρυθμός γεννήσεων• Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής	<ul style="list-style-type: none">• Νέες διεθνείς αγορές• Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν• Διεθνή πολιτικά δρώμενα• Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών•

Σχήμα 3.8. Πίνακας παραγόντων ανάλυσης σε μια ανάλυση PEST - DG (Αρόσος, 2015).

Αφού λάβει χώρα μια τέτοια ανάλυση, πλέον η υιοθέτηση μιας ανάλυσης SWOT (Strengths: Δυνατά Σημεία, Weaknesses: Αδυναμίες, Opportunities: Ευκαιρίες, Threats: Απειλές) μπορεί να καταδείξει τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες για την επιχείρηση, αλλά και να τονίσει τις αδυναμίες αυτής καθώς και τις απειλές που μπορούν να ανακύψουν στο περιβάλλον δράσης της.



Σχήμα 3.9. Μήτρα ανάλυσης SWOT (Δρόσος, 2015).

Τα βασικά σημεία ενδιαφέροντος των συνιστωσών μιας ανάλυσης SWOT αποτυπώνονται στον επόμενο πίνακα:

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	
<p><u>Δυνατά σημεία</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Τα δυνατά σημεία της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.• Η διαθεσιμότητα πόρων για αξιοποίηση με σκοπό την επίτευξη κέρδους.• Σημεία υπεροχής της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.• Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που προσδιορίζουν το συγκριτικό πλεονέκτημα αυτής έναντι των επιχειρήσεων που συνθέτουν τον ανταγωνισμό της αγοράς.	<p><u>Αδυναμίες</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη περιθωρίων βελτίωσης σε σχέση με το προσφερόμενο προϊόν / υπηρεσία.• Αδυναμίες που αντιλαμβάνεται ο ανταγωνισμός για την επιχείρηση.• Τομείς υστέρησης επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.• Έλλειψη διαθέσιμων πόρων ή ικανότητας αποδοτικής διαχείρισης αυτών.• Χαμηλή αναγνωρισιμότητα εμπορικού σήματος επιχείρησης.
<p><u>Ευκαιρίες</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Έγκυρη πρόβλεψη αλλαγών στο τεχνολογικό πεδίο και κατάλληλη προετοιμασία μέσω δράσεων εξειδίκευσης και εκπαίδευσης του	<p><u>Απειλές</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη διαθέσιμων πόρων.• Μείωση του ενδιαφέροντος για τα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες.

<p>προσωπικού.</p> <ul style="list-style-type: none">• Εκμετάλλευση των τάσεων της αγοράς σε σχέση με τα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες.• Αλλαγές στο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον που μπορεί να ωφελήσουν την οικονομική μονάδα.• Περαιτέρω επέκταση των αγορών και των προς διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών.	<ul style="list-style-type: none">• Αδυναμία αποπληρωμής δανείων.• Αύξηση κόστους λειτουργίας επιχείρησης.• Αύξηση του ανταγωνισμού και διαφοροποίηση των συσχετισμών των δυνάμεων της αγοράς υπέρ αυτών.
--	---

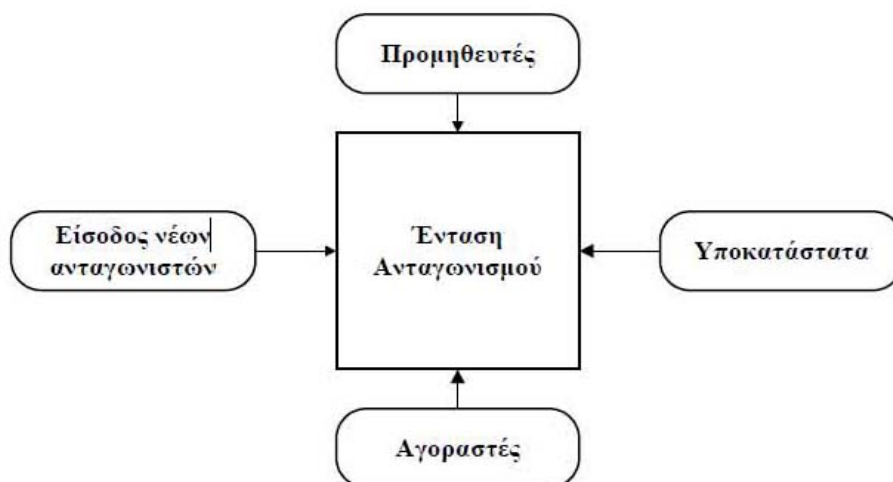
Πίνακας 3.1. Παράγοντες διαμόρφωσης συνιστωσών ανάλυσης SWOT (Kotler & Armstrong, 2010).

3.3.5 Ανάλυση ανταγωνισμού

Σύμφωνα με τον Porter (1980), το ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να προσδιοριστεί από τις ακόλουθες δυνάμεις:

- Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δρουν στην αγορά.
- Την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.
- Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αποδίδεται σχηματικά ως ακολούθως:



Σχήμα 3.10. Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων Porter (Porter, 1980).

Ένταση του ανταγωνισμού:

Η ένταση του ανταγωνισμού αποτελεί απόρροια των κινήσεων των επιχειρήσεων της αγοράς ενδιαφέροντος να βελτιώσουν τη θέση τους σε αυτή, με αύξηση για παράδειγμα του μεριδίου αγοράς ή με κυριαρχία στα κανάλια διανομής. Στην πλειονότητα των αγορών, κάθε στρατηγική κίνηση που υιοθετεί μια επιχείρηση προκαλεί την αντίδραση και των υπολοίπων επιχειρήσεων προκειμένου αυτές να μπορέσουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι επιχειρήσεις που συνθέτουν τον ανταγωνισμό της αγοράς εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο δραστηριοποίησης.

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Ένταση Ανταγωνισμού ανάμεσα στις Υπάρχουσες Επιχειρήσεις ενός Κλάδου
1. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
2. Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας
3. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου της αγοράς
4. Διαφοροποίηση στα προϊόντα
5. Υπαρξη υψηλών εμποδίων εισόδου

Πίνακας 3.2. Παράγοντες καθορισμού έντασης ανταγωνισμού (Hunger & Wheelen, 2004).

Υπαρξη υποκατάστατων προϊόντων:

Ένα προϊόν αποτελεί υποκατάστατο ενός άλλου προϊόντος όταν μπορεί να το αντικαταστήσει σε μια συγκεκριμένη χρήση. Όσο πιο πολύ η απόδοση των υποκατάστατων προϊόντων πλησιάζει αυτή των βασικών προϊόντων, τόσο η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα γίνεται μεγαλύτερη. Σε μια τέτοια βάση, είναι προφανές πως η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση για τα προϊόντα μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη και το γεγονός ότι συνήθως αυτά εμφανίζουν χαμηλότερες τιμές από τα βασικά προϊόντα.

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα
1. Υπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων
2. Επίδραση της τιμής
3. Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Πίνακας 3.3. Παράγοντες προσδιορισμού της απειλής υποκατάστασης (Hunger & Wheelen, 2004).

Δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών:

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλές αποδόσεις και αυξημένα περιθώρια κέρδους, τότε προσελκύει νέες επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν αν εισέλθουν σε αυτόν για να επωφεληθούν. Η διαδικασία αυτή της εισόδου δεν είναι πάντα τόσο απλή, μιας και οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε έναν κλάδο μπορεί να αντιμετωπίσουν σημαντικά εμπόδια που σχετίζονται τόσο με την παράμετρο του κόστους, όσο και με παράγοντες που σχετίζονται με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της αγοράς, τη νομική παράμετρο αλλά και το ίδιο το προϊόν.

Σε αυτή τη βάση, οι παράγοντες που καθορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο αποτυπώνονται στον επόμενο πίνακα:

Παράγοντες που Προσδιορίζουν την Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων σε έναν Κλάδο
1. Οικονομίες κλίμακας
2. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
3. Διαφοροποίηση προϊόντος
4. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
5. Νομικοί περιορισμοί
6. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Πίνακας 3.4. Παράγοντες προσδιορισμού της απειλής εισόδου σε έναν κλάδο (Hunger & Wheelen, 2004).

