



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ EMBA - ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Διπλωματική εργασία: Ο ρόλος του Διαδικτύου στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Επίκουρη Καθηγήτρια: Εύη Κοπανάκη (Επιβλέπουσα)

Φοιτήτρια: Γεωργία Ζήσου

Πειραιάς, 2019

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

«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

«Ο ρόλος του Διαδικτύου στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» 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: Γεώργια Ζήσου, Ημερομηνία: 21/11/2019
Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Georgina Zisi', written over a set of horizontal lines.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 2. Επιχειρηματικά μοντέλα	8
2.1 Επιχειρηματικά μοντέλα	8
2.2 Τύποι επιχειρηματικών μοντέλων	10
2.3 Μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την προώθηση και διαφήμιση μέσω Διαδικτύου	11
- brick-and-mortar.....	16
2.4 Διαδικτυακά Επιχειρηματικά μοντέλα.....	18
2.5 Το περιεχόμενο ως μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	23
2.6 Διαδικτυακά επιχειρηματικά μοντέλα Εσόδων	25
2.7 Αξιολόγηση επιχειρηματικών μοντέλων	29
2.8 Συμπεράσματα.....	30
Κεφάλαιο 3. Στρατηγική και ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	31
3.1 Τι είναι Στρατηγική;	31
3.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	33
3.3 Στρατηγική & επιχειρηματικό μοντέλο.....	33
3.4 Οι βασικές δυνάμεις σύμφωνα με τον Porter	41
3.5 Αξιολόγηση στρατηγικών υποθέσεων με χρήση της SWOT ανάλυσης.....	44
3.6 Πληροφοριακά συστήματα και η επίδραση τους στην Επιχειρηματική επίδοση.....	45
3.7 Η θεώρηση βάσει πόρων, το VRIO και η διοίκηση.....	50
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας.....	55
Κεφάλαιο 5. Ανάλυση Case Study.....	57
5.1 Βασικά χαρακτηριστικά μελέτης περίπτωσης	57
5.2 Ανάλυση επιχειρηματικού καμβά της επιχείρησης & Επιχειρηματικά μοντέλα	58
5.3 Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας Καριέρα	62
5.4 Ανάλυση VRIO	65
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	67
Βιβλιογραφία	69

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων

Πίνακας 1 Πίνακας επιχειρηματικών μοντέλων	10
Πίνακας 2 Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας, (Πηγή: M. Porter 2001).....	43
Πίνακας 3 VRIO ανάλυση, Researchgate.net	54
Πίνακας 4: Ανάλυση VRIO της μελέτης περίπτωσης	66
Διάγραμμα 1: The Business Model Canvas (Πηγή: Startupnation.com).....	9
Διάγραμμα 2: Δραστηριότητες προβολής Online επιχειρήσεων, Πηγή: www.semanticscholar.org.....	20
Διάγραμμα 3 The E-Business Innovation Cycle, (Πηγή: Wheeler 2002)	39
Διάγραμμα 4: Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, (Πηγή:Γεωργόπουλος et al. 2013)	46
Διάγραμμα 5: SWOT Analysis	63

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί μέσω του Διαδικτύου, τη στρατηγική που συνδυάζεται με τα εκάστοτε επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη και συσχέτιση των επιχειρηματικών μοντέλων, που βασίζονται στο Διαδίκτυο, με την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα Διαδικτυακά επιχειρηματικά μοντέλα είναι αρκετά και συνεχώς μεταλλάσσονται. Στο πρώτο μέρος της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζονται μερικά από τα πιο γνωστά μοντέλα. Τα μοντέλα που παρουσιάζονται περιλαμβάνουν Διαδικτυακά μοντέλα εσόδων, μοντέλα διαφήμισης και προώθησης καθώς και μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναλύεται η σύνδεση των μοντέλων με τη στρατηγική υλοποίησης, την καινοτομία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης μίας επιχείρησης, που δραστηριοποιείται στο Διαδίκτυο και διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλάζοντας ή εμπλουτίζοντας το επιχειρηματικό της μοντέλο. Η συλλογή των εμπειρικών δεδομένων βασίζεται στη μέθοδο της συμμετοχικής παρατήρησης και η ανάλυσή τους αναδεικνύει τη σύνδεση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της στρατηγικής, των επιχειρηματικών μοντέλων και της απόκτησης ή διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι μια επιχείρηση χρειάζεται να συνδυάζει επιχειρηματικά μοντέλα με την στρατηγική και την καινοτομία, ώστε να έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια έχουμε γίνει μάρτυρες μιας μεγάλης αλλαγής στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η τεχνολογική επανάσταση που ξεκίνησε αρκετά χρόνια πριν έχει αλλάξει το επιχειρηματικό σκηνικό δεδομένου ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις έχουν εισάγει τεχνολογικά προηγμένα συστήματα για τη διαχείριση των διαδικασιών τους. Το Διαδίκτυο έχει αλλάξει τις ζωές των ανθρώπων, έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε, τον τρόπο με τον οποίο κινούμαστε, τον τρόπο με τον οποίο διαβάζουμε, τον τρόπο με τον οποίο ενημερωνόμαστε, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αγοράζουμε. Αυτό από μόνο του δε θα μπορούσε παρά μόνο να επηρεάσει τις εταιρείες, ως προς τον τρόπο που δουλεύουν και ως προς τις διαδικασίες που ακολουθούν.

Μια πολύ μεγάλη αλλαγή που προκλήθηκε από αυτήν την τεχνολογική επανάσταση είναι η διάθεση τεχνολογικών εφαρμογών μέσα από το Διαδίκτυο. Ένα από τα μεγαλύτερα στοιχεία του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου είναι η χρήση των Τεχνολογικών Συστημάτων που μπορούν να βοηθήσουν την ψηφιακή οικονομία. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες. Τους επιτρέπουν να επιλύουν άμεσα και γρήγορα προβλήματα που προκύπτουν από τις διαδικασίες, ενώ παράλληλα να αυξάνουν την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ταχύτητα. Επίσης βελτιώνεται η εξυπηρέτηση των πελατών και κατά συνέπεια επεκτείνονται οι συνεργασίες. Οι εταιρείες στην ψηφιακή εποχή που ζούμε τείνουν όλο και περισσότερο να χρησιμοποιούν web-based εφαρμογές και άλλα ηλεκτρονικά μέσα ώστε να δραστηριοποιηθούν στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).

Μιλώντας για τις αλλαγές που έχει επιφέρει το Διαδίκτυο στις επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται χρησιμοποιώντας συστήματα Web based και δημιουργώντας παράλληλα κανάλια για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, θα πρέπει να δούμε πως ακριβώς ορίζεται το Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Μία εταιρεία η οποία προσπαθεί να αλλάξει τη συμβατική της

εικόνα, μετασχηματίζοντας τις παραδοσιακές της λειτουργίες και χρησιμοποιώντας όλο και περισσότερο online συστήματα για διαδικασίες όπως οι αγορές, οι πωλήσεις και η εξυπηρέτηση πελατών, αποτελεί παράδειγμα εταιρείας που δραστηριοποιείται ηλεκτρονικά. Στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, οι επιχειρηματικές συναλλαγές πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά μέσω του Διαδικτύου ή άλλων υπολογιστικών συστημάτων.

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η ανάδειξη των διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί μέσω του Διαδικτύου, καθώς και η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτών.

Στα επόμενα κεφάλαια θα παρουσιαστούν τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν δημιουργηθεί μέσω του Διαδικτύου και θα συζητηθούν θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, θα περιγραφεί η μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, θα αναλυθεί η μελέτη περίπτωσης που εκπονήθηκε και θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής διατριβής.

Κεφάλαιο 2. Επιχειρηματικά μοντέλα

2.1 Επιχειρηματικά μοντέλα

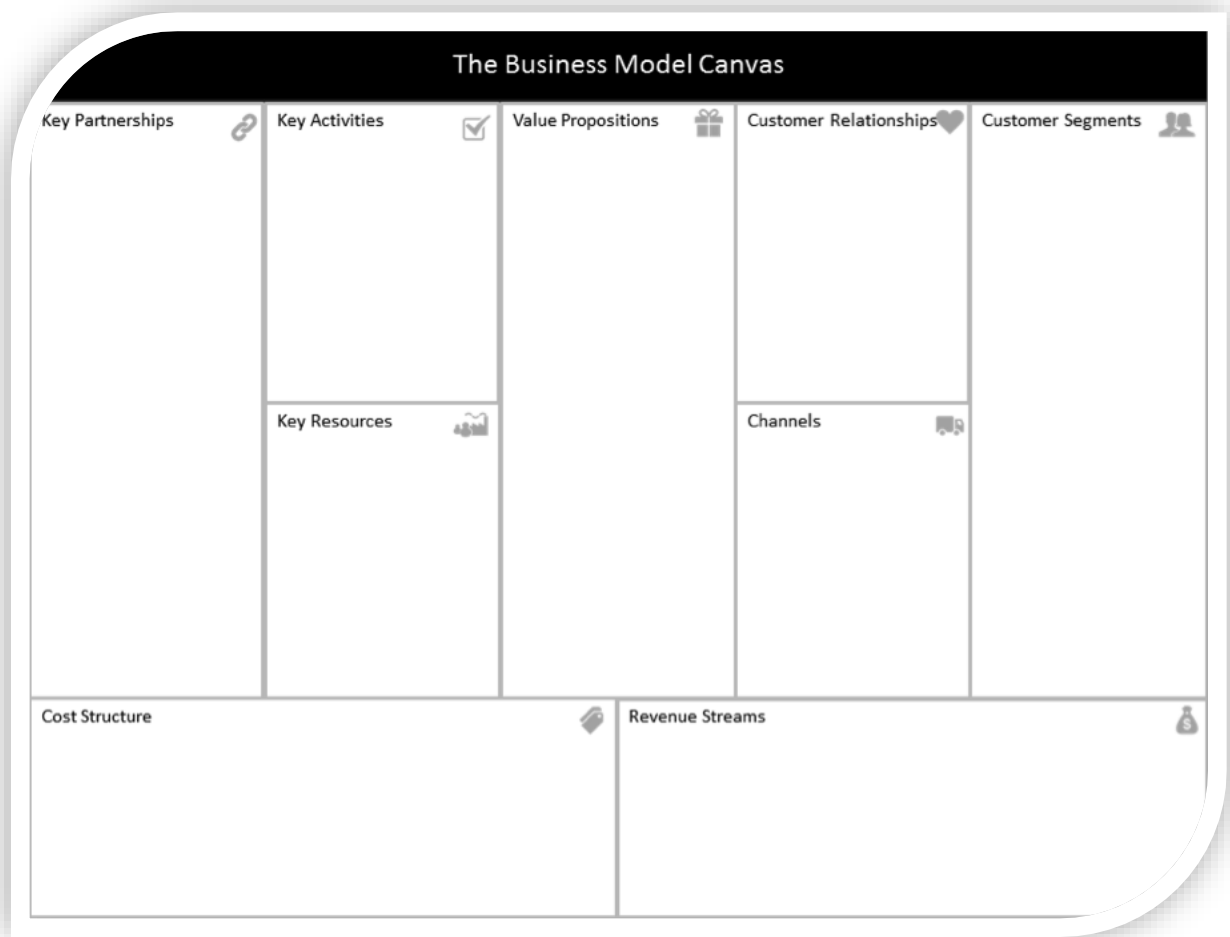
Με βάση την Investopedia επιχειρηματικά μοντέλα εννοούμε το πλάνο ενεργειών μιας εταιρίας με το οποίο δημιουργεί έσοδα και κέρδος. Με βάση αυτό το πλάνο ενεργειών η εταιρεία αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες, αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει υπηρεσίες και προϊόντα, καθώς και τον τρόπο που θα τα προωθήσει στην αγορά, ενώ παράλληλα αποτυπώνει το κόστος που προκύπτει από αυτές τις ενέργειες. Επίσης, το επιχειρηματικό μοντέλο αποτυπώνει τον τρόπο που λειτουργεί μία εταιρεία τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί πόρους (resources), τον τρόπο με τον οποίο δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και πελάτη. Σύμφωνα με τους Osterwalder και Pigneur (2002) «ένα επιχειρηματικό μοντέλο ορίζεται ως τη λογική που ακολουθεί ένας οργανισμός ώστε να δημιουργεί, να παραδίδει και να αποκτά αξία. (Güemes-Castorena & Toro, 2015)

Τα βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι τα εξής:

- η αξία προς τον πελάτη
- ο τρόπος με τον οποίο βγάζει κέρδος η εταιρεία
- οι βασικοί πόροι που χρειάζεται ώστε να αποδώσει την αξία προς τον πελάτη
- τα κύρια σημεία στα οποία η εταιρεία είναι πιο δυνατή σε σχέση με τους υπόλοιπους

στην αγορά (Lindgardt *et al.* 2009)

Παρακάτω μπορούμε να δούμε τα βασικά στοιχεία από τα οποία αποτελείται ένα επιχειρηματικό μοντέλο μέσω του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου:



Διάγραμμα 1: The Business Model Canvas (Πηγή: Startupnation.com)

Ο καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο που βοηθά να κατανοήσει κανείς ένα επιχειρηματικό μοντέλο με έναν απλό και δομημένο τρόπο. Η χρήση αυτού του καμβά οδηγεί σε πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες που εξυπηρετεί μια επιχείρηση, τις προτάσεις αξίας προσφέρονται μέσω των καναλιών και στον τρόπο που μια εταιρεία κερδίζει χρήματα. Η χρήση του καμβά δίνει πληροφορίες τόσο για την εταιρεία όσο και για τους ανταγωνιστές της. (Güemes-Castorena & Toro, 2015)

Υπάρχουν πολλοί τύποι επιχειρηματικών μοντέλων αλλά ουσιαστικά κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο είναι μοναδικό εξαιτίας των πόρων που ελέγχει και των δυνατοτήτων που διαχειρίζεται. (Slavic & Bednar, 2014) Αυτό

καθιστά πολύ δύσκολο να αντιγραφεί από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία. Ωστόσο οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά ενός καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου. Τα επιχειρηματικά μοντέλα επηρεάζονται πάντα από το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο πολλές φορές μπορεί να μειώσει την αποδοτικότητά τους. Αυτός είναι ο λόγος που οι εταιρείες χρειάζεται να αναθεωρούν και να ανανεώνουν το επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιούν (Investopedia).

2.2 Τύποι επιχειρηματικών μοντέλων

Υπάρχουν διάφοροι τύποι επιχειρηματικών μοντέλων οι οποίοι αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα και αναλύονται στη συνέχεια.

Πίνακας επιχειρηματικών μοντέλων		
Μοντέλα Διαφήμισης και προώθησης	Διαδικτυακά μοντέλα εσόδων	Μοντέλα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν
Direct Sales	Commision-based models	Brick-and-mortar
Advertising-Based model	Markup based models	Click-and-mortar
Banner Ad	Referral based models	Franchising
Pop-up Ad	Fee-for-service-based model	E-Intermediary
Interstitial Ad		
Coupons		
Reward Programme		
banner Swapping		
Tracking		
Email		
Sky Scrappers		

Πίνακας 1 Πίνακας επιχειρηματικών μοντέλων

2.3 Μοντέλα που χρησιμοποιούνται για την προώθηση και διαφήμιση μέσω Διαδικτύου

- Direct Sales

Direct sales περιλαμβάνουν πωλήσεις που γίνονται με τη μεθοδολογία party Plan. Η μεθοδολογία party Plan είναι μία μεθοδολογία κατά την οποία κάποιος φιλοξενεί τα προϊόντα, τα οποία παρουσιάζονται σε ένα κοινωνικό event, στο οποίο τα προϊόντα προσφέρονται για πώληση. Αυτή είναι μία μορφή Direct selling και αποτελεί ένα τρόπο να δημιουργηθούν leads για πωλήσεις. Direct selling θεωρείται η επίδειξη των προϊόντων ένα προς ένα, μέσω προσωπικών συναντήσεων, αλλά και οι πωλήσεις μέσω Διαδικτύου (μέσω κινητού ή υπολογιστή).

Ως ορισμό θα μπορούσαμε να διατυπώσουμε ότι είναι η απευθείας προσωπική παρουσίαση επίδειξη και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές, συνήθως στα σπίτια τους ή στις δουλειές τους (Belch & Belch, 2006). Σύμφωνα με τον FTC (Federal Trade Commission), Direct Sales είναι ένας γενικός όρος, ο οποίος περιλαμβάνει μία ποικιλία από επιχειρήσεις προετοιμασμένες για απευθείας πώληση σε πρόσωπα, σε τοποθεσίες που δεν είναι καθορισμένες για λιανεμπόριο. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις συνήθως δεν έχουν την κλασική υποδομή γραφείων αλλά μπορεί να δραστηριοποιούνται μέσω social media ή ιδιωτικών χώρων των πωλητών ή των μελλοντικών πελάτων. Το Direct Selling αποτελείται από δύο κύρια επιχειρηματικά μοντέλα.

Το πρώτο ονομάζεται single level marketing στο οποίο ο Πωλητής βγάζει χρήματα πουλώντας τα προϊόντα της εταιρείας, απευθείας τους πελάτες. Το δεύτερο μοντέλο ονομάζεται Multi Level Marketing, στο οποίο ο Πωλητής βγάζει χρήματα από δύο πηγές: η πρώτη πηγή είναι η απευθείας πώληση στον πελάτη και η δεύτερη πηγή είναι η υποστήριξη ενός νέου δυνητικού πωλητή, από τον οποίο μπορεί να παίρνει προμήθεια για την προσπάθειά του.

- franchising

Franchise είναι ένας τύπος αδειοδότησης από το ένα μέρος που ονομάζεται franchisee ο οποίος έχει τη δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε μία επιχείρηση με πρότερη ιδιοκτησιακή γνώση, γνώση διαδικασιών και εμπορικού σήματος με σκοπό να πουλάει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες για λογαριασμό εμπορικού σήματος. Για να ανοίξει κάποιος μία επιχείρηση franchise συνήθως πληρώνει ένα αρχικό κόστος και ένα ετήσιο. (Thomas, 2015)

Το Franchising έχει οφέλη τόσο για τον πωλητή, όσο και για τον αγοραστή. Για τους franchisor το μεγαλύτερο όφελος είναι η δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τα χρήματα άλλων ανθρώπων, ώστε να επεκτείνουν το brand πολύ γρήγορα σε σχέση με το πόσο θα μπορούσαν από μόνοι τους ή μέσω επενδυτών ή δανειστών. Το αρχικό κόστος για τα δικαιώματα που αυτοί συλλέγουν επιτρέπουν στους franchisor να χτίσουν το όνομά τους χωρίς να χάσουν τον έλεγχό τους ή να πιεστούν να πληρώσουν τους δανειστές. Το αρχικό κόστος και τα δικαιώματα χρησιμοποιούνται ώστε να χρηματοδοτήσουν διαδικασίες στα κεντρικά γραφεία, να εκπαιδεύσουν και να υποστηρίζουν τους franchisees, να διαφημίσουν το brand name, να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και να χτίσουν το brand στην αγορά. Για τους franchisees, οφέλη περιλαμβάνουν μια μεγαλύτερη ευκαιρία επιτυχίας από αυτή που θα είχαν από κάποια προσωπική επιχείρηση, σύντομο διάστημα ανοίγματος επιχείρησης, αρχικό training, συνεχόμενη υποστήριξη, βοήθεια στην εύρεση ενός άριστου site, τη δύναμη της πώλησης που προσφέρει μια γνωστή επωνυμία, μικρότερα κόστη εξαιτίας των αγορών που θα γίνονται μέσω του γκρουπ, χρήση ενός καθιερωμένου επιχειρηματικού μοντέλου, εθνικές και τοπικές διαφημιστικές καμπάνιες, δημιουργία πελατείας μέσω των εταιρικών σελίδων και του κεντροποιημένου τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, ένα δίκτυο με συνεργάτες που παρέχουν συμβουλές και ηθική υποστήριξη μέσω ενός εταιρικού internet, ετήσια συνέδρια και γενικότερη υποστήριξη που εξασφαλίζει τη χρηματοδότηση (Franchising.com, Goldberg. E).

