



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
& ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ»

Διπλωματική εργασία με τίτλο:

**Στρατηγική ανάλυση επιχειρήσεων που
δραστηριοποιούνται στο χώρο του ηλεκτρονικού
εμπορίου - Μελέτη Περίπτωσης ελληνικής εταιρείας
e-shop**

Υπεύθυνος διδάσκων: Ν. Γεωργόπουλος

Καρύδη Ναταλία Χρυσάφενια

ΜΔΕ-ΟΠ 2113

Πειραιάς 2023-2024

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


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

Στρατηγική ανάλυση επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου - Μελέτη Περίπτωσης ελληνικής εταιρείας e-shop

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».

Ονοματεπώνυμο Μεταπτυχιακού Φοιτητή : Καρύδη Ναταλία Χρυσάφενια

Υπογραφή



16/12/2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή μου κ. Ν. Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγηση και την υπομονή του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας μου, αλλά κυρίως για τον τρόπο σκέψης και τις γνώσεις που μου μετέφερε και καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	6
Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ-Θεωρητική Προσέγγιση	6
1.1. Τι είναι Στρατηγική	6
1.2. Στρατηγικό μάνατζμεντ	8
1.3. Ανίχνευση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος	11
1.4. Διαμόρφωση στρατηγικής	18
1.5. Υλοποίηση στρατηγικής	30
1.6. Αξιολόγηση και Έλεγχος	32
Κεφάλαιο 2	35
Ηλεκτρονικό Εμπόριο - Ανάλυση	35
2.1. Ηλεκτρονικό εμπόριο- Γενικά.....	35
2.2. Ισχύον νομοθετικό πλαίσιο	36
2.3. Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου.....	37
2.4. Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου	38
2.5. Ο κύκλος του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	38
2.6. Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου.....	40
2.7. Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ.....	43
2.8. Στρατηγικές Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ.....	45
2.9. Σύγκριση Στρατηγικών Παραδοσιακού Marketing και e-Marketing	46
2.10. Αύξηση χρήσης Διαδικτύου και ηλεκτρονικού εμπορίου τα τελευταία χρόνια .	47
2.11. Ασφάλεια στο ηλεκτρονικό εμπόριο.....	51
2.12. Το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα.....	53
2.13. Υλοποίηση Αρχών Ολικής Ποιότητας στο διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο.....	54
Κεφάλαιο 3	59
Μελέτη περίπτωσης-Μπορεί και όχι	59
3.1 Εισαγωγή	59
3.2 PEST ANALYSIS.....	59
3.4 Όραμα της επιχείρησης.....	66
3.5 Αποστολή της επιχείρησης.....	67
3.6 Σκοποί και στόχοι της επιχείρησης	67
3.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	68

3.8 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	69
3.9 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	71
3.10 Μίγμα Μάρκετινγκ.....	73
3.11 Εφαρμογή του ISO 27001.....	80
3.12. SWOT ANALYSIS.....	81
3.13. Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	84

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη διαδικασία εξέλιξης του εξωτερικού περιβάλλοντος, η τεχνολογική πρόοδος συνεχίζει να διαμορφώνει νέες τάσεις και προοπτικές στην αγορά, ενισχύοντας το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η αύξηση των επιχειρήσεων σε αυτόν τον τομέα, σε συνδυασμό με την επιτάχυνση που παρουσίασε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, εκθέτει τους καταναλωτές σε νέες δυνατότητες και λειτουργίες.

Σε αυτό το πλαίσιο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία και τη σταθερότητα στον κλάδο, ενώ η ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αποκτά κεντρική σημασία. Η εργασία παρουσιάζει μια αναλυτική μελέτη περίπτωσης για την εταιρεία Μπορεί και Όχι, εστιάζοντας στο μοντέλο λειτουργίας της, τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει, καθώς και τη σύνδεσή της με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Το πρώτο κεφάλαιο αναλύει τα θέματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, επικεντρώνοντας στην ανάγκη για συνεχή προσαρμογή στις εξελίξεις. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια λεπτομερής ανάλυση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, εστιάζοντας στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πρακτικής. Στο τρίτο κεφάλαιο, εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης του Μπορεί και Όχι, παρέχοντας ένα βαθύτερο κατανοητικό πλαίσιο για το μοντέλο λειτουργίας του, τον ανταγωνισμό και τη στρατηγική διαχείρισης ποιότητας.

Κεφάλαιο 1

Στρατηγική και Στρατηγικό Μάνατζμεντ-Θεωρητική Προσέγγιση

1.1. Τι είναι Στρατηγική

Η στρατηγική αναφέρεται στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου δράσης για την επίτευξη στόχων και την καθοδήγηση μιας επιχείρησης, ενός έργου ή μιας οργάνωσης προς την επιτυχία. Η στρατηγική περιλαμβάνει την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την καθορισμένη κατεύθυνση, τους στόχους, τις προτεραιότητες και τα μέσα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η στρατηγική είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή οργανισμού, καθώς βοηθά στην καθοδήγηση των αποφάσεων και της δράσης προς την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και στη διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους στον ανταγωνιστικό κόσμο.

Πεδία Στρατηγικής

Η στρατηγική καλύπτει διάφορα βασικά πεδία και πτυχές, τα οποία συχνά κατηγοριοποιούνται σε διάφορα υποπεδία. Τα βασικά πεδία της στρατηγικής περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Στρατηγική Σχεδιασμού:** Στον τομέα αυτόν, η στρατηγική αναπτύσσεται και σχεδιάζεται. Περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος, την καθορισμένη κατεύθυνση, τους στόχους και την ανάπτυξη σχεδίων δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- **Στρατηγική Εκτέλεσης:** Αφορά το πώς θα εφαρμοστεί η στρατηγική. Περιλαμβάνει την ανάθεση αρμοδιοτήτων, τη διαχείριση των πόρων, την παρακολούθηση των επιδόσεων και την προσαρμογή της εκτέλεσης σύμφωνα με τις ανάγκες.
- **Στρατηγική Ανάλυσης και Εκτίμησης:** Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, καθώς και την ανάλυση των επιπτώσεων των στρατηγικών επιλογών.

Blue/Red Ocean Strategy (Kim και Mauborgne,2005)

- **Κόκκινος Ωκεανός (Red Ocean)** αναφέρεται σε αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τον ίδιο πελατολόγιο, και η κατάσταση είναι συχνά χαμηλοκερδής.
- **Γαλάζιος Ωκεανός (Blue Ocean)** αναφέρεται σε αγορές όπου η επιχείρηση δημιουργεί νέα αξία για τους πελάτες με μοναδικές προτάσεις και χαμηλό ανταγωνισμό. Εδώ, η επιχείρηση δημιουργεί τον δικό της γαλάζιο ωκεανό, αποφεύγοντας τον ανταγωνισμό στον κόκκινο ωκεανό.

Κατά την εφαρμογή της Blue Ocean Strategy, οι επιχειρήσεις εξετάζουν την αγορά και τις ανάγκες των πελατών τους με νέο τρόπο, ανακαλύπτοντας νέες ευκαιρίες για δημιουργία αξίας. Ο στόχος είναι να ανακαλύψουν μη εκμεταλλευμένες αγορές και να δημιουργήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι μοναδικές και που δεν έχουν ανταγωνισμό. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να δημιουργήσουν ανεξάντλητες ευκαιρίες για την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησής τους.

Η Red Ocean Strategy αντίθετα προς την Blue Ocean Strategy, προτείνει την στρατηγική εντοπισμού ιδιαίτερων περιοχών στις εστίασης υφιστάμενες αγορές, όπου ο ανταγωνισμός είναι ήδη υψηλός, και η προσπάθεια είναι να εξαχθεί κάθε δυνατό κέρδος από αυτές τις περιοχές. Αυτή η στρατηγική είναι συχνά συνυφασμένη με την ελάχιστη τιμολόγηση και τον αγώνα για την αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω της αναπτυξιακής τιμολόγησης.

Τρεις κύριες στρατηγικές ερωτήσεις:

Κατά το στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Χρήσιμο εργαλείο γι' αυτό είναι η SWOT analysis κατά την οποία μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παράλληλα με τις ευκαιρίες και απειλές που αντανακλούν το εξωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης. Έτσι μπορούμε να απαντήσουμε στο ερώτημα **πού είμαστε τώρα ως επιχείρηση**. Η ανάλυση αυτή δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για τη διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού που απαντάει στο ερώτημα του **πού θέλουμε να βρεθούμε**. Όλα τα προηγούμενα μας οδηγούν στο προκείμενο που είναι να υλοποιήσουμε τη στρατηγική της επιχείρησης άρα να απαντήσουμε στο ερώτημα του **πώς θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε**.

Τέσσερις φάσεις της στρατηγικής (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018)

Οι στρατηγικές ποικίλλουν ανάλογα με την επιχείρηση και τον συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας, αλλά συνήθως μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις βασικές φάσεις. Η πρώτη είναι ο **χρηματοοικονομικός σχεδιασμός** που αφορά στην ουσία τον βασικό οικονομικό σχεδιασμό που πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και αφορά συνήθως ένα έτος. Η επόμενη φάση είναι ο **μακροοικονομικός σχεδιασμός** που γίνεται με βάση την πρόβλεψη, πραγματοποιείται από τα ανώτερα στελέχη και αφορά συνήθως πέντε έτη. Στη συνέχεια ακολουθεί ο **στρατηγικός σχεδιασμός**. Ένας εξωτερικά προσανατολισμένος (στρατηγικός) προγραμματισμός, τα ανώτερα στελέχη με τη βοήθεια συμβούλων αναπτύσσουν το μακροπρόθεσμο 10 σχεδιασμό της επιχείρησης, αλλά υπάρχουν και ελάχιστες εισροές από χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης. Τέλος φτάνουμε στο **στρατηγικό μάνατζμεντ** όπου σε αυτή τη φάση εμπλέκεται το σύνολο των εργαζομένων.

Διαφορά Στρατηγικού σχεδιασμού με Στρατηγικού μάνατζμεντ

Η κύρια διαφορά μεταξύ των δύο είναι στο **πού βρίσκεται η ανίχνευση του περιβάλλοντος σε σχέση με την αποστολή της επιχείρησης (Γεωργόπουλος,2013)**. Στο στρατηγικό σχεδιασμό δηλαδή λαμβάνω υπόψιν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον με μια δεδομένη αποστολή ενώ στη δεύτερη περίπτωση βασίζω όλο το στρατηγικό μάνατζμεντ πάνω στην ανίχνευση του περιβάλλοντος και αλλάζω την αποστολή.

1.2. Στρατηγικό μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ σχετίζεται κατά κύριο με τη Διαμόρφωση και Υλοποίηση στρατηγικής (Γεωργόπουλος,2013). Είναι μια διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής σκοπών, πολιτικών και καταμερισμού των πόρων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι κρίσιμο για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας οργάνωσης, καθώς βοηθά στην ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων και των πόρων με τις στρατηγικές στόχους και την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

1.2.1 Βασικές λειτουργίες μάνατζμεντ

Μια βασική λειτουργία του μάνατζμεντ είναι η καινοτόμος επιχειρηματικότητα. Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα αναφέρεται στη δημιουργία νέων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών ή διεργασιών που είναι νέες και πρωτότυπες, και στην επιτυχή εφαρμογή τους στην αγορά. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι συχνά οι κινητήρες της οικονομικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας, καθώς δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας, προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, και συχνά επιλύουν κοινωνικά ή περιβαλλοντικά προβλήματα. Η καινοτομική επιχειρηματικότητα προϋποθέτει συχνά ρίσκο, δημιουργικότητα και ικανότητα να αντιμετωπίζονται προκλήσεις. Οι καινοτόμοι επιχειρηματίες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να δοκιμάσουν νέες ιδέες, να αντιμετωπίσουν αποτυχίες και να εργαστούν σκληρά για την υλοποίηση των στόχων τους. Σημαντικά στοιχεία της καινοτομικής επιχειρηματικότητας περιλαμβάνουν την έρευνα και ανάπτυξη, τον σχεδιασμό πρωτότυπων προϊόντων ή υπηρεσιών, την εύρεση χρηματοδότησης για την εκκίνηση της επιχείρησης και την ανάπτυξη της αγοράς. Η καινοτομική επιχειρηματικότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη και την επίλυση παγκόσμιων προκλήσεων και προβλημάτων, και είναι συχνά αντικείμενο πολιτικών και κοινωνικών πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην προώθησή της.

Στη συνέχεια ακολουθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στο όφελος ή την προσοχή που μια επιχείρηση, προϊόν, υπηρεσία ή μάρκα αποκτά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Είναι αυτό που καθιστά μια επιχείρηση ή ένα προϊόν πιο επιτυχημένο, προσφέροντας κάτι που οι καταναλωτές βρίσκουν πιο ελκυστικό, χρήσιμο, ή ανώτερο σε σχέση με τις

εναλλακτικές επιλογές.(Γεωργόπουλος,2013) Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και αυτοί μπορούν να είναι βασισμένοι σε διάφορους παράγοντες, όπως η ποιότητα του προϊόντος, η καινοτομία, τα χαμηλότερα κόστη παραγωγής, η ευελιξία στην παραγωγή, η ισχυρή μάρκετινγκ και διανομή, η εξυπηρέτηση πελατών, και άλλοι παράγοντες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικό για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης, καθώς τη βοηθά να διατηρήσει ή αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά και να επιτρέψει την αύξηση των κερδών. Τέλος, βασική λειτουργία μάλιστα αποτελεί η αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αναφέρεται στη διαδικασία βελτίωσης ή ανανέωσης των παραγόντων που καθιστούν μια επιχείρηση ανταγωνιστική στην αγορά. Οι επιχειρήσεις πρέπει συχνά να ανανεώνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους για να παραμείνουν επιτυχείς και ανταγωνιστικές στην αγορά.

Μοντέλο VRIO

Το μοντέλο VRIO είναι ένα εργαλείο ανάλυσης που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει την ικανότητα ενός πόρου ή δυνατότητας να παράγει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ακρωνύμιο VRIO αναπαριστά τέσσερις βασικές διαστάσεις που αξιολογούνται για κάθε πόρο ή δυνατότητα:

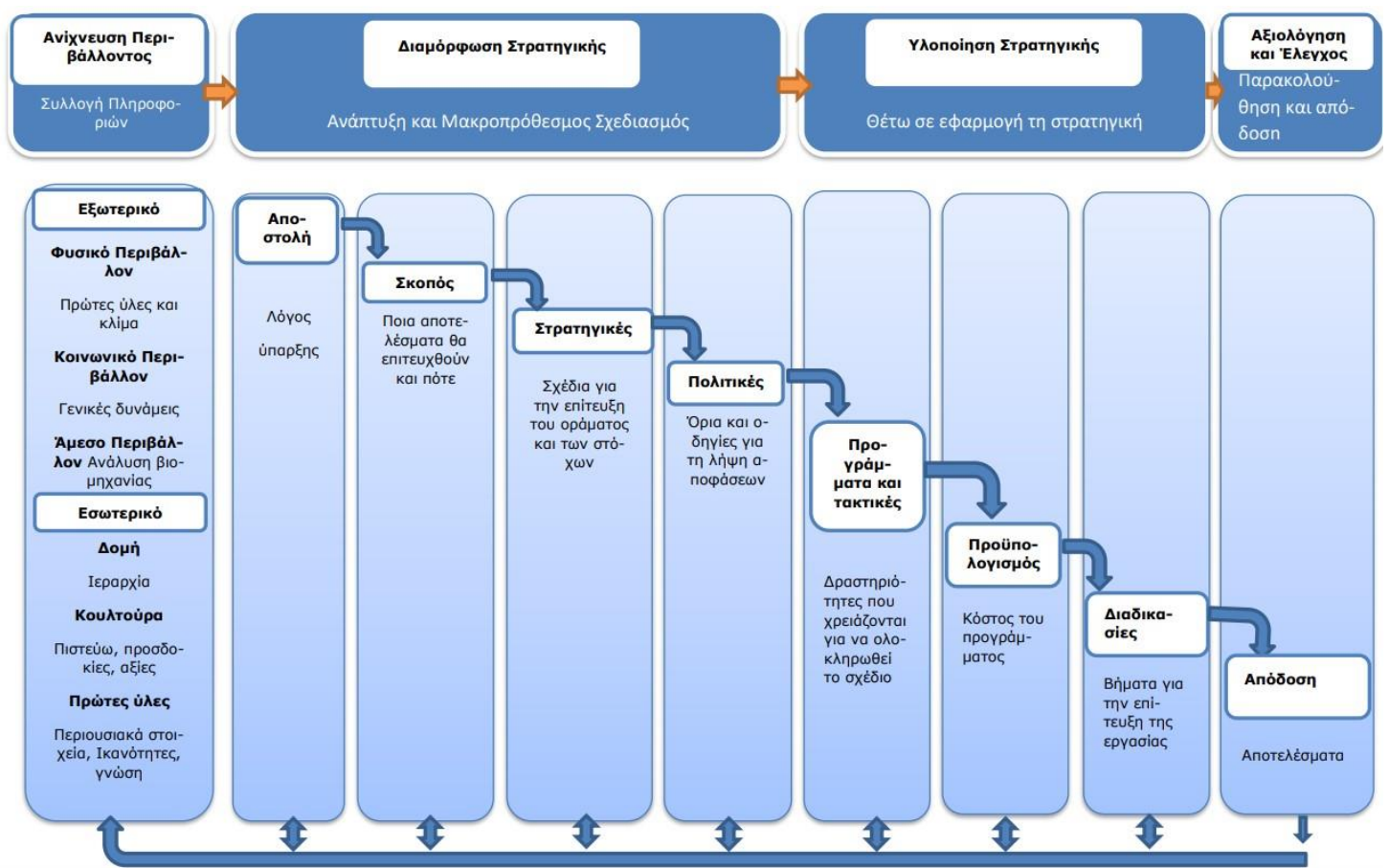
- Value (Αξία): Εάν ένας πόρος ή μια δυνατότητα προσφέρει αξία στην επιχείρηση. Σημαίνει ότι ο πόρος ή η δυνατότητα συμβάλλει θετικά στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται στην αγορά ή στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Rarity (Σπανιότητα): Εάν ο πόρος ή η δυνατότητα είναι σπάνιοι και δεν είναι εύκολα διαθέσιμοι για τους ανταγωνιστές. Αν κάτι είναι σπάνιο, τότε αυξάνει την αξία του.
- Imitability (Δυνατότητα αντιγραφής): Εάν είναι δύσκολο ή ακόμη και αδύνατο για άλλους να αντιγράψουν τον πόρο ή τη δυνατότητα. Αν κάτι είναι δύσκολο να αντιγραφεί, τότε διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Organization (Οργάνωση): Εάν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τον πόρο ή τη δυνατότητα. Η αποτελεσματική οργάνωση είναι κρίσιμη για την αξιοποίηση του πλεονεκτήματος.

Όταν ένας πόρος ή μια δυνατότητα κατατάσσεται ως "VRIO," αυτό σημαίνει ότι αυτός ο πόρος ή η δυνατότητα διαθέτει όλες τις απαραίτητες διαστάσεις για να παράγει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

1.2.2 Τέσσερα συστατικά Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Τα τέσσερα βασικά συστατικά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι [(Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018), (Entrepreneurs, 2011)]:

- Ανίχνευση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος



Διάγραμμα 1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Πηγή: Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, United Kingdom, Pearson

1.3. Ανίχνευση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος

1.3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μια σημαντική διαδικασία στη στρατηγική ανάλυση και σχεδιασμό. Αυτό το βήμα συνήθως προηγείται της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και κατά συνέπεια της ανάλυσης SWOT (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) και βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τον εξωτερικό κόσμο όπου λειτουργούν. Η ανάλυση του χωρίζεται κατά κύριο λόγο στο γενικευμένο ή μάκρο- περιβάλλον όπου το μελετάμε με την PEST analysis και το άμεσο περιβάλλον δηλαδή τον κλάδο της επιχείρησης που τον μελετάμε με την ανάλυση PORTER.



Διάγραμμα 2. Διάκριση εξωτερικού περιβάλλοντος

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. Β., 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Αυτή η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από τις εξωτερικές επιρροές. Αυτή η ανάλυση είναι κρίσιμη για την καλή προετοιμασία και τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης.

1.3.1.1 PEST ANALYSIS

Το ακρωνύμιο PEST αντιπροσωπεύει τις τέσσερις βασικές κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματική λειτουργία (Γεωργόπουλος, 2013):

- **Πολιτικοί (Political) παράγοντες:** Αυτοί περιλαμβάνουν τη νομοθεσία, τις πολιτικές, τους φόρους, τους κανονισμούς και άλλες πολιτικές επιδράσεις που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.
- **Οικονομικοί (Economic) παράγοντες:** Οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις συνθήκες της αγοράς, τον πληθωρισμό, το επιτόκιο, τον ανταγωνισμό και άλλα

οικονομικά στοιχεία που μπορεί να επηρεάσουν την οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

- **Κοινωνικοί (Social) παράγοντες:** Οι κοινωνικοί παράγοντες αφορούν τις κοινωνικές τάσεις, τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις δημογραφικές μεταβολές και άλλες κοινωνικές επιρροές.
- **Τεχνολογικοί (Technological) παράγοντες:** Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την τεχνολογική καινοτομία, την ψηφιοποίηση, την εξέλιξη της τεχνολογίας και την επίδρασή τους στην επιχείρηση.

Η ανάλυση PEST βοηθά τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον και να προετοιμαστούν για απειλές και ευκαιρίες.



Διάγραμμα 3: Μεταβλητές Περιβάλλοντος

Πηγή: Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., (2018), Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, United Kingdom, Pearson.

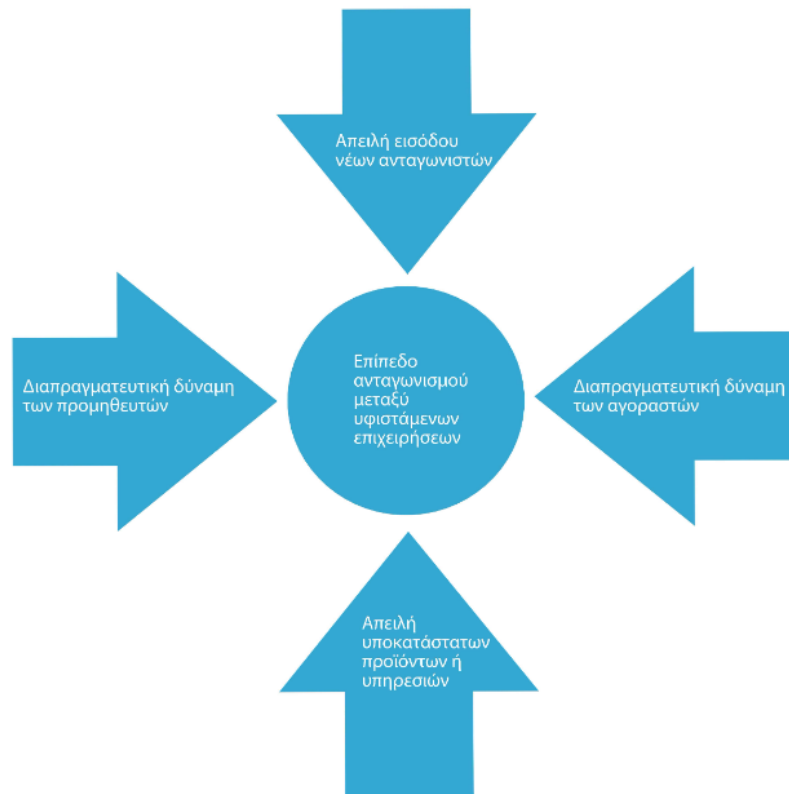
1.3.1.2 Ανάλυση Porter

Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει τα στοιχεία ή τις ομάδες, που επηρεάζουν άμεσα μια επιχείρηση. Αυτές είναι οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινότητες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι / τα εργατικά σωματεία, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, και οι επαγγελματικές ενώσεις. Το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης επικεντρώνεται συνήθως στον κλάδο εντός του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση. (Wheelen, et.al, 2018) Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών

σχετικών με την οργανωσιακή ανάπτυξη της στρατηγικής. Για την επίτευξη του στόχου χρησιμοποιείται το υπόδειγμα Porter (Διάγραμμα 4). Το εν λόγω εργαλείο χρησιμοποιείται για να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα και εκπλήξεις καθώς επίσης και για να εξασφαλιστεί η μακροήμερευση της Επιχείρησης. Αναφέρεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του περιβάλλοντος και του κέρδους. Έχει διαπιστωθεί ότι τα στελέχη κατατάσσουν τις μακροοικονομικές τάσεις ως το σημαντικότερο στοιχείο, που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξή της εταιρικής στρατηγικής τους. (Wheelen, et.al, 2018)

Η ανάλυση αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τον βαθμό ελκυστικότητας ενός κλάδου και να αντιληφθούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστική δυναμική. Οι πέντε δυνάμεις που αξιολογούνται είναι οι εξής:

- i. **Απειλή νέων εισόδου (Threat of New Entrants):** Αυτή η δύναμη εστιάζει στον κίνδυνο εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αν ο κλάδος είναι ελκυστικός και εύκολος για νέους παίκτες, τότε αυτό αυξάνει τον ανταγωνισμό.
- ii. **Δύναμη των προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers):** Προμηθευτές αποτελούν οποιοδήποτε όντος παρέχει υλικά ή υπηρεσίες στη βιομηχανία. Αν οι προμηθευτές έχουν υψηλή δύναμη, μπορούν να επιβάλλουν υψηλές τιμές ή περιορισμούς στις επιχειρήσεις.
- iii. **Δύναμη των αγοραστών (Bargaining Power of Buyers):** Οι αγοραστές επηρεάζουν την ανταγωνιστική δυναμική μέσω της δύναμης διαπραγμάτευσης. Αν οι αγοραστές έχουν υψηλή δύναμη, μπορούν να απαιτούν χαμηλές τιμές ή υψηλή ποιότητα από τις επιχειρήσεις.
- iv. **Απειλή αντικατάστασης (Threat of Substitutes):** Αν υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις ή προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα στον κλάδο, τότε αυτό αυξάνει τον ανταγωνισμό. **Τα υποκατάστατα γενικότερα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης κάθε φορά (Γεωργόπουλος,2013)**
- v. **Ένταση ανταγωνισμού (Rivalry Among Existing Competitors):** Αυτή η δύναμη αξιολογεί τον βαθμό ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αν ο ανταγωνισμός είναι έντονος, τότε οι επιχειρήσεις μπορεί να υποχρεωθούν να προσφέρουν χαμηλές τιμές ή να καινοτομήσουν για να επιβιώσουν.



Διάγραμμα 4. Υπόδειγμα Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. Β., 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

5+1 Δυνάμεις του Porter

Μία πολύ σημαντική δύναμη στο υπόδειγμα του Porter η οποία δεν αναφέρεται συχνά είναι αυτή των **other stakeholders**. Οι ενδιαφερόμενοι φορείς (stakeholders) αποτελούν τα άτομα, οι ομάδες ή οι οντότητες που έχουν ενδιαφέρον ή σχετίζονται με τις δραστηριότητες, τα αποτελέσματα ή την απόδοση μιας οργάνωσης ή ενός έργου. Οι stakeholders μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά ή να επηρεαστούν από τις αποφάσεις, τις ενέργειες και τη συνολική ευημερία της συγκεκριμένης οντότητας. Κάτι που συμβαίνει πολύ συχνά με τους stakeholders είναι να έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα. **Αυτό λοιπόν που πρέπει να φροντίσει η επιχείρηση είναι να εξισορροπήσει τα αντικρουόμενα συμφέροντά τους με όσο το δυνατόν βέλτιστο τρόπο (Γεωργόπουλος, 2023)**

1.3.1.3 Στρατηγικές ομάδες

Κάποιες φορές όμως η ανάλυση της ελκυστικότητας του κλάδου μπορεί να γίνει αρκετά περίπλοκη καθώς το εύρος ενός κλάδου μπορεί να είναι αρκετά μεγάλο. Γι' αυτόν τον λόγο χρησιμοποιούμε τις στρατηγικές ομάδες. Με τον όρο αυτόν εννοούμε ένα υποσύνολο του κλάδου με παρόμοιους και στρατηγικές με σκοπό την

ευκολότερη μελέτη του κλάδου. Τα βασικά βήματα ώστε να δημιουργηθούν οι στρατηγικές ομάδες είναι 3(Γεωργόπουλος,2023):

- i. Χαρτογράφηση: Επιλέγουμε δυο μεταβλητές με χαρακτηριστικά τέτοια ώστε να ομαδοποιήσουμε τις επιχειρήσεις του κλάδου κατά τον τρόπο που θέλουμε
- ii. Porter: Εφαρμόζουμε το μοντέλο του Porter στην στρατηγική ομάδα που επιλέξαμε σαν να ήταν ολόκληρος κλάδος
- iii. Εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers): Βλέπουμε πόσο εύκολα ή δύσκολα επιχειρήσεις που βρίσκονται κοντά στην στρατηγική ομάδα που εξετάζουμε μπορούν να μπουν μέσα σε αυτήν

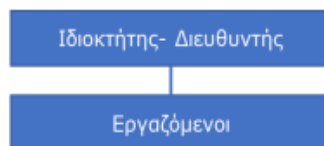
1.3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (Internal Analysis) είναι ένα σημαντικό βήμα στη διαδικασία της στρατηγικής σχεδίασης. Στο πλαίσιο αυτής της ανάλυσης, η επιχείρηση εξετάζει τους εσωτερικούς πόρους, τις ικανότητές της, τη δομή της, και τον τρόπο λειτουργίας της για να κατανοήσει τις δυνατότητές της και να προετοιμαστεί για την ανάπτυξη στρατηγικών.