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Σε έναν σημαντικό αριθμό κλάδων, τα έξοδα για την προμήθεια πρώτων υλών και άλλων υλικών απαραίτητων για την παραγωγή του τελικού προϊόντος, αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους αυτού. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι προμηθευτές είναι σε θέση να επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του παραγόμενου προϊόντος.

Εν γένει, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών
1. Αριθμός των προμηθευτών
2. Μέγεθος και σημασία του αγοραστή και του προμηθευτή
3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
4. Δυνατότητα υλοκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
5. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Πίνακας 3.5. Παράγοντες προσδιορισμού της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών (Hunger & Wheelen, 2004).

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με τους αντίστοιχους που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι παράγοντες αυτοί αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Παράγοντες που Προσδιορίζουν τη Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών
1. Μέγεθος του αγοραστή
2. Αριθμός προμηθευτών
3. Πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προμηθευτή
4. Ευαισθησία του αγοραστή στην τιμή
5. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
6. Κάθετη ολοκλήρωση του αγοραστή προς τα πίσω

**Πίνακας 3.6. Παράγοντες προσδιορισμού της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών
(Hunger & Wheelen, 2004).**

3.3.6 Στρατηγικές

Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο ενεργεί (Γιαννάτος & Αγγελετόπουλος, 2011).

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική, δηλαδή να μάχεται όλους τους ανταγωνιστές για την εξασφάλιση πλεονεκτήματος, συνεργατική, δηλαδή να περιλαμβάνει συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών προκειμένου να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων, ή και τα δύο.

Η επιχειρηματική στρατηγική περιλαμβάνει τρεις τρόπους δράσης που καθορίζονται από την ακολουθούμενη γενική στρατηγική της επιχείρησης. Τις κυριότερες γενικές στρατηγικές αποτελούν (Γεωργόπουλος, 2002):

- Η στρατηγική ηγεσίας – κόστους.
- Η στρατηγική διαφοροποίησης.
- Η στρατηγική εστίασης.

Με εφαρμογή της πρώτης στρατηγικής, η εκάστοτε επιχείρηση έχει ως στόχο να επιτύχει το ζητούμενο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, μέσω της επίτευξης χαμηλότερων τιμών για την παροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Η εφαρμογή της δεύτερης στρατηγικής σηματοδοτεί ότι η εταιρία θα πρέπει να εντοπίσει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος / υπηρεσίας της που θα αποτελέσει το βασικό πλεονέκτημα που θα τη διαχωρίζει από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό.

Τέλος, η επιλογή της στρατηγικής εστίασης, μπορεί να στηριχτεί σε οποιαδήποτε από τις δύο προηγούμενες στρατηγικές, με τη διαφορά όμως ότι η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

3.3.7 Μίγμα μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αποτελούν τα λεγόμενα 4Ps τα οποία είναι (Kotler & Armstrong, 2010):

- Το προϊόν.
- Η τιμή.
- Η προβολή.
- Η τοποθεσία.



Σχήμα 3.11. 4Ps Marketing (Kotler & Armstrong, 2010).

Προϊόν:

Η συνιστώσα του προϊόντος περιγράφει τα χαρακτηριστικά αυτού και σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί τον παράγοντα διαφοροποίησης του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένα καινοτόμο χαρακτηριστικό μπορεί να αποτελέσει το σημείο αναφοράς αυτού στην αγορά.

Τιμή:

Η παράμετρος της τιμής αποτυπώνει τις χρηματικές μονάδες που απαιτούνται για την απόκτηση του προϊόντος. Η συγκεκριμένη παράμετρος συνδέεται άμεσα με την ακολουθούμενη στρατηγική της εταιρίας. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη τιμή προϊόντος και επομένως σε αύξηση της ζήτησης για το προϊόν.

Προβολή:

Ο παράγοντας της προβολής διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη σημερινή επιχειρηματική δράση και συνδέεται άμεσα με τις δύο προηγούμενες συνιστώσες μιας και η ύπαρξη μιας καινοτομίας στο προϊόν ή υιοθέτηση χαμηλότερης τιμής σε ένα ίδιας ποιότητας προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνισμό,

μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχή αποτελέσματα όπως για παράδειγμα η αύξηση του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης.

Τοποθεσία:

Η τοποθεσία μέσω της οποίας μπορεί να διανείμει μια επιχείρηση το προϊόν της αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μιας και παράγοντες όπως η οικειότητα που αποπνέει ο χώρος της εταιρίας στους καταναλωτές μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο όσον αφορά στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

3.3.8 Οικονομική ανάλυση

Οι αριθμοδείκτες αποτελούν σήμερα το σημαντικότερο εργαλείο συσχέτισης της οικονομικής επιστήμης, στηρίζοντας την δράση τους στην ποσοτική συσχέτιση ενός στοιχείου μιας οικονομικής κατάστασης με ένα άλλο στοιχείο το οποίο μπορεί να ανήκει είτε στην ίδια είτε σε άλλη λογιστική κατάσταση. Η ποσοτική προσέγγιση λαμβάνει χώρα με τη δημιουργία ενός πηλίκου, τον αριθμητή και παρονομαστή του οποίου αποτελούν τα προς συσχέτιση στοιχεία προς υπολογισμό ποσοτικών τιμών και εξαγωγή συμπερασμάτων

Οι βασικότερες κατηγορίες αριθμοδεικτών που χρησιμοποιούνται σήμερα για τη χρηματοοικονομική ανάλυση και οικονομική αξιολόγηση μιας επιχείρησης, είναι οι επόμενες (Νιάρχος, 1999):

Αριθμοδείκτες ρευστότητας:

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας προσδιορίζουν τη βραχυχρόνια οικονομική θέση της οικονομικής μονάδας καθώς επίσης και την ικανότητα αυτής να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Αριθμοδείκτες δραστηριότητας:

Ο εν λόγω τύπος αριθμοδεικτών μετρά το βαθμό στον οποίο η επιχειρηματική μονάδα χρησιμοποιεί αποδοτικά τα περιουσιακά της στοιχεία.

Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας:

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας αποσκοπούν στον υπολογισμό της αποδοτικότητας της οικονομικής μονάδας μέσω των παραγόντων του κέρδους και της διοικητικής ικανότητας.

Αριθμοδείκτες διαρθρώσεως κεφαλαίων και βιωσιμότητας:

Η συγκεκριμένη κατηγορία αριθμοδεικτών εκτιμά την ικανότητα της οικονομικής μονάδας να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της μακροχρόνια καθώς και το βαθμό προστασίας που απολαμβάνουν οι πιστωτές της.

Αριθμοδείκτες επενδύσεως:

Οι επενδυτικοί αριθμοδείκτες αποσκοπούν στο συσχετισμό του αριθμού των μετοχών και τη χρηματιστηριακή τιμή της οικονομικής μονάδας, με τα κέρδη, τα μερίσματα και τα λοιπά υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία.

Αριθμοδείκτες δαπανών λειτουργίας:

Οι συγκεκριμένοι αριθμοδείκτες παρέχουν ενδείξεις για τη διαχείριση από την πλευρά της διοίκησης των δαπανών λειτουργίας της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς και για την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης αυτής απέναντι στις επιμέρους συνιστώσες των δαπανών αυτών.

Είναι προφανές, ότι η επιλογή των κατηγοριών αριθμοδεικτών που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την οικονομική ανάλυση και την αποτύπωση της οικονομικής ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής μονάδας, θα πρέπει να είναι

στοχευμένη και να λαμβάνει χώρα με βάση τα ιδιαίτερα οικονομικά χαρακτηριστικά της μονάδας έτσι ώστε να οδηγηθούμε σε κατάλληλα και στοχευμένα αποτελέσματα.