- advertising-based

Με τον όρο Advertising model, εννοούμε τη στρατηγική χρήση ενός διαφημιστικού μέσου, με στόχο την προσέγγιση ενός στοχευμένου κοινού. Για την προβολή της διαφήμισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης ή οποιοδήποτε άλλο μέσο. Η σωστή στόχευση της διαφήμισης στο αγοραστικό κοινό βοηθάει στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού μηνύματος, καθώς και στην επιλογή του κατάλληλου διαφημιστικού μέσου. Προκειμένου η διαφήμιση μας να είναι αποτελεσματική εκτός από τη σωστή επιλογή του μέσου επικοινωνίας θα πρέπει να εξετάζουμε τα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς που έχει το κάθε μέσο. (AZCentral.com)

Σύμφωνα με τους Defleur & Dennis (1981), η παραδοσιακή διαφήμιση έχει προσδιοριστεί ως μία τεχνική ελεγχόμενης επικοινωνίας, η οποία έχει ως σκοπό να πείσει τους καταναλωτές μέσα από μία ποικιλία στρατηγικών προσέλκυσης να αγοράσουν ή να χρησιμοποιήσουν ξεχωριστά προϊόντα ή υπηρεσίες. Επίσης, σύμφωνα με τους (Wells, Burnett & Moriarity, 2006) διαφήμιση θεωρείται μία πληρωμένη μη προσωπική επικοινωνία από ένα αναγνωρίσιμο υποστηρικτή, ο οποίος χρησιμοποιεί μαζικά μέσα, ώστε να πείσει και να επηρεάσει το κοινό.

Ωστόσο, στις μέρες μας γίνεται ξεκάθαρο ότι παρόλο που ο κεντρικός στόχος της διαφήμισης είναι ο ίδιος (να πείσει τους καταναλωτές να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες), τα μέσα στα οποία προβάλλονται οι αγγελίες αλλάζουν με αποτέλεσμα να αλλάζει τελείως και η φύση της διαφήμισης.

Έτσι, έχουν δημιουργηθεί αρκετά νέα μέσα επικοινωνίας, μέσα από τα οποία γίνεται η ενημέρωση και η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τύποι των μηνυμάτων μέσα από τα οποία προωθούνται υπηρεσίες και προϊόντα online είναι οι εξής:

- **Banner Ad:** ένα Banner συνήθως περιέχει ένα σύντομο κείμενο ή γραφικό μέσα από το οποίο προωθείται ένα προϊόν ή υπηρεσία. Το banner είναι ένα "αντικείμενο" πάνω σε μία ιστοσελίδα. Συνήθως ένα Banner συνδέεται με έναν υπερσύνδεσμο στην ιστοσελίδα

του διαφημιζόμενου. Το διαφημιστικό banner επιτρέπει στους χρήστες να ανοίξουν την ιστοσελίδα του διαφημιζόμενου, όταν και εφόσον εκείνοι κάνουν κλικ επάνω σε αυτό. Στόχος του Banner Ad είναι να δώσει πληροφορίες και να πείσει τον αγοραστή να αγοράσει το προϊόν. (Lothia, Donthu & Hersherger, 2003)

- **Pop-up Ad:** Οι Pop-up διαφημίσεις εμφανίζονται σε ξεχωριστό παράθυρο όταν οι χρήστες ανοίγουν ή κλείνουν την ιστοσελίδα, γενικά οι Pop-up διαφημίσεις θεωρούνται πολύ ενοχλητικές και δυσάρεστες στον επισκέπτη, για αυτό το λόγο υπάρχουν ρυθμίσεις που τις μπλοκάρουν. (McCooy *et al.* 2007)

- **Interstitial Ad:** Οι ενδιάμεσες διαφημίσεις ανοίγουν σε ξεχωριστό παράθυρο browser όταν ο χρήστης επιλέξει ένα link που οδηγεί σε καινούργια σελίδα. Η διαφήμιση εμφανίζεται για λίγες στιγμές πριν ανοίξει η νέα ιστοσελίδα. Πολλές ενδιάμεσες διαφημίσεις κλείνουν αυτόματα και επιτρέπουν στην ιστοσελίδα να ανοίξει στο υπάρχον παράθυρο του browser. (MoneyMatters 2019)

- **Coupons:** Οι εταιρείες πολλές φορές προσφέρουν στα μέλη εκπτώτικα κουπόνια, τα οποία μπορούν να τυπώσουν και να χρησιμοποιήσουν για εξαργύρωση είτε σε online είναι σε φυσικά καταστήματα. Τα κουπόνια ενθαρύνουν τον πελάτη να εξοικονομήσει χρήματα κερδίζοντας εκπτώσεις, ενώ ψωνίζει. Όταν ο πελάτης κάνει κλικ σε ένα κουπόνι, είναι πολύ εύκολο για τον Marketeer να ξέρει τον τύπο των προϊόντων που οι πελάτες ενδιαφέρονται να αγοράσουν. Τα κουπόνια δίνουν τη δυνατότητα στους Marketeers, να επιβλέπουν την αγοραστική συμπεριφορά των ανθρώπων. Με αυτό τον τρόπο, οι καταναλωτές κινητοποιούνται από τα online κουπόνια καθώς έτσι εξοικονομούν χρήματα. (MoneyMatters 2019)

- **Reward Programme:** Τα προγράμματα επιβράβευσης έχουν ως στόχο οι καταναλωτές να αγοράζουν προϊόντα και να επιβραβεύονται με πόντους. Όταν ο καταναλωτής μαζέψει τους αντίστοιχους πόντους, μπορεί να τους χρησιμοποιήσει για μία νέα αγορά στο μέλλον. Η ιδέα πίσω από τα προγράμματα επιβράβευσης είναι να

ενθαρρύνονται οι καταναλωτές, ώστε να κάνουν μεγαλύτερες αγορές κερδίζοντας μεγαλύτερη επιβράβευση πόντων και μεγαλύτερα οφέλη με τις αγορές τους. (MoneyMatters 2019)

- **Pay per advertising view:** Σε αυτή τη μορφή διαφήμισης οι εταιρείες πληρώνουν τους καταναλωτές να δουν τις διαφημίσεις ή τους ανταμοίβουν με υλικό που επιθυμούν να δούνε, με παιχνίδια που τους αρέσουν να παίζουν, με μουσική κ.λπ. επομένως η διαφήμιση απευθύνεται σε στοχευμένο κοινό μιας και έχουν καταγραφεί τα ενδιαφέροντα του από τη χρήση αυτών των σελίδων.

- **Banner Swapping:** Αυτού του είδους η διαφήμιση ασχολείται με την απευθείας ανταλλαγή συνδέσεων μεταξύ των ιστοσελίδων. Για παράδειγμα μία εταιρεία μπορεί να συμφωνήσει να δείξει το banner μιας άλλης εταιρείας, η οποία με τη σειρά της θα δείξει το banner της πρώτης εταιρείας με τη μορφή μιας σύνδεσης. (MoneyMatters 2019)

- **Tracking:** Η ανταπόκριση του καταναλωτή σε μια αγγελία ή ένα e-mail, μπορεί να αποσπαστεί ως πληροφορία τοποθετώντας πολύ μικρούς φακέλους που ονομάζονται cookies στον υπολογιστή του καταναλωτή-επισκέπτη. Αυτό βοηθάει τους διαφημιστές να λάβουν πληροφορίες για τον τύπο των καταναλωτών που απαντούν στις διαφορετικές προσφορές. Επίσης μπορούν να καταλάβουν το είδος των προσφορών που προκαλούν ενδιαφέρον και καλή ανταπόκριση.

- **Email:** Το email έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί σε ένα τεράστιο κοινό με πάρα πολύ μικρό κόστος. Η αποστολή αυθαίρετων e-mails έχουν συνήθως αρνητική ανταπόκριση, σε αντίθεση με τα μεμονωμένα email που απευθύνονται σε στοχευμένους καταναλωτές. Το email, ως μορφή διαφήμισης προσφέρει πλεονεκτήματα όπως είναι η μαζική προσέγγιση, ενώ παράλληλα η στόχευση μπορεί να έχει να κάνει με διάφορα κριτήρια. Η στόχευση μπορεί να είναι πολύ συγκεκριμένη, σε πραγματικό χρόνο και η δημιουργία των leads συνήθως είναι δεδομένη και βοηθάει πολύ στην πώληση (direct sales).

- **Sky scrappers:** Sky scrapers είναι συνήθως διαφημίσεις στο κάτω μέρος είτε αριστερά είτε δεξιά μιας ιστοσελίδας και καταλαμβάνουν συνήθως μεγάλο μάκρος αλλά μικρό όγκο. (Accountlearning 2019)

Εξαιτίας του όγκου όλων αυτών των υπηρεσιών οι οποίες έχουν στόχο να προσεγγίσουν δυνητικούς πελάτες για τις εταιρείες, πολλές φορές τα μηνύματα που εκλαμβάνονται από τους επισκέπτες μιας ιστοσελίδας είναι αρνητικά. Σήμερα όλο και περισσότερο οι ειδικοί προσπαθούν να μελετήσουν τον τρόπο με τον οποίο μία διαφήμιση μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική για τον πελάτη τους. Πιο αποτελεσματικές φαίνεται να είναι οι διαδραστικές διαφημίσεις που δίνουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές να έχουν περισσότερο έλεγχο, γιατί εστιάζουν στη διαπροσωπική διάδραση. (Lombard & Snyder-Duch, 2001)

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε ένα ακόμη επιχειρηματικό μοντέλο το brick-and mortar και θα δούμε και την εξέλιξη του.

- **brick-and-mortar** (όλες οι παραδοσιακές/συμβατικές επιχειρήσεις)

Μιλώντας για ένα Brick and mortar μοντέλο εννοούμε, τη φυσική παρουσία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης σε ένα κτήριο ή σε άλλες υποδομές. Ο όρος brick-and-mortar χρησιμοποιείται για εταιρείες που κατέχουν ή αδειοδοτούν καταστήματα λιανικής, εγκαταστάσεων παραγωγικών μονάδων οι αποθήκες για τις δουλειές τους. Με την τεχνολογική έξαρση και τη δημιουργία τον e-commerce επιχειρήσεων, οι brick and mortar εταιρείες είναι αυτές που έχουν φυσική υποδομή, και εξυπηρετούν τον πελάτη με φυσική παρουσία. Ο όρος αυτός έρχεται σε αντίθεση με τις εταιρείες που έχουν παρουσία μόνο στο ίντερνετ, αυτές δηλαδή που είναι online shops ,οι οποίες δεν έχουν φυσική παρουσία για τους αγοραστές ώστε να τους επισκεφτούν, οι αγοραστές δε μπορούν να δούν τα προϊόντα από κοντά και δεν εξυπηρετούνται προσωπικά απο το προσωπικό. (Lombard & Snyder-Duch, 2001)

Επίσης υπάρχει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που δημιουργήθηκε εξ αιτίας της ύπαρξης του Internet το οποίο ονομάζεται "Click & mortar" και συνδυάζει φυσική και online παρουσία.

Εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο ενδεχομένως να χρειάζονται διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο ουσιαστικά εξαρτάται από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε εταιρείας.

Εταιρείες που έχουν αναπτύξει επιχειρηματικά μοντέλα θεωρούνται επιτυχημένες όταν έχουν καταφέρει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του πελάτη χρησιμοποιώντας μία ανταγωνιστική τιμή και ένα βιώσιμο κόστος. Εξαιτίας των αλλαγών της αγοράς αναθεωρούν τα επιχειρηματικά μοντέλα ώστε να ανταποκρίνονται στις επιχειρηματικές αλλαγές και στη ζήτηση της αγοράς.

Οι αναλυτές χρησιμοποιούν ως δείκτη το μικρό κέρδος με βάση το οποίο συγκρίνουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του επιχειρηματικού μοντέλου. Το μικτό κέρδος είναι τα έσοδα της εταιρείας μείον το κόστος των αγαθών που έχουν πωληθεί. Κατά τη διάρκεια της ευημερίας του "Dot-com", οι αναλυτές ερεύνησαν το καθαρό εισόδημα. Παρόλο που γνώριζαν ότι το ίντερνετ θα φέρει την επανάσταση στην αγορά υπήρχε βασικός προβληματισμός σχετικά με τη ρευστότητα. Έτσι, αντί να μελετήσουν το καθαρό εισόδημα υπολόγισαν το μικτό κέρδος μείον τα έξοδα λειτουργίας και θεώρησαν ότι αν το μικτό κέρδος ήταν αρκετά υψηλό η ρευστότητα θα ερχόταν.

Δύο είναι οι βασικοί μοχλοί των επιχειρηματικών μοντέλων, η τιμή και το κόστος. Μία εταιρεία μπορεί να αυξήσει τις τιμές και να μειώσει το κόστος των αποθεμάτων. Με αυτές τις δύο ενέργειες αυξάνεται το μικτό κέρδος. Το μικτό κέρδος συχνά θεωρείται βασικό στοιχείο της κερδοφορίας γιατί λαμβάνει υπόψη κόστος και όχι έξοδα. Αυτό δείχνει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία δουλεύει, όχι όμως την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Επενδυτές που επικεντρώνονται στα επιχειρηματικά μοντέλα αφήνουν χώρο για τη μη

αποτελεσματική ομάδα διοίκησης και πιστεύουν ότι τα καλύτερα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να αποδώσουν από μόνα τους (Investopedia 2019)

2.4 Διαδικτυακά Επιχειρηματικά μοντέλα

Το Διαδίκτυο συνεχίζει να μεγαλώνει και να εξελίσσεται σαν ζωτικός πόρος με τον οποίο οι εταιρείες μπορούν να αναβαθμίσουν τις δυνατότητές και να μεγαλώσουν τις παιδικές δραστηριότητες. Τα παραδείγματα επιτυχημένων εταιρειών όπως το eBay, η Google και η Amazon είναι πολύ χαρακτηριστικά για τις δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο. Ο αντίκτυπος της πληροφορικής και του Διαδικτύου είναι πολύ σημαντικός. Η αλλαγή από τις αναλογικές στις ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρει πολλές δυνατότητες. Πολλές τεχνολογίες έχουν μετατραπεί από αναλογικές σε ψηφιακές όπως το τηλέφωνο, η φωτογραφία, η τηλεόραση, καθώς και τα βιβλία περνώντας στην ψηφιακή εποχή που είναι χαρακτηριστικό της εποχής μας. Οι δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας καθιστούν το Διαδίκτυο πολύ δυνατό αλλάζοντας ταυτόχρονα τον τρόπο με τον οποίο δρουν οι εταιρείες. Σύμφωνα με τον Don Tapscott (2006), το Διαδίκτυο είναι πολλά περισσότερα από μία απλή τεχνολογική εξέλιξη, το Διαδίκτυο αντιπροσωπεύει κάτι πολύ νέο ποιοτικά, με πρωτοφανή δύναμη ενώ ταυτόχρονα αποτελεί μέσο παγκόσμιας επικοινωνίας.

Κινητές συσκευές, γρήγορη πρόσβαση στο Διαδίκτυο, ασύρματα δίκτυα και η δύναμη της τεχνολογίας προσαρμοσμένη από τα ψυγεία μέχρι τα αυτοκίνητα μετατρέπει το Διαδίκτυο σε ένα παγκόσμιο δίκτυο που θα επιτρέπει στους ανθρώπους να το χρησιμοποιούν οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε και αν βρίσκονται. Οι τεχνολογικές πρωτοβουλίες το Διαδίκτυο, η ασύρματη επικοινωνία και οι άλλες ψηφιακές τεχνολογίες, έχουν έναν σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομία. Αυτές οι αλλαγές έχουν επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αλλά και με τους καταναλωτές. Ως αποτέλεσμα έχει δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο παρουσιάζονται

πολλές νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις πρέπει να αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα, γρηγορότερα, οικονομικότερα και εξυπνότερα.

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν υιοθετήσει και εκμεταλλεθεί τη χρήση του Ιντερνετ ή ψάχνουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για την καλύτερη απόδοση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους. Παρόλο που η επιτυχία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσω ίντερνετ είναι αξιολογώσιμη, υπάρχουν εταιρείες που επιμένουν ακόμα στις συμβατικές μορφές επιχειρηματικών μοντέλων. Επίσης, υπάρχουν πολλοί που κατηγορούν την τεχνολογική εξέλιξη για την αδύναμη οικονομία.

Ωστόσο, αρκετές εταιρείες δεν έχουν βρει ακόμα τον τρόπο με τον οποίο το Ιντερνετ προσθέτει αξία. Οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από τα μοναδικά χαρακτηριστικά της ψηφιακής τεχνολογίας, ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Υπάρχουν στρατηγικές μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν βελτιώσουν το Value proposition. Στις στρατηγικές αυτές συμπεριλαμβάνονται τέσσερις συγκεκριμένες δραστηριότητες που πραγματοποιούνται μέσω Ιντερνετ και οι οποίες προσφέρουν νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις. Οι τέσσερις αυτές δραστηριότητες είναι οι εξής:

- η αναζήτηση (search)
- η αξιολόγηση (evaluation)
- η επίλυση προβλημάτων (problem solving)
- η συναλλαγή (transaction)

Αυτές οι δραστηριότητες διευρύνονται όλο και περισσότερο, εφόσον διαχειριστούμε τρεις διαφορετικούς τύπους περιεχόμενου που παίρνουμε από το Ιντερνετ. Αυτοί οι τρεις τύποι είναι οι εξής:

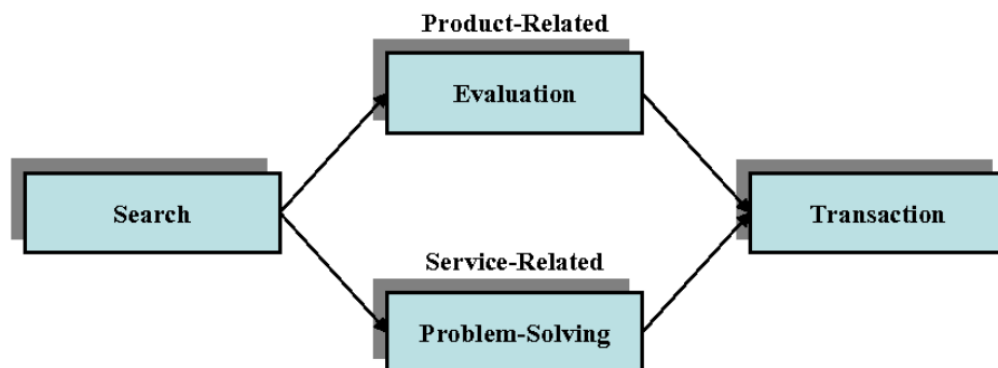
- αξιολόγηση- σχολιασμός του πελάτη (customer feedback)
- εξειδίκευση (expertise)
- διασκεδαστικά προγράμματα (entertainment programming)

Αυτές οι στρατηγικές πρόσθετης αξίας είναι καλύτερα αντιληπτές στο πλαίσιο των επιχειρηματικών μοντέλων που είναι συγκεκριμένα για το περιβάλλον του Ιντερνετ. Στη συνέχεια, θα παρουσιάσουμε επτά επιχειρηματικά μοντέλα που αναπτύσσονται στο Ιντερνετ με αποδεδειγμένη επιτυχία και θα αναλύσουμε τις δραστηριότητες και το περιεχόμενο που προσφέρουν προστιθέμενη αξία.