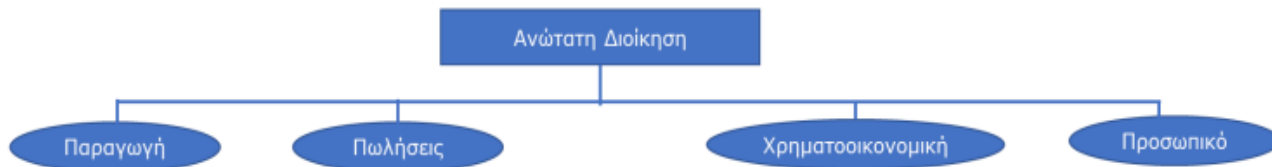
Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης, που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. **Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2013)**

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Η δομή χωρίζεται σε απλή, λειτουργίας και κατά τμήματα, όπως παρουσιάζονται και στο Διάγραμμα 5. (Γεωργόπουλος, 2013)

A. Απλή Δομή



B. Λειτουργική Δομή



Γ. Δομή Κατά Τμήματα



Διάγραμμα 5. Βασικές οργανωτικές δομές.

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. Β., 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Η επιχειρηματική **κουλτούρα** αναφέρεται στις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές και τις πρακτικές που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση ή μια οργανισμό. Η κουλτούρα αυτή διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση, τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν, και τον τρόπο με τον οποίο προσαρμόζονται στο περιβάλλον.

Οι χαρακτηριστικές πτυχές μιας επιχειρηματικής κουλτούρας περιλαμβάνουν:

- **Αξίες:** Οι βασικές πεποιθήσεις και αξίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στην επιχείρηση. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την επικέντρωση στην ποιότητα, την καινοτομία, την εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.
- **Αντίληψη και Κοινή Κατανόηση:** Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι στην επιχείρηση κατανοούν και αντιλαμβάνονται τους στόχους, τις προτεραιότητες και τον τρόπο εργασίας.

- **Κοινωνικοί Κανόνες και Συμπεριφορές:** Οι αναμενόμενοι τρόποι συμπεριφοράς και τα κοινωνικά πρότυπα στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των κανόνων επικοινωνίας και συνεργασίας.
- **Επικοινωνία:** Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν μέσα στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών επικοινωνίας και των μέσων που χρησιμοποιούν.
- **Τρόπος Εργασίας:** Οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και ο τρόπος εκτέλεσης των εργασιών στην επιχείρηση.

Οι **πόροι** μιας επιχείρησης αναφέρονται στους διάφορους παράγοντες και περιουσιακά στοιχεία που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για την λειτουργία, την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι μπορούν να είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνολογικοί και άλλοι. Κατηγοριοποιούνται συνήθως σε τρεις κύριες κατηγορίες:

- **Φυσικοί Πόροι:** Αυτοί περιλαμβάνουν τα φυσικά αγαθά που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Αυτοί οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν γη, χώρους, πρώτες ύλες, εξοπλισμό, και άλλους φυσικούς πόρους.
- **Ανθρώπινοι Πόροι:** Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή τους εργαζόμενους. Οι ικανότητες, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η εμπειρία των εργαζομένων αποτελούν σημαντικό πόρο για κάθε επιχείρηση.
- **Οικονομικοί Πόροι:** Αυτοί περιλαμβάνουν το κεφάλαιο και τις οικονομικές πηγές που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων της. Αυτοί οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν την τραπεζική χρηματοδότηση, τα έσοδα από πωλήσεις, τα επενδυτικά κεφάλαια και άλλες οικονομικές πηγές.

Η διαχείριση και η βέλτιστη αξιοποίηση αυτών των πόρων είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η επιχειρηματική στρατηγική συχνά επικεντρώνεται στον τρόπο που μπορούν να αξιοποιηθούν αυτοί οι πόροι για την επίτευξη των στόχων και την καλύτερη ανταγωνιστικότητα.

Το εσωτερικό περιβάλλον το μελετάμε κυρίως με το υπόδειγμα πόρων και ικανοτήτων και με την αλυσίδα αξίας. Έτσι με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορούμε να κατανοήσουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης (Γεωργόπουλος,2013)

Υπόδειγμα πόρων και ικανοτήτων: Με το υπόδειγμα πόρων και ικανοτήτων προσπαθούμε στην ουσία να αποκτήσουμε **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό**

πλεονέκτημα, το οποίο μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Είτε μέσω του σημείου υπεροχής (μια δύναμη που έχει επιχείρηση και δεν την έχουν οι ανταγωνιστές) σε συνδυασμό με τη συνεχή αναζωογόνηση(την συνεχή διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δηλαδή),είτε μέσω του σημείου υπεροχής και του VRIO που αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1.2.1. **Σε κάθε περίπτωση καλό θα ήταν τα σημεία υπεροχής να βασίζονται στα άυλα στοιχεία της επιχείρησης καθώς είναι πάντα τα πιο δύσκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος,2013).**

Αλυσίδα αξίας: Με την αλυσίδα αξίας βρίσκουμε σε ποιο σημείο της επιχείρησης μπορούμε να δημιουργήσουμε αξία καθώς οι πρώτες ύλες μετασχηματίζονται σε προϊόντα. Επίσης **μέσα από την αλυσίδα αξίας μπορούμε να βρούμε το σημείο υπεροχής (Γεωργόπουλος,2013)**

Συνήθως, η αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές δραστηριότητες:

- i. Διαχείριση εισροών (Inbound Logistics): Η λήψη, η αποθήκευση και η διαχείριση των εισερχόμενων πρώτων υλών και πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών.
- ii. Λειτουργίες (Operations): Η διαδικασία μετατροπής των εισερχομένων πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
- iii. Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics): Η διαχείριση και η μεταφορά των προϊόντων ή των υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- iv. Μάρκετινγκ και Πώληση (Marketing and Sales): Οι δραστηριότητες που συνδέονται με την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών και την προσέλκυση και την διατήρηση πελατών.
- v. Υπηρεσίες (Service): Η παροχή υποστήριξης πελατών μετά την αγορά, συμπεριλαμβανομένης της συντήρησης, των επισκευών και των υπηρεσιών μετά την πώληση.

Ο σκοπός της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πώς δημιουργείται και διανέμεται η αξία, καθώς και πώς μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες και τις δραστηριότητές τους για να εξασφαλίσουν ότι προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους.

1.4. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μια διαδικασία που αφορά τον καθορισμό των στόχων, των πόρων και των δράσεων που μια επιχείρηση, μια οργάνωση ή ένα άτομο πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους και αποτελέσματα. Είναι σημαντική για την επίτευξη επιτυχίας σε επιχειρηματικό, οργανωτικό και ατομικό επίπεδο. Βοηθά στην καθοδήγηση των προσπαθειών προς

την επίτευξη στρατηγικών στόχων και στην προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής καθορίζεται η εταιρική αποστολή (mission), διευκρινίζονται οι επιτεύξιμοι σκοποί (objectives), σχεδιάζονται οι στρατηγικές (strategies) και οριοθετούνται οι κατευθυντήριες γραμμές των πολιτικών (policies), που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.4.1 Αποστολή

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι μια σύντομη, **σαφής δήλωση που καθορίζει τον λόγο ύπαρξης και τον σκοπό της επιχείρησης. Με την αποστολή επίσης πρέπει να φαίνεται η αξία που δημιουργείται για τους πελάτες καθώς και το τι θα έχανε ο κλάδος αν δεν υπήρχε η επιχείρηση αυτή (Γεωργόπουλος,2013).**

Η αποστολή ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι σημαντική γιατί (Γεωργόπουλος,2013):

- Καθορίζει τον καθορισμένο σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης, προσδιορίζοντας το τι προσπαθεί να επιτύχει.
- Οδηγεί τους υπαλλήλους και το προσωπικό της επιχείρησης στην κατανόηση του ρόλου τους και τη συνεισφορά τους προς την εκπλήρωση της αποστολής.
- Αποτελεί έναν οδηγό για τη λήψη αποφάσεων και την καθοδήγηση των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης.
- Εξυπηρετεί ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αξιολογηθεί αν η επιχείρηση εκπληρώνει την αποστολή της.

Η αποστολή μιας επιχείρησης πρέπει να είναι συγκεκριμένη, διατυπωμένη με σαφήνεια και να αντικατοπτρίζει την ταυτότητα και τους σκοπούς της επιχείρησης. **Με την αποστολή η επιχείρηση δείχνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της (Wheelen, et.al, 2018).**

Κάθε αποστολή θα πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική έτσι ώστε κάθε υπάλληλος να μπορεί να την κατανοήσει και να εργάζεται υπό το πρίσμα της φιλοσοφίας της. Επιπλέον χρειάζεται να είναι μετρήσιμη έτσι ώστε να μπορεί να γίνει σωστά η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της απόδοσης της επιχείρησης και η συμβατότητα της με την αποστολή.

1.4.2 Σκοπός της επιχείρησης

Οι αντικειμενικοί σκοποί (objectives) της επιχείρησης αναφέρονται στους στόχους και τους σκοπούς που η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει σε συγκεκριμένο χρονικό

διάστημα. Αυτοί οι σκοποί είναι συνήθως συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά ορισμένοι, γνωστοί και ως στόχοι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) (Charles W. I. Hill, et.al,2017).

Οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνουν την αύξηση των πωλήσεων, τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, την επέκταση σε νέες αγορές, την αύξηση της ευχαρίστησης του πελάτη, τη βελτίωση της εταιρικής φήμης και πολλά άλλα.

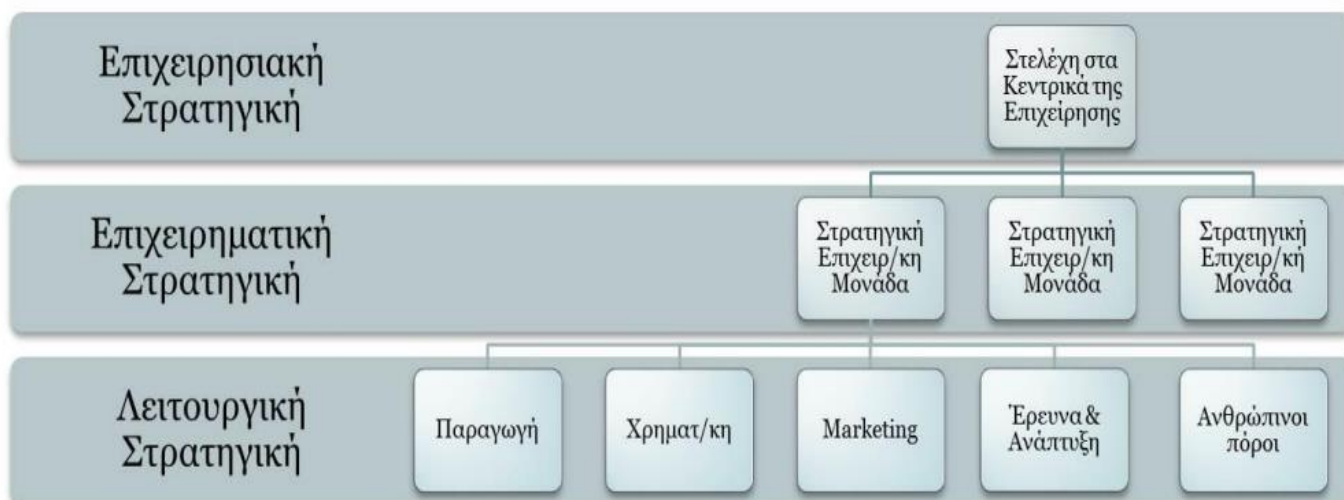
Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να καθορίσει σαφείς αντικειμενικούς σκοπούς, καθώς αυτοί καθορίζουν την κατεύθυνση και τις προτεραιότητες των δράσεών της και βοηθούν στον προγραμματισμό και την αξιολόγηση των επιδόσεών της.

Σκοπός VS Στόχος

Η διαφορά μεταξύ ενός σκοπού (objective) και ενός στόχου (goal) είναι ότι ο πρώτος είναι μετρήσιμος ενώ ο δεύτερος όχι. Δηλαδή σε έναν σκοπό πρέπει οπωσδήποτε να διευκρινιστεί **τι θέλουμε να πετύχουμε αλλά και μέχρι πότε** π.χ. αύξηση πωλήσεων κατά 10% μέχρι τον Δεκέμβρη του 2025, ενώ ένας στόχος μπορεί να είναι αρκετά γενικότερος π.χ. μείωση των ελαττωματικών προϊόντων (Γεωργόπουλος, 2013). Όπως γίνεται αντιληπτό σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντικότερο το να θέτουμε σκοπούς παρά στόχους για την καλύτερη, πιο άμεση απόδοση αλλά και για την μέτρηση αυτής.

1.4.3 Στρατηγικές

Οι Στρατηγικές είναι περιεκτικά σχέδια όπου αναλύεται, πως η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της. Διακρίνονται σε επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και λειτουργικές. (Γεωργόπουλος, 2013)



Διάγραμμα 6. Διάκριση τριών βασικών στρατηγικών

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. Β., 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

1.4.3.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και της διαχείρισης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. **Μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής βλέπουμε σε ποιους κλάδους ανταγωνίζεται ο όμιλος (Γεωργόπουλος, 2013).** Οι τρεις βασικές κατηγορίες των επιχειρησιακών στρατηγικών είναι (Παπαδάκης, 2007):

- Στρατηγικές σταθεροποίησης
- Στρατηγικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές περισυλλογής

1.4.3.1.1 Στρατηγική σταθεροποίησης

Η στρατηγική σταθεροποίησης (συχνά αναφέρεται και ως στρατηγική συντήρησης) είναι ένας τύπος στρατηγικής που επικεντρώνεται στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης, αντί για την ανάπτυξη ή την περισυλλογή. Αυτή η στρατηγική είναι κοινή σε περιπτώσεις όπου οι συνθήκες είναι αβέβαιες ή ανασφαλείς και όταν ο στόχος είναι να διατηρηθεί η σταθερότητα και να αποφευχθούν ριζικές αλλαγές που μπορεί να επιφέρουν υψηλό κίνδυνο.

Ορισμένα χαρακτηριστικά της στρατηγικής σταθεροποίησης περιλαμβάνουν (Γεωργόπουλος, 2013):

- i. **Διατήρηση των Υφιστάμενων Δραστηριοτήτων:** Η επιχείρηση επικεντρώνεται στο να συνεχίσει τις υφιστάμενες δραστηριότητές της χωρίς σημαντικές αλλαγές ή επεκτάσεις.
- ii. **Περιορισμός του Κινδύνου:** Στόχος είναι να μειώσει τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα, αποφεύγοντας νέες επενδύσεις ή ανακατατάξεις που μπορεί να δημιουργήσουν αστάθεια.
- iii. **Διατήρηση Υπάρχουσας Κερδοφορίας:** Η επιχείρηση επιδιώκει τη διατήρηση των υπαρχουσών κερδών και τη μείωση των εξόδων όπου είναι δυνατόν.
- iv. Αυτή η στρατηγική μπορεί να είναι αποτελεσματική σε ορισμένες περιπτώσεις όπου η αβεβαιότητα είναι υψηλή, αλλά παράλληλα μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη και την καινοτομία.

1.4.3.1.2 Στρατηγική ανάπτυξης

Σε μια στρατηγική ανάπτυξης θα έχουμε πάντα **είτε ολοκλήρωση είτε διαποίκιση (διαφοροποίηση)** ανάλογα με το πώς θέλουμε να ανταγωνιστούμε (Γεωργόπουλος,2013). Οι βασικότερες στρατηγικές ανάπτυξης λοιπόν είναι:

1.Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration)

2.Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)

3.Διαποίκιση δραστηριοτήτων (diversification)

3.1 Συσχετισμένη (related) 3.2 Ασυσχέτιστη (unrelated)

Κάθετη ολοκλήρωση (αλλαγή κλάδου)

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration) αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση επιλέγει να επεκτείνει τη δραστηριότητά της κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού ή της διανομής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτή η στρατηγία μπορεί να είναι "προς τα εμπρός" ή "προς τα πίσω" ανάλογα με το ποια κατεύθυνση της αλυσίδας εφοδιασμού ή διανομής επιλέγει η επιχείρηση να ελέγξει ή να επεκτείνει. Ας εξετάσουμε αυτές τις δύο πτυχές (Γεωργόπουλος,2013):

- **Προς τα Εμπρός (Forward Integration):** Σε αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση επεκτείνει τη δραστηριότητά της προς τον αγοραστή της. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει την εξαγορά ή τη δημιουργία εταιρειών παραγωγής, διανομής ή λιανικής πώλησης, με σκοπό τον έλεγχο του πωλητή και την απευθείας πρόσβαση στον τελικό καταναλωτή.

- **Προς τα Πίσω (Backward Integration):** Σε αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση επεκτείνει τη δραστηριότητά της προς τον προμηθευτή α' υλών. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση ελέγχει την προμήθεια των υλικών, των συστατικών ή των υπηρεσιών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή των προϊόντων της.

Ο σκοπός της κάθετης ολοκλήρωσης είναι να παρέχει πλεονέκτημα στην επιχείρηση, όπως αύξηση του ελέγχου, μείωση των δαπανών, βελτίωση της ποιότητας ή διαφοροποίηση των προϊόντων. Ωστόσο, αυτή η στρατηγική μπορεί να συνοδεύεται από υψηλούς κινδύνους και δαπανηρές επενδύσεις, οπότε πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένη και αξιολογημένη.

Οριζόντια ολοκλήρωση (χωρίς αλλαγή κλάδου)

Η στρατηγική ανάπτυξης οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration) αφορά την επέκταση μιας επιχείρησης στον ίδιο τομέα της αγοράς ή σε συγγενείς τομείς μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή επικεντρώσεων σε παρόμοιες δραστηριότητες. Στην ουσία, αυτή η στρατηγική επικεντρώνεται στην απόκτηση ή συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013).

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα της οριζόντιας ολοκλήρωσης περιλαμβάνουν (Charles W. I. Hill, Melissa A., Gareth R. Jones, 2017):

- **Αύξηση Μεριδίου Αγοράς:** Η επέκταση μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς και της επιρροής της επιχείρησης στον κλάδο.
- **Εκμετάλλευση Συνεργιών:** Συχνά, η οριζόντια ολοκλήρωση δημιουργεί ευκαιρίες για επιπλέον συνεργίες και συνδυασμούς πόρων με τις εξαγορές, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα.
- **Προσφορά Πληρέστερης Γκάμας Προϊόντων:** Με την απόκτηση παρόμοιων επιχειρήσεων, η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο πλήρη γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών.
- **Μείωση Ανταγωνισμού:** Η συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις μπορεί να μειώσει τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο, καθώς λιγότεροι παίκτες μοιράζονται την αγορά.

Ωστόσο, η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να συνοδεύεται από προκλήσεις, όπως προβλήματα ανταγωνισμού, διαχείριση της μεταβατικής διαδικασίας, και ανάγκη για αποδοτική ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων των διαφορετικών επιχειρήσεων.

Συσχετισμένη διαποίκιση (διαφοροποίηση δραστηριοτήτων ή διεύρυνση)

Η στρατηγική ανάπτυξης συσχετισμένης διαποίκισης (related diversification) είναι μια προσέγγιση όπου μια επιχείρηση επεκτείνεται σε συγγενείς τομείς ή αγορές πέραν του τρέχοντος πεδίου της δραστηριότητάς της, αλλά υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των νέων δραστηριοτήτων και των υφιστάμενων. Ο στόχος είναι

να δημιουργηθούν συνέργειες ή να εκμεταλλευθούν κοινούς παράγοντες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική και ανταγωνιστική(Γεωργόπουλος,2013).

Ορισμένα πλεονεκτήματα της συσχετισμένης διαφοροποίησης περιλαμβάνουν(Charles W. I. Hill, et.al,2017):

- Διαφοροποίηση των Εσόδων: Επιτρέπει στην επιχείρηση να περιορίσει τους κινδύνους που σχετίζονται με τον κύκλο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς δεν εξαρτάται μόνο από έναν τομέα ή προϊόν.
- Αξιοποίηση Κοινών Πόρων: Συχνά, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει κοινούς πόρους όπως κανάλια διανομής, παραγωγικές εγκαταστάσεις ή τεχνολογία από τις υφιστάμενες δραστηριότητές της.
- Αυξημένη Ανταγωνιστικότητα: Μπορεί να επιτρέψει τη δημιουργία καλύτερων προϊόντων ή υπηρεσιών, λόγω της γνώσης και της εμπειρίας που αποκτήθηκαν από τον συναφή τομέα.

Παραδείγματα συσχετισμένης διαποίκισης μπορεί να περιλαμβάνουν μια εταιρεία τεχνολογίας που επεκτείνεται από την παραγωγή λογισμικού σε υπηρεσίες cloud computing, ή μια αλυσίδα καταστημάτων που εισέρχεται σε νέους τομείς λιανικής, όπως την εστίαση ή τα αθλητικά είδη. Η κρίσιμη επιτυχία της στρατηγίας αυτής βασίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιήσει τα στοιχεία συνεργιών και συσχετίσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων της.

Ασυσχέτιστη Διαποίκιση

Η στρατηγική ανάπτυξης ασυσχέτιστης διαποίκισης (unrelated diversification) αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση επεκτείνεται σε νέους τομείς ή αγορές που δεν σχετίζονται σημαντικά με τις υφιστάμενες δραστηριότητές της. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση αναπτύσσεται σε νέους τομείς που μπορεί να μην έχουν κοινούς παράγοντες με τον υφιστάμενο της επιχειρηματικό τομέα.

Ορισμένα χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα της ασυσχέτιστης διαποίκισης περιλαμβάνουν(Charles W. I. Hill, et.al,2017):

- Ποικιλία Ευκαιριών: Επιτρέπει στην επιχείρηση να εξερευνήσει ευκαιρίες σε διάφορους τομείς και αγορές χωρίς περιορισμούς.
- Μείωση Κινδύνων: Η διαφοροποίηση σε ασυσχέτιστους τομείς μπορεί να μειώσει τους κινδύνους που σχετίζονται με τους κυκλικούς κινδύνους σε συγκεκριμένους τομείς.

- Ευκαιρίες για Ανάπτυξη: Μπορεί να παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη μέσω αποκτήσεων ή επενδύσεων σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς.

Ωστόσο, η ασυσχέτιστη διαποίκιση μπορεί να συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις και κινδύνους, όπως η δυσκολία διαχείρισης διάφορων επιχειρηματικών τομέων, η απώλεια συνεργιών ή εκμετάλλευσης κοινών πόρων και η απώλεια επικερδούς γνώσης σε νέους τομείς. Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και οι προκλήσεις πριν από την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής.

1.4.3.1.3 Στρατηγικές περισυλλογής

Οι Στρατηγικές περισυλλογής- διάσωσης είναι οι (Γεωργόπουλος,2013):

- **Ανόρθωση**
Λόγοι χαμηλής απόδοσης: Περιορισμένοι πόροι, άσχημο ηθικό εργαζομένων, επιφυλακτικοί stakeholders, περιορισμένος χρόνος Στάδια ανόρθωσης: Συρρίκνωση (downsizing), Σταθεροποίηση (stabilization), Αναδόμηση (rebuilding)
- **Αποεπένδυση**
Διαδικασία αποχώρησης από δομές η διαδικασίες που κοστίζουν πολύ για μια επιχείρηση ή ακόμα και αποδέσμευση από κερδοφόρα τμήματα που δεν ταιριάζουν στο μελλοντικό σχεδιασμό.
- **«Αιχμαλωσία»**
Διαδικασία όπου η επιχείρηση παραχωρεί όλη της την παραγωγική δραστηριότητα σε έναν ισχυρότερο οργανισμό μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας με μια επιχείρηση «σωτήρα»
- **Ρευστοποίηση**
Είναι το τελευταίο στάδιο όπου αν οι προηγούμενες δράσεις δεν πετύχουν το μόνο που απομένει είναι τα κομμάτια της επιχείρησης που αξίζουν να πουληθούν στις τρέχουσες τιμές της αγοράς.

1.4.3.2 Επιχειρηματική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εκτέλεση στρατηγικών και στόχων που θέτει μια επιχείρηση ή οργανισμός για να επιτύχει την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η επιχειρηματική στρατηγική περιλαμβάνει τον καθορισμό της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, τον προσδιορισμό των πόρων που θα απαιτηθούν, και των δράσεων που θα χρειαστούν για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι. **Με την επιχειρηματική στρατηγική βλέπουμε στην ουσία πώς κάθε μια επιχείρηση ανταγωνίζεται στον κλάδο (Γεωργόπουλος,2013)**

Η Επιχειρηματική Στρατηγική διακρίνεται σε (Γεωργόπουλος, 2013):

- Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
- Στρατηγική Διαφοροποίησης
- Στρατηγική Εστίασης με βάση το Κόστος ή με βάση τη Διαφοροποίηση.

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που επικεντρώνεται στον έλεγχο και τη μείωση των λειτουργικών δαπανών και του γενικού κόστους παραγωγής προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η στρατηγική έχει ως στόχο την παραγωγή και την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές, ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Τα στοιχεία που συνήθως απαιτούνται σε μια στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι (Γεωργακέλλος,2015):

- Υψηλή επενδυτική ικανότητα, πρόσβαση στο κεφάλαιο: Μεγάλη επένδυση έτσι ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας
- Καινοτόμες διαδικασίες και βελτιώσεις κόστους: Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και διαδικασιών παραγωγής που μειώνουν το κόστος μπορεί να είναι κρίσιμη για την επίτευξη της ηγεσίας κόστους.
- Χαμηλό κόστος εργασίας: Με χαμηλότερο κόστος εργασίας υπάρχουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους και άρα μεγαλύτερη ευκαιρία για μείωση τιμών
- Παραγωγική αποδοτικότητα: Η επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας στις διαδικασίες παραγωγής και λειτουργίας προσφέρει τη δυνατότητα μείωσης των δαπανών και των αποθεμάτων.
- Βελτιστοποίηση της αλυσίδας εφοδιασμού: Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν τη συνεργασία με προμηθευτές για τη μείωση των δαπανών εφοδιασμού και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων

Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγία διαφοροποίησης είναι μια επιχειρηματική στρατηγία που επικεντρώνεται στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές στην αγορά. Ο στόχος της διαφοροποίησης είναι να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει ιδιαίτερη αξία στους πελάτες και να διακρίνει την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό.

Κάποια βασικά στοιχεία της στρατηγίας διαφοροποίησης περιλαμβάνουν(Γεωργακέλλος,2015):

- Εξειδίκευση: Η επιχείρηση επικεντρώνεται στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν μοναδικά χαρακτηριστικά ή πλεονεκτήματα που διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές.
- Αναγνώριση των αναγκών των πελατών: Η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις απαιτήσεις των πελατών και να σχεδιάσει τα προϊόντα της ανάλογα.
- Υψηλή ικανότητα στο R&D: Η διαφοροποίηση μπορεί να προκύψει από την καινοτομία στην τεχνολογία, τον σχεδιασμό, την υλικοτεχνική επεξεργασία, την παραγωγικότητα και άλλους τομείς.
- Προώθηση και μάρκετινγκ: Είναι σημαντικό να επικοινωνεί η επιχείρηση τα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της στο κοινό, ώστε οι πελάτες να τα αντιλαμβάνονται και να τα εκτιμούν.
- Συνεχής παρακολούθηση της αγοράς: Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς τις αλλαγές στην αγορά και τις αντιδράσεις του ανταγωνισμού για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Στόχευση σε πελάτες με υψηλή αγοραστική δύναμη: Επειδή τα προϊόντα με στρατηγική διαφοροποίησης συνήθως έχουν υψηλότερη τιμή καλό θα είναι να γίνει μια μελέτη αγοράς που να στοχεύει σε πελάτες με υψηλή αγοραστική δύναμη
- Ισχυρό brand: Όταν μια επιχείρηση έχει ισχυρό brand name στην αγορά είναι πολύ πιο εύκολο να υιοθετήσει στρατηγική διαφοροποίησης και να ανεβάσει τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών της

Η στρατηγική διαφοροποίησης συνήθως απαιτεί επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, και συχνά επιτρέπει στην επιχείρηση να θέτει υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της λόγω της μοναδικότητας και της προστιθέμενης αξίας που προσφέρει.

Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης σε συγκεκριμένη αγορά επικεντρώνεται σε ένα στενό, καλά καθορισμένο τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί σε βάθος. Αντί να προσπαθεί να καλύψει μια ευρεία αγορά, η επιχείρηση επιλέγει να εστιάσει σε ένα συγκεκριμένο γκρουπ πελατών που έχει ξεχωριστές ανάγκες ή χαρακτηριστικά.

Οι βασικοί παράγοντες και χαρακτηριστικά της στρατηγική εστίασης περιλαμβάνουν(Γεωργακέλλος,2015):

- i. Καθορισμός του κοινού: Ο πρώτος βήμα είναι ο καθορισμός του συγκεκριμένου κοινού που θα εξυπηρετεί η επιχείρηση. Αυτό μπορεί να είναι μια συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα, γεωγραφική περιοχή, επαγγελματική κατηγορία, ή άλλα κριτήρια.

- ii. Κατανόηση των αναγκών: Η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί πλήρως τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του συγκεκριμένου κοινού για να μπορεί να προσφέρει αξία και λύσεις που το ξεχωρίζουν.
- iii. Δημιουργία μοναδικής αξίας: Η επιχείρηση πρέπει να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι πραγματικά μοναδικά και προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κοινού της.
- iv. Καλή επικοινωνία: Η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με το κοινό της και να διαφημίζει τα πλεονεκτήματα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της στην συγκεκριμένη αγορά.
- v. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την κάνει να ξεχωρίζει στον στενό τομέα που εξυπηρετεί.

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να είναι επιτυχής όταν η επιχείρηση κατανοεί πλήρως την αγορά της και προσφέρει πραγματική αξία στους πελάτες της, αλλά απαιτεί προσεκτική στρατηγική προσέγγιση και διαχείριση.

Παρόλαυτα η στρατηγική εστίασης δεν αποτελεί από μόνη της μια στρατηγική. Εφόσον γίνει η κατάλληλη στόχευση κοινού (targeting) επιλέγεται αν θα γίνει στρατηγική εστίασης με βάση την ηγεσία κόστους ή στρατηγική εστίασης με βάση την διαφοροποίηση (Γεωργόπουλος,2013)

Μια επιχείρηση οφείλει να επιλέξει μία από τις 3 στρατηγικές και όχι να τις συνδυάσει. Η μόνη περίπτωση που μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο είναι όταν έχουμε Blue Ocean Strategy και έτσι έχουμε έλλειψη ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος,2023)

1.4.3.3 Λειτουργική στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αναφέρεται στον σχεδιασμό και τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης. Αυτή η στρατηγική επικεντρώνεται στην αποτελεσματική διαχείριση των εσωτερικών πόρων, των διαδικασιών, της τεχνολογίας, του προσωπικού και των διαρθρώσεων μιας επιχείρησης. **Με την λειτουργική στρατηγική στην ουσία υποστηρίζονται η επιχειρησιακή και η επιχειρηματική στρατηγική (Γεωργόπουλος,2013)**

Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά και στοιχεία της λειτουργικής στρατηγικής περιλαμβάνουν(Γεωργόπουλος,2013):

- **Βελτίωση των Διαδικασιών/Παραγωγή:** Ανάλυση και βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και ροών εργασίας για τη μείωση των σφαλμάτων, των καθυστερήσεων και του χρόνου παράδοσης.
- **Διαχείριση Πόρων/Προμήθειες:** Αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων, υλικών και χρηματοοικονομικών πόρων της εταιρείας.

- **Εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών/R&D:** Ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και συστημάτων πληροφορικής για τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.
- **Ανάπτυξη Προσωπικού:** Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη των μελών της οργάνωσης για να ενισχυθεί η επαγγελματική τους ανάπτυξη και απόδοση.
- **Διαχείριση Ποιότητας:** Εφαρμογή προτύπων ποιότητας και διαδικασιών ελέγχου για να διασφαλιστεί η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- **Επεκτασιακές Ευκαιρίες/Marketing:** Αναζήτηση ευκαιριών για την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή αγορών.

Η λειτουργική στρατηγική είναι ουσιώδης για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης και την επίτευξη των βασικών της στόχων. Επιτρέπει στην εταιρεία να είναι αποτελεσματική, αποδοτική και ανταγωνιστική στην αγορά.

1.4.4 Πολιτικές

Οι πολιτικές μιας επιχείρησης αναφέρονται στο σύνολο των κανονισμών, κατευθυντήριων γραμμών, και στρατηγικών που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας και την διαχείριση της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013; Wheelen, et.al, 2018). Αυτές οι πολιτικές είναι σημαντικές για την καλή λειτουργία, τη συμμόρφωση με τους νόμους, την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και τη διατήρηση της δεοντολογίας. Ορισμένες από τις κύριες πολιτικές που μπορεί να υπάρχουν σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν: (Charles W. I. Hill, et.al, 2017)

- Πολιτικές απασχόλησης: Πολιτικές που αφορούν την πρόσληψη, την προαγωγή, την αμοιβή, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων.
- Περιβαλλοντικές πολιτικές: Πολιτικές που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος, την εκπλήρωση περιβαλλοντικών υποχρεώσεων και τη βιώσιμη διαχείριση των πόρων.
- Πολιτικές ασφάλειας: Πολιτικές που στοχεύουν στη διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων, των πελατών και του κοινού, καθώς και στον περιορισμό των κινδύνων και των ατυχημάτων.
- Πολιτικές ποιότητας: Πολιτικές που σχετίζονται με τον έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται από την επιχείρηση.
- Πολιτικές δεοντολογίας: Πολιτικές που καθορίζουν τις ηθικές αξίες και τους κανόνες συμπεριφοράς που πρέπει να τηρούνται από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση.
- Πολιτικές ανταγωνισμού: Πολιτικές που αφορούν τη στρατηγική ανταγωνισμού, τις τιμές, τις προσφορές και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ.

- Πολιτικές διαχείρισης κρίσεων: Πολιτικές που καθορίζουν τον τρόπο αντιμετώπισης και αντιδράσεως σε απρόβλεπτες καταστάσεις και κρίσεις.
- Πολιτικές διακυβέρνησης: Πολιτικές που αφορούν τη διακυβέρνηση της επιχείρησης, τη σχέση με τους μετόχους, τα διοικητικά όργανα και τη διαφάνεια στη λειτουργία της.

Οι πολιτικές αποτελούν καθοριστικό μέσο διαχείρισης και προσαρμογής μιας επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος και στην επίτευξη των στόχων της. Επίσης, βοηθούν στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους και την διατήρηση της επαγγελματικής και ηθικής συμπεριφοράς της επιχείρησης.

1.5. Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων ενός οργανισμού είναι μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ και είναι κατ' εξοχήν μια διαδικασία λειτουργική. Τα στελέχη που αναλαμβάνουν να μετουσιώσουν σε πράξεις τα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και ιδιαίτερα κίνητρα. Η διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων εμπλέκει συνήθως αρκετά μεγάλο αριθμό προσώπων, τα οποία και πρέπει να συντονίσουν τη δράση τους. (Charles W. I. Hill, et.al,2017)

Πιο συγκεκριμένα, η υλοποίηση της Στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της Επιχείρησής θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της **ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών**. Αναφέρεται ότι, ασκείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών. (Γεωργόπουλος, 2013)

1.5.1 Προγράμματα

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής απαιτεί τη χρήση ποικίλων προγραμμάτων και εργαλείων για να διευκολυνθεί η διαδικασία και να επιτευχθούν οι στόχοι. Ορισμένα από τα βασικά προγράμματα και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση μιας στρατηγικής περιλαμβάνουν(Charles W. I. Hill, et.al,2017):

- **Σύστημα Διαχείρισης Στρατηγικής (Strategic Management System):** Τα συστήματα διαχείρισης στρατηγικής είναι πλατφόρμες λογισμικού που βοηθούν να καταγράφεται, παρακολουθείται και αναφέρεται η πρόοδος προς την επίτευξη των στόχων
- **Επιχειρηματική Νοημοσύνη (Business Intelligence):** Τα εργαλεία Business Intelligence βοηθούν να αναλύονται τα δεδομένα , να αντλούνται πληροφορίες και να λαμβάνονται αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα.

- **Σύστημα Διαχείρισης Αποδόσεων (Performance Management System):** Αυτά τα συστήματα επιτρέπουν να παρακολουθείται η απόδοση του προσωπικού και των διαδικασιών σε σχέση με τους στόχους.
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού:** Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού είναι κρίσιμη για την επιτυχή υλοποίηση. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για να βελτιωθούν οι δεξιότητες η γνώση του προσωπικού.
- **Παρακολούθηση και Αναφορές:** Μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία παρακολούθησης και αναφορών για να ενημερώνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την πρόοδο και τα αποτελέσματα της στρατηγικής.
- **Επανεξέταση και Προσαρμογή:** Η στρατηγική πρέπει να είναι ευέλικτη. Πρέπει να επανεξετάζεται τακτικά η εκάστοτε στρατηγική, να αναγνωρίζεται τι λειτουργεί και τι όχι, και να προσαρμόζεται η στρατηγική ανάλογα.

1.5.2 Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός είναι ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας υλοποίησης μιας στρατηγικής. Αποτελεί τον οικονομικό σχεδιασμό για την υλοποίηση των δράσεων και των προγραμμάτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής. Ένα σχέδιο για τη δημιουργία ενός προϋπολογισμού προγραμμάτων στρατηγικής είναι (Charles W. I. Hill, et.al, 2017):

- Καθορισμός Προγραμμάτων
- Εκτίμηση Κόστους
- Χρονοδιάγραμμα.
- Προϋπολογισμός
- Χρηματοδότηση
- Έλεγχος και Επανεξέταση

1.5.3 Διαδικασίες

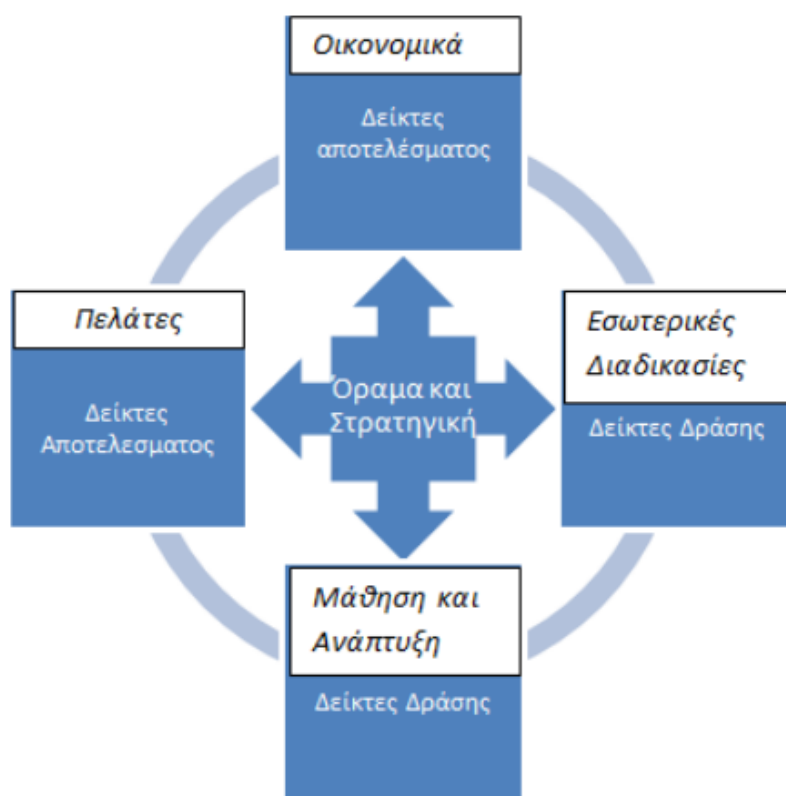
Οι διαδικασίες είναι οι λειτουργίες εκείνες της Επιχείρησης που μπορούν να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους, απλών και συνήθως επαναλαμβανόμενων ενεργειών. (Γεωργόπουλος, 2013) Οι διαδικασίες πρέπει να επικαιροποιούνται ώστε να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στην τεχνολογία και στη στρατηγική. Οι σωστά σχεδιασμένες διαδικασίες μπορούν να βοηθήσουν στην εξάλειψη της κακής ποιότητας υπηρεσιών. (Wheelen, et.al, ,2018). Οι διαδικασίες ή SOP (Standard Operations Procedure) αποτελούν έναν τρόπο να εξασφαλίζεται η συνοχή, η ποιότητα και η σαφής εκτέλεση δραστηριοτήτων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα συνηθισμένες σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται

σε επιχειρηματικούς, βιομηχανικούς, υγειονομικούς και άλλους τομείς όπου η ακρίβεια και η ακολουθία των διαδικασιών είναι ζωτικής σημασίας.

1.6. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης χρησιμοποιούνται για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και τη λύση των προβλημάτων (Γεωργόπουλος,2013).

Η επίδοση μιας επιχείρησης στηρίζεται σε δύο συνιστώσες, την αποδοτικότητα (κάνω τα πράγματα, σωστά) και την αποτελεσματικότητα (κάνω τα σωστά πράγματα).



Διάγραμμα 7. Υπόδειγμα Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πηγή: Charles W. I. Hill, Melissa A., Gareth R. Jones, Strategic Management, An Integrated Approach

Balance Scorecard

Το "Balanced Scorecard" (BSC), που σημαίνει στα ελληνικά "Ισορροπημένο Σύστημα Μετρήσεων," είναι ένα πλαίσιο διαχείρισης που χρησιμοποιείται για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της επίδοσης ενός

οργανισμού. Το BSC αναπτύχθηκε αρχικά από τους Robert Kaplan και David Norton το 1992 και έχει γίνει ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία διαχείρισης επιχειρήσεων.

Το BSC προσφέρει μια ισορροπημένη προσέγγιση στη μέτρηση της επίδοσης ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συγκεκριμένα, το BSC παρακολουθεί τέσσερις βασικές διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης(Γεωργόπουλος,2013):

- **Χρηματοοικονομική:** Αναφέρεται στα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού, όπως τα κέρδη, ο όγκος των πωλήσεων, τα έσοδα και οι δαπάνες. Μετριέται κυρίως μέσω αριθμοδεικτών και μας δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, ενώ οι άλλες τρεις διαστάσεις μετρούν κυρίως την αποτελεσματικότητα
- **Πελατειακή:** Αφορά την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, την ικανοποίηση των πελατών, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και την καινοτομία. **Μας δείχνει κυρίως τι έχει αξία για τους πελάτες και πώς αυτοί μας βλέπουν (Γεωργόπουλος,2013)**
- **Εσωτερικές Διαδικασίες:** Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών και διαδικασιών βελτίωσης. **Παρατηρούμε πού μπορούμε να δώσουμε αξία στον πελάτη μέσα από την αλυσίδα αξίας (Γεωργόπουλος,2013)**
- **Ανάπτυξη και Μάθηση:** Αναφέρεται στην ανάπτυξη των προσόντων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων καθώς και τη διαδικασία μάθησης στον οργανισμό. **Βασίζεται κυρίως στην αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Γεωργόπουλος,2013)**

Το BSC βοηθά τους οργανισμούς να διατηρούν μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την επίδοσή τους και να διασφαλίζουν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση το συνολικό όφελος του οργανισμού.

Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου

Διεθνής βιβλιογραφία

- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., (2018), Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, United Kingdom, Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J., (2012), Strategic Management and Business policy, TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, Pearson.
- Charles W. I. Hill, Melissa A., Gareth R. Jones, (2017) Strategic Management, An Integrated Approach
- William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E Jerome McCarthy, (2011) A Marketing strategy Planning Approach

Ελληνική βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Ν. Β., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α'), Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <https://babettenhaken.com/2016/12/28/executing-professional-strategy/>
- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>

Κεφάλαιο 2

Ηλεκτρονικό Εμπόριο - Ανάλυση

2.1. Ηλεκτρονικό εμπόριο- Γενικά

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, γνωστό και ως e-commerce, έχει επανασχεδιάσει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο αγοράζουμε και πωλούμε προϊόντα και υπηρεσίες. Στην εποχή της ψηφιακής επανάστασης, ο κόσμος έχει μετακινηθεί από τα παραδοσιακά φυσικά καταστήματα στον εικονικό κόσμο του Διαδικτύου.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει στους καταναλωτές τη δυνατότητα να αγοράζουν προϊόντα και να πραγματοποιούν συναλλαγές από το άνετο περιβάλλον τους, ενώ παράλληλα παρέχει στις επιχειρήσεις μια πλατφόρμα για την επίδειξη και πώληση των προϊόντων τους σε παγκόσμια κλίμακα. Με την ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών, το ηλεκτρονικό εμπόριο συνεχώς εξελίσσεται, προσφέροντας νέες ευκαιρίες για τους καταναλωτές και τους επιχειρηματίες. Από την ηλεκτρονική πληρωμή και τις ψηφιακές παραδόσεις μέχρι την εξατομίκευση της εμπειρίας του πελάτη, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει ανοίξει νέους ορίζοντες στον κόσμο του εμπορίου (Γεωργόπουλος κ.ά, 2013).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο θα πρέπει να θεωρείται ως το σύνολο των συναλλαγών που μπορούν να υποστηριχθούν ηλεκτρονικά και που πραγματοποιούνται όχι μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά και άλλων εταιρειών παροχής υπηρεσιών (Chaffey,2009).

Ως έναν δεύτερο ορισμό θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η διαδικασία αγοράς, πώλησης, μεταφοράς και ανταλλαγής προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών μέσω δικτύων υπολογιστών, συμπεριλαμβανομένου και του διαδικτύου (Turban, et.al, 2008).

Ηλεκτρονικό επιχειρείν και ηλεκτρονικό εμπόριο

Η έννοια του Ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι μια ευρύτερη έννοια από αυτή του ηλεκτρονικού εμπορίου και θα μπορούσαμε να πούμε ότι η δεύτερη περιλαμβάνεται στην πρώτη. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν δηλαδή δεν αναφέρεται μόνο στην ηλεκτρονική αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες και στη συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους. Επιπλέον αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας για τη λήψη αποφάσεων και τη συνεργασία σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και για τη βελτιστοποίηση και αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Γεωργόπουλος κ.ά., 2013).

Οι κυρίαρχοι “υποκλάδοι” στους οποίους δραστηριοποιείται το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι κυρίως (Turban et.al, 2008):

- Ηλεκτρονικά καταστήματα (E-commerce Stores): Αυτός είναι ο βασικός υποκλάδος, όπου οι επιχειρήσεις πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες σε καταναλωτές μέσω διαδικτύου. Αυτό περιλαμβάνει τόσο μεγάλες παγκόσμιες πλατφόρμες όπως το Amazon όσο και μικρότερα ανεξάρτητα καταστήματα.
- Ηλεκτρονική πλατφόρμα αγοράς (Marketplace): Αυτές οι πλατφόρμες επιτρέπουν σε πολλούς πωλητές να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε ένα κοινό των αγοραστών. Παραδείγματα περιλαμβάνουν το eBay και το Etsy.
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες (E-services): Περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως ταξί, κρατήσεις ξενοδοχείων, πτήσεις, πληρωμές λογαριασμών, και άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται διαδικτυακά.
- Ηλεκτρονικά παιχνίδια (E-gaming): Αφορά την αγορά και πώληση ηλεκτρονικών παιχνιδιών και συναφών προϊόντων, καθώς και τον τομέα του e-sports.
- Ηλεκτρονικό αθλητικό εμπόριο (E-sports Merchandise): Σχετίζεται με την πώληση προϊόντων που συνδέονται με τον κόσμο του e-sports, όπως είναι οι συλλεκτικές εκδόσεις αθλητικών ειδών και ενδυμάτων.
- Ηλεκτρονικά βιβλιοκαταστήματα (E-bookstores): Προσφέρουν ηλεκτρονικά βιβλία και άλλα ψηφιακά περιεχόμενα.
- Ηλεκτρονική διανομή (E-distribution): Αφορά τη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου και συναφών τεχνολογιών.

2.2. Ισχύον νομοθετικό πλαίσιο

Το νομοθετικό πλαίσιο για το ηλεκτρονικό εμπόριο διαφέρει ανάλογα με τη χώρα και τη νομοθεσία της. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η νομοθεσία για το ηλεκτρονικό εμπόριο εξελίσσεται συνεχώς για να προσαρμοστεί στις αλλαγές της τεχνολογίας και τις ανάγκες του αγοραστικού κοινού. (Turban,et.al, 2008). Ωστόσο, ορισμένες κοινές πτυχές του νομοθετικού πλαισίου για το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνουν τα εξής:

- Προστασία του Καταναλωτή: Οι νόμοι περί ηλεκτρονικού εμπορίου περιλαμβάνουν συχνά κανόνες για την προστασία των καταναλωτών, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων ανάκλησης, των πληροφοριών για τα προϊόντα, της ασφάλειας των συναλλαγών, και άλλων σχετικών θεμάτων.
- Ασφάλεια και Προστασία Δεδομένων: Οι νόμοι περί προστασίας δεδομένων (όπως ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων - GDPR στην ΕΕ) απαιτούν από τις επιχειρήσεις να προστατεύουν τα προσωπικά δεδομένα των πελατών τους.
- Κυβερνητική Ρύθμιση: Οι κυβερνήσεις θεσπίζουν νόμους και κανονισμούς για τον ηλεκτρονικό εμπόριο που αφορούν τον φορολογικό κώδικα, την εμπορία προϊόντων που απαιτούν άδειες, την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, και άλλα.

- Νομοθεσία για τις Ηλεκτρονικές Υπογραφές: Οι νόμοι περί ηλεκτρονικών υπογραφών διευκρινίζουν τη νομική αξία των ηλεκτρονικών υπογραφών και ηλεκτρονικών συμφωνιών.
- Φορολογική Νομοθεσία: Οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται με τους φορολογικούς νόμους που διέπουν το ηλεκτρονικό εμπόριο, συμπεριλαμβανομένων των φόρων προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ).

2.3. Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου

- Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία καθιστούν τη συγκεκριμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας ιδιαίτερα ελκυστική. Ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τον τομέα, αυτά τα πλεονεκτήματα μπορεί να διαφέρουν ελαφρώς, αλλά γενικά συμπεριλαμβάνουν (Turban et.al, 2008):
- Παγκόσμια Πρόσβαση: Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να φτάσουν πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό διευρύνει την αγορά τους και αυξάνει την ευκαιρία για αυξημένα έσοδα.
- Χαμηλά Κόστη: Συχνά, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει χαμηλότερα κόστη σε σύγκριση με τα παραδοσιακά καταστήματα. Δεν απαιτούνται φυσικά καταστήματα ή πολλοί υπάλληλοι.
- Δυνατότητα Διαφοροποίησης: Οι επιχειρήσεις μπορούν να διαφοροποιηθούν πιο εύκολα και να προσφέρουν μια μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών σε σύγκριση με τα παραδοσιακά καταστήματα.
- Ευέλικτη Διαχείριση Αποθήκης: Τα συστήματα διαχείρισης αποθήκης στο ηλεκτρονικό εμπόριο μπορούν να βελτιστοποιήσουν τον έλεγχο του αποθεματικού και τη διαχείριση παραγγελιών.
- Καλύτερη Αντίληψη του Πελάτη: Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει δεδομένα για τη συμπεριφορά των πελατών, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν την εμπειρία των πελατών.
- Ευκολία Σύγκρισης Τιμών: Οι πελάτες μπορούν εύκολα να συγκρίνουν τιμές και προϊόντα από διάφορους πωλητές, βοηθώντας τους να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις αγοράς.
- Ευκολία Εύρεσης Προϊόντων: Οι πελάτες μπορούν να βρουν προϊόντα με ευκολία μέσω αναζητήσεων και φίλτρων, εξοικονομώντας χρόνο.
- Ευέλικτη Αγορά: Οι πελάτες μπορούν να αγοράζουν οποιαδήποτε ώρα της ημέρας, αυξάνοντας την ευελιξία.

- Ανάλυση Αυξημένων Προκλήσεων: Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει την πρόσβαση σε νέες αγορές και την αντιμετώπιση περισσότερων προκλήσεων.
- Αυξημένη Αυτονομία: Οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι πιο αυτόνομες χωρίς την ανάγκη για φυσική παρουσία σε πολλές τοποθεσίες.

2.4. Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού εμπορίου

Ορισμένα μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι (Turban et.al, 2008):

- Ανησυχίες ασφάλειας: Υπάρχουν ανησυχίες για την ασφάλεια των πληρωμών και των προσωπικών δεδομένων κατά τη διάρκεια των online συναλλαγών.
- Έλλειψη φυσικής επαφής: Οι αγοραστές δεν μπορούν να δοκιμάσουν τα προϊόντα ή να τα αγγίξουν πριν αγοράσουν, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε αγορές που δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους.
- Καθυστερήσεις στην παράδοση: Σε ορισμένες περιπτώσεις, η καθυστέρηση στην παράδοση των προϊόντων μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση στους καταναλωτές.
- Έλλειψη αλληλεπίδρασης με προσωπικό: Η απουσία ανθρώπινης αλληλεπίδρασης με προσωπικό όπως στα φυσικά καταστήματα μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη υπηρεσιών πελατών και συμβουλών.
- Επιβάρυνση για τις μικρές επιχειρήσεις: Οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στον ανταγωνισμό με μεγάλες online πλατφόρμες και να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους.
- Παρόλαυτα ακόμα και αυτά τα μειονεκτήματα μπορούν να εκλείψουν με τη σωστή διαχείριση των εταιρειών αλλά και την ανάπτυξη της τεχνολογίας.

2.5. Ο κύκλος του ηλεκτρονικού εμπορίου

Ο κύκλος του ηλεκτρονικού εμπορίου αντικατοπτρίζει τη σειρά των βημάτων που ακολουθούνται σε μια τυπική συναλλαγή ηλεκτρονικού εμπορίου. Αυτός ο κύκλος περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στάδια (Δουκίδης,1998):

- Ανταλλαγή Πληροφοριών: Με το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι δυνατόν να επιτευχθούν δύο στόχοι ταυτόχρονα. Χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό κατάστημα τους οι επιχειρήσεις με τις ηλεκτρονικές φόρμες, τους ηλεκτρονικούς καταλόγους και το email, μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες από τους υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες τους, ενώ ταυτόχρονα προβάλλουν τα προϊόντα τους. Έτσι, ενώ εκείνοι μαθαίνουν για τα προϊόντα, οι επιχειρήσεις μαθαίνουν τις καταναλωτικές τους συνήθειες, τα προβλήματα τους και τα προϊόντα που θα ήθελαν να αγοράσουν μελλοντικά. Μπορούν επίσης οι επιχειρήσεις να

χρησιμοποιήσουν τις δικτυακές κοινότητες (περιοχές συζητήσεων και ομάδες ειδήσεων) για να ανταλλάξουν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα τους (Δουκίδης,1998).