Σε μια τέτοια βάση, για την ασφαλιστική εταιρία αναφοράς θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση μας οι αριθμοδείκτες που αποτελούν τη βάση των ετήσιων εκθέσεων της Ασφαλιστικής Εταιρίας, οι οποίοι είναι:

- Ο αριθμοδείκτης ιδίων κεφαλαίων προς σύνολο υποχρεώσεων.
- Ο αριθμοδείκτης κέρδη προ φόρων προς ίδια κεφάλαια.
- Ο αριθμοδείκτης κέρδη προ φόρων προς καθαρά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα & συναφή έσοδα.
- Ο αριθμοδείκτης καθαρά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα & συναφή έσοδα προς ίδια κεφάλαια.

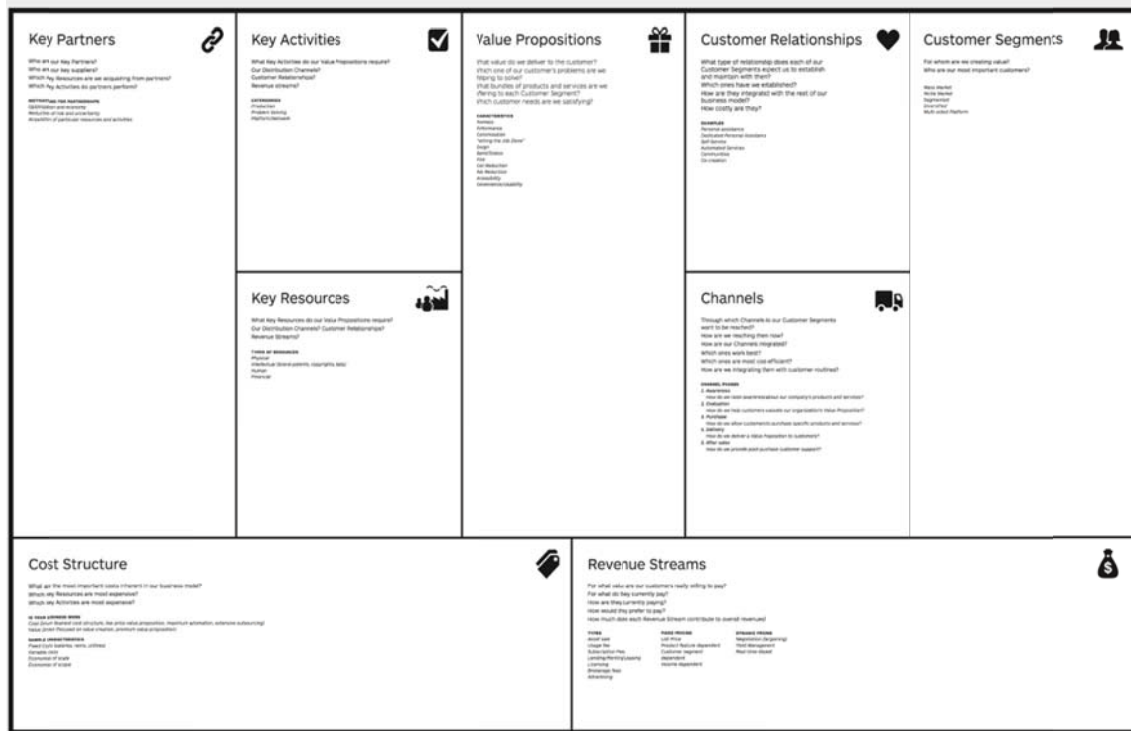
Η ανάλυση θα λάβει χώρα για την χρονική περίοδο 2015 – 2016 προκειμένου να υπάρχει και η δυνατότητα αξιολόγησης της οικονομικής πορείας της Ασφαλιστικής Εταιρίας.

3.3.9 Επιχειρηματικό μοντέλο - Canvas

Η αποτύπωση του επιχειρηματικού μοντέλου που θα ακολουθηθεί σε μια μήτρα τύπου Canvas αποτελεί τη σημαντικότερη εποπτική και συγκεντρωτική δράση η οποία δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα του επιχειρηματικού μοντέλου σε σχέση με τους βασικούς παράγοντες τους οποίους αποτελούν οι κομβικοί συνεργάτες, διαδικασίες και πόροι, η προστιθέμενη αξία του προϊόντος, οι σχέσεις με τους πελάτες, το κοινό – στόχος, τα δίκτυα διανομής, το κόστος και τα έσοδα.

Η βασική μήτρα τύπου Canvas που χρησιμοποιείται ως βάση για την αποτύπωση των επιμέρους συνιστωσών κάθε επιχειρηματικού πλάνου σε σχέση με τους παραπάνω παράγοντες είναι η ακόλουθη:

The Business Model Canvas



Σχήμα 3.12. Canvas Business Model (Kotler & Armstrong, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η Ασφαλιστική Εταιρία δραστηριοποιείται στον ελληνικό χώρο από το 1964 στους κλάδους:

- Ζωής.
- Προσωπικών ατυχημάτων.
- Υγείας και Συνταξιοδότησης.

Η Ασφαλιστική Εταιρία αποτελεί σήμερα κορυφαία επιλογή στο πεδίο των ασφαλίσεων ζωής διατηρώντας ηγετική θέση στις ομαδικές ασφαλίσσεις ενώ με την πλούσια εμπειρία και τεχνογνωσία της συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη του θεσμού της ιδιωτικής ασφάλισης στον ελληνικό χώρο.

Σκοπός της Εταιρίας, όπως και κάθε άλλης επιχειρηματικής μονάδας, είναι η επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους μέσω της κύριας λειτουργίας της, καθώς και η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου της αγοράς. Η προσπάθεια για επίτευξη αυτού του σκοπού πραγματοποιείται πάντα σε συνάρτηση με βασικές επιταγές ικανοποίησης του πελάτη όπως:

- Η ποιότητα του προϊόντος.
- Η πελατοκεντρική προσέγγιση.
- Η παροχή υπηρεσιών στον πελάτη και μετά την πώληση.

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος της ασφάλισης αποτελεί ένα κλάδο που διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο τόσο στην οικονομική ανάπτυξη όσο και στην εξασφάλιση της κοινωνικής συνοχής.

Οικονομική συμβολή	Κοινωνική συμβολή
<ul style="list-style-type: none">• Απασχόληση χιλιάδων εργαζομένων• Πηγή φορολογικών εσόδων του Κράτους• Αποκατάσταση ζημιών• Χρηματοδότηση επενδύσεων• Ενθάρρυνση και προαγωγή αποταμίευσης• Ενθάρρυνση επιχειρηματικής πρωτοβουλίας• Ανάπτυξη έρευνας και τεχνολογίας• Διάσωση προσωπικών, οικογενειακών και εθνικών πόρων	<ul style="list-style-type: none">• Ψυχική και πνευματική Υγεία• Ποιότητα Ζωής• Διατήρηση περιουσίας και εσόδων

Σχήμα 4.2. Οικονομική και κοινωνική συμβολή ασφαλιστικού κλάδου (Ε.Α.Ε.Ε., 2016).

Η παραγωγή ασφαλίσεων για το 2015 έφτασε τα 3,7 δις ευρώ, ενώ για το 2016 η αύξηση σε σχέση με το 2015 ήταν της τάξης περίπου του 4% (3,9 δις ευρώ).

Στην εποχή της κρίσης έλαβε χώρα σημαντική μείωση των ασφαλίσεων όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 4.1, της τάξης του 33% (5,4 δις ευρώ το 2009 έναντι 3,7 δις ευρώ το 2015).

Σε σχέση με την κατανομή της παραγωγής των ασφαλίσεων, το 51,6% αφορά σε ασφάλιστρα ζημιών ενώ το 48,4 % αφορά σε ασφάλιστρα ζωής (Διάγραμμα 4.2).