Με βάση τον M. Porter, η τεχνολογία του Ιντερνετ γίνεται στρατηγικά μοναδική μόνο όταν η πρακτική της εφαρμογή δημιουργεί νέα αξία.

Επιχειρώντας οι εταιρείες να επικοινωνήσουν τις δραστηριότητές τους online και χρησιμοποιώντας την ψηφιακή τεχνολογία, ώστε να βελτιστοποιήσουν οι διαδικασίες τους, το Ιντερνετ προσφέρει βοήθεια ώστε να αναπτύξουν νέα Value propositions.

Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε τις τέσσερις δραστηριότητες που πρέπει να επιτελούνται από τις επιχειρήσεις όταν προβάλλονται online.



Διάγραμμα 2: Δραστηριότητες προβολής Online επιχειρήσεων, Πηγή: www.semanticscholar.org

Εξηγώντας λίγο τι ακριβώς σημαίνουν αυτές οι λειτουργίες θα δώσουμε μια εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν οι εταιρείες να επωφεληθούν από τις δυνατότητες αυτές και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Search activities

Η αναζήτηση αναφέρεται στη διαδικασία συλλογής πληροφοριών και ταυτοποίησης επιλογών αγοράς. Το Διαδίκτυο έχει διευρύνει τόσο την ταχύτητα αναζήτησης πληροφοριών, όσο και το εύρος πληροφοριών στις οποίες μπορούμε να έχουμε πρόσβαση. Αυτή η δυνατότητα της διευρυμένης αναζήτησης είναι ένας από τους βασικούς λόγους που το Ιντερνετ διατηρεί χαμηλά μεταβλητά κόστη μειώνοντας το κόστος της αναζήτησης. Αυτά τα αποδοτικά οφέλη έχουν ενισχύσει αρκετά τους αγοραστές καθώς επίσης και τους προμηθευτές.

Οι μικροί προμηθευτές που είχαν μέχρι τώρα τη δυσκολία εξεύρεσής τους από αγοραστές, μπορούν πιο εύκολα να βρεθούν στα αποτελέσματα μιας αναζήτησης. Οι μεγάλοι προμηθευτές μπορούν να δημοσιεύουν χιλιάδες σελίδες με πληροφορίες, ώστε να εξοικονομήσουν κόστος από την εκτύπωση εντύπων καταλόγων που απαιτούνταν πριν από το Internet. Επιπλέον, οι online μηχανές αναζήτησης έχουν ξεπεράσει κατά πολύ τη διαδικασία της αναζήτησης προσδίδοντας απίστευτες ταχύτητες.

Η δυνατότητα του Διαδικτύου για διευρυμένη αναζήτηση δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βρουν χρήσιμες πληροφορίες πολύ πιο γρήγορα παρακολουθώντας τον ανταγωνισμό και βρίσκοντας παράλληλα νέους πελάτες.

Evaluation activities

Η αξιολόγηση αναφέρεται στη διαδικασία εξεύρεσης εναλλακτικών, συγκρίνοντας τα κόστη και τα οφέλη από διάφορες επιλογές. Οι online υπηρεσίες που εξυπηρετούν συγκριτικό shopping παρέχουν κριτικές για προϊόντα και καταλόγους με αξιολογήσεις πελατών που σχετίζονται με την απόδοση, έχουν μετατρέψει το Ιντερνετ σε μία πολύτιμη πηγή πληροφόρησης. Τέτοιου είδους site δίνουν τη δυνατότητα της σύγκρισης τιμών βοηθώντας να βρει κανείς χαμηλότερες τιμές ακόμα και αν τα ποιοτικά προϊόντα έχουν διατηρήσει υψηλές τιμές. Επίσης, τα site που βασίζονται σε γνώμες καταναλωτών παρέχουν πληροφορίες για την εμπειρία του Καταναλωτή, σε σχέση με διάφορους παρόχους.

Η διευρυμένη αξιολόγηση είναι μία δυνατότητα που προσθέτει αξία στη διαδικασία πώλησης προϊόντων ή καταναλωτικών αγαθών. Πολλές εταιρείες που επιχειρούν μέσω ίντερνετ μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους κάνοντας μία μεγαλύτερη προσπάθεια να βοηθήσουν τους αγοραστές να αξιολογήσουν τις αγορές τους. Παρόλα αυτά η αξιολόγηση ταιριάζει σε συγκεκριμένους τύπους προϊόντων μιας και η αξιολόγηση σε όλα τα προϊόντα πολλές φορές σχετίζεται με την αίσθηση του καταναλωτή και όχι τόσο με τα αντικειμενικά κριτήρια του προϊόντος.

Problem solving activities

Η επίλυση προβλημάτων αναφέρεται στη διαδικασία προσδιορισμού προβλημάτων ή αναγκών αλλά και στη γέννηση ιδεών και πλάνου δράσης, που μπορούν να αντιμετωπίσουν αυτού του είδους τις ανάγκες. Η αξιολόγηση σχετίζεται άμεσα με το προϊόν ενώ η επίλυση προβλημάτων έχει να κάνει με το γενικό πλαίσιο των υπηρεσιών. Οι πελάτες συνήθως αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα προβλήματα. Για αυτό το λόγο ο χειρισμός τους είναι κάθε φορά συγκεκριμένος. Επιπλέον, η επίλυση προβλημάτων συχνά διευκολύνεται με την παροχή άμεσων απαντήσεων.

Πολλά προβλήματα σχετίζονται και με την παροχή υπηρεσίας και με τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος για αυτό το λόγο μπορεί να χρειαστεί και η επίλυση προβλήματος και η αξιολόγηση.

Transaction activities

Η συναλλαγή αναφέρεται στη διαδικασία της ολοκλήρωσης μιας πώλησης συμπεριλαμβανομένων των διαπραγματεύσεων και των συμβατικών συμφωνιών, κάνοντας πληρωμές και παραδόσεις. Πολλές διαδικασίες έχουν συμβάλει στη μείωση του κόστους των συναλλαγών. Το κόστος διαχείρισης, ακόμα και αν αλλάξει το κόστος των υποδομών, για μία επιχείρηση παραμένει ως ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για την ψηφιακή

οικονομία. Οι εφαρμογές των τεχνολογιών που βασίζονται στο ίντερνετ έχουν ήδη τεράστιο αντίκτυπο.

Είναι δεδομένο ότι το Διαδίκτυο έχει βοηθήσει στη μείωση του κόστους και στην επιτάχυνση της διαδικασίας των συναλλαγών. Δημοπρασίες ποικίλων ειδών, όπως προϊόντα που χρησιμοποιούνται για συλλεκτικούς λόγους, πωλούνται online διευκολύνοντας τη διαδικασία επίτευξης αμοιβαία συμφωνημένων τιμών.

Υπηρεσίες όπως η PayPal που είναι ένας ενδιάμεσος ηλεκτρονικών πληρωμών, παρέχουν διευκολύνσεις στις συναλλαγές μεταξύ των μερών που δεν έχουν συναντηθεί ποτέ. Η τεχνολογία one-click της Amazon, οι πολύ γρήγορες αγορές και η συνολική υπεροχή της Amazon στην ολοκλήρωση των παραγγελιών, έχει κάνει τις συναλλαγές της να γίνονται ταχείες και αξιόπιστες.

Αυτοί είναι οι τέσσερις παράγοντες με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να προσθέσουν αξία από τη χρήση τους στο Ιντερνετ.

2.5 Το περιεχόμενο ως μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σίγουρα υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να είναι σημαντικοί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι το περιεχόμενο. Το Διαδίκτυο καθιστά δυνατή την αποθήκευση τεράστιου όγκου περιεχομένων με πάρα πολύ μικρό κόστος. Ωστόσο, οι εταιρείες δεν καταφέρνουν πάντα να προσθέσουν περιεχόμενο το οποίο δημιουργεί αξία για την εταιρεία και τον δυνητικό πελάτη. Το περιεχόμενο προσθέτει αξία αν αυτό συμβάλλει στη γενική εικόνα του Value proposition. Υπάρχουν τρεις τύποι περιεχομένου που μπορούν να βελτιώσουν το value proposition μιας ιστοσελίδας. Οι τρεις τύποι είναι οι εξής:

- *customer feedback*

Οι αγοραστές συχνά εμπιστεύονται γνώμες άλλων αγοραστών πολύ περισσότερο σε σχέση με τις υποσχέσεις που δίνει μία εταιρεία. Ένας τύπος περιεχομένου που μπορεί

να διευρύνει την αποτελεσματικότητα μιας ιστοσελίδας είναι οι αναφορές ενός πελάτη τα γνωστά και ως Testimonials. Τα testimonials είναι ένας τρόπος που το περιεχόμενο μπορεί να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δυνατότητα μιας εταιρείας να αλληλεπιδρά με τέτοιου είδους πελάτες, που τους αρέσει να μοιράζονται εμπειρίες, να ακούνε και να διαβάζουν ιδέες άλλων πελατών τους δημιουργεί την αίσθηση ότι κάπου ανήκουν, πράγμα που είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί με άλλο τρόπο.

- Expertise

Το Ιντερνετ εμφανίζεται ως ένα εξαιρετικά σημαντικό εργαλείο εκμάθησης. Το 51% των χρηστών θεωρούν ότι το Ιντερνετ μπορεί να συγκριθεί με μία βιβλιοθήκη. Ο πρωταρχικός λόγος, που πολλοί χρήστες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο είναι η απόκτηση εξειδίκευσης. Οι ιστοσελίδες που παρέχουν νέα γνώση και αντικειμενική πληροφόρηση θεωρούνται πολύτιμες. Επιπλέον, η λειτουργία της επίλυσης προβλημάτων συχνά ασχολείται με το να εκπαιδεύσει τους καταναλωτές σχετικά με τις επιλογές και τις επιπτώσεις διαφόρων επιλογών τους. Επιπλέον, η λειτουργία γνώσης δεν περιορίζεται μόνο στους χώρους των καταναλωτών. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων B2B, οι ιστότοποι που διευκολύνουν την ανταλλαγή εμπειρογνωμοσύνης συμβάλλουν στην δημιουργία κοινοτήτων στη βιομηχανία ή τη δημιουργία επαγγελματικών ομάδων.

- entertainment programming

Το Διαδίκτυο χρησιμοποιείται από όλο και περισσότερους ανθρώπους ως μέσο ψυχαγωγίας. Με τεχνολογίες όπως το streaming media, το οποίο επιτρέπει στο Διαδίκτυο να στείλει εικόνες και ήχους όπως οι τηλεοράσεις και οι υπολογιστές, μπορούν να παρέχουν τα πάντα, από τη λήψη ειδήσεων σε βιντεοπαιχνίδια σε ταινίες on-line. Στην πραγματικότητα, μια μελέτη από το Pew Internet & American Life Project δείχνει ότι μεταξύ των ανθρώπων που χρησιμοποιούν υψηλής ταχύτητας ευρυζωνικές υπηρεσίες, η τηλεθέαση είναι μειωμένη και η δραστηριότητα on-line έχει αυξηθεί. Αυτή η αύξηση έχει προκύψει επειδή η τεχνολογία είναι διαδραστική, πράγμα που σημαίνει ότι οι θεατές δεν

παρακολουθούν μόνο παθητικά αλλά χρησιμοποιούν το Web για να δημιουργήσουν τέχνη ή να παίξουν παιχνίδια on-line. Οι επιχειρήσεις, φυσικά, έχουν παρατηρήσει αυτή την τάση και δημιουργούν περιεχόμενο στο Web που δεν είναι απλώς ενημερωτικό αλλά διασκεδαστικό.

Οι προαναφερόμενοι τρεις τύποι customer feedback, expertise and entertainment programming, είναι πιθανές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δηλαδή, δημιουργούν πλεονεκτήματα, καθιστώντας τη διαδικασία δημιουργίας αξίας ακόμα μεγαλύτερη. Ωστόσο εάν οι παραπάνω πηγές είναι ανεπαρκείς, η απόδοση τους μειώνεται. Το ποιοτικό περιεχόμενο που αναπτύσσεται στρατηγικά παρέχει στις επιχειρήσεις έναν τρόπο να διαφοροποιούν αποτελεσματικά τις προσφορές προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε ένα on-line περιβάλλον, όπου οι δυνατότητες διαφοροποίησης μπορεί να περιοριστούν σε σχέση με τις ευκαιρίες ανταγωνισμού, με βάση το χαμηλό κόστος. Στη συνέχεια, θα στραφούμε στο θέμα των επιχειρηματικών μοντέλων Διαδικτύου. Ο τρόπος με τον οποίο το Internet δημιουργεί αξία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο τίθεται σε εφαρμογή μια πρόταση αξίας (value proposition). Τα επιχειρηματικά μοντέλα παρέχουν έναν οδηγό για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προστιθέμενης αξίας.

2.6 Διαδικτυακά επιχειρηματικά μοντέλα Εσόδων

Το Διαδίκτυο διαθέτει μια μοναδική πλατφόρμα ή χώρο στον οποίο μπορεί να υπάρξει επιχειρηματική δραστηριότητα. Το Διαδίκτυο μπορεί να θεωρηθεί, κατά κάποιον τρόπο, σαν μια νέα αγορά. Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους μέσα σε αυτό το χώρο με τη χρήση διαφόρων επιχειρηματικών μοντέλων του Διαδικτύου. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια μέθοδος και ένα σύνολο υποθέσεων που εξηγούν πώς μια επιχείρηση δημιουργεί αξία και βγάζει κέρδη σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ορισμένα

από αυτά τα μοντέλα είναι αρκετά απλά και παραδοσιακά, ακόμη και όταν εφαρμόζονται σε ένα περιβάλλον Internet. Αντίθετα, κάποια άλλα διαθέτουν χαρακτηριστικά που είναι μοναδικά για το ψηφιακά δικτυωμένο περιβάλλον.

Στην ενότητα αυτή θα περιγραφούν επτά επιχειρηματικά μοντέλα του Διαδικτύου, που αντιπροσωπεύουν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται on-line.

Commission-based models

χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες έναντι αμοιβής. Η επιχείρηση συνήθως είναι διαμεσολαβητής και η προμήθεια που χρεώνεται συχνά βασίζεται στο μέγεθος της συναλλαγής. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι επιχειρήσεων με προμήθειες. Ο πιο συνηθισμένος τύπος είναι μια χρηματιστηριακή υπηρεσία όπως ένας χρηματιστής (π.χ. ameritrade.com) ή ένας μεσίτης ακινήτων (π.χ., remax.com). Η κατηγορία περιλαμβάνει επίσης εταιρείες δημοπρασιών όπως το eBay. Σε αντάλλαγμα για την τοποθέτηση αγοραστών και πωλητών μαζί, το eBay κερδίζει μια προμήθεια. Οι αντίστροφοι πλειστηριασμοί που διεξάγονται από εταιρείες όπως το FreeMarket.com αναπτύχθηκαν επίσης λόγω της σημαντικής εξοικονόμησης του κόστους προμηθειών για χρήστες από επιχειρήσεις.

Advertising-based models

Τα συγκεκριμένα μοντέλα χρησιμοποιούνται από εταιρείες που παρέχουν περιεχόμενο ή / και υπηρεσίες στους επισκέπτες και πωλούν διαφήμιση σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσεγγίσουν αυτούς τους επισκέπτες. Είναι παρόμοια με το τηλεοπτικό μοντέλο εκπομπής, στο οποίο οι θεατές παρακολουθούν εκπομπές που παράγονται με έσοδα διαφημίσεων. Μια βασική διαφορά είναι ότι οι επισκέπτες σε σύνδεση online μπορούν να αλληλεπιδρούν τόσο με τις διαφημίσεις όσο και με το περιεχόμενο.

Markup based models

Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις που προσθέτουν αξία στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις (και όχι στην παραγωγή) με την απόκτηση προϊόντων, τη αύξηση της τιμής και τη μεταπώλησή τους με κέρδος. Αποτελούν γνωστό είδος εμπορικού μοντέλου που χρησιμοποιούνται τόσο από τους χονδρεμπόρους όσο και από τους εμπόρους λιανικής πώλησης. Το Amazon.com είναι το πιο γνωστό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας.

Production based models

Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται από εταιρείες που προσθέτουν αξία στη διαδικασία παραγωγής μετατρέποντας τις πρώτες ύλες σε προϊόντα προστιθέμενης αξίας. Αναφέρονται επίσης ως μοντέλα κατασκευής. Το Διαδίκτυο προσθέτει αξία σε αυτό το μοντέλο με δύο βασικούς τρόπους: πρώτον, μειώνει το κόστος μάρκετινγκ επιτρέποντας άμεση επαφή με τους τελικούς χρήστες. Δεύτερον, μια τέτοια άμεση επαφή διευκολύνει την προσαρμογή και την επίλυση προβλημάτων. Το σύστημα παραγγελιών on-line της Dell υποστηρίζεται από μια state-of-the-art προσαρμοσμένη διαδικασία παραγωγής. Η Travelocity χρησιμοποιεί την πλούσια βάση δεδομένων των επιλογών ταξιδιού και των προφίλ των πελατών της για τον εντοπισμό, την παραγωγή και την παροχή μοναδικών λύσεων.

Referral Based Models

Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται από εταιρείες που κατευθύνουν τους πελάτες σε άλλη εταιρεία έναντι αμοιβής. Ένας τύπος είναι το μοντέλο του affiliate marketing στο οποίο ένας πωλητής πληρώνει μια συνεργαζόμενη εταιρεία μια αμοιβή κάθε φορά που ένας επισκέπτης κάνει κλικ μέσω της τοποθεσίας του συνεργαζόμενου ιστότοπου και πραγματοποιεί μια αγορά από τον πωλητή. Πολλές επώνυμες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο.

Για παράδειγμα, το WeddingChannel.com, το οποίο παρέχει ένα νυφικό μητρώο (bridal registry) όπου οι επισκέπτες μπορούν να αγοράσουν δώρα από εταιρείες όπως η Tiffany, η Macy's ή το Crate & Barrel. Η συναλλαγή ολοκληρώνεται κάθε φορά που πραγματοποιείται πώληση μέσω του ιστοτόπου της.