- Αναζήτηση και επιλογή προϊόντων/υπηρεσιών: Οι πελάτες ψάχνουν online για προϊόντα ή υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μηχανών αναζήτησης, κοινωνικών μέσων, ιστότοπων επιχειρήσεων κλπ.
- Παράδοση Προϊόντος :Από το 1995 οι περισσότερες παραδόσεις λογισμικού στις ΗΠΑ γίνονται μέσω δικτύου και όχι με τον συμβατικό τρόπο. Προϊόντα όπως λογισμικό, βιβλία, μουσικά CDs και άλλα μπορούν να παραδοθούν ηλεκτρονικά. Έτσι, επιτυγχάνεται μείωση του κόστους, λόγω αποφυγής μεταφορικών (ή και ενδιάμεσων), και ο πελάτης έχει το προϊόν στα χέρια του γρηγορότερα και φθηνότερα.
- Πληρωμή: Ο πελάτης/επιχείρηση πραγματοποιεί την πληρωμή, χρησιμοποιώντας πιστωτικές κάρτες, ηλεκτρονικά πορτοφόλια, PayPal, κ.λπ.
- Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Παραστατικών (EDI): Οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταλλάξουν παραστατικά με τους προμηθευτές, διανομείς και πελάτες τους, όπως δελτία παραγγελίας, δελτία αποστολής και τιμολόγια.
- Εξυπηρέτηση πελατών μετά τη πώληση: Η επιχείρηση μπορεί να δώσει πληροφορίες σχετικά με τις λύσεις σε πιθανά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει κάποιος πελάτης της επιχείρησης κατά τη χρήση του προϊόντος, σημεία στα οποία μπορεί να απευθυνθεί για συντήρηση, ημερομηνίες κυκλοφορίας της νέας έκδοσης του προϊόντος κ.ά. (Πασχόπουλος & Σκαλτσάς, 2001)



Διάγραμμα 8: Κύκλος ηλεκτρονικού εμπορίου

Πηγή: Δουκίδης, Γ. & Δράκος, Β. & Θεμιστοκλέους, Μ. & Παπαζαφειροπούλου, Ν., 1998. Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

2.6. Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου

Οι συμμετέχοντες σε ένα περιβάλλον Ηλεκτρονικού Εμπορίου μπορεί να είναι επιχειρήσεις, δημόσιοι οργανισμοί και καταναλωτές. Ως προς την επικοινωνία και τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, το ηλεκτρονικό εμπόριο κατηγοριοποιείται σε 7 κυρίως κατηγορίες (Σταματιάδης 2005, Πασχόπουλος & Σκαλτσάς 2001):

- Επιχείρηση προς Επιχείρηση (Business-to-Business ή B2B)
- Επιχείρηση προς Κυβέρνηση (Business-to-Government ή B2G)
- Καταναλωτή προς Κυβέρνηση (Customer-to-Government ή C2G)
- Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση (Government-to-Government ή G2G)
- Επιχείρηση προς Καταναλωτή (Business-to-Customer ή B2C)
- Καταναλωτή με Καταναλωτή (Customer-to-Customer ή C2C)
- Εσωτερικό ή Ενδοεπιχειρησιακό Ηλεκτρονικό Εμπόριο

B2B (Business to business)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B - Business to Business) αφορά την αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων, όπου η συναλλαγή διαμορφώνεται και διεκπεραιώνεται μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Αυτός ο τύπος εμπορίου έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και προκλήσεις. Στο B2B e-commerce, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα λογισμικά, πλατφόρμες, και συστήματα. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί διαλειτουργικότητα μεταξύ αυτών των συστημάτων. Επιπλέον η προσωποποίηση είναι σημαντική, καθώς οι συναλλαγές είναι συχνά μεγάλες και πολύπλοκες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν εξατομικευμένες λύσεις και εξυπηρέτηση πελατών. Ταυτόχρονα οι τελευταίες διαχειρίζονται μεγάλα αποθέματα, και η ακριβής διαχείριση τους είναι κρίσιμη για την αποφυγή αποθεματοποίησης ή έλλειψης εμπορευμάτων (Turban et.al, 2008).

Παρόλαυτα δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι λόγω της ευαισθησίας των επιχειρηματικών δεδομένων, η ασφάλεια είναι απαραίτητη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα δεδομένα τους παραμένουν ασφαλή σε όλη τη διάρκεια των συναλλαγών (Turban et.al, 2008). Τέλος, η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους επαγγελματίες πελάτες είναι σημαντική. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει εξυπηρέτηση μετά την πώληση και προσφορά λύσεων για την αντιμετώπιση αναγκών τους.

B2G (Business to Government)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο με την κυβέρνηση, συχνά αναφέρεται ως B2G (Business-to-Government). Πρόκειται για την αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών ανάμεσα σε επιχειρήσεις και κυβερνητικούς οργανισμούς. Στο πλαίσιο του B2G e-commerce, οι επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες στην κυβέρνηση, ενώ η κυβέρνηση αγοράζει αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις διάφορες ανάγκες της, όπως εξοπλισμός, συμβάσεις για έργα υποδομής, εκπαιδευτικές υπηρεσίες, υγειονομική περίθαλψη και άλλα. Οι κυβερνητικοί οργανισμοί και οι αρχές μπορούν να χρησιμοποιούν το B2G για να βελτιώσουν τη διαχείριση των προμηθειών τους, να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα και να διασφαλίσουν τη διαφάνεια και τον ανταγωνισμό στις διαδικασίες των συμβάσεών τους. Το B2G μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση διαδικτυακών πλατφορμών και λογισμικών για τη διαχείριση των διαδικασιών εκκαθάρισης, διαγωνισμών, καταχώρησης προσφορών και άλλων σχετικών εργασιών. Σήμερα ωστόσο, το μέγεθος της χρήσης της μορφής B2G επί του συνόλου των ηλεκτρονικών συναλλαγών είναι περιορισμένο (Schneider, 2008).

C2G (Customer to Government)

Οι εφαρμογές C2G περιλαμβάνουν συνήθως συναλλαγές μεταξύ των πολιτών με τους δημόσιους φορείς χρησιμοποιώντας εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου με σκοπό την καταβολή φόρων, έκδοση πιστοποιητικών ή άλλων εγγράφων κ.λπ. Αν και δε μπορούμε να ορίσουμε απόλυτα τις συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών ή πολιτών με κυβερνητικούς φορείς ως ηλεκτρονικό εμπόριο, μπορούμε να δούμε αρκετές C2G εφαρμογές στο πλαίσιο συναλλαγών που διεκπεραιώνονται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα με τη χρήση συστημάτων και τεχνολογίας ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο δημοφιλέστερος δικτυακός τόπος για τις δύο παραπάνω κατηγορίες είναι οι ηλεκτρονικές σελίδες της εφορίας (taxisnet).

G2G (Government to Government)

Οι εφαρμογές G2G περιλαμβάνουν την εφαρμογή της πληροφορικής μέσα στους δημόσιους οργανισμούς αλλά και μεταξύ τους. Έχει το δύσκολο στόχο της επανασχεδίασης των κυβερνητικών υπηρεσιών και του τρόπου με τον οποίο δουλεύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Μερικές γενικές e-υπηρεσίες G2G είναι: διασυννοριακές e-υπηρεσίες, συστήματα διαχείρισης διαδικασίας, η-υπηρεσίες εθνικής άμυνας, δικτυακές πύλες εξυπηρέτησης για τις δημόσιες αρχές σε και διοικητικό επίπεδο, e-ασφάλεια, e-υγεία, ηλεκτρονικό αρχείο δικαστικών αποφάσεων, ηλεκτρονικές δηλώσεις, ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων, πληροφορίες real-time και στατιστικές υπηρεσίες.

B2C (Business to Customer)

Πρόκειται για τον πιο συχνό τύπο ηλεκτρονικού εμπορίου και είναι και αυτός που θα μελετήσουμε στην μελέτη περίπτωσης στο παρακάτω κεφάλαιο.

Το Business-to-Customer (B2C) ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται στη διαδικτυακή διαδικασία αγοράς και πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών από επιχειρήσεις προς τους καταναλωτές. Σε αυτό το μοντέλο, οι επιχειρήσεις παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που προορίζονται για τον τελικό καταναλωτή, και οι καταναλωτές αγοράζουν αυτά τα προϊόντα ή υπηρεσίες μέσω διαδικτυακών καταστημάτων (e-shops) ή άλλων διαδικτυακών πλατφορμών.

Το B2C έχει γνωρίσει τεράστια ανάπτυξη με την αύξηση της διασυνοριακής αγοράς και τη δυνατότητα για τους καταναλωτές να αγοράζουν προϊόντα από παγκόσμιους προμηθευτές. Οι καταναλωτές μπορούν να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες μέσω ηλεκτρονικών καταστημάτων, να συγκρίνουν τιμές και προϊόντα, να διαβάζουν αξιολογήσεις και να ολοκληρώνουν τις συναλλαγές τους online.

Αυτό το μοντέλο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να φτάσουν σε ένα ευρύ κοινό καταναλωτών, ενώ τους παρέχει ευελιξία στη διαχείριση των αποθεμάτων, την εξυπηρέτηση πελατών και την ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Συνολικά λοιπόν έχει επανασχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες και έχει επηρεάσει τον τομέα του λιανεμπορίου (Turban,et.al, 2008).

C2C (Customer to Customer)

Το Customer-to-Customer (C2C) ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται στη διαδικτυακή αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών από έναν καταναλωτή σε έναν άλλον καταναλωτή. Σε αυτό το μοντέλο, οι ίδιοι οι καταναλωτές δημιουργούν αγγελίες, καταχωρούν προϊόντα προς πώληση, ανταλλάσσουν αντικείμενα μεταξύ τους ή προσφέρουν υπηρεσίες σε άλλους καταναλωτές μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, όπως ιστοσελίδες αγγελιών, online αγοραπωλησίες, κοινωνικά δίκτυα και άλλα. Παραδείγματα C2C ηλεκτρονικού εμπορίου περιλαμβάνουν ιστοσελίδες όπως το eBay, το Craigslist, το Facebook Marketplace και πολλά άλλα online κοινότητες όπου οι άνθρωποι μπορούν να πουλούν, να αγοράζουν ή να ανταλλάσσουν αντικείμενα. Το C2C ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ιδιαίτερα δημοφιλές για την αγορά μεταχειρισμένων προϊόντων, συλλεκτικών αντικειμένων, ρούχων, βιβλίων, μουσικής και άλλων αντικειμένων. Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να πουλήσουν αντικείμενα που δεν χρειάζονται πλέον και να αγοράσουν προϊόντα σε πιο προσιτές τιμές από άλλους καταναλωτές, ενισχύοντας έτσι την ανακύκλωση και τη βιωσιμότητα.

Έτσι, δημιουργείται μια δυναμική online αγορά όπου οι ίδιοι οι καταναλωτές ανταλλάσσουν προϊόντα και υπηρεσίες μεταξύ τους, δίνοντας έμφαση στην αλληλεπίδραση και την αξιοπιστία των συναλλαγών.

Εσωτερικό ή Ενδοεπιχειρησιακό Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Στόχος αυτής της κατηγορίας ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η αποτελεσματική λειτουργία των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ώστε να μπορεί να προσφέρει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Οι εφαρμογές του συνήθως εντάσσονται στη λειτουργία ενός τοπικού δικτύου (Intranet) και μπορούν να είναι: επικοινωνία μεταξύ ομάδων εργασίας, ηλεκτρονική δημοσίευση (άμεση διανομή πληροφοριών) κτλ.

2.7. Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ

Το Διαδίκτυο δεν είναι για μαζικό μάρκετινγκ και μαζικές αγορές . Απευθύνεται σε ανθρώπους άτομα με συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες. Δεν αποτελεί λοιπόν μια μαζική αγορά 50 εκατομμυρίων ανθρώπων αλλά 50 εκατομμύρια ατομικές αγορές (Πασχόπουλος, Σκαλτσάς, 2000). Παραδοσιακά, το marketing αποτελεί την επιχειρησιακή λειτουργία που εντοπίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υφιστάμενων και μελλοντικών πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση κερδών μιας επιχείρησης. Με την είσοδο του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών στον κλάδο της διαφήμισης, διαμορφώθηκε ως έννοια και πραγματικότητα το ηλεκτρονικό marketing, το οποίο παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα-οφέλη όσο και μειονεκτήματα-κινδύνους.

Αυτό όμως που είναι πραγματικά αξιοπρόσεκτο είναι ότι το διαδίκτυο απέδωσε σε ολόκληρο το μίγμα Μάρκετινγκ και όχι μόνο στο κομμάτι της προβολής (promotion), μεταλλάσσοντας έτσι ολόκληρη την παραδοσιακή αντίληψη που υπήρχε γύρω από την διανομή , την προώθηση κ.α. Οι λόγοι οι οποίοι επιπλέον βοήθησαν στην αλλαγή του Μάρκετινγκ είναι και οι αλλαγές στα πλαίσια της διεθνούς οικονομίας όπως η παγκοσμιοποίηση, η έννοια του χρόνου, η νέα τεχνολογία και οι προσδοκίες των πελατών.

Στη νέα εποχή του Μάρκετινγκ, οι διαδικασίες έχουν αλλάξει ριζικά ως προς τη μορφή, όχι όμως ως προς τον σκοπό τους. Έτσι ο κάθε καταναλωτής, μέσω του διαδικτύου για παράδειγμα, μπορεί να επισκεφθεί ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, να δει τα χαρακτηριστικά και τις λεπτομέρειες όλων των προϊόντων ή των υπηρεσιών που εκείνο προσφέρει, να εξετάσει την τιμή τους, να τα συγκρίνει μεταξύ τους με βάση διάφορα κριτήρια, να επιλέξει αυτά που επιθυμεί και τοποθετώντας τα στο ηλεκτρονικό του καλάθι, να πληρώσει μέσω της πιστωτικής του κάρτας με ασφάλεια και να απολαμβάνει και υποστήριξη (customer service) μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος για παράδειγμα. Επομένως θα μπορούσε κάποιος να πει ότι η νέα τεχνολογία πληροφορικής και υπολογιστών έχει μεταφέρει όλες τις βασικές

διεργασίες του Μάρκετινγκ από το φυσικό στο εικονικό επίπεδο και έχει προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα επιπλέον «εργαλείο» στην προώθηση των υπηρεσιών όλων των ειδών των επιχειρήσεων. (Πασχόπουλος, Σκαλτσάς, 2000).

2.7.1 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού μάρκετινγκ

Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ (e-marketing) έχει πολλά πλεονεκτήματα έναντι του παραδοσιακού μάρκετινγκ, και αυτά τα πλεονεκτήματα συχνά καθιστούν την ψηφιακή προσέγγιση προτιμητέα. Ορισμένα από τα κύρια πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ είναι τα εξής (Βλαχοπούλου, 2003):

- **Ευκολία πρόσβασης:** Το διαδίκτυο επιτρέπει σε πελάτες από παγκόσμια κλίμακα να έχουν πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες όποτε θέλουν, χωρίς περιορισμούς χρόνου ή τόπου.
- **Στοχοθετημένος χειρισμός:** Το e-marketing επιτρέπει την πιο ακριβή και αποδοτική στοχοθέτηση (targeting) του κοινού μέσω διαφημίσεων, email μάρκετινγκ και άλλων τεχνικών, με βάση δημογραφικά, συμπεριφορικά και γεωγραφικά δεδομένα.
- **Ανάλυση και μέτρηση:** Μπορούν να μετρηθούν λεπτομερώς τα αποτελέσματα των διαφημιστικών εκστρατειών, όπως η ανταπόκριση του κοινού, η επίδοση, μιας ιστοσελίδας, οι πωλήσεις και άλλα, και να προσαρμοστούν οι δράσεις ανάλογα.
- **Χαμηλότερο κόστος:** Συνήθως, το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ είναι πιο οικονομικό από το παραδοσιακό μάρκετινγκ.
- **Άμεση επικοινωνία με τους πελάτες:** Ο πελάτης μπορεί να έχει άμεσα και από οποιοδήποτε σημείο ολοκληρωμένη εικόνα των προϊόντων- υπηρεσιών για τα οποία ενδιαφέρεται, μέσα από ελκυστικές και καλά δομημένες παρουσιάσεις αυτών. Έτσι μειώνεται τόσο ο κύκλος των πωλήσεων όσο και το κόστος ενημέρωσης.

2.7.2 Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού μάρκετινγκ

Παρά τα πολλά πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα σε σύγκριση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ. Ορισμένα από αυτά τα μειονεκτήματα περιλαμβάνουν (Βλαχοπούλου, 2003):

- **Πολύ υψηλός ανταγωνισμός:** Εξαιτίας της ευκολίας πρόσβασης στο διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ μπορεί να σημαίνει αυξημένο ανταγωνισμό. Πολλές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για την προσοχή του ίδιου κοινού, και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά κόστη διαφήμισης και δυσκολίες στην ξεχωριστή προβολή.

- **Ανησυχίες ασφαλείας και προστασίας προσωπικών δεδομένων:** Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ συχνά συνδέεται με ανησυχίες σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την διαφθορά, καθώς πολλές επιχειρήσεις συλλέγουν προσωπικά δεδομένα των χρηστών.
- **Ανάγκη σταθερής αναβάθμισης:** Η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας απαιτεί συνεχείς επενδύσεις σε υποδομές και εκπαίδευση του προσωπικού για να παραμείνετε ανταγωνιστικοί στον τομέα του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ.
- **Περίπλοκες μέθοδοι αξιολόγησης:** Ο ψηφιακός χώρος παρέχει πολλά δεδομένα για ανάλυση, αλλά η αξιολόγηση αυτών των δεδομένων και η εξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων μπορεί να είναι πολύπλοκη.
- **Αποσύνδεση από τον ανθρώπινο παράγοντα:** Η ψηφιακή προσέγγιση μπορεί να απομονώσει την επικοινωνία με τους πελάτες από την ανθρώπινη επαφή, και αυτό δεν είναι πάντα επιθυμητό, ειδικά όταν πρόκειται για υπηρεσίες που απαιτούν προσωπική ανταπόκριση.

Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ διαθέτει πολλά εργαλεία και τεχνικές για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, και μπορεί να προσφέρει αξιόλογες ευκαιρίες για την επιτυχία των επιχειρήσεων.

2.8. Στρατηγικές Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ

Οι εταιρίες που επεκτείνονται στον κυβερνοχώρο δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα της διαφοροποίησης όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, με σκοπό να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες εταιρίες. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί σε διάφορα επίπεδα, όπως το προϊόν, οι υπηρεσίες, το προσωπικό, το δίκτυο και η εικόνα.

Στο πεδίο του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, υπάρχουν στρατηγικές διαφοροποίησης που αποτελούν κλειδί για την επιτυχία. Αυτές περιλαμβάνουν την ανάδειξη του πραγματικού χαρακτήρα της επιχείρησης μέσα από το περιβάλλον της ιστοσελίδας, την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των πελατών, την κατάκτηση της εμπιστοσύνης τους με ασφαλείς συναλλαγές, την κατασκευή μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης και την εξασφάλιση οφέλους για τους πελάτες μέσω της τιμολόγησης. Επιπλέον, η δημιουργία μνημονικών προϊόντων/υπηρεσιών παίζει σημαντικό ρόλο στη σύνδεση του καταναλωτή με την εταιρία (Ρεκούτης,2015)

Τέλος, η εφαρμογή του ηλεκτρονικού διαχειριστικού συστήματος σχέσεων πελατών (e-CRM) παίζει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση αυτών των στρατηγικών. Το e-CRM χρησιμοποιεί την τεχνολογία και την επικοινωνία μέσω του διαδικτύου για να ενισχύσει την κλίμακα και το πεδίο των υπηρεσιών, με στόχο την ανίχνευση, την

οικοδόμηση και τη βελτίωση των μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες, καθώς και τη βελτίωση της εξυπηρέτησής τους (Ρεκούτης,2015).

2.9. Σύγκριση Στρατηγικών Παραδοσιακού Marketing και e-Marketing

Το e-Marketing αντιπροσωπεύει την εξέλιξη του κλασικού Μάρκετινγκ σε ένα πλαίσιο τεχνολογικής προόδου και παγκοσμιοποίησης. Η επιλογή στρατηγικής Μάρκετινγκ εξαρτάται από τις ανάγκες των πιθανών αγοραστών. Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ των στρατηγικών στο παραδοσιακό και το ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τα εξής (Ρεκούτης, 2015) (Βλαχοπούλου, 2003):

Προγραμματισμός προϊόντων/υπηρεσιών: Στο παραδοσιακό Μάρκετινγκ, η έρευνα αγοράς βασίζεται σε πρωτογενείς έρευνες. Στο e-Marketing, χρησιμοποιείται η τεχνολογία έρευνας με απευθείας ερωτηματολόγια μέσω του διαδικτύου.

Αγορά – Στόχος: Στο παραδοσιακό Μάρκετινγκ, η αγορά διαιρείται σε τμήματα βάσει δημογραφικών και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών ενώ αντίστοιχα στο e-Marketing, υπάρχει προσπάθεια αναγνώρισης και κάλυψης των αναγκών κάθε πελάτη.

Τιμολόγηση: Στο παραδοσιακό Μάρκετινγκ, η πολιτική τιμών βασίζεται στο σύστημα παραγωγής. Στο e-Marketing, οι τιμές διαμορφώνονται με βάση την αλληλεπίδραση με τον καταναλωτή.

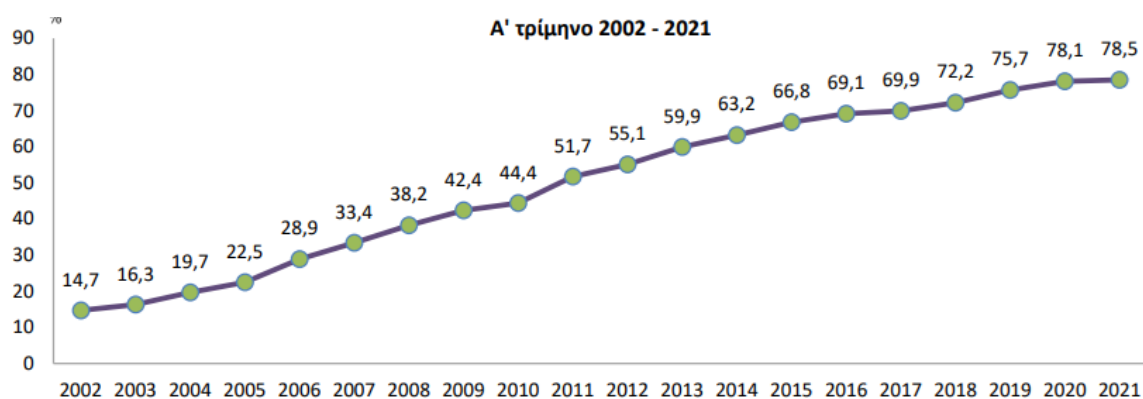
Προβολή των προϊόντων: Στο παραδοσιακό Μάρκετινγκ, η προβολή είναι απρόσωπη μέσω διαφημίσεων. Στο e-Marketing, υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και ελκυστικές ιστοσελίδες που καθοδηγούν τον χρήστη.

Κανάλια Διανομής: Στο παραδοσιακό Μάρκετινγκ, η διανομή γίνεται μέσω μεσαζόντων και πωλητών, ενώ αντίστοιχα στο e-Marketing, ορισμένα προϊόντα διατίθενται ηλεκτρονικά, ενώ άλλα μέσω δικτύων διανομής.

Μέτρηση Αποτελεσματικότητας: Στο e-Marketing, η αποτελεσματικότητα μετριέται με την αξία του κάθε πελάτη και τη διατήρηση της πιστότητάς του. Στο παραδοσιακό Μάρκετινγκ, μετριέται βάσει του κέρδους και του μεριδίου στην αγορά.

2.10. Αύξηση χρήσης Διαδικτύου και ηλεκτρονικού εμπορίου τα τελευταία χρόνια

Παρακάτω θα παραθέσουμε κάποια σημαντικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ που αποτυπώνουν την αυξητική τάση που έχει τα τελευταία χρόνια τόσο η χρήση του διαδικτύου γενικότερα αλλά και πιο συγκεκριμένα το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα



Γράφημα 1: Πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Ποσοστιαία συμμετοχή πληθυσμού ηλικίας 16-74 ετών

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

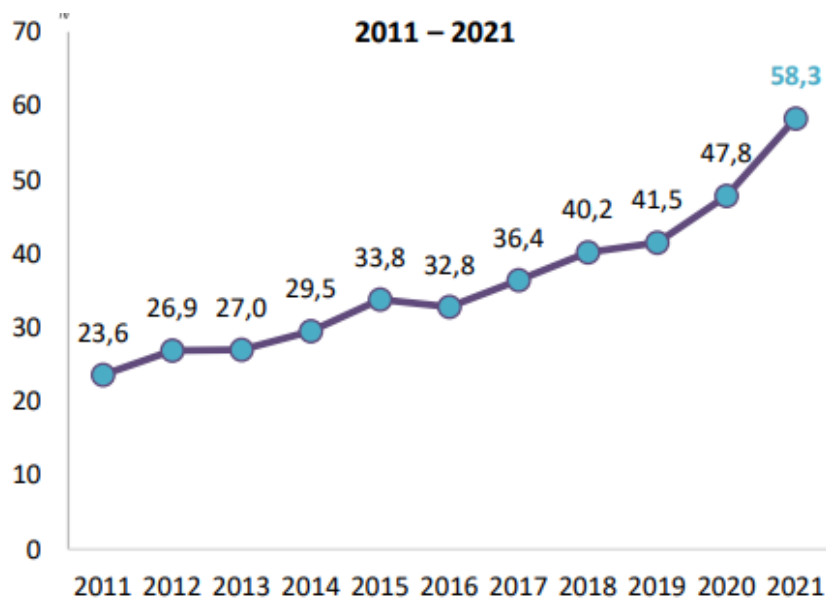
Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, χρήση του Διαδικτύου σε τακτική βάση, δηλαδή, τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα, πραγματοποιείται από το 98,2% όσων χρησιμοποίησαν το διαδίκτυο το Α' τρίμηνο του 2021. Περισσότερες από δύο φορές, στη διάρκεια της ημέρας, χρησιμοποίησε το διαδίκτυο το 91,1% των καθημερινών χρηστών.

Πίνακας 1: Λόγοι χρήσης του Διαδικτύου – Α' τρίμηνο 2021

ΛΟΓΟΙ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	Ποσοστιαία % συμμετοχή ατόμων ηλικίας 16-74 ετών που χρησιμοποίησαν το διαδίκτυο κατά το Α' τρίμηνο 2021
Διάβασμα online ειδήσεων σε ιστοσελίδες, εφημερίδες, περιοδικά	90,4
Αναζήτηση πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες	89,1
Πραγματοποίηση κλήσεων ή βιντεοκλήσεων, με χρήση web κάμερας μέσω του διαδικτύου (Skype, Messenger, Facetime, Viber, Whats App, Snapchat κ.λπ.)	83,2
Αποστολή ή λήψη ηλεκτρονικών μηνυμάτων	81,5
Ανταλλαγή μηνυμάτων χρησιμοποιώντας εφαρμογές, όπως Skype, Messenger, Viber, Whats App, Snapchat	79,4
Συμμετοχή σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat κ.λπ.)	79,1
Αναζήτηση πληροφοριών υγείας, σχετικά με ασθένειες, διατροφή, κακώσεις, τραύματα, παράγοντες που βελτιώνουν την υγεία κ.λπ.	74,6
Πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών μέσω ιστοσελίδας ή εφαρμογής (συμπεριλαμβανομένου του mobile banking)	54,0
Αποστολή γνώμης για θέματα κοινωνικά ή πολιτικά σε ιστοσελίδες ή μέσα κοινωνικής δικτύωσης	13,5
Αναζήτηση εργασίας ή αποστολή αιτήσεων για εύρεση εργασίας	13,1
Συμμετοχή σε online διαβουλεύσεις ή ψηφοφορίες για κοινωνικά ή πολιτικά θέματα	4,4
Πώληση αγαθών ή υπηρεσιών μέσω ιστοσελίδας ή εφαρμογής (π.χ. στο e-Bay, Facebook Marketplace, shrock)	3,8

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

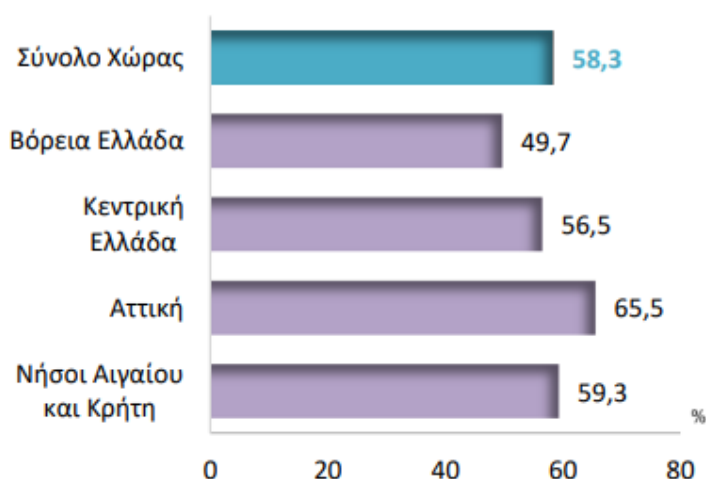
Παρατηρούμε λοιπόν ότι ένα τεράστιο ποσοστό και συγκεκριμένα το 89,1% των ατόμων ηλικίας 16-74 χρησιμοποίησαν το Διαδίκτυο για αναζήτηση πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες. Συνεπώς αυτό το ποσοστό είναι πολύ πιο εύκολο να κάνει τις αγορές του ηλεκτρονικά.



Γράφημα 2. Αύξηση ηλεκτρονικού εμπόριο, Α' τρίμηνο 2021

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Παρατηρείται ότι 6 στους 10 (58,3%) ηλικίας 16–74 ετών, που έχουν οποτεδήποτε χρησιμοποιήσει, έστω και μία φορά, το Διαδίκτυο, πραγματοποίησαν, κατά το Α' τρίμηνο του 2021, κάποια ηλεκτρονική αγορά ή παραγγελία αγαθών ή υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου, για προσωπική χρήση. Σε σύγκριση με το Α' τρίμηνο του 2020, το ποσοστό των χρηστών του Διαδικτύου που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές παρουσίασε αύξηση 22,0%. Στο Γράφημα 3 απεικονίζονται τα αντίστοιχα ποσοστά ανά μεγάλη γεωγραφική περιοχή



Γράφημα 3: Ηλεκτρονικές αγορές ανά μεγάλη γεωγραφική περιοχή, Α' τρίμηνο, 2021

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Το 91,5% των καταναλωτών που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές επέλεξε να κάνει ηλεκτρονικές αγορές από εγχώριες επιχειρήσεις, ποσοστό που καταγράφει μείωση 1,7% σε σύγκριση με το 2020 (93,1%) ενώ αύξηση 20,5% και 14,4% καταγράφεται στους καταναλωτές που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές από πωλητές άλλων χωρών της ΕΕ (2020: 21,0%, 2021: 25,3%) και από πωλητές χωρών εκτός ΕΕ (2020: 13,9%, 2021: 15,9%), αντίστοιχα.