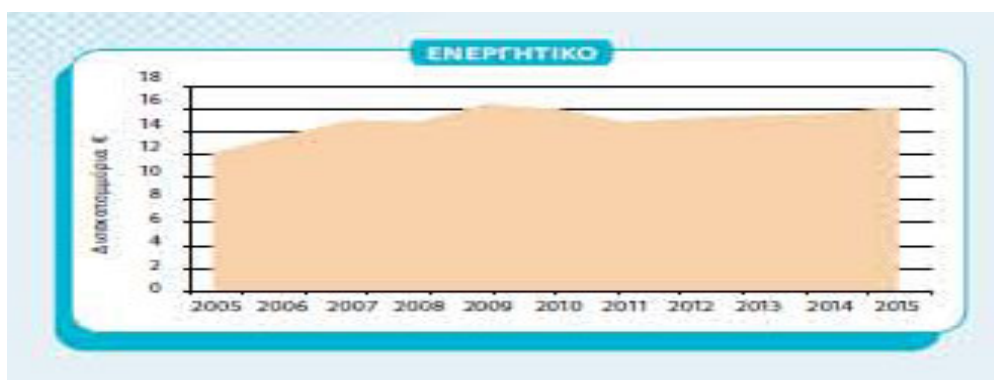


Διάγραμμα 4.1. Παραγωγή ασφαλιστρών ασφαλιστικού κλάδου για το χρονικό διάστημα 2005 - 2015 (Ε.Α.Ε.Ε., 2016).



Διάγραμμα 4.2. Κατανομή παραγωγής ασφαλιστρών ασφαλιστικού κλάδου (Ε.Α.Ε.Ε., 2016).

Όσον αφορά στο ενεργητικό των εταιριών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, αυτό φτάνει τα 16 δις ευρώ προσεγγίζοντας περίπου τα επίπεδα πριν την κρίση.



Διάγραμμα 4.3. Ενεργητικό εταιριών ασφαλιστικού κλάδου (Ε.Α.Ε.Ε., 2016).

Στην κορυφή των εξελίξεων του κλάδου το 2016 αποτέλεσε η τάση για εξαγορές και συγχωνεύσεις των εταιριών του κλάδου προκειμένου να επιβιώσουν μέσα σε ένα κλίμα έντονης οικονομικής δυσπραγίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσε η μεταβίβαση της Eurolife στον όμιλο Fairfax, παρόλο που η αλλαγή του κύριου μετόχου δεν επηρέασε τη θέση της εταιρίας στον ασφαλιστικό χάρτη.

Ταυτόχρονα, έλαβαν χώρα αποχωρήσεις εταιριών από την αγορά όπως αυτή της Αιγαίων, αλλά και προσπάθειες μεταβίβασης ασφαλιστικών συμβολαίων με χαρακτηριστικά παραδείγματα της εταιρίες International Life και Enterprise Insurance, καταδεικνύοντας μια ροπή προς εξορθολογισμό του συνολικού κλάδου.

Στη βάση των προαναφερθέντων μεταβολών και εξελίξεων, το τοπίο στο πεδίο της ασφάλισης διαμορφώνεται ως ακολούθως:

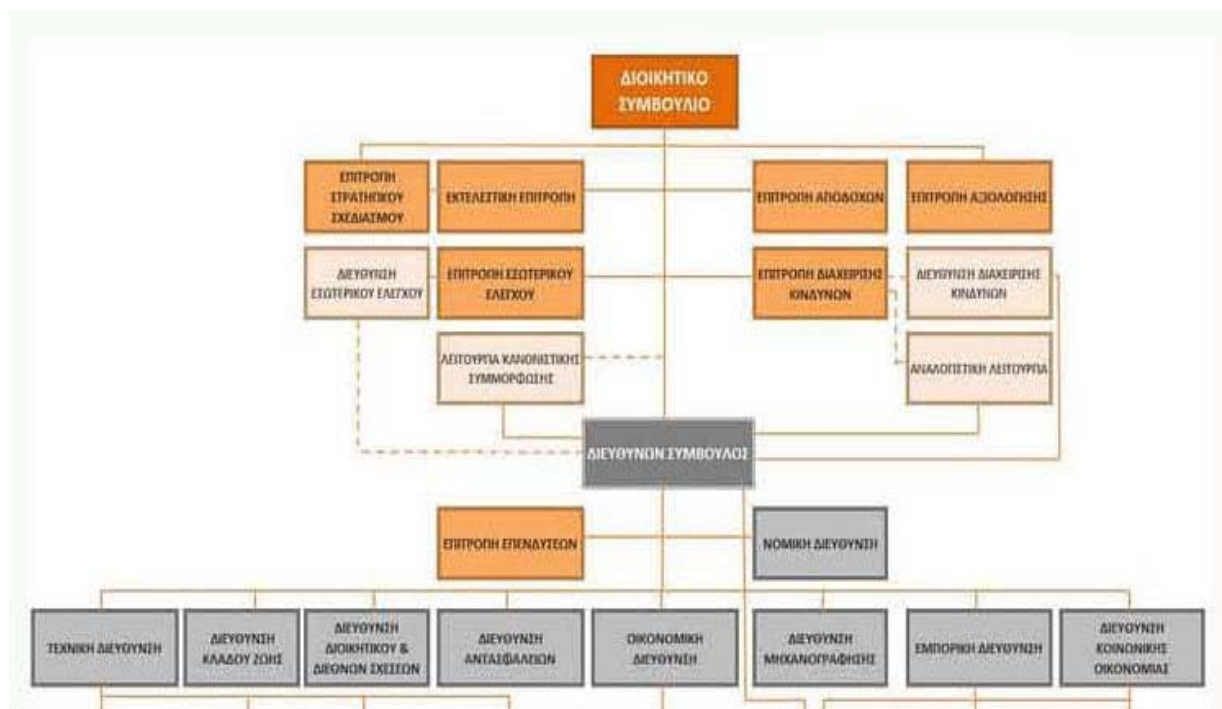
ΣΥΝΟΛΟ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΩΝ ΕΓΓΕΓΡΑΜΜΕΝΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΩΝ & ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ (εκπλ. ευρώ)		ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ
1. ΕΘΝΙΚΗ ΑΕΓΕΑ	497	13,90%
2. ΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΖΩΗΣ	334	9,32%
3. EUROLIFE ERB ΑΕΑΖ	232	6,49%
4. ALLIANZ ΕΛΛΑΣ	190	5,31%
5. ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ ΖΗΜΙΩΝ	180	5,02%
6. GENERALI HELLAS	168	4,70%
7. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΙΣΤΗ ΑΕΓΑ	167	4,67%
8. ΑΧΑ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	153	4,29%
9. ΙΝΤΕΡΑΜΕΡΙΚΑΝ ΖΩΗΣ	152	4,25%
10. METLIFE	145	4,05%
11. ERGO ΖΗΜΙΩΝ	140	3,91%
12. GROUPAMA ΦΟΙΝΙΕ	139	3,89%
13. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	125	3,48%
14. ΙΝΤΕΡΣΑΛΟΝΙΚΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛ.	105	2,93%
15. ΥΔΡΟΓΕΙΟΣ	80	2,22%
16. EUROLIFE ERB ΑΕΓΑ	59	1,65%
17. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΙΣ ΑΕΦ. MINETTA	52	1,44%
18. INTERLIFE ΑΔΕΓΑ	51	1,43%
19. INTERNATIONAL LIFE ΑΕΓΑ	47	1,30%
20. ΑΤΛΑΝΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΑΕΓΑ	42	1,17%

Πίνακας 4.1. Μερίδια αγοράς, ασφάλιστρα και δικαιώματα συμβολαίων εταιριών ασφαλιστικού κλάδου (Ε.Α.Ε.Ε., 2016).

4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Δομή:

Η Ασφαλιστική Εταιρία χρησιμοποιεί την ενδεδειγμένη οργανωτική δομή για ασφαλιστικές εταιρίες την οποία χρησιμοποιεί η συντριπτική πλειοψηφία των εταιριών του κλάδου και η οποία δεν είναι άλλη από την οργανωτική δομή ανά λειτουργία.



Διάγραμμα 4.4. Οργανωτική δομή Ασφαλιστικής Εταιρίας (Χρήση προγράμματος Autocad 2008 στη βάση συλλογής στοιχείων από Klastorin (2004)).

Μέσω της υιοθέτησης του συγκεκριμένου τύπου οργανωτικής δομής η Εταιρία επιτυγχάνει:

- Καλύτερη και πιο αποδοτική χρήση των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων προκειμένου να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική στον κλάδο.

- Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου τμήματος προκειμένου να εξασφαλίζει τη γρηγορότερη και πιο στοχευμένη διάχυση της πληροφορίας προς επίτευξη μεγαλύτερης ταχύτητας όσον αφορά σε θέματα ενημέρωσης των πελατών στα διάφορα αιτήματά τους στα πλαίσια της πελατοκεντρικής προσέγγισης που υιοθετεί η Ασφαλιστική Εταιρία.
- Καλύτερη κατανομή ρόλων προκειμένου να αποφεύγονται φαινόμενα συγκρούσεων ώστε να εξασφαλίζεται ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας.

Για την ισχυρότερη εισαγωγή των νορμών του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου στις δράσεις της επιχείρησης προτείνεται η εισαγωγή στη συνιστώσα της εμπορικής διεύθυνσης μιας επιμέρους και πλήρως εξειδικευμένης συνιστώσας που θα ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με δράσεις περαιτέρω επέκτασης της εταιρίας με χρήση εργαλείων όπως η ηλεκτρονική διαφήμιση και οι ηλεκτρονικές συναλλαγές με τους πελάτες.

Κουλτούρα:

Η ηγεσία της Ασφαλιστικής Εταιρίας έχει εντρυφήσει στο εσωτερικό περιβάλλον αυτής την κουλτούρα της συνεχούς εξέλιξης και εναρμόνισης όχι μόνο με τις τάσεις του εγχώριου περιβάλλοντος, αλλά και του παγκόσμιου, έτσι ώστε να μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να αποτελεί πρωτοπόρο εταιρία όσον αφορά στην υιοθέτηση καινοτόμων δράσεων και τεχνολογιών στον ελληνικό χώρο.

Σε μια τέτοια βάση, η περαιτέρω εισχώρηση των επιταγών του σύγχρονου ηλεκτρονικού επιχειρείν και του σύγχρονου ηλεκτρονικού εμπορίου στο περιβάλλον δράσης της επιχείρησης αποτελούν την κύρια επιδίωξη της ηγεσίας της Ασφαλιστικής Εταιρίας σήμερα, με την απαίτηση αυτή να έχει 'περάσει' ήδη στο σύνολο του εργατικού δυναμικού που παράγει εντός του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, μέσω της διάχυσης από την ηγεσία του οράματος μιας εταιρίας που θα λειτουργεί σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις.

Πόροι:

Όσον αφορά στη χρηματοδότησή της, η Ασφαλιστική Εταιρία αποσκοπεί στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξασφάλιση αυτής μέσω της κύριας λειτουργίας της που δεν άλλη από την πώληση ασφαλιστικών συμβολαίων.

Για τη βέλτιστη επίτευξη αυτού του σκοπού, η Εταιρία έχει μεριμνήσει ώστε να διαθέτει το σύνολο των φυσικών πόρων, όπως κτηριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό, αναλώσιμα κτλ. που θα εξασφαλίζουν την απρόσκοπτη λειτουργία της μέσα σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στο ίδιο μήκος κύματος, η Ασφαλιστική Εταιρία διαθέτει πλήρως εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει κατανεμηθεί βέλτιστα στις αντίστοιχες θέσεις του οργανογράμματος της Εταιρίας ανάλογα με τα ιδιαίτερα προσόντα και κλίσεις του, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρως εξειδικευμένη και στοχευμένη εξυπηρέτηση των πελατών.

Επιπρόσθετα, η Εταιρία διοργανώνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα σεμινάρια και εκπαιδευτικές δράσεις με σκοπό να διατηρεί πάντα το ανθρώπινο δυναμικό της εναρμονισμένου με τις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις στον ασφαλιστικό κλάδο αλλά και γενικότερα στις αρχές διαχείρισης των πελατών.

Προχωρώντας σε σχέση με τη συνιστώσα του ανθρώπινου δυναμικού, η Εταιρία διαθέτει εξωτερικούς συνεργάτες (αυτόνομους ασφαλιστές και ασφαλιστικά γραφεία) που επίσης έχουν επιλεγεί στη βάση αυστηρών κριτηρίων προκειμένου να εξασφαλίζεται η επάρκεια αυτών όσον αφορά στην παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών σύστοιχα με το σκοπό της εταιρίας για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες.

Τέλος, σε σχέση με τους τεχνολογικούς πόρους, η Εταιρία προς το παρόν διαθέτει μια βάση δεδομένων η οποία περιλαμβάνει συγκεντρωτικά όλα τα στοιχεία των πελατών (αριθμός συμβολαίου, στοιχεία κτλ.) καθώς και των συνεργατών. Οι υφιστάμενοι πελάτες έχουν τη δυνατότητα μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας να ανακτήσουν βασικές πληροφορίες και στοιχεία των συμβολαίων τους.

Για την περαιτέρω διείσδυση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στους κόλπους της Εταιρίας, προτείνεται η επέκταση και διασύνδεση του υπάρχοντος πληροφοριακού συστήματος της Εταιρίας με το site αυτής, προκειμένου ο εκάστοτε πελάτης υφιστάμενος και μη, με τη δημιουργία ενός λογαριασμού να είναι σε θέση να μπορεί ηλεκτρονικά και χωρίς την ανάγκη για τηλεφωνική επικοινωνία ή φυσική παρουσία να δει τιμές συμβολαίων, τυχόν προσφορές αλλά και την εξέλιξη των αιτημάτων του.

Σε μια τέτοια βάση, θα επιτευχθεί η διευκόλυνση του πελάτη αλλά και μια αύξηση της οικειότητας και της δέσμευσης του πελάτη στην εταιρία μιας και το πληροφοριακό σύστημα θα έχει τη δυνατότητα να κρατά το ιστορικό αναζήτησης, με αποτέλεσμα να δημιουργείται στον χρήστη ένα αίσθημα ότι η εταιρία ενδιαφέρεται για τις επιθυμίες αυτού. Επιπρόσθετα, αυτές οι δράσεις θα οδηγήσουν στη δυνατότητα για μικρότερη δέσμευση παραγωγικού χρόνου από τους εργαζομένους της επιχείρησης

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η μήτρα PEST – DG για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Ασφαλιστικής Εταιρίας είναι η ακόλουθη:

ΑΝΑΛΥΣΗ PEST –DG	
<p><u>Οικονομικό περιβάλλον</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Δυσμενής οικονομική συγκυρία με επιπτώσεις μεγάλης έντασης όσον αφορά στον ελληνικό χώρο.• Συνεχής μείωση μισθών.• Υψηλό ποσοστό ανεργίας με άμεση επίπτωση στη χρηματοδότηση του δημόσιου ασφαλιστικού συστήματος.• Συνεχής μείωση διαθέσιμου εισοδήματος νοικοκυριών και επιχειρήσεων με αποτέλεσμα τη μείωση της δυνατότητας για αναζήτηση λύσεων στον τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης.	<p><u>Τεχνολογικό περιβάλλον</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Συνεχής μείωση των δυνατοτήτων των ασφαλιστικών εταιριών για επενδύσεις στην Έρευνα και την Ανάπτυξη.• Εστίαση στην τεχνολογική προσπάθεια για την εξεύρεση δράσεων με κύριο προσανατολισμό στο ηλεκτρονικό επιχειρείν που θα οδηγήσουν στην βελτιστοποίηση των διαδικασιών με χρήση της τεχνολογίας, χωρίς την ανάγκη για δέσμευση περαιτέρω πόρων που ήδη εμφανίζονται αισθητά μειωμένοι στον ασφαλιστικό κλάδο.

<ul style="list-style-type: none">Αδυναμία τραπεζών για παροχή δανειακών διευκολύνσεων προς τόνωση των επενδυτικών δράσεων.	
<p><u>Πολιτικο-Νομικό περιβάλλον</u></p> <ul style="list-style-type: none">Ανυπαρξία κυβερνητικού σχεδιασμού για διασύνδεση του δημόσιου συστήματος ασφάλισης με την ιδιωτική ασφάλιση σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις.Αυξανόμενες απαιτήσεις της Ελληνικής και Ευρωπαϊκής νομοθεσίας και αυστηρότερο ενιαίο πλαίσιο εποπτείας ασφαλιστικών εταιριών.Συνεχής αυστηροποίηση της νομοθεσίας για την προστασία του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να προάγεται η χρήση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας.	<p><u>Κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον</u></p> <ul style="list-style-type: none">Συνθήκες κοινωνικής και πολιτιστικής κρίσης σε συνάδεια με την υπάρχουσα οικονομική κρίση.Μεταβολή τρόπου ζωής πληθυσμού από την υπερκατανάλωση στην προσπάθεια για ισχυρή μείωση των δαπανών.Μετακίνηση τάσεων του πληθυσμού προς τις βασικές αξίες όπως η υγεία.
<p><u>Δημογραφικό περιβάλλον</u></p> <ul style="list-style-type: none">Γήρανση του πληθυσμού με αποτέλεσμα την ανάγκη για αύξηση της ασφαλιστικής δαπάνης μέσα σε ένα περιβάλλον έντονης οικονομικής δυσπραγίας.	<p><u>Παγκόσμιο περιβάλλον</u></p> <ul style="list-style-type: none">Τάση για συνεχή εισχώρηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου στις ασφαλιστικές εταιρίες.Συνεχής υποχώρηση της δημόσιας ασφάλισης και μεγαλύτερη εισχώρηση της ιδιωτικής ασφάλισης σε όλο και μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού.

Πίνακας 4.1. Ανάλυση PEST – DG για την Ασφαλιστική Εταιρία.

Από την παραπάνω ανάλυση, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι η διεθνής τάση προβλέπει τη συνεχή εισχώρηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις ασφαλιστικές εταιρίες. Η Ασφαλιστική Εταιρία την οποία πραγματευόμαστε, ως εταιρία με κουλτούρα και προσανατολισμό στην εναρμόνιση με τις σύγχρονες τάσεις, μπορεί να αποτελέσει την πρωτοπόρο ασφαλιστική εταιρία ζωής με ολιστικό προσανατολισμό στο ηλεκτρονικό επιχειρείν στον ελληνικό χώρο. Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση ηλεκτρονικών δράσεων μπορεί να βοηθήσει την εταιρία όσον αφορά στην

εξοικονόμηση δαπανών, γεγονός πολύ σημαντικό σε ένα περιβάλλον έντονης οικονομικής ύφεσης.

Στη βάση των αποτελεσμάτων της παραπάνω ανάλυσης, η ακόλουθη ανάλυση SWOT θα καταδείξει τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες, αλλά και τα αδύνατα σημεία και απειλές που σχετίζονται με την Ασφαλιστική Εταιρία.

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	
<p><u>Δυνατά σημεία</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Υψηλή εξειδίκευση εταιρίας στον κλάδο των ασφαλίσεων ζωής.• Ισχυρή τεχνογνωσία και εμπειρία της επιχείρησης που της εξασφαλίζει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό όσον αφορά στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και στη γρηγορότερη αφομοίωση των εξελίξεων.• Σταθερή οικονομική κατάσταση σε ένα περιβάλλον έντονης οικονομικής ύφεσης.	<p><u>Αδυναμίες</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Υψηλή εξειδίκευση της εταιρίας μόνο στο πεδίο των ασφαλίσεων ζωής.• Μέσο επίπεδο υιοθέτησης δράσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν και ηλεκτρονικού εμπορίου.• Μέση αναγνωρισιμότητα εμπορικού σήματος επιχείρησης σε σχέση με τις εταιρίες που εμφανίζουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.
<p><u>Ευκαιρίες</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Υιοθέτηση αρχών και εργαλείων ηλεκτρονικού επιχειρείν με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς με ταυτόχρονη μείωση του κόστους λειτουργίας και προώθησης των προϊόντων.• Χαρακτηρισμός εταιρίας ως πρωτοπόρου στο ηλεκτρονικό επιχειρείν με σκοπό την καλύτερη και πιο αποδοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.	<p><u>Απειλές</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Περαιτέρω εισχώρηση των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης στον κλάδο των ασφαλίσεων.• Περαιτέρω μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος νοικοκυριών και επιχειρήσεων προς διάθεση σε δράσεις ιδιωτικής ασφάλισης.

Πίνακας 4.2. Ανάλυση SWOT για την Ασφαλιστική Εταιρία.

Από την παραπάνω ανάλυση καταδεικνύεται η ανάγκη η Ασφαλιστική Εταιρία να υιοθετήσει το συντομότερο δυνατό περαιτέρω δράσεις

προσανατολισμένες στο ηλεκτρονικό επιχειρείν έτσι ώστε να καταφέρει να αποτελέσει την πρωτοπόρο εταιρία του κλάδου με προσανατολισμό προς αυτή την κατεύθυνση. Ταυτόχρονα, η ισχυρότερη εισχώρηση των νορμών του ηλεκτρονικού επιχειρείν στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της εξαιτίας των διευκολύνσεων που θα παρέχει στους πελάτες, ενώ μπορεί να λάβει χώρα και μια σημαντική μείωση των συνιστωσών κόστους μιας και θα μειωθεί αισθητά η ανάγκη για δράσεις μέσω φυσικής παρουσίας, με αποτέλεσμα να μειώνεται η απώλεια παραγωγικού χρόνου.

4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter για την περίπτωση της Ασφαλιστικής Εταιρίας αναλύεται σύμφωνα με τα επόμενα.

Ένταση του ανταγωνισμού:

Στην περίπτωση του κλάδου των ασφαλίσεων η ένταση του ανταγωνισμού θεωρείται ισχυρή ενώ ταυτόχρονα είναι δύσκολη η υιοθέτηση δράσεων προς διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων μιας και δεν υπεισέρχεται κάποια εξειδικευμένη τεχνολογική συνιστώσα η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει βάση διαφοροποίησης. Όσον αφορά στα εμπόδια εισόδου στην αγορά, αυτά θεωρούνται υψηλά όχι εξαιτίας των εξειδικευμένων προϊόντων τα οποία είναι δύσκολο μια νέα εταιρία να παρέχει, αλλά εξαιτίας της παγιωμένης θέσης των ισχυρών εταιριών του χώρου με το brand name αυτών να αποτελεί σφραγίδα αξιοπιστίας, γεγονός πολύ σημαντικό για τον κλάδο των ασφαλίσεων.

Η υιοθέτηση δράσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν μπορεί να αποτελέσει μια βάση διαφοροποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών με προσανατολισμό στην καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Υπαρξη υποκατάστατων προϊόντων:

Εξαιτίας της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων του ασφαλιστικού κλάδου δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να αναπληρώσουν αποδοτικά τις διαθέσιμες υπηρεσίες και προϊόντα. Όσον αφορά μεμονωμένα στη δημόσια ασφάλιση υγείας, αυτή αποτελεί παγιωμένη κατάσταση στην ελληνική πραγματικότητα και δεν μπορεί να θεωρηθεί υποκατάστατο μιας και αυτή αποτελεί τη βάση ασφάλισης, με την ιδιωτική πτυχή να αναζητείται με σκοπό την καλύτερη και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών εξαιτίας των έντονων αδυναμιών που εμφανίζει το δημόσιο σύστημα υγείας.

Δυνατότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών:

Όπως ήδη ειπώθηκε, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά θεωρούνται υψηλά όχι εξαιτίας της παροχής εξειδικευμένων προϊόντων τα οποία είναι δύσκολο μια νέα εταιρία να δημιουργήσει, αλλά εξαιτίας της παγιωμένης θέσης των ισχυρών εταιριών του χώρου οι οποίες θεωρούνται αυξημένης αξιοπιστίας. Σε μια τέτοια βάση, είναι αρκετά δύσκολο μια νέα εταιρία στο χώρο να μπορέσει να θεωρηθεί αξιόπιστη και μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο να αποκτήσει ένα μερίδιο στην αγορά που θα εξασφαλίζει την επιβίωσή της.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Οι πρώτες ύλες που χρειάζονται οι ασφαλιστικές εταιρίες για να λειτουργήσουν (π.χ. χαρτική ύλη κτλ.) μπορούν να ευρεθούν σε πλήθος προμηθευτών μιας και δεν χαρακτηρίζονται από κάποια εξειδίκευση. Επιπρόσθετα, με τη συνεχή διείσδυση των ηλεκτρονικών δράσεων όσον αφορά στις συναλλαγές κτλ. η ανάγκη για πρώτες ύλες μειώνεται συνεχώς. Σε μια τέτοια βάση, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται χαμηλής έντασης.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:

Στην αγορά των ασφαλειών υπάρχει επαρκής αριθμός εταιριών προκειμένου ένας αγοραστής να αναζητήσει την καλύτερη δυνατή λύση. Η σύνδεση του ονόματος των εταιριών με την αξιοπιστία αυτών ως ένα βαθμό μειώνει το εύρος επιλογής των αγοραστών. Όσον αφορά στην τιμή, οι διαφοροποιήσεις θεωρούνται σχετικά μικρές με τις υψηλότερες τιμές να παρατηρούνται στις εταιρίες με τα ισχυρότερα brand name στη βάση του χαρακτηριστικού της αξιοπιστίας.

Σε μια κλίμακα διαβάθμισης *Πολύ μικρή – Πολύ μεγάλη* με αντιστοιχούσα διαβάθμιση από 1-5, ο ακόλουθος πίνακας δείχνει την επίδραση κάθε μίας εκ των πέντε δυνάμεων στον καθορισμό των συσχετισμών στην αγορά που δραστηριοποιείται η Ασφαλιστική Εταιρία.

<i>ΕΠΙΔΡΑΣΗ/ ΔΥΝΑΜΗ</i>	<i>ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΗ</i>	<i>ΜΙΚΡΗ</i>	<i>ΜΕΣΑΙΑ</i>	<i>ΜΕΓΑΛΗ</i>	<i>ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΗ</i>
<i>ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Υπόρχων ανταγωνισμός</i>				√	
<i>Απειλή νέων εισόδων</i>		√	√		
<i>Απειλή υποκατάστατων</i>	√				
<i>Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών</i>	√				
<i>Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών</i>				√	

Πίνακας 4.3. Ανάλυση ανταγωνισμού.

4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Στην ασφαλιστική αγορά η επίδραση που μπορούν να ασκήσουν οι εταιρίες του κλάδου και κυρίως αυτές που δεν είναι ηγέτιδες είναι μικρή, με αποτέλεσμα αυτές να λειτουργούν σε οριακές τιμές που καλύπτουν τα κόστη τους και εξασφαλίζουν το ελάχιστο δυνατό απαιτούμενο κέρδος. Σε μια τέτοια βάση, η Ασφαλιστική Εταιρία δεν μπορεί να υιοθετήσει μια στρατηγική ηγεσίας – κόστους μειώνοντας περαιτέρω τις τιμές της. Επιπρόσθετα, εξαιτίας της φύσης του κλάδου και των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, η εταιρία δεν μπορεί να εντυφήσει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Σε μια τέτοια βάση, η Ασφαλιστική Εταιρία θα επιχειρήσει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μέσω της ισχυρής υιοθέτησης των επιταγών του ηλεκτρονικού επιχειρείν με την ταυτόχρονη προώθηση μιας εικόνας της εταιρίας προς τα έξω ως μια καινοτόμα επιχείρηση που αφομοιώνει πρώτη και στο μεγαλύτερο βαθμό τις σύγχρονες ηλεκτρονικές εξελίξεις στο σύνολο των δραστηριοτήτων της (συναλλαγές, διαφήμιση κτλ.) με σκοπό την απλοποίηση των διαδικασιών εξυπηρέτησης των πελατών.

4.7 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Προϊόν:

Η Ασφαλιστική Εταιρία θα συνεχίσει και στη νέα πραγματικότητα που θα χαρακτηρίζεται από την ισχυρή διείσδυση του ηλεκτρονικού επιχειρείν, να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες στους κλάδους ζωής, προσωπικών ατυχημάτων, υγείας και συνταξιοδότησης.

Τιμή:

Σύστοιχα με την παραπάνω ανάλυση, η εταιρία θα προσπαθήσει να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στην αγορά στις χαμηλότερες δυνατές τιμές στη βάση πάντα των υπάρχουσών συνθηκών αγοράς. Η περαιτέρω εισαγωγή των

μεθόδων του ηλεκτρονικού επιχειρείν, αναμένεται να μειώσει το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, με τη μείωση αυτή να μπορεί να αναπροσαρμόσει την τιμή παροχής των υπηρεσιών και προϊόντων έτσι ώστε αυτά να γίνουν πιο ανταγωνιστικά με αποτέλεσμα την περαιτέρω αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

Προβολή:

Η προβολή των παρεχόμενων υπηρεσιών πλέον θα λαμβάνει χώρα κυρίως μέσω της χρήσης εργαλείων ηλεκτρονικού marketing, όπως διαφημίσεις μέσω αναδυόμενων banner σε επιλεγμένες ιστοσελίδες, αναμόρφωση των σελίδων της εταιρίας στα κοινωνικά δίκτυα, αλλά και πλήρη αναμόρφωση του site της εταιρίας έτσι ώστε να υπάρχουν στοχευμένες πληροφορίες για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες τις οποίες θα μπορεί εύκολα και γρήγορα να ανιχνεύσει ο αγοραστής.

Τοποθεσία:

Πέραν των παραπάνω, η εταιρία θα συνεχίσει να διανέμει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω των επιλεγμένων ασφαλιστικών γραφείων ανά την Ελλάδα.

4.8 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Οι τιμές των αριθμοδεικτών της Ασφαλιστικής Εταιρίας για τα έτη 2015 και 2016 απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες:	2016	2015
Δείκτης Ιδίων Κεφαλαίων προς Σύνολο Υποχρεώσεων	18,6%	19,0%
Δείκτης Κέρδη Προ Φόρων προς Ίδια Κεφάλαια	2,3%	0,4%
Δείκτης Κέρδη Προ Φόρων προς Καθαρά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα & συναφή έσοδα	4,3%	0,7%
Δείκτης Καθαρά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα & συναφή έσοδα προς Ίδια Κεφάλαια	52,6%	56,5%

Πίνακας 4.4. Αριθμοδείκτες Ασφαλιστικής Εταιρίας 2015 – 2016.

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι ο δείκτης ιδίων κεφαλαίων προς σύνολο υποχρεώσεων παρουσιάζει μια μικρή μείωση μεταξύ των ετών 2015 και

2016, ενώ και ο δείκτης των καθαρών εγγεγραμμένων ασφαλιστρών και συναφών εσόδων προς ίδια κεφάλαια παρουσιάζει μια μείωση της τάξης του 3,9%.

Από την άλλη, τα κέρδη προ φόρων τόσο ως προς τα ίδια κεφάλαια όσο και ως προς τα εγγεγραμμένα ασφάλιστρα και συναφή έσοδα παρουσιάζουν σημαντική αύξηση γεγονός που σηματοδοτεί μια αύξηση των εισροών της επιχείρησης με ταυτόχρονη μείωση των λειτουργικών εξόδων.

Με την υιοθέτηση των αρχών του ηλεκτρονικού επιχειρείν, η επιχείρηση αποσκοπεί στην περαιτέρω μείωση του κόστους λειτουργίας αλλά και των αναγκών για φυσική πρώτη ύλη, γεγονός που θα μειώσει τις υποχρεώσεις της εταιρίας προς τρίτους (προμηθευτές κτλ.) με αποτέλεσμα τη βελτίωση του δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς σύνολο υποχρεώσεων.

Επίσης, μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, η εταιρία αποσκοπεί στο να αυξήσει τα εγγεγραμμένα ασφάλιστρά της με σκοπό τη βελτίωση και του δείκτη καθαρά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα προς ίδια κεφάλαια.

4.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ - CANVAS

Στο επικαιροποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο της Ασφαλιστικής Εταιρίας, βασικό ρόλο θα διαδραματίζουν συνιστώσες, τεχνολογίες και πόροι που θα συνδράμουν αποφασιστικά στον ισχυρό προσανατολισμό της επιχείρησης για ενσωμάτωση των σύγχρονων επιταγών και μεθόδων του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ο καμβάς που αποτυπώνει το προς υιοθέτηση επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρίας είναι ο επόμενος.

Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ηλεκτρονικού επιχειρείν σε Ασφαλιστικό
Οργανισμό

<p><u>Key partners</u></p> <p>-Εξειδικευμένο δυναμικό στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. -Μεμονωμένα άτομα. -Εταιρίες.</p>	<p><u>Key activities</u></p> <p>-Ανίχνευση αναγκών κοινού-στόχου. -Επιτυχής και αποδοτική ενσωμάτωση των αρχών και εργαλείων του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην πραγματικότητα της εταιρίας.</p>	<p><u>Value propositions</u></p> <p>-Κατασκευή της ηλεκτρονικής πραγματικότητας σε πλήρη εναρμόνιση με τις απαιτήσεις των πελατών για απλοποίηση των διαδικασιών και γρήγορη εύρεση πληροφοριών. -Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με την εισχώρηση της ηλεκτρονικής παραμέτρου.</p>	<p><u>Customer relationship</u></p> <p>-Διαδικτυακά (αυξανόμενο). -Από στόμα σε στόμα (μειούμενο).</p>	<p><u>Customer segments</u></p> <p>-Μεμονωμένα άτομα. -Επαγγελματίες και επιχειρήσεις.</p>
	<p><u>Key resources</u></p> <p>-Εξειδικευμένο δυναμικό στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. -Εξοπλισμός με προσανατολισμό στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.</p>		<p><u>Channels</u></p> <p>-Διαδίκτυο (αυξανόμενο). -Γραφεία Πωλήσεων φυσικής παρουσίας (σταθερό-μειούμενο).</p>	
<p><u>Cost Structure</u></p> <p>-Εξοπλισμός με προσανατολισμό στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. -Ανθρώπινο δυναμικό και εκπαίδευση αυτού. -Πρώτες ύλες (μειούμενο). -Εκπαίδευση. -Λοιπά κόστη (επικοινωνίας κτλ.)</p>				<p><u>Revenue Streams</u></p> <p>-Αύξηση πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών από την ενσωμάτωση των μεθόδων του ηλεκτρονικού επιχειρείν.</p>

Πίνακας 4.5. Προτεινόμενο επιχειρηματικό μοντέλο της Ασφαλιστικής Εταιρίας

Από την παραπάνω επιχειρηματική αποτύπωση, στη νέα πραγματικότητα είναι εμφανής ο σημαντικός ρόλος που θα διαδραματίζει το διαδίκτυο, καθώς και η εξειδίκευση του προσωπικού στις αρχές του ηλεκτρονικού εμπορίου, με ταυτόχρονη ς, τη μείωση των δράσεων που απαιτούν φυσική παρουσία.

Σε σχέση με την οικονομική παράμετρο, η εταιρία προσβλέπει στην αύξηση της κερδοφορίας μέσω της ενίσχυσης του μεριδίου της στην αγορά, με ταυτόχρονη μείωση των εξόδων που σχετίζονται με παραμέτρους όπως οι πρώτες ύλες και η απώλεια παραγωγικού χρόνου από δράσεις που μπορούν να διεκπεραιωθούν ηλεκτρονικά (ηλεκτρονικές συναλλαγές, αναζήτηση υπηρεσιών και προϊόντων ηλεκτρονικά από τους πελάτες κτλ.).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, για την Ασφαλιστική Εταιρία ενδιαφέροντος, προτείνεται η περαιτέρω εισχώρηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις δράσεις της με σκοπό την αύξηση του μεριδίου στην αγορά, τη μείωση του κόστους λειτουργίας και της απώλειας παραγωγικού χρόνου, καθώς και το χαρακτηρισμό της εταιρίας ως μια επιχείρηση με συνεχή προσανατολισμό στην αφομοίωση των τάσεων και εξελίξεων της αγοράς για την επίτευξη της βέλτιστης εξυπηρέτησης του πελάτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Baltzan, P., (2015), *Business Driven Technology*, 6th edition, McGraw Hill.
- Baron, R., (2013), *Entrepreneurship: an evidence – based guide*, Edward Elgar.
- Chaffey, D., (2011), *E – business and E – Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*, 5th edition, Prentice Hall.
- Combe, C., (2006), *Introduction to E – business: Management and Strategy*, 1st edition, Elsevier.
- Drucker, P., (2012), *Innovation and Entrepreneurship*, Routledge.
- Elgal Law and Entrepreneurship, (2011), *Creativity, Law and Entrepreneurship*, Edward Elgar Publications.
- Gillespie, A., (2010), *Business Economics*, OUP Oxford.
- Greek Electronic Commerce Association (2017), Διαθέσιμο στο: <http://www.greekecommerce.gr>, Ημερομηνία τελευταίας ανάκτησης: 11/9/2017.
- Hunger J., & Wheelen T., (2004), *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα: Εκδ. Κλειδάριθμος.
- Johnson G., & Scholes K., (2009), *Exploring Corporate Strategy*, 9th edition, Prentice Hall.
- Klasterin, T., (2004), *Project Management: tools and trade-offs*, London: Wiley.
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2010), *Principles of Marketing*, Pearson.

- Kosiur, D. R., (1997), *Understanding Electronic Commerce*, Microsoft Press.
- Lamb, R., B., (1984), *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G., (2017), *E - commerce 2017*, 13th edition, Pearson.
- Manfred, G., (2016), *Macroeconomics*, Broken Hill Publishers Ltd.
- Phegen, B., (1995), *Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership*, Context Press.
- Pinson, L., (2008), *Anatomy of a Business Plan*, Out of your mind and into the mark publications.
- Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Robertson, J., (2010), *Designing Intranets Creating Sites That Work*, Step Two Designs.
- Shutterstock, (2017), Διαθέσιμο στο: <http://www.shutterstock.com>, Ημερομηνία τελευταίας ανάκτησης: 14/9/2017.
- Tian, Y., & Concetta, S., (2008), *Electronic Commerce: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, USA.
- Wells, J., T. (2007), *Corporate Fraud Handbook, Prevention and Detection*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc..
- Γεωργόπουλος, Ν., (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Γιαννάτος, Γ., & Αγγελετόπουλος Β., (2011), *Business Management*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Δρόσος Δ., (2015), *Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον*, Σημειώσεις μαθήματος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Ε.Α.Ε.Ε., (2016), *Ετήσια Έκθεση Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος*.

Ι.Ο.Β.Ε, (2016), *Επιχειρηματικότητα 2015 – 2016, Κριτική καμπή για την αναπτυξιακή δυναμική του επιχειρηματικού συστήματος*, Αθήνα.

Κέφης Β. Ν., & Παπαζαχαρίου, Π., (2009), *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μέντζας, Γ., (2009), *Project Management*, Σημειώσεις μαθήματος ΔΠΜΣ 'Τεχνοοικονομικά Συστήματα' ΕΜΠ, Αθήνα.

Νιάρχος, Ν., (1999), *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν., (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Πομπορτσής, Α., & Τσουλφάς, Α., (2002), *Εισαγωγή στο ηλεκτρονικό εμπόριο*, Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.

Τράπεζα της Ελλάδος (2016), *Ετήσια Έκθεση, Αναφορά στις Ασφαλιστικές Εταιρίες*.

Τσαγκαράκης, Μ., & Δασκάλου Β., (2015), *Θέματα Ψηφιακής Οικονομίας*, Σημειώσεις Μαθήματος, Πανεπιστήμιο Πατρών.