Subscription-based models

Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση που χρεώνει μια σταθερή αμοιβή για την παροχή είτε υπηρεσίας είτε ιδιωτικού περιεχομένου. Τα μοντέλα που βασίζονται σε συνδρομές χρησιμοποιούνται επίσης από δημιουργούς περιεχομένου όπως το The Economist ή το NewYorkTimes. Παρόλο που αυτά τα αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα συχνά παρέχουν δωρεάν περιεχόμενο, μόνο ένα μικρό τμήμα διατίθεται δωρεάν. Το The Economist, για παράδειγμα, διαφημίζει ότι το 70% του περιεχομένου του είναι διαθέσιμο στους συνδρομητές.

Fee-for-service-based models

Τα συγκεκριμένα μοντέλα χρησιμοποιούνται από εταιρείες που παρέχουν συνεχώς υπηρεσίες παρόμοιες με εταιρείες κοινής ωφέλειας. Σε αντίθεση με το μοντέλο που βασίζεται σε προμήθειες, το μοντέλο αμοιβής για υπηρεσία εντάσσεται στο σύστημα πληρωμών. Ως εκ τούτου, οι δραστηριότητες μετριοούνται και οι εταιρείες πληρώνουν μόνο για το ποσό της υπηρεσίας που χρησιμοποιείται. Οι πάροχοι υπηρεσιών εφαρμογών υπάγονται στην κατηγορία αυτή. Για παράδειγμα, το eProject.com παρέχει εικονικό χώρο εργασίας, όπου άτομα σε διαφορετικές φυσικές τοποθεσίες μπορούν να συνεργαστούν on-line. Οι χρήστες

ουσιαστικά νοικιάζουν χώρο στο Internet και πλήθος εργαλείων που διευκολύνουν την αλληλεπίδραση, έναντι αμοιβής που βασίζεται στη χρήση τους.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι πολλές εταιρείες συνδυάζουν αυτά τα μοντέλα για να επιτύχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όπως επισημάνθηκε προηγουμένως, η Amazon.com όχι μόνο κερδίζει έσοδα από τη μεταπώληση σημαντικών εμπορευμάτων αλλά έχει επίσης δημιουργήσει έσοδα χρεώνοντας τέλη για την παροχή εμπειρογνομοσύνης με βάση τις δυνατότητές της συναλλαγής. Οι μεγάλοι κατασκευαστές όπως η Ford Motor Co. και η Dell Computers χρησιμοποιούν όχι μόνο τους δικτυακούς τους τόπους για να διαχειρίζονται τις προμήθειες με προμηθευτές αλλά και να διαφημίζουν τις υπηρεσίες τους και να παρέχουν στους καταναλωτές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για την παραγγελία προσαρμοσμένων προϊόντων.

E-Intermediary model

Η έννοια του διαμεσολαβητή προϋπήρχε ως έννοια καθώς ήταν ο ενδιάμεσος μεταξύ του προμηθευτή και του τελικού πελάτη. Στην σύγχρονη εποχή και με τη διάδοση του Διαδικτύου η έννοια του διαμεσολαβητή επανήλθε ως ηλεκτρονικός διαμεσολαβητής που εξυπηρετεί συνήθως και συνδέει δύο ενδιαφερόμενα μέρη. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν ηλεκτρονικές πλατφόρμες που ουσιαστικά διαμεσολαβούν καθώς παρέχοντας υπηρεσίες τόσο στον τελικό χρήστη όσο και στον διαφημιζόμενο (Γεωργόπουλος *et al.* 2013).

2.7 Αξιολόγηση επιχειρηματικών μοντέλων

Η αξιολόγηση των επιχειρηματικών μοντέλων είναι ένα άλλο ζήτημα που θα θέλαμε να θίξουμε μέσα από αυτή την εργασία. Σύμφωνα με την Joan Magretta 2012 πρώην εκδότρια του Harvard Business review δύο στοιχεία είναι σημαντικά να εξετάσουμε όσον αφορά την αξιολόγηση των επιχειρηματικών μοντέλων. Το ένα έχει να κάνει με τη μη λειτουργικότητα των επιχειρηματικών μοντέλων, που σημαίνει ότι πλέον δεν βοηθούν την επιχείρηση να λειτουργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνει νόημα. Το δεύτερο στοιχείο που

πρέπει να εξετάσει κανείς είναι το αν αυξάνουν τα κέρδη της επιχείρησης.
(<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>)

2.8 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τα επιχειρηματικά μοντέλα που έχουν δημιουργηθεί με την πάροδο του χρόνου μέσω Διαδικτύου. Τα συγκεκριμένα μοντέλα είναι μερικά από αυτά που έχουν βασιστεί στην ανάπτυξη του Διαδικτύου ωστόσο μπορούν να μας δώσουν μια εικόνα ως προς της χρήση και το συνδυασμό που μπορεί να γίνει ώστε να λειτουργήσει μια επιχείρηση και να υλοποιήσει τις δραστηριότητες της.

Κεφάλαιο 3. Στρατηγική και ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

3.1 Τι είναι Στρατηγική;

Σύμφωνα με τον καθηγητή Michael Porter “στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της”. Η Στρατηγική κατά τον Γεωργόπουλο (2013) είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η επιλογή των τρόπων δράσης και η κατανομή των πόρων που χρειάζονται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Οι Schendel και Hofer (1979) έχουν δώσει τον εξής ορισμό: ‘Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον’. Επίσης σύμφωνα με τους Scholes, Johnson, & Whittington (2002), Στρατηγική θεωρούμε ‘την κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού σε μια μακροχρόνια βάση, που φέρει πλεονέκτημα στον οργανισμό μέσω της διαμόρφωσης των πόρων σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη της ικανοποίησης των αναγκών της αγοράς και των προσδοκιών των stakeholders.

Τέλος, σύμφωνα με την Wikipedia “**Στρατηγική** είναι ο τρόπος της χρήσης/σύζευξης των υπάρχοντων μέσων για την επίτευξη των εταιρικών ή των εθνικών/πολιτικών στόχων (*goals*) από τους οποίους πηγάζουν οι (*αντικειμενικοί*) στόχοι (*objectives*) της εταιρείας ή της εθνικής ασφάλειας (για την υποστήριξη των εθνικών συμφερόντων) εν όψει υπάρχουσας ή δυνητικής σύγκρουσης (υπαρκτών ή δυνητικών αντιπάλων). Αποτελεί επιστήμη και τέχνη (βασίζεται στην εμπειρία και στο ταλέντο)”

Η Στρατηγική είναι ένα πλάνο δραστηριοτήτων που επιλέγουν οι διευθυντές με σκοπό να κάνουν την επιχείρηση αποδοτικότερη έναντι του ανταγωνισμού.

Συνήθως οι στόχοι μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι όχι το παροδικό κέρδος αλλά το μακροπρόθεσμο. Τα ανώτατα Διοικητικά στελέχη που υλοποιούν τη στρατηγική, έχουν

ως στόχο να μονιμοποιήσουν την επιτυχία σε έναν οργανισμό και να εξασφαλίσουν το μέλλον μιας επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει και απαιτεί την δέσμευση της ανώτερης διοίκησης σε αποφάσεις που έχουν να κάνουν με τα εξής:

- την προσέλκυση και ικανοποίηση των πελατών
- τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζεται η εταιρεία
- την τοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά
- τους τρόποι κεφαλαιοποίησης των ευκαιριών με σκοπό την κερδοφορία
- τον τρόπο που ενεργεί η εταιρεία στις αλλαγές της αγοράς και στις εκάστοτε

οικονομικές συνθήκες

- τον τρόπο που διοικείται το λειτουργικό κομμάτι της εταιρείας
- την επίτευξη της στοχοθεσίας ώστε να επιτυγχάνεται η κερδοφορία

Εταιρείες του χώρου των επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται με διαφορετικό τρόπο, να επιλέγουν διαφορετικές στρατηγικές, να επιλέγουν την αύξηση της γκάμας των προϊόντων τους να δημιουργούν οικονομίες κλίμακας, να ανταγωνίζονται σε Εθνικό ή διεθνές επίπεδο. (Barney and Hesterly, 2006).

Στρατηγική είναι η διαφοροποίηση μιας εταιρείας έναντι των αντιπάλων της. Η αντιγραφή ενός κομματιού της στρατηγικής μιας εταιρείας συνήθως δεν είναι αποτελεσματική. Η εταιρεία- οργανισμός πρέπει να διακρίνεται απο το γνώρισμα που τη διαφοροποιεί και για το οποίο την επιλέγουν πελάτες της, αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Θεωρείται πάρα πολύ σημαντικό η κάθε επιχείρηση να ανταγωνίζεται με διαφορετικό τρόπο ακόμη και αν δεν είναι 100% διαφορετική από τους ανταγωνιστές έχει τη δυνατότητα να επιλέγει διαφοροποίηση είτε στα προϊόντα είτε στην τιμολογιακή πολιτική είτε στα κομμάτια εκείνα τα οποία δεν έχει καταλάβει ακόμη ο ανταγωνισμός. Η στρατηγική δεν ορίζει μόνο το πλάνο ενεργειών αλλά ορίζει και εκείνες τις

δραστηριότητες τις οποίες η εταιρεία αποφεύγει. Στην περίπτωση λανθασμένων επιλογών η εταιρεία μπορεί να κινδυνέψει τη βιωσιμότητα της. (Lumpkin & Dess, 2006)

3.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η στρατηγική που επιλέγει μία επιχείρηση έχει ως στόχο την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που διαφοροποιεί την εκάστοτε επιχείρηση και με το οποίο μπορεί να προσελκύσει υποψήφιους αγοραστές ή να τους πάρει από τον ανταγωνισμό, είναι εκείνο το διακριτικό γνώρισμα που ξεχωρίζει την εταιρεία από τις υπόλοιπες του κλάδου. Οι τρόποι με τους οποίους μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποιούνται από εταιρεία σε εταιρεία. Ωστόσο, έχουν ως κοινό σημείο αναφοράς είτε την προσφορά στους αγοραστές υψηλής αξίας προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές είτε την παροχή των ίδιων προϊόντων με τους ανταγωνιστές αλλά σε χαμηλό κόστος.(B2B International 2019)

3.3 Στρατηγική & επιχειρηματικό μοντέλο

Μία καλή στρατηγική συνδυάζεται άμεσα και με το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας το οποίο ουσιαστικά αποτελεί το πλάνο ενεργειών της διοίκησης ώστε να συνδυάσει την προσφορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που να δίνει αξία στον πελάτη ενώ παράλληλα να αποδώσει έσοδα που θα καταστήσουν την εταιρεία κερδοφόρα. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελείται από δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία είναι:

1. η αξία που προσφέρει η εκάστοτε εταιρεία στον πελάτη της
2. ο τύπος του κέρδους

Όταν μιλάμε για την αξία που προσφέρει η εκάστοτε εταιρεία στον πελάτη της, εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία συμπεριφέρεται και ανταποκρίνεται στις

ανάγκες του πελάτη με σκοπό να τον ικανοποιήσει, προσφέροντας του ένα προϊόν ή μία υπηρεσία στην τιμή θεωρεί ο ίδιος ο πελάτης ότι είναι καλή. Μιλώντας ωστόσο για τον τύπο του κέρδους εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα κοστολογήσει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα με σκοπό να δημιουργήσει ένα αποδεκτό κέρδος (Πολλάλης, 2017)

Η αποτελεσματικότητα μιας στρατηγικής θα πρέπει να εξεταστεί από τρεις διαφορετικές διαδικασίες. Η λεγόμενη διαδικασία προσαρμογής η οποία έχει να κάνει το εταιρικό περιβάλλον, με τον επιχειρηματικό κόσμο και γενικότερα με τον κλάδο. Μία στρατηγική θεωρείται επιτυχημένη όταν μπορεί να υλοποιηθεί από μία εταιρεία. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η εταιρεία μπορεί να διαθέσει πόρους και να δρομολογήσει όλες τις δραστηριότητες της στρατηγικής, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι συμβατή με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Αυτή είναι η μόνη ικανή συνθήκη για να θεωρηθεί μία στρατηγική επιτυχής. Δηλαδή, όταν μπορεί μία επιχείρηση τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά να αποδώσει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αλλάζει και διαμορφώνεται διαφορετικά άλογα με την κατάσταση της εκάστοτε εταιρείας, αλλά και με τα δεδομένα της αγοράς. Μία τέτοια στρατηγική θεωρείται επιτυχημένη.

Μία άλλη δοκιμασία που θα πρέπει να περάσει μία στρατηγική είναι αυτή που έχει να κάνει με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι καλές Στρατηγικές συνήθως βοηθούν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο διατηρείται για μεγαλύτερο διάστημα. Αυτό εξαρτάται από τη πλεονέκτημα και το πόσο πιο ισχυρό μπορεί να γίνει έναντι του ανταγωνισμού. Εταιρείες που διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα θεωρούνται και οι πιο πετυχημένες. (West, & DeCastro, 2001)

Τέλος, η στρατηγική θα πρέπει να δοκιμαστεί και σε θέματα απόδοσης την οποία εξετάζουμε με δύο βασικούς δείκτες που έχουν να κάνουν με την ανταγωνιστική δύναμη της εταιρείας καθώς και με την κερδοφορία. Οι εταιρείες με σημαντική θέση στην αγορά οι οποίες έχουν μεγάλη ανταγωνιστική δύναμη, ενώ παράλληλα η χρηματοοικονομική τους

κατάσταση θεωρείται υψηλή, υποστηρίζονται συνήθως από πετηχημένες και αποδοτικές στρατηγικές (Slavic & Bednar, 2014).

Η διοίκηση των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάζει τις στρατηγικές με βάση αυτές τις τρεις δοκιμασίες ενώ με το πέρασμα του Χρόνου η διοίκηση θα πρέπει να τις αναθεωρεί και να τις προσαρμόζει ώστε να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακράς διάρκειας το οποίο μελλοντικά θα αποφέρει κερδοφορία στην εταιρεία. Στρατηγικές που δεν πληρούν τις προαναφερόμενες διαδικασίες συνήθως δεν αποφέρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα στις εταιρείες.

Για την διασφάλιση συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μία εταιρεία είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε δύο πολύ σημαντικά στοιχεία τα οποία έχουν να κάνουν με τους πόρους και τις ικανότητες που έχει η εταιρεία. Αποτελούν κατά κάποιο τρόπο το περιουσιακό ενεργητικό μιας εταιρείας, κάτι το οποίο βοηθάει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Οι εταιρείες που δεν έχουν εκείνα τα δύο στοιχεία δεν βρίσκονται στην πρώτη θέση στον κλάδο. Η ανάλυση αυτών των δύο στοιχείων είναι πολύ σημαντικό εργαλείο για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων ώστε να διακρίνουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά. Τόσο οι πόροι και οι ικανότητες, όσο και η σύγκριση τους με τον ανταγωνισμό είναι τα δύο στοιχεία που μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστριών εταιρειών. Η στρατηγική υποστηρίζεται από τους πόρους και τις ικανότητες. Είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση της εταιρείας να γνωρίζει πολύ καλά πώς αξιολογεί αυτά τα δύο στοιχεία. Ορίζοντας την έννοια των πόρων θα λέγαμε ότι είναι μία παραγωγική εισροή που είναι στον έλεγχο της εταιρείας. (Arend & Lévesque, 2010)

Σε μια εταιρία υπάρχουν αρκετοί πόροι, οι οποίοι διαφέρουν μεταξύ τους σε είδος αλλά και σε ποιότητα. Μπορούμε να διακρίνουμε το είδος και την ποιότητα των πόρων αν σκεφτούμε ποιος πόρος είναι σημαντικός έναντι των ανταγωνιστών σε σχέση με τους ποιοτικούς πόρους (που σχετίζονται κυρίως με την ποιότητα). Οι πιο σημαντικοί πόροι είναι

αυτοί που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Ως Ικανότητες σε μία εταιρεία θεωρούμε τη δυνατότητα της εταιρείας να εκτελέσει κάποιες διαδικασίες ενδοεταιρικά επαρκώς. Όπως και οι πόροι έτσι και οι ικανότητες διακρίνονται ως προς το είδος την ποιότητα και την αξία που έχουν έναντι του ανταγωνισμού.

Οι πόροι χωρίζονται σε άυλους και σε απτούς. Ως απτούς πόρους θεωρούμε τους πόρους που μπορεί κάποιος να “αγγίξει” και πιο συγκεκριμένα κατηγοριοποιούνται ως εξής:

-*Υλικοί πόροι* (εγκαταστάσεις, ορυκτοί πόροι, εξοπλισμός, κτιριακές εγκαταστάσεις και ότι έχει να κάνει με την υλική ιδιοκτησία της εταιρείας)

-*Οικονομικοί πόροι της εταιρείας* (διαθέσιμα των ταμείων, χρεόγραφα, πιστοληπτική δυνατότητα, και δανεισμός)

-*Τεχνολογικοί πόροι* (ευρεσιτεχνίες, πατέντες, διαθέσιμη τεχνολογία, καινοτομικές τεχνολογίες και το σύνολο των τεχνολογικών υποδομών)

-*Οργανωσιακοί πόροι*

Οι άυλοι πόροι, που θεωρούνται και οι πιο σημαντικοί για έναν οργανισμό, είναι οι εξής:

-*Ανθρώπινοι πόροι* (γνώσεις, talέντα, τεχνογνωσία των ανθρώπων, δεξιότητες, καινοτομικές ιδέες και δημιουργικότητα)

-*Επωνυμία της εταιρείας* (επωνυμίες, εμπορικά σήματα, εικόνα των προϊόντων, φήμη της εταιρείας στην αγορά,)

-*Σχέσεις* (συμμαχίες, κοινοπραξίες, δίκτυα αντιπροσώπων, σχέσεις με διάφορους εταίρους)

-*Κουλτούρα και κινητοποίηση* (κανόνες συμπεριφοράς, κουλτούρα, αξίες, κίνητρα για τους εργαζόμενους, σύστημα αποζημίωσης)

Παρόλο που οι άυλοι πόροι δεν είναι απτοί ενσωματώνονται στην υπευθυνότητα κάποιων ρόλων μέσα σε μια εταιρεία. Η κατηγοριοποίηση των πόρων γίνεται περισσότερο για να δείξουμε ότι, στη διαδικασία αξιολόγησης του ανταγωνιστικού ενεργητικού μιας εταιρείας, λαμβάνονται όλα υπόψη. (Brumagim, 1994)

Αναφορικά με τις ικανότητες μιας εταιρείας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι είναι πιο σύνθετο το ζήτημα καθώς στηρίζονται στη χρήση των πόρων και αποκτώνται με τη χρήση αυτών. Οι ικανότητες μιας εταιρείας σε γενικές γραμμές έχουν ως βάση τη γνώση, τους ανθρώπους, τις δεξιότητες ,τα πνευματικά στοιχεία μιας εταιρείας και γενικότερα τα συστήματα στα οποία υπάρχει ενσωματωμένη γνώση. Εξαιτίας της πολυπλοκότητας τους, οι ικανότητες είναι πιο δύσκολο να κατηγοριοποιηθούν και να προσδιοριστούν επακριβώς. Ωστόσο αν πάρουμε ως βάση το τι ικανότητες αναπτύσσονται από τη χρήση των πόρων, δε μπορούμε να προσδιορίσουμε τη χρονική διάρκεια των ικανοτήτων τι οποίες κατέχει μία εταιρεία. Ως μίαν άλλη μέθοδο προσδιορισμού των ικανοτήτων μιας εταιρίας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε αυτή που ασχολείται με το λειτουργικό κομμάτι της εταιρείας. Αυτές συνήθως αφορούν ικανότητες που προέρχονται από μία ομάδα ή ένα τμήμα μιας εταιρείας και οι οποίες με τη σειρά τους χωρίζονται σε συγκεκριμένους πόρους. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία προσδιορίζει τις λειτουργίες της κάθε ομάδας ώστε να εξάγουμε και αποτελέσματα για τις ικανότητες που έχει η ομάδα αυτή. Η δυσκολία στη μέθοδο αυτή έχει να κάνει με τη διαλειτουργικότητα των εταιρειών, πράγμα το οποίο δυσκολεύει αρκετά τη διάγνωση των ικανοτήτων.