Αναφορικά με τα φυσικά (που δεν είναι σε ψηφιακή μορφή) προϊόντα που αγοράστηκαν ή παραγγέλθηκαν, από το Διαδίκτυο, κατά το Α' τρίμηνο του 2021, για προσωπική χρήση :

- 76,3% των ατόμων ηλικίας 16-74 ετών που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές το Α' τρίμηνο του 2021, αγόρασαν είδη ένδυσης (συμπεριλαμβανομένων αθλητικών ενδυμάτων), είδη υπόδησης και αξεσουάρ (τσάντες, κοσμήματα κ.ά.)
- 33,0% των ατόμων αγόρασαν φαγητό που διανέμεται (delivery) από εστιατόρια, ταχυφαγεία
- 29,7% των ατόμων αγόρασαν καλλυντικά, προϊόντα ομορφιάς ή υγείας
- 29,1% των ατόμων αγόρασαν αθλητικά είδη, εξαιρουμένων των αθλητικών ενδυμάτων και υποδημάτων που συμπεριλαμβάνονται στα είδη ένδυσης και υπόδησης.

Ειδικότερα, όσον αφορά σε προϊόντα που αγοράζονται σε ψηφιακή μορφή:

- 19,5% των ατόμων ηλικίας 16-74 ετών που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές το Α' τρίμηνο του 2021, αγόρασαν ταινίες ή σειρές, είτε ως υπηρεσία μετάδοσης (streaming) είτε ως ψηφιακό αρχείο που μεταφορτώνεται.
- 9,8% των ατόμων αγόρασαν μουσική, είτε ως υπηρεσία μετάδοσης (streaming) είτε ως ψηφιακό αρχείο που μεταφορτώνεται. Σε σχέση με το Α' τρίμηνο του 2020 (4,0%) καταγράφηκε αύξηση 145,0%.
- 6,1% των ατόμων αγόρασαν ηλεκτρονικά βιβλία, online εφημερίδες / περιοδικά. Σε σχέση με το Α' τρίμηνο του 2020 (2,6%) καταγράφηκε αύξηση 134,6%.
- 6,1% των ατόμων αγόρασαν παιχνίδια για κινητά, tablet, Η/Υ ή κονσόλες παιχνιδιών. Σε σχέση με το Α' τρίμηνο του 2020 (4,8%) καταγράφηκε αύξηση 27,1%.

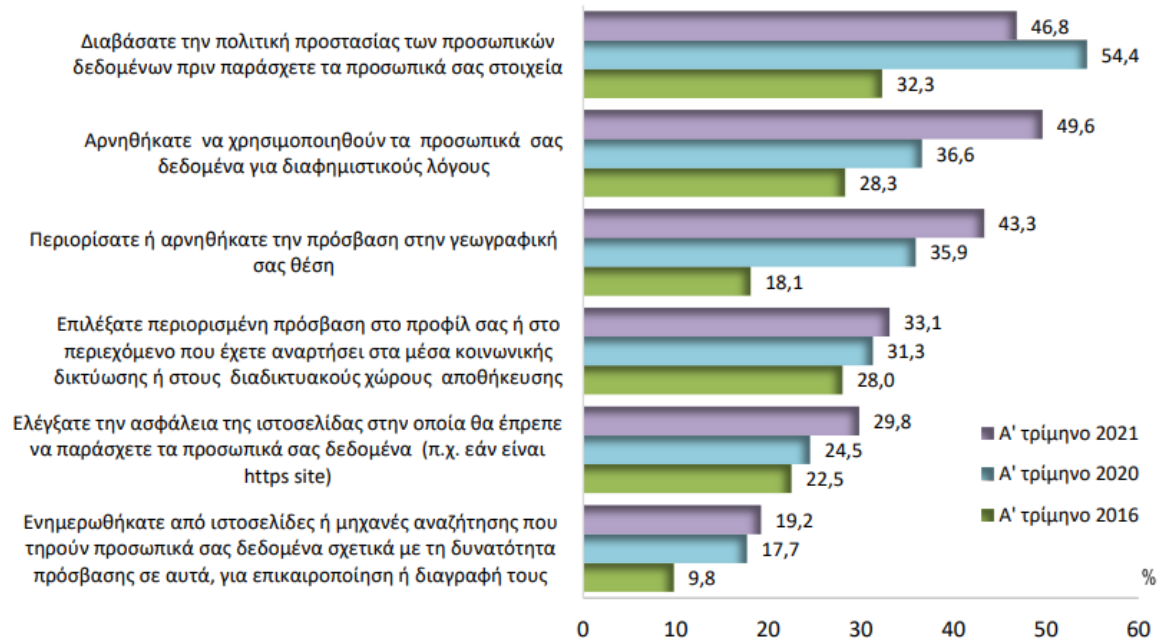
2.11. Ασφάλεια στο ηλεκτρονικό εμπόριο

Προστασία από τη μεριά των καταναλωτών

Η ασφάλεια στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα σημαντικό θέμα που αφορά τόσο τους καταναλωτές όσο και τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό καθώς η ανασφάλεια λόγω της απρόσωπης συναλλαγής είναι πολύ μεγαλύτερη (Πασχόπουλος, Σκαλτσάς, 2000). Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να εξασφαλισθεί η ασφάλεια στο ηλεκτρονικό εμπόριο από τη μεριά των καταναλωτών όπως είναι:

- Η ασφάλεια των πληρωμών: Πρέπει να χρησιμοποιούνται ασφαλείς πλατφόρμες πληρωμών έτσι ώστε να αποφεύγονται να δίνονται ευαίσθητες πληροφορίες, όπως αριθμούς πιστωτικών καρτών, σε αναξιόπιστες πηγές.
- Η επιλογή αξιόπιστων πωλητών: Καλό θα ήταν πριν από κάθε αγορά να ελέγχονται οι κριτικές και οι αξιολογήσεις από άλλους πελάτες.
- Η ασφαλής σύνδεση: Πριν γίνει οποιαδήποτε αγορά online πρέπει να χρησιμοποιείται ασφαλή σύνδεση (HTTPS) , καθώς αυτό διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες των πελατών παραμένουν ασφαλείς κατά τη μετάδοση.
- Η πολιτική απορρήτου: Θα πρέπει να γίνεται προσεκτική ανάγνωση της πολιτικής απορρήτου του καταστήματος για να γνωρίζουν οι πελάτες πώς χρησιμοποιούνται οι προσωπικές τους πληροφορίες.
- Οι Ασφαλείς κωδικοί πρόσβασης: Χρήση ισχυρών κωδικών πρόσβασης και αλλαγή αυτών τακτικά.

Εν γένει, η προσοχή και η ενημέρωση είναι κλειδιά για την ασφαλή εμπορία στο διαδίκτυο. Επίσης, υπάρχουν νόμοι και κανονιστικά πλαίσια όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο που αναλύσαμε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που προστατεύουν τους καταναλωτές στο ηλεκτρονικό εμπόριο και ποινικοποιούν απάτες και παραβιάσεις των δικαιωμάτων των καταναλωτών.



Γράφημα 4: Ενέργειες προστασίας προσωπικών δεδομένων. Ποσοστιαία συμμετοχή πληθυσμού 16-74 ετών που χρησιμοποίησε το διαδίκτυο Α' τρίμηνο 2016, 2020, 2021

Πηγή : ΕΛΣΤΑΤ

Στο γράφημα 4 παρατηρείται αύξηση, σε σύγκριση με το 2020, πλην της ανάγνωσης της πολιτικής για την προστασία των προσωπικών δεδομένων πριν αυτά παρασχεθούν (μείωση 14,0%). Μεγαλύτερη αύξηση (35,5%) καταγράφεται στην άρνηση χρήσης των προσωπικών δεδομένων για διαφημιστικούς λόγους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το γεγονός ότι οι online δραστηριότητες στο διαδίκτυο καταγράφονται και χρησιμοποιούνται για την αποστολή διαφημίσεων, απασχολεί 7 στους 10 (67,8%).

Προστασία από τη μεριά των επιχειρήσεων

- Η ασφάλεια στο ηλεκτρονικό εμπόριο από τη μεριά της επιχείρησης είναι κρίσιμη για την προστασία των πελατών, την προστασία της φήμης της επιχείρησης και την συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς περί προστασίας δεδομένων. Μερικά βασικά μέτρα ασφαλείας που μπορεί μια επιχείρηση να λάβει είναι:
- Ασφαλής πλατφόρμα: Χρήση μιας αξιόπιστης και ασφαλούς πλατφόρμας ηλεκτρονικού εμπορίου που προσφέρει ασφαλείς συνδέσεις και εργαλεία προστασίας δεδομένων.
- Προστασία δεδομένων πελατών: Διαχείριση των προσωπικών δεδομένων των πελατών με προσοχή. Χρειάζεται δηλαδή εφαρμογή ασφαλών αποθηκεύσεων δεδομένων, κρυπτογραφία και πολιτικές απορρήτου.

- Προστασία από κυβερνοεπιθέσεις: Εγκατάσταση προηγμένων μέσων προστασίας από κυβερνοεπιθέσεις, όπως firewall, ανίχνευση και αποκατάσταση απειλών (IDS/IPS), και καθημερινή ενημέρωση του λογισμικού.
- Εκπαίδευση του προσωπικού: Εκπαίδευση προσωπικού για θέματα ασφαλείας, όπως αναγνώριση phishing επιθέσεων, χρήση ασφαλών κωδικών πρόσβασης και προστασία δεδομένων.
- Εφαρμογή των νόμων περί ασφάλειας: Συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς περί ασφάλειας και προστασίας δεδομένων που ισχύουν στην εκάστοτε χώρα και στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Εξυπηρέτηση πελατών: Παροχή μέσων επικοινωνίας όπου οι πελάτες μπορούν να αναφέρουν οποιοδήποτε πρόβλημα με την ασφάλεια ή την προστασία των δεδομένων.

Η ασφάλεια στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι σημαντική για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πελατών και την αποτροπή απωλειών λόγω κυβερνοεπιθέσεων ή παραβιάσεων ασφαλείας. Επενδύοντας στην ασφάλεια, η επιχείρησή μπορεί να προστατεύσει τόσο τους πελάτες όσο και τον εαυτό της από τους κινδύνους του ηλεκτρονικού εμπορίου.

2.12. Το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα

Σύμφωνα με πρόσφατες μετρήσεις «ο κύκλος εργασιών του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα αγγίζει πλέον το 7,9% του ΑΕΠ, ενώ σε απόλυτα μεγέθη ανέρχεται σε €13 δισ., τη στιγμή που στη χώρα υπάρχουν περισσότερα από 6.500 ελληνικά e-shops. Όπως προκύπτει από έρευνα που παρουσίασε ο GR.EC.A σε σχετική εκδήλωση, ο κλάδος του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα καταγράφει συνεχή και σημαντική ανάπτυξη. Σήμερα, στην Ελλάδα οι "online" καταναλωτές ξεπερνούν τα 3 εκατ. (σε σύνολο μεγαλύτερο από 7 εκατ. χρήστες internet), ξοδεύουν δε κατά μέσο όρο σε ετήσια βάση περί τα €1.300. Ο αριθμός αυτός αντιστοιχεί στο 40% του "online" πληθυσμού, ενώ σημαντική είναι και η αύξηση των αγορών από ελληνικά e-shops (περισσότεροι από το 80% των e-shoppers). Μάλιστα σε σχετική έρευνα που εκπονήθηκε, το 30% των ερωτηθέντων απάντησε πως δίνει το 50% του budget για την απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου.» (businessnews.gr, 2017)

Ελληνικά δεδομένα Ηλεκτρονικού Εμπορίου πριν την πανδημία του κορονοϊού.

Το 2016, συνεχίζεται η αύξηση των αγορών από τα ελληνικά ηλεκτρονικά καταστήματα, αφού έξι στους δέκα αγοραστές έκαναν πάνω από το 80% των online αγορών τους από τοπικά e-shops, ενώ έναν χρόνο πριν η αναλογία ήταν 5 στους δέκα. Αυτή η αύξηση εξηγείται λόγω των capital controls, αλλά και τη δυναμική

λειτουργία χιλιάδων τοπικών ηλεκτρονικών καταστημάτων σε όλες, πλέον, τις κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών (Δουκιδης,2016). Οι Έλληνες συνεχίζουν να έχουν από τα υψηλότερα ποσοστά αγορών σε όλη την Ευρώπη από e-shops του εξωτερικού στα επίπεδα περίπου του 30% (Δουκιδης,2016).

Covid εποχή και ηλεκτρονικό εμπόριο

Το 2020 ήταν η χρονιά που ανέτρεψε όλες τις προβλέψεις για την ανάπτυξη του e-commerce στη χώρα μας. Παρόλες τις χαμηλές μας ταχύτητες σαν χώρα στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ειδικά στις μικρές επιχειρήσεις, σε διάστημα δέκα μόλις μηνών συντελέστηκαν τόσες αλλαγές και αυξήθηκαν τόσο τα ποσοστά ανάπτυξης στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου, που σε άλλες συνθήκες μπορεί να είχαν συντελεστεί μέσα σε μια δεκαετία. Η πανδημία και η απροσδόκητη διάρκεια της έβγαλε ωστόσο στην και πολλές δυσλειτουργίες στην επιφάνεια όπως: προβλήματα (τεράστια στο last mile), ελλείψεις και συνεχείς προκλήσεις με τα αλληπάλληλα νέα μοντέλα “Click Away”, “Click in Shop” κλπ στις επιχειρήσεις.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η μη εξοικείωση με την τεχνολογία και το e-commerce δεν ήταν η μόνη πρόκληση που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι Έλληνες επιχειρηματίες. Η μείωση των πωλήσεων στην αρχή της πανδημίας δεν έχει σε τίποτα να κάνει με τη συνέχεια της, αφού λίγους μήνες αργότερα οι ηλεκτρονικές πωλήσεις σύμφωνα με το ΣΕΠΕ σημείωσαν αύξηση γύρω στο 15%. Σε ένα τόσο δυναμικό και προκλητικό πλαίσιο οι μικρές επιχειρήσεις χωρίς ψηφιακή παρουσία συνειδητοποίησαν την ανάγκη δημιουργίας ηλεκτρονικών καταστημάτων αφού πλέον από αυτά εξαρτιόταν η διαβίωση τους. Για την ενίσχυση αυτών των επιχειρήσεων, οι οποίες ήταν αρκετές στη χώρα μας, δόθηκαν 80 εκατομμύρια ευρώ από την εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας του ΕΣΠΑ μέσω του προγράμματος «Ε-λιανικό - Επιχορήγηση υφιστάμενων ΜμΕ επιχειρήσεων του κλάδου του λιανεμπορίου, για την ανάπτυξη/αναβάθμιση και διαχείριση ηλεκτρονικού καταστήματος».

Όλες οι παραπάνω αναβαθμίσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο, διατηρήθηκαν στη χώρα μας και τα επόμενα 3 χρόνια μιας και αυτή η ανάπτυξη και οι αλλαγές του e-commerce ήρθαν για να μείνουν.

2.13. Υλοποίηση Αρχών Ολικής Ποιότητας στο διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο

Υπάρχουν πολλά ζητήματα ποιότητας στο ηλεκτρονικό εμπόριο και υπάρχει ανάγκη επαναπροσδιορισμού της στις εφαρμογές του Διαδικτύου και στις διαδικασίες που ακολουθούνται για την πραγματοποίησή του (Billewar & Babu, 2012). Η ΔΟΠ λειτουργεί ως λύση σε αυτό το πρόβλημα. Πρόκειται για μια πελατοκεντρική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία επωφελείται ο πελάτης και έχει αρκετές δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς εστιάζει στις ανάγκες των πελατών.

Σύμφωνα με τους Mohanty et al. (2007) μια ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να επιβιώσει μέσα στο διεθνές και ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο αν εστιάζει στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει. Η αριστεία της ποιότητας συμβάλλει στην επίτευξη της αφοσίωσης των πελατών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτό η ΔΟΠ έχει αποκτήσει ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια και υιοθετείται από εταιρείες που δραστηριοποιούνται διεθνώς μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν ενταθεί, ενώ ο ανταγωνισμός οξύνεται συνεχώς.

Η ποιότητα στο ηλεκτρονικό εμπόριο πρέπει να επιτυγχάνει τους ακόλουθους στόχους (Ghazzawi et al., 2016):

- να προσελκύει περισσότερους πελάτες μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού ιστοσελίδας και του περιεχομένου.
- να πραγματοποιεί συναλλαγές όποτε επιθυμεί ο πελάτες μέσω υψηλής ποιότητας τεχνολογίας.
- να πραγματοποιεί διαδικτυακές διαδικασίες και συναλλαγές εύκολα και αποτελεσματικά με την χρήση συμπληρωματικών υπηρεσιών.
- να παρέχει ασφάλεια στη διεξαγωγή διαδικασιών και συναλλαγών μέσω μεθόδων διασφάλισης της προστασίας τους.
- να αυξάνει την αποδοτικότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου με την χρήση υψηλής ποιότητας περιβάλλοντος.

Τα βασικά ζητήματα ποιότητας που έχει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση που ασχολείται με το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι τα εξής (Ghazzawi et al., 2016):

- το περιεχόμενο και ο σχεδιασμός της ιστοσελίδας: Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζονται πληροφορίες, δεδομένα, εμπειρίες και γνώσεις προκειμένου να είναι αναγνωρίσιμες και να αποκτήσουν αξία για το καταναλωτικό κοινό. Το περιεχόμενο της ιστοσελίδας είναι η κύρια πηγή γνώσης για τα προϊόντα, τις 20 υπηρεσίες και τους τρόπους συναλλαγών (Molla & Licker, 2001). Το περιεχόμενο πρέπει να χαρακτηρίζεται από ακρίβεια, ανανέωση, συνάφεια, κατανόηση, πληρότητα και αξιοπιστία. Ακόμη, η οργάνωση και ο τρόπος διανομής του περιεχομένου πρέπει να είναι εξίσου αποτελεσματικά. Τέλος, απαραίτητη είναι η ενημέρωση (update) της ιστοσελίδας (Chou, 2001).
- η τεχνολογική δομή: Η τεχνολογική δομή πρέπει να ανταποκρίνεται στο κόστος, τις επιθυμίες, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που επιθυμεί η επιχείρηση (Chou, 2001). Υπάρχουν αρκετές δυσκολίες στην ενοποίηση λογισμικών για το ηλεκτρονικό εμπόριο και διαφόρων εφαρμογών που έχουν οι ιστοσελίδες (Turban et al., 2012).
- οι συμπληρωματικές υπηρεσίες: Πρόκειται για υπηρεσίες που διευκολύνουν τους καταναλωτές να ολοκληρώσουν την αγοραστική διαδικασία κατά την επίσκεψή τους στην ιστοσελίδα. Περιέχουν κάθε βήμα πριν την αγορά αλλά και κατά τη διάρκεια αυτής και μετέπειτα. Παραδείγματα αποτελούν οι τρόποι πληρωμής, η

ύπαρξη ασφάλειας κατά τις συναλλαγές και οι ευαίσθητες πληροφορίες των πελατών (Kumar et al., 2006).

- η ασφάλεια: Ο παράγοντας αυτός αποτελεί την ειδοποιό διαφορά και οδηγεί στην αγορά ενός προϊόντος από μια συγκεκριμένη ιστοσελίδα έναντι μιας άλλης. Η πολιτική ασφαλείας είναι απαραίτητη για την απόκτηση εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και της επιχείρησης.
- το περιβάλλον: Η ποιότητα του περιβάλλοντος αφορά το βαθμό εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου που εφαρμόζεται στην επιχείρηση και περιέχει τους στόχους που τίθενται από τη διοίκηση, τους κανόνες διοίκησης, την φορολογική πολιτική, τη νομοθεσία (Kumar et al., 2006).

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

Διεθνής βιβλιογραφία

- Turban , F. & King , D. & Lee , J. & Viehland , D. , επιμέλεια μετάφρασης Σαμαράς, Γ. , 2006 .Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Αρχές –Εξελίξεις – Στρατηγική από την σκοπιά του Manager. Β΄ Έκδοση. Αθήνα :Εκδόσεις Γκιούρδας.
- Bushry , M., 2005. E-Commerce .Firewall Media
- Chaffey , D. , 2007. E-business and E-commerce Management -Pearson Education

Ελληνική βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Ν. Β. , Κοπανάκη, Ε. Δ, Πανταζή, Μ-Α. Α., Νικολοράκος, Χ. Θ., Βαγγελάτος, Ι.Χ. , 2013,Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προγραμματισμός και σχεδίαση, Εκδόσεις: Ε. Μπένου-Αθήνα
- Βλαχοπούλου , Μ., 2003.e-Marketing / Διαδικτυακό Μάρκετινγκ. Β΄ Έκδοση. Αθήνα Εκδόσεις Rosili
- Δουκίδης , Γ. & Δράκος, Β. & Θεμιστοκλέους, Μ. & Παπαζαφειροπούλου, Ν., 1998. Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Πασχόπουλος , Α. & Σκαλτσάς , Π., 2001. Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ανάπτυξη & Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Marketing στο διαδίκτυο. Β΄ Έκδοση. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Τζωρτζάκης , Κ. & Τζωρτζάκη , Α. , 1996. Αρχές μάρκετινγκ – η ελληνική προσέγγιση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Τζαβλόπουλος, Γ., Μαδυτινός, Ζ., & Βασιλειάδης, Χ., CRM: Η πραγμάτωση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, στα πρακτικά του Πανελληνίου Συνεδρίου Νέων Τεχνολογιών και Marketing, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης Ιεράπετρα 2007

Έρευνες

- Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος, 2022. Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από τα νοικοκυριά (Ηλεκτρονικό Εμπόριο).
- Δουκίδης , Γ. & Φραιδάκη, Κ, 2010. Καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου Β-С στην Ελλάδα: Αντιλήψεις και συμπεριφορά των online καταναλωτών. Εργαστήριο :Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN)

Εργασίες

- Ρεκούτης, Χ., Η Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες από τις Επιχειρήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Αθήνα, 2015.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <http://www.hrima.gr/article.asp?view=220&ref=219>
- <http://www.sofokleousin.gr/archives/168657.htm>
- http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/efarmoges_comp/kef1.pdf
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/703521/>
- http://www.eltrun.gr/wpcontent/uploads/2013/12/ELTRUN_ecommerce_survey_20131.pdf

Κεφάλαιο 3

Μελέτη περίπτωσης-Μπορεί και όχι

3.1 Εισαγωγή

Το μπορεί και όχι είναι μια ελληνική εταιρεία e-shop η οποία ιδρύθηκε από τρεις νέους ανθρώπους το 2019. Είναι μια ανερχόμενη εταιρεία η οποία σχεδιάζει κατά κύριο λόγο ρούχα και αξεσουάρ. Αυτό που διαχωρίζει όμως το μπορεί και όχι από ένα απλό e-shop ένδυσης είναι ότι όλα τα προϊόντα του βασίζονται πάνω σε χιουμοριστικές ατάκες και σλόγκαν που είναι γνωστά είτε από εκφράσεις που λένε καθημερινά οι νέοι είτε από διάσημες ελληνικές σειρές και ταινίες των 90's και 00's. Η χαρά, το κέφι αλλά και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι νέοι στην καθημερινότητά τους αντικατοπτρίζονται μέσα από τις έξυπνες και στοχευμένες ατάκες που έχουν πάνω τους τα ρούχα και τα αξεσουάρ. Ο βασικός λόγος επιτυχίας μέχρι τώρα είναι η ταύτιση των νέων με διάφορες καταστάσεις και συναισθήματα αλλά και η νοσταλγία που τους δημιουργούν οι σειρές που τους μεγάλωσαν ως παιδιά και μέχρι σήμερα χρησιμοποιούν τις ατάκες τους.

3.2 PEST ANALYSIS

Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση μιας χώρας και τον τρόπο που επηρεάζει τις επιχειρήσεις. Η αλήθεια είναι ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε χώρα έχουν επιδράσεις στις επιχειρήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ίδιες οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, μπορούν να ασκήσουν επιρροή στην πολιτική της χώρας τους. Ο αντίκτυπος στο πολιτικό περιβάλλον εκδηλώνεται στον τομέα του ανταγωνισμού και στον καθορισμό των στρατηγικών αποφάσεων.

Για παράδειγμα, όταν οι νόμοι για τον ανταγωνισμό είναι αυστηροί, οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόσουν τις στρατηγικές ανάπτυξής τους. Ενδέχεται να αναγκαστούν να επικεντρωθούν σε διαφορετικούς κλάδους επειδή δεν μπορούν να εξαγοράσουν επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο λόγω των περιορισμών. Επίσης, η φορολογία και η εργατική νομοθεσία κάθε χώρας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τις επιχειρήσεις, επηρεάζοντας τις στρατηγικές τους και την επιλογή των τοποθεσιών δραστηριοποίησής τους.

Στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου, το πολιτικό περιβάλλον αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη και τη λειτουργία του. Πιο συγκεκριμένα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως :

Κανονισμοί: Οι κυβερνητικοί κανονισμοί έχουν τη δυνατότητα να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Στην Ελλάδα, λόγω του covid άνησε πάρα πολύ το ηλεκτρονικό εμπόριο όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Λόγω της μεγάλης κερδοφορίας και της ανάπτυξης αυτής το κράτος ενθαρρύνει σημαντικά τις επιχειρήσεις αυτές είτε μέσω επιχορηγήσεων. Επιπλέον, φορολογικές πολιτικές, τελωνειακές διαδικασίες και νομικά πλαίσια μπορούν να δημιουργήσουν ευνοϊκό περιβάλλον ή να αυξήσουν τα εμπόδια για τις επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα, η ανεργία έχει μειωθεί σημαντικά σε σχέση με τα χρόνια της οικονομικής κρίσης. Το 2023, ανέρχεται στο 10%, ενώ οι υψηλότερες ποσοστώσεις καταγράφονται σε νεαρές ηλικίες και στις γυναίκες. Επιπλέον, η μείωση της φορολογίας για τις ελληνικές επιχειρήσεις από 24% σε 22% αποτελεί ένα σημαντικό στρατηγικό βήμα για τη λήψη αποφάσεων από τις εταιρείες.

Πολιτική Αστάθεια: Η πολιτική αστάθεια μπορεί να εισάγει οικονομική αβεβαιότητα που επηρεάζει το ηλεκτρονικό εμπόριο. Διαμαρτυρίες, απεργίες και πολιτικές αναταραχές μπορούν να διαταράξουν τις αλυσίδες εφοδιασμού και τις ψηφιακές υποδομές. Στην Ελλάδα θα δούμε πολύ συχνά τέτοιου είδους αναταραχές κυρίως λόγω των απαντών κρίσεων που βιώνουμε ως χώρα.

Εμπορικές Πολιτικές: Οι διεθνείς εμπορικές πολιτικές επίσης έχουν επιπτώσεις, ειδικά για χώρες που εξαρτώνται από τις εξαγωγές. Εμπορικοί πόλεμοι, κυρώσεις και δασμοί μπορούν να επηρεάσουν το κόστος εισροών και προϊόντων. Ο πόλεμος στην Ουκρανία έχει μετατραπεί και σε εμπορικό πόλεμο καθώς λόγω των κυρώσεων από την ΕΕ αλλά και τη μείωση της προσφοράς από τη μεριά της Ουκρανίας υπάρχουν μεγάλες επιπτώσεις που επηρεάζουν τις τιμές σε πάρα πολλά είδη δημιουργώντας ένα «ντόμινο» αυξήσεων.

Συμπεριφορά Καταναλωτή: Το πολιτικό περιβάλλον μπορεί να διαμορφώσει τις προτιμήσεις και τις αξίες των καταναλωτών. Κοινωνικά κινήματα και πολιτικές εκστρατείες επηρεάζουν τα πρότυπα ζήτησης και προσφοράς. Τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας λόγω του εκσυγχρονισμού αλλά και της παγκοσμιοποίησης έχουν αρχίσει και κυριαρχούν διάφορα κινήματα και αντιλήψεις είτε για το φεμινισμό είτε για το ρατσισμό, για τα ανθρώπινα δικαιώματα (κίνημα me too) καθώς και πλήθος υποστήριξης της ΛΟΑΤΚΙ κοινότητας (πχ. Athens Pride).