Για να αξιολογήσει κανείς τη βαρύτητα των πόρων και των ικανοτήτων μιας εταιρίας που σχετίζεται με την ανταγωνιστική θέση που κατέχει η εταιρεία στην αγορά, δεν αρκεί απλά ο προσδιορισμός, αλλά,θα πρέπει να γίνει και η αξιολόγηση. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει δίνοντας βαρύτητα στην ανταγωνιστική δύναμη που παρέχουν στην εταιρεία οι πόροι και οι ικανότητες, καθώς και στο βαθμό που υποστηρίζουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρόλο που είναι δύσκολο να αποσαφηνίσει κανείς τον τρόπο με τον οποίο

διατηρείται ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυτό αποτελεί τον πιο βασικό στρατηγικό στόχο και μία εταιρεία που επιθυμεί μακροπρόθεσμη κερδοφορία. . (Lumpkin & Dess, 2004)

Εφόσον θέλουμε να αξιολογήσουμε και να διακρίνουμε ποιοι πόροι ή ικανότητες στηρίζουν και βοηθούν στην επίτευξη ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας στην αγορά θα πρέπει να κάνουμε αξιολόγηση με βάση τις εξής μεταβλητές:

- πολυτιμότητα
- σπανιότητα
- δυσκολία στην αντιγραφή
- δυσκολία στην υποκατάσταση

Οι περισσότερες εταιρείες διαθέτουν ένα μείγμα από τις παραπάνω μεταβλητές και είναι εξαιρετικά σπάνιο το να έχουν πολύ υψηλή βαθμολογία σε πάνω από δύο μεταβλητές. Ωστόσο εταιρείες που έχουν υψηλή βαθμολογία στις δύο πρώτες μεταβλητές έχω μία ειδική θέση στην αγορά έστω και βραχυπρόθεσμα. Είναι δε εξαιρετικά σπάνιο μια εταιρεία να διακρίνεται και στις τέσσερις μεταβλητές. Στην περίπτωση που αυτό συμβεί, λέμε ότι αυτές οι εταιρείες έχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αναλύοντας όμως λίγο περισσότερο την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούμε να δούμε μερικούς ορισμούς.

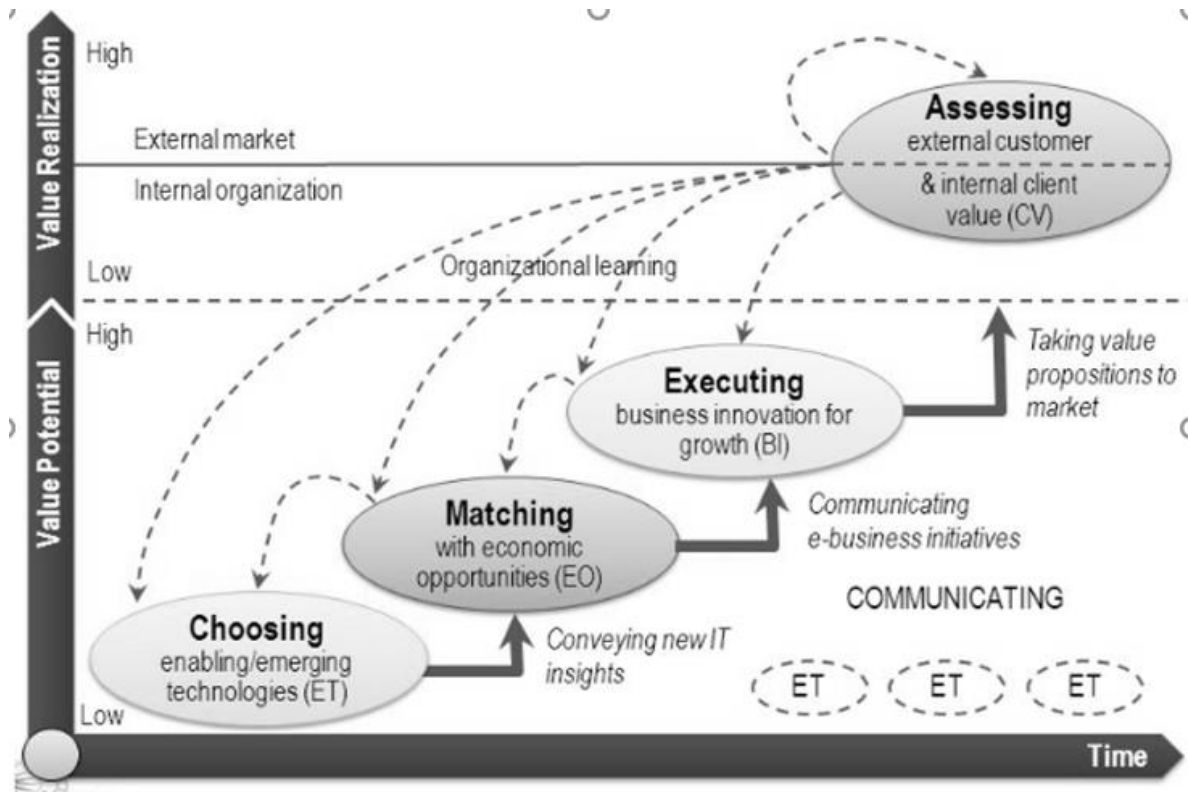
Σύμφωνα με τον Michael Porter *«Οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καινοτομούν. Προσεγγίζουν την καινοτομία, με την ευρύτερή της έννοια, υιοθετώντας τόσο καινούργιες τεχνολογίες όσο και καινούργιους τρόπους παραγωγής προϊόντων»*.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, η καινοτομία είναι ένα χαρακτηριστικό που βοηθάει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί η εφαρμογή μίας νέας ιδέας που εφόσον εφαρμοστεί μπορεί να αλλάξει μία κατάσταση ή μία προσέγγιση. Ωστόσο, καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί η δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή

υπηρεσίας, η υιοθέτηση μιας καινούργιας διαδικασίας ή ενός νέου διοικητικού συστήματος που απευθύνεται στα άτομα ή τους πελάτες της εταιρείας. (Σλάβου, 2013)

Με τον όρο καινοτομία εννοείται η νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος.

Σύμφωνα με το Wheeler (2002), η καινοτομία συνδέεται άρρηκτα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 3 The E-Business Innovation Cycle, (Πηγή: Wheeler 2002)

Από την άλλη οι Hamel και Prahalad (1990) θεωρούν ότι «Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο,

γρηγορότερα από τον ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα»

Ενώ ο Grant λέει ότι «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει την δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα»

Με βάση το μοντέλο του Porter ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο της οικονομίας καθορίζεται από πέντε βασικές συνιστώσες-δυνάμεις:

- τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών
- τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών του κλάδου
- τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο
- την απειλή εμφάνισης υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών
- την ένταξη του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιζόμενων εταιρειών ή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Με βάση αυτές τις δυνάμεις μπορούμε να προσδιορίσουμε τις συνθήκες του ανταγωνισμού που επικρατούν σε κάθε κλάδο και κατά συνέπεια την οικονομική αξία που δημιουργείται από κάθε παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία από τις δραστηριότητες των μηχανισμών κάθε επιχείρησης του κλάδου, το οποίο διαμοιράζεται μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου καθώς και των αγοραστών, των προμηθευτών, των καναλιών διανομής των υποκατάστατων προϊόντων και των νεοεισερχόμενων στον κλάδο.

Στη συνέχεια είναι σημαντικό να δούμε πως το Internet επηρεάζει τις επιχειρήσεις αναλύοντας τις βασικές δυνάμεις του Porter.

3.4 Οι βασικές δυνάμεις σύμφωνα με τον Porter

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Η αγοραστική δύναμη των αγοραστών αυξάνει καθώς υποστηρίζεται από τα οφέλη που παρέχει το Ιντερνετ δίνοντας τους όλες τις πληροφορίες για προσφορές, νέα προϊόντα ή υπηρεσίες στην καλύτερη τιμή με τις καλύτερες προδιαγραφές. Με αυτό τον τρόπο οι αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ καθώς μπορούν να αλλάζουν συνέχεια παρόχους.

Διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών του κλάδου

Το Ιντερνετ ενισχύει και την διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών καθώς αποτελεί ένα οικονομικό κανάλι διανομής, μέσα από το οποίο μπορεί κανείς να προσεγγίσει συνεχώς καινούργιους αγοραστές. Επίσης, οι προμηθευτές έχουν υψηλή διαπραγματευτική ισχύ έναντι των επιχειρήσεων, καθώς είναι αυτές στις οποίες θα ανατρέξουν οι επιχειρήσεις ζητώντας συστήματα εξοικονόμησης και αυτοματοποίησης διαδικασιών όπως η τιμολόγηση, η παραγγελιοληψία και άλλες λειτουργίες.

Εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Αναφορικά με τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στο χώρο του Ιντερνετ είναι ελάχιστα, καθώς είναι ιδανική λύση για νέες επιχειρήσεις που δεν έχουν κεφάλαια και που δε μπορούν να συντηρήσουν μια συμβατική επιχείρηση. Επομένως ο ανταγωνισμός είναι αρκετά μεγάλος.

Απειλή εμφάνισης υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών

Με τη χρήση του Ιντερνετ ως μέσο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών, αυξάνεται κατά πολύ η χρήση υποκατάστατων προϊόντων καθώς δεν υπάρχει γεωγραφικός περιορισμός και η γκάμα των προϊόντων είναι πλέον τεράστια. Επιπλέον η διαφορετικές προσεγγίσεις ικανοποίησης των πελατών αυξάνει ακόμη περισσότερο την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιζόμενων εταιρειών ή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οξύνεται φυσικά και απο το επίπεδο της διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών του προϊόντος-υπηρεσίας ουσιαστικά μετατοπίζεται στο επίπεδο της τιμής. Αυτό κατά κάποιο τρόπο υπονομεύει την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται όλο και πιο δύσκολη.

Αλυσίδα αξίας της επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο Ιντερνετ

Είναι δεδομένο ότι η τεχνολογία προσφέρει όλο και περισσότερο ευελιξία στον αγοραστή, ο οποίος μπορεί να επιλέγει και να αλλάζει προμηθευτές ανάλογα με το τι τον συμφέρει. Η διαπραγματευτική ισχύς του αγοραστή αυξάνεται όλο και περισσότερο καθώς μπορεί να αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες με ευκολία και με χαμηλό κόστος ανάλογα με τις προσφορές που υπάρχουν. Οι επιχειρήσεις εκμεταλλευόμενες τις υπηρεσίες και τα οφέλη που παρέχει σήμερα το Ιντερνετ μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του παραγωγικού μηχανισμού δηλαδή της αλυσίδας αξίας. Η αλυσίδα αξίας είναι ουσιαστικά το σύνολο των διαδικασιών που τηρεί μία εταιρεία και οι ενέργειες τις οποίες κάνει με τελικό στόχο την παραγωγή αξίας προς τον τελικό αγοραστή. Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας επηρεάζονται από το ίντερνετ καθώς ουσιαστικά χρησιμοποιούν πληροφορίες, οι οποίες συνδέουν διαδικασίες και προμηθευτές ενώ σίγουρα συνδέουν το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Στο σχήμα που ακολουθεί μπορούμε να δούμε κάποιες εφαρμογές του ίντερνετ στις δευτερεύουσες και στις κύριες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας (σχήμα απο M. Porter Startegy & Internet).

Σε επίπεδο δευτερευουσών – υποστηρικτικών – δραστηριοτήτων:

Υποδομή επιχείρησης

- web-based συστήματα διαχείρισης οικονομικού κυκλώματος, ηλεκτρονικές πληρωμές
- web-based συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων
- web-based διαχείριση σχέσεων με μετόχους, ηλεκτρονική πληρωμή μερισμάτων

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

- web-based διαχείριση και εκπαίδευση προσωπικού
- web-based διάχυση εταιρικών πληροφοριών, intranets
- web-based συστήματα διαχείρισης αδειών, εξόδων, αναφορών προσωπικού

Τεχνολογία – Πληροφοριακά συστήματα

- web-based συστήματα διαχείρισης γνώσης
- web-based συστήματα συνεργατικής ανάπτυξης προϊόντων
- web-based εξόρυξη διοικητικής πληροφόρησης

Προμήθειες

- web-based συστήματα προγραμματισμού προμηθειών
- web-based συστήματα αποστολής παραγγελιών, τιμολογίων και ηλεκτρονική πληρωμή τους
- ηλεκτρονικές δημοπρασίες



Σε επίπεδο κύριων δραστηριοτήτων

Operations	Logistics	Marketing και πωλήσεις	Εξυπηρέτηση πελάτη
<ul style="list-style-type: none"> • Web-based διαχείριση ροής εργασίας • Web-based συνεργατική σχεδίαση και ανάπτυξη προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτοματοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας επιχείρησης • Internet-based επικοινωνία με προμηθευτές επιχείρησης • Web-based επικοινωνία συστήματος αποθήκης με σύστημα προγραμματισμού προμηθειών • Web-based διασύνδεση συστήματος παραγγελιών με σύστημα αποστολής • Real-time επεξεργασία παραγγελιών που λαμβάνονται από πελάτες, από προσωπικό πωλήσεων και κανάλια διανομής • Web-based διαχείριση καναλιών διανομής 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέα κανάλια πώλησης μέσω web και ηλεκτρονικών αγορών • On-line διαβίβαση παραγγελίας • Πρόσβαση σε real-time πληροφόρηση που αφορά συναλλακτικά στοιχεία πελάτη • On-line υποβολή προσφορών • Real-time πρόσβαση σε τιμές, καταλόγους προϊόντων, διαθεσιμότητα προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> • On-line self-service εξυπηρέτηση πελάτη μέσω websites, e-mails • On-line υποστήριξη προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών • On-line πρόσβαση σε πληροφοριακά στοιχεία πελάτη • On-line πρόσβαση σε στοιχεία που αφορούν τη συναλλακτική σχέση του πελάτη με την επιχείρηση • Τηλεφωνική εξυπηρέτηση μέσω Internet, video streaming

Πίνακας 2 Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας, (Πηγή: M. Porter 2001)

Στον παραπάνω Πίνακα ουσιαστικά παρουσιάζονται η επίδραση της τεχνολογίας του Ιντερνετ και ο τρόπος με τον οποίο σχετίζεται με τις διαδικασίες που επιτελεί η αλυσίδα αξίας επιχείρησης. Η υιοθέτηση των συγκεκριμένων διαδικασιών είναι συνηθισμένο φαινόμενο απο όλο και μεγαλύτερο αριθμό εταιρειών. Η χρήση των εφαρμογών και των Συστημάτων που φέρνει η τεχνολογική εξέλιξη υιοθετούνται από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καθώς τα οφέλη είναι τεράστια, οσον αφορά τα κόστη λειτουργίας, την αύξηση της

παραγωγικότητας, τη λήψη καλύτερων και σωστότερων αποφάσεων αλλά και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Φυσικά η χρήση του Ιντερνετ δεν μπορεί να αποφέρει από μόνη της θετικά αποτελέσματα στην εταιρεία, αν δεν συνδυαστεί με τους παραδοσιακούς επιχειρησιακούς πόρους της εταιρείας, ώστε να παραχθεί ένα θετικό αποτέλεσμα.

3.5 Αξιολόγηση στρατηγικών υποθέσεων με χρήση της SWOT ανάλυσης

Η SWOT ανάλυση είναι μία τεχνική στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς ώστε να προσδιορίσουν τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται είτε με την επιχείρηση είτε με το σχεδιασμό κάποιου προϊόντος ή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται ώστε να προσδιοριστούν οι στόχοι μιας επιχειρηματικής ενέργειας να οριστούν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που είναι ευνοϊκοί ή μη ευνοϊκοί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εκάστοτε ενέργειας. Η SWOT αναλύεται ως εξής:

- **Δυνάμεις (STRENGTHS):** χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης ή μιας επιχειρηματικής ενέργειας που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους
- **Αδυναμίες (WEAKNESSES):** είναι τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης που προσδίδουν στην επιχείρηση κάποιο μειονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων
- **Ευκαιρίες (OPPORTUNITIES):** είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά στο περιβάλλον με τα οποία μία επιχείρηση ή μία επιχειρηματική ενέργεια μπορεί να επωφεληθεί εφόσον τα αξιοποιήσει
- **Απειλές (THREATS) :** είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, τα οποία μπορούν να προκαλέσουν κάποιο πρόβλημα σε μία επιχειρηματική ενέργεια ή να εμποδίσουν την ανάπτυξη της (Wikipedia 2019)

Η ανάλυση αυτή μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να εξάγουν τα δεδομένα για το παρελθόν και να αναζητήσουν πιθανές λύσεις σε υπάρχοντα ή επικείμενα προβλήματα για την

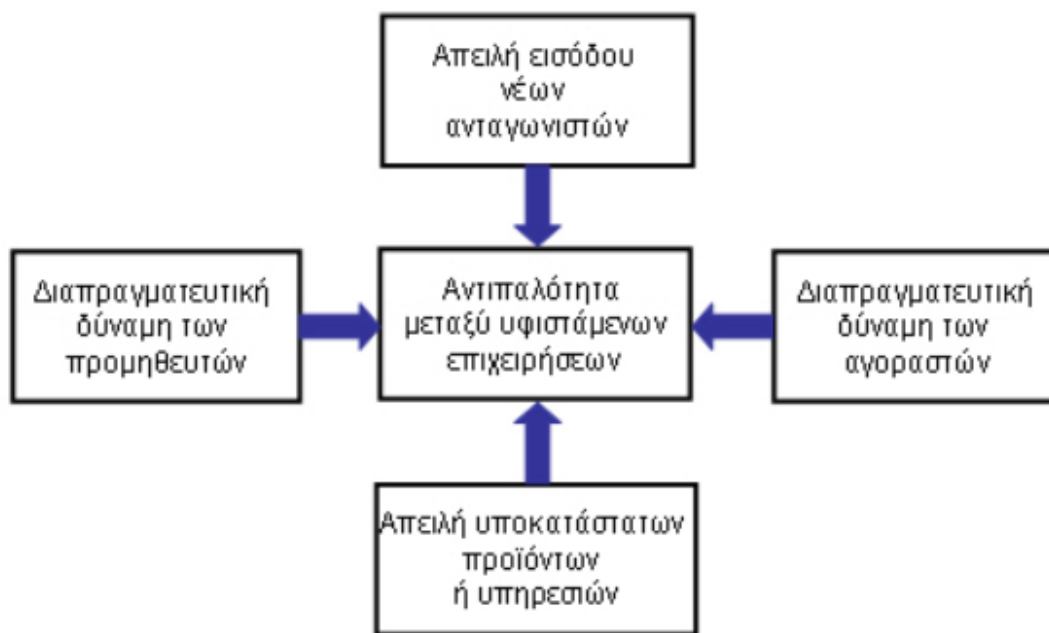
επιχείρησή τους. Το συγκεκριμένο μοντέλο ανάλυσης δίνει στοιχεία για αυτά που μπορεί να κάνει μία επιχείρηση και για αυτά που δεν μπορεί καθώς επίσης δίνει πληροφορίες σχετικά με πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Η μέθοδος αυτή της ανάλυσης δίνει επίσης πληροφορίες για το περιβάλλον και βοηθάει τις επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.6 Πληροφοριακά συστήματα και η επίδραση τους στην Επιχειρηματική επίδοση

Οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις. Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ασταθές και το οικονομικό μέλλον αβέβαιο, ενώ οι τεχνολογικές εξελίξεις προχωρούν με ταχύτατους ρυθμούς και η ανάγκη για βελτίωση των διαδικασιών αυξάνεται συνεχώς. Στον σύγχρονο κόσμο τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός και ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Κάθε χρόνο επενδύονται στον κόσμο πολύ μεγάλα ποσά για τη συντήρηση και ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων αλλά και για την απόκτηση νέων πιο εξελιγμένων μορφών πληροφοριακών συστημάτων. Τα πληροφοριακά συστήματα αποδίδουν πολύ καλά αποτελέσματα όταν συνδυαστούν πλήρως με τη στρατηγική μιας επιχείρησης ώστε να υλοποιηθεί η επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αποδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση στην περίπτωση που η χρήση τους δίνει στην εταιρεία προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών. Οι εταιρείες εντάσσουν συνεχώς καινούργια καινοτόμα συστήματα με σκοπό να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους. Με τη χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων διευρύνονται οι δυνατότητες μια επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα μειώνονται τα κόστη και βελτιώνεται η λήψη αποφάσεων. (Myers & Avison 2002)

Τα πληροφοριακά συστήματα ενισχύουν τα αποτελέσματα ενός οργανισμού σε περιπτώσεις στόχευσης και προσέλκυσης πελατών, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους. Η τεχνολογική έξαρση έχει ωθήσει τις εταιρίες να υποστηρίζουν τα διάφορα τμήματα, όπως μάρκετινγκ, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγή, αλυσίδα εφοδιασμού και τεχνικό τμήμα, υιοθετώντας όλο και περισσότερο την πληροφοριακή τεχνολογία (IT). Πολλές φορές, οι στρατηγικές που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την πληροφοριακή τεχνολογία έχουν βοηθήσει τις εταιρείες να διαπρέψουν έναντι των ανταγωνιστών τους.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις στρατηγικές με τις οποίες μπορεί μια εταιρεία να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως τις αναλύσαμε και παραπάνω (βλέπε παρακάτω Διάγραμμα)



Διάγραμμα 4: Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, (Πηγή:Γεωργόπουλος et al. 2013)

Οι επιχειρήσεις για την καλύτερη αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών Δυνάμεων διαμορφώνουν και υλοποιούν συγκεκριμένες στρατηγικές. Μία πολύ βασική στρατηγική

παραμένει η ευθυγράμμιση της τεχνολογίας πληροφοριών με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Η τεχνολογία πληροφοριών θα πρέπει να υπηρετεί την επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης και όχι το αντίστροφο. Σύμφωνα με σχετική έρευνα της σχέσης μεταξύ της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και της επιχειρηματικής επίδοσης έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει άμεση συνάφεια της ευθυγράμμισης της Πληροφοριακής Τεχνολογίας με τους στρατηγικούς στόχους μιας εταιρείας, σε σχέση με την κερδοφορία της. Επίσης, ένα εύρημα είναι ότι το ένα τέταρτο μόνο των εταιρειών καταφέρνουν να συσχετίσουν με αυτό τον τρόπο την Πληροφοριακή Τεχνολογία. Σύμφωνα με τους Luftman & Henderson θεωρείται ότι τα μισά κέρδη μιας επιχείρησης σχετίζονται με τη συγκεκριμένη στρατηγική. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις διαχωρίζουν τη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών από τα συμφέροντα της διοίκησης και των μετόχων.

Η ανώτατη διοίκηση δεν συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής καθώς τη διαχωρίζουν από τη δική τους δραστηριότητα, την αγνοούν ή θεωρούν ότι είναι ένα διαφορετικό κομμάτι. Αυτή η στάση συχνά οδηγεί σε αποτυχία της εταιρείας στο συγκεκριμένο κομμάτι αλλά και σε κακή απόδοση της εταιρείας. Συνήθως οι εταιρείες που πετυχαίνουν έχουν κατανοήσει το ρόλο της Πληροφοριακής Τεχνολογίας και την αξιοποιούν κατάλληλα ώστε να επωφεληθούν στο έπακρο από τα οφέλη της.

Η ευθυγράμμιση της Τεχνολογίας των Πληροφοριών με τη στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί εφόσον γίνουν τα εξής:

- προσδιορισμός της επιχειρηματικής διοίκησης και των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης
- ανάλυση των στρατηγικών στόχων σε δραστηριότητες και διεργασίες
- προσδιορισμός εργαλείων μέτρησης της σχέσης της πληροφοριακής τεχνολογίας με τους επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης

- προσδιορισμός των ωφελειών μπορεί να προσφέρει η Πληροφοριακή Τεχνολογία στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, βελτιώνοντας παράλληλα τις επιχειρηματικές διεργασίες

- εξαγωγή συμπερασμάτων από τις μετρήσεις για την αποδοτικότητα της Πληροφοριακής Τεχνολογίας.

Αναλύοντας λίγο περισσότερο τα παραπάνω θα μιλήσουμε για τις τέσσερις βασικές στρατηγικές οι οποίες επηρεάζονται από την Πληροφοριακή Τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα. Οι τέσσερις βασικές Στρατηγικές είναι οι εξής:

- στρατηγική ηγεσίας λόγω χαμηλού κόστους
- στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος
- εστίαση στις κόγχες της αγοράς
- ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές

Η **στρατηγική ηγεσίας κόστους** αναφέρεται στην επίτευξη του χαμηλότερου λειτουργικού κόστους και των χαμηλότερων τιμών. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να μειώσουν το λειτουργικό κόστος μιας επιχείρησης μέσα από αυτοματοποιημένες διαδικασίες που εξοικονομούν κόστη και διατηρούν χαμηλές τιμές.

Η **στρατηγική διαφοροποίησης** του προϊόντος αναφέρεται στη δυνατότητα μίας επιχείρησης να δημιουργήσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή να διαφοροποιήσει τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των παραπάνω.

Η **στρατηγική εστίασης** σε κόγχες της αγοράς είναι μία στρατηγική επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη αγορά στόχο και την εξυπηρετεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Τα Πληροφοριακά Συστήματα ενισχύουν αυτή τη στρατηγική δίνοντας πληροφορίες και αναλύσεις χρήσιμες για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Η επιχείρηση μπορεί να εξάγει

χρήσιμα δεδομένα που αναλύουν συμπεριφορές του αγοραστικού κοινού, αντίστοιχα με στόχευση σε μικρές αγορές.

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες και δεδομένα από διάφορες πηγές όπως η χρήση πιστωτικών καρτών, από σαρωτές ταμείων των σουπερ μάρκετ, ως και πληροφορίες που δίδονται από χρήστες του Διαδικτύου. Με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων που επεξεργάζονται πληροφορίες και δεδομένα μπορούν να υλοποιηθούν αναλύσεις με σκοπό να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων.

Η τέταρτη **στρατηγική αφορά την ενίσχυση των σχέσεων** με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Αυτή η στρατηγική ουσιαστικά βοηθάει στο να δημιουργηθούν δεσμοί μεταξύ των πελατών και των προμηθευτών, μέσα από τη χρήση πολύτιμων πληροφοριών που αποδίδονται από τη μία πλευρά στην άλλη ή τη χρήση εργαλείων για την εύκολη και γρήγορη εξυπηρέτηση τόσο των πελατών όσο και των προμηθευτών.

Η υλοποίηση των στρατηγικών δεν είναι εύκολη υπόθεση για καμιά επιχείρηση παρόλα αυτά είναι εφικτή χρησιμοποιώντας τα πληροφοριακά συστήματα.

Το Διαδίκτυο έχει αλλάξει εντελώς τις επιχειρήσεις ενώ όλο και περισσότερες αλλάζουν και μετασχηματίζουν τις διαδικασίες τους ώστε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Όλοι οι κλάδοι επηρεάζονται συνεχώς από την εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται. Παρόλη την αλλαγή των παραδοσιακών επιχειρήσεων, το Διαδίκτυο εξακολουθεί να προσφέρει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Η Πληροφοριακή Τεχνολογία συνεισφέρει πολύ θετικά στις επιχειρήσεις καθώς οδηγεί τις επιχειρήσεις στην επιτυχία λειτουργώντας ως ο στρατηγικός καταλύτης. Επίσης, νέα επιχειρηματικά μοντέλα ενθαρρύνονται από τη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων, ανεξάρτητα από τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

3.7 Η θεώρηση βάσει πόρων, το VRIO και η διοίκηση

Η θεώρηση βάσει πόρων (Resource-based View, RBV) περιγράφει τους όρους υπό τους οποίους οι διακεκριμένοι πόροι που κατέχει μια επιχείρηση αποτελούν πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάγκη να δημιουργηθεί ή να ανακαλυφθεί μια σταθερή πηγή πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις βοήθησε αυτή την έννοια να εισέλθει στα περισσότερα μαθήματα στρατηγικής και σε εγχειρίδια, καθώς και να δημιουργήσει ένα σημαντικό ερευνητικό πεδίο. Για την παρούσα εργασία, το βασικό ζήτημα είναι η αξία του RBV στην καθοδήγηση πρακτικής στρατηγικής ανάλυσης (Barney, 1991). Για την πρακτική εφαρμογή, η τεχνική VRIO αποτελεί μία προσέγγιση για την αξιολόγηση και ανάλυση του βαθμού, στον οποίο οι πόροι μιας επιχείρησης πληρούν τα κριτήρια για διαρκή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην ουσία, περιλαμβάνει την αξιολόγηση χαρακτηριστικών της επιχείρησης για στρατηγική αξία, σπανιότητα, δυσκολία απομίμησης ή υποκατάστασης και βαθμό εκμετάλλευσης από την επιχείρηση. Το VRIO παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των πόρων που είναι πολύτιμοι για μια επιχείρηση, για τον τρόπο που τους χρησιμοποιεί, για το πόσο ευάλωτοι είναι για απομίμηση και για το πώς μπορεί να τους εκμεταλλευτεί και να τους διαχειριστεί σε βάθος χρόνου (Barney and Hesterly, 2006).

Οι Arend και Lévesque (2010) εξέτασαν την πρόκληση αυτή σε βάθος και διαπίστωσαν ότι είναι ακόμη προβληματικό για τους ανθρώπους της Διοίκησης να εντοπίζουν τους σχετικούς πόρους που ικανοποιούν τα κριτήρια VRIO. Ομοίως, θεωρούν ότι είναι προβληματικό καταρχήν για τα διευθυντικά στελέχη να διαπιστώνουν πόσα χρήματα πρέπει να επενδύσουν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά πόρων για να διατηρήσουν την απόδοση στα κριτήρια αυτά. Το γεγονός αυτό ευθυγραμμίζεται με την προηγούμενη βιβλιογραφία που υπογραμμίζει ότι πολλοί από τους λιγότερο ισότιμους πόρους, όπως οι ικανότητες που ενσωματώνονται στην επιχείρηση, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν αποτελεσματικά και, όταν προσδιοριστούν, είναι εγγενώς δύσκολο να χειραγωγηθούν. Εξίσου, οι ενσωματωμένες διαμορφώσεις πόρων που επισημαίνονται από

το VRIO τείνουν να χάνουν γρήγορα την αξία τους σε περιβάλλοντα υψηλής ταχύτητας και να κρατούν τις επιχειρήσεις πίσω από στρατηγικές αλλαγές (Jarzabkowski and Wilson, 2006).

Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η χρήση του VRIO θα έπρεπε να βοηθήσει τους διευθυντές να αναλύσουν καλύτερα τη δυνατότητα της επιχείρησης για απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πλαίσιο αυτής της ευρείας ερώτησης, η παρούσα έρευνα επιδιώκει να αντιμετωπίσει μια σειρά θεμάτων που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία.

Το πρώτο ζήτημα στη χρήση του VRIO είναι ο τρόπος επιλογής των χαρακτηριστικών της επιχείρησης για να αξιολογηθούν ως πόροι. Αυτό είναι κρίσιμο για την επόμενη ανάλυση, αλλά μπορεί να είναι προβληματικό εξαιτίας του μεγάλου πεδίου των ισχυρών ιδιοτήτων που είναι δυνητικά πολύτιμες. Οι επικρατέστερες εκδοχές του VRIO στερούνται οριστικής καθοδήγησης σχετικά με το τι αντιπροσωπεύει έναν πόρο, ανατακλώντας τον οριζόντιο ορισμό που βασίζεται σε πόρους. Οι Barney και Hesterly (2006) περιλάμβαναν υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία, φήμη, ομαδική δουλειά, ικανότητες, δεξιότητες μάρκετινγκ, οικονομικούς, φυσικούς, ατομικούς και οργανωτικούς πόρους. Οι Kraaijenbrink et al. (2010) διαπίστωσαν ότι αυτό περιορίζει όλα τα στοιχεία, που βρίσκονται στο περιθώριο, διότι συγκεντρώνει πόρους που διαφέρουν θεμελιωδώς μεταξύ τους, όπως βασικές εισροές και διαδικασίες που μετασχηματίζουν αυτές τις εισροές. Αυτό διακινδυνεύει την υποτίμηση της ανάλυσης με τον ίδιο τρόπο όπως η σύγχυση των συμπτωμάτων με τις αιτίες τους.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Barney (1991), η ανάλυση που βασίζεται στο VRIO θα έπρεπε να αξιολογηθεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δεδομένου ότι περιλαμβάνει τον προσδιορισμό εάν η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν πόρο για να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να εξουδετερώσει τις απειλές στο περιβάλλον της επιχείρησης. Η εξέταση των υφιστάμενων και δυνητικών ανταγωνιστών είναι επίσης εγγενής στην αξιολόγηση του

βαθμού σπανιότητας ενός πόρου και του βαθμού και της ταχύτητας της ανταγωνιστικής απομίμησης ή υποκατάστασης. Από την άλλη πλευρά, κάθε ανάλυση που επικεντρώνεται στους εσωτερικούς πόρους μιας επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να απομακρύνει την προσοχή από ανταγωνιστικά θέματα, ειδικά αν διεξάγονται από αναλυτές που είναι εσωτερικοί στην επιχείρηση. Ο πειρασμός υπάρχει για τη χρήση πλασματικών, εσωτερικών εκτιμήσεων της αξίας και όχι για παράδειγμα, η αξία που προσδίδει η επιχείρηση στην αγορά (Bowman και Ambrosini, 2000).

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που εγείρει η βιβλιογραφία σε σχέση με το RBV είναι το ενδεχόμενο οι σταθεροί πόροι να έχουν αρνητικές και θετικές συνέπειες. Οι δεξιότητες που προσδίδουν στην επιχείρηση πλεονέκτημα απόδοσης σε ορισμένες περιοχές μπορούν να εμποδίσουν έργα που επικεντρώνονται σε άλλους κλάδους. Η ενσωματωμένη φύση των πόρων που βασίζονται στη γνώση μπορεί να εμποδίσει την απόδοση σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις σκέψεις, η αποτελεσματική ανάλυση βασισμένη στο RBV θα έπρεπε να περιλαμβάνει ένα μέσο αξιολόγησης των αρνητικών και θετικών επιπτώσεων των πόρων μιας επιχείρησης. Οι Barney και Hesterly (2006) εισάγουν το VRIO ως μια προσέγγιση που εντοπίζει τις αδυναμίες καθώς και τις δυνάμεις και εξισώνει έναν «μη-πολύτιμο» πόρο σε μια αδυναμία. Ωστόσο, δεν αναγνωρίζουν ρητά τη δυνατότητα των πολύτιμων πόρων να έχουν ταυτόχρονα αρνητικές συνέπειες σε κάποια πτυχή ή πλαίσιο.

Η θεωρία βασισμένη σε πόρους αναγνωρίζει ως βασική αρχή ότι μια επιχείρηση μπορεί να χάσει ένα «σταθερό» πλεονέκτημα με την πάροδο του χρόνου εάν αλλάξουν οι συνθήκες προσφοράς ή ζήτησης (Barney, 1991, Porter, 1985). Σε αυτή τη βάση, οι διαχειριστές που αξιολογούν τους πόρους μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται αυτές οι συνθήκες. Αν και τα κριτήρια μιμητότητας / υποκαταστασιμότητας στο VRIO επικεντρώνονται συγκεκριμένα στη δυναμική της απομίμησης των υφιστάμενων πόρων, δεν λαμβάνουν υπόψη τη δυναμική των περιβαλλοντικών μεταβλητών.

Σε συνδυασμό με το επίπεδο προσοχής σε δυναμικά θέματα είναι ο βαθμός στον οποίο η ανάλυση οδηγεί σε ξεχωριστές και χρήσιμες συστάσεις. Επιπλέον, η αξιολόγηση των πόρων που επιλέγονται από μια εκπροσώπηση της υπάρχουσας επιχείρησης (όπως περιγράφεται από τον Barney (2002)) θα τείνει να κάνει την ανάλυση περισσότερο επεξηγηματική παρά συντακτική.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που εγείρει η βιβλιογραφία σε σχέση με το RBV είναι το ενδεχόμενο οι σταθεροί πόροι να έχουν αρνητικές και θετικές συνέπειες. Οι δεξιότητες που προσδίδουν στην επιχείρηση πλεονέκτημα απόδοσης σε ορισμένες περιοχές μπορούν να εμποδίσουν έργα που επικεντρώνονται σε άλλους κλάδους (Leonard-Barton, 1992). Η αποτελεσματική ανάλυση βασισμένη στο RBV θα έπρεπε να περιλαμβάνει ένα μέσο αξιολόγησης των αρνητικών και θετικών επιπτώσεων των πόρων μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας RBV υποθέτει σιωπηρά ότι οι πόροι έχουν μόνο θετικές επιπτώσεις. Οι Barney και Hesterly (2006) εισάγουν το VRIO ως μια προσέγγιση που εντοπίζει τις αδυναμίες καθώς και τις δυνάμεις και εξισώνει έναν «μη-πολύτιμο» πόρο σε μια αδυναμία. Ωστόσο, δεν αναγνωρίζουν ρητά τη δυνατότητα των πολύτιμων πόρων να έχουν ταυτόχρονα αρνητικές συνέπειες σε κάποια πτυχή ή πλαίσιο.