Οικονομικό περιβάλλον

Μετά την πανδημία και τις γεωπολιτικές εντάσεις μεταξύ Ουκρανίας και Ρωσίας, η οικονομική κατάσταση επηρεάστηκε σημαντικά, με αναδιαμορφωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, ο πληθωρισμός αυξήθηκε κατά 2,4% τον Σεπτέμβρη του 2023 σε σχέση με τον Σεπτέμβρη του προηγούμενου έτους.

Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) αυξήθηκε κατά 2,9% το δεύτερο τρίμηνο του 2023 σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του 2022. Οι επιχειρήσεις,

αντιμετωπίζοντας την αβεβαιότητα, προσαρμόζουν συνεχώς τον σχεδιασμό και τη στρατηγική τους προκειμένου να διατηρήσουν τη σταθερότητα.

Ωστόσο, παρά την οικονομική πίεση, το ηλεκτρονικό εμπόριο σημείωσε εντυπωσιακή ανάπτυξη, φτάνοντας τα 17 δις. ευρώ το 2022, με αύξηση 8% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, σύμφωνα με έρευνα της Επιτροπής Ανταγωνισμού.

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει ουσιαστικά το ηλεκτρονικό εμπόριο καθ' όλο το εύρος της αλυσίδας συναλλαγών. Ας εξετάσουμε τον αντίκτυπο σε διάφορους τομείς: Διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών: Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, όπου το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν αυξάνεται και η ανεργία μειώνεται, οι καταναλωτές έχουν τάση να διαθέτουν περισσότερα χρήματα, ενθαρρύνοντας τις αγορές, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών αγορών. Κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης ή υψηλού πληθωρισμού, οι καταναλωτές ενδέχεται να έχουν λιγότερο διαθέσιμο εισόδημα και να περιορίζουν τις αγορές τους. Στις μέρες μας παρόλο που η μείωση της ανεργίας και η αύξηση του ΑΕΠ βοηθούν στην αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, η μεγάλη πληθωριστική κρίση που βιώνουμε καθιστά δύσκολη την αύξηση των αγορών

Ανταγωνισμός: Σε περίοδο οικονομικής ανάπτυξης, ο αυξημένος ανταγωνισμός μπορεί να προκύψει από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά, καθώς και από τη διεύρυνση των υπάρχοντων επιχειρήσεων στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης, ο ανταγωνισμός μπορεί να μειωθεί λόγω κλεισίματος επιχειρήσεων ή συγχωνεύσεων. Μετά την πανδημία όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου ήταν μεγάλη γεγονός που καθιστούσε φοβερά ελκυστικό για νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά, αυξάνοντας έτσι κατά πολύ τον ανταγωνισμό.

Εφοδιαστική αλυσίδα: Τα οικονομικά κυμαίνονται σε συναλλαγματικές ισοτιμίες, κανονισμούς εισαγωγών/εξαγωγών και κόστη μεταφοράς επηρεάζουν την εφοδιαστική αλυσίδα. Οι διακυμάνσεις στις τιμές των καυσίμων και οι εμπορικές πολιτικές επηρεάζουν τις υπηρεσίες αποστολής και παράδοσης, επηρεάζοντας το κόστος. Τα τελευταία δύο χρόνια η αύξηση της τιμής των καυσίμων τόσο της βενζίνης όσο και του φυσικού αερίου κυμαίνεται σε πρωτοφανή υψηλά επίπεδα κυρίως λόγω του πολέμου με αποτέλεσμα να μην ακριβαίνει μόνο το κόστος μεταφοράς αλλά ακόμα και η θέρμανση του οποιοδήποτε επαγγελματικού χώρου.

Κοινωνικό περιβάλλον

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, τις συνθήκες εργασίας, το σύστημα υγείας και την κοινωνία όπου αναπτύσσεται κάθε άτομο. Στην Ελλάδα, ο πλούσιος πολιτισμός και η κληρονομιά της καθιστούν τον τουρισμό βιώσιμο μέρος της οικονομίας. Παρά την πλούσια πολιτιστική ιστορία, η χώρα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από άλλες χώρες, καθώς το 60% του ΑΕΠ προέρχεται από αυτές (Bush, 2019). Όσον αφορά την εκπαίδευση,

περίπου το 32% των ενηλίκων έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 31% έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση, ενώ το 26% έχει προπτυχιακό επίπεδο. Σε σχέση με την απασχόληση, παρατηρείται ότι πολλοί από τους απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εργάζονται σε θέσεις που απαιτούν χαμηλότερο επίπεδο γνώσης, κατατάσσοντας την Ελλάδα στην τρίτη θέση ως προς τη μη αντιστοιχία μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και θέσεων εργασίας (ΚΑΝΕΠ – ΓΣΕΕ, 2019 – 2020).

Επιπλέον, το φαινόμενο ότι 1 στους 3 ανθρώπους εργάζεται σε τομέα πολύ διαφορετικό από αυτόν που έχουν σπουδάσει, ονομάζεται οριζόντια αναντιστοιχία. Σημαντική είναι η αύξηση της φτώχειας όταν ο αριθμός των πολιτών που την αντιμετωπίζουν ανέρχεται στα 2,5 εκατομμύρια. Θα μπορούσε να αναφερθεί επίσης ως έντονο κοινωνικό φαινόμενο ότι εμφανίστηκε στη χώρα σημαντικά το φαινόμενο του ρατσισμού και του εθνικισμού (κυρίως με την άνοδο ακροδεξιών κομμάτων), ειδικά με την έλευση των μεταναστών από τη Συρία. Η περίοδος της πανδημίας επίσης απέκλεισε σχεδόν σε απόλυτο βαθμό τους πολίτες από τα κοινωνικά δρώμενα και την στενή επαφή με τους συμπολίτες τους ενώ μετά από ένα χρόνο περίπου ο πόλεμος ανάμεσα στην Ουκρανία και την Ρωσία επηρέασε έμμεσα τους πολίτες, καθώς δημιούργησε ένα κλίμα αβεβαιότητας.

Το κοινωνικό περιβάλλον έχει σημαντική επίδραση στο ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς διαμορφώνει τον τρόπο που οι καταναλωτές συμπεριφέρονται και προτιμούν προϊόντα. Υπάρχουν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζει το ηλεκτρονικό εμπόριο:

Συμπεριφορά Καταναλωτή: Η συμπεριφορά των καταναλωτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από κοινωνικούς παράγοντες, όπως η κουλτούρα, ο τρόπος ζωής και οι αξίες. Αυτοί επηρεάζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τα προϊόντα που επιλέγουν να αγοράσουν. Η εξοικείωση με την τεχνολογία, για παράδειγμα, μπορεί να διευκολύνει τις ψηφιακές αγορές. Τα τελευταία χρόνια η εξοικείωση είναι τεράστια ειδικότερα στις μικρότερες ηλικίες. Πλέον ο μέσος που ένας νέος κάθεται στο κινητό του είναι 5 ώρες, αριθμός που ξεπερνά το 30% σε αύξηση σε σχέση με το 2022 (ΕΛΣΤΑΤ)

Δημογραφικά Στοιχεία: Οι δημογραφικοί παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο και το εισόδημα επηρεάζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Διάφορες ηλικιακές ομάδες μπορεί να έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και συμπεριφορές σχετικά με τις online αγορές. Είναι λογικό ότι το δυνατό αγοραστικό κοινό στις ηλεκτρονικές αγορές είναι μικρότερο σε ηλικία (18-50) αλλά ταυτόχρονα ελάχιστοι ανήλικοι επιλέγουν αγορές online καθώς συνήθως οι αγορές αυτές γίνονται μέσω πιστωτικής κάρτας.

Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης: Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν γίνει καθοριστικός παράγοντας στο κοινωνικό περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης για να ανακαλύψουν προϊόντα, να διαβάσουν κριτικές και να αλληλοεπιδράσουν με μάρκες. Αυτά τα μέσα μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις αγοράς. Οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου χρειάζεται να αντιληφθούν τη σημασία της

αποτελεσματικής χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την επικοινωνία με το κοινό-στόχο τους και την κατασκευή της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας τους. Επιπλέον, η προώθηση και η διαφήμιση των e-shops γίνεται πλέον σχεδόν εξ ολοκλήρου ηλεκτρονικά και κυρίως μέσω της βοήθειας των social media που αποτελεί τον μεγαλύτερο δίαυλο επικοινωνίας. Η κάθε πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης συνήθως εξυπηρετεί και κάποια άλλη ηλικιακή ή κοινωνική ομάδα. Το Tik Tok ήταν η πιο επιδραστική πλατφόρμα για το 2023 με τη μεγαλύτερη δύναμη σε νέους 14-25 ετών. Πλέον, τα μεγαλύτερα brands των e-shops και όχι μόνο επιζητούν μια θέση στη διαφήμιση μέσω του Tik Tok. Ταυτόχρονα το Instagram διατηρεί ακόμα την αίγλη του και τη φήμη του σε πολλά επίπεδα ενώ το Facebook πλέον απευθύνεται σε αρκετά μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες.

Ηθική και κοινωνική ευθύνη: Η ηθική και κοινωνική ευθύνη αποτελεί σημαντικό παράγοντα στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι καταναλωτές δείχνουν όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις εταιρείες που υιοθετούν ηθικές πρακτικές και έχουν κοινωνική ευθύνη. Οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στη βιωσιμότητα, προωθούν δίκαιες εργασιακές συνθήκες και υιοθετούν ηθικές πρακτικές προμήθειας μπορούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και τη στήριξη των καταναλωτών που επιθυμούν να στηρίξουν εταιρείες που συμβαδίζουν με τις δικές τους αξίες. Τα τελευταία χρόνια ειδικότερα με την έντονη ευαισθητοποίηση που επικρατεί με κοινωνικά ζητήματα που αναφέρθηκαν και παραπάνω με την αύξηση των διαφόρων κοινωνικών κινημάτων, αναζητάται ακόμα περισσότερο αυτή η κοινωνική ευθύνη για τους ανθρώπους είτε της μειοψηφίας είτε των χαμηλότερων κοινωνικών στρωμάτων.

Τεχνολογικό περιβάλλον
Είναι αδιαμφισβήτητο ότι παρατηρείται έντονη προόδος στον τομέα της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια, αποτελώντας κρίσιμο παράγοντα για την εξέλιξη των επιχειρήσεων και της οικονομίας. Παρά τις προκλήσεις στον κοινωνικοοικονομικό τομέα, η Ελλάδα διατηρεί το καθεστώς μιας αναπτυσσόμενης χώρας, (Bush,2019).

Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του ηλεκτρονικού εμπορίου, και οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξή του.
Υποδομή Διαδικτύου: Η ποιότητα και η διαθεσιμότητα της υποδομής του Διαδικτύου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι αξιόπιστες και γρήγορες συνδέσεις είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστεί η πρόσβαση των πελατών σε ηλεκτρονικά καταστήματα και η εύκολη πραγματοποίηση αγορών. Βελτιώσεις στην υποδομή, όπως η εισαγωγή των δικτύων 5G, που έχουν ξεκινήσει να υλοποιούνται εδώ και αρκετό καιρό στην Ελλάδα μπορούν να αυξήσουν την ταχύτητα και την ευκολία πρόσβασης.

Τεχνολογία Φορητών Συσκευών: Η ευρεία χρήση φορητών συσκευών, όπως smartphone και tablet, έχει επηρεάσει σημαντικά το ηλεκτρονικό εμπόριο. Αυτές οι συσκευές διευκολύνουν τους πελάτες να κάνουν αγορές από οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Οι ιστότοποι και οι εφαρμογές για κινητά προσφέρουν εξατομικευμένες εμπειρίες. Πλέον όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν

κατά αποκλειστικότητα το κινητό τους, από την εύρεση και αγορά ενός προϊόντος έως και την υλοποίηση της εργασίας τους.

Πλατφόρμες Ηλεκτρονικού Εμπορίου: Η τεχνολογία πίσω από τις πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου έχει εξελιχθεί σημαντικά. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν από ποικίλες πλατφόρμες, όπως το Shopify και το Magento, προσφέροντας εύκολη διαχείριση αποθεμάτων και επεξεργασία πληρωμών.

Τεχνητή Νοημοσύνη: Η τεχνητή νοημοσύνη ενισχύει το ηλεκτρονικό εμπόριο, βελτιώνοντας την εμπειρία πελατών με chatbots για υποστήριξη και αλγόριθμους για εξατομικευμένες προτάσεις και διαφήμιση. Πλέον όλο και περισσότερα ηλεκτρονικά καταστήματα χρησιμοποιούν την τεχνητή νοημοσύνη ώστε να μπορούν να βρίσκονται 24/7 στο πλευρό των καταναλωτών με οποιαδήποτε ερώτηση και να έχουν ενώ ταυτόχρονα, με την λειτουργία των cookies μπορούν να τους προσφέρουν διαφημίσεις αποκλειστικά γι' αυτούς έτσι ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερος αριθμός πωλήσεων.

3.3 Πέντε δυνάμεις του Porter

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter θα αφορά στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου με σκοπό να αναδείξει τις κύριες ανταγωνιστικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων σε αυτόν τον τομέα καθώς και να αποτυπώσουμε την ελκυστικότητα του κλάδου.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Στον ψηφιακό χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, η εισαγωγή νέων εταιρειών είναι συνήθως ευκολότερη λόγω του χαμηλού εμποδίου εισόδου. Η είσοδος δηλαδή νέων παραγωγικών επιχειρήσεων απαιτεί αρκετά χαμηλά κεφάλαια σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις φυσικών καταστημάτων ενώ η τεχνογνωσία που απαιτείται αποκτιέται σχετικά εύκολα. Επιπλέον, η πανδημία δημιούργησε συνθήκες ακόμα πιο ευνοϊκές για τις νέες επιχειρήσεις δίνοντας ευκαιρίες σε νέους επιχειρηματίες με χαμηλά κεφάλαια. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο έχουν δημιουργήσει ένα ισχυρό brand και έχουν κατακτήσει την εμπιστοσύνη των αγοραστών. Αυτό μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική αντίσταση για τους νέους παίκτες, καθώς η καταξίωση και η εμπιστοσύνη που έχει χτίσει μια εταιρεία αποτελούν πλεονέκτημα. Συνεπώς, ενώ ο ψηφιακός τομέας επιτρέπει σχετικά εύκολη είσοδο νέων επιχειρήσεων, η εμπιστοσύνη και η αναγνωρισιμότητα των ήδη υπάρχοντων μπορεί να αποτελέσουν σημαντικά εμπόδια για αυτούς τις νέες επιχειρήσεις.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές διαθέτουν σημαντική επιρροή στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς έχουν εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και τη δυνατότητα γρήγορης σύγκρισης τιμών και προϊόντων σε διάφορες πλατφόρμες. Αυτό επιβάλλει στις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου την ανάγκη να προσφέρουν διαρκώς ανταγωνιστικές τιμές και άριστη εξυπηρέτηση πελατών προκειμένου να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη των πελατών τους. Ο αριθμός των δυνητικών πελατών είναι πολύ μεγάλος και θα αυξάνεται όλο και περισσότερο όσο θα εξοικειώνονται και οι προηγούμενες γενιές με το Διαδίκτυο. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η δύναμη των αγοραστών είναι πάρα πολύ ισχυρή για τον κλάδο.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους προμηθευτές τους, όπως κατασκευαστές και διανομείς, για την προμήθεια προϊόντων και υπηρεσιών. Παρόλα αυτά, η δύναμή τους στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει μειωθεί σε ένα βαθμό, καθώς η αλλαγή προμηθευτή είναι πλέον πιο εύκολη και συνήθως συνδέεται με μικρότερο κόστος. Σίγουρα, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν πίεση στους προμηθευτές τους για την υιοθέτηση συστημάτων EDI (Electronic Data Interchange). Το EDI επιτρέπει την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ επιχειρήσεων με στόχο την αυτοματοποίηση και τον πιο αποτελεσματικό χειρισμό διαδικασιών όπως οι παραγγελίες. Μέσω του EDI, οι παραγγελίες μπορούν να εκτελούνται με μικρότερο κόστος και μεγαλύτερη ακρίβεια, καθώς η αυτοματοποίηση μειώνει τον ανθρώπινο παράγοντα και τα πιθανά ανθρώπινες σφάλματα.

Απειλή από υποκατάστατα

Η απειλή που προκύπτει από τα υποκατάστατα στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι από την ύπαρξη φυσικών καταστημάτων. Ειδικά στη χώρα μας, ορισμένοι καταναλωτές που δεν έχουν υιοθετήσει ακόμη την πρακτική της διαδικτυακής αγοράς προτιμούν τα φυσικά καταστήματα. Αυτό συμβαίνει διότι αισθάνονται περισσότερη εμπιστοσύνη και βεβαιότητα ότι θα λάβουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους άμεσα και ασφαλώς. Παράλληλα, οι καταναλωτές επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν φυσικά τα καταστήματα, να αντλήσουν εμπειρίες από την πραγματική οπτική και να δοκιμάσουν τα προϊόντα πριν την αγορά τους. Επιπλέον, η πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται εύκολα μέσω του Διαδικτύου δημιουργεί μια αυξημένη ανησυχία, καθώς η επιλογή γίνεται πιο δύσκολη. Η αντιμετώπιση αυτής της απειλής από τα υποκατάστατα στη χώρα μας θεωρείται

σημαντική, καθώς αναδεικνύεται ως μια ισχυρή δύναμη που επηρεάζει τον συγκεκριμένο κλάδο.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο κλάδος του ηλεκτρονικού εμπορίου χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, καθώς πολλές επιχειρήσεις, τόσο καθιερωμένοι παίκτες όσο και νέοι εισερχόμενοι, ανταγωνίζονται για το μερίδιο της αγοράς. Σε αυτό το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου χρειάζεται να ξεχωρίσουν μέσω διάφορων παραγόντων. Η διαφοροποίηση αποτελεί καίρια στρατηγική, καθώς οι εταιρείες πρέπει να προσφέρουν μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες που θα ξεχωρίζουν στα μάτια των καταναλωτών. Επιπλέον, η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα, καθώς η ικανοποίηση των πελατών συμβάλλει στην διατήρηση και ανάπτυξη της πελατείας. Επιπλέον, η λειτουργικότητα της ιστοσελίδας τους είναι καθοριστική, καθώς πρέπει να είναι εύχρηστη και ανταγωνιστική για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους πελάτες. Παρόλο που τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αρκετά χαμηλά λόγω των λιγοστών κεφαλαιακών απαιτήσεων ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στο σύνολο θεωρείται πολύ υψηλός για τον συγκεκριμένο κλάδο.

Βάσει της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter για τον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου, προκύπτει ένα περιβάλλον χαρακτηρισμένο από έντονο ανταγωνισμό και πολλαπλές απειλές. Οι επιχειρήσεις σε αυτόν τον κλάδο πρέπει, συνεπώς, να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις και να εντοπίσουν στρατηγικούς τρόπους για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Ο έντονος ανταγωνισμός υπογραμμίζει την ανάγκη για διαφοροποίηση και καινοτομία, ενώ οι απειλές προερχόμενες από διάφορες κατευθύνσεις (όπως η δύναμη των πελατών, τα υποκατάστατα και οι απειλές νέων εισόδων) απαιτούν προσεκτική στρατηγική προετοιμασία.

3.4 Όραμα της επιχείρησης

Όραμα του Μπορεί και Όχι αποτελεί η μετατροπή κάθε αγοράς του πελάτη σε ένα όμορφο ταξίδι τρυφερών αναμνήσεων και νοσταλγικών εποχών, προσφέροντας παράλληλα μια χιουμοριστική παρέα στο σήμερα. Οι ιδρυτές της, δημιούργησαν αυτήν την εταιρεία λόγω της μεγάλης τους αγάπης για την εποχή που μεγάλωσαν (90's-00's) θέλοντας να μεταλαμπαδεύσουν αυτή την αγάπη όχι μόνο στους συνομήλικους ή μεγαλύτερους που μπορούν να ταυτιστούν περισσότερο με τη νοσταλγία αλλά και σε μικρότερες γενιές που θέλουν να μπουκ στην ψυχροσύνη του τότε ή να νιώσουν την αίσθηση του ανήκειν.

3.5 Αποστολή της επιχείρησης

Σύμφωνα και με τα αναφερόμενα στο κεφάλαιο 1.4.1 η Αποστολή της επιχείρησης αποτελεί σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της. Στην αποστολή της επιχείρησης αναφέρεται ο βασικός της σκοπός, καθορίζεται η σχέση της με τους άλλους οργανισμούς και θέτονται συγκεκριμένοι σκοποί. Η Αποστολή του μπορεί και όχι είναι να σχεδιάζει και να πουλάει ρούχα και αξεσουάρ με στόχο το έξυπνο χιούμορ δημιουργώντας έτσι σε ένα ρούχο μια ολόκληρη εμπειρία.

3.6 Σκοποί και στόχοι της επιχείρησης

Σύμφωνα και με το κεφάλαιο 1.4.2 οι σκοποί αποτελούν τα επιθυμητά αποτελέσματα της σχεδιαζόμενης δραστηριότητας και ορίζουν το τι, αλλά και πότε θα επιτευχθεί. Οι σκοποί, αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση της διοίκησης να παράγει συγκεκριμένα αποτελέσματα σε καθορισμένο χρόνο. Οι σκοποί θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και κατανοητοί και πρέπει να αφορούν κάθε κρίσιμη εκροή. Βασικοί σκοποί του μπορεί και όχι είναι:

- Η αύξηση των εσόδων κατά 10% μέχρι τον Δεκέμβρη του 2024 ξεπερνώντας σε πωλήσεις τα ποσοστά του 2021 (η πιο δυνατή χρονιά σε έσοδα του μπορεί και όχι)
- Λήψη επιχειρηματικού δανείου μέχρι τον Δεκέμβρη του 2024
- Η δημιουργία νέων σχεδίων ανά πιο τακτά χρονικά διαστήματα, κάθε μήνα και επτά νέα σχέδια σε μπλούζες και φούτερ (ακολουθώντας την πολιτική του fast fashion του Zara)
- Προσθήκη παιδικών και βρεφικών μεγεθών στα ρούχα μέχρι τον Δεκέμβρη του 2024
- Αύξηση του αποθέματος κατά 20% των αξεσουάρ δηλαδή στις πάνινες τσάντες οι οποίες έχουν μεγάλη ζήτηση και λιγότερο κόστος σε σχέση με τα ρούχα και γίνονται πολύ γρήγορα sold out
- Λανσάρισμα νέων προϊόντων όπως εσωρούχων και posters μέχρι τον Δεκέμβρη του 2024
 - Προσθήκη θεματικών ενοτήτων στο site όπως για δώρο, για ζευγάρι, για όλη την οικογένεια μέχρι τον Απρίλιο του 2024
 - Λανσάρισμα προϊόντων για εποχιακές καταστάσεις ειδικότερα για Χριστούγεννα, Πάσχα και Αγίου Βαλεντίνου μέχρι τον Μάρτη του 2025
 - Αύξηση του προσωπικού κατά δύο ακόμα άτομα έως τον Γενάρη του 2025
 - Αλλαγή του site σε όλο το γραφιστικό κομμάτι μέχρι τον Δεκέμβρη του 2024
 - Υλοποίηση τουλάχιστον μίας δράσης κοινωνικής αλληλεγγύης κάθε χρόνο

Βάσει των σκοπών που τέθηκαν παραπάνω, ο γενικότερος και βασικός στόχος του μπορεί και όχι είναι μέσα στα επόμενα χρόνια να γίνει ένα από τα μεγαλύτερα e-shop ρούχων στην Ελλάδα με μεγάλη επιρροή και απήχηση κυρίως στη νέα γενιά!

3.7 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

3.7.1 Οργάνωση

Το "Μπορεί και Όχι" αντιπροσωπεύει μια δυναμική ομάδα από τρία ιδρυτικά μέλη, κάθε ένα από τα οποία συνεισφέρει ισάξια ως προς τις ευθύνες και τις αρμοδιότητές του. Η κύρια αρμοδιότητά τους επικεντρώνεται στον χειρισμό των παραγγελιών, τον σχεδιασμό του site και τις φωτογραφήσεις των ενδυμάτων, ενώ είναι υπεύθυνοι και για την προώθηση της εταιρείας, είτε μέσω προσφορών είτε με την προώθηση νέων προϊόντων.

Δύο από τα τρία μέλη διαθέτουν δικά τους κανάλια στο YouTube, όπου έχουν αποκτήσει σημαντικούς συνδρομητές και θεατές. Αυτό τους παρέχει τη δυνατότητα να προωθούν το e-shop με ευκολία, εκμεταλλευόμενοι τον ήδη υπάρχοντα κοινωνικό τους αντίκτυπο. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία δημιουργεί μια συνεκτική προσέγγιση προώθησης και προβολής, εκμεταλλευόμενη τις δυνατότητες που προσφέρουν τα κανάλια του YouTube για την προώθηση της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Παρόλαυτα, συνειδητοποιούμε ότι, παρά την επιτυχημένη πορεία του e-shop, οι αυξημένες απαιτήσεις απαιτούν την επέκταση της ομάδας. Συνεπώς, προτείνεται η προσθήκη δύο νέων μελών, με κύρια ρόλο τη διαχείριση του δημιουργικού μέρους και την συντονισμένη διοίκηση των εργασιών.

Το πρώτο μέλος θα επικεντρωθεί κυρίως στη δημιουργική διαδικασία, αναλαμβάνοντας τον σχεδιασμό και τη δημιουργία νέων προϊόντων. Αυτό απαιτεί συνεχή καινοτομία, καθώς και τη δυνατότητα γρήγορης ανταπόκρισης σε εξελίξεις της αγοράς. Το δεύτερο μέλος θα επιφορτιστεί με τον συντονισμό και τον προγραμματισμό όλων των εργασιών. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση του χρονοδιαγράμματος, τον συντονισμό των ομάδων εργασίας και την αποτελεσματική οργάνωση των δραστηριοτήτων.

Είναι σημαντικό τα νέα μέλη να έχουν εξειδίκευση στον χώρο του μάρκετινγκ και της διοίκησης επιχειρήσεων αντίστοιχα, ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

3.7.2 Κουλτούρα

Η κουλτούρα του "Μπορεί και Όχι" αντιπροσωπεύει νέες γενιές ανθρώπων με έντονη όρεξη και πάθος. Εμπνέεται από το αίσθημα δύναμης που προέρχεται από το φεμινιστικό κίνημα και την ΛΟΑΤΚΙ κοινότητα. Τα μέλη του "Μπορεί και Όχι" ενσωματώνουν αυτές τις ευαισθησίες σε κάθε πτυχή της δραστηριότητάς τους, όχι μόνο μέσω των αστείων και πρωτότυπων σχεδίων των ρούχων τους αλλά και με τα συνθήματα που υποστηρίζουν τις μειονότητες. Στο YouTube, τα μέλη αναφέρονται συνεχώς σε αυτά τα κοινωνικά θέματα, δημιουργώντας έναν χώρο προώθησης συνειδητοποίησης και αλληλεγγύης.

Στην κουλτούρα του "Μπορεί και Όχι," το χιούμορ αναδεικνύεται ως το κυρίαρχο συστατικό. Όλα εστιάζονται γύρω από αυτό τον κεντρικό άξονα. Ο αγοραστής δεν αγοράζει απλώς ρούχα, αλλά γίνεται μέλος μιας ευχάριστης παρέας. Το χιούμορ δημιουργεί ένα αίσθημα κοινότητας, είτε κάνοντας αγορές είτε κάνοντας δώρα σε φίλους.

Επιπλέον, η νοσταλγία αποτελεί σημαντικό στοιχείο, καθώς τα σλόγκαν από παλιές σειρές των δεκαετιών του '90 και του '00 είναι κεντρικοί άξονες. Αυτή η αποτύπωση συνεισφέρει στη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας νοσταλγίας, αφήνοντας σε όλους μας το άρωμα των πιο ανέμελων εποχών.

3.7.3 Πόροι

Η έλλειψη πόρων αποτελεί το κύριο πρόβλημα για το "Μπορεί και Όχι," ειδικά στον τομέα της ρευστότητας. Αυτό το πρόβλημα οδηγεί συχνά στην έλλειψη αποθεμάτων στα προϊόντα ή στην αδυναμία δημιουργίας νέων προϊόντων με καινοτόμα σχέδια λόγω του υψηλού κόστους γραφιστικής.

Η λήψη ενός επιχειρηματικού δανείου, όπως προαναφέρθηκε στους στόχους, θα συνέβαλλε σημαντικά στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος. Με την ενίσχυση της ρευστότητας, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την έλλειψη αποθεμάτων, να δημιουργήσει νέα προϊόντα και να υλοποιήσει καινοτόμα σχέδια, το οποίο συνολικά θα οδηγήσει στην αύξηση των κερδών.

3.8 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το "Μπορεί και Όχι" αναδείχθηκε σε μια φωτεινή φωνή σε ένα δύσκολο χρονικό διάστημα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού. Σε μια εποχή στην οποία η εσωστρέφεια επικρατούσε και το χαμόγελο ήταν σπάνιο, το "Μπορεί και Όχι" προσέφερε τη χαρά και το χιούμορ που τόσο χρειαζόμασταν. Μέσα από τα

δημιουργικά της ρούχα, αλλά και μέσα από τη νοσταλγία για παλαιότερες εποχές, δημιούργησε έναν χώρο θετικής ενέργειας.

Αυτό που καθιστά ξεχωριστό το "Μπορεί και Όχι" είναι ο αυθορμητισμός, η χαρά και η ανέμελη διάθεση που αναδύεται όχι μόνο μέσα από τα προϊόντα της, αλλά και από τους ιδρυτές της. Αυτοί δεν είναι απλώς επιχειρηματίες, αλλά και πρεσβευτές των χαρακτηριστικών που προωθούν, συμβάλλοντας στην αλλαγή της ατμόσφαιρας γύρω τους.

Ένα ακόμα κλειδί γνώρισμα της επιχείρησης είναι η απόλυτη δέσμευσή της για τον τοπικό παραγωγό. Όλα τα ρούχα προέρχονται αποκλειστικά από την Ελλάδα, αντανακλώντας τη δυνατή ηθική δέσμευση των ανθρώπων πίσω από την εταιρεία. Η επιλογή να υποστηρίξουν την εθνική οικονομία, ακόμα και με υψηλότερο κόστος, αναδεικνύει τη δέσμευσή τους προς την κοινωνία και τη χώρα τους.

Τέλος, ένα ακόμα ξεχωριστό στοιχείο του e-shop είναι ότι αντιμετώπισε τις αυξήσεις των τιμών λόγω πληθωρισμού, επωμιζόμενη αυτήν ολόκληρη την επιβάρυνση. Αυτή η κίνηση αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα της ευαισθησίας της εταιρείας προς τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές, καθιστώντας την πραγματικά προσαρμοστική σε μια περίοδο οικονομικής πίεσης.

Έτσι, το "Μπορεί και Όχι" δεν είναι απλά μια εταιρεία, αλλά μια κοινότητα που μοιράζεται χαρά, χιούμορ και ανθρώπινη αλληλεγγύη, καθιστώντας την μια φωνή ελπίδας και έμπνευσης σε μια αβέβαιη εποχή.

VRIO

Η εστίαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά και την κουλτούρα ως κλειδιά για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνιστά μια σημαντική προσέγγιση για το "Μπορεί και Όχι". Το VRIO επισημαίνει την αξία (Value), τον σπάνιο χαρακτήρα (Rarity), την δυσχερή αντιγραφή (Imitability), και την οργανωτική υποστήριξη (Organization) ως κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Όπως είδαμε και στο κεφάλαιο 1.3.2 καλό θα ήταν τα σημεία υπεροχής να βασίζονται στα άυλα στοιχεία της επιχείρησης καθώς είναι πάντα τα πιο δύσκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος,2013).

Στην περίπτωση του "Μπορεί και Όχι", η εταιρεία επιτυγχάνει το VRIO με την έντονη ταύτιση των ιδρυτών της με την επιχείρηση. Η αυθεντική προσωπικότητά τους, το χιούμορ, και η κοινωνική ευαισθησία αντιπροσωπεύουν πτυχές που δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν από άλλους. Είναι αυτά τα μοναδικά χαρακτηριστικά που δίνουν στο "Μπορεί και Όχι" το πλεονέκτημα του να ξεχωρίζει στην αγορά.

Η ταυτότητα των ιδρυτών που συμβαδίζει με την κουλτούρα της επιχείρησης καταντά σε ανεκτίμητο πόρο. Ο πελάτης, αγοράζοντας από το "Μπορεί και Όχι", γνωρίζει ότι

όχι μόνο αποκτά ένα προϊόν, αλλά συμβάλλει και σε ένα όλο κίνημα χιούμορ, αυθορμητισμού και κοινωνικής συνείδησης.

3.9 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Κουμπρακι.shop

Βασική περιγραφή: Τα T-shirt "κουμπρακι" είναι αστεία, βιωματικά ρούχα και αξεσουάρ που απευθύνονται σε όλους όσους θέλουν να φορέσουν κάτι ιδιαίτερο, σε καλή ποιότητα και προσιτή τιμή.

Το "Κουμπάκι" αναδεικνύεται ως ένα μικρό, προσωπικό e-shop με έδρα του το κέντρο της Αθήνας στου Ψυρρή που ιδρύθηκε το 2014, προσφέροντας ρούχα, χειροποίητα αντικείμενα και αξεσουάρ. Η Ειρήνη Βιτώρου, η ιδιοκτήτρια, μοιράζεται την έμπνευσή της: "Όταν έχεις ένα μαγαζί, η αγορά σε ωθεί να κάνεις κινήσεις για να το εμπλουτίσεις. Είχα σχέδια στο μυαλό μου που ήθελα να τα δω τυπωμένα σε μπλουζάκια και έτσι ξεκίνησε όλο αυτό." Τα T-shirt "κουμπρακι" ξεχωρίζουν με αστεία και βιωματικά σχέδια που απευθύνονται σε όλους όσους επιθυμούν πρωτότυπα, ποιοτικά και προσιτά ρούχα.

Τα T-shirt αντιπροσωπεύουν την αισθητική του μαγαζιού, ενώ οι φράσεις που τα συνοδεύουν προσθέτουν έναν ενδιαφέροντα συνδυασμό. Όσο περνάει ο καιρός, η δημοφιλία τους αυξάνεται, ειδικά μεταξύ των τουριστών. Κάθε σχέδιο μπορεί να απαιτήσει από μία μέρα έως ένα μήνα για να δημιουργηθεί, ενώ οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 20-25€. Τα T-shirt "κουμπρακι" είναι διαθέσιμα online μέσω Facebook (κουμπάκι) και Instagram (κουμπρακι.shop) αλλά και εντός του φυσικού καταστήματος.

Koukoutsigr

Βασική περιγραφή: Τα T-Shirt koukoutsigr είναι απλά, έχουν μια minimal αισθητική, χιούμορ και διαφέρουν από τα άλλα στην αγορά γιατί σχεδιάζονται εδώ και δέκα χρόνια με αγάπη και μεράκι.

Το δίδυμο του "koukoutsigr", αποτελούμενο από τον Τάσο Τζαλαζίδη και τον Νίκο Μαϊνάρη, ξεκίνησε το e-shop το 2005, αφού αντιλήφθηκαν την ανάγκη για προσεγμένα σχεδιασμένα T-Shirt. Τα T-Shirt του "koukoutsigr" διακρίνονται για την απλότητα, τη minimal αισθητική, το χιούμορ, και τη διαφορετικότητα που προσφέρουν στην αγορά. Σχεδιάζονται με αγάπη και μεράκι εδώ και δεκαοχτώ χρόνια.

Τα σχέδια καλύπτουν όλες τις ηλικίες, από 12 μηνών έως τα 99 χρονών, και η διαδικασία σχεδιασμού μπορεί να διαρκέσει από μερικούς μήνες έως λίγα λεπτά. Φέτος ξεκίνησαν τις πωλήσεις χονδρικής, επεκτείνοντας την παρουσία τους σε νησιά όπως η Θάσος, η Λέρος, η Νάξος, και η Σχοινούσα, καθώς και σε άλλα σημεία στην Ελλάδα. Επίσης, προωθούν τα T-shirt τους σε διεθνές επίπεδο μέσω του e-shop, με πελάτες στη Γερμανία, την Αγγλία, τις ΗΠΑ και την Αυστραλία. Οι τιμές των T-shirt κυμαίνονται από 24 έως 29€ και είναι διαθέσιμα στο e-shop τους, καθώς επίσης στο κατάστημα "koukoutsis" στην οδό Σκουφά 81 στο Κολωνάκι και σε 12 επιλεγμένα σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα.

GADGETBOX

Βασική περιγραφή: Το Gadget Box είναι το σημείο αναφοράς για αυτούς που δεν έχουν "μεγαλώσει" και ψάχνουν gadgets και δώρα που θα τους φτιάξουν τη διάθεση και θα εντυπωσιάσουν, αντικείμενα που δεν μπορούν να βρουν στην εγχώρια αγορά!

Το GADGETBOX αναδεικνύεται ως ένα e-shop που δημιουργήθηκε με πάθος και αγάπη από τους ιδρυτές του. Το βασικό του χαρακτηριστικό είναι η προσφορά. Σχεδιάστηκε ειδικά για ανθρώπους που θέλουν να προσφέρουν τα πιο ευφάνταστα, αστεία και χιουμοριστικά δώρα στους αγαπημένους τους, αλλά και για όσους αναζητούν έναν τρόπο να ανανεώσουν τον ίδιο τους τον εαυτό.

Μέσα από το GADGETBOX, ο επισκέπτης βρίσκεται αντιμέτωπος με μια εκτεταμένη ποικιλία προϊόντων. Εδώ μπορεί να επιλέξει από ρούχα με χιουμοριστικά σχέδια, μέχρι αξεσουάρ και έξυπνα gadget, όπως υποδηλώνει και το όνομά της εταιρείας. Όλα αυτά είναι διαθέσιμα σε πολύ προσιτές τιμές, κυμαίνονται από 5 έως 25 ευρώ, επιτρέποντας σε κάθε έναν να κάνει ένα όμορφο, πρωτότυπο δώρο στον εαυτό του ή σε οποιονδήποτε άλλον, μέσα από την ποικιλία του site του GADGETBOX.GR.

Think Pig

Βασική περιγραφή: Στο Think Pig θα βρει κανείς τα πιο ευφάνταστα, χιουμοριστικά, πρωτότυπα σχέδια σε αξεσουάρ και χειροποίητα είδη στις πιο προσιτές τιμές της αγοράς.

Η ιστορία του Think Pig ξεκίνησε όταν η Αθηνά και η Μαριλένα συναντήθηκαν για πρώτη φορά στις αρχές του 2015 στο εργαστήριο που σήμερα αποτελεί τον χώρο δημιουργίας τους. Από τότε, η συνεργασία τους εξελίχθηκε από την κατασκευή μικρών κάδρων σε πρωτότυπα κεραμικά και άλλα χειροποίητα δημιουργήματα-αξεσουάρ.

Στην αρχή, οι παραγγελίες γίνονταν μόνο μέσω του Facebook, που ήταν ο μοναδικός τρόπος επικοινωνίας τους. Το 2017, αποφασίσανε να δημιουργήσουν το δικό τους

ηλεκτρονικό κατάστημα (eshop), προκειμένου οι παραγγελίες να είναι πιο προσβάσιμες και γρήγορες για τους πελάτες τους.

Το εργαστήριο του Think Pig, λειτουργεί καθημερινά από Δευτέρα έως Παρασκευή. Βρίσκεται στο υπόγειο της στοάς του εμπορικού κέντρου Δελαπόρτα στην Ηλιούπολη. Εκεί, το concept store υποδέχεται τους επισκέπτες τους, προσφέροντας μια μοναδική εμπειρία ψυχαγωγίας και διακόσμησης.

3.10 Μίγμα Μάρκετινγκ

Ο όρος "μίγμα Μάρκετινγκ" αναφέρεται στα τέσσερα κύρια στοιχεία, γνωστά ως 4Ps (Προϊόν, Τιμή, Διανομή, Προώθηση), που αποτελούν τη βάση για την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών, ενώ οι τιμές πρέπει να είναι προσιτές. Η αποτελεσματική διανομή και η ενδεδειγμένη προώθηση είναι κρίσιμες για την επιτυχημένη εισαγωγή στην αγορά.

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία αλληλεπιδρούν, και κανένα προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να προωθηθεί αποτελεσματικά χωρίς την ισορροπία στο μίγμα μάρκετινγκ. Η ευστάθεια σε όλα τα στοιχεία εξασφαλίζει την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Κάθε επιχείρηση, δεδομένων των στόχων της και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, δίνει έμφαση σε διάφορα επίπεδα σε κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία. Η επιτυχής προσέγγιση του μίγματος μάρκετινγκ απαιτεί διαρκή εξισορρόπηση και προσαρμογή στις εξελίξεις της αγοράς. Παρακάτω λοιπόν θα οργανώσουμε μια στρατηγική για κάθε ένα από το μίγμα μάρκετινγκ.

3.10.1 Στρατηγική με βάση το μίγμα προϊόντος

Η τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά από την επιχείρηση μπορεί να γίνει μέσω διαφόρων στρατηγικών μίγματος προϊόντων/υπηρεσιών, όπως περιγράφονται παρακάτω (Ζιγκρίδης, Λελεδάκης, 2008):

- Στρατηγική της πλήρους κάλυψης: Εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις και στοχεύει στην κάλυψη των αυξανόμενων αναγκών της αγοράς με ευρεία ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών.
- Στρατηγική εξειδίκευσης κατά κλάδο: Η επιχείρηση εξειδικεύεται στην κάλυψη ενός συγκεκριμένου τομέα της αγοράς με πλήρη σειρά προϊόντων.
- Στρατηγική εξειδίκευσης κατά κατηγορία προϊόντων: Εξειδικεύεται σε μια κατηγορία προϊόντων που απευθύνεται σε όλες τις αγορές.

- Στρατηγική εξειδίκευσης σε περιορισμένη κατηγορία προϊόντων: Η επιχείρηση εξειδικεύεται και προωθεί στην αγορά συγκεκριμένο τύπο προϊόντος για μοναδική χρήση.
- Στρατηγική εξειδίκευσης κατά προϊόν: Παράγει και διαθέτει ένα συγκεκριμένο προϊόν, εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.
- Στρατηγική εξειδίκευσης κατά τρόπο εργασίας: Δραστηριοποιείται σε τομείς που απαιτούν υψηλή εξειδίκευση, ειδικά σε ανομοιογενείς αγορές με έντονο ανταγωνισμό.

Στην περίπτωση του "Μπορεί και Όχι" ακολουθείται η στρατηγική εξειδίκευσης κατά κλάδο, καθώς έχουμε τον κλάδο ένδυσης και αξεσουάρ ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα ο οποίος ακολουθείται με μία πλήρη σειρά προϊόντων έχοντας ως στόχο να ενισχυθεί ακόμα περισσότερο η ποικιλία ώστε να μεγαλώσει το φάσμα των επιλογών από τον πελάτη. Άλλωστε όταν αναφέρθηκαν και οι σκοποί της επιχείρησης ένας από τους κυρίαρχους ήταν το λανσάρισμα νέων προϊόντων (τα οποία αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 3.6) με στόχο να κάνουν το "Μπορεί και Όχι" μεγάλη δύναμη των e-shop στην Ελλάδα με μία ευρεία γκάμα προϊόντων.

3.10.2 Στρατηγική με βάση τη διανομή

Το δεύτερο στοιχείο του Μίγματος Μάρκετινγκ, η Διανομή, αφορά όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διακίνηση των προϊόντων από τον παραγωγό ή εισαγωγέα μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Αυτή η διαδικασία απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, καθώς οι καταναλωτές αναζητούν τα προϊόντα όταν και όπου τα χρειάζονται, αναζητώντας παράλληλα άριστη εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά.

Για να ικανοποιηθούν αυτές οι απαιτήσεις, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τη στρατηγική, τη μέθοδο και τα κανάλια διανομής. Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές διανομής που μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει (Ζιγκρίδης, Λελεδάκης, 2008):

- Στρατηγική εντατικής διανομής: Το προϊόν τοποθετείται σε όσο το δυνατόν περισσότερα σημεία πώλησης. Χρησιμοποιείται κυρίως από εταιρείες που διακινούν μεγάλο όγκο προϊόντων όπως αναψυκτικά και τσιγάρα.
- Επιλεκτική στρατηγική διανομής: Το προϊόν τοποθετείται σε επιλεγμένα σημεία πώλησης που απευθύνονται σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών. Προσφέρει καλύτερο έλεγχο των σημείων πώλησης με χαμηλότερο κόστος.
- Στρατηγική της αποκλειστικής διανομής: Το προϊόν τοποθετείται σε λίγα επιλεγμένα σημεία πώλησης, σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Κατάλληλη για ειδικά προϊόντα υψηλής εξειδίκευσης ή υψηλής τιμής.

Όπως γίνεται αντιληπτό, στην περίπτωση του "Μπορεί και Όχι", η διανομή διαμορφώνεται με ξεχωριστό τρόπο, καθώς πρόκειται για ένα e-shop. Τα προϊόντα διανέμονται αποκλειστικά μέσω της πλατφόρμας αυτής, αφού η απουσία φυσικού καταστήματος εξαιτίας του εξαιρετικά χαμηλού κόστους διανομής μέσω του e-shop αποτελεί τη μόνη λογική επιλογή. Η δημιουργία ενός φυσικού καταστήματος θα αύξανε δραστικά τα έξοδα, χωρίς να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς το "Μπορεί και Όχι" έχει ήδη χτίσει σταθερή παρουσία και αναγνώριση στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού.

3.10.3 Στρατηγική με βάση την τιμή

Στον τομέα της τιμολόγησης των προϊόντων υπάρχουν πάρα πολλές στρατηγικές ή ακόμα και συνδυασμός στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Οι δύο βασικές στρατηγικές τιμολόγησης είναι (Wheelen, et.a.,2018) :

- Τιμολόγηση Διείσδυσης (Penetration Pricing): Σε αυτήν τη στρατηγική, η επιχείρηση τίθεται στην αγορά με χαμηλές τιμές για τα προϊόντα της. Σκοπός είναι να κερδίσει γρήγορα μερίδια αγοράς και να εισαγάγει το προϊόν στον τομέα. Συνήθως χρησιμοποιείται σε περιβάλλοντα με υψηλό ανταγωνισμό.
- Τιμολόγηση Ξαφρίσματος (Price Skimming): Σε αυτήν τη στρατηγική, η επιχείρηση τίθεται στην αγορά με υψηλές τιμές για τα νέα της προϊόντα. Η στρατηγική αυτή συνήθως χρησιμοποιείται όταν το προϊόν έχει υψηλή καινοτομία ή είναι μοναδικό στην αγορά. Η τιμή μειώνεται σταδιακά καθώς ο χρόνος προχωρά ή όταν η αγορά καλύπτεται.

Οι δύο αυτές στρατηγικές έχουν διαφορετικούς στόχους και εφαρμόζονται σε διάφορα περιβάλλοντα αγοράς. Η τιμολόγηση διείσδυσης βοηθάει την επιχείρηση να εισαγάγει γρήγορα το προϊόν της στην αγορά, ενώ η τιμολόγηση ξαφρίσματος επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την αρχική ζήτηση για ένα υψηλής ποιότητας ή καινοτόμο προϊόν.

Παρόλαυτα η τιμολόγηση έχει πάρα πολλές πτυχές έχοντας γίνει πάρα πολλές έρευνες για τη σωστή τιμολόγηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Άλλες μορφές τιμολόγησης είναι (Γεωργακέλλος, 2015):

- Τιμολόγηση βάσει κόστους: Καθορίζετε την τιμή βάσει των συνολικών δαπανών παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων των κόστων κατασκευής, των υλικών και της εργασίας.
- Τιμολόγηση βάσει αγοράς: Η τιμή καθορίζεται βάσει του τι θα δεχθεί η αγορά. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει την έρευνα αγοράς και τον προσδιορισμό του τρέχοντος επιπέδου τιμών στην αγορά.
- Τιμολόγηση βάσει ανταγωνισμού: Η τιμολόγηση βάσει των τιμών των ανταγωνιστών. Μπορεί να είναι ίσως χαμηλότερη (τιμολόγηση υποκείμενη) ή υψηλότερη (τιμολόγηση premium).

- Τιμολόγηση βάσει ζήτησης: Καθορισμός τιμής βάσει της ζήτησης για το προϊόν. Σε περιπτώσεις υψηλής ζήτησης, μπορείτε να υψώσετε την τιμή.
- Τιμολόγηση ψυχολογικής τιμής: Τιμολόγηση με βάση την ψυχολογία του καταναλωτή, π.χ., ένα προϊόν που τιμολογείται σε \$99,99 μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη του καταναλωτή ως "κάτω από \$100".

Ταυτόχρονα υπάρχει και η τιμολόγηση βάσει του τρόπου λήψης απόφασης του πελάτη (Γεωργακέλλος,2015):

- Κόστος Ευκαιρίας: Αναφέρεται στην αξία που χάνουμε όταν πρέπει να επιλέξουμε μια εναλλακτική λύση αντί για μια άλλη. Στην περίπτωση της τιμής προϊόντος, πρέπει να την κρίνουμε όχι μόνο με βάση την αξία που προσφέρει το συγκεκριμένο προϊόν, αλλά και σε σχέση με την τιμή κάθε εναλλακτικού προϊόντος. Αυτό μας επιτρέπει να συγκρίνουμε την αξία που λαμβάνουμε από διάφορες επιλογές.
- Σχετικότητα: Βασίζεται στην ανάγκη μας να κάνουμε συγκρίσεις όταν δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε κάτι ως απόλυτη αξία. Στην καθημερινότητά μας, συχνά καταφεύγουμε σε απλές συγκρίσεις για να επιλέξουμε, παραδείγματος χάριν, τι να φάμε. Η διευκόλυνση του πελάτη στη σύγκριση είναι πλεονέκτημα για εμάς, καθώς μπορεί να τον καθοδηγήσει προς τις επιλογές που εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες του και, συγχρόνως, μας ωφελεί.
- Ενσωμάτωση: Αναφέρεται στον τρόπο που οι πελάτες συγχωνεύουν δύο διαφορετικές δαπάνες σε μία, προσθέτοντας το κόστος της μικρότερης στο συνολικό κόστος της μεγαλύτερης. Αυτό γίνεται επειδή είναι πιο εύκολο για τον καταναλωτή να δεχθεί μια μεγαλύτερη δαπάνη παρά δύο ξεχωριστές.
- Αγκύρωση: Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες λαμβάνουν αποφάσεις λαμβάνοντας υπόψη ένα άσχετο στοιχείο που, παρόλα αυτά, τους επηρεάζει. Συνήθως, αυτό το στοιχείο είναι κάτι όπως η "πρώτη τιμή" ή η "πληρωμή στο παρελθόν". Οι καταναλωτές, όταν αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα σχετικά με την αξία ενός προϊόντος, είναι πιθανό να συνδέσουν την αξία αυτή με την αρχική τιμή του προϊόντος. Στην πραγματικότητα, με τη χρήση της τιμολόγησης, μπορούμε να επηρεάσουμε τους πελάτες με αυτά τα άσχετα στοιχεία. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται τη χρήση της "πρώτης τιμής" ως αγκύρωσης, καθιστώντας την κεντρική αξία προσαρτημένη σε αυτήν την αρχική τιμή, ακόμη κι όταν αυτή δεν αντανακλά την πραγματική αξία του προϊόντος. Συνολικά, η αγκύρωση αντιπροσωπεύει μια τεχνική που χειραγωγεί τους πελάτες μέσω των τιμών προκειμένου να επηρεάσει τις αποφάσεις τους.
- Καταναλωτική Περιγραφή: Επιρρίπτει σημασία στην περιγραφή των προϊόντων με διάφορα χαρακτηριστικά, καθώς αυτές οι περιγραφές επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές

αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τα προϊόντα. Τα προϊόντα που περιγράφονται ως "μονοποικιλιακά", "βιολογικά", "οικολογικά", "χειροποίητα", "ανακυκλωμένα ή ανακυκλώσιμα", "υπεύθυνης καλλιέργειας" κ.λπ. επηρεάζουν θετικά την αξία τους στα μάτια των καταναλωτών.

- Καταναλωτικά Τελετουργικά: Αποσκοπούν στο να μετατρέψουν την κατανάλωση σε μια εμπειρία. Για παράδειγμα, η "δοκιμή κρασιού σε εστιατόριο" αναδεικνύει την κατανάλωση του κρασιού σε μια εμπειρία γευσιγνωσίας και κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Μέσω των καταναλωτικών τελετουργικών, η κατανάλωση μετατρέπεται από απλή αγορά σε μια συνολική εμπειρία, που στη συνέχεια μεταβαίνει σε απόλαυση.

Είναι προφανές ότι ο κλάδος των ηλεκτρονικών καταστημάτων στην Ελλάδα, ιδίως μετά την πανδημία, χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και υψηλή ανταγωνιστικότητα, όπως αναδείχθηκε και από την ανάλυση Porter που διενεργήσαμε. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι πιθανό και σοφό το Μπορεί και Όχι να υιοθετήσει την τιμολόγηση ανταγωνισμού, διατηρώντας τις τιμές σε επίπεδα σύγκρισης με άλλες σχετικές εταιρείες, αντί να τις τοποθετεί σε υψηλότερα επίπεδα.

Επιπλέον, η τιμολόγηση ψυχολογίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ιδίως για ηλεκτρονικά καταστήματα όπου οι καταναλωτές συχνά λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στην πρώτη εντύπωση από την τιμή. Η χρήση αυτής της ψυχολογικής τεχνικής μπορεί να αποδειχθεί σημαντική για την επίτευξη μιας θετικής αντίληψης και σύνδεσης με τον καταναλωτή.

Τέλος, στην περίπτωση του Μπορεί και όχι, η εφαρμογή της τιμολόγησης ενσωμάτωσης είναι μια ενδιαφέρουσα προοπτική που δεν έχει εκμεταλλευτεί ιδιαίτερα ο ανταγωνισμός. Η δυνατότητα προσφοράς πιο οικονομικών πακέτων για συνδυασμένες αγορές, όπως η αγορά ενός ακριβού φούτερ μαζί με μια κούπα ή μια πάνινη τσάντα, μπορεί να αναδείξει την ποικιλία και να προσφέρει ακόμη περισσότερη αξία στον πελάτη.

3.10.4 Στρατηγική με βάση την προώθηση

Η στρατηγική προώθησης σε μια επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου προσαρμόζεται ανάλογα με τους στόχους, το κοινό-στόχο και τους διαθέσιμους πόρους της. Παρακάτω εξετάζονται κάποια στοιχεία που συνθέτουν τις στρατηγικές προώθησης στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου (Ρεκούτης, 2015):

- Βελτιστοποίηση Μηχανών Αναζήτησης (SEO - Search Engine Optimization): Οι επιχειρήσεις εμπορίου στρέφονται συχνά στις μηχανές αναζήτησης για να κατευθύνουν τους χρήστες προς το δικό τους ηλεκτρονικό κατάστημα. Η βελτιστοποίηση αυτή περιλαμβάνει τον εκσυγχρονισμό του ιστότοπου και του περιεχομένου του για καλύτερη κατάταξη στα αποτελέσματα των μηχανών αναζήτησης.

- Πληρωμένη Διαφήμιση (Paid Advertising): Η πληρωμένη διαφήμιση βοηθά στην επίτευξη των στόχων προσέγγισης του κοινού-στόχου. Αυτό περιλαμβάνει το μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης (SEM), τη διαφήμιση προβολής σε ιστοσελίδες και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Μάρκετινγκ μέσω Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου (Email Marketing): Η επικοινωνία με τους πελάτες μέσω email είναι αποτελεσματική για προώθηση προϊόντων και προσφορών. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει ενημερώσεις για προϊόντα, ειδικές προσφορές και ακόμη και υπενθύμιση για προϊόντα στο καλάθι αγορών.
- Περιεχόμενο: Η ποιότητα του περιεχομένου στον ιστότοπο είναι ζωτικής σημασίας. Πληροφορίες και φωτογραφίες πρέπει να παρέχονται εύκολα, παρέχοντας στον χρήστη μια εμπειρία παρόμοια με την επίσκεψη σε φυσικό κατάστημα.
- Διαφήμιση σε Κοινωνικά Δίκτυα: Οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα μέσο για την αλληλεπίδραση με το κοινό. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία προφίλ εταιρείας, διαφημίσεις και τη χρήση διάσημων προσώπων για επίδραση (influencer marketing).
- Κριτικές και Αξιολογήσεις Πελατών: Οι κριτικές πελατών συμβάλλουν στην αύξηση της εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας. Η προβολή κριτικών σε σελίδες προϊόντων ενθαρρύνει τους πελάτες να προβαίνουν σε αξιολογήσεις.
- Επαναστόχευση (Retargeting): Το retargeting στρέφεται σε χρήστες που έχουν επισκεφτεί τον ιστότοπο, προσφέροντας τους διαφημίσεις για παρόμοια προϊόντα που τους ενδιαφέρουν.