Η θεωρία βασισμένη σε πόρους αναγνωρίζει ως βασική αρχή ότι μια επιχείρηση μπορεί να χάσει ένα «σταθερό» πλεονέκτημα με την πάροδο του χρόνου εάν αλλάξουν οι συνθήκες προσφοράς ή ζήτησης. Σε αυτή τη βάση, οι διαχειριστές που αξιολογούν τους πόρους μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται αυτές οι συνθήκες. Αν και τα κριτήρια μιμητότητας / υποκαταστασιμότητας στο VRIO επικεντρώνονται συγκεκριμένα στη δυναμική της απομίμησης των υφιστάμενων πόρων, δεν λαμβάνουν υπόψη τη δυναμική των περιβαλλοντικών μεταβλητών, τις οποίες ο Barney (1991) αποκλείει από τη λογική της θεώρησης των πόρων

Σε συνδυασμό με το επίπεδο προσοχής σε δυναμικά θέματα είναι ο βαθμός στον οποίο η ανάλυση οδηγεί σε ξεχωριστές και χρήσιμες συστάσεις. Ορισμένοι συγγραφείς

κατηγορήσαν το VRIO και η άποψη που βασίζεται σε πόρους είναι να μην κάνουμε λίγα πράγματα για να βοηθήσουμε τους διευθυντές να προωθήσουν τη μελλοντική απόδοση και να επικεντρώσουν την προσοχή τους στην προηγούμενη ερμηνεία της υπάρχουσας απόδοσης. Οι προδιαγραφές για δράση που βασίζονται στο VRIO που προτείνουν οι Barney (2002) και Barney and Hesterly (2006) περιορίζονται στην επιλογή της οργάνωσης να εκμεταλλευτεί έναν πόρο αντί να μην οργανώσει για να το εκμεταλλευτεί. Επιπλέον, η αξιολόγηση των πόρων που επιλέγονται από μια εκπροσώπηση της υπάρχουσας επιχείρησης θα τείνει να κάνει την ανάλυση περισσότερο επεξηγηματική παρά συντακτική. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε με ποιο τρόπο αποτιμάται ένας πόρος σύμφωνα με την ανάλυση VRIO.

Valuable?	Rare?	Inimitable?	Exploited by Organization?	Competitive implications	Firm performance
No	–	–	No	Competitive disadvantage	Below average
Yes	No	–	Yes	Competitive parity	Average
Yes	Yes	No	Yes	Temporary competitive advantage	Above average
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage	Persistently above average

Πίνακας 3 VRIO ανάλυση, *Researchgate.net*

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας στηρίχθηκε στην συμμετοχική παρατήρηση. Η συμμετοχική παρατήρηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα φαινόμενο ή συμπεριφορά αποτελεί αντικείμενο παρατήρησης συστηματικά, προγραμματισμένα και οργανωμένα από άτομα σε συγκεκριμένους ρόλους. Η συμμετοχική παρατήρηση χωρίζεται σε άμεση συμμετοχική ή έμμεση-πειραματική παρατήρηση. Το συγκεκριμένο είδος έρευνας αποτελεί ποιοτική μεθοδολογία. Η ερευνητική δραστηριότητα της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελείται κατά βάση από την προσωπική παρατήρηση του ερευνητή που αποτελεί μέλος του αντικειμένου έρευνας. Αυτό επιτρέπει στον ερευνητή να είναι μέρος της εμπειρίας και να έχει μια πιο ξεκάθαρη άποψη της εικόνας και όχι απλώς να παρατηρεί. (Myers & Avison 2002). Η συγκεκριμένη ερευνητική μεθοδολογία προσφέρει διάφορες δυνατότητες με πιο σημαντική την μελέτη της υπόθεσης και τα στοιχεία που προκύπτουν μέσω της προσωπικής παρατήρησης. Τα δεδομένα και σχεδόν όλες οι παράμετροι δεν είναι δεδομένες, οπότε παρέχει ευελιξία στην ανάλυση και στην τελική συμπερασματολογία.

Από την άλλη πλευρά, όπως όλες οι μέθοδοι, έχει κάποια μεονεκτήματα με βασικότερο τη μελέτη ενός φαινομένου μέσα απο μία περίπτωση. Το μειονέκτημα αυτό μπορεί να μην οδηγεί κάποιες φορές σε ακριβή συμπεράσματα ενώ παράλληλα χρειάζεται να μελετηθούν και άλλες περιπτώσεις (Iacono *et al.* 2009).

Η βιβλιογραφική ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων και της στρατηγικής κρίνεται απαραίτητη για αυτό και παρουσιάζεται στα πρώτα κεφάλαια ώστε να συνδυαστεί με την ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης που παρουσιάζεται στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. Η βιβλιογραφική ανάλυση ανέδειξε τα διάφορα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί μέσω Internet κατά τη διάρκεια των προηγούμενων χρόνων ενώ παράλληλα απάντησε σε ερωτήματα όπως τι είναι επιχειρηματικό μοντέλο, ποιες είναι οι κατηγορίες μοντέλων και πως συνδυάζονται μεταξύ τους ενώ ταυτόχρονα ανέδειξε τη σύνδεση των σύγχρονων

επιχειρήσεων με τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε η Στρατηγική ως βασικό και αναπόσπαστο κομμάτι σε κάθε είδους επιχειρηματικού μοντέλου ενώ αναλύθηκε η θεώρηση βάσει πόρων Resource-based View, RBV , το VRIO και η διοίκηση. Η διπλωματική εργασία στηρίχθηκε στην εμπειρική ανάλυση μελέτης περίπτωσης χρησιμοποιώντας πραγματικά στοιχεία από την συγκεκριμένη εταιρεία. Στη μελέτη περίπτωσης παρουσιάζεται αναλυτικά το είδος του επιχειρηματικού μοντέλου αναδεικνύοντας παράλληλα τις εναλλαγές κατά τη διάρκεια των χρόνων αλλά και τον συνδυασμό διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων μέσα από την εξέλιξη της επιχείρησης. Στο τέλος παρουσιάζονται κάποια συμπεράσματα καθώς και προτάσεις και περαιτέρω μελλοντική διερεύνηση.

Κεφάλαιο 5. Ανάλυση Case Study

5.1 Βασικά χαρακτηριστικά μελέτης περίπτωσης

Για την περαιτέρω ανάλυση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα εστιάσουμε στη μελέτη περίπτωσης που αφορά την εταιρεία Καριέρα ΑΕ ή Kariera.gr. Το kariera.gr είναι το μεγαλύτερο website για την εργασία στην Ελλάδα. Η εταιρεία επενδύει συνεχώς σε νέες έρευνες για τη νέα γενιά, στην προηγμένη τεχνολογία, στην ανάλυση δεδομένων για την αγορά εργασίας, σε νέες εξελισσόμενες υπηρεσίες και σε ένα ευρύ, εξειδικευμένο κύκλο στρατηγικών συνεργασιών που χαρακτηρίζουν το όραμά της στην πράξη. Το kariera.gr ιδρύθηκε πριν από 20 χρόνια, το 1996 και από το 2007 είναι μέλος του CareerBuilder. Ως μέλος του μεγαλύτερου, παγκοσμίως, ηγέτη στις Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού και με πάνω από 500.000 επισκέπτες τον μήνα, το kariera.gr είναι leader στην αγορά ανεύρεσης εργασίας. Τα συνέδρια, οι εκδηλώσεις, οι εκδόσεις, οι συνέργειες και οι έρευνες επιτελούν το σπουδαίο έργο της σύνδεσης των νέων –φοιτητών και μη- με την αγορά εργασίας σε πολλαπλά επίπεδα με συνεχή πληροφόρηση και αποτελεσματικές κινήσεις.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε λίγο καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας της συγκεκριμένης εταιρείας, αναλύοντας την πορεία της, τις στρατηγικές της και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που την καθιστά leader στη συγκεκριμένη αγορά.

Η εταιρεία Καριέρα αποτελεί μια εταιρεία που δραστηριοποιήθηκε από τα πρώτα χρόνια ύπαρξης της στο Internet. Η επιχειρηματική ιδέα ήταν να δημιουργηθεί σύνδεση των υποψηφίων εργαζόμενων με τους υποψήφιους εργοδότες. Για πολλά χρόνια η παραδοσιακή λειτουργία εύρεσης εργασίας για ένα υποψήφιο υλοποιούνταν μέσω εφημερίδων, προκυρήξεων, δημόσιων οργανισμών και φυσικά γνωριμιών-συστάσεων. Η εταιρεία Καριέρα ήρθε να αλλάξει την συγκεκριμένη λειτουργία και να την εντάξει στην ηλεκτρονική εποχή αναγνωρίζοντας τα σημάδια της εποχής. Η δημιουργία ηλεκτρονικής

ιστοσελίδας για την εύρεση εργασίας ήταν κάτι πολύ πρωτοποριακό για την περίοδο δημιουργίας της εταιρείας, ωστόσο επειδή η επιχειρηματικότητα μέσω Ίντερνετ εξελίσσεται εξαιρετικά γρήγορα, το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας αντιγράφηκε και δημιουργήθηκε ανταγωνιστική αγορά. Η εξέλιξη της Καριέρα ήταν αρκετά γρήγορη και η αναγνώριση της ιστοσελίδας ως την πρώτη σε επισκεψιμότητα βοήθησε αρκετά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρείας.

5.2 Ανάλυση επιχειρηματικού καμβά της επιχείρησης & Επιχειρηματικά μοντέλα

Με βάση τα όσα αναφέραμε και στο θεωρητικό κομμάτι της συγκεκριμένης εργασίας, θα αναλύσουμε τις 9 ενότητες που απαρτίζουν τον επιχειρηματικό καμβά.

Οι ενότητες που απαρτίζουν τον επιχειρηματικό καμβά είναι οι εξής:

Κύριους συνεργάτες

Ως κύριους συνεργάτες της εταιρείας Καριέρα, θα λέγαμε όλους τους προμηθευτές της σε υλικές υποδομές υπολογιστές, κινητά, αυτοκίνητα αλλά και τους προμηθευτές-συνεργάτες σε υλικό software.

Κύριες δραστηριότητες

Οι κύριες δραστηριότητες της εταιρείας σχετίζονται με το online recruitment, με την εύρεση εργασίας και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που σχετίζονται αποκλειστικά με την αγορά εργασίας.

Κύριοι πόροι

Οι κύριοι πόροι είναι οι άνθρωποι της, οι πελάτες και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι. Αυτές οι τρεις κατηγορίες αποτελούν τους πιο βασικούς πόρους για να παραχθεί αξία και να υπάρχει νόημα χρήσης των συγκεκριμένων υπηρεσιών

Προτεινόμενη αξία

Η προτεινόμενη αξία περιλαμβάνεται στην φράση «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Τόσο για τους πελάτες της εταιρείας όσο και για τους υποψήφιους εργαζόμενους είναι αυτό που υπόσχεται η συγκεκριμένη εταιρεία. Όλες τις οι δραστηριότητες αλλά και η ανάπτυξη υπηρεσιών κατευθύνεται με βάση αυτή την υπόσχεση. Η πιο βασική υπηρεσία της εταιρείας καριέρα είναι η δημοσίευση αγγελίας εργασίας στην ιστοσελίδα της η οποία συνδέσει τα όλα τα μέρη, τους πελάτες – εργοδότες, τους υποψήφιους εργαζομένους και την ίδια την εταιρεία.

Σχέσεις με πελάτες

Οι σχέσεις με τους πελάτες έχουν να κάνουν με τη διάθεση των υπηρεσιών και των προνομίων που δίδονται προς χρήση από του ίδιους. Τα πακέτα υπηρεσιών, τα ειδικά προνόμια ως προς την online διαχείριση των υπηρεσιών είναι η άμεση σύνδεση με τους πελάτες. Αυτό φυσικά εμπλουτίζεται και από υπηρεσίες συμβουλευτικής που δίδονται από τα διάφορα τμήματα όπως το customer care, οι πωλήσεις και το marketing.

Κατηγορίες πελατών

Πελάτες της εταιρείας είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι ξεκινώντας από τους εργοδότες, οι οποίοι αναζητούν προσωπικό σε junior- middle επίπεδο από όλους τους κλάδους. Οι υποψήφιοι αποτελούν επίσης μια μορφή πελάτη για την εταιρεία με διαφορετικές ανάγκες όπως είναι η συμβουλευτική και η καθοδήγηση στην εύρεση εργασίας.

Κανάλια επικοινωνίας

Τα κανάλια προσέγγισης των πελατών της εταιρείας δε θα μπορούσε να είναι κάτι άλλο από την πρόσεγγιση μέσω online διαφήμισης, social media, google adwords αλλά και face to face πρόσεγγιση από την ομάδα πωλήσεων. Επίσης, η χρήση ενημερωτικών εργαλείων όπως newsletters, direct email και δημοσιεύσεις στην ίδια την ιστοσελίδα αποτελούν κανάλι επικοινωνίας όχι μόνο προς τους εργοδότες αλλά και προς τους υποψήφιους που ψάχνουν για εργασία.

Δομή κόστους

Η δομή κόστους συμπεριλαμβάνει το βασικό κόστος όλων εκείνων των διεργασιών που είναι σημαντικές για τη διεκπεραίωση όλων των προαναφερθέντων. Βασικό κόστος για τις περισσότερες εταιρείες αποτελεί η μισθοδοσία όπως και στην περίπτωση μας. Επίσης η συνεχής συντήρηση και αναβάθμιση της πλατφόρμας αλλά και οι προμήθειες που αφορούν την υποστήριξη όλων των λειτουργιών συμπεριλαμβάνονται στο κόστος που έχει η εταιρεία.

Ροές εσόδων

Οι ροές εσόδων είναι τα έσοδα που προέρχονται από την αποδοχή των πελατών να πληρώσουν για μια υπηρεσία. Η βασική πηγή εσόδων είναι οι εργοδότες που ψάχνουν για προσωπικό και πληρώνουν για τις επιμέρους υπηρεσίες μας (online δημοσίευση αγγελιών, employer branding υπηρεσίες, διαφήμιση, headhunting services, συμμετοχή σε Ημέρες καριέρας και Interview Days).

Η παραπάνω ανάλυση μας δίνει πολύ βασικές πληροφορίες για τον τρόπο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην αγορά, τις διαδικασίες της, τους στόχους της, την αξία που αποδίδει στον τελικό πελάτη καθώς και το οικονομικό σκέλος που αφορά τα έσοδα και έξοδα. Η ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου είναι βασική επίσης για να οριστεί η στρατηγική μιας εταιρείας.

Σύμφωνα με τη θεωρία μας η συγκεκριμένη επιχείρηση με την πάροδο των χρόνων δεν βασίζεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο αλλά συνδυάζει πολλά περισσότερα μοντέλα που ανταποκτώνται στις δραστηριότητες της. Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας αποτελεί συνδυασμό περισσότερων μοντέλων που εξυπηρετούν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και ενισχύουν την εταιρεία ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Τα μοντέλα που συνδυάστηκαν με το ήδη υπάρχον μοντέλο είναι τα εξής: E-Intermediary model, Fee-for-service-based model, Advertising-Based model, Tracking και Email. Τα συγκεκριμένα μοντέλα επέτρεψαν στην εταιρεία να αναπτύξει υπηρεσίες και να

αποδώσει μια νέα αξία στους πελάτες της ώστε να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, που είναι η υψηλή επισκεψιμότητα αλλά και να δημιουργήσει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού. Τα μοντέλα στα οποία ανταποκρίνεται η επιχείρηση αναλύονται ως εξής:

E-Intermediary: Η επιχείρηση είναι διαμεσολαβητική πλατφόρμα μεταξύ των υποψηφίων και των εργοδοτών. Αυτές οι δυο ομάδες εξυπηρετούνται από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Fee-for-service -based model: Η επιχείρηση προσφέρει υπηρεσίες που αμοιβονται ανάλογα με τη χρήση τους. Ο διαφημιστικός χώρος, οι υπηρεσίες Software (pay per use) αλλά και οι υπηρεσίες στο recruitment αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου μοντέλου.

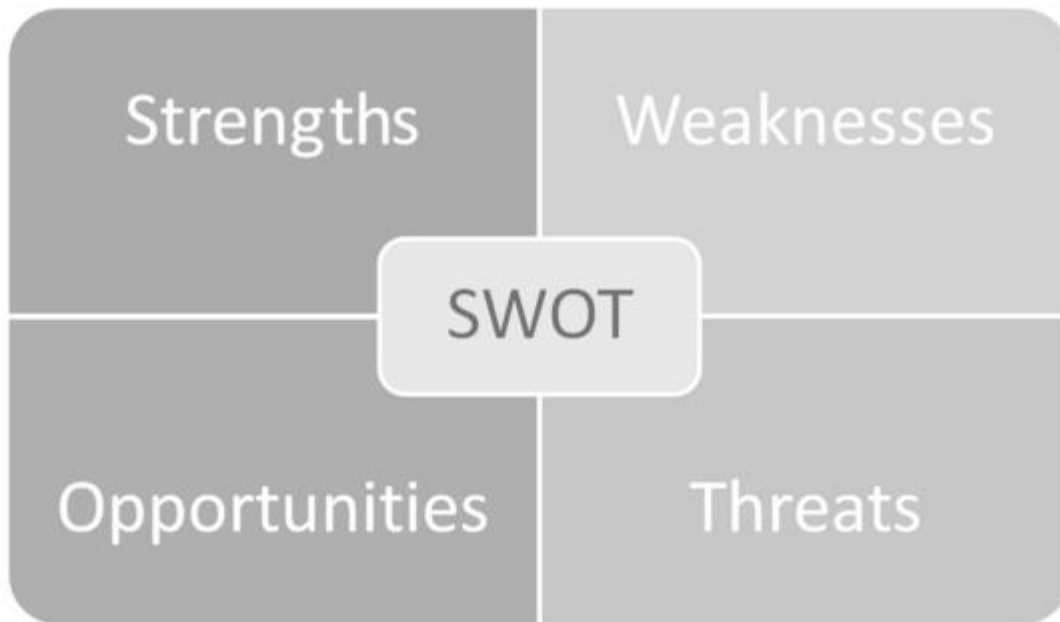
Advertising-Based model: Οι περισσότερες διαδικτυακές επιχειρήσεις στοχεύουν στο να δημιουργήσουν περιεχόμενο ώστε να προσελκύσουν το αντίστοιχο κοινό το οποίο ενδιαφέρει και τις διαφημιζόμενες εταιρείες. Στην περίπτωση αυτή οι εταιρείες ενδιαφέρονται να προσελκύσουν κοινό για διάφορες ενέργειες τους όπως Εκπαιδευτικά προγράμματα πρακτικής για αποφοίτους, μαζικές προσλήψεις, κλαδικές προσλήψεις, προώθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και ενημέρωση με διάφορα εργαλεία για την ενίσχυση του Employer Branding.