Συγκεκριμένα για το Μπορεί και Όχι θα αναλυθούν οι ενέργειες μάρκετινγκ προώθησης που πρέπει να πραγματοποιήσει στο επόμενο διάστημα:

- Βελτιστοποίηση Μηχανών Αναζήτησης (SEO - Search Engine Optimization): Το "Μπορεί και Όχι" πρέπει να βελτιστοποιήσει τον ιστότοπό του, επιδιώκοντας να καταταχθεί ψηλά στα αποτελέσματα των μηχανών αναζήτησης για σχετικές λέξεις-κλειδιά, (όπως T-shirt, αστεία, δώρα κλπ). Μέσω αυτής της διαδικασίας, μπορεί να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες οι οποίοι αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει. Αυτή η αναβάθμιση στα αποτελέσματα αναζήτησης θα συμβάλει στην αύξηση της οργανικής κίνησης στον ιστότοπο και θα συνεισφέρει στην ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας.
- Μάρκετινγκ μέσω Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου (Email Marketing): Είναι ουσιώδες για το Μπορεί και Όχι να αξιοποιεί το email marketing ως μέσο επικοινωνίας με τους χρήστες του, προκειμένου να προωθεί τις υπηρεσίες του. Μέσω ενημερωτικών μηνυμάτων, η εταιρεία μπορεί να μεταφέρει πληροφορίες σχετικά με νέες δυνατότητες, ειδικές προσφορές, προτάσεις προϊόντων και να παρέχει κουπόνια σε χρήστες που έχουν τοποθετήσει

προϊόντα στο ψηφιακό τους καλάθι αλλά δεν έχουν ολοκληρώσει την αγορά. Αυτή η στρατηγική θα συνεισφέρει στη διατήρηση του ενδιαφέροντος των χρηστών και στην προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης.

- Περιεχόμενο: Το περιεχόμενο αναδεικνύεται ως πυλώνας του Μπορεί και Όχι, αφού προσδίδει ουσιαστική αξία στη σελίδα της. Πρέπει να φαίνεται ότι η εταιρεία δεν αμελεί να ανανεώνει συχνά το περιεχόμενο της, παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, ενώ οι φωτογραφίες των προϊόντων θα πρέπει να είναι μεν ευχάριστες και χαρούμενες σύμφωνα και με όλη την κουλτούρα του Μπορεί και Όχι αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνονται απόλυτα και στην πραγματικότητα. Αυτή η πρακτική ενισχύει την αξιοπιστία της εταιρείας και προσφέρει στους χρήστες μια πλούσια εμπειρία περιήγησης, ενθαρρύνοντας τους να επιστρέψουν και να εξερευνήσουν περαιτέρω.
- Διαφήμιση σε Κοινωνικά Δίκτυα: αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη δύναμη του Μπορεί και Όχι, καθώς οι ιδρυτές της, ως influencers, αποτελούν ήδη προεξοχή στο χώρο. Η αξία τους ως influencers δεν χρειάζεται περαιτέρω επιβεβαίωση, καθώς διαθέτουν δικά τους κανάλια στο YouTube, ενώ συγκεντρώνουν πλήθος ακόλουθων τόσο στο Instagram όσο και στο TikTok. Φορώντας προϊόντα από το "Μπορεί και Όχι" και συζητώντας γι' αυτά μέσα από τα προσωπικά τους κανάλια, δημιουργούν μια αυθεντική διαφημιστική προσέγγιση που συνδέεται άμεσα με το κοινό τους. Η επέκταση στο TikTok ανοίγει νέες δυνατότητες για απήχηση σε νεανικό κοινό, προσφέροντας μια ευκαιρία για ενισχυμένη προώθηση και αλληλεπίδραση. Influencer Marketing: Το influencer marketing αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη δύναμη του Μπορεί και Όχι, καθώς οι ιδρυτές της, ως influencers, αποτελούν ήδη προεξοχή στο χώρο. Η αξία τους ως influencers δεν χρειάζεται περαιτέρω επιβεβαίωση, καθώς διαθέτουν δικά τους κανάλια στο YouTube, ενώ συγκεντρώνουν πλήθος ακόλουθων τόσο στο Instagram όσο και στο TikTok. Φορώντας προϊόντα από το "Μπορεί και Όχι" και συζητώντας γι' αυτά μέσα από τα προσωπικά τους κανάλια, δημιουργούν μια αυθεντική διαφημιστική προσέγγιση που συνδέεται άμεσα με το κοινό τους. Κριτικές και Αξιολογήσεις Πελατών: Η δυνατότητα για κριτικές και αξιολογήσεις χρηστών αναδεικνύεται ως ένα από τα στοιχεία που ελάχιστα υπάρχουν στον ανταγωνισμό και μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα διαφοροποίησης για το Μπορεί και Όχι. Οι χρήστες, εκτός από το να αφήνουν γραπτές αξιολογήσεις, έχουν τη δυνατότητα να μοιράζονται φωτογραφίες τους φορώντας τα προϊόντα του "Μπορεί και Όχι" σε αστείες και ιδιαίτερες στιγμές της ζωής τους. Για να ενθαρρύνει τους πελάτες να συμμετέχουν σε αυτήν τη διαδικασία, η εταιρεία μπορεί να προσφέρει επιπλέον έκπτωση για τις επόμενες αγορές με κάθε φωτογραφία που ανεβάζουν. Αυτό δεν θα ενισχύσει μόνο τη συμμετοχή των πελατών αλλά θα δημιουργήσει και μια διαδραστική κοινότητα γύρω από τα

προϊόντα της εταιρείας, ενθαρρύνοντας την αλληλεπίδραση και τη δημιουργία πολυσύνθετων σχέσεων μεταξύ των πελατών και του brand.

- Retargeting: Ένα σημαντικό μέσο προώθησης για το Μπορεί και Όχι θα ήταν να στρέφεται σε χρήστες που έχουν επισκεφτεί τον ιστότοπο, προσφέροντας τους διαφημίσεις για παρόμοια προϊόντα που τους ενδιαφέρουν, αυξάνοντας σημαντικά τον αριθμό των πωλήσεων καθώς απευθύνεται σε ήδη υπάρχοντες πελάτες ή εν δυνάμει πελάτες που αποτελούν αρκετά πιο εύκολο αγοραστικό κοινό.

3.11 Εφαρμογή του ISO 27001

Ένα στοιχείο που θα προσέδιδε στο Μπορεί και Όχι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα ήταν η υιοθέτηση ενός συστήματος ποιότητας, ειδικότερα του παγκοσμίως αναγνωρισμένου προτύπου ISO. Κατά την αξιολόγηση του ανταγωνισμού στον χώρο των εταιρειών Μπορεί και Όχι, παρατηρούμε ότι η υιοθέτηση του ISO θα μπορούσε να αποτελέσει ένα κλειδί διάκρισης, μιας και οι περισσότερες εταιρείες αυτού του βεληνεκούς δεν επιλέγουν την υιοθέτηση συστημάτων ποιότητας.

Αναλύοντας τον ανταγωνισμό λοιπόν, προκύπτει ότι το Μπορεί και Όχι ίσως είναι η πρώτη που θα υιοθετήσει το πρότυπο αυτό σχέση με τις υπόλοιπες μικρές επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς οι μικροί επενδυτές συνήθως αποφεύγουν την επένδυση σε συστήματα ποιότητας. Το είδος του ISO που θα εφαρμοστεί παίζει σημαντικό ρόλο για το στοιχείο που η εταιρεία επιθυμεί να ξεχωρίζει. Σε ένα αποκλειστικό e-shop με μόνο ηλεκτρονικές αγορές, ένα πρότυπο ποιότητας που επικεντρώνεται στην ασφάλεια των δεδομένων του πελάτη αποτελεί ασφαλώς την ιδανική επιλογή. Εν προκειμένω, η επιλογή ενός προτύπου όπως το ISO 27001, που επενδύει στην ασφάλεια των πελατών, (και όχι απλώς το συνηθισμένο και πιο γενικό 9001) αποτελεί βέλτιστη πρακτική, ενισχύοντας ταυτόχρονα την εικόνα της εταιρείας.

Το ISO 27001 αναφέρεται σε ένα διεθνές πρότυπο για τη διαχείριση της πληροφοριακής ασφάλειας. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα πρότυπο που καθορίζει τις απαιτήσεις για τη θέσπιση, εφαρμογή, λειτουργία, παρακολούθηση, αναθεώρηση, συντήρηση και βελτίωση ενός συστήματος διαχείρισης της πληροφοριακής ασφάλειας (ΠΔΠΑ).

Το ISO 27001 έχει σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να προστατεύουν τις πληροφορίες τους από τους κινδύνους ασφαλείας, όπως την ανεπιθύμητη πρόσβαση, τη διαρροή πληροφοριών και τις κυβερνοαπειλές. Η συμμόρφωση με το

ISO 27001 απαιτεί την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών, διαδικασιών και τεχνικών μέτρων που στοχεύουν στη διασφάλιση της ασφάλειας των πληροφοριών σε μια οργάνωση.

Η πιστοποίηση στο ISO 27001 αποτελεί αναγνωρισμένο τρόπο για μια επιχείρηση να δείξει την επιδίωξη και τη συμμόρφωσή της με τα υψηλά πρότυπα ασφάλειας πληροφοριών.

Πλεονεκτήματα ISO 27001

Η εφαρμογή του ISO 27001 σε μια μικρή εμπορική επιχείρηση e-shop μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη, κυρίως στον τομέα της πληροφοριακής ασφάλειας. Ορισμένα από τα κύρια οφέλη περιλαμβάνουν (E. Humphreys,2011):

- Προστασία Πληροφοριών Πελατών: Η εφαρμογή του ISO 27001 θα βοηθήσει να θεσπιστούν πολιτικές και διαδικασίες για την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών, προσφέροντας έτσι εγγυήσεις για την ασφάλεια των συναλλαγών.
- Αντιμετώπιση Κινδύνων: Η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων που απαιτεί το ISO 27001 θα βοηθήσει να αναγνωριστούν πιθανές απειλές και να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπισή τους, προστατεύοντας ταυτόχρονα τις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες.
- Ενίσχυση Εμπιστοσύνης του Πελάτη: Η πιστοποίηση στο ISO 27001 μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών , καθώς δείχνει ότι η εταιρεία λαμβάνει σοβαρά μέτρα για την προστασία των πληροφοριών τους.
- Συμμόρφωση με Κανονισμούς: Η συμμόρφωση με το ISO 27001 μπορεί να σ βοηθήσει στο να πληρούνται οι απαιτήσεις νομικών και κανονιστικών προτύπων που σχετίζονται με την προστασία των πληροφοριών.
- Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Η πιστοποίηση ISO 27001 μπορεί να αποτελέσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς πολλοί πελάτες θα αναζητούν επιχειρήσεις που επιδεικνύουν υψηλά πρότυπα ασφαλείας.

Η εφαρμογή του ISO 27001 απαιτεί συνεχή δέσμευση και συνεχείς βελτιώσεις όπως απαιτεί και η έννοια της ολικής ποιότητας άλλωστε (Μποχώρης 2012), αλλά μπορεί να προσφέρει ένα πλαίσιο για την αποτελεσματική διαχείριση της πληροφοριακής ασφάλειας στην επιχείρησή.

3.12. SWOT ANALYSIS

Εσωτερικό περιβάλλον-δυνατά σημεία

- Ηλεκτρονικές συναλλαγές: Η διεξαγωγή ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσω πλατφόρμας παρέχει στον καταναλωτή μια ολοκληρωμένη εμπειρία αγοράς, ενώ ταυτόχρονα επιφέρει αυξημένα έσοδα για την εταιρεία.
- Μειωμένοι χρονικοί περιορισμοί: Η πλατφόρμα λειτουργεί αδιάκοπα καθ' όλη τη διάρκεια της εβδομάδας, 24 ώρες το 24ωρο. Αυτό σημαίνει ότι ο χρήστης έχει την ευελιξία να πραγματοποιεί συναλλαγές οποιαδήποτε στιγμή του ημερολογίου, επιτρέποντάς του να λαμβάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του με ελάχιστο χρονικό περιορισμό.
- Φιλική προς τον χρήστη διεπαφή: Η διεπαφή της πλατφόρμας του Μπορεί και Όχι σχεδιάστηκε με φιλικό προς το χρήστη προσανατολισμό, προσφέροντας εύκολη πλοήγηση. Αυτό συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της εμπειρίας αγορών για τους πελάτες.
- Ισχυρό Brand name ιδρυτών: Μία από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του Μπορεί και Όχι έγκειται στους ιδρυτές της, οι οποίοι αποτελούν γνωστούς influencers. Η στενή σύνδεσή τους με τα προϊόντα και τη φιλοσοφία της εταιρείας τους παρέχει τη δυνατότητα να δημιουργούν αμεσότερο δεσμό με το κοινό. Το ισχυρό brand name που έχουν κατασκευάσει διευκολύνει σημαντικά την προώθηση των προϊόντων, καθιστώντας τον διαφημιστικό τους ρόλο ακόμη πιο αποτελεσματικό.
- Ασφάλεια πελατών: Το Μπορεί και Όχι έχει καταβάλει σημαντικές προσπάθειες για την ενίσχυση της ασφάλειας των πελατών της, τόσο στις ηλεκτρονικές τους συναλλαγές όσο και στην προστασία των δεδομένων σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR).
- Ευρεία ποικιλία προϊόντων: Προσφορά εκτενούς φάσματος προϊόντων για να ικανοποιήσει διάφορες ανάγκες όπως ρούχα, τσάντες, αξεσουάρ, τετράδια, κούπες κ.ά.
- Άριστη εξυπηρέτηση πελατών: Πολλά κανάλια επικοινωνίας για άμεση και έμμεση επικοινωνία με τον πελάτη.

Εσωτερικό περιβάλλον-αδύνατα σημεία

- Περιορισμένη διεθνής παρουσία: Το Μπορεί και Όχι επί του παρόντος είναι ενεργή μόνο στην Ελλάδα, με αναπτυξιακές προσπάθειες που επεκτείνονται και στην Κύπρο. Αυτή η γεωγραφική περιορισμένη παρουσία μπορεί να αποτελεί πρόκληση στη διαδικασία επέκτασης της πελατειακής βάσης της εταιρείας.
- Μη αποτελεσματική διαχείριση αποθεμάτων: Το Μπορεί και Όχι αρκετές φορές δεν κάνει ακριβή διαχείριση αποθεμάτων για την εξασφάλιση της διαθεσιμότητας προϊόντων.
- Εξάρτηση από τους προμηθευτές των προϊόντων: Η εξάρτηση της εταιρείας από τους προμηθευτές των προϊόντων αναδεικνύει την εξωτερική εξάρτηση που υπάρχει στην αλυσίδα εφοδιασμού της. Αντιμετωπίζοντας την πρόκληση της

εξάρτησης από τρίτους πωλητές, η επιχείρηση βρίσκεται στη θέση όπου πρέπει να διαχειριστεί προσεκτικά τις σχέσεις της με τους προμηθευτές, καθώς αυτό μπορεί να επηρεάσει τόσο την ποιότητα όσο και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων που προσφέρονται μέσω της πλατφόρμας.

- Ανταγωνισμός με μεγάλες πλατφόρμες: Ο ανταγωνισμός με μεγάλες πλατφόρμες e-commerce μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις σε θέματα όπως οι τιμές, η διαφοροποίηση και η προβολή.
- Σπάνια ανανέωση προϊόντων: Το Μπορεί και Όχι δεν προβαίνει σε συχνές ανανεώσεις του προϊόντος της. Παρότι διαθέτει μια εκτεταμένη συλλογή προϊόντων, η ποικιλία σε κάθε κατηγορία δεν είναι εξαιρετικά εκτεταμένη, και τα σχέδια δεν ανανεώνονται συχνά.
- Προβλήματα ιστοσελίδας: Η ιστοσελίδα του Μπορεί και Όχι δεν παρουσιάζει ούτε την πιο ωραία εμφάνιση αλλά κυρίως δεν προσφέρει τη βέλτιστη εμπειρία χρήσης, γεγονός που δυσχεραίνει κατά πολύ την εικόνα της εταιρείας.

Εξωτερικό περιβάλλον-Ευκαιρίες

- Αυξημένη ζήτηση για ηλεκτρονικό εμπόριο: Η αυξανόμενη τάση των καταναλωτών να αγοράζουν online δημιουργεί ευκαιρίες για αύξηση των πωλήσεων.
- Καινοτομία στην τεχνολογία: Νέες τεχνολογίες, όπως εικονική πραγματικότητα, αυξημένη πραγματικότητα, και τεχνητή νοημοσύνη, μπορούν να ενισχύσουν την εμπειρία των χρηστών και να προσφέρουν νέες δυνατότητες επικοινωνίας.
- Διεθνές εμπόριο: Η δυνατότητα για διεθνείς πωλήσεις μπορεί να αυξήσει τον πελατολόγιο και να επεκτείνει την αγορά.
- Ανάπτυξη κατηγοριών προϊόντων: Η επέκταση του φάσματος των προϊόντων μπορεί να καλύψει νέες αγορές και να προσελκύσει νέους πελάτες.
- Συνεργασίες και συμπράξεις: Συμφωνίες με άλλες επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για συνεργασίες εντός του ηλεκτρονικού εμπορίου είτε για συμπράξεις με παρόχους υπηρεσιών, μπορούν να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες για το Μπορεί και Όχι

Εξωτερικό περιβάλλον-Απειλές

- Αυξανόμενος ανταγωνισμός: Η αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να θέσει πίεση στα προϊόντα και τις τιμές.
- Τεχνολογικές απειλές: Η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να απαιτεί συνεχείς επενδύσεις για να διατηρηθεί ή να αναβαθμιστεί η τεχνολογική υποδομή του Μπορεί και Όχι.
- Απειλή νομικής συμμόρφωσης: Αλλαγές σε νομοθετικούς κανονισμούς ή πρότυπα ασφάλειας μπορεί να επηρεάσουν τις λειτουργίες του e-shop.

- Αυξανόμενο κόστος λειτουργίας: Ενδέχεται να υπάρξει πίεση από αυξανόμενα κόστη λειτουργίας, όπως η αύξηση των τιμών υπηρεσιών, φόρων, και κόστους αποθήκευσης.

3.13. Συμπεράσματα-Προτάσεις

Με την πάροδο του χρόνου, το ηλεκτρονικό εμπόριο καθιερώνεται στην ελληνική αγορά, με όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να επιδεικνύουν ενδιαφέρον και να εισέρχονται σε αυτόν τον χώρο. Ταυτόχρονα, οι αγοραστές έχουν τροποποιήσει τις συνήθειές τους, ψάχνοντας διαδικτυακά τα προϊόντα που επιθυμούν και συχνά ολοκληρώνοντας τις αγορές τους online. Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται το επιχειρηματικό περιβάλλον και να αναγνωρίζουν ευκαιρίες και απειλές, ενώ πρέπει να ενισχύουν τις δυνάμεις τους και να αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες τους. Δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι έντονος, οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν το ανταγωνιστικό τους προβάδισμα στην αγορά. Σε αυτήν την εργασία λοιπόν έγινε ανάλυση της εταιρείας ηλεκτρονικού εμπορίου “Μπορεί και Όχι”. Η εταιρεία βρίσκεται στα πρώτα της βήματα, έχοντας μόλις 4 χρόνια παρουσίας στην αγορά. Ωστόσο, με την κατάλληλη στρατηγική, είναι δυνατόν να εξελιχθεί σε έναν αξιόλογο ανταγωνιστή μεγάλων εταιρειών eshop. Κρίνοντας από τα αναλυθέντα, είναι εμφανές ότι το “Μπορεί και Όχι” έχει το δυναμικό να επιτύχει πολλά τα επόμενα χρόνια και να αποτελέσει έναν αξιόπιστο ανταγωνιστή στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο χρήστης που αντιλαμβάνεται την αξία του, τόσο συναισθηματικά όσο και λειτουργικά, παραμένει πιστός στον συγκεκριμένο ιστότοπο.

Η αξία του “Μπορεί και Όχι” αναδεικνύεται μέσω μιας προσεκτικά επιμελημένης πολιτικής ασφάλειας των πελατών του, με επενδύσεις στην ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών και τηρώντας τις αρχές του GDPR για την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Ένα ισχυρό χαρακτηριστικό είναι επίσης οι ιδρυτές της εταιρείας, γνωστοί influencers, που συνδέουν το όνομά τους με τα προϊόντα και τη φιλοσοφία της εταιρείας, δημιουργώντας ένα ισχυρό brand name που διευκολύνει την προώθηση των προϊόντων. Επιπλέον, η ίδια η κουλτούρα του “Μπορεί και Όχι” η οποία αναλύθηκε διεξοδικά αποτελεί από μόνη της στοιχείο του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Ωστόσο, πέρα από τα θετικά στοιχεία, υπάρχουν και αδυναμίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Η έλλειψη συχνών ανανεώσεων στα προϊόντα μπορεί να αποτελέσει μια αδυναμία, καθώς οι αγοραστές εκτιμούν την ποικιλία και τη συνεχή ενημέρωση. Επιπλέον, η εξάρτηση από προμηθευτές μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων. Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί η

έλλειψη αποθέματος το οποίο και δυσχεραίνει τις πωλήσεις, αλλά και αλλοιώνει την εικόνα του πελάτη για την επιχείρηση. Τέλος, η δυσκολία του site ως προς την εμφάνιση, αλλά και την ευχρηστία μπορεί να δημιουργήσουν σύγχυση στον αγοραστή.

Η εργασία αναδεικνύει σαφώς τη σοβαρή δέσμευση του “Μπορεί και Όχι” για τη μελλοντική του ανάπτυξη και επιτυχία. Οι προτάσεις που παρουσιάστηκαν καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα πτυχών, αναλύοντας τους στόχους με συγκεκριμένα παραδείγματα, καθώς και αναλυτική προσέγγιση του μίγματος μάρκετινγκ που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει είτε στην τιμή, είτε στην προώθηση, αλλά και στα ίδια τα προϊόντα.

Οι συγκεκριμένοι στόχοι και προτάσεις για το μέλλον αποτελούν σημαντικά βήματα προς την επίτευξη μιας βιώσιμης ανάπτυξης. Η αναλυτική προσέγγιση του μάρκετινγκ και η εξειδικευμένη προσέγγιση στην ποιότητα και ασφάλεια αντικατοπτρίζουν μια εταιρική στρατηγική που δίνει προτεραιότητα στην εμπειρία του πελάτη και στη διατήρηση της φήμης της εταιρείας.

Η εφαρμογή του συστήματος ποιότητας ISO 27001 για την ασφάλεια των δεδομένων αποτελεί σημαντική κίνηση που αποπνέει εμπιστοσύνη προς τους πελάτες. Αυτή η πιστοποίηση θα δώσει στο “Μπορεί και Όχι” το πλεονέκτημα της πρωτοπορίας στον τομέα της ασφάλειας δεδομένων, προσελκύοντας έτσι ακόμα περισσότερους πελάτες που αναζητούν αξιόπιστες επιχειρήσεις για τις διαδικτυακές τους συναλλαγές.

Συμπερασματικά λοιπόν, η προοπτική του “Μπορεί και Όχι” φαίνεται φωτεινή, με μια ολοκληρωμένη στρατηγική που καλύπτει πολλούς τομείς, από το μάρκετινγκ έως την ποιότητα και ασφάλεια των υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Διεθνής βιβλιογραφία

- Chou, D. (2001). Integrating TQM into e-commerce. Information System Management
- Chaffey, D. 2008. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο. 3η έκδοση. Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., (2018), Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, United Kingdom, Pearson
- E. Humphreys, “Information Security Management System Standards,” Datenschutz und Datensicherheit, Vol. 35, No. 1, 2011

Ελληνική βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Ν. Β., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Πασχόπουλος, Α. & Σκαλτσάς, Π., 2001. Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ανάπτυξη & Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Marketing στο διαδίκτυο. Β' Έκδοση. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Ζιγκιρίδης, Ε. και Λελεδάκης, Γ.: Οικονομία-Επιχειρήσεις. Μάρκετινγκ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, 2008.
- Βλαχοπούλου, Μ.: E - Marketing – Διαδικτυακό Μάρκετινγκ, 2003.
- Γεώργιος Μποχώρης Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2012, Έκδοση 1η

Έρευνες

- Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος, 2022. Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από τα νοικοκυριά (Ηλεκτρονικό Εμπόριο)
- Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2022. Έρευνα ανάπτυξης ηλεκτρονικού εμπορίου

Εργασίες

- Ρεκούτης, Χ., Η Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες από τις Επιχειρήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Αθήνα, 2015.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <https://www.enikonomia.gr/economy/afxisi-sto-eisodima-ton-ellinon-ti-apo/396438/>
- <https://www.lifo.gr/tropos-zois/shopping/8-dimioyrgoi-ton-pio-idiaiteron-ellinikon-t-shirts-paroysiazoun>
- <https://koumpaki.com/el>
- <https://www.koukoutsy.net>
- <https://thinkpig.gr>
- <https://www.gadgetbox.gr>
- <https://isoexperts.gr/our-services/iso-iec-27001-2013/>

Βιβλιογραφία

Διεθνής βιβλιογραφία

- Wheelen, T. L., Hunger, D. J., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E., (2018), Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation and Sustainability, United Kingdom, Pearson.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J., (2012), Strategic Management and Business policy, TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY, Pearson.
- Charles W. I. Hill, Melissa A., Gareth R. Jones, (2017) Strategic Management, An Integrated Approach
- William D. Perreault, Jr. Joseph P. Cannon, E Jerome McCarthy, (2011) A Marketing strategy Planning Approach
- Turban , F. & King , D. & Lee , J. & Viehland , D. , επιμέλεια μετάφρασης Σαμαράς, Γ. , 2006 .Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Αρχές –Εξελίξεις – Στρατηγική από την σκοπιά του Manager. Β΄ Έκδοση. Αθήνα :Εκδόσεις Γκιούρδας.
- Bushry , M., 2005. E-Commerce .Firewall Media
- Chaffey , D. , 2007. E-business and E-commerce Management -Pearson Education
- Chou, D. (2001). Integrating TQM into e-commerce. Information System Management
- E. Humphreys, “Information Security Management System Standards,” Datenschutz und Datensicherheit, Vol. 35, No. 1, 2011

Ελληνική βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, N. B., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α'), Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Βλαχοπούλου , Μ., 2003.e-Marketing / Διαδικτυακό Μάρκετινγκ. Β΄ Έκδοση. Αθήνα Εκδόσεις Rosili
- Δουκίδης , Γ. & Δράκος, Β. & Θεμιστοκλέους, Μ. & Παπαζαφειροπούλου, Ν., 1998. Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

- Πασχόπουλος , Α. & Σκαλτσάς , Π., 2001. Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ανάπτυξη & Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Marketing στο διαδίκτυο. Β' Έκδοση. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Τζωρτζάκης , Κ. & Τζωρτζάκη , Α. , 1996. Αρχές μάρκετινγκ – η ελληνική προσέγγιση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Τζαβλόπουλος, Γ., Μαδυτινός, Ζ., & Βασιλειάδης, Χ., CRM: Η πραγμάτωση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, στα πρακτικά του Πανελληνίου Συνεδρίου Νέων Τεχνολογιών και Marketing, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης Ιεράπετρα 2007
- Ζιγκιρίδης, Ε. και Λελεδάκης, Γ.: Οικονομία-Επιχειρήσεις. Μάρκετινγκ, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, 2008.
- Γεώργιος Μποχώρης Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2012, Έκδοση 1η

Έρευνες

- Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος, 2022. Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από τα νοικοκυριά (Ηλεκτρονικό Εμπόριο).
- Δουκίδης , Γ. & Φραιδάκη, Κ, 2010. Καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B-C στην Ελλάδα: Αντιλήψεις και συμπεριφορά των online καταναλωτών. Εργαστήριο :Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN)
- Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2022. Έρευνα ανάπτυξης ηλεκτρονικού εμπορίου

Εργασίες

- Ρεκούτης, Χ., Η Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πελάτες από τις Επιχειρήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Αθήνα, 2015.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- <https://babettetenhaken.com/2016/12/28/executing-professional-strategy/>

- <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategy>
- <http://www.hrima.gr/article.asp?view=220&ref=219>
- <http://www.sofokleousin.gr/archives/168657.htm>
- http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/efarmoges_comp/kef1.pdf
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/703521/>
- http://www.eltrun.gr/wpcontent/uploads/2013/12/ELTRUN_ecommerce_survey_20131.pdf
- [https://www.enikonomia.gr/economy/afxisi-sto-eisodima-ton-ellinon-ti-
apo/396438/](https://www.enikonomia.gr/economy/afxisi-sto-eisodima-ton-ellinon-ti-
apo/396438/)
- [https://www.lifo.gr/tropos-zois/shopping/8-dimioyrgoi-ton-pio-idiaiteron-
ellinikon-t-shirts-paroysiazoyrn](https://www.lifo.gr/tropos-zois/shopping/8-dimioyrgoi-ton-pio-idiaiteron-
ellinikon-t-shirts-paroysiazoyrn)
- <https://koumpaki.com/el>
- <https://www.koukoutsis.net>
- <https://thinkpig.gr>
- <https://www.gadgetbox.gr>
- <https://isoexperts.gr/our-services/iso-iec-27001-2013/>