Tracking: Το συγκεκριμένο μοντέλο προσφέρει στις εταιρείες πληροφορίες για τα ενδιαφέροντα του εκάστοτε χρήστη αποθηκεύοντας τις μέσω των Cookies. Η συγκεκριμένη λειτουργία χρησιμοποιείται σχεδόν από όλες τις διαδικτυακές επιχειρήσεις με σκοπό να στοχεύουν σε ποιους χρήστες θα εμφανίζονται οι διαφημίσεις, οι ενημερώσεις και οι προωθήσεις υπηρεσιών και προγραμμάτων. Είναι πολύ σημαντική ως ενέργεια καθώς επιτρέπει στους διαφημιζόμενους εργοδότες να στοχεύσουν σε εκείνους τους υποψηφίους που ενδιαφέρονται για τα εκάστοτε μηνύματα.

Email: Η αποστολή μηνυμάτων δε θα μπορούσε να λείπει από μια εταιρεία με πάνω από 500.000 επισκέπτες μηνιαίως. Τα newsletter είναι αρκετά διαδεδομένα και έχουν στόχο να ενημερώνουν εγγεγραμμένους χρήστες για περιεχόμενο που οι τελευταίοι έχουν δηλώσει ότι τους ενδιαφέρει. Στην μελέτη περίπτωσης που αναλύουμε η επικοινωνία αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς υποψήφιοι άνεργοι ενημερώνονται με job alerts για νέες αγγελίες του ενδιαφέροντος τους, για προγράμματα που αφορούν μαζικές προσλήψεις, για προγράμματα πρακτικής άσκησης και για διάφορες πρωτοβουλίες που αφορούν την αγορά εργασίας όπως σεμινάρια συμβουλευτικής.

5. 3 Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας Καριέρα

Η εταιρεία Καριέρα αποτελεί ένα πρωτοποριακό online business που αναπτύχθηκε πριν από 20 χρόνια και εξελίχθηκε πολύ δυναμικά στην Ελληνική αγορά. Η ιδέα του online recruitment πλέον είναι αρκετά διαδεδομένη ενώ υπάρχουν αρκετοί πάροχοι υπηρεσιών recruitment. Η εταιρεία με την έναρξή της δεν είχε ιδιαίτερο ανταγωνισμό ωστόσο τα επόμενα χρόνια απέκτησε ανταγωνισμό μικρότερης εμβέλειας καθώς δεν κατάφερε κάποια άλλη επιχείρηση να φτάσει και να ανταγωνιστεί στο ίδιο επίπεδο την συγκεκριμένη εταιρεία. Η εταιρεία καθόλη τη διάρκεια παρουσίας της ακουλούθησε μια στρατηγική γρήγορης ανάπτυξης με βασικό στόχο τη διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση στα online επιχειρηματικά μοντέλα είναι πολύ σημαντική, καθώς τα δυνατά σημεία μιας επιχείρησης αντιγράφονται πολύ γρήγορα. Παρακάτω μπορούμε να δούμε την ανάλυση swot της εταιρείας που θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε καλύτερα τα δυνατά και αδύναμα σημεία όπως και τις ευκαιρίες και τις απειλές.



Διάγραμμα 5: SWOT Analysis

Δυνάμεις

Οι δυνάμεις της εταιρείας αναφέρονται πάντα στα εσωτερικά στοιχεία μιας επιχείρησης, στις ιδιαίτερες ικανότητες, στο προσωπικό, στην τεχνογνωσία, στην χρηματοοικονομική υγεία και στην δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις. Η εταιρεία Καριέρα είχε και έχει ως δυνατό σημείο την μακροχρόνια εμπειρία, την τεχνογνωσία του προσωπικού, στην καλή χρηματοοικονομική κατάσταση που τη βοηθάει να αναπτύσει καινούργιες υπηρεσίες προσφέροντας επιπλέον δυνατότητες στους χρήστες της ιστοσελίδας.

Αδυναμίες

Οι αδυναμίες έχουν να κάνουν με την τεράστια γκάμα των υπηρεσιών και την υποστηρικτική δυνατότητα της πλατφόρμας η οποία πρέπει να εξελίσσεται πολύ γρήγορα βάσει των νέων τεχνολογιών. Οι σύγχρονες τεχνολογικές λύσεις απαιτούν ένα διάστημα προσαρμογής. Αυτό είναι ένα κομμάτι προς βελτίωση.

Ευκαιρίες

Η πιο σημαντική ευκαιρία είναι η αγορά εργασίας που αλλάζει. Αν κάποιος παρακολουθεί τις εξελίξεις και προσαρμόζεται αλλά και ενημερώνει τους εμπλεκόμενους έχει το όφελος να δημιουργεί υπηρεσίες βασιμένες σε αυτή την αγορά.

Απειλές

Ως απειλή θα μπορούσε να οριστεί η εμφάνιση νεοεισερχόμενων start up εταιρειών που απλοποιούν πολύ διαδικασίες στο recruitment χρησιμοποιώντας application με πολύ χαμηλό κόστος. Μια τέτοια γρήγορη εξέλιξη που δεν μπορεί να προβλεφθεί είναι απειλή για μια εταιρεία leader στο συγκεκριμένο χώρο.

Η εταιρεία οφείλει γνωρίζοντας τα παραπάνω να δημιουργεί ένα στρατηγικό σχέδιο το οποίο αποτελείται από την αποστολή της επιχείρησης, που διαμορφώνεται από έναν αριθμό στοιχείων, όπως η ιστορία της, οι φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει και κατ' επέκταση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει. Η αποστολή, που είναι ο βασικός λόγος ύπαρξής της, περιλαμβάνει το όραμα της διοίκησής της, που η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει και ποιον θα εξυπηρετεί.

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να αναγνωρίζει τις αναδυόμενες στρατηγικές και να παρεμβαίνει όπου είναι απαραίτητο, απομακρύνοντας τις μη ορθές και ενθαρρύνοντας τις ορθές. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να κρίνουν την αξία των αναδυόμενων στρατηγικών και να διαμορφώνουν αντίστοιχα τις στρατηγικές τους.

Η στρατηγική προσέγγιση της εταιρείας Καριέρα είναι η διαφοροποίηση. Είναι μια προσέγγιση που χρειάζεται μια επιχείρηση για να αναπτύξει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία που οι πελάτες θα το θεωρήσουν καλύτερο από κάθε άλλο προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι ένας τρόπος για να ξεχωρίσει η επιχείρηση από τον ανταγωνισμό. Εάν είναι επιτυχής, επιτρέπει στην επιχείρηση την ευκαιρία να χρεώσει ένα ποσό για το αγαθό ή την υπηρεσία. Επίσης, θα

πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει συχνά υψηλότερο κόστος για να προσφέρει το μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία και, συνεπώς, πρέπει να είναι επιτυχής στην προσέλκυση πελατών για να καλύψει αυτό το πρόσθετο κόστος. Η στρατηγική διαφοροποίησης σε online υπηρεσίες αποτελεί μια πολύ προκλητική στρατηγική καθώς η επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να εξελίσσει την δραστηριότητα της, ώστε να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η εταιρεία Καριέρα με το πέρασμα των χρόνων διατήρησε αυτή τη στρατηγική προσαρμόζοντας την όπου χρειαζόταν ώστε να παρέχει σύγχρονες διαφοροποιημένες υπηρεσίες ακόμη και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Η διαχείριση μιας τέτοιας στρατηγικής προϋποθέτει αρκετή μελέτη και γνώση της αγοράς ενώ παράλληλα πρέπει κανείς να παραμετροποιεί και το επιχειρηματικό του μοντέλο ώστε να είναι αποδοτικό σε κάθε φάση υλοποίησης της στρατηγικής. Για να αναφερθούμε σε συγκεκριμένα παραδείγματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το γεγονός, ότι στην περίοδο της κρίσης, με ανεργία στο 27%, οι εργοδότες δεν είχαν ανάγκη τόσο την δημοσίευση αγγελιών μιας και δεν είχαν πολλές ανοιχτές, αλλά τη διαχείριση των θέσεων σε επίπεδο αξιολόγησης βιογραφικών διότι δεν υπήρχε το απαραίτητο προσωπικό να ανταποκριθεί σε αυτή την ανάγκη. Με βάση αυτή την παρατήρηση η εταιρεία άλλαξε λιγάκι το επιχειρηματικό μοντέλο της και ανέπτυξε νέες υπηρεσίες που να μπορούν να εξυπηρετήσουν τη συγκεκριμένη ανάγκη. Με τέτοια αύξηση της ανεργίας και με βασικό κοινό ανέργους, η εταιρεία ανέπτυξε σε επίπεδο προσφοράς workshops για ανέργους και συμβουλευτική, ώστε να εξυπηρετήσει και τις ανάγκες των ανθρώπων που έψαχναν για εργασία. Όλες αυτές οι αλλαγές δε μπορούσαν παρά να προσαρμόσουν επανειλημμένα την στρατηγική της εταιρείας.

5.4 Ανάλυση VRIO

Αναλύοντας λίγο παραπάνω την μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να αναφερθούμε και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρείας είναι

πολύτιμες, σπάνιες, μη αντιγράψιμες και σωστά οργανωμένες. Σύμφωνα με την ανάλυση VRIO, θα πρέπει να απαντήσουμε στις παραπάνω ερωτήσεις αυτές ώστε να δούμε κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες οδηγούν σε μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης που διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πόροι και Ικανότητες	Αξία	Σπανιότητα	Μίμηση	Αξιοποίηση απο τον οργανισμό	Ανταγωνισμός Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Απόδοση επιχείρησης
Στελέχη	Ναι			Ναι		Κανονικό
Φήμη	Ναι	Όχι	Ναι	Ναι	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Βιώσιμο	Πάνω απο το κανονικό
Καινοτομία	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πάνω απο το κανονικό
Οργάνωση	Ναι	Όχι	Όχι	Ναι	Ανταγωνιστική Ισοτιμία	Κανονικό

Πίνακας 4: Ανάλυση VRIO της μελέτης περίπτωσης

Με βάση την ανάλυση των τεσσάρων βασικών πόρων και ικανοτήτων της εταιρείας μπορούμε να δούμε ότι η εταιρεία λειτουργεί σε κανονικό και πάνω απο το κανονικό επίπεδο ως προς την απόδοση της ενώ έχει ως σημείο υπεροχής την Καινοτομία και τη Φήμη.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Βασισμένοι στην ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων που αναπτύχθηκαν μέσω του Διαδικτύου, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τις στρατηγικές αλλά και την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης δε μπορούμε παρά να δούμε ότι μια εταιρεία μπορεί να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χρήσης του Internet και των επιχειρηματικών μοντέλων που αναπτύσσονται από αυτό. Ωστόσο, πρέπει να επισημάνουμε ότι ο συνδυασμός του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου με τη Στρατηγική είναι τα δύο στοιχεία που μπορούν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε κάθε φάση της ανάπτυξης μια εταιρείας. Ο ρόλος του Διαδικτύου είναι πολύ σημαντικός στη διεκπεραίωση των διαδικασιών κάθε σύγχρονης εταιρείας, σε όποιο κλάδο και αν υπάγεται.

Σίγουρα τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα που αναπτύσσονται μέσω Διαδικτύου έχουν διαφορετικά οφέλη καθώς και διαφορετική στρατηγική προσέγγιση. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν διαμορφώσει τις διαδικασίες τους με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων καθώς αυτό αυξάνει την αξία στον τελικό πελάτη, μειώνοντας πολλές φορές το κόστος. Με την παραπάνω ανάλυση είδαμε ποιες αλλαγές θα πρέπει να λάβει υπόψη μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σήμερα στο Διαδίκτυο, ώστε να επωφεληθεί από τη χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά θέματα προς επιπλέον διερεύνηση, όπως το ποσοστό των εταιρειών που επιβιώνουν αποκλειστικά μέσω τη χρήσης του Διαδικτύου, ο συνδυασμός συμβατικών και online επιχειρηματικών μοντέλων αλλά και η εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων μελλοντικά.

Δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε ως βασικό συμπέρασμα της έρευνας μας τον συνδυασμό των επιχειρηματικών μοντέλων με την καινοτομία που αποτελούν μια πολύ βασική δραστηριότητα και στόχο των σύγχρονων εταιρειών. Η καινοτομία ενισχύει το προβάδισμα μιας επιχείρησης έναντι άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων καθώς τις προάγει δημιουργώντας ή διατηρώντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους. Στην εποχή

που οι περισσότερες επιχειρήσεις μπορούν να αντιγράψουν γρήγορα μια νέα ιδέα, είναι πολύ βασικό οι επιχειρήσεις να εισάγουν την καινοτομία στους στόχους και στην στρατηγική τους. Η καινοτομία συνδυασμένη με την αντίστοιχη στρατηγική μπορεί να προσελκύσει πελάτες έναντι του ανταγωνισμού ή να τους πάρει από αυτόν. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο που πολλές εταιρείες start-up δημιουργούν πολύ γρήγορα πελατολόγιο πουλώντας μόνο την ιδέα τους.

Βιβλιογραφία

- Arend, R.J. and Lévesque, M. (2010). "Is the resource-based view a practical organizational theory?", *Organization Science*, Vol. 21, pp. 913-930.
- Albadvi, A., Keramati, A., & Razmi, J. (2007). Assessing the impact of information technology on firm performance considering the role of intervening variables: organizational infrastructures and business processes reengineering. *International Journal of Production Research*, 45(12), 2697-2734.
- Anderson, P., & Anderson, E. (2002). The new e-commerce intermediaries. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 53.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition. NJ: Prentice Hall.
- Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. NJ: Pearson Education
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. The McGraw- Hill.
- Bowman, C. and Ambrosini, V. (2000). "Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy", *British Journal of Management*, Vol. 11, pp. 1-15
- Brumagim, A. (1994). "A hierarchy of corporate resources", *Advances in Strategic Management*, Vol. 10(A), pp. 81-112
- DeFleur, M. L, Dennis, (1981) E. "Understanding Mass Communication", Houghton Mifflin
- Foss, N. J. (1997). "Resources and strategy: problems, open issues, and ways ahead", in N. J. Foss (ed), *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*, pp.35-365. Oxford University Press

- Grand, R, 1991, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation" *California Management Review*, Spring
- Güemes-Castorena, D., & Toro, M. A. (2015, August). Methodology for the integration of Business Model Canvas and technological road map. In *2015 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 41-52). IEEE.
- Hamel, G, Prahalad, C.K. 1990 "Corporations & Core competence", *Harvard Business Review*
- Iacono, J., Brown, A., & Holtham, C. (2009). Research Methods--a Case Example of Participant Observation. *Electronic journal of business research methods*, 7(1).
- Knott, P. (2009). "Integrating resource-based theory in a practice-relevant form", *Journal of Strategy and Management*, Vol.2, pp. 163-174.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. –C. and Groen, A.J. (2010). "The resource-based view: a review and assessment of its critiques", *Journal of Management*, Vol. 36, pp. 349-372.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2009). *Management Information Systems: International Edition*, 11/E. KC Laudon, *Management Information Systems: International Edition*, 11.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business model innovation. *When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group, Boston, MA.
- Lockett, A., Thompson, S. and Morgenstern, U. (2009). "The development of the resource-based view: A critical appraisal", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, pp. 9-28.
- Lombard, M., & Snyder-Duch, J. (2001). Interactive advertising and presence: A framework. *Journal of interactive Advertising*, 1(2), 56-65.
- Lohtia, R., Donthu, N., & Hershberger, E. K. (2003). The impact of content and design elements on banner advertising click-through rates. *Journal of advertising Research*, 43(4), 410-418.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2004). E-business strategies and internet business models:: How the internet adds value. *Organizational Dynamics*, 33(2), 161-173.
- McCoy, S., Everard, A., Polak, P., & Galletta, D. F. (2007). The effects of online advertising. *Communications of the ACM*, 50(3), 84-88.
- McEvily, S. and Chakravarthy, B. (2002). "The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 285-305
- Myers, M. D., & Avison, D. (Eds.). (2002). *Qualitative research in information systems: a reader*. Sage.
- Ommani, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African journal of business management*, 5(22), 9448-9454.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002, October). Business models and their elements. *Position paper for the international workshop on business models, Lausanne, Switzerland*.
- Priem, R.L. and Butler, J.E. (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 22-40
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *harvard business review*, 1.
- Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Slavic, S. and Bednar, R, (December 2014) Analysis of business models, *Journals of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 4, pp. 19-40, <https://www.cjournal.cz/files/178.pdf>

- Schendel, D., & Hofer, C. W. (Eds.). (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown.
- Sinfield, J. V., Calder, E., McConnell, B., & Colson, S. (2012). How to identify new business models. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 85-90.
- Tapscott, D. (2006). *Winning with the Enterprise 2.0*. New Paradigm Learning Corporation, 1-59.
- Thomas, B. (2015). Utilizing the Franchise Business Model as a Tool for Sustainable Local Economic Development in Low-Wealth Urban Bus. Districts.
- Turban, E. (2007). *Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy*. John Wiley & Sons, Inc..
- West, G. P. and DeCastro, J. (2001). "The Achilles heel of firm strategy: resource weaknesses and distinctive inadequacies", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp. 417-442.
- Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information systems research*, 13(2), 125-146.
- Σλάβου, Ε (2013), Καινοτομία και αλλαγή στο 'Επιχειρείν', Εκδόσεις Rossili, Αθήνα
- Γεωργόπουλος, Ν. 2013 Στρατηγικό Μανατζεμεντ , Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος, Ν., Κοπανάκη, Ε. Πανταζή, Μ. Ά., Νικολαράκος, Χ., & Βαγγελάτος, Ι. (2013). Ηλεκτρονικό επιχειρείν: Προγραμματισμός & Σχεδίαση. Εκδόσεις Μπένου Ε., Αθήνα.
- Πολλάλης, Γ. 2017 Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής των επιχειρήσεων, Η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Εκδόσεις UTOPIA
- Χατζόγλου, Π. Εισαγωγή & Επιμέλεια 2014 'Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης' Patricia Wallace, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Online πηγές και έγγραφα

azcentral.com, Raines, S. 2018 (Πρόσβαση 9/2019)

<https://yourbusiness.azcentral.com/advertising-model-14446.html>

B2B International, “Business Models and Strategies for Competitive Advantage”
(Πρόσβαση 11/2019) <https://www.b2binternational.com/publications/competitive-advantage/>

Franchising.com, Goldberg. E, “The Benefits of the Franchise Model” (Πρόσβαση 11/2019)
https://www.franchising.com/guides/benefits_of_the_franchise_model.html

Investopedia, Business Models (πρόσβαση 11/2019)
<https://www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp>

Investopedia, Franchise (Πρόσβαση 11/2019)
<https://www.investopedia.com/terms/f/franchise.asp>

Federal Trade Commission. (2018). Business Guidance Concerning Multi-Level Marketing.
MoneyMatters: All Management Articles (Πρόσβαση 9/2019)
<https://accountlearning.com/10-types-online-advertising-formats/>

Wells, W. D., Moriarty, S, Burnett, J 2006 “Advertising: Principles and Practice, 7th Edition”
Pearson

Wikipedia SWOT analysis (Πρόσβαση 10/2019)
https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

Wikipedia, Καινοτομία (Πρόσβαση 11/2019)
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>

Wikipedia, Στρατηγική, (Πρόσβαση 11/2019)
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE>