



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
“ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

---

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΙΑΝΝΑΤΣΗΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΟ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. Η ΕΙΣΟΔΟΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ  
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ Η  
ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.**

---

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΓΚΟΛΙΑΣ ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΣ/ ΜΠΛ 0930**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

***ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2011***

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	5
1.1.ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ.....	7
1.2.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ BUSINESS ΑΓΟΡΩΝ.....	8
1.3.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ.....	9
1.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	12
1.5 ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ B2C ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	18
2.1.ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ MARKETPLACE.....	19
2.2.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ-ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ.....	20
2.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ.....	21
2.3.1 ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ.....	21
2.3.2 ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	22
2.3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	22
2.3.4. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ.....	23
2.4 ΚΑΘΕΤΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	23
2.4.1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΚΑΘΕΤΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	23
2.4.2. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	23
2.5.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ Ε- ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	24
2.6 ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΤΟ E-COMMERCE.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ- ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ B2C ΜΕ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΗΛ. ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	35
3.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ B2C EUROPEAN.....	388
3.2 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	39
3.2.1 BE24.....	40
3.2.2 BE4RETAIL.....	422
3.2.3 COSMOONE.....	444
3.2.4 E-LOGISTICS.....	455
3.2.5 ONIANET.....	466
3.2.6 YASSAS.....	477
3.3. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	488
3.3.1 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	499
3.3.2 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	50
3.3.2.1 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ.....	50
3.3.2.1.1 ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΡΟΦΥΛΑΞΗΣ.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ B2C.....	62
4.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	62
4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ (CLUSTERS).....	73
4.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	76
4.4 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	77
4.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	78
4.6 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	80
4.7 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ Β2C.....	87
5.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	89
5.2. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ .....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΚΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	99
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ .....	118

ΓΑΛΙΕΡΓΕΙΟ ΓΕΡΑΝ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στην αποτύπωση θεμάτων που άπτονται της προώθησης μορφών ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-επιχειρείν) ανάμεσα σε επιχειρήσεις και να αναλυθούν τα είδη των ηλεκτρονικών συναλλαγών που μπορούν να διεκπεραιωθούν μεταξύ τους. Παράλληλα να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες ανάπτυξης διεπιχειρηματικών ηλεκτρονικών αγορών στην Ελλάδα, όπως και να αναλυθεί το νομικό πλαίσιο που διέπει την ελληνική ηλεκτρονική αγορά (B2C, e-marketplace). Τέλος θα γίνει μία καταγραφή του ελληνικού τοπίου όσον αφορά τα e-marketplaces, στις τάσεις που επικρατούν στο αντίστοιχο διεθνές τοπίο.

Απώτερος στόχος της πρότασης είναι η διερεύνηση της προσφοράς προστιθέμενης αξίας προς τον πελάτη με την υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου, εφαρμογή των στρατηγικών και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την τεχνολογία της πληροφορίας. Έτσι, μέσα στην παρούσα μελέτη, παρουσιάζεται, αναλύεται και αξιολογείται η θεωρητική βάση, πάνω στην οποία θα στηριχθεί η ανάλυση του θέματος. Η μελέτη αποτελείται από τα ακόλουθα κεφάλαια:

Το **κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>** κάνει μία εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-επιχειρείν) και δείχνει την εξέλιξη σε κύριο στρατηγικό εργαλείο των σημερινών επιχειρήσεων. Στο **2<sup>ο</sup> κεφάλαιο** γίνεται μία βαθύτερη έρευνα στο ηλεκτρονικό εμπόριο και την χρήση του αλλά και στο περιεχόμενο τις δυνατότητες και το ρόλο των συναλλαγών B2C στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το **3<sup>ο</sup> κεφάλαιο** ερευνά την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελληνική (ανάλυση νομικού πλαισίου) και την Ευρωπαϊκή αγορά. Περιλαμβάνει τα προφίλ των κυριοτέρων B2C αγορών που υπάρχουν στην Ελλάδα. Το **4<sup>ο</sup> κεφάλαιο** κάνει αναφορά σε στρατηγικές τάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα. Στην συνέχεια γίνεται εφαρμογή τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Το **5<sup>ο</sup> κεφάλαιο** αναφέρεται στο παρόν και τις τάσεις στο χώρο των συναλλαγών B2C και περιέχει τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονική επιχείρηση σαν μια γενική ιδέα καλύπτουν όλες τις μορφές επιχειρηματικών συναλλαγών που διεξάγονται ηλεκτρονικά και χρησιμοποιούν τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα.

Το ευρύτερο ηλεκτρονικό εμπόριο συμπεριλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και ο βασικός στόχος είναι φυσικά ο κύκλος των εμπορικών συναλλαγών. Δηλαδή το να "εμπορεύεσαι " ηλεκτρονικά φυσικά αγαθά και υπηρεσίες δεν είναι μόνο ηλεκτρονικό θέμα. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στη διαφήμιση και στην προώθηση του προϊόντος, στις διευκολύνσεις που παρέχονται μεταξύ των εμπόρων, στην προμήθεια και στους όρους αγοράς. Ακόμα στην υποστήριξη πριν αλλά και μετά την πώληση καθώς επίσης και στην υποστήριξη για διαμοιραζόμενες επιχειρηματικές εργασίες<sup>1</sup>.

Δεν είναι ξεκάθαρο το τι είναι ηλεκτρονική αγορά και τι δεν είναι. Επίσης δεν είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μιας ηλεκτρονικής αγοράς από μια δικτυακή πύλη (portal) και από μία ιστοσελίδα εταιρικής παρουσίασης στο διαδίκτυο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιδρά σε διάφορους τομείς των επιχειρήσεων όπως:

- Μάρκετινγκ, πωλήσεις και προώθηση πωλήσεων προσφορές πριν την πώληση
- Χρηματοδότηση και ασφάλιση εμπορικών συναλλαγών: παραγγελία, μεταφορά και πληρωμή, σέρβις προϊόντος και συντήρηση-υποστήριξη ανάπτυξη προϊόντος, κατανεμημένη εργασία
- Χρήση δημοσίων και ιδιωτικών υπηρεσιών, σχέση επιχείρησης και δημόσιας διοίκησης (παραχωρήσεις, άδειες, φόροι, κτλ.)
- Μεταφορές και λογιστική προσωπικού και υλικών
- Προμήθειες δημοσίου αυτόματο εμπόριο ψηφιακών αγαθών λογιστικά

Η όλη εμπορική συναλλαγή μπορεί να υποστηριχθεί ηλεκτρονικά, συμπεριλαμβανομένων της μεταφοράς και της πληρωμής. Θεωρητικά ακόμα υπάρχει και η δυνατότητα να γίνεται η συνδιαλλαγή με τις δημόσιες υπηρεσίες ηλεκτρονικά, δηλαδή για πληρωμή δασμών και φόρων. Παρόλα αυτά όμως ένας αριθμός ζητημάτων όπως η προστασία και η ασφάλεια, η νομική κάλυψη δεν έχουν διευθετηθεί ακόμα ώστε να αποτελέσουν αναπόσπαστο κομμάτι του κεφαλαίου αυτού που λέγεται Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.

Θα πρέπει να γίνεται όμως ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ της ηλεκτρονικής μεταφοράς φυσικών αγαθών και υπηρεσιών και ανάμεσα στην ηλεκτρονική μεταφορά περιεχομένων βασισμένα αποκλειστικά σε ψηφιακή μορφή (εικόνες, ήχος, κείμενο, λογισμικό )<sup>2</sup>.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο φυσικών αγαθών και υπηρεσιών αναπαριστά θα λέγαμε την εξέλιξη της μορφής του εμπορίου γενικότερα στη σημερινή εποχή, κεφαλαιοποιώντας τις νέες δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία για να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα των πόρων της επιχείρησης. Παράλληλα, προσφέρει το άνοιγμα της αγοράς για νέα προϊόντα και αναβαθμισμένες υπηρεσίες μέσα από μια πρωτοποριακή άμεση συναλλαγή πελάτη-προμηθευτή. Αναμένεται να έχει μεγάλη επίδραση στον ανταγωνισμό και λιγότερη στην απασχόληση<sup>3</sup>.

Ειδικότερα, το εμπόριο ηλεκτρονικού υλικού (εικόνες, ήχος, κείμενο, βίντεο, λογισμικό, παιχνίδια, εφαρμογές πολυμέσων) αναπαριστά μια επαναστατική νέα μορφή εμπορίου, στην οποία ο κύκλος των εμπορικών συναλλαγών δεν κλείνει ποτέ, μια και βρίσκεται συνέχεια μέσα στο δίκτυο. Τα εμπορευόμενα "ηλεκτρονικά αγαθά" μπορούν να δημιουργήσουν ολοκληρωτικά καινούργιες αγορές, βασιζόμενα βέβαια σε επιτυχείς λύσεις, αλλά και στη δυνατότητα να φέρουν επανάσταση σε μερικές βιομηχανίες (π.χ. εκδοτικούς οίκους). Αυτή καθαυτή η καινοτόμος μορφή εμπορίου αναμένεται να έχει μια σημαντική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα και στη δημιουργία απασχόλησης<sup>4</sup>.

Η IBM<sup>5</sup> ορίζει την ηλεκτρονική αγορά ως εξής. « Μια ηλεκτρονική αγορά παρέχει μια ομαδοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών δίνοντας τη δυνατότητα στα μέλη της να συναλλάσσονται με τη χρήση διάφορων μηχανισμών οι οποίοι είναι διαθέσιμοι στην ηλεκτρονική αγορά. Η ηλεκτρονική αγορά υλοποιείται και συντηρείται από κάποιον ιδρυτή. Ο ιδρυτής αυτής της αγοράς έχει την ευθύνη της διαχείρισης της αγοράς καθώς επίσης και την ευθύνη της διατήρησής της με σκοπό να είναι ανοιχτή στην επιχειρηματικότητα ».

---

<sup>1</sup> Robert C. Elsenpeter(2002), E-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ, Μ. Γκιούρδας

<sup>2</sup> heltrun.aued.gr

<sup>3</sup> Cronin M (1994), Doing business on the Internet, Van Nostrand Reinhold

<sup>4</sup> Frank J. Derfler(2001), E-BUSINESS, Μ. Γκιούρδας

<sup>5</sup> IBM Corporation, (2000)"Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"

## 1.1.ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ<sup>1</sup>

Στην αρχή υπήρξαν κάποιες εφαρμογές που αναπτύχθηκαν με το χρόνο και εξελίχθηκαν στο σημερινό ηλεκτρονικό εμπόριο<sup>6</sup>. Οι πρώιμες αυτές εφαρμογές ήταν:

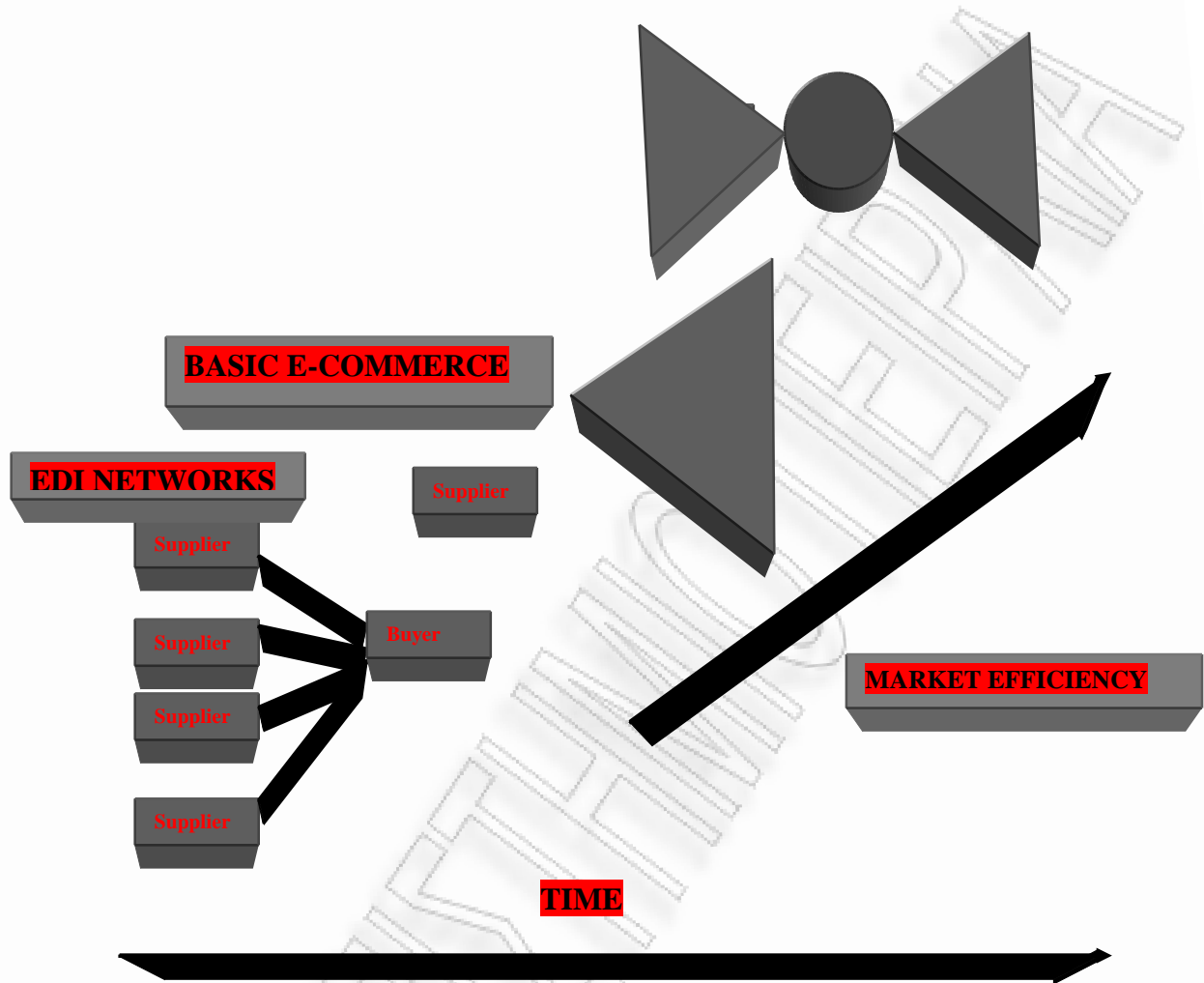
- **EDI<sup>7</sup>**. Σχεδιάστηκε ως ένα σύστημα το οποίο: α) θα παραλαμβάνει μεγάλο όγκο πληροφοριών, β) θα τις κατηγοριοποιεί και γ) θα τις προσφέρει στις εταιρίες υπό μορφή ομάδων. Αποτέλεσε την πρώτη ηλεκτρονική εφαρμογή για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας. Το σύστημα ήταν σχεδιασμένο έτσι ώστε να δύναται να διαχειρίζεται μεγάλο όγκο πληροφοριών οι οποίες αφορούσαν συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων στις εσωτερικές τους διαδικασίες και συνεργασίες αλλά και στις συναλλαγές με τους πελάτες / προμηθευτές τους. Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην εφαρμογή του συστήματος αυτού είναι το κόστος των αναγκαίων δικτύων επικοινωνίας καθώς και η ανάγκη της υιοθέτησής του από όλους τους συνεργάτες μίας επιχείρησης που ενσωμάτωνε στην επιχειρηματικότητά της
- **Βασικό ηλεκτρονικό εμπόριο**. Αφήνοντας πίσω την χρήση εξειδικευμένων δικτύων για την χρήση EDI εφαρμογών, άρχισε να εμφανίζεται η χρήση των ιστοσελίδων των επιχειρήσεων σαν μέσο για την συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών χωρίς διαμεσολάβηση. Στη φάση αυτή αναπτύχθηκαν ειδικών εφαρμογές και εδραιώθηκε η χρήση του διαδικτύου ως κανάλι πώλησης των προϊόντων των επιχειρήσεων.
- **Εμπορικές κοινότητες**. Με την έμφαση που δόθηκε ως νέο μέσο για την επιχειρηματικότητα με πολλούς αξιοποιήσιμους τομείς, άρχισαν να εμφανίζονται επιχειρήσεις οι οποίες ανέλαβαν να λειτουργήσουν επιχειρηματικές κοινότητες όπου μπορούσαν να έρθουν σε επαφή αγοραστές και πωλητές.
- **Εμπορικές συνεργασίες<sup>8</sup>**. Στην εξελεγκτική πορεία που ακολούθησε η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα έκαναν την εμφάνιση τους φορείς που συμμετείχαν στις εμπορικές κοινότητες ως υποστηρικτές παρέχοντας υπηρεσίες υποστήριξης των ενδιάμεσων διαδικασιών μεταξύ αγοραστών και

<sup>6</sup> Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge

<sup>7</sup> Δουκίδης Γ., Φραγκοπούλου Α., Αναγνωστόπουλος Ι., (1993) "EDI- Ηλεκτρονική Μεταβίβαση Δεδομένων", Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.

<sup>8</sup> Νόνας Δ., Γεωργόπουλος Ν., (2001) "Η Ανάπτυξη του Διαδικτύου και οι Σύγχρονες Χρηματοοικονομικές Συναλλαγές", Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς,

προμηθευτών. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τις αλλαγές που έγιναν στο εμπόριο την τελευταία δεκαετία.



**ΣΧΗΜΑ 1: Αλλαγές στο ηλεκτρονικό εμπόριο**

Πηγή: Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge

**Ηλεκτρονικές αγορές.** Φθάνοντας στο παρόν, η εξέλιξη της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας είναι η λειτουργία ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών αγορών, εξειδικευμένων δικτυακών τόπων που διαφοροποιούνται κατά βιομηχανικό κλάδο.

## **1.2.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ**

Οι ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά επιτεύγματα που απορρέουν από την ανάπτυξη και τη γενικευμένη χρήση του διαδικτύου ως νέου μέσου για την επιχειρηματικότητα. Μια ηλεκτρονική αγορά είναι ένας δικτυακός τόπος όπου πολλαπλοί αγοραστές και προμηθευτές πραγματοποιούν



επιχειρηματικές συναλλαγές μέσω του διαδικτύου. Οι συναλλαγές μεταξύ εταιριών μέσω του διαδικτύου επιβάλλουν την συνεργασία με εταιρίες πληροφορικής οι οποίες μπορούν να επεμβαίνουν στις διαδικασίες παραγγελιών των εταιριών και να σημειώνουν τις συναλλαγές. Οι ηλεκτρονικές αγορές βρίσκονται σε μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια λόγω της δυνατότητας πρόσβασης σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών και της εξοικονόμησης χρημάτων για την προώθηση των προϊόντων. Στις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου οι εταιρίες αναπτύσσονται παρέχοντας τα προϊόντα τους μέσω του διαδικτύου. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των εταιριών βρίσκεται στις ΗΠΑ. Στην Ευρώπη ο μεγαλύτερος αριθμός τέτοιων εταιρειών βρίσκεται στην Μεγάλη Βρετανία. Στις άλλες χώρες οι εταιρίες είναι λίγες και συνήθως είναι υποκαταστήματα μεγαλύτερων εταιρειών.

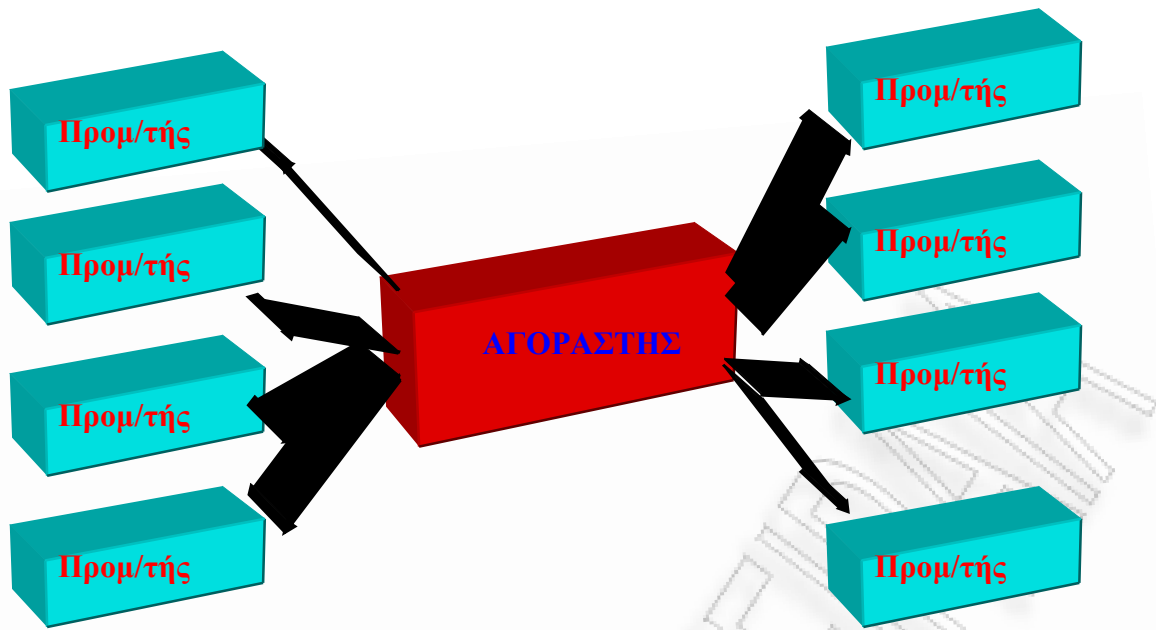
### 1.3.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Οι ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές που αναπτύχθηκαν στο πρόσφατο παρελθόν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση διάφορους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη φυσιογνωμία τους. Οι αγορές, όπως δίνονται από την IBM<sup>10</sup>, κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες και φαίνονται παρακάτω:

- ο **Αγορές καθοδηγούμενες από αγοραστές (buyer-driven)**, όπου η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται από ένα συνεταιρισμό αγοραστών, συνήθως προερχόμενων από τον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο, οι οποίοι προμηθεύονται προϊόντα και υπηρεσίες μέσω διαδικτύου.

---

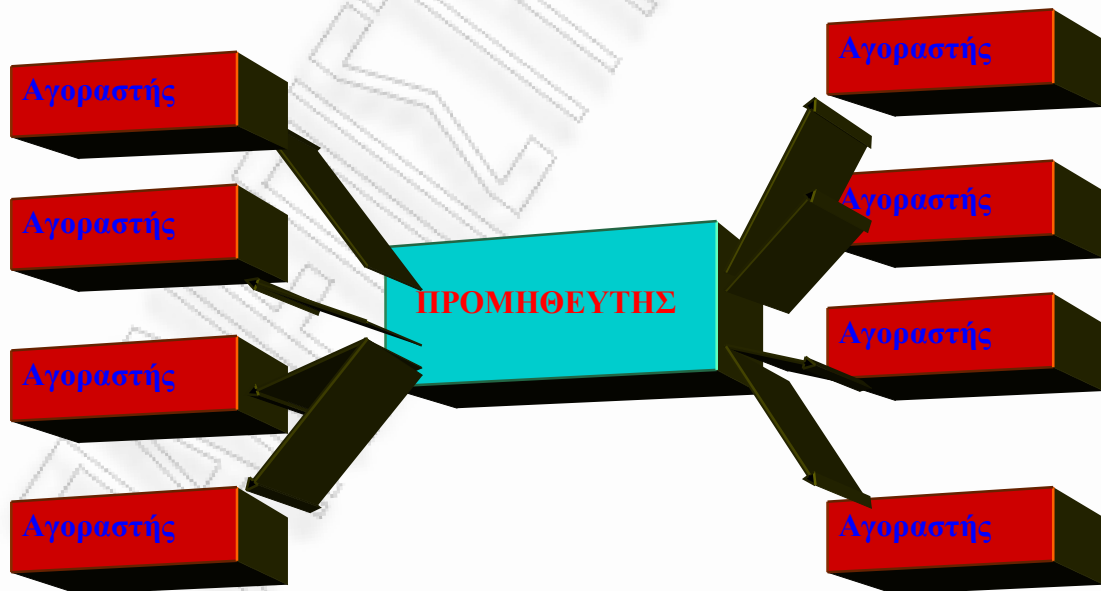
<sup>10</sup> IBM Corporation, (2000)"Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"



**Σχήμα 2: Αγορές καθοδηγούμενες από αγοραστές**

Πηγή: Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge

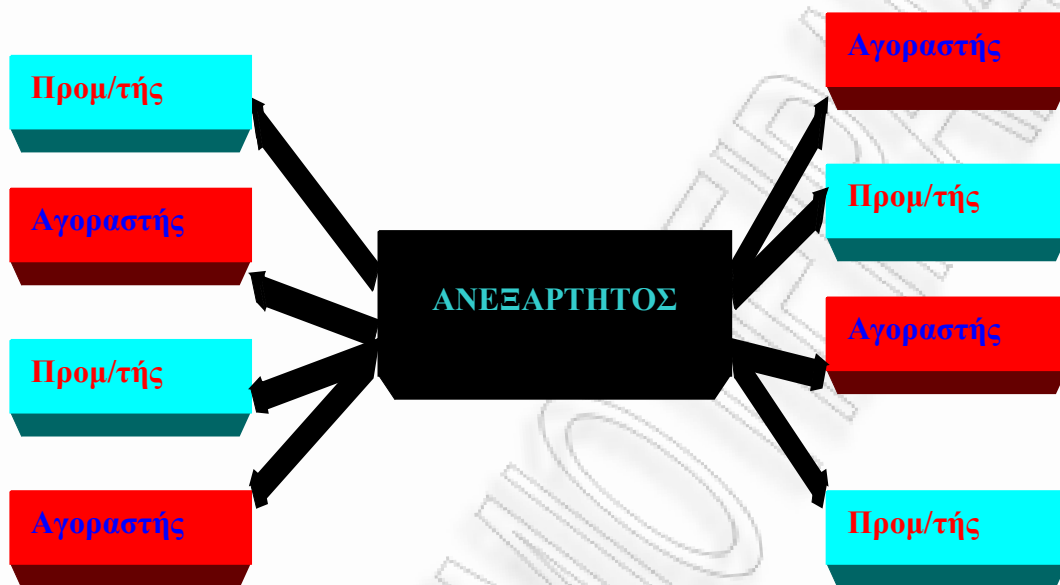
- Αγορές καθοδηγούμενες από προμηθευτές (seller-driven), όπου η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται από ένα συνεταιρισμό προμηθευτών ή πωλητών, οι οποίοι πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου.



**Σχήμα 3: Αγορές καθοδηγούμενες από προμηθευτές**

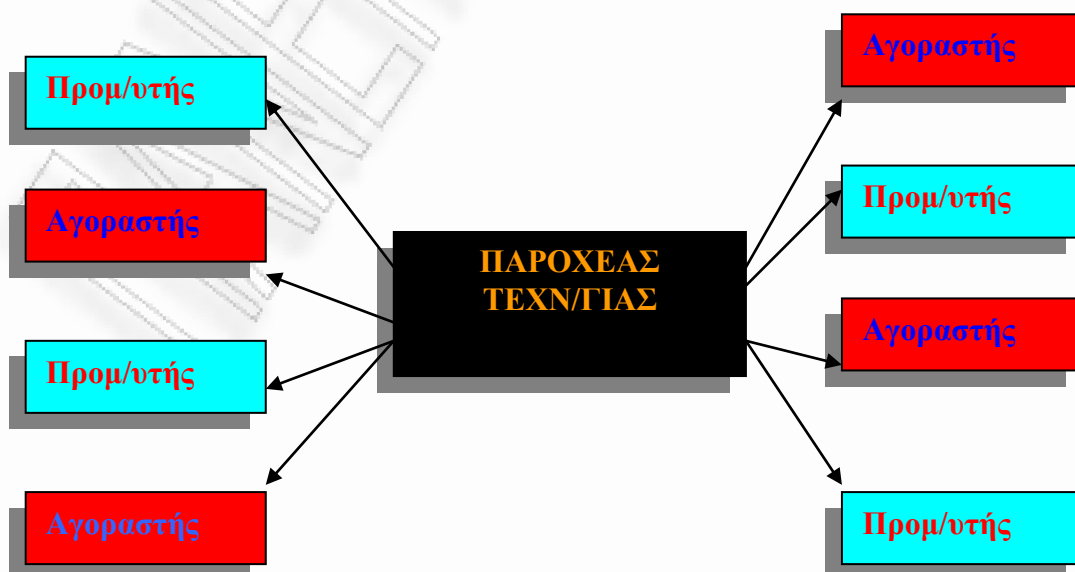
Πηγή: Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., (1994), "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge

- **Ανεξάρτητες αγορές (independent)**, όπου η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται με σκοπό να προσελκύσει και αγοραστές και προμηθευτές, να τους φέρει σε επαφή ώστε να γίνουν εμπορικές συναλλαγές μεταξύ τους, χωρίς να δίνεται έμφαση σε κάποια από τις δύο πλευρές.



Σχήμα 4: Ανεξάρτητες αγορές

- **Αγορές καθοδηγούμενες από παροχές τεχνολογικών εφαρμογών (technology providers)**, όπου το e-marketplace δημιουργείται από κάποιο παροχέα τεχνολογικών εφαρμογών για την υλοποίηση και την λειτουργία ηλεκτρονικών αγορών, με σκοπό να παρέχει τις σχετικές υπηρεσίες σε αγοραστές και προμηθευτές αγαθών.



## Σχήμα 5: Αγορές καθοδηγούμενες από παροχές τεχνολογικών εφαρμογών

Πηγή: Ανάκτηση από marketplaces, <http://www.emarketplaces.com>

Η πιο δημοφιλής αγορά είναι αυτή των ανεξαρτήτων ηλεκτρονικών αγορών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αποτελεί δομή που παρέχει ευελιξία και στους αγοραστές και τους πωλητές, οι οποίοι δεν έχουν το επιχειρηματικό ρίσκο της υλοποίησης δικών τους ηλεκτρονικών αγορών, δεν είναι αναγκαίο να επενδύσουν σε δική τους ηλεκτρονική αγορά, δεν υφίστανται το κόστος λειτουργίας και συντήρησης κλπ. Η αγορά που καθοδηγείται από αγοραστές, έχει περισσότερο ξεκάθαρους στόχους και αντικείμενο.

Οι δημιουργοί κάθε ηλεκτρονικής αγοράς προσβλέπουν σε άμεσα οικονομικά οφέλη από τη λειτουργία της, που προέρχονται από οικονομίες κλίμακας λόγω των ηλεκτρονικών συναλλαγών, οικονομία από την πτώση των τιμών λόγω ανταγωνισμού των προμηθευτών και ακόμη έσοδα από την «πώληση υπηρεσιών σε τρίτους αγοραστές-χρήστες της αγοράς. Η κατηγορία που καθοδηγείται από παροχές τεχνολογικών εφαρμογών, έχει χαμηλότερο ενδιαφέρον για τη δημιουργία ηλεκτρονικών αγορών της κατηγορίας αυτής. Όσο αφορά τη κατηγορία που αφορά αγορές καθοδηγούμενες από προμηθευτές, ενέχει σημαντικό ρίσκο επένδυσης σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες, δεδομένου ότι ένα σύνολο παραγόντων που διαμορφώνουν την πώληση, δεν είναι εύκολα προβλέψιμο.

### 1.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σύμφωνα με τα πρόσφατα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία που προκύπτουν από την παγκόσμια αγορά<sup>11</sup> για τις ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές που λειτουργούν ανά κλάδο δραστηριοποίησης, ο αριθμός των αγορών κατά κλάδο, παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ
---------------------	---------	---------------------	---------

<sup>11</sup> Ανάκτηση από marketplaces, <http://www.emarketplaces.com>.

	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ		ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ
Οριζόντιες Αγορές	141	Ενέργεια	29
Βιομηχανικός εξοπλισμός και υπηρεσίες	133	Επιστήμη	28
Μεταφορές αγαθών	110	Αεροπορία	26
Ποτό-Φαγητό	89	MME	24
Ηλεκτρονικά	74	Εξοπλισμός	24
Γεωργία	72	Δασοκομία	24
Κατασκευές	71	Γεωγραφικού Περιεχομένου	22
IT Προϊόντα	61	Ναυτιλιακά	22
Ιατρικά	60	Κυβέρνηση	20
Υπηρεσίες	58	Περιβάλλον	18
Οικονομικά Ασφαλιστικά Προϊόντα	– 52	Χαρτί και Πολτός Χαρτιού	17
Χημικά	51	Φιλοξενία και Διασκέδαση	17
Μέταλλα	39	Συσκευασία	13
Καταναλωτικά Αγαθά	38	Εκπαίδευση και Επιμόρφωση	12

Τηλεπικοινωνίες

36

Εργοστάσια

11

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ  
ΚΛΑΔΟΣ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ**

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ  
ΚΛΑΔΟΣ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ**

**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚ  
ΩΝ ΑΓΟΡΩΝ**

**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ  
ΑΓΟΡΩΝ**

*Υφάσματα  
δέρματα*

*και* 35

Κτηματομεσιτικές  
Υπηρεσίες

10

*Απογραφή  
Ανταλλαγή*

*και* 35

Τέχνες  
Ψυχαγωγία

*και* 6

*Αυτοκίνηση*

33

Προϊόντα  
«δεύτερο χέρι»

*από* 5

*Εκτοπώσεις*

31

Άμυνα

3

*Πλαστικά  
Ελαστικά*

*και* 30

Άλλοι κλάδοι

61

**ΣΥΝΟΛΟ**

**1641**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1 : ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΥΧΝΑ ΕΜΦΑΝΙΖΟΜΕΝΑ E-MARKETPLACES ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Τα αντίστοιχα στοιχεία για την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
Οριζόντιες Αγορές	<b>89</b>	<b>7,9%</b>
Μεταφορές αγαθών	<b>87</b>	<b>7,8%</b>
Βιομηχανικός εξοπλισμός και υπηρεσίες	<b>86</b>	<b>7,7%</b>
Ποτό-Τρόφιμα	<b>80</b>	<b>7,2%</b>
Γεωργία	<b>64</b>	<b>5,7%</b>
Οικοδομές και Κατασκευές	<b>60</b>	<b>5,4%</b>
Χημικά	<b>47</b>	<b>4,2%</b>
Υπηρεσίες	<b>42</b>	<b>3,8%</b>
IT Προϊόντα και Υπηρεσίες	<b>40</b>	<b>3,6%</b>
Πλαστικά και Ελαστικά	<b>40</b>	<b>3,6%</b>

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ<sup>12</sup>**

<sup>12</sup> [www.emarketplaces.com](http://www.emarketplaces.com)

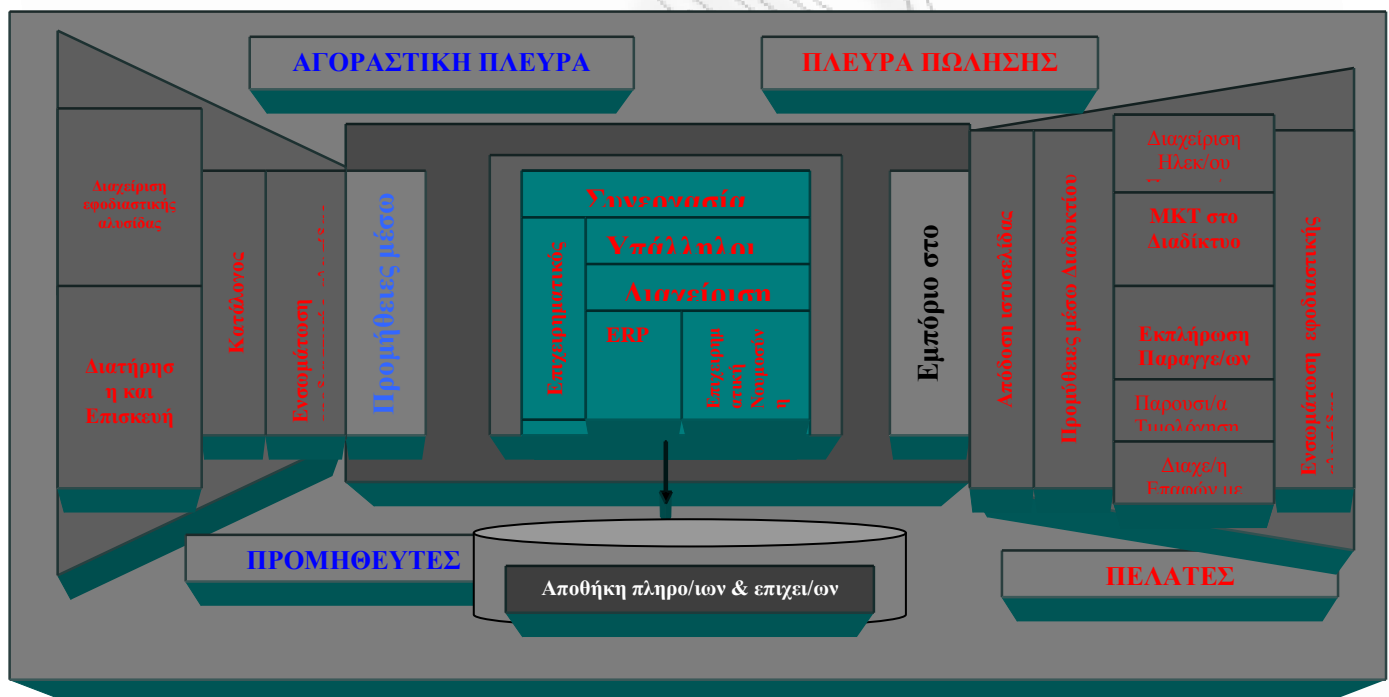
- Η αγοραστική πλευρά αναφέρεται στις προμήθειες μέσω του διαδικτύου, περιλαμβάνοντας όλες τις εφαρμογές για την αγορά προμηθειών τόσο για την παραγωγή όσο και για τις άλλες μη-παραγωγικές λειτουργίες. Οι σημαντικότερες εφαρμογές για τις προμήθειες είναι η ενσωμάτωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο κατάλογος, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η διατήρηση και επισκευή.
- Το εσωτερικό σύστημα περιλαμβάνει όλες τις εσωτερικές εφαρμογές για την κάθε επιχείρηση. Όλες αυτές οι εφαρμογές μπορούν να συνεργαστούν ή και συνεργάζονται με συστήματα ERP. Η επιχειρηματική νοημοσύνη και οι αναλυτικές λειτουργίες της εξόρυξης των δεδομένων (data mining) βρίσκονται στην κορυφή της αποθήκης πληροφοριών και επιχειρηματικών δεδομένων. Ένα περιβάλλον συνεργασίας υποστηρίζει τη ροή των εργασιών από τα διαφορετικά λειτουργικά θεματικά πεδία της επιχειρηματικότητας μέσω του διαδικτύου. Η γενική διαχείριση επηρεάζει το περιβάλλον συνεργασίας των εφαρμογών. Ένας επιχειρηματικός κατάλογος ο οποίος περιλαμβάνει τα προφίλ των χρηστών και τις εφαρμογές για την συνολική διαχείριση όπως και την οργάνωση όλων των εμπορικών ηλεκτρονικών εφαρμογών, οι οποίες με την σειρά τους διαχειρίζονται τα δικαιώματα πρόσβασης σε αυτές από τους χρήστες, και την προνομιακή πρόσβαση για τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους επιχειρηματικούς συνεργάτες και τους πελάτες.
- Η πλευρά πώλησης περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την πώληση και την εμπορία των προϊόντων, για την ικανοποίηση των πελατών και την καθιέρωση της θέσης της επιχείρησης στο εμπορικό διεπιχειρείν. Οι πελάτες μπορεί να είναι άλλες επιχειρήσεις, διανομείς ή καταναλωτές. Οι σημαντικότερες ηλεκτρονικές εμπορικές εφαρμογές είναι το ηλεκτρονικό κατάστημα και ο ηλεκτρονικός κατάλογος των προϊόντων, διαχείριση ηλεκτρονικού περιεχομένου, ηλεκτρονικό marketing, εκπλήρωση των παραγγελιών, και η διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες. Επίσης, οι εφαρμογές για την προσωποποίηση της ιστοσελίδας (personalization) καθώς και η απόδοσή της μορφοποιούν ένα καθεστώς το οποίο βελτιστοποιεί την αποτελεσματικότητα.



Για την καλή και αποτελεσματική λειτουργία μίας επιχείρησης, είναι σημαντικό να μπορούν να συνεργάζονται καλά η αγοραστική πλευρά με την πλευρά πώλησης και το εσωτερικό σύστημα της επιχείρησης<sup>13</sup>. Για την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα, οι εφαρμογές που αναφέρονται στην εσωτερική λειτουργία είναι οι σημαντικότερες και είναι σχεδόν βέβαιο ότι σε αυτές στηρίζεται η καθιέρωση της επιχείρησης στο διαδίκτυο όταν επιτευχθεί και η ιδανική συνεργασία των εφαρμογών αυτών με τις λειτουργίες της φυσικής επιχείρησης.

## 1.5 ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Το εμπορικό επιχειρηματικό μοντέλο για το οποίο παρατηρείται στην ευρύτερη αγορά παρουσιάζεται αναλυτικά στο σχήμα που ακολουθεί. Στο σχήμα αυτό παρουσιάζεται η οργάνωση των κυριότερων συστατικών ενός ολοκληρωμένου και προσανατολισμένου στο διαδίκτυο, επιχειρηματικού περιβάλλοντος<sup>14</sup>.



**ΣΧΗΜΑ 6 : Νοηματικό μοντέλο της λειτουργικότητας του ηλεκτρονικού εμπορίου**

Πηγή: Cicalese, M., Gordon, L., Allard, K., (2000), "Internet Commerce Practices", June 26, 200

<sup>13</sup> Evans, P, Wurster, T.S, 1999, "Getting real about virtual commerce", Harvard Business Review, 84-94.

<sup>14</sup> Rayport, J.F, Sviokla, J.J, 1994, "Managing in the marketspace", Harvard Business Review, 141-50.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ B2C ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Η δυναμική του ηλεκτρονικού εμπορίου βρίσκεται αρκετά μακριά από λύσεις point to point οι οποίες τυπικά έχουν πολύ υψηλά κόστη. Η ευρεία διάδοση του διαδικτύου έχει εξαλείψει τις γεωγραφικές αποστάσεις ενώ ταυτόχρονα έχει κάνει την επικοινωνία πολύ ευκολότερο ζήτημα, μιας και μπορούμε να μιλάμε πλέον για παγκόσμια επικοινωνία, όπου το πλήθος των συμμετεχόντων μπορεί να ξεπερνά κατά πολύ τους δύο. Θα μπορούσε να κανείς να διακρίνει τρεις κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου οι οποίες είναι οι ακόλουθες<sup>17</sup>:

Buy side : Ένας αγοραστής πολλοί προμηθευτές. Αυτή η μορφή μειώνει τα κόστη διαδικασίας, αυξάνει όμως τον ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών

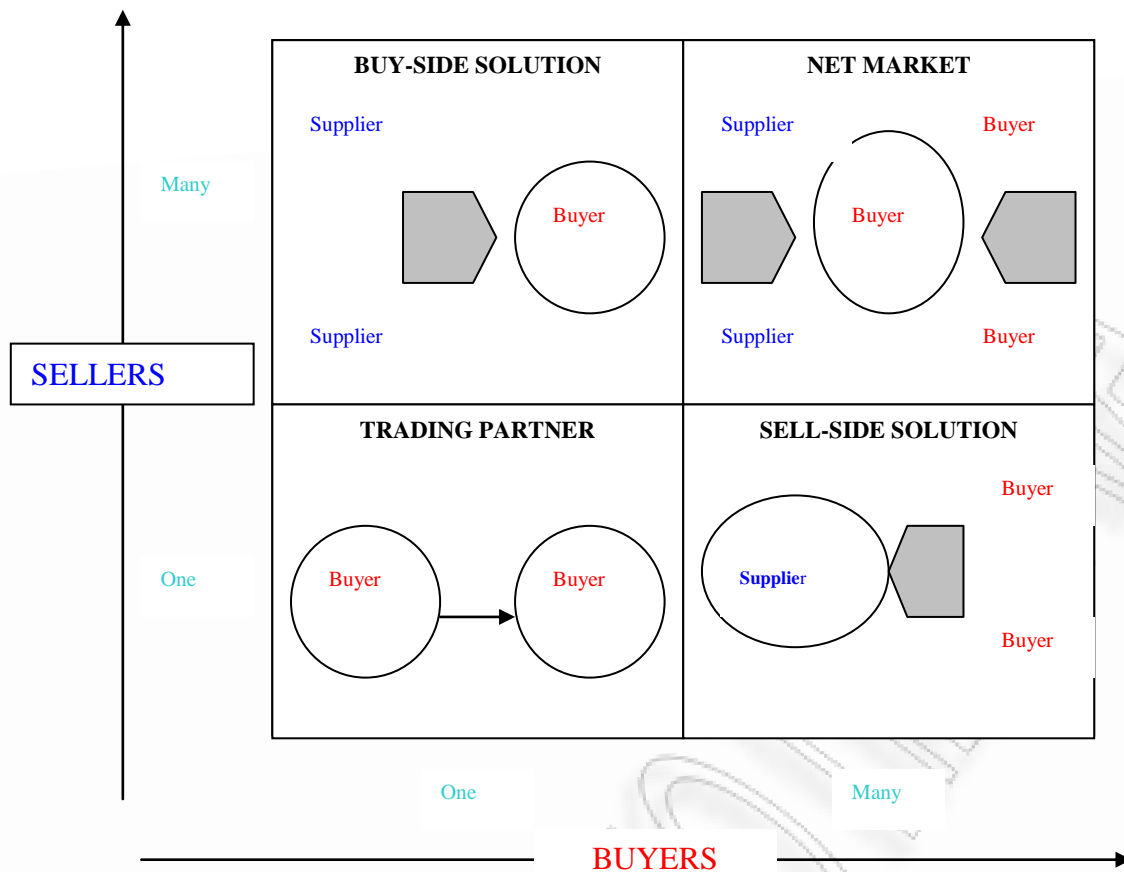
Sell side: Ένας προμηθευτής, πολλοί αγοραστές. Ο προμηθευτής σε αυτήν την περίπτωση απευθύνεται σε μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό από το συνηθισμένο και μειώνει τις τιμές πώλησης των προϊόντων.

Net Markets: Πολλοί αγοραστές και πολλοί προμηθευτές έρχονται σε επαφή και πραγματοποιούν εμπορικές συναλλαγές μέσω ενός τρίτου φορέα μέσω ενός υποτιθέμενου εμπορικού χώρου που ονομάζεται «Αγορά» ή πιο γνωστά 'Marketplace'. Τα θετικά αποτελέσματα είναι ο αυξημένος αριθμός πελατών που μπορούν να προσεγγίσουν οι προμηθευτές, η μείωση του λειτουργικού κόστους για αγοραστές και προμηθευτές καθώς και η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης το οποίο μειώνει το κόστος διατήρησης αποθεμάτων και συντήρησης του χώρου.

Το επόμενο σχήμα παρουσιάζει τις παραπάνω μορφές

---

<sup>17</sup> Πανδή Ε, (2002) “ Τρεις διαφορετικοί τύποι B2B e-commerce” e-business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’



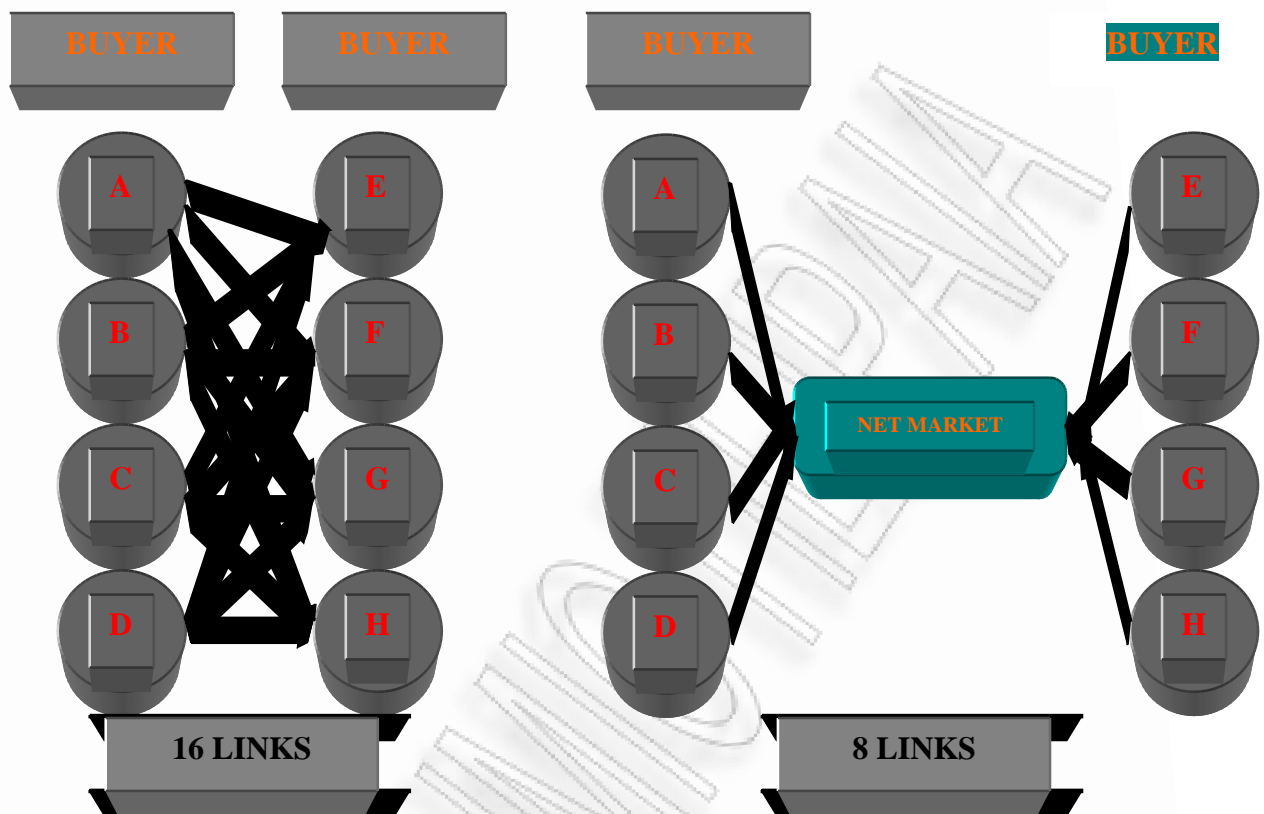
**ΣΧΗΜΑ 3 : Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου-αγορών**

Πηγή: Cicalese, M., Gordon, L., Allard, K "Internet Commerce Practices", June 26, 2000

### 2.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αγοραστών και των προμηθευτών που έρχονται σε επαφή μέσα από μια ουδέτερη αγορά τόσο πιο σημαντικός είναι ο ρόλος αυτών<sup>18</sup>. Κι αυτό γιατί ως ουδέτερος παράγοντα μια και μειώνει τον αριθμό των διοδίων επαφής συγκριτικά με αυτές που υπάρχουν σε μια point to point κατάσταση. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται:

<sup>18</sup> Klein, L, Quelch, J.A, 1996, "The Internet and international marketing", Sloan Management Review, 37, 3, 60-75.



**ΣΧΗΜΑ 4: Οικονομίες κλίμακας<sup>19</sup>**

Όπως φαίνεται και καθαρά από το σχήμα οι συναλλαγές απλοποιούνται και δημιουργούνται καλύτερες οικονομίες κλίμακας.

## **2.2.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ / ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ**

Η εμφάνιση ενός καταλόγου προϊόντων προς πώληση, είναι μια βασική απαίτηση χωρίς την οποία δεν μπορεί να υπάρξει μια ηλεκτρονική αγορά. Από την άλλη, ένα ευρετήριο προμηθευτών παρέχει διαφάνεια για την αναζήτηση εναλλακτικών πηγών εφοδιασμού για τις επιχειρήσεις-αγοραστές ενώ ένας κατάλογος προϊόντων προσφέρει διαφάνεια σε επίπεδο προϊόντων, τιμών και πολλές φορές διαθεσιμότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι υπάρχουν οι προϋποθέσεις για την δημιουργία μιας δυναμικής αγοράς.

## 2.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ

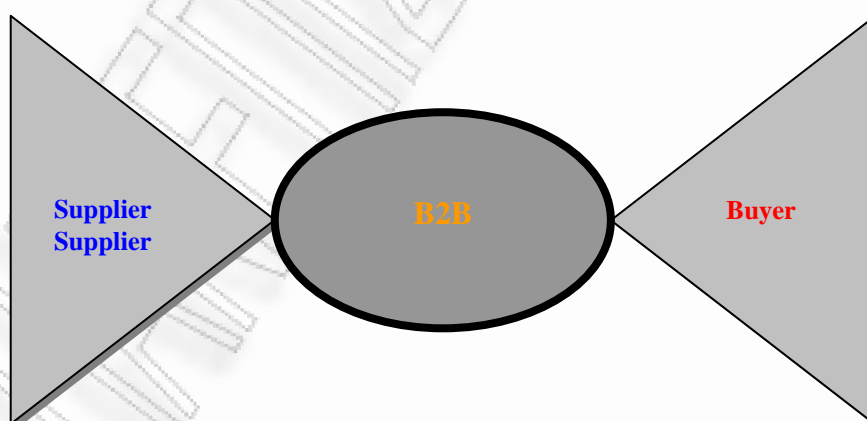
Μπορούμε να προσδιορίσουμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους χρηματοοικονομικών συναλλαγών<sup>20</sup> σήμερα στα πλαίσια των B2C εφαρμογών

- Κατευθυνόμενες από τους αγοραστές (Buyer Managed)
- Κατευθυνόμενες από τους προμηθευτές (Supplier Managed)
- Σχεδιαστές αγοράς (Market makers)
- Διαχειριστές καταλόγων προϊόντων (Content Aggregators)

### 2.3.1 ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ

Χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία πολλοί αγοραστές έχουν συνεταιρισθεί και έχουν φτιάξει δίκτυα συναλλαγών για να ολοκληρώνουν τις χρηματοοικονομικές τους εργασίες. Στόχος είναι η ταχύτητα ολοκλήρωσης των συναλλαγών και της διαδικασίας των προμηθειών, η μείωση των διοικητικών εξόδων και η διασφάλιση των ενιαίων τιμών στα προς πώληση προϊόντα.

#### Buyer Managed



Πηγή: <http://e-Business forum> “Πρακτικά

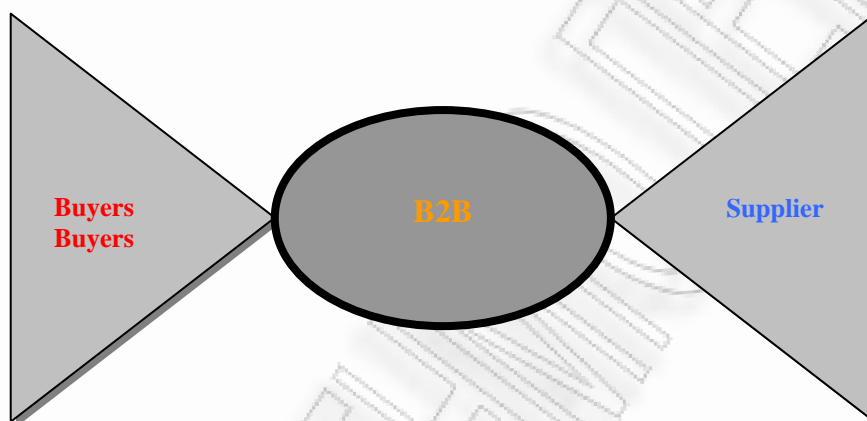
<sup>19</sup> Peters, Y. 2001 “Implementing new business models for the Internet Economy” Reuters Business report

<sup>20</sup> <http://e-Business forum> “Πρακτικά

### 2.3.2 ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι προμηθευτές που δραστηριοποιούνται σε αγορές μικρού μεγέθους είναι λογικό να κατευθύνουν οι ίδιοι τις συναλλαγές.

#### Supplier Managed

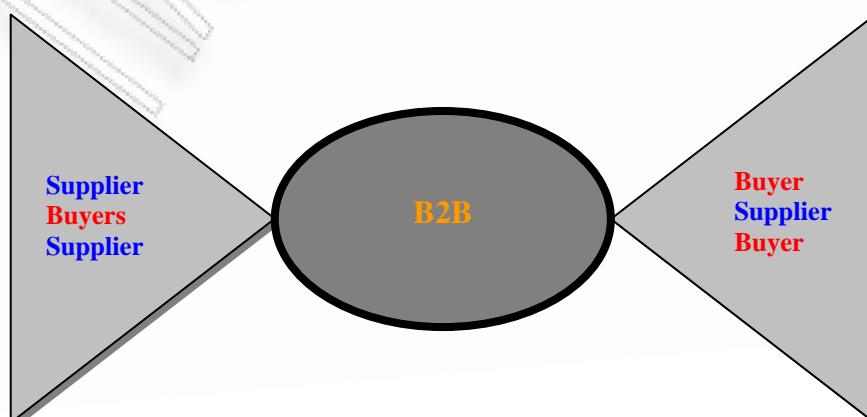


Πηγή: <http://e-Business forum> “Πρακτικά

### 2.3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι Σχεδιαστές αγοράς είναι αυτόνομοι και ανεξάρτητοι από αγοραστές και προμηθευτές. Ο ρόλος τους προσδιορίζεται ως τρίτου «ενδιάμεσου φορέα» και στόχος του είναι η γρήγορη και ανώνυμη παράδοση των προϊόντων. Τα έσοδα τους προέρχονται από τις παραγγελίες και τα κόστη των μεταφορών.

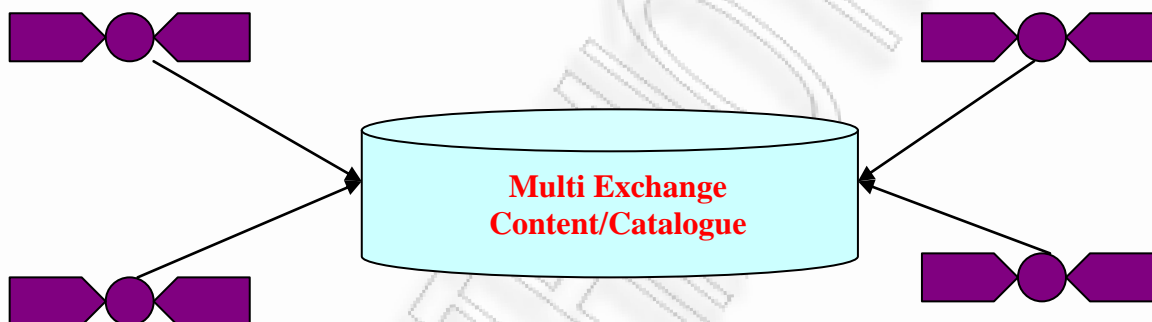
#### Market Makers



Πηγή: <http://e-Business forum> “Πρακτικά

#### 2.3.4. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Στόχος είναι η ταξινόμηση των προϊόντων σε καταλόγους και η διατήρηση και συντήρηση των υπαρχόντων. Σήμερα περίπου το 60% των προμηθευτών έχουν τους καταλόγους τους σε έντυπη μορφή και μόλις το 40% βρίσκεται σε ηλεκτρονική μορφή οι οποίοι όμως ούτε καλά δομημένοι είναι ούτε συνεχώς ανανεώνονται.



Πηγή: <http://e-Business forum> “Πρακτικά

### 2.4 ΚΑΘΕΤΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

#### 2.4.1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΚΑΘΕΤΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Οι κάθετες αγορές ( Vertical Marketplaces) εξυπηρετούν τις ανάγκες εξειδικευμένων κλάδων της οικονομίας προμηθεύοντας συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες (direct materials) που αφορούν κάθε κλάδο<sup>21</sup>.

#### 2.4.2. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Οι οριζόντιες αγορές (Horizontal Marketplaces) σχετίζονται με υπηρεσίες και προϊόντα που χρησιμοποιούνται από εταιρίες στο σύνολο των κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας και αναφέρονται στο MRO (συντήρηση, επισκευή και υποστηρικτικές εργασίες / διαδικασίες). Οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από

μεγάλο όγκο συναλλαγών (liquidity), ευρύ φάσμα προμηθευτών που δραστηριοποιούνται σε εμπόριο αγαθών όπως αγορά αναλωσίμων, έπιπλα γραφείου, μηχανογραφικό εξοπλισμό, υπηρεσίες ταξιδιών και ασφαλειών. Μέσω των αγορών αυτών αγοραστές και προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να συναλλάσσονται για όλα τα εκτός παραγωγικής διαδικασίας προϊόντα.

## **2.5.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ**

Αν και υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι για την θέση που καταλαμβάνει κάθε επιχείρηση όσον αφορά την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που αναφέρονται στον βαθμό υιοθέτησης.

- **Ανταγωνισμός από επιχειρήσεις που ξεκινούν (start-ups).** Τέτοιου είδους επιχειρήσεις μπορούν να παρακινήσουν καθιερωμένες εταιρίες να αναλάβουν δράση, ειδικά αν το διαδίκτυο γίνει ένα σημαντικό κανάλι πωλήσεων για τον συγκεκριμένο κλάδο της βιομηχανίας. Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό επενδυτών και μεγάλα ποσά επενδύσεων, (προερχόμενα για παράδειγμα, από επιχειρηματικά κεφάλαια) και έτσι πιέζουν μέσω του ανταγωνισμού τις μεγάλες επιχειρήσεις να δεχτούν την πρόκληση. Ο κλάδος των επενδύσεων και της λιανικής πώλησης είναι καλά παραδείγματα του φαινομένου αυτού.
- **Ευκολία προσαρμογής στις δυνατότητες του διαδικτυακού εμπορίου.** Ειδικοί αναλυτές από την πλευρά των καταναλωτών στο διαδίκτυο έχουν επισημάνει ότι ορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες πωλούνται ευκολότερα μέσω του διαδικτύου από κάποια άλλα. Προϊόντα τα οποία βασίζονται στην πληροφόρηση, για παράδειγμα, είναι τυπικά πιο εύκολο να πωληθούν ηλεκτρονικά τόσο από άλλες επιχειρήσεις όσο και από τους τελικούς καταναλωτές, απ' ότι ορισμένα προϊόντα τα οποία οι αγοραστές χρειάζονται να έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους και οπότε προσφέρονται μόνο σε καταστήματα ή σε εκθέσεις. Η τάση αυτή βοηθά στην κατανόηση της μεγάλης ανάπτυξης των κλάδων των επενδύσεων και των ταξιδιών και της καθιέρωσής τους ως πρωτοπόρους στον τομέα του ηλεκτρικού διεπιχειρείν.

---

<sup>21</sup> Πανδή Ε, (2002) “Τι είναι marketplaces” e-business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’



- **Παρουσία πρόδρομων ηλεκτρονικών εφαρμογών.** Οι κορυφαίοι κλάδοι στην υιοθέτηση εφαρμογών της ηλεκτρονικής διεπιχειρηματικότητας έχουν ήδη κάνει ορισμένες επενδύσεις σε προ-δικτυακές εφαρμογές πληροφορικής. Για παράδειγμα, ο κλάδος του τουρισμού χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων για πάνω από μία δεκαετία. Οι τράπεζες έχουν επιτρέψει στους πελάτες τους να συναλλάσσονται μαζί τους ηλεκτρονικά με την χρήση αυτόματων μηχανημάτων για πάνω από δύο δεκαετίες. Τέλος, οι κατασκευαστές ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν στις προμηθευτικές τους διαδικασίες δίκτυα βασισμένα στις συναλλαγές με την χρήση EDI γύρω στο 1970. Μέχρι κάποιο σημείο, το ηλεκτρονικό εμπόριο για τους κλάδους αυτούς αποτελεί επέκταση των ήδη χρησιμοποιούμενων ηλεκτρονικών εφαρμογών σε ένα πιο εκλεπτυσμένο διαδικτυακό περιβάλλον.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα επιμέρους στοιχεία και αναλύσεις για την θέση που καταλαμβάνει κάθε κλάδος στην κλίμακα υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου

- **Τουρισμός - ταξίδια.** Κανένας άλλος κλάδος δεν υποβάλλεται σε τέτοια αλλαγή όπως ο κλάδος των ταξιδιών. Όπως έχει προαναφερθεί, τα συστήματα της ηλεκτρονικής κράτησης θέσεων (τα οποία αποτελούν και επέκταση των προηγούμενων πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνταν στο άμεσο παρελθόν) αποτελούν παράγοντα ολοκληρωτικής μεταβολής όσον αφορά την σχέση μεταξύ των προμηθευτών (π.χ. αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, και ναυτιλιακές επιχειρήσεις), των ενδιάμεσων (π.χ. ταξιδιωτικά γραφεία και μεσάζοντες) και των πελατών.
- **Επενδύσεις.** Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί έναν ζωτικό παράγοντα για τον κλάδο των επενδύσεων εδώ και κάποια χρόνια. Αλλά μέχρι την έλευση των χρηματιστών που παρέχουν προεξοφλητικό επιτόκιο και την καθιερωμένη βασισμένη στην τηλεφωνική επικοινωνία επιχειρηματικότητά τους, τέτοιου είδους πρόσβαση ήταν απαγορευμένη στους ενδιάμεσους - συναλλασσόμενους, σύμβουλους επενδύσεων, και χρηματιστών.
- **Λιανική πώληση.** Αν και ένας αριθμός κατηγοριών λιανικής πώλησης έχουν

μεταφερθεί ηλεκτρονικά (ως επί το πλείστον λογισμικά, βιβλία, και μουσική), αρκετές κατηγορίες είναι ακόμα εκτός διαδικτύου. Χιλιάδες από μικρούς, τοπικούς πωλητές δεν θα μπορέσουν να υιοθετήσουν τόσο γρήγορα τις νέες πρακτικές όπως οι μεγάλες εμπορικές αλυσίδες και οι οποίες ανταγωνίζονται έντονα με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο διαδίκτυο (dot-coms).

- **Κατασκευές.** Αυτός ο κλάδος είναι σε υψηλότερο σημείο στην κλίμακα απ' ότι ο κλάδος της μεταποίησης λόγω των δυναμικών προσπαθειών των κατασκευαστών ηλεκτρονικών υπολογιστών και ηλεκτρονικών να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά στο διαδίκτυο. Επίσης, στον κλάδο αυτό έχουν γίνει περισσότερες επενδύσεις απ' ότι στον κλάδο της μεταποίησης όσον αφορά την ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνολογιών όπως το ERP και το EDI στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- **Χονδρική πώληση.** Τοποθετημένος στην μέση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο κλάδος της διανομής προϊόντων μέσω της χονδρικής πώλησης απειλείται από τις ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές και τις προσπάθειες από τους παραγωγούς να πουλήσουν άμεσα μέσω των διαδικτυακών εφαρμογών.
- **Μεταφορές.** Ο κλάδος των μεταφορών δεν είναι πολύ απομακρυσμένος από τον κλάδο των κατασκευών στην παραπάνω κλίμακα και είναι περίπου στο ίδιο επίπεδο με τον κλάδο της χονδρικής πώλησης. Οι μεταφορικές /ναυτιλιακές επιχειρήσεις παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην λιανική πώληση μέσω διαδικτύου και ήταν από τους πρώτους που υιοθέτησαν ηλεκτρονικές εμπορικές εφαρμογές για την διεκπεραίωση παραγγελιών.
- **Μεταποίηση.** Υπάρχουν αρκετά κοινά σημεία μεταξύ της μεταποίησης και του κλάδου των κατασκευών όσον αφορά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου (για παράδειγμα, τα χημικά, τα πλαστικά και η κλωστοϋφαντουργία) διατηρούν μια συντηρητική στάση απέναντι στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών πληροφοριακών επιχειρηματικών εφαρμογών.
- **Κτηματομεσιτικά.** Όπως και άλλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με οικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες, ο κλάδος αυτός ταιριάζει αρκετά στο τρόπο που διεξάγεται η επιχειρηματικότητα στο διαδίκτυο. Αλλά οι πωλήσεις

κτηματομεσιτικών προϊόντων και υπηρεσιών δεν αναπτύσσονται τόσο γρήγορα όσο οι άλλοι οικονομικοί κλάδοι λόγω της πολυπλοκότητας και της σποραδικότητας των συναλλαγών για το πλήθος των αγοραστών. Η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα στο κλάδο αυτό θα βοηθήσει στην μείωση των αμοιβών των συναλλαγών και κατ' επέκταση στην μείωση των αμοιβών για τους δανειζόμενους.

- **Ασφάλειες.** Όπως και ο προηγούμενος κλάδος, οι αγορές ασφαλιστικών προϊόντων διακρίνονται από κάποια πολυπλοκότητα και δεν έχουν σταθερή συχνότητα. Αν και τα συμβόλαια θα πωλούνται ηλεκτρονικά με αυξητικούς ρυθμούς, η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα επικεντρώνεται μεταξύ των ασφαλιστών οι οποίοι καλούνται να βελτιώσουν την παροχή των υπηρεσιών τους με την ηλεκτρονική διάθεση αντιπροσώπων ηλεκτρονικά και με την προσφορά υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας στους ασφαλιζόμενους.
- **Υγεία.** Ο μεγάλος κλάδος της υγείας διαθέτει πολλές ευκαιρίες για να εφαρμόσει διαδικτυακές εμπορικές λύσεις για την μείωση του κόστους και την βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας. Αλλά η πολυπλοκότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η γραφειοκρατία και η κατακερματισμένη φύση του θα αποτελέσουν ανασταλτικούς παράγοντες για την γρήγορη υιοθέτηση του διαδικτυακού εμπορίου.
- **Κοινής ωφελείας (Ενέργεια).** Αυτός ο κλάδος της βιομηχανίας είναι μάλλον συντηρητικός όσον αφορά τον βαθμό υιοθέτησης των τεχνολογιών πληροφορικής παρά την μακρόχρονη τάση προς την εφαρμογή διοικητικών διαδικασιών από την πλευρά της ζήτησης. Η πρώτη ευκαιρία για την υλοποίηση ηλεκτρονικών εφαρμογών θα επέλθει από την μεταφορά ενέργειας μεταξύ ελεύθερου συναγωνισμού των παραγωγών και των διανομέων.
- **Εκπαίδευση.** Υπάρχει μια πολύ καλή προοπτική για διαδικτυακές εμπορικές εφαρμογές στο χώρο της εκπαίδευσης αλλά υπάρχουν επίσης και πολλά εμπόδια. Ενώ τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν αρκετό υλικό, για παράδειγμα, ο μεγαλύτερος όγκος του θα πρέπει να μεταφερθεί σε ηλεκτρονική μορφή έτσι ώστε να μπορέσει να ανέβει στο διαδίκτυο. Επίσης, οι προϋπολογισμοί που ξοδεύονται για την εκπαίδευση στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων είναι γενικότερα χαμηλότερα από κάθε άλλο κλάδο της βιομηχανίας. Οι πιο προχωρημένοι από τον κλάδο της εκπαίδευσης που υλοποιούν διαδικτυακές

εμπορικές εφαρμογές είναι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις (dot- coms), ιδιωτικά πανεπιστήμια και μεγάλες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους.

## **2.6 ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Το Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ και το Ε-COMMERCE πέρα από τα πλεονεκτήματα που δίνουν μπορούν να δημιουργήσουν και κάποια προβλήματα. Τα προβλήματα εστιάζονται σε τρεις κατηγορίες<sup>22</sup>:

### **1. Προβλήματα που δημιουργούνται από την οργάνωση των επιχειρήσεων.**

Τα προβλήματα εστιάζονται στον τρόπο που διοικούνται οι επιχειρήσεις, στις διαδικασίες τους και στο προσωπικό που συμμετέχει σε αυτές. Απαιτείται η κατάλληλη οργανωτική και διοικητική πολιτική που να μπορέσει να θέσει τις νέες τεχνολογίες και το ηλεκτρονικό εμπόριο σαν ένα εργαλείο στρατηγικής που να εξυπηρετεί τους στόχους της επιχείρησης και όχι σαν ένα ακόμα τμήμα της μηχανογράφησης. Θα πρέπει να υπάρχει η σωστή ενημέρωση της διοίκησης των επιχειρήσεων για την ορθή χρήση των νέων τεχνολογιών για τους σκοπούς της στρατηγικής, για τα οφέλη που θα προκύψουν στη λειτουργία τους αλλά και για τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπιστούν στη διαδικασία υλοποίησης για να διασφαλιστεί η συνεχής συμπαράσταση των διοικήσεων. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας είναι η αντίδραση των τελικών χρηστών στην νέα τεχνολογία. Θα πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική από την διοίκηση που θα προβλέπει την πλήρη ενημέρωση του προσωπικού και την εκπαίδευση τους στα νέα μέσα.

Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα θα πρέπει να υπάρχει μία συνεχής αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, έτσι ώστε να υπάρξει προγραμματισμός και συγχρονισμός των νέων δραστηριοτήτων, να

---

<sup>22</sup>Καλαθάς – Ανδριόπουλος (2001) «Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας» e-business Forum memo 9/2/2001

κατανεμηθούν σωστά οι πόροι, να ενεργοποιηθούν οι νέοι ρόλοι και να εφαρμοστεί ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Επίσης θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων. Γενικά θα απαιτηθεί μία μεγάλη αλλαγή στο τρόπο λειτουργίας των συστημάτων της επιχείρησης και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ικανότητες και δυνατότητες για να έχει επιτυχία η εγκατάσταση των νέων τεχνολογιών.

## **2. Τεχνολογικός εξοπλισμός και μεθοδολογίες που ακολουθούνται**

Ο υπάρχων τεχνολογικός εξοπλισμός είναι καθοριστικής σημασίας για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών σε μία επιχείρηση. Έλλειψη μηχανογραφημένης υποδομής ή έλλειψη λειτουργικότητας προκαλεί αδυναμία εκμετάλλευσης της πληροφορίας που ανταλλάσσεται μεταξύ των διαφορετικών συστημάτων. Η τεχνολογία είναι ένας καταλύτης που επιτρέπει αποτελεσματική επικοινωνία. Η εκμετάλλευση όμως της πληροφορίας εξαρτάται από το μηχανογραφικό σύστημα που θα πρέπει να εξασφαλίζει κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις. Βασική προϋπόθεση, για να μην υπάρξει αυτό το πρόβλημα, είναι η υλοποίηση ενός έργου ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών στην επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα αναδιοργάνωσης των διαδικασιών οι οποίες θα επηρεαστούν από το νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Θα χρειαστούν και αλλαγές σε τεχνικό επίπεδο όπως ο εμπλουτισμός των βάσεων δεδομένων των back office εφαρμογών με πεδία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την εκμετάλλευση των πληροφοριών που ανταλλάσσονται και αφ' ετέρου ο έλεγχος της αξιοπιστίας των ανταλλασσόμενων στοιχείων μεταξύ των επιχειρήσεων<sup>23</sup>.

## **3. Προβλήματα που σχετίζονται με το υπάρχον Νομικό και Θεσμικό πλαίσιο**

Η κάθε εμπορική επιχείρηση υπόκειται σε κανόνες και νόμους που επιβάλλονται από το Ελληνικό Δημόσιο και τις Κοινοτικές οδηγίες. Οι νέες τεχνολογίες επαγγέλλονται

---

<sup>23</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

επικοινωνία δίχως χαρτιά, ενώ διάφορα παραστατικά απαιτείται να υφίστανται σε έντυπη μορφή. Ένα παράδειγμα είναι το δελτίο αποστολής που πρέπει να συνοδεύει τα προϊόντα κατά τη μεταφορά τους. Όσο αφορά στα θεσμικά προβλήματα που αναφέρθηκαν μπορούν να αντιμετωπιστούν με τον σχεδιασμό ή και την αναπροσαρμογή του θεσμικού πλαισίου υποστήριξης / προϋποθέσεις του περιβάλλοντος λειτουργίας που χρηματοδοτούνται. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που χρηματοδοτούνται έργα ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων πρέπει να κατοχυρώνεται νομικά η ηλεκτρονική αποστολή τιμολογίων με αποτέλεσμα τη λύση του προβλήματος της επανακαταχώρησης. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει και μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα κατά την περίοδο παρακολούθησης της εξέλιξης των έργων, στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την υποβολή της πρότασης και της υλοποίησης του έργου. Πέρα από αυτά θα υπάρχουν και άλλης φύσης προβλήματα όπως το γεγονός ότι οι περισσότερες Ελληνικές εταιρίες δεν διαθέτουν σε ικανοποιητικό βαθμό τα συστήματα (ERP – Warehouse Management) που τους επιτρέπουν την πρόσκτηση της μέγιστης αξίας από το ηλεκτρονικό εμπόριο.<sup>1</sup> Άλλο μεγάλο πρόβλημα είναι η ασφάλεια των συναλλαγών. Όσο και αν τα σύγχρονα συστήματα ασφάλειας έχουν αναπτυχθεί, υπάρχει μία ανασφάλεια τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους καταναλωτές για τα πόσο ασφαλείς είναι οι ηλεκτρονικές συναλλαγές.

## **2.7 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ**

Οι επιχειρήσεις σήμερα βρίσκονται σε αναβρασμό . Και πως να μην βρίσκονται άλλωστε , όταν οι ηγέτες μεγάλων επιχειρήσεων τείνουν να υποστηρίζουν πως οι παραδοσιακές στρατηγικές του μάρκετινγκ, που στηρίζονται στις διαφημίσεις μέσω των ΜΜΕ δεν λειτουργούν αποτελεσματικά όπως γινόταν παλιά . Και για άλλη μια φορά τα γεγονότα έρχονται να επικυρώσουν αυτήν την άποψη .

Μια ερευνά που σημειώθηκε το 2006 για την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης από την Deutsche Bank στους καταναλωτές της Αγγλίας απέδειξε πως μόλις το 18% των διαφημιστικών εκστρατειών στην τηλεόραση παράγουν ένα θετικό εισόδημα σε σύγκριση με την ετήσια επένδυση ενώ η Harvard Business Review

---

<sup>24</sup> Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

αναφέρει πως για ένα δολάριο που δαπανείται στην παραδοσιακή διαφήμιση , η μακροπρόθεσμη επιστροφή που αναμένουμε να έχουμε είναι μόλις 54 cent . Επιπλέον το μάρκετινγκ στον τομέα business – to – business (B2B) δεν κινείται σε καλύτερα επίπεδα .

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε πως το εκπληκτικό ποσοστό του 84 % στις B2B εκστρατείες οφείλεται στην πτώση του μοιράσματος της αγοράς και στα δικαιώματα στο προϊόν . Το να δίνονται χρήματα σε μια προσπάθεια να επιτευχθεί η λεγόμενη παραδοσιακή ανάπτυξη με όλο και πιο ηχηρές διαφημίσεις δεν λύνει το πρόβλημα και δεν μοιάζει να βοηθάει. Το να διπλασιάζονται τα κόστη για τις διαφημιστικές εκστρατείες μπορεί απλά να δώσει (ως κέρδος) 1-2% αύξηση των πωλήσεων. Η ποσότητα και η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών δεν μοιάζουν να αποτελούν μια μορφή δραστικού μέτρου στο να αλλάξουμε το ήδη διαμορφωμένο σκηνικό.

Σπουδαίες στρατηγικές δεν σημαίνουν και μεγάλες πωλήσεις όπως ακριβώς διευκρίνισε η με βραβείο νικήτρια εταιρεία Budweiser με την εκστρατεία «Whassup» Η εκστρατεία πραγματοποιήθηκε το 2000 κατά την διάρκεια της οποίας το μερίδιο αγοράς για την Budweiser έπεσε 1.5- 2.5 % , με τις πωλήσεις σε βαρέλια να μειώνονται σε 8.3% η μεγαλύτερη πτώση σε εισόδημα που η εταιρεία έχει βιώσει από το 1994<sup>25</sup> .

Χωρίς να τα ισοπεδώνονται όλα, υπάρχουν εξαιρέσεις στον κανόνα . Μήπως όμως επικρατεί η άποψη ότι οι εξαιρέσεις επιβεβαιώνουν τον κανόνα και δεν τον αναιρούν; Μερικές φορές οι παραδοσιακές εκστρατείες των εταιριών με διαφημίσεις στα ΜΜΕ μπορούν να λειτουργήσουν θετικά για μια εταιρεία . Αλλά το πρόβλημα είναι ότι οι εταιρείες αυτές είναι λίγες και απέχουν από την πραγματικότητα.

Ένα αιώνα πριν ο ιδρυτής του, ‘πακεταρισμένων καταναλωτικών Αγαθών’ (consumer packaged goods) , K. Leverhulme υποστήριξε : « Τα μισά από τα χρήματα που σπαταλούνται σε διαφήμιση πάνε χαμένα. Απλά δεν μπορώ να γνωρίζω πια μισά » . Σήμερα μπορούμε να υποστηρίξουμε πως αν μια εταιρεία ξοδέψει τα μισά από τα προωθητικά έξοδα που επρόκειτο να κάνει είναι πολύ πιθανό να κάνει μια πολύ πιο σωστή κίνηση από τις ανταγωνιστές εταιρείες .

---

<sup>25</sup> Kirdy J. and Marsden P.,(2006), Connected Marketing: The viral, buzz and word of mouth revolution, 2006, σελ 14-32

Η συνεχόμενη αύξηση του κόστους των προωθητικών παραδοσιακών στρατηγικών σε συνδυασμό με τα χαμηλά κέρδη που επιφέρουν τέτοιες παραδοσιακές δράσεις οδήγησε τους μετόχους και τα διευθυντικά στελέχη να κοιτάξουν το μάρκετινγκ από μία άλλη πιο σύγχρονη σκοπιά . Η καλύτερη στιγμή είναι το τώρα για να αρχίσει μια αλλαγή. Η πρόκληση που δημιουργείται είναι ολοφάνερη : να προχωρήσουν οι εταιρίες στο σύγχρονο στυλ διοίκησης, στρατηγικών μάρκετινγκ.

Χρειάζεται πια να ενεργοποιηθούν οι σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ .Μια λοιπόν από τις πολλές ιδέες ήταν να χρησιμοποιηθούν τα λεγόμενα ελεύθερα μέσα ενημέρωσης ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη των διαφημίσεων στα ΜΜΕ . Τα ελεύθερα μέσα θα αποτελούσαν το μέσο ώστε από στόμα σε στόμα να διαδοθούν τα μηνύματα . Έτσι τα ελεύθερα μέσα αποτέλεσαν μέσα επιρροής .

Επιπροσθέτως με τα ελεύθερα μέσα ενημέρωσης και μέσα επιρροής , οι διάυλοι της από στόμα σε στόμα μετάδοσης μηνυμάτων έχουν αποτελέσει πολύ σημαντικότερα μοντέλα επιρροής. Χαρακτηριστικά σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2005 στην Αγγλία από την εταιρεία ερευνάς Goodmind παρουσιάστηκε η άποψη πως το 1/3 των Αμερικανών καταναλωτών πιστεύουν πως η μέθοδος «από στόμα σε στόμα» είναι μια ένα εργαλείο που μπορεί να επηρεάσει τις επιλογές τους στις καθημερινές αγοραπωλησίες τους σε σχέση με 3 χρόνια πριν . Ενώ εδώ και 30 χρόνια η NOP αναφέρει πως η επιρροή του «από στόμα σε στόμα» έχει αυξηθεί κατά 50% .

Αλλά δημιουργείται το ερώτημα , γιατί να συμβαίνει αυτό . Γιατί το «από στόμα σε στόμα» να αποτελεί ένα τόσο δυνατό όπλο στα χέρια των στελεχών μάρκετινγκ. Η απάντηση σε όλα αυτά τα γιατί είναι ένα πεντάπτυχο το οποίο αναφέρεται στη σύγχρονη μορφή των επιχειρήσεων, στις σύγχρονες στρατηγικές μάρκετινγκ που ακολουθούν :

1. **Ανάπτυξη τεχνολογίας προσωπικής επικοινωνίας** : Εδώ κατατάσσονται τα ιστολόγια, τα κινητά τηλεφώνά , η ηλεκτρονική αλληλογραφία , προσωπικές ιστοσελίδες και οι χώροι διαδικτυακής συζήτησης.
2. **Marketing literacy** : Με τον όρο αυτό εννοούμε πως οι καταναλωτές πλέον ως πηγή πληροφόρησης δεν χρησιμοποιούν τις ξεπερασμένες εκστρατείες του μάρκετινγκ αλλά αντιθέτως θεωρούν πιο αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης το κοντινό



τους περιβάλλον που μπορεί να αποτελείται από φίλους , γνωστούς ,οικογένεια κτλ , ενώ δίνουν και μεγάλη βαρύτητα στη πληροφόρηση από το Διαδίκτυο.

3. **Marketing clutter** : Δυστυχώς πλέον είναι πολύ δύσκολο οι παλιές παραδοσιακές διαφημιστικές εκστρατείες του μάρκετινγκ να τραβήξουν την προσοχή των καταναλωτών . Οι καταναλωτές για να αποφύγουν την κακοφωνία των διαφημίσεων τείνουν να ακολουθούν την γνώμη των κοντινών τους ανθρώπων που την θεωρούν πιο εγείρει πηγή πληροφόρησης .

4. **Media fragmentation** : Τα περισσότερα κανάλια , μέσα όλο και πιο πολύ δυσκολεύουν τους διαφημιστές να φτάσουν τους στόχους τους και να εκπληρώσουν τους στόχους τους μέσω παραδοσιακών εκστρατειών -μάρκετινγκ .

5. **Ad . bocking technology** : Η δύναμη που έχουν αποκτήσει οι άνθρωποι να αποφεύγουν και ακόμα να σταματούν τα ενοχλητικά διαφημιστικά μηνύματα και εν τέλει να εμπλέκονται σε παύση εκστρατειών μάρκετινγκ.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο σήμερα είναι σαν μια πυραμίδα, όπου τα θεμέλια είναι οι τηλεπικοινωνίες, οι οποίες κάνουν δυνατές τις συναλλαγές μέσω Διαδικτύου, και η κορυφή, είναι οι σχέσεις που συνάπτουν οι επιχειρήσεις μεταξύ τους μέσω δικτύου. Οι τηλεπικοινωνίες είναι η βάση του οικοδομήματος, γιατί επιτρέπουν τη δημιουργία δικτύων. Πάνω στα δίκτυα «τρέχουν» τα προγράμματα και οι εφαρμογές που κάνουν το Ηλεκτρονικό Εμπόριο πραγματικότητα.

Με τη σειρά του, το Ηλεκτρονικό Εμπόριο γίνεται εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιεί η επιχείρηση με σκοπό τη διαμόρφωση στρατηγικής και την ανάπτυξη πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών της, τέλος, η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο ανταγωνιστικά με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου ή άλλων κλάδων, ή ακόμη και με κυβερνητικές υπηρεσίες, για πληροφόρηση και μείωση του κόστους οργάνωσης και διαχείρισης.

Η στρατηγική ανάπτυξης μιας εταιρείας παίζει καθοριστικό ρόλο στην παραπέρα δικτυακή εξέλιξη και ζωή μιας εταιρείας. Αυτό συμβαίνει διότι μέσω αυτής, βρίσκονται στοιχεία που θα βοηθήσουν στην εκτίμηση αγορών εξωτερικού, και στην απόδοση εξαγωγών, καθώς και συλλογή στοιχείων για εταιρείες, με τις οποίες υπάρχει η προοπτική μελλοντικής συνεργασίας ή και εξαγοράς.

Τα στελέχη μάρκετινγκ, γνωρίζοντας πως το σωστό σχέδιο μάρκετινγκ ξεκινά με την έρευνα αγοράς, χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο διεξάγοντας δημοσκοπήσεις, ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες και διαδικτυακές δοκιμές επί γραμμής. Στην Ελλάδα,

με την αλματώδη αύξηση των χρηστών του Διαδικτύου και τη δραστηριοποίηση μεγάλων και μεσαίων εταιρειών στην παγκόσμια αγορά, η εξέταση των πλεονεκτημάτων και των τρόπων επί γραμμής διαδικτυακών ερευνών αποκτά νόημα ολοένα και περισσότερο.

Η οργάνωση της άμυνας μιας e-επιχείρησης δεν αρχίζει από τον εξοπλισμό, αλλά από τον κανονισμό πειθαρχίας, διότι η πολιτική ασφάλειας μιας e-επιχείρησης είναι ο «Κώδικας Οδικής Κυκλοφορίας» στο εταιρικό δίκτυο. Μπορεί να φταίνε οι συχνές επιθέσεις από τους χάκερ, ίσως η πίεση του να είσαι πρώτος στην αγορά και η υιοθέτηση μη δοκιμασμένων μεθόδων. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι εταιρείες ξοδεύουν όλο και περισσότερα για την ασφάλεια τους. Σωστά λοιπόν καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ασφάλεια αποτελεί επένδυση, και όχι αναίτια δαπάνη.

Το Διαδίκτυο από πολλές απόψεις αντιπροσωπεύει μια ιδανική μορφή επικοινωνίας που αλλάζει τα δεδομένα της διαφήμισης. Είναι το μόνο μέσο που μπορεί να ανταγωνιστεί τα υπόλοιπα ως προς την ποσότητα πληροφοριών που μπορεί να μεταδώσει σε ένα διαφημιστικό μήνυμα λόγω της χρήσης των υπερμέσων. Επιπλέον με το Διαδίκτυο γίνεται πλέον εφικτός ο διαφημιστικός διάλογος ανάμεσα στην επιχείρηση και στους καταναλωτές μέσα μόνο από ένα μέσο επικοινωνίας. Ως μέσο αλληλεπίδρασης δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να επικοινωνήσει με την επιχείρηση και να ζητήσει επιπλέον πληροφορίες και να εκφράσει την άποψή του για το προϊόν ή το ίδιο το διαφημιστικό μήνυμα<sup>26</sup>.

Όλες σχεδόν οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν μια πολιτική ασφαλείας καταγραμμένη η οποία της δίνει μια βάση για σωστή κατανόηση και εφαρμογή της, και προμηθεύει το προσωπικό ασφαλείας με ένα συγκεκριμένο σύνολο κανόνων για να εκτελούν τα καθήκοντα τους. Οι πρόσφατες επιθέσεις των χάκερ σε μερικούς από τους πιο γνωστούς εμπορικούς αλλά και κρατικούς δικτυακούς τόπους σε ολόκληρο τον κόσμο τονίζουν ότι η πληροφορική υποδομή είναι ένας ελκυστικός στόχος για επιθέσεις και δολιοφθορές. Έτσι, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα εθνικό

κέντρο προστασίας κρίσιμης υποδομής πληροφορικών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο αποτελεί μια μορφή εμπορίου και συνεπώς βρίσκουν σε αυτό ανάλογη εφαρμογή οι κοινοτικές οδηγίες (κοινοτικό δίκαιο) και οι εθνικές διατάξεις που αφορούν το εμπόριο γενικότερα. Για παράδειγμα, ο Νόμος 2251/94 για την «προστασία των καταναλωτών» περιέχει διατάξεις για τις συμβάσεις από απόσταση (Άρθρο 4) που εφαρμόζονται και στην περίπτωση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οποιαδήποτε αγορά μέσω του Διαδικτύου εμπίπτει στις διατάξεις του νόμου αυτού. Επιπλέον, έχει εκδοθεί πρόσφατα το Προεδρικό Διάταγμα 150/2001 ΦΕΚ Α 125 για τις ηλεκτρονικές υπογραφές, ενώ βρίσκεται σε τελικό στάδιο το Προεδρικό Διάταγμα για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ- ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ Β2C ΜΕ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΗΛ. ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ**

Η «νέα τάξη πραγμάτων» όπως συνηθίσαμε να την ακούμε είναι πλέον πραγματικότητα. Η τεχνολογία και μια σειρά από τις ευκολίες που μας προσφέρει άλλαξαν από την μια τους ρυθμούς της ζωής μας ενώ ταυτόχρονα συνετέλεσαν σε σημαντικό βαθμό στη πραγμάτωση της ιδέας που περιέχει η παραπάνω έκφραση. Οι αλλαγές τόσο στην καθημερινή μας ζωή όσο στον εργασιακό τομέα είναι αναπόφευκτες<sup>27</sup>.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν έρχεται να επιλύσει ή να καλύψει μια σειρά προβλημάτων που εμφανίζονται στις σύγχρονες αγορές. Τα προβλήματα αυτά κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. Η γεωγραφική διασπορά των αγορών από μόνη της δημιουργεί προβλήματα

---

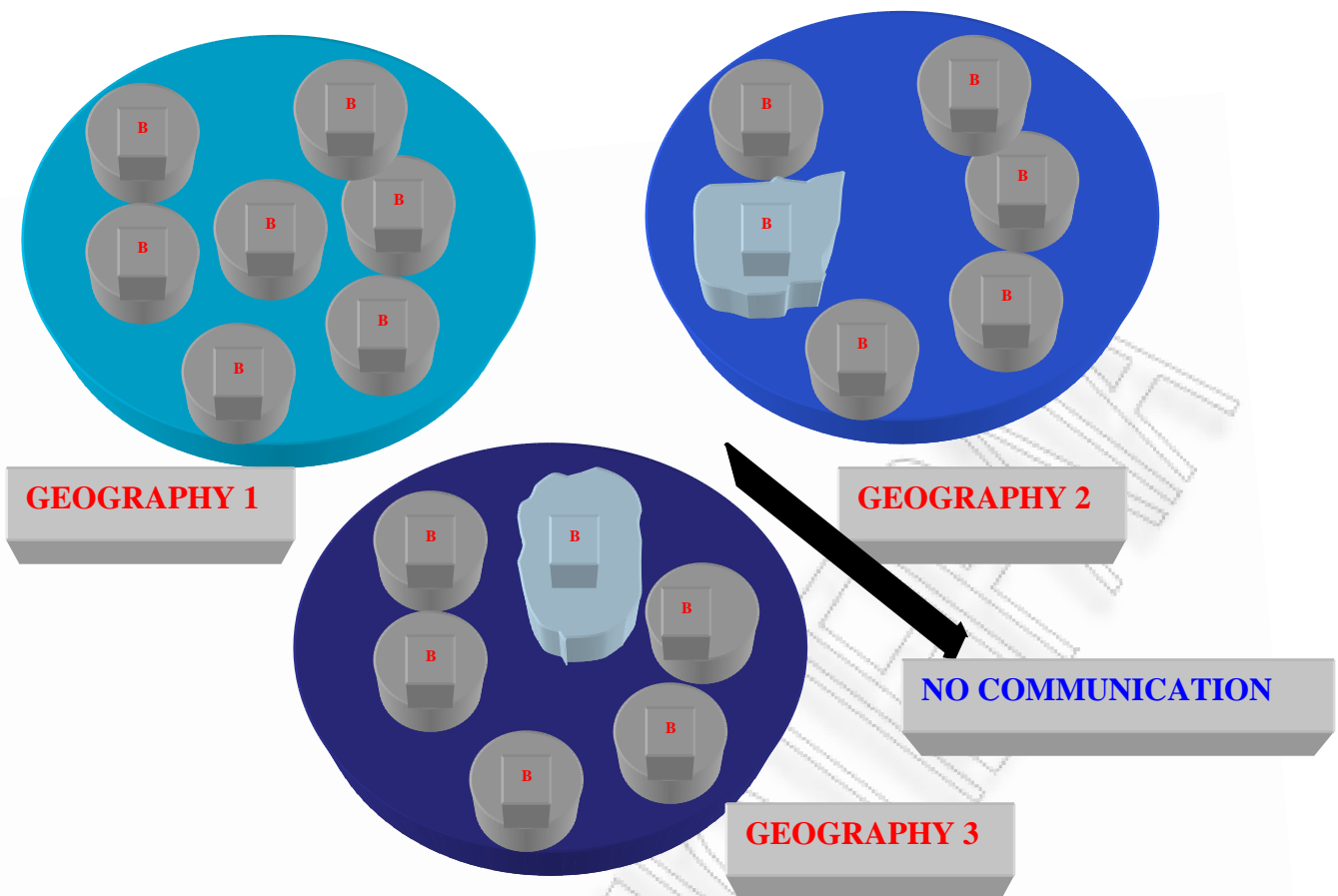
<sup>26</sup> Γεωργόπουλος Ν., Πολλάλης Γ., Αγιακλόγλου Χ.,(2000), Το Διαδίκτυο ως Μέσο . Ανάπτυξης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα, Σπουδαί, τόμος 50, τεύχος 3-4, Ιούλιος-Δεκέμβριος

<sup>27</sup> Hamel, G. "The e-corporation, Fortune, 7/12/98, pp. 80-92

στο εμπόριο και τις συναλλαγές. Η απόσταση είναι εκείνο το κριτήριο που τελικά χαρακτηρίζει τις αγορές αποτελεσματικές και κερδοφόρες ή αναποτελεσματικές και δύσκολα βιώσιμες. Ξεπερνώντας τις γεωγραφικές αντιξοότητες απελευθερώνονται οι αγορές και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και πιο συγκεκριμένα των B2B (B2C – διεπιχειρησιακών) ηλεκτρονικών συναλλαγών.

2. Οι συναλλαγές ανάμεσα στις εταιρείες είναι μια αρκετά δύσκολη υπόθεση. Το να λαμβάνεις την κατάλληλη πληροφόρηση την κατάλληλη χρονική στιγμή είναι κάτι πολύ σημαντικό για μια εταιρεία. Οι εταιρείες αυτό που πραγματικά χρειάζονται είναι να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο ως μέσο συνεργασιών και όχι απλά ως ένα ακόμη κανάλι διανομής, αγορών και πωλήσεων.
3. Οι προμηθευτές δεν γνωρίζουν ακριβώς πότε οι καταναλωτές θα αγοράσουν τα προϊόντα τους, γι' αυτό το λόγο φροντίζουν να δημιουργούν αποθέματα για να καλύψουν όλα τα δυνατά σενάρια ζήτησης. Οι αγοραστές από την άλλη δεν έχουν μεγάλη δυνατότητα να αναζητούν και να βρίσκουν όλες τις εναλλακτικές πηγές προσφοράς των προϊόντων κάθε φορά που η αγορά (η δομή και η διάστασή της) αλλάζει. Ο ρόλος του διαδικτύου είναι καθοριστικός σ' αυτό το τομέα μιας και δίνει την δυνατότητα της διάχυσης της πληροφορίας γρήγορα και ανάλογα με τις συνεχώς υπό διαμόρφωση συνθήκες των αγορών.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει την γεωγραφική διασπορά πριν την χρήση του διαδικτύου.



**ΣΧΗΜΑ 5: Η γεωγραφική διασπορά των αγορών πριν την χρήση του διαδικτύου**

Πηγή: Hamel, G. "The e-corporation, Fortune, 7/12/98, pp. 80-92

Ο ρόλος του διαδικτύου στην ελαχιστοποίηση των παραπάνω προβλημάτων είναι καθοριστικός. Το διαδίκτυο μειώνει το χάσμα που δημιουργείται από την γεωγραφική απόσταση ανάμεσα στους αγοραστές και τους προμηθευτές, βοηθά στην συνεργασία μεταξύ εταιρειών που μπορεί να βρίσκονται σε εκ διαμέτρου αντίθετες τοποθεσίες και ταυτόχρονα καθιστά διαφανείς τις αγοροπωλησίες και τις συνεργασίες μεταξύ των εταιρειών. Το σχήμα 6 παρέχει μια εικόνα της σύγκλισης των συναλλαγών μετά την υλοποίηση διαδικτυακών διεπιχειρησιακών δικτύων.



## **ΣΧΗΜΑ 6: Η τοπολογία των αγορών μετά την χρήση του διαδικτύου**

Πηγή: Hamel, G. "The e-corporation, Fortune, 7/12/98, pp. 80-92

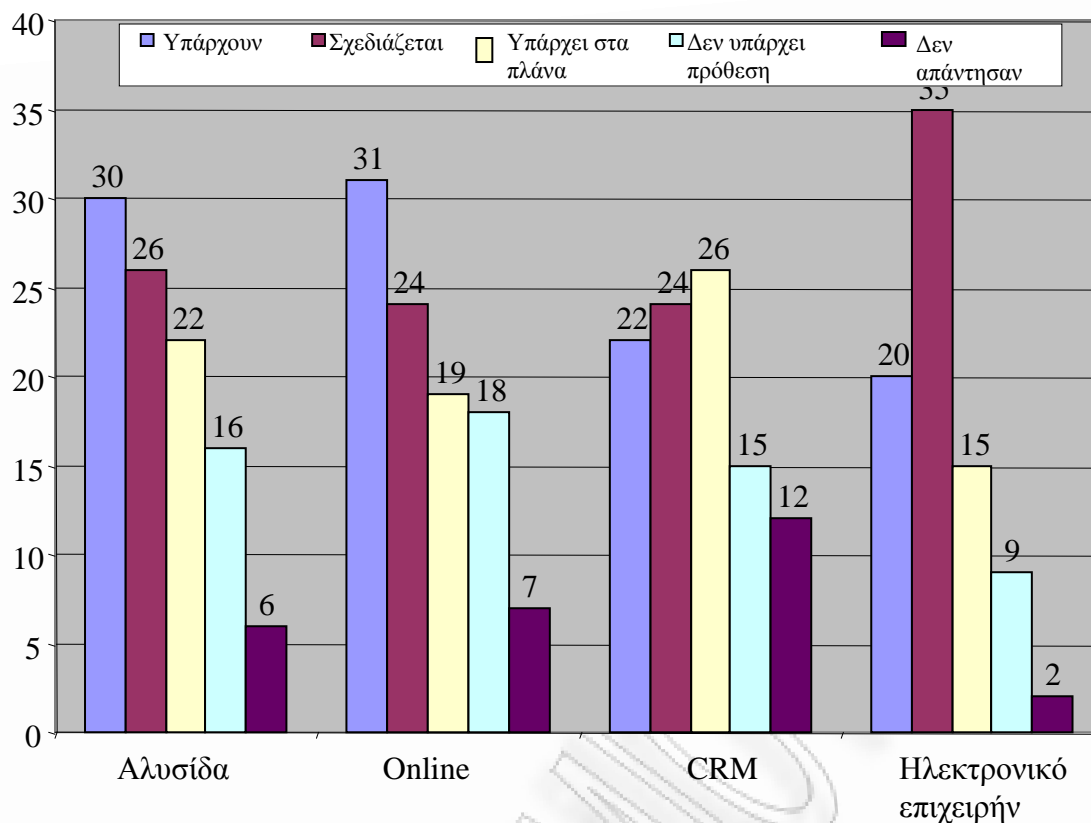
### **3.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ B2C EUROPEAN**

Τα στοιχεία προέρχονται από μια έρευνα της Data monitor για τις B2C εφαρμογές στην Ευρώπη<sup>29</sup>. Η έρευνα απευθύνθηκε σε 7 ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, τις Αγγλία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Ελβετία και Σουηδία. Δύο είναι οι βασικοί λόγοι που οι εταιρείες εξετάζουν τις B2C εφαρμογές. Ο ένας είναι η ανάπτυξη των λύσεων ηλεκτρονικών προμηθειών για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών της παραγγελίας και αποστολής των προϊόντων μέσω του διαδικτύου. Ο δεύτερος και ίσως σημαντικότερος είναι ο σχεδιασμός των ηλεκτρονικών συναλλαγών και των αγορών.

Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως το 25% των εταιρειών από την χρήση των B2C εφαρμογών επιδιώκουν πρόσβαση από όλους τους Η/Υ των υπαλλήλων και το 21% σε πιο φιλική συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων. Τα παραπάνω θα έχουν αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ της εταιρείας και αυτών, ενώ ταυτόχρονα συνεισφέρουν σε αύξηση της απόδοσης της εταιρείας.

Η πραγματικότητα ως έχει σήμερα, δείχνει ότι οι εταιρείες αυτό που προσπαθούν είναι να προσομοιώσουν τα ERP συστήματά τους με τα αντίστοιχα των προμηθευτών και των αγοραστών τους μια και κάτι τέτοιο συνεπάγεται μείωση μεγάλου μέρους των λειτουργικών εξόδων. Η έρευνα της Data monitor έδειξε ότι το 70% των εταιρειών χρησιμοποιούν το EDI προκειμένου να ολοκληρώσουν τις εμπορικές του συναλλαγές, ενώ το 54% πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους μέσω της δραστηριοποίησής τους σε κάποια ηλεκτρονική αγορά. Τελικά όμως αυτό που φαίνεται είναι η τάση που υπάρχει για «μετακίνηση» των συναλλαγών από τον παραδοσιακό και γνωστό μέχρι σήμερα τρόπο σε καινούργιες ηλεκτρονικές διαδικασίες. Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει τον βαθμό που οι εταιρείες εμπλέκονται σε ηλεκτρονικές συναλλαγές.

### Ο Βαθμός που οι εταιρείες εμπλέκονται σε ηλεκτρονικές συναλλαγές



### 3.2 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Ποσοτικά στοιχεία για την αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης στην Ελλάδα δεν υπάρχουν. Τα όποια στοιχεία είναι περιγραφικά. Στην ελληνική αγορά υπάρχουν έξι ηλεκτρονικές αγορές (αναφέρονται σε αλφαβητική σειρά):

1. Be24
2. Be4retail
3. CosmoOne
4. e-logistics
5. Onianet
6. Yassas

### 3.2.1 BE24

Απευθύνεται προς όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος και το κλάδο τους. Βρίσκεται στο [www.be24.gr](http://www.be24.gr) και βασικοί μέτοχοι της είναι η EFG-Eurobank Ergasias και η HOL. Τους πρώτους 5 μήνες του 2002 είχε κάνει τζίρους πάνω από € 12 εκ.. και χρησιμοποιεί το μοντέλο ASP<sup>31</sup>.

#### *Ιστορικό*

Η Business Exchanges A.E. εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων, ξεκίνησε επίσημα τη δραστηριότητά της τον Ιούνιο του 2001 μετά από μια περίοδο μερικών μηνών πιλοτικής λειτουργίας. Οι βασικοί μέτοχοι της Business Exchanges σήμερα είναι ο τραπεζικός όμιλος EFG Eurobank Ergasias, ο όμιλος τηλεπικοινωνιών Vodafone και ο Internet Service Provider Hellas On Line με την ΣΕΤΕ Προμηθευτική ως στρατηγικό συνεργάτη. Η ΣΕΤΕ ([www.setepro.gr](http://www.setepro.gr)), προμηθευτική εταιρία μεταξύ άλλων και του ομίλου Λάτση διεθνώς, με την υπερ-20ετή εμπειρία που διαθέτει και μέσω του διεθνούς δικτύου γραφείων, προσφέρει αποτελεσματικές υπηρεσίες προμηθειών, εμπορίου, εισαγωγών και εξαγωγών σε σημαντικότερους επιχειρηματικούς τομείς όπως Ναυτιλία, Βιομηχανία, Κατασκευές, Εμπόριο, Τράπεζες κλπ.

---

<sup>31</sup> [www.be24.gr](http://www.be24.gr)



## **Στόχοι**

Το be24.gr δημιουργήθηκε με στόχο να αποτελέσει τον πρωτοπόρο παροχέα υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων (B2C services), καθώς και να αναπτύσσει και να υποστηρίζει τη λειτουργία επιτυχημένων ηλεκτρονικών αγορών με υψηλή ρευστότητα και αυξημένο όγκο συναλλαγών. Στους απώτερους στόχους της εταιρίας είναι ακόμη η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με διεθνείς ηλεκτρονικές αγορές, ώστε να παρέχει πρόσβαση στους συμμετέχοντες και χρήστες των τοπικών ηλεκτρονικών αγορών σε μία διευρυμένη διεθνή βάση αγοραστών και πωλητών.

### **Κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιείται.**

Μέσω του επιχειρησιακού κόμβου ηλεκτρονικών αγορών 'www.be24.gr', οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν συναλλαγές (πώληση ή / και αγορά) σε οριζόντιες αγορές, δηλαδή σε προϊόντα και υπηρεσίες που είναι αναγκαία για την λειτουργία μιας επιχείρησης (αναλώσιμα γραφείου, μηχανογραφικός εξοπλισμός, πάγια κλπ.), ενώ προσφέρονται αντίστοιχες υπηρεσίες για κάθετες ηλεκτρονικές αγορές μέσω της συνεργασίας της με την εταιρία be4Retail (www.be4retail.gr) στο χώρο του λιανεμπορίου (Τρόφιμα, Ποτά, Υπεραγορές, Ηλεκτρικά & Ηλεκτρονικά είδη, κλπ.). Επιπλέον, υπηρεσίες B2B ηλεκτρονικού εμπορίου θα προσφέρονται άμεσα στον τομέα του Βιομηχανικού εξοπλισμού, ενώ στο άμεσο μέλλον και στον ευρύτερο χώρο της Υγείας.

### **Υπηρεσίες**

Το be24.gr είναι ένας πρωτοποριακός επιχειρησιακός κόμβος ηλεκτρονικών αγορών (e- marketplaces) και οραματίζεται τη μετεξέλιξή του σε ένα ευρύτερο επικοινωνιακό κόμβο παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις.

Μέσω του ηλεκτρονικού κόμβου της Business Exchanges, η κάθε επιχείρηση μπορεί:

- Να προμηθευτεί ως αγοραστής ή να προμηθεύσει ως προμηθευτής προϊόντα οριζόντιας αγοράς (ότι αγοράζει μία επιχείρηση και δεν το πωλεί)
- Να συμμετέχει σε μια κλειστή αγορά, όπου ο κάθε αγοραστής συναλλάσσεται με συγκεκριμένους προμηθευτές του, εντός και εκτός Ελλάδας
- Να προμηθευθεί ως αγοραστής ή να προμηθεύσει ως προμηθευτής όλα τα

στρατηγικά προϊόντα της συγκεκριμένης αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, δηλαδή ότι αγοράζει ή κατασκευάζει μια επιχείρηση και το μεταπωλεί

Από τις προσφερόμενες υπηρεσίες μέσω του κόμβου της Business Exchanges, αναφέρονται οι εξής:

- Ηλεκτρονική καταγραφή όλων των διαδικασιών (workflows) που σχετίζονται με τη δημιουργία και διεκπεραίωση των παραγγελιών (για Αγοραστές)
- Ηλεκτρονική δημιουργία καταλόγων (για Προμηθευτές)
- Ηλεκτρονική αναζήτηση προϊόντων:
  - Μέσα από καταλόγους που έχουν ενταχθεί στο σύστημα
  - Μέσω ηλεκτρονικών δημοπρασιών (RFQ)
- Διαπραγμάτευση και εύρεση τιμών μέσω ομαδικών παραγγελιών
- Ιχνηλασιμότητα παραγγελιών (order tracking)
- Αναλυτική καταγραφή όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με την κάθε παραγγελία (reporting)
- Ολοκλήρωση παραγγελιών με πληρωμές
- Υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών (Connectivity services, Internet Corporate services)
- Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας

### **3.2.2 BE4RETAIL**

Αποτελεί την πρώτη κάθετη αγορά και συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στο λιανεμπόριο και ιδιαίτερα στα Super Markets / Υπεραγορών και στον κλάδο των ηλεκτρικών / ηλεκτρονικών<sup>32</sup>. Το πρώτο εξάμηνο του 2002 έκανε τζίρο € 21 εκ. και χρησιμοποιεί το μοντέλο ASP.

#### ***Ιστορικό***

Η be4Retail S.A. αποτελεί την πρώτη κάθετη ηλεκτρονική αγορά της επενδυτικής πρωτοβουλίας Business Exchanges A.E., ξεκίνησε τις δραστηριότητές της στις αρχές του 2002 και επικεντρώνεται στην αγορά του Λιανεμπορίου και ειδικότερα στον κλάδο των Super Market/Υπεραγορών και στον κλάδο των ηλεκτρικών/ηλεκτρονικών. Ο στόχος της e4Retail ([www.be4retail.gr](http://www.be4retail.gr)) είναι να επεκταθεί και σε νέους κλάδους του Λιανεμπορίου έχοντας σαν μοντέλο υποδομής και ανάπτυξης αυτό των ιδιαίτερων επιχειρηματικών μονάδων ανά κλάδο δραστηριότητας, προσελκύοντας το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με βαθιά γνώση και εμπειρία του κάθε κλάδου. Η παροχή υποστήριξης και τεχνολογικής πλατφόρμας καθώς και υπηρεσιών περιεχομένου γίνεται από την Business Exchanges μέσω της ηλεκτρονικής πύλης [www.be24.gr](http://www.be24.gr).

### **Υπηρεσίες**

Η Be4Retail (Business Exchanges for Retail) είναι η εξειδικευμένη εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου για παροχή εταιρικών συναλλαγών (B2C) καθώς και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στον ευρύτερο χώρο του Λιανεμπορίου, οδηγώντας την μετάλλαξη του κλάδου, μέσα από ένα ανοικτό αλλά ασφαλές επιχειρηματικό περιβάλλον βασισμένο σε τεχνολογία αιχμής αλλά και προτυποποίηση, προσφέροντας άμεση αξία αλλά και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, σε όλους τους συμμετέχοντες.

Μεταξύ των προσφερόμενων υπηρεσιών από την be4retail είναι οι ακόλουθες:

- Υπηρεσίες Αγορών
  - Επί γραμμής Ηλεκτρονικοί κατάλογοι προϊόντων και έλεγχος αγορών με διαδικασία εγκρίσεων
  - Δυναμική Επί γραμμής επικοινωνία αγοραστή και προμηθευτή
  - Δημιουργία/Διαχείριση Αιτήσεων/Παραγγελιών σε ηλεκτρονική μορφή.
  - Διατήρηση ιστορικών στοιχείων παραγγελιών
  - Πλήρη Υποστήριξη Στατιστικά στοιχεία αγορών
  - Δυναμική διαπραγμάτευση τιμών μέσω Δημοπρασιών & αντίστροφων δημοπρασιών

---

<sup>32</sup> [www.be24retail.gr](http://www.be24retail.gr)

- Μέτρηση Αποτελεσματικότητας συνεργασίας
- Υπηρεσίες Αλυσίδας εφοδιασμού
  - Ιχνηλασιμότητα παραγγελιών / Status παραγγελίας
  - On line πληροφόρηση για σωστό προγραμματισμό παραδόσεων-παραλαβών.

### 3.2.3 COSMOONE<sup>33</sup>

Έχει ηγετική θέση στο χώρο αυτό και χρησιμοποιεί το μοντέλο ASP. Το 2001 είχε όγκο συναλλαγών € 57 εκ. Η b2bauctions είναι η υπηρεσία ηλεκτρονικών δημοπρασιών της cosmoONE. Τα υλικά που δημοπρατούνται ή εκποιούνται μέσω αυτής της υπηρεσίας μπορεί να είναι προϊόντα γενικής χρήσης αλλά και κρίσιμα υλικά για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα το χαρτί, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, τα αυτοκίνητα, αλλά και το τσιμέντο, το γάλα σκόνη, το λάδι, τα χημικά, οι ηλεκτρονικοί ημιαγωγοί, τα καλώδια είναι μερικά από τα υλικά που έχουν δημοπρατηθεί ηλεκτρονικά.

Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες (ή διαγωνισμοί) είναι ένα άριστο μέσο διαπραγμάτευσης για κάθε εταιρία ή οργανισμό που θέλει είτε να αγοράσει προϊόντα στη χαμηλότερη δυνατή τιμή (μειοδοτική δημοπρασία) ή να πωλήσει προϊόντα στην καλύτερη τιμή, να εκποιήσει αποθέματά κα (πλειοδοτική δημοπρασία). Η cosmoONE αναλαμβάνει να «φιλοξενήσει» την ηλεκτρονική δημοπρασία και να την εκτελέσει σύμφωνα με τις ανάγκες - απαιτήσεις του αγοραστή ή πωλητή αντίστοιχα. Σημειώνεται πως δεν υπάρχουν περιορισμοί στις κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να δημοπρατηθούν ηλεκτρονικά.

#### Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις -Διοργανωτές:

Επίτευξη της βέλτιστης τιμής προμήθειας ή εκποίησης,

- Ελαχιστοποίηση του χρόνου διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές ή αγοραστές,
- Αξιοποίηση ενός δυναμικού καναλιού εμπορικών συναλλαγών σε έκτακτες περιπτώσεις, σε περιπτώσεις μεγάλου όγκου αγαθών, σε περιπτώσεις που

<sup>33</sup> [www.cosmo-one.gr](http://www.cosmo-one.gr)

κάποια είδη είναι σε έλλειψη ή πλεονάζουν,

- Αποτελεσματικότερη διαχείριση των αποθεμάτων ή των ελλείψεων τους.

Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις – Συμμετέχοντες :

Ανάληψη μεγάλων παραγγελιών ή αγορά μεγάλων ποσοτήτων υλικών σε συμφέρουσες τιμές,

- Δημιουργία ισχυρών εμπορικών δεσμών με τους διοργανωτές και συχνή πρόσκληση σε διαγωνισμούς,
- Ουσιαστική συμβολή στο δυναμικό καθορισμό των τιμών και απόκτηση σημαντικής διαπραγματευτικής ισχύος.

### **3.2.4 E-LOGISTICS**

Όπως το λέει και το όνομα της, ασχολείται αποκλειστικά με το κλάδο των μεταφορών<sup>34</sup>. Έχει χτιστεί σε τεχνολογία Microsoft. Στόχος της εταιρίας είναι η ανάπτυξη, εγκατάσταση, εφαρμογή και λειτουργία Ηλεκτρονικών Ολοκληρωμένων Λύσεων, για όλες τις μορφές μεταφορών, σε όλο το μήκος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, προσφέροντας μια πραγματικά καινοτόμα αντίληψη και μια ολοκληρωμένη, εφαρμόσιμη, αξιοποιήσιμη και αποδοτική λύση στις μεταφορές στην Ελλάδα και όχι μόνο.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της ELOGISTICS GR A.E. απευθύνονται σε όλες τις επιχειρήσεις των:

- Μεταφορέων
- Διαμεταφορέων
- Πρακτορείων

---

<sup>34</sup>[www.elogistics.gr](http://www.elogistics.gr)

- Third Party Logistics
- Παραγωγικές / Εμπορικές επιχειρήσεις

### 3.2.5 ONIANET<sup>35</sup>

Ασχολείται με το λιανεμπόριο και κυρίως με τις αλυσίδες τροφοδοσίας. Η Πλατφόρμα Συνεργασίας της ΩΝΙΑ-NET, λειτουργώντας ως κάθετη αγορά στον κλάδο λιανεμπορίου, δίνει έμφαση στη διαδικασία παραγγελιοδοσίας και στη διαχείριση προωθητικών ενεργειών στο τελικό σημείο πώλησης. Σε αντίθεση με μία τυπική ηλεκτρονική αγορά, η ΩΝΙΑ-NET πρωτοπορεί μέσα από ένα μοντέλο «συνεργασιακής δημιουργίας παραγγελίας» (Process of store ordering), το οποίο αξιοποιεί πλήρως τα στοιχεία πώλησης από το κατάστημα (POS scanning data) προς όφελος τόσο των λιανέμπορων όσο και των προμηθευτών. Οι υπηρεσίες που παρέχονται μέσω της Πλατφόρμας Συνεργασίας της ΩΝΙΑ-NET περιλαμβάνουν:

- Διαχείριση και αυτοματοποιημένη ενημέρωση καταλόγου προϊόντων
- Διαχείριση και παρακολούθηση μειγμάτων
- Παρακολούθηση πωλήσεων (POS) σε καθημερινή βάση
- Παρακολούθηση εκτιμώμενου αποθέματος (stock) στο κατάστημα
- Προτεινόμενη παραγγελία από τον προμηθευτή
- Παρακολούθηση κατάστασης παραγγελίας
- Ενημέρωση για ελλείψεις στο ράφι των ταχυκίνητων προϊόντων
- Διαχείριση και αξιολόγηση προωθητικών ενεργειών
- Αυτοματοποιημένη πρόταση παραγγελίας
- Στατιστικά στοιχεία & αναλύσεις

---

<sup>34</sup> [www.elogistics.gr](http://www.elogistics.gr)

<sup>35</sup> [www.onianet.gr](http://www.onianet.gr)

### 3.2.6 YASSAS

Η εταιρία ασχολείται με την τροφοδοσία ξενοδοχείων. Έχει πάνω από 1000 προμηθευτές με πάνω από 250.000 προϊόντα<sup>36</sup>. Οι υπηρεσίες που προσφέρει διακρίνονται σε υπηρεσίες προς αγοραστές και υπηρεσίες προς προμηθευτές.

#### Υπηρεσίες προς αγοραστές:

- Ταχύτατη έρευνα αγοράς ανά προϊόν, προμηθευτή, παραγωγό
- Δυνατότητα Ηλεκτρονικής διαδικασίας παραγγελίας
- Οργάνωση και αυτοματοποίηση εσωτερικών διαδικασιών αγορών
- Πρόσβαση σε στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις αγορές.
- Πρόσβαση σε πληροφορίες για τα προϊόντα και τους προμηθευτές με φωτογραφίες, ολοκληρωμένες περιγραφές, γενικά ή τεχνικά χαρακτηριστικά, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες από την ομάδα ειδικών του Yassas.com σχετικά με τις προμήθειές τους.
- Εκπαίδευση στη χρήση του Yassas.com

#### Υπηρεσίες προς προμηθευτές :

- Διαχείριση καταλόγων προμηθευτών (content management)
- Ηλεκτρονική Λήψη Παραγγελιών (e-commerce)
- Ηλεκτρονική Δημοσίευση Εντύπων
- Δημιουργία εταιρικού site μέσα στο Yassas.com
- Διαφήμιση και Προώθηση
- Λήψη στατιστικών στοιχείων

---

<sup>36</sup> [www.yassas.com](http://www.yassas.com)

### 3.3. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στην Ελλάδα δεν είναι ξεκάθαρο το νομικό πλαίσιο το οποίο διέπει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, είτε μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή είτε μεταξύ επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη αγορά δεν είναι τελείως ελεύθερη. Συγκεκριμένα και λόγω των εμπορικών συναλλαγών που την διέπουν επηρεάζεται από κοινοτικές οδηγίες αλλά και από εθνικές διατάξεις. Οι Συμβάσεις από Απόσταση περιλαμβάνουν διατάξεις οι οποίες προστατεύουν τον καταναλωτή αλλά και την επιχείρηση, όταν επιλέγουν να κάνουν συναλλαγές μέσω του διαδικτύου. Οι συγκεκριμένες συμβάσεις ξεκίνησαν να αναπτύσσονται, παράλληλα με την ανάπτυξη των επικοινωνιών δηλαδή τις νέες τεχνικές πωλήσεων από απόσταση π.χ. το ταχυδρομείο, την τηλεόραση ακόμη και μέσω του Internet. Συγκεκριμένα ο νόμος 2251/1994 προβλέπει ότι αυτές οι συμβάσεις κατ' αρχήν θα πρέπει να διενεργούνται από πρόσωπα που έχουν εγγραφεί στο Μητρώο Προμηθευτών του Υπουργείου Ανάπτυξης και είναι άκυρες υπέρ του καταναλωτή και της επιχείρησης εφόσον αυτός η δεν ενημερώθηκαν κατά τρόπο σαφή για τα ακόλουθα<sup>37</sup>:

1. την ταυτότητα του προμηθευτή
2. τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του αγαθού ή της υπηρεσίας
3. την τιμή, την ποσότητα και τις δαπάνες μεταφοράς, καθώς και το ΦΠΑ, εφόσον δεν περιλαμβάνεται στην τιμή
4. τον τρόπο πληρωμής, παράδοσης και εκτέλεσης
5. τη διάρκεια ισχύος της πρότασης για σύναψη σύμβασης, και
6. το δικαίωμα υπαναχώρησης
7. το κόστος χρησιμοποίησης του μέσου επικοινωνίας όταν η χρέωση του είναι διαφορετική από αυτήν των βασικών τιμολογίων.
8. την ελάχιστη διάρκεια ισχύος στην περίπτωση σύμβασης για την προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών που επιτελείται διαρκώς ή περιοδικώς.

---

<sup>37</sup> [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr)



Ο ενδιαφερόμενος ακόμη και αν παρήγγειλε τα προϊόντα και τα παρέλαβε, έχει το δικαίωμα να υπαναχωρήσει από τη σύμβαση χωρίς να χρειάζεται η επίκληση κάποιου λόγου και χωρίς συνέπειες μέσα σε προθεσμία 10 εργάσιμων ημερών από την ημερομηνία παραλαβής, επιστρέφοντας το αγαθό στην αρχική του κατάσταση.

Από την άλλη υπάρχει και ο νόμος για τις τηλεπικοινωνίες ο 2246/1994 ο οποίος καλύπτει την παράνομη χρήση του Διαδικτύου. Τέλος έχει εκδοθεί το προεδρικό διάταγμα 150/2001 ΦΕΚ Α 125 για τις ηλεκτρονικές υπογραφές, όπως βρίσκεται και σε τελικό στάδιο το Προεδρικό διάταγμα για το ηλεκτρονικό εμπόριο, με έμφαση στα ακόλουθα:

1. Εξώδικη επίλυση διαφορών.
2. Επίλυση προβλημάτων των καταναλωτών.
3. Θέσπιση κανόνων δεοντολογίας.
4. Ευθύνη των ενδιάμεσων.
5. Σύναψη ηλεκτρονικών συμβάσεων.
6. Πληροφορίες εμπορικών επικοινωνιών, και ηλεκτρονικών συμβάσεων.

Το συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο είναι αυτό που διέπει τις δυνατότητες των συναλλαγών μέσω του διαδικτύου.

### **3.3.1 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει συγκεκριμένο Νομικό πλαίσιο το οποίο να ρυθμίζει την σύσταση επιχειρηματικής δραστηριότητας στο διαδίκτυο. Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις, πρέπει να σεβαστούν τα δεδομένα τα οποία ισχύουν στον ευρύτερο επιχειρηματικό κλάδο. Τέλος σε σχέση με την κατοχύρωση του ονόματος τους θα πρέπει να απευθυνθούν στο ελληνικό διαχειριστή διευθύνσεων διαδικτύου, το οποίο ενημερώνει για τις ελεύθερες επωνυμίες αλλά και για τη διαδικασία κατοχύρωσης.

### 3.3.2 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην Ελλάδα το βασικό νομικό πλαίσιο για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, καθορίζεται από τους νόμους 2472/97 (Προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα) και 2774/99 (Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στον τηλεπικοινωνιακό τομέα) με τον οποίο συγκεκριμένα καθορίζεται *«η Αρχή Προστασίας Δεδομένων και η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων έχουν αντίστοιχες αρμοδιότητες όπως ο νόμος αυτός ορίζει. Κάθε συλλογή και επεξεργασία στοιχείων των χρηστών του διαδικτύου (π.χ. ηλεκτρονική διεύθυνση αλληλογραφίας, διεύθυνση διαδικτύου κ.λ.π) εμπίπτουν στις διατάξεις των παραπάνω νόμων»<sup>38</sup>.*

*«Οποιαδήποτε χρήση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών όπως ορίζονται στο νόμο 2774/99 προστατεύεται από τις ρυθμίσεις για το απόρρητο των επικοινωνιών. Η άρση του απορρήτου σε δημόσιες αρχές είναι επιτρεπτή μόνο για τους λόγους και υπό τους όρους και διαδικασίες που ορίζει ο Ν. 2225/94 όπως ισχύει».*

#### 3.3.2.1 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

Ο χώρος του ηλεκτρονικού εμπορίου κρύβει πολλούς κινδύνους για τον ανυποψίαστο χρήστη. Οι περιπτώσεις όπου διακριτά καταγράφονται προσωπικά δεδομένα διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Όταν με τη συγκατάθεσή του ο χρήστης δίνει τα προσωπικά του στοιχεία, όποτε για παράδειγμα επιθυμεί να αγοράσει κάποιο προϊόν /υπηρεσία ή να κατεβάσει (download) κάποιο πρόγραμμα στον προσωπικό του υπολογιστή ή και να εγγραφεί σε κάποια υπηρεσία του διαδικτύου. Προσωπικά δεδομένα, όπως στοιχεία ταυτότητας, στοιχεία επαγγελματικά, στοιχεία εκπαίδευσης ή και ακόμα οικονομικά στοιχεία όπως είναι ο αριθμός της πιστωτικής κάρτας.
2. Όταν χωρίς την συγκατάθεσή του χρήστη, συλλέγονται προσωπικά στοιχεία μέσω των λεγόμενων προγραμμάτων cookies τα οποία καταγράφουν και

<sup>38</sup> Κωνσταντίνος Μουλίνος , Κωνσταντίνα Καμπουράκη E-Business και Προστασία Προσωπικών Δεδομένων: σεβασμός του πολίτη στην Ψηφιακή Εποχή " Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα

επεξεργάζονται την συμπεριφορά του χρήστη κατά την πλοήγησή του στο διαδίκτυο (πχ προτιμήσεις).

3. Όταν στα πλαίσια του παροχέα υπηρεσιών πρόσβασης στο διαδίκτυο τηρείται

αρχείο με τα προσωπικά στοιχεία του χρήστη και κατ' επέκταση στοιχεία των ηλεκτρονικών διευθύνσεων (ιστοσελίδες) τις οποίες επισκέπτεται, τον ακριβή χρόνο και τη διάρκεια της επίσκεψης.

Είναι γεγονός, ότι σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, η συλλογή και επεξεργασία προσωπικών δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση της ιδιωτικής και προσωπικής ζωής του χρήστη όταν αυτή δεν εφαρμόζεται σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις. Αποτελέσματα δημοσκοπήσεων, έχουν δείξει ότι η έλλειψη προστασίας της ιδιωτικότητας στις επικοινωνίες είναι ο κύριος λόγος αποχής των δυνητικών χρηστών από την χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου. Οι χρήστες θεωρούν ότι η έλλειψη ιδιωτικότητας στις επικοινωνίες είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που εμποδίζει την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και τη θεωρούν σημαντικότερη από άλλους παράγοντες όπως το κόστος πραγματοποίησης ηλεκτρονικών συναλλαγών, οι δυσκολίες χρήσης του τεχνολογικού εξοπλισμού και η παραλαβή ανεπιθύμητων ηλεκτρονικών διαφημιστικών μηνυμάτων.

#### **3.3.2.1.1 ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΡΟΦΥΛΑΞΗΣ**

Το αντίδοτο στην παραβίαση της προσωπικής ζωής είναι η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας που δεν αποκαλύπτουν την ταυτότητα των επικοινωνούντων μερών. Για το λόγο αυτό οι πολίτες της χώρας χρειάζονται τεχνολογίες που θα προστατεύουν την ασφάλεια των επικοινωνιών τους ενώ παράλληλα θα εξασφαλίζουν τα πρωταρχικά τους δικαιώματα σε σχέση με την ελευθερία έκφρασης και την ιδιωτικότητα των πληροφοριών που σχετίζονται με την προσωπική τους ζωή και γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας από διάφορους φορείς (τρίτοι). Η εξέλιξη στις τεχνολογίες πληροφορικής σήμερα, δίνει τη δυνατότητα σε οργανισμούς να επεξεργάζονται απλά ή/και ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, έτσι όπως αυτά νοούνται στο ν.2472/97

με μεγάλη ταχύτητα. Συγκεκριμένα<sup>39</sup>:

### Τεχνολογίες Ασφάλειας Πληροφοριών και Τεχνολογίες Προστασίας Ιδιωτικότητας

Για τους παραπάνω λόγους έχουν αναπτυχθεί τεχνολογίες οι οποίες βοηθούν τους χρήστες του διαδικτύου να αυξήσουν αφενός την ασφάλεια των συνδέσεων που πραγματοποιούν με χρήση του διαδικτύου και αφετέρου να διατηρήσουν το δικαίωμα της ανωνυμίας των διακινούμενων πληροφοριών που τους αφορούν.

Οι μεν πρώτες είναι γνωστές ως Τεχνολογίες Ασφάλειας Πληροφοριών, ΤΑΠ, (Information Security Technologies, IST) οι δε δεύτερες ως Τεχνολογίες Αύξησης Ιδιωτικότητας, ΤΑΙ (Privacy Enhancing Technologies, PETs). Πολλές από τις ΤΑΠ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της ιδιωτικότητας. Η έμφαση όμως στο κείμενο αυτό δίνεται στις ΤΑΙ.

Οι χρήστες που χρησιμοποιούν υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου θα πρέπει να έχουν γνώση και να ενημερώνονται σχετικά με τις εξελίξεις τόσο στις ΤΑΠ όσο και στις ΤΑΙ. Για τους παραπάνω λόγους θα πρέπει να:

1. Χρησιμοποιούν όλα τα διαθέσιμα μέσα για να προστατεύουν τα δεδομένα που τους αφορούν και τις επικοινωνίες, όπως τα νόμιμα διαθέσιμα τεχνολογικά εργαλεία κρυπτογράφησης δεδομένων, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κωδικών πρόσβασης κ.λ.π.
2. Είναι προσεκτικοί σε σχέση με τις πληροφορίες που μεταβιβάζουν σε κάθε επίσκεψή τους στις ιστοσελίδες ενός δικτυακού τόπου, κατά την πραγματοποίηση μιας ηλεκτρονικής σύνδεσης και γενικότερα μιας επικοινωνίας με χρήση του διαδικτύου. Οι προσωπικές πληροφορίες που μεταβιβάζονται ποικίλλουν και αφορούν σε:
  - Πληροφορίες που μεταβιβάζονται εις γνώσιν του χρήστη π.χ. ονοματεπώνυμο, ταχυδρομική διεύθυνση κ.λ.π.
  - Πληροφορίες που μεταβιβάζονται εν αγνοία του χρήστη π.χ. IP διεύθυνση, το

<sup>39</sup> Κωνσταντίνος Μουλίνος, Κωνσταντίνα Καμπουράκη E-Business και Προστασία Προσωπικών Δεδομένων: σεβασμός του πολίτη στην Ψηφιακή Εποχή " Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα

όνομα του υπολογιστή κ.λ.π. Τις περισσότερες φορές η μεταβίβαση αυτών των πληροφοριών είναι αναγκαία για λόγους επίτευξης της επικοινωνίας και επιβάλλεται από την φύση της σχεδίασης των επικοινωνιακών πρωτοκόλλων.

- Αναζητά και να του παρέχονται, στο βέλτιστο βαθμό, τεχνολογίες που του εξασφαλίζουν την ανωνυμία στο βαθμό εκείνο που δεν θίγονται άλλοι νόμοι και αρχές που θεωρούνται ανώτερες από την προσωπική ζωή π.χ. δημόσιο συμφέρον κ.λ.π. Ο καλύτερος τρόπος διασφάλισης της ιδιωτικότητας είναι η ανώνυμη πρόσβαση και χρήση επικοινωνιών καθώς επίσης και οι τεχνολογίες πραγματοποίησης ανώνυμων πληρωμών.
3. Επιδιώκει τη χρήση ψευδωνύμων, σε περιπτώσεις που είναι νομικά αδύνατη η παροχή παντελούς ανωνυμίας έτσι ώστε η πραγματική ταυτότητα να είναι αποκαλύψιμη μόνο στον φορέα εκείνο που διατηρεί την αντιστοίχιση μεταξύ ψευδωνύμου και ταυτότητας φυσικού προσώπου.
  4. Αποκαλύπτει μόνο τα δεδομένα εκείνα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των σκοπών που επιδιώκονται μέσω της συγκεκριμένης επικοινωνίας ή συναλλαγής. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην περίπτωση αποκάλυψης αριθμών πιστωτικών καρτών, στοιχείων τραπεζικών λογαριασμών, ευαίσθητων δεδομένων κ.λ.π. Σε αυτές τις περιπτώσεις συστήνεται η χρήση τεχνολογιών διασφάλισης εμπιστευτικότητας πληροφοριών. Μια τέτοια τεχνολογία είναι η χρήση του πρωτοκόλλου επικοινωνίας Secure Socket Layer, SSL. Το πρωτόκολλο αυτό χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με το πρωτόκολλο HTTP για την παροχή ασφαλών διμερών επικοινωνιών με χρήση υπηρεσιών WWW. Τυπικά, ο χρήστης μπορεί να αναγνωρίσει την ενεργοποίηση αυτού του πρωτοκόλλου αναζητώντας τα αρχικά `https://` στην τοποθεσία της ηλεκτρονικής σελίδας με την οποία έχει συνδεθεί.
  4. Πραγματοποιεί προσεκτική μεταβίβαση της ηλεκτρονικής διεύθυνσης αλληλογραφίας (e-mail address). Η ηλεκτρονική διεύθυνση αλληλογραφίας αποτελεί προσωπικό στοιχείο και προστατεύεται όπως και τα λοιπά προσωπικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποφεύγεται η συμμετοχή σε λίστες με ηλεκτρονικές ταχυδρομικές διευθύνσεις που δεν κάνουν γνωστό τον σκοπό για τον οποίο συλλέγονται, την διάρκεια της επεξεργασίας, τους πιθανούς αποδέκτες των στοιχείων και επίσης δεν παρέχουν έναν ρητό τρόπο διαγραφής τους από αυτές.

5. Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα προγράμματα τα οποία "κατεβαίνουν" (download) από το διαδίκτυο διότι μπορεί να επεξεργάζονται προσωπικά δεδομένα και να τα αποστέλλουν σε δικτυακούς τόπους τους οποίους δεν γνωρίζει ο χρήστης. Τεχνολογικά εργαλεία ενεργού περιεχομένου (active content) π.χ. Java, ActiveX, Javascript, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την, εν αγνοία του χρήστη, συλλογή και επεξεργασία προσωπικών στοιχείων.
6. Αποφεύγει την εγκατάσταση cookies στον υπολογιστή του. Τα cookies είναι αρχεία τα οποία αποστέλλονται από την πλευρά του δικτυακού τόπου που συνδέεται ο χρήστης και εγκαθίστανται στον υπολογιστή του χρήστη. Τα αρχεία αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποθήκευση προσωπικών στοιχείων, στοιχείων συμπεριφοράς πλοήγησης κατά την διάρκεια παραμονής στο δικτυακό τόπο κ.λ.π., έτσι ώστε την επόμενη φορά που ο χρήστης θα συνδεθεί με το δικτυακό τόπο από το οποίο εγκαταστάθηκε το cookie, ο εξυπηρετητής (server) του δικτυακού τόπου να παρέχει στον χρήστη εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις καταναλωτικές του ανάγκες. Η εγκατάσταση των αρχείων cookies θα πρέπει να αποφεύγεται γιατί κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται καταναλωτικά προφίλ χρηστών. Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να απαγορεύσει την εγκατάσταση των cookies στον υπολογιστή του από τις ρυθμίσεις ασφάλειας του προγράμματος πλοήγησης (web browser).
7. Ζητά από τους Παροχείς Υπηρεσιών Διαδικτύου (ΠΥΔ) και τους Παροχείς Τελικών Υπηρεσιών (ΠΤΥ) το κείμενο της ενημέρωσης του κοινού για την τήρηση αρχείου προσωπικών ή/και ευαίσθητων δεδομένων έτσι όπως αυτό απορρέει από τις υποχρεώσεις των υπεύθυνων επεξεργασίας έναντι της Πολιτείας βάσει του ν.2472/97. Τα στοιχεία που κατ' ελάχιστον θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο κείμενο αυτό θα πρέπει να είναι εκείνα που ορίζονται στο άρθρο 11 του ν.2472/97 και τον κανονισμό 1/1999 (ΦΕΚ 555/6.5.1999) της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα. Επίσης μπορεί να ζητήσει από τους ΠΥΔ και ΠΤΥ τον αριθμό πρωτοκόλλου της γνωστοποίησης ή/και άδειας τήρησης αρχείου ευαίσθητων δεδομένων προς την Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα.
8. Ενημερώνεται σχετικά με τις εξελίξεις και αλλαγές στην Ελληνική νομοθεσία που σχετίζεται με θέματα προστασίας της προσωπικής ζωής και των επικοινωνιών (ν.2472/97, ν. 2774/99). Επίσης μπορεί να λαμβάνει σχετικές

πληροφορίες για τις αποφάσεις και οδηγίες της Αρχής Προστασίας Δεδομένων από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.dpa.gr>.

ii. Μέτρα προστασίας Παροχών Υπηρεσιών Διαδικτύου

Οι Παροχείς Υπηρεσιών Διαδικτύου θα πρέπει να:

1. Χρησιμοποιούν λογισμικό ή/και υλικό το οποίο έχει πιστοποιηθεί σχετικά με την ποιότητά του, και εξασφαλίζει την ασφάλεια των μεταδιδόμενων πληροφοριών. Οι ΠΥΔ θα πρέπει να ενημερώνουν και να διευκολύνουν, αν είναι δυνατόν, τους χρήστες στην απόκτηση τέτοιου είδους λογισμικού. Για παράδειγμα οι ΠΥΔ θα μπορούσαν να εγκαταστήσουν έναν Secure Shell Server (SSH) και να διευκολύνουν τους συνδρομητές τους στην απόκτηση του ssh client. Το πρόγραμμα αυτό στηρίζεται στην χρήση κρυπτογραφίας δημόσιου κλειδιού για την διασφάλιση της ιδιωτικότητας των μεταδιδόμενων πληροφοριών. Με την χρήση του προγράμματος αυτού ο χρήστης μπορεί να εγκαταστήσει ασφαλείς συνδέσεις με χρήση διαφόρων πρωτοκόλλων π.χ. telnet, File Transfer Protocol (FTP), Simple Mail Transfer Protocol (SMTP).
2. Εκπονούν μελέτη ασφάλειας επικινδυνότητας και στην συνέχεια να αναπτύσσουν και να καταγράφουν την πολιτική ασφάλειας του οργανισμού σχετικά με το Πληροφοριακό τους σύστημα. Η πολιτική ασφάλειας θα πρέπει να τηρείται στο μέγιστο βαθμό από ολόκληρο τον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλίζεται η φυσική και λογική ασφάλεια του επικοινωνιακού εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ο ΠΥΔ σύμφωνα με το άρθρο 10 του Ν.2472/97.
3. Να συντάσσουν ένα κώδικα δεοντολογίας για την προστασία των προσωπικών δεδομένων ο οποίος θα στηρίζεται στις διατάξεις και στο πνεύμα του Ν.2472/97 και το οποίο θα κοινοποιούν στην διεύθυνση και σε όλο το προσωπικό.
4. Ενημερώνουν τους χρήστες και διευκολύνουν την πρόσβασή τους σε πόρους σχετικά με την ασφάλεια πληροφοριών και την προστασία της ιδιωτικής τους ζωής. Για παράδειγμα θα πρέπει σε όλα τα έντυπα που μοιράζουν στους συνδρομητές τους να τους ενημερώνουν σχετικά με το δικαίωμα αντίρρησης τους στην συλλογή προσωπικών ή/και ευαίσθητων δεδομένων που τους αφορούν, με τους αποδέκτες των δεδομένων που έχουν εις γνώσει των υποκειμένων συλλέξει, τους κινδύνους που απορρέουν από την δημιουργία

καταναλωτικών προφίλ κ.λ.π.

5. Ανακοινώνουν μέσω των ηλεκτρονικών σελίδων τους, σε εμφανή σημεία (στην πρώτη σελίδα), πολιτικές διασφάλισης της ιδιωτικότητας (privacy policies) που απορρέουν από τον ν.2472/97. Μια πολιτική διασφάλισης της ιδιωτικότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο άρθρο 11 του ν.2472/97 και τον κανονισμό 1/1999 (ΦΕΚ 555/6.5.1999) της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα.
6. Συλλέγουν τα στοιχεία των συνδρομητών με διαφανή τρόπο. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση των cookies και των τεχνολογιών ενεργού περιεχομένου. Η μέθοδος που συνίσταται είναι η χρήση ηλεκτρονικών φορμών. Τα στοιχεία που θα συλλέγονται θα πρέπει να είναι ακριβώς εκείνα που απαιτούνται για την κατάρτιση της σύμβασης μεταξύ συνδρομητή και ΠΥΔ. Ο ΠΥΔ μπορεί να επιθυμεί να συλλέξει επιπρόσθετα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει με κάποιο τρόπο (π.χ. την ύπαρξη ενός αστερίσκου ή την αλλαγή στο χρώμα εμφάνισης της γραμματοσειράς στο όνομα του πεδίου) να σημειώνονται ως μη υποχρεωτικά προς συμπλήρωση και να υπάρχει ρητή ένδειξη για τον σκοπό της συλλογής τους.
7. Δεν υποβιβάζουν τη λειτουργικότητα που προσφέρεται σε έναν χρήστη σε περίπτωση που ο τελευταίος απέφυγε την παροχή προσωπικών δεδομένων που δεν είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της σύμβασης μεταξύ συνδρομητή και ΠΥΔ. Για παράδειγμα δεν θα πρέπει να περιορίζεται το υλικό που εμφανίζεται στις HTML σελίδες του προγράμματος πλοήγησης (browser) ενός χρήστη επειδή αρνήθηκε την εγκατάσταση ενός cookie στον δίσκο του υπολογιστή του. Επιπλέον δεν θα πρέπει να μειώνονται οι επιλογές πρόσβασης σε περίπτωση που ο χρήστης απέφυγε να συμπληρώσει τα πεδία με προσωπικά δεδομένα τα οποία έχουν μαρκαριστεί ως προαιρετικά στην περίπτωση που τα στοιχεία για την κατάρτιση της σύμβασης υποβάλλονται με χρήση ηλεκτρονικών φορμών.
8. Σε σχέση με την παραπάνω παράγραφο, τονίζεται ότι δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να πριμοδοτούν με οποιονδήποτε τρόπο (αύξηση παροχών, διαφημιστικά δώρα κ.λ.π) τη συγκατάθεση του χρήστη στην συλλογή στοιχείων που δεν είναι απαραίτητα για την κατάρτιση της σύμβασης μεταξύ



συνδρομητή και ΠΥΔ.

9. Παρέχουν εξασφάλιση της ιδιωτικότητας των προσωπικών δεδομένων που απαιτούνται για την κατάρτιση της σύμβασης όταν αυτά υποβάλλονται ηλεκτρονικά. Στις περιπτώσεις αυτές συνιστάται η χρήση ΤΑΠ που εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα της κρυπτογραφίας δημόσιου κλειδιού. Μια τέτοια πρόσφορη τεχνολογία είναι τα ψηφιακά πιστοποιητικά (digital certificates). Ευρεία χρήση των ψηφιακών πιστοποιητικών γίνεται σε συνδυασμό με την χρήση του πρωτοκόλλου SSL. Προτείνεται στους ΠΥΔ, η απόκτηση ενός ή περισσότερων ψηφιακών πιστοποιητικών και η εγκατάστασή τους στους εξυπηρετητές που διατηρούν. Κατ' αυτόν τον τρόπο προτείνεται να εξασφαλίζεται η σύνδεση των χρηστών, τουλάχιστον, στις σελίδες όπου φιλοξενούνται οι φόρμες συλλογής προσωπικών δεδομένων που απαιτούνται για την κατάρτιση της σύμβασης μεταξύ των χρηστών και των ΠΥΔ.
10. Αποφεύγουν τη μεταβίβαση των προσωπικών ή και ευαίσθητων δεδομένων σε χώρες εκτός ΕΕ ή τρίτες χώρες που δεν παρέχουν επίπεδο ασφάλειας ανάλογο με αυτό που παρέχεται από Ευρωπαϊκές χώρες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποφεύγεται η απόκτηση ψηφιακών πιστοποιητικών από χώρα που δεν παρέχει ικανοποιητικό επίπεδο ασφάλειας εκτός αν:
  - Δεν απαιτείται η αυθεντικοποίηση του χρήστη με χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών στις υπηρεσίες που παρέχει ο ΠΥΔ.
  - Η Εκδούσα Αρχή του πιστοποιητικού, έχει συμπεριλάβει στην αλυσίδα πιστοποίησης της κάποια Εκδούσα Αρχή που λειτουργεί σε χώρα εντός ΕΕ ή σε χώρα όπου παρέχει ικανοποιητικό επίπεδο ασφάλειας για τα προσωπικά δεδομένα η οποία δεσμεύεται για την μη μεταβίβαση των προσωπικών δεδομένων σε χώρες εκτός ΕΕ.
11. Ενθαρρύνουν και να παρέχουν τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη ανώνυμων επικοινωνιών. Για παράδειγμα συστήνεται η διατήρηση από κάθε ΠΥΔ ενός ανώνυμου εξυπηρετητή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (anonymous re-mailer). Σε περιπτώσεις όπου είναι νομικά αδύνατη η πλήρης ανωνυμία, ο ΠΥΔ θα πρέπει να διατηρεί ένα αρχείο ψευδωνύμων. Το αρχείο αυτό τυπικά θα πρέπει να παρέχει την ένα προς ένα αντιστοίχιση φυσικών προσώπων και ψευδωνύμων. Οι αντιστοιχήσεις αυτές δεν θα πρέπει να αποκαλύπτονται σε τρίτους.

12. Αποφεύγεται η παρακολούθηση και καταγραφή των επικοινωνιών των χρηστών παρά μόνο σε περιπτώσεις όπου αυτό είναι απαραίτητο για την τιμολόγηση τους. Σε περιπτώσεις όπου η τιμολόγηση δεν εξαρτάται από τους πόρους (πχ payload) που χρησιμοποιεί ο χρήστης, θα πρέπει να αποφεύγεται η καταγραφή των συνδέσεων του χρήστη με χρήση των στοιχείων που παρέχουν τα πρωτόκολλα βάσει των οποίων υλοποιούνται οι υπηρεσίες του διαδικτύου. Για παράδειγμα, δεν πρέπει να καταγράφονται οι IP διευθύνσεις των χρηστών σε συνδυασμό με τα ονόματα των χρηστών (usernames) που επικοινωνούν με τον ΠΥΔ.
13. Σε περιπτώσεις όπου η καταγραφή των επικοινωνιών είναι απαραίτητη για την εξυπηρέτηση του χρήστη π.χ χρήση τεχνολογίας proxy για την μείωση του κόστους σύνδεσης με δικτυακούς τόπους όπου ο χρήστης επισκέπτεται συχνά, θα πρέπει να γίνονται γνωστοί στον χρήστη οι κίνδυνοι που απορρέουν από μια τέτοια υπηρεσία και να ζητείται η ρητή συγκατάθεσή του για την συμμετοχή του σε τέτοιου είδους υπηρεσίες.
14. Είναι υπεύθυνοι για τα διαφημιστικά λογότυπα (banners) που φιλοξενούνται από τις σελίδες τους και για τις προσωπικές πληροφορίες που μπορούν να υποκλαπούν σε περίπτωση ενεργοποίησης ενός τέτοιου λογότυπου όταν ο χρήστης πιάσει το ποντίκι του υπολογιστή του πάνω σε αυτό.

### iii. Μέτρα προστασίας Παροχών Τελικών Υπηρεσιών

Οι Παροχείς Τελικών Υπηρεσιών εκτός των παραγράφων 1 έως 10, 12 και 14 που ισχύουν για τους ΠΥΔ θα πρέπει να:

1. Κατά την διάρκεια του προσυμβατικού σταδίου θα πρέπει να εξασφαλίζουν την συμφωνία του χρήστη σχετικά με την συναλλαγή που πρόκειται να εκτελεσθεί. Στην περίπτωση της επί γραμμής (on line) συμφωνίας χρήστη θα πρέπει να ισχύουν τα παρακάτω:
  - Να είναι ευκρινής
  - Να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο κατανοητή από τον χρήστη
  - Να μην είναι μακροσκελής
  - Να μην δίνεται η δυνατότητα πραγματοποίησης της συναλλαγής αν δεν αποσπάται η ρητή αποδοχή της από τον χρήστη

- Να δίνεται η δυνατότητα στον χρήστη να αποσυρθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της, ακόμα και αν έχει συμφωνήσει σε προηγούμενα στάδια

Τέλος, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στον χρήστη να προμηθευθεί (download) την συμφωνία, να την διαβάσει και στην συνέχεια να την υποβάλλει στον ΠΤΥ έτσι ώστε να συνεχισθεί η εκτέλεση της συναλλαγής.

2. Θα πρέπει να υπάρχει η ρητή συγκατάθεση του χρήστη για την εγγραφή του στις ηλεκτρονικές ταχυδρομικές λίστες που διατηρούνται από τον ΠΤΥ και αποσκοπούν στην προώθηση των προϊόντων του με χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή που διατηρούνται από συνεργάτες ή άλλους συναλλασσομένους με τον ΠΤΥ.
3. Θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής και ευκολόχρηστη διαδικασία διαγραφής του χρήστη (opt-out) από μια ηλεκτρονική ταχυδρομική λίστα. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να είναι πάντα στην διάθεση του χρήστη. Η αρχική αποστολή ενός ηλεκτρονικού ταχυδρομικού μηνύματος προς τον χρήστη από την πλευρά του ΠΤΥ που περιλαμβάνει οδηγίες διαγραφής από την ηλεκτρονική ταχυδρομική λίστα που διατηρεί ο ΠΤΥ δεν θα πρέπει είναι ο μοναδικός τρόπος διαγραφής του χρήστη διότι το μήνυμα αυτό μπορεί να χαθεί. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να διατηρείται με κάποια μορφή, π.χ. υπερ-συνδέσμου (hyperlink), σε ευκρινές σημείο, στις κεντρικές σελίδες του ΠΤΥ η διαδικασία διαγραφής από την ηλεκτρονική ταχυδρομική λίστα που διατηρεί ο ΠΤΥ.
4. Σε περίπτωση που ο ΠΤΥ έχει αποστείλει την ηλεκτρονική ταχυδρομική διεύθυνση του χρήστη για εγγραφή σε συνεργάτες ή άλλους συναλλασσομένους με τον ΠΤΥ, αποτελεί ευθύνη του ΠΤΥ για την διαγραφή του από όλες τις λίστες που έχει εγγραφεί ο χρήστης και έχουν ως πηγή της ταχυδρομικής ηλεκτρονικής διεύθυνσης του χρήστη τον ΠΤΥ.

#### iv. Μέτρα προστασίας Έμπιστων Τρίτων Οντοτήτων

Οι Έμπιστες Τρίτες Οντότητες (ΕΤΟ) θα πρέπει να:

1. Συμπεριλαμβάνουν την πολιτική ιδιωτικότητας που ακολουθούν εντός του κειμένου Δήλωσης Πρακτικών Πιστοποίησης που ανακοινώνουν στους χρήστες.
2. Διατηρούν λογισμικό ή/και υλικό το οποίο να δίνει την δυνατότητα στον συνδρομητή τους σχετικά με το υπολογιστικό σύστημα το οποίο θα

δημιουργήσει το ιδιωτικό κλειδί που θα χρησιμοποιείται για την κρυπτογράφηση και την ψηφιακή υπογραφή των μηνυμάτων. Οι παρούσες τεχνολογίες παρέχουν δύο δυνατότητες:

α) Δημιουργία του ιδιωτικού κλειδιού του συνδρομητή από λογισμικό που είναι εγκατεστημένο στο υπολογιστικό σύστημα του συνδρομητή. Σε αυτή την περίπτωση η ΕΤΟ απλά πιστοποιεί το δημόσιο κλειδί του συνδρομητή.

β) Δημιουργία του ιδιωτικού κλειδιού του συνδρομητή από λογισμικό που είναι εγκατεστημένο σε υπολογιστικό σύστημα που διατηρεί η ΕΤΟ. Σε αυτή την περίπτωση η ΕΤΟ παραδίδει το πιστοποιητικό μαζί με το ιδιωτικό κλειδί στον συνδρομητή σε ένα μεταφέρσιμο αποθηκευτικό μέσο. Η αποθήκευση του ιδιωτικού κλειδιού στην ΕΤΟ, για λόγους συντήρησης ενός αντιγράφου ασφαλείας, θα πρέπει να αποτελεί μια επιπρόσθετη από την υπηρεσία που θα παρέχεται από την ΕΤΟ και θα αφήνεται στην διακριτική ευχέρεια του συνδρομητή.

3. Είναι σε θέση να εκδίδουν ανώνυμα πιστοποιητικά για την διενέργεια ανώνυμων συναλλαγών. Στις περιπτώσεις αυτές οι ΕΤΟ είναι υπεύθυνες για την διατήρηση της μυστικότητας της μονοσήμαντης αντιστοίχισης μεταξύ συνδρομητή και ψευδώνυμου που αυτός χρησιμοποιεί. Οι πρακτικές που η ΕΤΟ ακολουθεί για την διατήρηση αυτής της μυστικότητας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην πολιτική προστασίας της ιδιωτικότητας.

Με βάση το νομοθετικό πλαίσιο καταλαβαίνουμε ότι η προστασία του ατόμου στα πλαίσια λειτουργίας του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων του στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Οι κίνδυνοι προσβολής της προσωπικότητας μπορούν να προστατευθούν με την εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων προστασίας κάθε εμπλεκόμενου φορέα σε μια ηλεκτρονική συναλλαγή. Μέτρα μπορούν να εφαρμοστούν σε επίπεδο χρήστη, παροχέα υπηρεσιών διαδικτύου, παροχέα τελικών υπηρεσιών, έμπιστων τρίτων οντοτήτων και άλλων ενδιαμέσων. Τεχνικές που στοχεύουν στην ελευθερία των καναλιών επικοινωνίας, η κρυπτογράφηση, οι υπηρεσίες έμπιστων τρίτων οντοτήτων λειτουργούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Τεχνολογίες ασφάλειας των πληροφοριών και προστασίας της ιδιωτικότητας τείνουν να είναι άμεσα συνδεδεμένες με ένα επιτυχημένο περιβάλλον ηλεκτρονικού επιχειρείν. Τόσο οι πηγές όσο και οι

αποδέκτες των υπηρεσιών του ηλεκτρονικού εμπορίου πρέπει να εφαρμόζουν τα αντίστοιχα τεχνικά και διαδικαστικά μέτρα για την εξασφάλιση του απορρήτου μιας ηλεκτρονικής συναλλαγής.

Στα πλαίσια της συνεχούς εξέλιξης των τεχνολογιών λειτουργίας του ηλεκτρονικού εμπορίου, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη οφείλουν να ενημερώνονται συνεχώς σε θέματα προστασίας της ιδιωτικότητας τόσο σε τεχνικό όσο και σε νομικό επίπεδο. Τότε και οι λειτουργίες e-επιχειρείν θα δώσουν ώθηση προς μια σωστή κατεύθυνση της ανάπτυξης των ηλεκτρονικών συναλλαγών που θα σέβεται τον πολίτη στην ψηφιακή εποχή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ B2C

### 4.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Η επιλογή της προσέγγισης του M. Porter ως θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσης διπλωματικής εργασίας αντί κάποιου άλλου μοντέλου, π.χ. πίνακας B.C.G. (Boston Consulting Group), Mintzberg κτλ., στηρίχθηκε στο γεγονός ότι οι προσεγγίσεις των λοιπών επιστημόνων δεν εξετάζουν σε βάθος το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά στηρίζονται κυρίως σε προβλέψεις και εκτιμήσεις του μεριδίου αγοράς μίας επιχείρησης και του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς.

Ο Porter<sup>40</sup> είναι αυτός που υποστήριξε πρώτος την άποψη ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά ενός προϊόντος βασίζεται στις υφιστάμενες οικονομικές δυνατότητες του κλάδου. Άρα, για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να εξετάσει κανείς και άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, πέρα από τον ανταγωνισμό με την στενή έννοια του όρου. Αν εξετάσει κανείς παράγοντες όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πιθανούς νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές και τα υποκατάστατα προϊόντα, αντιλαμβάνεται το μέγεθος της επίδρασής τους στη δομή, τη δράση και τη θέση της επιχείρησης. Επιπλέον, ο M.Porter, μέσα από την ανάλυσή του, καταλήγει σε κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές, οι οποίες καλύπτουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη στρατηγική επιλογή κάθε επιχείρησης σε κάθε αγορά, επιτρέποντάς της να επιτύχει την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων εταιριών του κλάδου στον οποίο συμμετέχει.

Είναι κοινά αποδεκτό ότι απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της μέσα από την επίτευξη υψηλών πωλήσεων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Για την επίτευξη της κερδοφορίας, επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων εταιριών του κλάδου, έναντι δηλαδή της ομάδας των επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα που είναι μεταξύ τους στενά υποκατάστατα.

---

<sup>40</sup> Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .

Η ανάλυση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων και των παραγόντων που τις επηρεάζουν μπορεί να μας δώσει την ένταση και τον τύπο του ανταγωνισμού μίας βιομηχανίας. Μπορεί να προσδιορίσει την κερδοφορία που μπορεί να έχει μία επιχείρηση μέσα στα πλαίσια του κλάδου που δραστηριοποιείται. Επίσης αυτό το μοντέλο βοηθάει τις επιχειρήσεις να μαζέψουν όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για να μπουν σε μία νέα βιομηχανία ή κλάδο και τέλος μπορεί να δώσει του παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταγωνιστικότητα του<sup>41</sup>. Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι εφικτή μέσα από την επικράτηση και ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης, απέναντι στις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού που προσδιορίζει ο M. Porter στο μοντέλο του (5 - force model):

- Την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Την ένταση του ανταγωνιστικού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Την πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

---

<sup>41</sup> Wit, B & Meyer, R (1998) "Strategy" 2<sup>nd</sup> Edition, London: Thomson

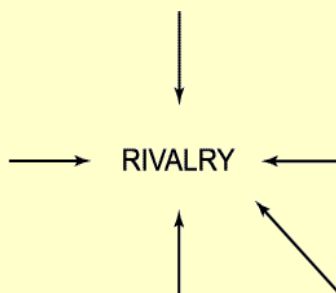
## ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

- Συγκέντρωση Προμηθευτών.
- Δύναμη Προμηθευτών.
- Διαφοροποιήσεις στα εισερχόμενα.
- Αντίκτυπο στα Εισερχόμενα στο κόστος.
- Υποκατάστατα εισερχόμενα.
- Κόστος συσχετισμένο με αγορές

## ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΝΕΕΣ

### ΕΙΣΟΔΟΥΣ

- Απόλυτα πλεονέκτημα κόστους
- Τεχνογνωσία
- Αδυναμία πρόσβασης στα εισερχόμενα
- Οικονομίες κλίμακας
- Κυβερνητική πολιτική.
- Ανάγκη σε κεφάλαιο
- Αναγνωρισιμότητα.
- Αυξημένα κόστη
- Δυσκολία στα κανάλια διανομής.
- Δυσκολία στην πώληση
- Εξειδικευμένα προϊόντα.



## ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

- Μικρότερο κόστος.
- Προτίμηση αγοραστών σε υποκατάστατα
- Χαμηλότερες τιμές υποκατάστατα

## Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

- Δύναμη αγοραστών

## ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Εμπόδια εξόδου



- Πληροφόρηση αγοραστών
- Αναγνωρισιμότητα
- Διαφοροποίηση στα προϊόντα
- Συγκέντρωση αγοραστών.
- Υποκατάστατα
- Στάνταρ επίπεδα κόστους.
- Ανάπτυξη Βιομηχανίας
- Διαφοροποιήσεις προϊόντων.
- Αναγνωρισιμότητα.

### ΣΧΗΜΑ 7: Οι 5 δυνάμεις του Porter<sup>42</sup>

Αναλυτικά οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού ή παράγοντες της βιομηχανίας έχουν ως εξής:

#### Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι δυνατό να προκαλέσει την επιθυμία εισόδου και σε άλλες επιχειρήσεις<sup>43</sup>. Η είσοδος αυτή επηρεάζει τη δομή ενός κλάδου, μιας και η πίεση των νέων επιχειρήσεων για απόκτηση μεριδίου αγοράς, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των τιμών και συνεπώς και σε πτώση του ποσοστού κερδοφορίας. Επίσης η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα αυξομειώσεις στη ζήτηση που μπορεί να προκαλέσει διάβρωση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Σαν μέσο αντιμετώπισης αυτής της απειλής, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις θέτουν εμπόδια εισόδου και εξόδου αλλά και επιπλέον η ευέλικτη αντίδρασή τους μπορεί να αποβεί θετική για τη διατήρηση του μεριδίου τους.

#### Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όταν σε έναν κλάδο οι αγοραστές έχουν δυνατή θέση, μειώνεται η ελκυστικότητα του κλάδου, μιας και έχει σαν αποτέλεσμα την έντονη πίεση για μείωση τιμών, για

<sup>42</sup> Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .

<sup>43</sup> Thompson, A & Strickland, A (1996) "Strategic Management Concepts and cases" 9<sup>th</sup> Ed., London Irwin.

αύξηση της ποιότητας και των υπηρεσιών μετά την πώληση (after sale service) κτλ.

Η δύναμη αυτή μάλιστα είναι εντονότερη, όταν οι αγοραστές είναι οργανωμένοι, κάνουν μαζικές μεγάλες αγορές, μπορούν να ολοκληρωθούν κατά πίσω κτλ. Επίσης όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική του δύναμη όπως επίσης επηρεάζεται και από τον αριθμό των προμηθευτών που υπάρχουν<sup>44</sup>.

Απάντηση στη δύναμη αυτή από τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι η προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων σε ικανοποιητική τιμή.

### Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για τις πρώτες ύλες και για τις προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος<sup>45</sup>. Η ύπαρξη δυνατών προμηθευτών σε ύλες, ενέργεια κτλ., αποτελεί απειλή για έναν κλάδο γιατί μπορεί να αποτελέσουν πηγή πίεσης για μείωση των τιμών, αύξησης της ποιότητας και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος του παραγόμενου προϊόντος.

Όταν η ομάδα των προμηθευτών είναι οργανωμένη και έχει τη δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, όταν υπάρχει έλλειψη υποκατάστατων, τότε οι προμηθευτές τοποθετούνται σε πλεονεκτική θέση έναντι των εταιριών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, ο οποίος καθίσταται μη ελκυστικός.

Η διαπραγματευτική δύναμη εξαρτάται από διάφορους παράγοντες<sup>46</sup>. Αυτοί είναι ο αριθμός των προμηθευτών, όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Από την άλλη όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι ο αγοραστής τόσο η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται. Επίσης μεγάλη δύναμη έχουν οι προμηθευτές όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων. Βέβαια αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των υλικών ή των προϊόντων που διακινούν οι προμηθευτές, τότε μειώνεται κατά πολύ η δύναμη τους.

### Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ του Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε

---

<sup>44</sup> Hill, C. & Jones, G. (1997) "Strategic Management theory: An integrated approach", 4<sup>th</sup> Edition, Boston: Houghton Mifflin

<sup>45</sup> Grant, R. (1995) "Contemporary strategy analysis", 2<sup>nd</sup> Edition, Blackwell,

κάποιο κλάδο είναι μία δύναμη που προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πρέπει να εξετάζεται. Όταν σε έναν κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές και ισχυρές επιχειρήσεις που πιέζουν συνεχώς για βελτίωση της θέσης και αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, τότε ο κλάδος γίνεται μη ελκυστικός, μιας και οι πιέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε πόλεμο τιμών, αύξηση της ποιότητας, πόλεμο διαφήμισης, προσφορών και προωθητικών ενεργειών κτλ.

Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της κερδοφορίας της κάθε επιχείρησης λόγω της δαπανηρής προσπάθειας διατήρησης και αύξησης της θέσης, λόγω διαφοροποίησης κτλ., με τελική κερδισμένη την πλευρά των αγοραστών.

### Πίεση ή Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Σε κάθε κλάδο οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν ανταγωνίζονται όλα τα υποκατάστατα προϊόντα, τα προϊόντα δηλαδή που μπορεί να έχουν την ίδια χρήση και να αντικαταστήσουν το υπάρχον προϊόν.

Αυτό έχει σαν συνέπεια να μειώνεται η ελκυστικότητα του κλάδου και η απόδοσή του, η οποία οφείλεται στην πίεση μείωσης των τιμών, αύξησης της ποιότητας και αναζήτηση διαφοροποίησης.

Το μοντέλο του Porter δέχεται και κάποια κριτική<sup>47</sup>. Αυτή είναι το γεγονός ότι δεν αναφέρεται στην δυνατότητα των επιχειρήσεων για να συνεργαστούν μεταξύ τους για λόγους στρατηγικής. Βέβαια ο Porter απαντάει εμμέσως σε αυτή την κριτική με την θεωρία περί ομάδων (Clusters)<sup>48</sup> η οποία αναπτύχθηκε κάποια χρόνια μετά. Μία άλλη κριτική είναι ότι το μοντέλο δεν προβλέπει τις αλλαγές στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον και ούτε σε πιο στάδιο βρίσκεται στο κύκλο ζωής του. Επίσης δεν προβλέπει την καινοτομία ή την διαφοροποίηση. Βέβαια υπάρχει το μοντέλο της στρατηγικής επιλογής που τα προβλέπει αυτά. Τέλος δεν υπολογίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας.

Το δεύτερο ερώτημα για μία επιχείρηση που θέλει να έχει ανταγωνιστικό

---

<sup>46</sup> Παπαδάκης, Β (1998) “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

<sup>47</sup> Mahajan, V., Wind, Y (1988) “Business Synergy does not always pay off”, Long Range Planning, Vol. 21, No 1, pp. 58-65

πλεονέκτημα είναι η θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο ή την βιομηχανία. Η τοποθέτηση της θα καθορίσει το εάν η κερδοφορία της επιχείρησης θα είναι πάνω ή κάτω από το μέσο όρο του κλάδου. Μία επιχείρηση που μπορεί να τοποθετηθεί σωστά θα έχει και την ανάλογη κερδοφορία. Το βασικό κριτήριο για να έχει μία επιχείρηση μία κερδοφορία πάνω από το μέσο όρο του κλάδου είναι το συνεχές στρατηγικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage). Μία επιχείρηση μπορεί να έχει πολλά δυνατά σημεία και μειονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Με βάση το παραπάνω μπορεί να έχει δύο τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: το χαμηλό κόστος (ηγεσία κόστους) ή την διαφοροποίηση. Το κάθε δυνατό και αδύνατο σημείο μίας επιχείρησης έχει και τον ανάλογο αντίκτυπο στο σχετικό κόστος και την διαφοροποίηση. Αυτά προέρχονται από ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις πέντε δυνάμεις καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Οι δύο βασικοί τύποι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνδυασμό με το σκοπό των δραστηριοτήτων που επιδιώκει να πετύχει μία επιχείρηση οδηγεί στις τρεις στρατηγικές επιλογές (generic strategies) που οδηγούν στο συνεχόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με βάση αυτή την προσέγγιση ο M.Porter, κατέληξε στη διαμόρφωση και διατύπωση τριών γενικών στρατηγικών επιλογών που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση:

- **Ηγεσία Κόστους**
- **Διαφοροποίηση**
- **Εστίαση**

Διαγραμματικά οι τρεις αυτές στρατηγικές επιλογές εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

<i><b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b></i>		<i><b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b></i>	
<i><b>Γενικός Στόχος</b></i>	1. Ηγεσία Κόστους	2. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης	
<i><b>Περιορισμένος Στόχος</b></i>	3 <sup>α</sup> . Εστίαση στο κόστος	3 <sup>β</sup> . Εστίαση	στη

<sup>48</sup> Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November-December

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ<sup>49</sup>**Ηγεσία κόστους

Η ηγεσία κόστους στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών, αποτελεί την πιο συγκεκριμένη από τις τρεις στρατηγικές του M. Porter.

Η υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής, συνεπάγεται για μία επιχείρηση σκληρή εργασία για την επίτευξη του χαμηλότερου κόστους παραγωγής και διάθεσης, από ότι οι υπόλοιπες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις, έτσι ώστε να μπορεί να πουλάει σε τιμή χαμηλότερη από όλους και να κερδίζει έτσι ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς. Αυτό βέβαια προϋποθέτει υψηλή εμπειρία στην εκτέλεση όλων των εργασιών μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό και ιδιαίτερη προσοχή στον ποιοτικό έλεγχο.

Η στρατηγική αυτή απαιτεί από την επιχείρηση να είναι πραγματικός ηγέτης κόστους και όχι διεκδικητής. Μόνο έτσι θα μπορέσει να έχει υψηλή μακροχρόνια απόδοση.

Αν μία επιχείρηση καταφέρει να έχει συνεχόμενη ηγεσία κόστους, τότε θα μπορέσει να έχει επιδόσεις πάνω από το μέσο όρο και θα μπορεί να καθορίζει τις τιμές της αγοράς. Πάντως σε περίπτωση που μία επιχείρηση έχει ηγεσία κόστους δεν θα πρέπει να αγνοεί και την διαφοροποίηση. Αν το προϊόν δεν είναι αποδεκτό από τους καταναλωτές (λόγω έλλειψης διαφοροποίησης), τότε θα πρέπει η επιχείρηση να ρίξει και άλλο τις τιμές και μερικές φορές να τις φτάσει και σε σημείο να πωλεί σε τιμή κόστους. Αυτό μπορεί να μειώσει την κέρδη που θα μπορούσε να αποκομίσει η εταιρία από την ευνοϊκή θέση της.

Η ηγεσία κόστους προϋποθέτει για τον οργανισμό, να είναι αυτός που θα καθορίζει τις τιμές και όχι μία από τις επιχειρήσεις που θα καθορίζουν τις τιμές της αγοράς. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αποτύχει εξαιτίας του γεγονότος ότι αγνόησαν το παραπάνω και συγχρόνως δεν προσπάθησαν να έχουν μία σχετική διαφοροποίηση. Συνήθως σε τέτοιες αγορές, μία επιχείρηση γίνεται ηγέτης κόστους και όλες οι άλλες αναγκαστικά αλλάζουν τις στρατηγικές τους τονίζοντας το στοιχείο της διαφοροποίησης.

Διαφοροποίηση

Η δεύτερη στρατηγική είναι αυτή της διαφοροποίησης, της επικέντρωσης δηλαδή

μίας εταιρίας στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας, που να προβάλλει την επιχείρηση μέσα από την επίτευξη υψηλής ωφέλειας για τους πελάτες της.

Μία επιχείρηση για να "αποκτήσει" και να διατηρήσει πλεονέκτημα διαφοροποίησης, θα πρέπει να ακολουθεί την τεχνολογία, να επιδιώκει υψηλά στάνταρ ποιότητας, να δίνει μεγάλη σημασία στον έλεγχο, να προσφέρει υψηλού επιπέδου εξατομικευμένη εξυπηρέτηση κτλ. αλλά και θα πρέπει να φροντίζει ώστε αυτή η διαφοροποίησή της να είναι δύσκολο να αντιγραφεί ή να υποκατασταθεί.

Τα προϊόντα που διαφοροποιούνται σε ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά τους αξιολογούνται πολύ θετικά από τους αγοραστές. Αυτή η αίσθηση της μοναδικότητας, επιτρέπει στην εταιρία να διαθέτει τα προϊόντα της σε αυξημένες τιμές και την οδηγεί έτσι σε υψηλή απόδοση.

Τα μέσα της διαφοροποίησης είναι διαφορετικά για κάθε κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται στο ίδιο το προϊόν, στο σύστημα παραλαβής του, στο μάρκετινγκ του προϊόντος και σε πολλούς άλλους λόγους.

Μία επιχείρηση θα πετύχει να κερδίσει το συνεχόμενο στρατηγικό πλεονέκτημα εφόσον καταφέρει η τιμή των προϊόντων της να εξέχει του παραπάνω κόστους που υπάρχει λόγω των κόστους που έχει η διαφοροποίηση. Έτσι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ψάχνουν τρόπους για να καταφέρουν μία τέτοια διαφοροποίηση που θα δώσει μία τιμή στα προϊόντα που θα είναι μεγαλύτερη από το κόστος της διαφοροποίησης.

Για τις εταιρίες που διαφοροποιούνται είναι σημαντικό να μην αγνοούν την θέση τους στην αγορά ως προς την τιμολογιακή τους στρατηγική και γνωρίζουν ότι θα έχουν να ανταγωνιστούν προϊόντα που θα έχουν χαμηλότερη τιμή. Έτσι, θα πρέπει μία επιχείρηση που διαφοροποιείται θα πρέπει να έχει τις τιμές της κοντά στις τιμές των ανταγωνιστών της.

---

<sup>49</sup> Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third

Με λίγα λόγια η λογική της διαφοροποίησης είναι μία επιχείρηση να διαλέξει στοιχεία τα οποία θα την διαφοροποιήσουν από τους ανταγωνιστές της. Μία εταιρία θα πρέπει να είναι μοναδική σε κάτι και συγχρόνως να έχει και τις αναμενόμενες τιμές που θα πρέπει να καλύπτουν τον κόστος της διαφοροποίησης αλλά και να μπορούν να είναι κοντά στις τιμές των ανταγωνιστών.

### Εστίαση

Επόμενη στρατηγική είναι η εστίαση. Αυτή η στρατηγική είναι λίγο διαφορετική από τις άλλες γιατί δίνει μία επιλογή ως προς σκοπό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εντός μίας αγοράς. Σαν αποτέλεσμα αυτού η στρατηγική της εστίασης για την απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης, αφορά τη επικέντρωση της εταιρίας σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς αντί την επιδίωξη της "κατάκτησης" του συνόλου.

Έτσι λοιπόν η στρατηγική της εστίασης έχει δύο διαστάσεις:

- εστίαση στο κόστος
- εστίαση στη διαφοροποίηση

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της στρατηγικής είναι η ύπαρξη διαφορών ανάμεσα στο "εστιασμένο" τμήμα της αγοράς και την υπόλοιπη αγορά, αναφορικά είτε με τις ανάγκες των αγοραστών είτε με τη διαδικασία παραγωγής, τα συστήματα διανομής κτλ. Στην πρώτη περίπτωση των διαφορετικών αναγκών η εστίαση στη διαφοροποίηση και στη δεύτερη η εστίαση στο κόστος.

Στην περίπτωση που το επιλεγμένο τμήμα δεν παρουσιάζει διαφορές, τότε δεν μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς η στρατηγική της εστίασης γιατί αφενός δεν θα υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες των αγοραστών ώστε να καλυφθούν με διαφοροποίηση και αφετέρου το πλεονέκτημα κόστους θα προκύπτει από οικονομίες κλίμακος.

Όταν μία επιχείρηση καταφέρει σε ένα κομμάτι της αγοράς που έχει επιλέξει, να επιτύχει ηγεσία κόστους (εστίαση στο κόστος) ή διαφοροποίηση (εστίαση στη διαφοροποίηση), τότε το γεγονός αυτό μπορεί να την οδηγήσει στην επίτευξη απόδοσης υψηλότερης από τη μέση απόδοση των υπολοίπων εταιριών του κλάδου.

Για να γίνει αυτό δυνατό είναι απαραίτητη η ελκυστικότητα του τμήματος αυτού,

μιας και η διαφορά ελκυστικότητας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων είναι αυτή που δίνει διαφορετικές δυνατότητες επίτευξης κερδών.

Οι τρεις αυτές βασικές στρατηγικές είναι, σύμφωνα με τον M.Porter, οι εναλλακτικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών δυνάμεων. Η επιλογή συγκεκριμένης στρατηγικής εξαρτάται από τις δυνατότητες, τις προθέσεις και τους στόχους κάθε επιχείρησης.

Πάντως για τον M. Porter η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους είναι δύο διαφορετικές και αμοιβαίως αποκλειόμενες στρατηγικές.

Η επιχείρηση που θα προσπαθήσει να υιοθετήσει και τις δύο, διατρέχει τον κίνδυνο να "μείνει στη μέση", να οδηγηθεί σε αναποτελεσματικό τρόπο επίτευξης των στόχων της, να βρεθεί σε δυσμενή ανταγωνιστική θέση και να πετύχει χαμηλή οικονομική απόδοση.

Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει συνοπτικά τις παραπάνω στρατηγικές και τα χαρακτηριστικά της κάθε μίας που οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

#### **1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ**

- Οικονομία Κλίμακος
- Παραγωγικότητα
- Έλεγχος κόστους
- Τιμολογιακή Πολιτική
- Εμπειρία
- Εξειδίκευση
- Περιορισμένο Χαρτοφυλάκιο
- Μαζικό Μάρκετινγκ
- Έντονη Εμπορική Δραστηριότητα



2.

## ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

- Ποιότητα Προϊόντος
- Ιδιαιτερότητα Προϊόντος
- Τεχνολογία
- Συχνή Ανανέωση Προϊόντος
- Εξειδίκευση
- Δυνατό τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης (R&D)
- Οργανωμένο Σύστημα Διανομής
- Προσανατολισμένο στη Μάρκα Μάρκετινγκ
- Ισχυρό Εμπορικό Σήμα (Brand Name)
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (After Sales Service)

## 3. ΕΣΤΙΑΣΗ

- Ελκυστικότητα κατηγορίας πελατών
- Ελκυστικότητα Τμήματος Αγοράς
- Επιτελικό Μάρκετινγκ ή Μάρκετινγκ Ανάπτυξης

Επιπλέον περιλαμβάνονται παράγοντες των δύο παραπάνω στρατηγικών

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ<sup>50 51</sup>

Πηγή: Porter, M (1985) “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.” Third edition, The Free Press .

Πέρα από τις παραπάνω στρατηγικές ο Porter δίνει και την στρατηγική των επιχειρήσεων που έχουν *μείνει – στο μέσο (stuck in the middle)*. Μία επιχείρηση η οποία εμπλέκεται με κάθε μία από τις στρατηγικές επιλογές αλλά έχει αποτύχει να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάποια από αυτές θεωρείται ότι

<sup>50</sup> Porter, M (1985) “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.” Third edition, The Free Press .

<sup>51</sup> Παπαδάκης, Β (1998) “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

<sup>52</sup> Porter, M (1998) “Clusters and the new economics of competition” Harvard Business Review, November – December

βρίσκεται μετέωρη στο κέντρο. Μία τέτοια επιχείρηση βρίσκεται σε μειονεκτική θέση και δύσκολα θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τα τυχόν δυνατά της σημεία.

#### 4.2 Η θεωρία του Porter για τις ομάδες (Clusters<sup>52</sup>)

Η δημιουργία ομάδων είναι πολύ διαδεδομένη πολιτική τα τελευταία χρόνια στον οικονομικό σχεδιασμό διάφορων περιοχών. Αυτή η πολιτική αντιπροσωπεύει μια μεγάλη αλλαγή από τα παραδοσιακά προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης, τα οποία εστιαζόντουσαν σε επιχειρήσεις που στεκόντουσαν μόνες τους σε μία πιο διευρυμένη πολιτική οικονομικής ανάπτυξης. Η οικονομική ανάπτυξη μέσα από την δημιουργία ομάδων βασίζεται στο γεγονός ότι οι εταιρίες και οι βιομηχανίες είναι άμεσα ή έμμεσα αλληλεξαρτώμενες. Επίσης η στρατηγική τοποθέτηση (positioning) που κάποτε ήταν η καρδιά της στρατηγικής έχει απορριφθεί ως μία 'στατική' στρατηγική για τις σημερινές ανταγωνιστικές και δυναμικές αγορές και τις συνεχόμενες αλλαγές στις τεχνολογίες<sup>53</sup>.

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη στρατηγικών οικονομικής ανάπτυξης μέσα από καινοτομίες όχι μόνο στον ιδιωτικό τομέα αλλά και στον δημόσιο τομέα.

Ο Porter<sup>54</sup> δίνει, ως μία λύση που μπορεί να δουλέψει και για μεγάλες αλλά και για μικρές επιχειρήσεις, την δημιουργία επιχειρηματικών ομάδων με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα μέρη που αποτελούν την ομάδα. Οι ομάδες είναι αλληλοσυνδεόμενες εταιρίες που έχουν συγκεντρωθεί γύρο από μια γεωγραφική περιοχή και εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο τύπο ή σειρά προϊόντων. Αυτές οι ομάδες συνδέουν τα διαφορετικά μέρη που είναι σημαντικά για τον ανταγωνισμό. Έτσι αυτές οι εταιρίες επιτυγχάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Porter πιστεύει ότι οι μοντέρνες οικονομίες βασίζονται στην αποτελεσματική μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Επισημαίνει ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται

---

<sup>53</sup>Porter, M (1996) "What is Strategy?", Harvard Business Review, Volume 74, Number 6, pp. 61-78

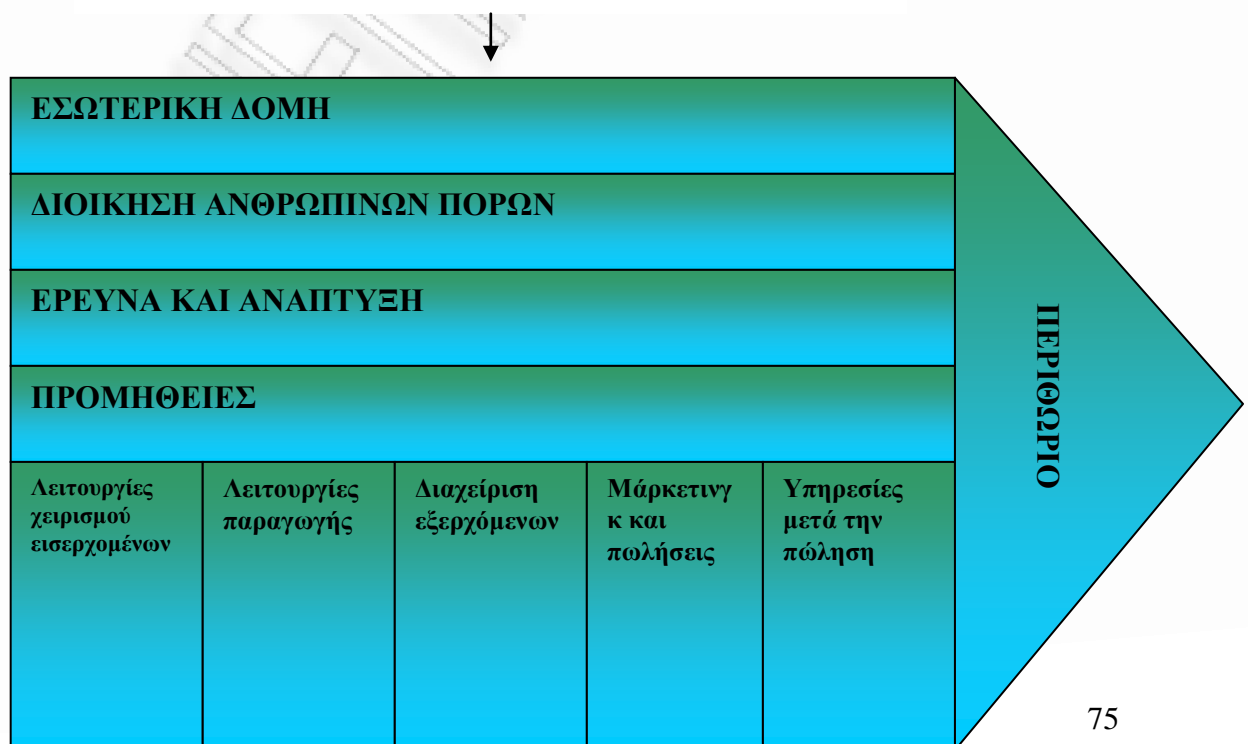
<sup>54</sup> Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

από το πως οι οργανισμοί ανταγωνίζονται και όχι από το ποιο τομέα ανταγωνίζονται. Η ύπαρξη ομάδων σε μία οικονομία , πάντα σύμφωνα με τον Porter, έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, την καινοτομία και στον σχηματισμό νέων επιχειρήσεων και την προώθηση των επιχειρηματικών ιδεών – πρωτοβουλιών τους.

Με λίγα λόγια κάποιες συμπληρωματικές επιχειρήσεις κάνουν μία συνεργία με σκοπό την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε τοπικό επίπεδο με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την κερδοφορία των επιχειρήσεων που παίρνουν μέρος. Τέλος ο Porter δίνει μεγάλη σημασία στους εξωτερικούς παράγοντες και πιο ειδικά κυβερνήσεις και σε άλλους εξωτερικούς οργανισμούς που είναι συμπληρωματικές σε μια συνεργία . Υποστηρίζει ότι οι κυβερνήσεις, εθνικές ή τοπικές, έχουν να παίξουν σημαντικό ρόλο. Θα πρέπει με την εφαρμογή των ανάλογων πολιτικών και προγραμμάτων να θα δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον που μέσα από αυτό θα προαχθεί η παραγωγικότητα ενώ μπορεί και αυτές να γίνουν μέλη αυτής της συνεργίας.

Ο Porter<sup>55</sup> δημιούργησε την αλυσίδα αξίας για να προσδιορίσει τους τρόπους που μπορούν να δώσουν μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή (customer value). Στην αλυσίδα αξίας βλέπουμε την επιχείρηση από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της ώστε να μελετάται η φύση και ο βαθμός της συνεργίας ενός οργανισμού<sup>56</sup>.

#### ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ



## **ΣΧΗΜΑ 8 : Αλυσίδα αξίας<sup>57</sup>**

Πηγή: Porter, M (1985) “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.” Third edition, The Free Press .

Η αλυσίδα αξίας χωρίζεται σε κύριες και υποστηρικτές λειτουργίες

Πιο αναλυτικά οι κύριες λειτουργίες είναι οι εξής<sup>58</sup>:

**Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων:** Είναι οι λειτουργίες που σχετίζονται με την είσοδο υλικών στην επιχείρηση

**Λειτουργίες παραγωγής:** Η διαδικασία της μεταποίησης των πρώτων υλών σε προϊόντα.

**Διαχείριση εξερχόμενων:** Η διανομή των τελικών προϊόντων.

**Μάρκετινγκ και πωλήσεις:** Οι λειτουργίες που έχουν να κάνουν με την κυκλοφορία των προϊόντων στην αγορά και την αγορά τους από τους καταναλωτές.

**Υπηρεσίες μετά την πώληση:** Οι υπηρεσίες που δίνουν πρόσθετη αξία σε ένα προϊόν.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι οι εξής:

**Προμήθειες – αγορές:** Είναι η αγορά των κάθε υλικών που χρειάζονται οι βασικές λειτουργίες για να λειτουργήσουν σωστά.

**Έρευνα και ανάπτυξη:** Είναι οι λειτουργίες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

**Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:** Οι δραστηριότητες που χρειάζονται για την στελέχωση της εταιρίας και την εκπαίδευση του.

**Εσωτερική δομή:** Είναι οι δραστηριότητες όπως η διοίκηση και ο στρατηγικός

---

<sup>58</sup> Kotler, P (1997) “Marketing Management” 9<sup>th</sup> Ed. N.J.: Prentice - Hall

προγραμματισμός που στόχο έχουν τον συντονισμό των άλλων δραστηριοτήτων και λειτουργιών.

### **4.3 Η Θεωρία του Porter και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο**

Με την ανάπτυξη της χρήσης του διαδικτύου γεννήθηκε η ανάγκη των επιχειρήσεων να προσπαθήσουν να δώσουν την δυνατότητα στον αγοραστή να αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες μέσα από το δικτυακό τόπο. Το διαδίκτυο προσφέρει στις ημέρες μας τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να συνδυάζει όλες τις εξωτερικές και εσωτερικές δραστηριότητες σε μία μόνο λειτουργία. Έτσι λοιπόν δύο είναι και τα επίπεδα ανάπτυξης για μία εταιρία μέσα από το ηλεκτρονικό εμπόριο:

1. Business to Consumer
2. Business to Business

Η διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο καλύπτει όλες τις πλευρές της επιχείρησης δημιουργώντας άμυνες στον ανταγωνισμό και καλά μελετημένες αναπτυξιακές πολιτικές κινήσεις.

Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η ηλεκτρονική αγορά αποτελεί πια ένα μεγάλο μερίδιο της εμπορικής αγοράς και ίσως στο μέλλον το μοναδικό μέσο αγοροπωλησίας. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι τα μοντέλα του Porter έχουν άμεση εφαρμογή σε αυτή τη νέα μορφή αγοράς.

### **4.4 Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο ως Βάση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Η ραγδαία εξέλιξη των σύγχρονων τεχνολογιών τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργήσει ένα αρκετά έντονο ανταγωνισμό στις επιχειρήσεις των περισσότερων κλάδων μετασχηματίζοντας τον τρόπο λειτουργίας των αγορών. Η ταχύτητα ροής των πληροφοριών δημιουργεί από την μία, ευκαιρίες ανάπτυξης των αγορών και από την άλλη, εμπλέκει τις εταιρίες σε έναν αγώνα δρόμου προς τον ανταγωνισμό. Τα μοντέλα του Porter αναφέρονται κυρίως στην περιγραφή της αγοράς αλλά και στην δυνατότητα και ικανότητα μιας επιχείρησης να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Currie<sup>59</sup> λέει ότι η νέα τεχνολογία σε τρεις περιοχές επηρεάζει τους κανόνες του

---

<sup>59</sup> Currie, (1995) "Management Strategy for I.T.. An International Perspective, Pitman Publishing

ανταγωνισμού. Αυτές είναι

- Η τεχνολογία της πληροφορίας αλλάζει την δομή της βιομηχανίας και κατά επέκταση αλλάζει και τους κανόνες του ανταγωνισμού
- Η τεχνολογία της πληροφορίας δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας στις εταιρίες νέους τρόπους να υπερτερούν των αντιπάλων τους
- Η τεχνολογία της πληροφορίας δημιουργεί νέους τομείς, συνήθως μέσα από τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες μιας επιχείρησης.

Για να επιτύχει μια εταιρία στρατηγικό πλεονέκτημα πρέπει να γίνουν 5 βήματα κινήσεις<sup>60</sup>

1. Καθορισμός της έντασης της τεχνολογίας της πληροφορίας
2. Προσδιορισμός του ρόλου της τεχνολογίας της πληροφορίας στην δομή της βιομηχανίας
3. Προσδιορισμός και κατάταξη των τρόπων με τους οποίους η τεχνολογία της πληροφορίας έχει την δυνατότητα να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
4. Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η τεχνολογία της πληροφορίας έχει την δυνατότητα να δημιουργεί νέες επιχειρήσεις
5. Ανάπτυξη ενός πλάνου, βάσει του οποίου η τεχνολογία της πληροφορίας θα προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Για να αποκτήσει όμως μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει έχει αναπτύξει και κάποιες μοναδικές ικανότητες (core competence). Αυτές είναι τέσσερις κυρίως:

1. Ανάπτυξη ανώτερης ποιότητας
2. Ανάπτυξης ανώτερης καινοτομίας

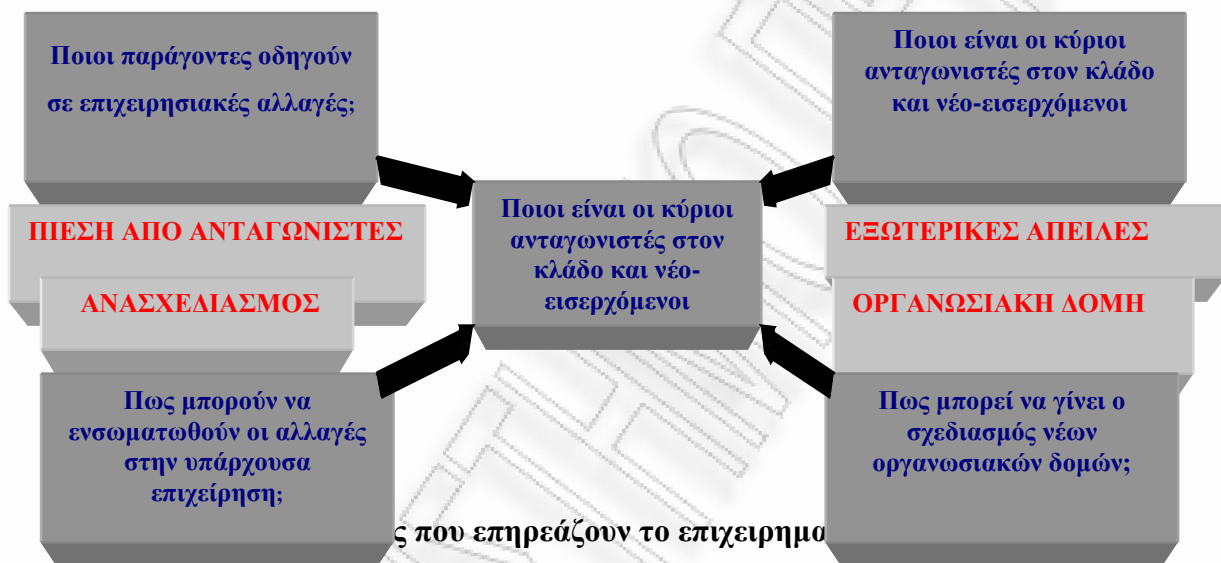
---

<sup>60</sup> Porter, M & Millar, V “How information gives you competitive advantage”, Harvard Business Review, Aug – Sept, 1985

3. Ανώτερη απόκριση στις επιθυμίες του καταναλωτή
4. Ανώτερη αποτελεσματικότητα.

#### 4.5 Ο Ρόλος της Διοίκησης της Επιχείρησης

Οι τέσσερις τομείς που οφείλει η διοίκηση κάθε επιχείρησης να αναλύσει προκειμένου να χαρακτηρίσει το επιχειρηματικό περιβάλλον και τη θέση της στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Πηγή: Porter, M (1985) “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.” Third edition, The Free Press .

Ο κάθε ένας παράγοντας επηρεάζει την επιχείρηση και τις δραστηριότητες της. Επιβάλλεται να γίνει ανάλυση των παραπάνω παραγόντων προτού η επιχείρηση προβεί στην χάραξη της στρατηγικής της.

##### Πίεση από ανταγωνιστές

Διάφοροι παράγοντες που οριοθετούν το σύγχρονο πλαίσιο ανταγωνισμού είναι οι υψηλές απαιτήσεις καταναλωτών ως προς την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων, οι μικρότεροι κύκλοι ζωής προϊόντων και οι διακυμάνσεις της καταναλωτικής ζήτησης.

##### Εξωτερικές απειλές

Μέσα στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού, η διοίκηση οφείλει να ορίσει τους

επιχειρηματικούς στόχους που θέλει να επιτύχει μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου σε ένα οικονομικό περιβάλλον που καθορίζεται από την πληροφορία. Αν και αυτό το πρώτο βήμα φαίνεται να είναι απλό, ωστόσο αποτελεί το αδύνατο σημείο των περισσότερων επιχειρήσεων. Προκειμένου να πετύχει ένας οργανισμός σε αυτό το πρώτο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια στάδια:

1. Να αναπτύξει μία στρατηγική για το ηλεκτρονικό εμπόριο, η οποία θα καθορίζεται από τις ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους της, και τα κύρια ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.
2. Να εντάξει την τεχνολογία σε τμήματα προστιθέμενης αξίας όπως το τμήμα μάρκετινγκ.

Η δύναμη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου δεν βρίσκεται μόνο στην τεχνολογία αυτή καθ' αυτή, αλλά στη ένταξη, ενσωμάτωση και ολοκλήρωση της εφαρμογής της τεχνολογίας. Μία εύρωστη στρατηγική Ηλεκτρονικού Εμπορίου αποτελεί σημαντικό εργαλείο άμυνας της επιχείρησης στους νέο εισερχόμενους δυνητικούς ανταγωνιστές της.

### **Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών**

Έως πριν λίγα χρόνια οι διαδικασίες των επιχειρήσεων ήταν χτισμένες γύρω από συστήματα ολική ποιότητας και διοίκησης μέσω δικτύων τύπου ERP τα οποία υστερούσαν στην πρακτική εφαρμογή κάποιων διαδικασιών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έρχεται να καλύψει αυτό το κενό και διευκολύνει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Ο ανασχεδιασμός μπορεί να στηριχθεί πάνω στις τεχνολογίες που έχει στηριχθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο όπως οι επί γραμμής διαθέσιμες βάσεις δεδομένων και η τηλεδιάσκεψη. Οι μοχλοί του ανασχεδιασμού θα είναι η από κοινού πρόσβαση στην πληροφορία, καθώς και η επικοινωνία μεταξύ των διάφορων ομάδων δράσης που θα αποτελούνται από στελέχη που θα έχουν γνώσεις και εμπειρία πάνω στις νέες τεχνολογίες και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων τους.

### **Σχεδίαση νέων οργανωσιακών δομών**

Η μετάβαση μίας επιχείρησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα επηρεάσει τις οργανωσιακές δομές της. Θα πρέπει να δημιουργηθούν κάποιες νέες δομές μέσα στις

---

<sup>61</sup> Γεωργόπουλος Ν., Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.



επιχειρήσεις. Θα πρέπει να γίνουν αλλαγές σε διάφορα τμήματα όπως για παράδειγμα το τμήμα της πληροφορικής που θα έχει πιο ενεργό ρόλο από τον συνήθως υποστηρικτικό ρόλο που του δίνουν.

#### **4.6 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Για κάθε οργανισμό, η χρήση πρακτικών δικτύου προσφέρεται, κατά ελάχιστο, για την μείωση του λειτουργικού κόστους, αλλά και για την παροχή εξελιγμένων υπηρεσιών προς τον πελάτη. Κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί την ύπαρξη δικτύου για να αναδιοργανώσει την αλυσίδα αξίας μειώνοντας το συνολικό λειτουργικό κόστος της. Ακόμα και εκείνες οι επιχειρήσεις που εξαιτίας της φύσης της δραστηριότητάς τους αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη μεταφορά της προς τον καταναλωτή δραστηριότητά τους στο Διαδίκτυο, μπορούν να επωφεληθούν από την αναδιοργάνωση και την ορθολογική διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας.

#### **4.7 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Ο Porter<sup>62</sup> στην θεώρηση του για τις ομάδες δίνει το παράδειγμα του Silicon Valley στην Καλιφόρνια, όπου οι νέες τεχνολογίες και μαζί τους το Ηλεκτρονικό εμπόριο είναι στοιχείο δημιουργίας επιχειρηματικών ομάδων (clusters). Με αυτό τον τρόπο έχει δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την περιοχή και τις επιχειρήσεις που λειτουργούν εκεί. Από την άλλη μεριά οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αλλάξουν την θεωρία των ομάδων, αφού το Ηλεκτρονικό Εμπόριο δεν περιορίζεται σε κάποια στενά γεωγραφικά πλαίσια. Η θεώρηση του Porter περιόριζε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα στενό γεωγραφικό περιβάλλον. Υπάρχει<sup>63</sup> κριτική στο παρόν μοντέλο που βασίζεται στην ανάπτυξη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να

<sup>62</sup>Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

<sup>63</sup> Glasmeier, Amy K., and Bennett Harrison. 1997. "Response: Why Business Alone Won't Redevelop the Inner City: A Friendly Critique of Michael Porter's Approach to Urban Revitalization." Economic Development Quarterly 11(1): 28-38.

αναπτύξουν ένα δίκτυο βασιζόμενο στην συνεργία με άλλες επιχειρήσεις που θα συμπληρώνουν η μία την άλλη. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των ομάδων (clusters) είναι η προσαρμογή των ιδιωτικών κόμβων στις ηλεκτρονικές αγορές των ομάδων που δημιουργούνται, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν από μία ποικιλία δικτυακών τόπων για την αγοροπωλησία προϊόντων<sup>64</sup>.

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ενσωματώνει το σύνολο των λειτουργιών που έχουν συνδεθεί με το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, συνδυάζοντας τις εν λόγω λειτουργίες με εξωτερικά κανάλια που ξεπερνούν τα σύνορα του οργανισμού. Περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές, κύριες και υποστηρικτικές, που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται «σύγχρονη επιχείρηση»<sup>65</sup>. Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει τις διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή αλυσίδα αξίας (value chain) και στο e-business σύστημα αξίας (value system). Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν δεν οδηγεί στην αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής πρακτικής. Αποσκοπεί στον εκσυγχρονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με στόχο τη δημιουργία μιας εικόνας μίας πελατοκεντρικής εταιρίας.

	<i>Παραδοσιακή αλυσίδα αξίας</i>	<i>E-business αξίας</i>	<i>συστήματα</i>
<b><i>Πληροφορία</i></b>	Κατανομημένη μόνο μέσα στην επιχείρηση με σημαντικό κόστος	Οπουδήποτε πρόσβαση, οποιονδήποτε ελεγχόμενη (password)	απαιτείται σε έχει πρόσβαση
<b><i>Ανθρώπινο δυναμικό</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ενδοεπιχειρηματικές ομάδες, δύσκολες να προσεγγισθούν από τα νέα πιθανά μέλη</li> <li>○ Παρόμοια αντιμετώπιση</li> </ul>	Ομάδες από στελέχη επιχειρηματιών εταιρών, που έχουν τη δυνατότητα να εισέρχονται και να εξέρχονται γρήγορα και με	

<sup>64</sup> Temkin, B, Kafka, J., Brown, T (2001) “Best practices for b2b sales“ The forester report, Summer edition

<sup>65</sup> Rayport, J., Sviolka, J., (1994) “Exploiting the virtual value chain”, Harvard Business review, n.6, pp.141-9.

	των προβλημάτων διοίκησης	ασφάλεια
<b>Έλεγχος</b>	Φυσικά ελεγχόμενη πρόσβαση από τη σύνδεση με το εσωτερικό δίκτυο ή/ και χρήση κωδικού πρόσβασης (password)	Ελεγχόμενη πρόσβαση από οπουδήποτε στον κόσμο με υψηλά επίπεδα ασφάλειας για πιστοποίηση ταυτότητας και εξουσιοδότησης
<b>Διαδικασία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Χρησιμοποιούμενα υπάρχοντα υποδείγματα</li> <li>○ Προσωπικές συναντήσεις, με τους υπάρχοντες περιορισμούς στις μετακινήσεις, αλλά και στην ροή των πληροφοριών</li> </ul>	Εικονική μοντελοποίηση προϊόντων και ταυτόχρονη κατασκευή χρησιμοποιώντας υπάρχουσες τεχνολογίες (τηλεδιάσκεψη, Internet)
<b>Υποδομή</b>	Ιδιωτικά δίκτυα (LAN)	Δημόσια Δίκτυα (WAN), Internet

### Πίνακας 3 : Σύγκριση παραδοσιακής αλυσίδας αξίας με τα E-Business συστήματα αξίας<sup>66</sup>

Για να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά στο εμφανιζόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον οι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, πρέπει να αντιληφθούν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες και να ανταποκριθούν σ' αυτές με έναν έξυπνο τρόπο. Θα πρέπει δηλαδή οι οργανισμοί να διαμορφώσουν τη στρατηγική και τις διαδικασίες, να αναδιοργανώσουν τη δομή, να επαναπροσδιορίσουν τις απαιτούμενες ικανότητες των στελεχών και να επανεκτιμήσουν το ρόλο της τεχνολογίας<sup>67</sup>.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο βασίζεται σε νέους κανόνες της αγοράς και επιχειρηματικά υποδείγματα, σε αντιδιαστολή με τις υφιστάμενες επιχειρησιακές δομές που λειτουργούσαν πριν την εμφάνιση του Internet. Ευθυγραμμίζει τις βασικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων, προσαρμόζοντας την υποδομή τους για την εκμετάλλευση νέων αγορών, τη βέλτιστη αξιοποίηση των σχέσεων με νέους πελάτες, προσφέροντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα νέα επιχειρηματικά υποδείγματα προϋποθέτουν αντίστοιχη μετεξέλιξη σε βασικές για την επιχείρηση διαδικασίες. Οι

<sup>66</sup> Δουκίδης Γ., Θεμιστοκλέους Μ., Δράκος Β., Παπαζαφειροπούλου Ν., Ηλεκτρονικό εμπόριο, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 1998

<sup>67</sup> Benjamin, R & Wigard, R "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway", Sloan Management Review (Winter 1995), 62-72

σχέσεις επιχείρησης-πελατών, επιχείρησης προμηθευτών, καθώς επίσης και οι οργανωτικές δομές για την υποστήριξη των εσωτερικών διαδικασιών πρέπει να επαναπροσδιοριστούν<sup>68</sup>.

Αυτή η μεταμορφούμενη επιχείρηση είναι μια e-επιχείρηση, ικανή να δραστηριοποιείται στους παραδοσιακούς τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, προσαρμοσμένη όμως ταχύτατα στις αλλαγές του πολυτάραχου περιβάλλοντος, ανταποκρινόμενη με τον ταχύτερο τρόπο στις ανάγκες των πελατών, λειτουργώντας με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος και αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο τις σχέσεις της με τους επιχειρηματικούς της εταίρους<sup>69</sup>. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν τον πυρήνα του αναμενόμενου μετασχηματισμού. Παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις αλλαγές που συνεπάγεται η τυποποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών τους, τυποποίηση που επιτυγχάνεται μέσω τεχνικών όπως ERP, CRM και SCM. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να επικεντρωθούν αποκλειστικά στις κύριες λειτουργίες τους (core businesses).

Μία στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για τη πραγματοποίηση αυτών των στόχων<sup>70</sup>. Η στρατηγική βασίζεται στην διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής<sup>71</sup>. Ο Γεωργόπουλος παραθέτει τους πυλώνες του σύγχρονου μανάτζμεντ ως εξής:<sup>72</sup>

### Στρατηγικό μανάτζμεντ για το ηλεκτρονικό εμπόριο

<sup>68</sup> Armstrong, A. Business Review, 134

<sup>69</sup> Bruce F.

Value

<sup>70</sup> Cha

enterp

<sup>71</sup> Πα

<sup>72</sup> Γε

Δομή

Πειρ

**1. Κατανόηση των αναγκών**  
**2. Εκτίμηση των δυνατοτήτων**  
**3. Προγραμματισμός Ηλεκτρονικού εμπορίου**

Διαμόρφωση

**1. Οργάνωση Ηλεκτρονικού εμπορίου των πελατών**  
**2. Ανάπτυξη εφαρμογών της επιχείρησης**  
**3. Αξιολόγηση στρατηγικής**

Υλοποίηση

## **ΣΧΗΜΑ 10: ΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΓΙΑ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Η πραγματοποίηση της στρατηγικής αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

### **1. Κατανόηση των αναγκών**

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσει μία επιχείρηση τις ανάγκες των πελατών. Θα πρέπει να ξέρει ποιοι είναι οι πελάτες ώστε να μπορεί να γίνει σωστή τοποθέτηση της εταιρίας και του προϊόντος. Θα πρέπει να κατανοήσει η εταιρία τις τεχνολογικές τάσεις της αγοράς όπως και τις τάσεις των ίδιων των πελατών της ή των καταναλωτών που στοχεύει.

### **2. Εκτίμηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης**

Εδώ πρέπει να εκτιμήσει τις δυνάμεις της και τις αδυναμίες ως προς την αλληλεπίδραση με τον πελάτη (ηλεκτρονικό εμπόριο, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελάτη και κανάλια διανομής), το προσωπικό ( εκπαίδευση, κουλτούρα και διαχείριση γνώσης), τεχνολογία (συστήματα ERP και μηχανογράφησης) και βασική υποδομή (έρευνα και ανάπτυξη, ανθρώπινοι πόροι, λογιστικά συστήματα). Με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει μία SWOT ανάλυση και να προσδιορίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της όπως και τις προοπτικές και τις απειλές. Θα πρέπει να ευθυγραμμισθεί το όραμα της επιχείρησης με της δυνατότητες της επιχείρησης ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 3. Προγραμματισμός Ηλεκτρονικού εμπορίου

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επιλέξει το σχέδιο ανάπτυξης του Ηλεκτρονικού εμπορίου. Υπάρχουν τα εξής υποδείγματα για την ανάπτυξη των στρατηγικών ηλεκτρονικού εμπορίου<sup>73 74 75</sup>:

- Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να καθορίσει μια νέα αγορά, αφού έχει ήδη αναγνωρίσει μια ιδιαίτερη ανάγκη που έχει ο πελάτης. Σημαντικό ρόλο παίζει η καινοτομία. Αν και το στρατηγικό πλεονέκτημα, ως επί το πλείστον, έρχεται με την διαφοροποίηση στην τιμή, η διαφοροποίηση μπορεί να παίζει μεγάλο ρόλο στην στρατηγική.
- Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να δημιουργήσει μία νέα αγορά, βασισμένη στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για την επεξεργασία συναλλαγών.
- Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για τις επικοινωνίες με πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο. Μπορεί να δίνει περιγραφή των προϊόντων της και παρέχει on-line φόρμες παραγγελίας.
- Το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μείωση του κόστους συγκέντρωσης πληροφοριών.
- Η επιχείρηση παρέχει στους καταναλωτές της ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών και άμεση επικοινωνία μαζί πελάτες που είναι μακριά σε χαμηλό κόστος.
- Χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για τη κατασκευή ολοκληρωμένου συστήματος προμήθειας – διανομής με σύγχρονα συστήματα όπως το ERP.
- Να χτιστεί γύρω από το ηλεκτρονικό εμπόριο μίας εταιρίας το όλο σύστημα υποστήριξης των πωλήσεων και εξυπηρέτησης των πελατών με συστήματα επανατροφοδότησης (feedback).

<sup>73</sup> Γεωργόπουλος Ν., Πολλάλης Γ., Αγιακλόγλου Χ., Το Διαδίκτυο ως Μέσο. Ανάπτυξης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα, Σπουδαί, τόμος 50, τεύχος 3-4, Ιούλιος-Δεκέμβριος 2000

<sup>74</sup> Porter, M "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001

Όσο αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής, αυτή θα πρέπει να βασίζεται στο όραμα και το σχέδιο που έχει δημιουργηθεί. Θα πρέπει να οργανωθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο με έμφαση στους στόχους της επιχείρησης και να αναπτυχθούν οι εφαρμογές της νέας στρατηγικής. Επειδή αυτή η αλλαγή<sup>76</sup> δεν θα έχει άμεσο αποτέλεσμα και ίσως να συναντήσει κάποιες αντιστάσεις, θα πρέπει να διαμορφωθεί μία ευρύτερη στρατηγική αλλαγής στην εταιρία. Η αλλαγή προς μία στρατηγική Ηλεκτρονικού εμπορίου συνεπάγεται αλλαγές σε πολλά τμήματα μίας επιχείρησης και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην μεταφορά της γνώσης που απαιτεί η νέα στρατηγική.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ B2C**

Προκειμένου η γράφουσα να οδηγηθεί σ' ασφαλή συμπεράσματα τα οποία δεν προέρχονται μόνο από θεωρητικές προσεγγίσεις, προέβη σε έρευνα σχετική με την ανάπτυξη των συναλλαγών B2C. Αρχικά αυτό το κεφάλαιο θα περιγράψει τις παραμέτρους πάνω στις οποίες θα οριστεί η μεθοδολογία της εργασίας μου . Τρεις είναι οι βασικοί παράμετροι στην μελέτη συμπεριλαμβανομένων και των εναλλακτικών μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πάρουμε τις απαραίτητες πληροφορίες. Επίσης σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η διαφορά μεταξύ των πρωτευόντων και δευτερευόντων πληροφοριών και ολοκληρώνεται με την ανάλυση των πληροφοριών. Αυτό το τμήμα του κεφαλαίου αναλύει τις τρεις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: θετικισμός, φαινομενολογία και ενεργητική μελέτη. Συγχρόνως παρουσιάζονται οι εναλλακτικές ποιοτικές και

---

<sup>75</sup> Porter, N, V. Millar (1985) "Information gives you competitive advantage", Harvard Business review, Aug- Sept

<sup>76</sup> Balogun J. & Veronica Hope Hailey with Gerry Johnson and Kevan Scholes (1999) "Exploring Strategic Change", Prentice Hall.

ποσοτικές μέθοδοι.

Υπάρχουν ποικίλα μέσα έρευνας. Εμείς εδώ θα επικεντρωθούμε στα τρία πιο βασικά, το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη.

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά.

Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει σε ποιο βαθμό είναι πραγματικά τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι:

- Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα.
- Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν.
- Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν.
- Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίζει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά. Γι αυτό το λόγο ο



ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία .

Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον “συμφέρει” μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από αυτή τη μελέτη.

Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα , και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις .

Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις για το θέμα.

Η τρίτη ερευνητική μέθοδος είναι η δραστική έρευνα. Αυτή η μέθοδος δανείζεται πολλά από τις προηγούμενες. Η βασική παράμετρος αυτής της μεθόδου είναι η βάση για την αλλαγή . Η αλλαγή είναι ο βασικός στόχος μιας έρευνας. Το κλασσικό μοντέλο της δραστικής μελέτης στηρίζεται σε πέντε βασικές παραμέτρους: σκοπός και επιλογή, μελέτη, αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα, γνώσεις.

Σκοπός και επιλογή: Σημαίνει ότι η δραστική έρευνα δεν δέχεται την επιστήμη απόλυτα ανεξάρτητη από τις αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας σε σχέση με την πρόβλεψη. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν ξεκάθαρες αξίες προκειμένου να έχουν ποιο ξεκάθαρες βλέψεις αλλά και να μπορούν να τις επιτύχουν.

Μελέτη: Η δραστική έρευνα είναι ένας συνδυασμός επίλυσης ρεαλιστικών και πρακτικών προβλημάτων. Οπότε η έρευνα βοηθάει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων, χρησιμοποιώντας υπαρκτές θεωρίες και όχι κατασκευασμένες. Η μελέτη επικεντρώνεται στο πρόβλημα αλλά και στην επίλυση του.

Αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή: Αυτή η παράμετρος βοηθάει στην περίπτωση που η αλλαγή είναι ο απόλυτος στόχος του ερευνητή . Ο ερευνητής κάνει συστηματική συλλογή στοιχείων μέχρι να επιτύχει το στόχο του.

Προσωπική άποψη στην έρευνα: Η προσωπική άποψη στην έρευνα παίζει ρόλο προκειμένου να βάλει ο ερευνητής την δική του σφραγίδα στην έρευνα.

Γνώσεις: Ο ερευνητής προτού αρχίσει την ερευνά του πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις

του προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του δηλαδή να επιλύσει τα προβλήματα του οργανισμού που αναλύει.

Ο μελετητής πρέπει να επικεντρωθεί στην δραστική έρευνα συμπεριλαμβάνοντας και άλλους ανθρώπους σε αυτήν και στη διαδικασία αλλαγής να συμπεριλάβει όλα τα τμήματα του οργανισμού. Πρέπει να λάβει υπόψη του τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση χρησιμοποιώντας τεστ, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια.

## 5.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Αυτή η ενότητα αναφέρεται στη σχέση πρωτευόντων και δευτερευόντων πληροφοριών αλλά και στο ποια μέθοδος ανάλυσης χρειάζεται για να πάρουμε πληροφορίες από αυτές τις δύο πηγές. Πρώτα όμως πρέπει να δοθεί ο στόχος της έρευνας που πρέπει να συνδέεται με τον στόχο της διπλωματικής εργασίας. Ο πρώτος στόχος, δηλαδή η εφαρμογή των μοντέλων του Porter είναι θέμα κυρίως θεωρητικό και μπορεί να διερευνηθεί με δευτερεύουσες πληροφορίες, ενώ το πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις στηρίζουν και πιστεύουν το e-επιχειρείν ως μέσο του μείγματος μάρκετινγκ και για να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι θέμα πρωτογενούς έρευνας.

**Πρωτογενής έρευνα**<sup>77</sup>: Η συλλογή της μπορεί να απαιτεί περισσότερο χρόνο από την δευτερεύουσα και η διαδικασία να είναι πιο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματα της είναι πιο καίρια<sup>78</sup>. Αρχικά πρέπει να τονιστεί ότι η πληροφορία μπορεί να συλλεχθεί με ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα έχει να κάνει με στοιχεία που είναι δύσκολο να βρεθούν ή είναι ακριβή η απόκτησή τους. Αυτά μπορεί να είναι κάποιες γνώμες ή αξιολογήσεις που δεν μετριοούνται μαθηματικά<sup>79</sup>. Από την άλλη η ποσοτική έρευνα, είναι αυτή που με τεχνικές και δείγματα μας δίνει κάποια αποτελέσματα που μπορούν να αξιολογηθούν στατιστικά<sup>80</sup>. Για τους σκοπούς της έρευνας θα βασιστούμε πάνω σε ποσοτική έρευνα. Η πληροφορία μπορεί να χωριστεί σε πρωτογενή και δευτερογενή. Οι Dibb et al (1994) μας ορίζει την πρωτογενή έρευνα ως αυτή που παρακολουθείται και

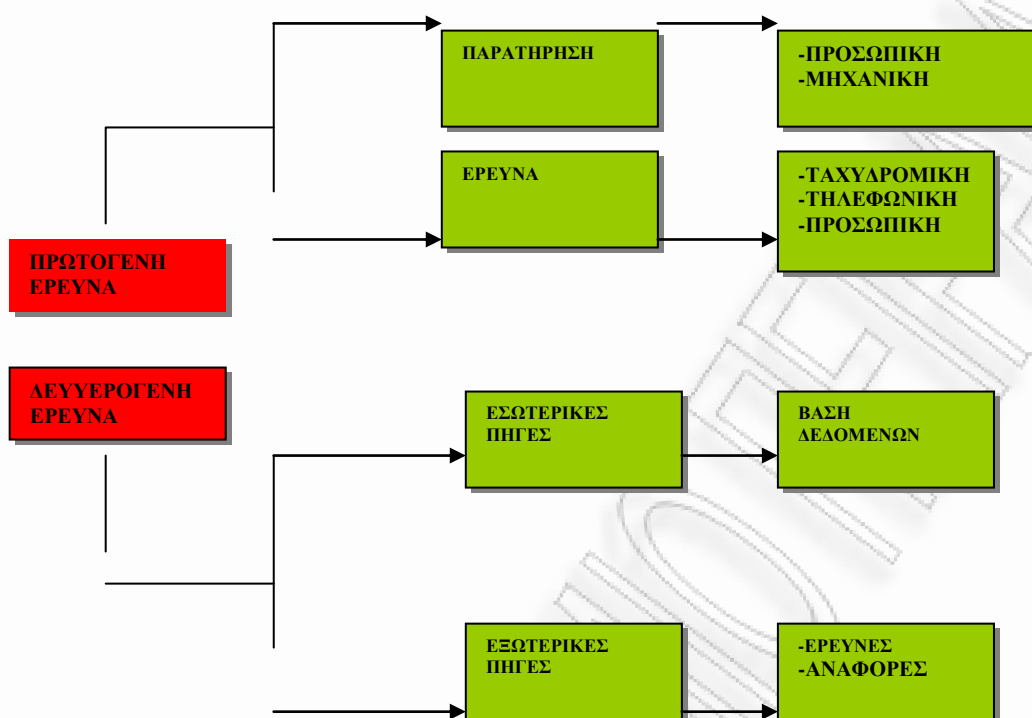
<sup>77</sup> Malholtra, N. Birks, D, (1999) "Marketing Research, an applied approach" European edition, Prentice Hall – Financial Times

<sup>78</sup> Kent, R. (1995) "Market research in action", Routledge

<sup>79</sup> Marshall, C. & Rossman, G. (1994) "Improve service quality in Person – to – Person Encounters: Intergrating finding from a Multidisciplinary review" Service Industries Journal, 14.

<sup>80</sup> Churchill, G, 1995 "Marketing research, methodological foundations" 6<sup>th</sup> edition, Dryden

συλλέγεται κατευθείαν από τους ερωτώμενους, ενώ η δευτερεύουσα είναι αυτή που έχει γίνει μέσα ή έξω από τον οργανισμό για κάποιο λόγο που δεν έχει σχέση με την παρούσα έρευνα. Το παρακάτω σχήμα μας βοηθάει ακόμα περισσότερο.



ΣΧΗΜΑ 11 : ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ<sup>81</sup>

Οι τύποι της πρωτογενούς έρευνας είναι οι εξής:

### 1 Ποιοτική έρευνα<sup>82</sup>

Πιο συγκεκριμένα. Η **ποιοτική** ερευνά αποτελείται από την σε βάθος συνέντευξη, την ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος, τις συγκεκαλυμμένες τεχνικές και την παρατήρηση. Η χρήση αυτών παρουσιάζει αλματώδη αύξηση την τελευταία δεκαετία, τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στην Ευρώπη.

#### ➤ ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ<sup>83</sup>

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτούμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει

<sup>81</sup> Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin

<sup>82</sup> Mc Daniel, C & Gates, R (1995) "Marketing Research Essentials", West Publishing Company

<sup>83</sup> Tull, D. & Hawkins, D. (1987) "Marketing research: Measurements and Method", 4<sup>th</sup> Edition, McMillan Publishing

ο ερωτώμενος, όπως συμβαίνει με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις

- Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.
- Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»
- Όταν το προς ερευνά θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό
- Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτούμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις
- Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκων αποφάσεων ή και συμπεριφορών.
- Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειάς τους.

Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι η πληθώρα των πληροφοριών που μπορεί να συλλέξει κανείς. Από την άλλη, απαιτούνται ερευνητές που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, αλλά και κάποιες ειδικές δεξιότητες.

#### ➤ ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ (FOCUS GROUP)

Στην μέθοδο αυτή ένας μικρός αριθμός ατόμων συνήθως 8 – 12, συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο, για να μιλήσουν για το θέμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο χώρος αυτός είναι ειδικά διαμορφωμένος με την ύπαρξη μονόδρομου καθρέπτη, για να είναι δυνατή η παρακολούθηση της συζήτησης από τον ερευνητή, καθώς και όλων των απαραίτητων οπτικοακουστικών μέσων. Η συζήτηση κατευθύνεται από τον συντονιστή και διαρκεί συνήθως από μια έως τρεις ώρες. Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις

- Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων

- Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων
- Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστής στρατηγικής ενός προϊόντος
- Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
- Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελεγχθούν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο για τη οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Οι συμμετέχοντες συνήθως επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε η ομάδα που θα προκύψει να είναι σχετικά ομοιογενής για να περιορίζονται όσο το δυνατόν οι αντεγκλήσεις και οι συγκρούσεις. Ο ρόλος του συντονιστή είναι πολύ κρίσιμος για τη συνολική διαδικασία. Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα.

1. Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων, να καθιερώσει τους στόχους της ομάδας και να θεσμοθετήσει τους κανόνες συμπεριφοράς.
2. Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα 'κλειδιά'.
3. Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές.

#### ➤ ΣΥΓΚΕΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ<sup>84</sup>

Οι συγκεκριμένες τεχνικές έχουν τη βάση τους στη θεωρία ότι η περιγραφή αντικειμένων απαιτεί ερμηνεία και η ερμηνεία που δίνεται από τον ερωτώμενο εκφράζει τη στάση του, τις αξίες του και τα πιστεύω του. όσο πιο αφηρημένο είναι το αντικείμενο που πρέπει να περιγράψει τόσο πιο αναγκασμένος είναι να αποκαλύψει τον εσωτερικό του κόσμο ώστε να κάνει την περιγραφή

Οι τεχνικές όπως οι εξής:

- Συσχετισμός λέξεων. Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρουσιάζει μια κατάσταση με διάφορες λέξεις και ζητάει από τον ερωτώμενο να πει την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό του. Η κατάσταση των λέξεων περιλαμβάνει λέξεις που είναι ουδέτερες, ώστε να μην αποκαλυφθεί ο σκοπός της μελέτης.
- Συμπλήρωση φράσης. Στην τεχνική αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μια ημιτελή φράση με τις πρώτες σκέψεις που έρχονται στο μυαλό του. Οι απαντήσεις αυτές καταγράφονται «λέξη προς λέξη» και στη συνέχεια αναλύονται.
- Συμπλήρωση ιστορίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μιας ημιτελής ιστορίας, την οποία καλείται να συμπληρώσει
- Συμπλήρωση εικόνας. Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα που παρουσιάζει ένα ή περισσότερα άτομα σε κάποια κατάσταση. Ένα ή περισσότερα από αυτά τα άτομα φαίνεται να έχουν εκφέρει μια γνώμη ή να έχουν πει κάτι, ενώ τα άλλα άτομα φαίνονται να είναι έτοιμα να απαντήσουν ή να σκέφτονται κάτι. Ο ερωτώμενος πρέπει να συμπληρώσει αυτές τις απαντήσεις ή σκέψεις. Όπως και στις προηγούμενες τεχνικές, ο ερωτώμενος δίνει απαντήσεις που αντανακλούν το υποσυνείδητο του.
- Έλεγχος θεματικής αντίληψης. Στην τεχνική αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα ή σειρά εικόνων που πρέπει να μελετήσει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια καλείται να γράψει μια ιστορία στην οποία να περιγράφει τι νομίζει ότι συμβαίνει ή ότι θα συμβεί στην εικόνα. Ο τρόπος με τον οποίο απαντά οδηγεί στην ερμηνεία του, καθώς και στη στάση του, για το αντικείμενο της μελέτης.

#### ➤ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Αυτή η μέθοδος είναι η παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς δίχως λεκτική επικοινωνία. Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν είναι απεριόριστες. Πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται συστηματικά και προγραμματισμένα. Υπάρχουν τρεις λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων.<sup>85</sup>

1. Οι καταναλωτές πολλές φορές δεν μπορούν να θυμηθούν συμπεριφορές ή

<sup>84</sup> Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin

<sup>85</sup> Mc Daniel, C & Gates, R (1995) "Marketing Research Essentials", West Publishing Company

λόγους συμπεριφορών

2. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στην κατανάλωση «αρνητικών» προϊόντων, οι καταναλωτές δεν επιθυμούν να δώσουν απαντήσεις ή έχουν την τάση να αποκρύπτουν τον συνολικό όγκο κατανάλωσης των προϊόντων αυτών.

## 2 Ποσοτική έρευνα

Από την άλλη μεριά υπάρχει και η **ποσοτική έρευνά** που είναι αυτή που χρησιμοποιούνται στατιστικά μοντέλα για να αναλυθούν τα αποτελέσματα της. Η ποσοτική έρευνά γίνεται κυρίως με το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτόγεννων στοιχείων. Βέβαια, η χρήση του ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας από του σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω για να πάρει το ερωτηματολόγιο την τελική του μορφή. Αυτή έχει 7 στάδια (Mc Daniel et al., 1996) τα οποία είναι

1. Προκαταρκτικές αποφάσεις. Ο ερευνητής πρέπει να καθορίσει
  - Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέγουν
  - Από ποιους θα συλλέγουν
  - Με ποια μέθοδο θα συλλέγουν οι πληροφορίες
2. Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Αυτές αφορούν περισσότερο στις πληροφορίες που θα συλλέγουν, παρά στη μορφή και στο ύφος της κάθε ερώτησης χωριστά. Σε αυτό εδώ το στάδιο πρέπει να εξετάσουμε αν μια ερώτηση είναι αναγκαία και μετά αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική – επαρκής, ώστε να μας δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες
3. Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό αφορά στη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που θα χρησιμοποιηθούν για να διατυπωθεί η κάθε ερώτηση.

4. Αποφάσεις για το τύπο των ερωτήσεων. Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει για το τύπο των ερωτήσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων.
  - Ανοιχτές, είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα και την ελευθέρια στον ερωτώμενο να απαντήσει στην ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις
  - Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αυτές παρέχουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλογών απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα είναι μόνο μια, ενώ σε άλλες, μπορεί να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις.
  - Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δυο δυνατές απαντήσεις.
5. Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν μια λογική σειρά. συνήθως αρχίζουν με κάποιες ερωτήσεις γενικού περιεχομένου και για να γνωρίζει ο ερευνητής κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά και στην συνέχεια πάει στις γενικές ερωτήσεις και από εκεί σε κάποιες πιο ειδικές.
6. Αποφάσεις για τη διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει μια επαγγελματική εμφάνιση, έτσι ο ερευνητής πρέπει να προσέξει την στοίχιση των ερωτήσεων τις γραμματοσειρές κ.τ.λ.
7. Αποφάσεις για το προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. σκοπός είναι να γίνει ένας προέλεγχος έτσι ώστε να διορθωθούν τυχόν λάθη ή ατέλειες. συνήθως δίνεται ένα μικρό δείγμα στην αγορά ώστε να δουν τις αντιδράσεις του κοινού πριν αρχίσει η ερευνά.

### **3. Δευτερεύουσες Πληροφορίες<sup>86</sup>**

Οι δευτερεύουσες πληροφορίες είναι έτοιμες πληροφορίες που παίρνουμε από διάφορες πηγές. Η συλλογή δευτερογενών πληροφοριών είναι πιο συχνή, για αυτό ο ερευνητής θα πρέπει οπωσδήποτε να γνωρίζει όλες τις πηγές (κρατικές, ιδιωτικές ή ημικρατικές, εθνικές ή διεθνής) από τις οποίες μπορεί να συλλέξει τα στοιχεία αυτά. Για λόγους καθαρά οικονομικούς πριν ο ερευνητής προβεί στη συγκέντρωση πρωτόγενων στοιχείων, θα πρέπει να εξαντλήσει κάθε δυνατότητα ανευρέσεως τους



σε δευτερογενή πηγή. Κάποια παραδείγματα πηγών δευτερογενείς φύσεως είναι τα εξής.

- Βιομηχανοποίηση, βαθμός απασχολήσεως παραγωγικού δυναμικού, αποθέματα, πορεία νέων έργων, πορεία νέων προϊόντων, εξελίξεις στην ερευνά και ανάπτυξη, έργο ποιοτικού έλεγχου
- Χρηματοοικονομική, ρευστότητα, υποχρεώσεις, κόστος κεφαλαίου
- Κυβερνητικές πηγες. π.χ. διάφορες περιοδικές ή έκτακτες εκδόσεις, νόμοι, αποφάσεις.
- Ανταγωνιστές. π.χ. ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων, ισολογισμοί, ομιλίες στελεχών, ανακοινώσεις, προϊόντα, σύμβουλοι, αγγελίες για προσλήψεις και αλλά πολλά.
- Προμηθευτές. π.χ. τράπεζες, διαφημιστικά γραφεία, γραφεία δημόσιων σχέσεων, προμηθευτές λογισμικού.
- Επαγγελματικά σωματεία και συναντήσεις π.χ. συνέδρια επιστημονικά και επαγγελματικά, εκδηλώσεις, εκθέσεις κ.α.
- Εταιρίες συμβουλών επιχειρήσεων. Εταίρες που είτε μπορούν να αναλάβουν την ερευνά ή κομμάτια της ή εταιρίες όπως η ICAP που έχουν έτοιμες έρευνες και τις προμηθεύουν έναντι ενός ποσού.
- Διαδίκτυο. Πολλές πληροφορίες μπορούν να βρεθούν μέσα από το διαδίκτυο.
- Βιβλιοθήκες. Πολλές πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν από εκεί.

Τέλος στις δευτερεύουσες πηγες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποια πράματα όπως τα παρακάτω:

- Ποιος μάζεψε τις πηγες;
- Ποιος ήταν ο σκοπός της ερευνάς;
- Τι πληροφορία συλλέχθηκε;

---

<sup>86</sup> Patton, M. (1997) "How to use qualitative methods in evaluation", 2<sup>nd</sup> Edition, Sage Publications.

- Ποτέ έγινε;
- Πως πήραν την πληροφορία;
- Τι μεθοδολογία είχαν;
- Έχει διασταυρωθεί η πληροφορία με άλλες πηγές;

## 5.2. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Η έρευνα έγινε με ερωτηματολόγια . Επιλέχθηκε ένα τυχαίο δείγμα από 60 εταιρίες. Επιλέχθηκαν εταιρίες όπου δραστηριοποιούνται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά και εταιρίες που δεν δραστηριοποιούνται με σκοπό να υπάρχει μία πλήρης εικόνα της έρευνας. Διαλέχθηκαν επιχειρήσεις όπως ο Κλειδάριθμος, ο Αθλότυπος, η NIKE, η Signature Travel, η WinBank, η NovaBank και άλλες παρόμοιες. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με φαξ ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και στη συνέχεια αναλύθηκαν μέσω του SPSS . Τα ερωτηματολόγια εξετάζουν, πέρα από τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία των επιχειρήσεων, στοιχεία όπως το αν έχουν τμήμα μηχανοργάνωσης, αν προσλαμβάνουν υπεργολάβους για κάποιες διαδικασίες του τμήματος μηχανοργάνωσης/πληροφορικής (IT) κ.α. Εξετάζουν επίσης την άποψη των εταιρειών σχετικά με το ρόλο που έχει το τμήμα του IT στις δραστηριότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εν συνεχεία, εξετάζεται η συμμετοχή ή όχι στο B2C περιβάλλον. Ανάλογα με την απάντηση στο τελευταίο, τα ερωτηματολόγια (και η ανάλυση τους) χωρίζεται σε δυο τμήματα. Σε εκείνο που αναφέρεται στις εταιρείες εκείνες που δεν συμμετέχουν στο B2C και σε εκείνες που συμμετέχουν. Η ανάλυση όλων των παραπάνω περιλαμβάνει τη χρήση περιγραφικών πινάκων και γραφημάτων.

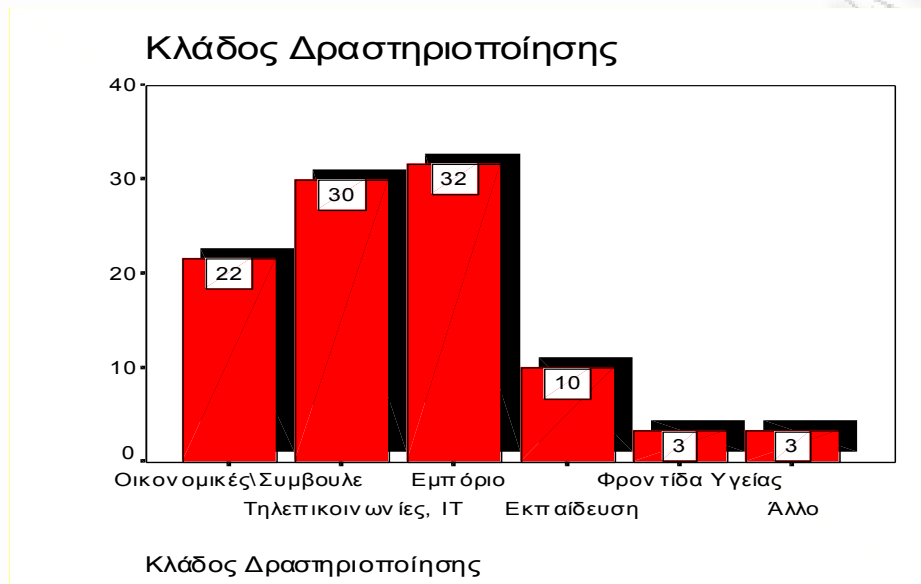
Ο κύριος περιορισμός ήταν, όπως προαναφέρθηκε, η χρόνος που είχε ο ερευνητής αλλά των ερωτώμενων για να απαντηθούν τα ερωτηματολόγια. Σε πολλές εταιρίες οι ερωτώμενοι δεν επέστρεφαν τα ερωτηματολόγια μέσα στον χρόνο που είχε αρχικά συμφωνηθεί με αποτέλεσμα ο ερευνητής να διαθέσει κάποιο παραπάνω χρόνο για την συλλογή των ερωτηματολογίων. Κάποιες άλλες εταιρίες δήλωσαν ότι δεν μπορούσαν να απαντήσουν λόγω φόρτου εργασίας. Ένας άλλος περιορισμός ήταν το γεγονός ότι από τη στιγμή που πήγαν με φαξ ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο δεν μπορούμε να ξέρουμε ποιο στέλεχος της επιχείρησης τα απάντησε.

# РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΚΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

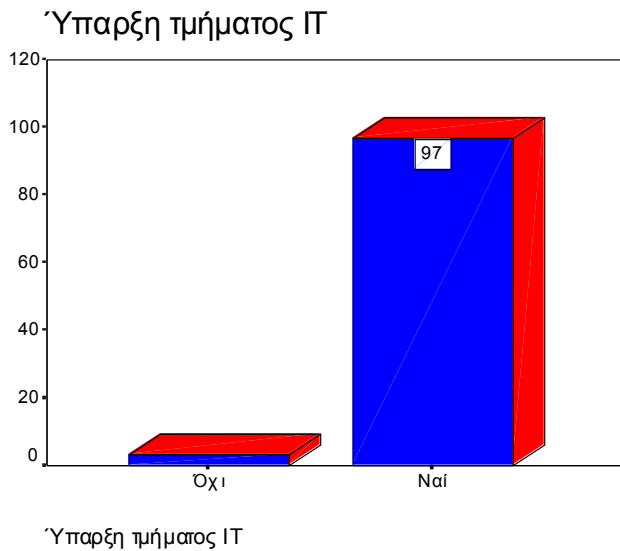
Προχωράμε με τα αποτελέσματα από την έρευνα. Συγκεκριμένα:

### Κλάδος δραστηριοποίησης



Από τον παραπάνω πίνακα, καθώς και από το ιστόγραμμα παρατηρούμε ότι το 32% των εταιρειών ανήκουν στον εμπορικό κλάδο, ενώ το 30% στις τηλεπικοινωνίες και την πληροφορική. Δέκα τοις εκατό ασχολείται με την εκπαίδευση.

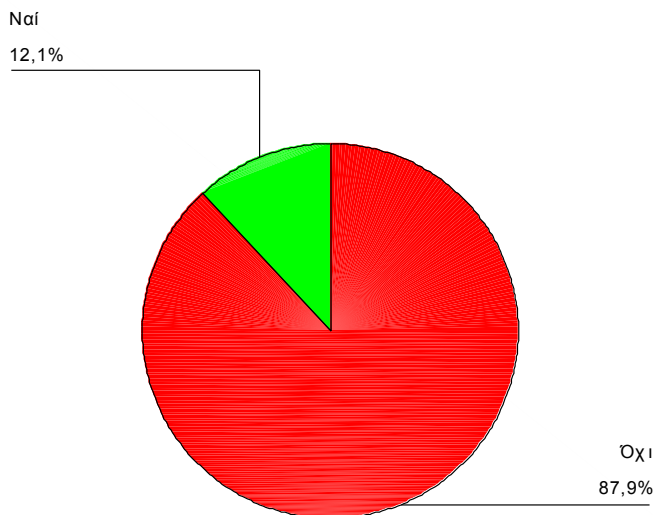
### Ύπαρξη τμήματος IT



Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία, (97%) των ερωτηθέντων εταιρειών διαθέτει τμήμα IT.

### Χρήση Outsourcing

Όπως δείχνει το ακόλουθο γράφημα το 87,9% των εταιρειών που διαθέτουν τμήμα IT δεν χρησιμοποιεί outsourcing υπηρεσίες.



## ***B' ΜΕΡΟΣ-ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ***

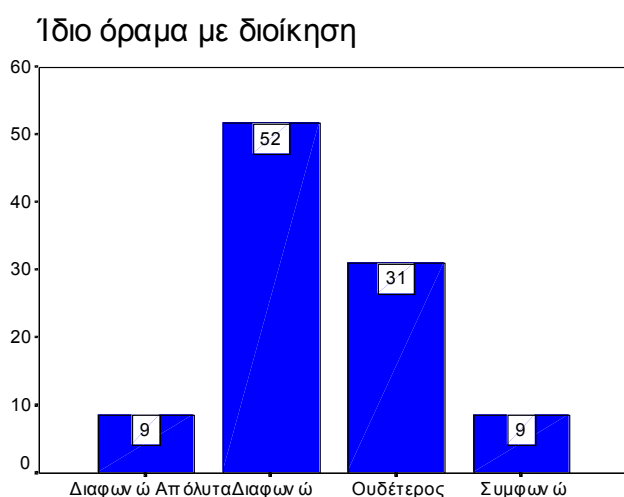
Το τμήμα IT της εταιρείας μας διατηρεί στενή σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης



Στενή σχέση με διοίκηση

Όπως δείχνουν τόσο ο πίνακας συχνοτήτων, όσο και το παραπάνω ραβδόγραμμα, το 71% των εταιρειών διαφωνούν απόλυτα ότι το IT της εταιρείας διατηρεί στενή σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης σε ότι αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το 22% αυτών απλά διαφωνεί.

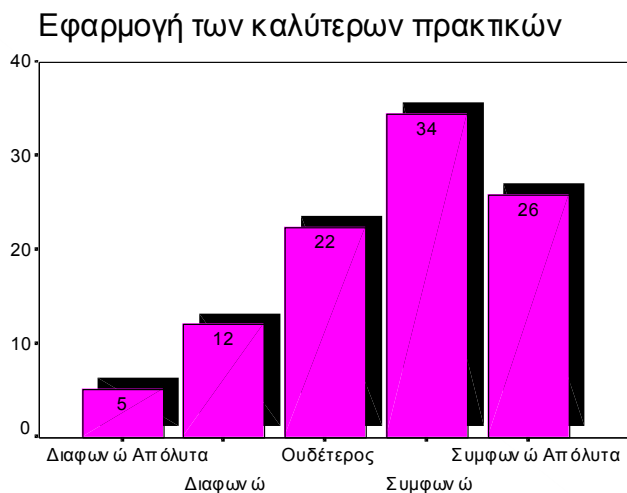
*Το όραμα το IT τμήματος για το ρόλο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι παρόμοιο με εκείνο της διοίκησης της επιχείρησης*



Ίδιο όραμα με διοίκηση

Το 52% των ερωτηθέντων εταιρειών διαφωνεί ότι το τμήμα μηχανοργάνωσης και η διοίκηση της εταιρείας τους έχουν το ίδιο όραμα για το ηλεκτρονικό εμπόριο, ενώ το 31% παρουσιάζεται ουδέτερο σε αυτή την άποψη.

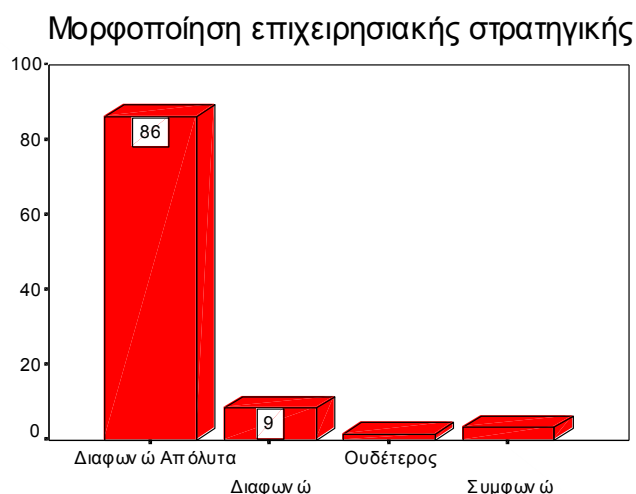
Το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών του ηλεκτρονικού εμπορίου



Εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών

Ως προς την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών ηλεκτρονικού εμπορίου, το 34% των ερωτηθέντων οργανισμών (20 από τους 58) συμφωνούν ότι τα τμήματα μηχανοργάνωσής τους το κάνουν αυτό, ενώ 26% συμφωνούν απόλυτα.

Το τμήμα IT ασχολείται στενά με την μορφοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής για το ηλεκτρονικό εμπόριο

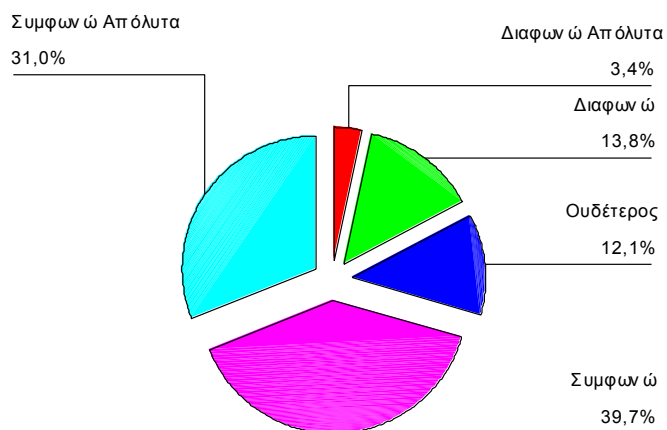


Μορφοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής

Η πλειοψηφία (86%), των οργανισμών που έχουν τμήμα μηχανοργάνωσης, διαφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι αυτό απασχολείται σοβαρά με τη μορφοποίηση μιας επιχειρησιακής στρατηγικής για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

*Το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με νέες διαδικασίες που είναι δυνατές μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου*

### Ενασχόληση με νέες διαδικασίες

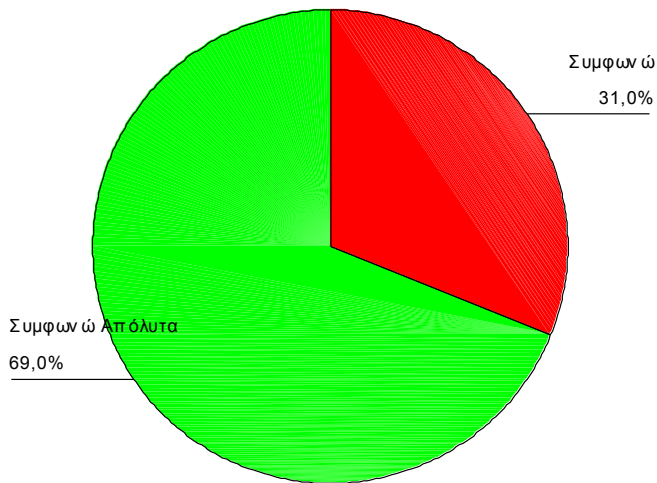


Συμπεραίνουμε ότι το 39,7% (23 από τις 58) των εταιρειών συμφωνεί ότι το IT τμήμα τους ασχολείται ενεργά με νέες διαδικασίες που είναι δυνατόν να προκύψουν από το ηλεκτρονικό εμπόριο, ενώ το 13,8% διαφωνεί με αυτή την άποψη. Επίσης, το 31% συμφωνεί απόλυτα.

*Το τμήμα IT διασφαλίζει ότι η εταιρεία αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου.*



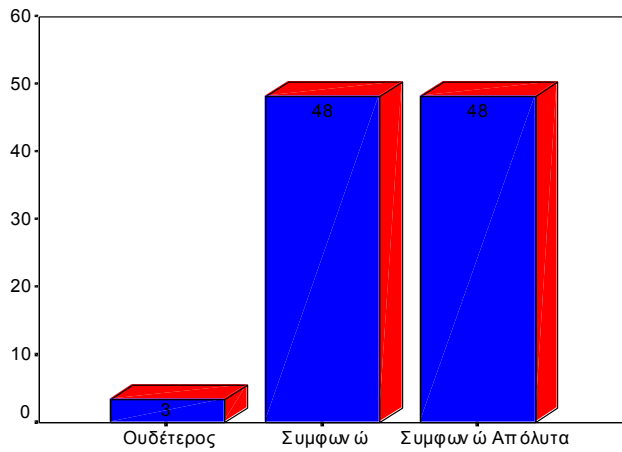
## Αντίληψη δυνατοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου



Από τα παραπάνω αποτελέσματα του SPSS, συμπεραίνουμε ότι το 69% των εταιρειών συμφωνεί απόλυτα ότι το IT τμήμα τους αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επίσης, το 31% απλά συμφωνεί.

*Το τμήμα IT διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ιδιοκτησία της εταιρείας*

### Διασφάλιση ιδιοκτησίας διαδικασιών ηλεκτρο

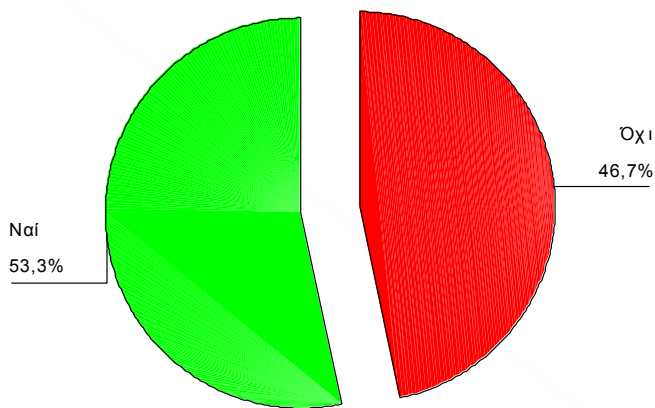


Διασφάλιση ιδιοκτησίας διαδικασιών ηλεκτρονικού εμπορίου

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω αποτελέσματα, το ποσοστό των εταιρειών που συμφωνεί απόλυτα, ότι το IT τμήμα τους διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ιδιοκτησία τους, ανέρχεται σε 48%. Επίσης, ένα ποσοστό 48% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη.

### Γ' ΜΕΡΟΣ-ΣΧΕΣΗ ΜΕ B2B

Συμμετέχει η εταιρεία σε B2C;

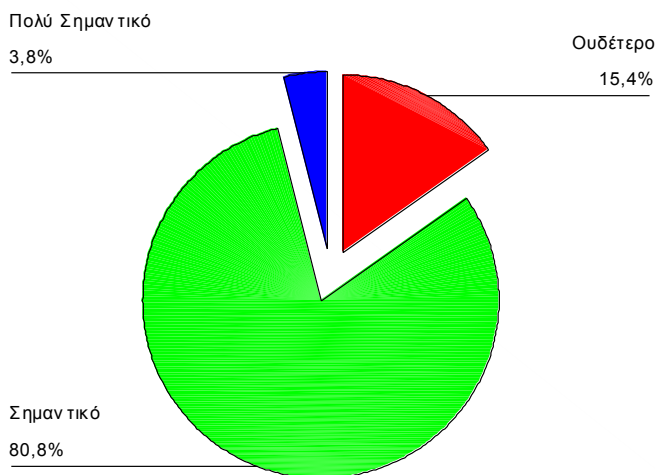


Το παραπάνω διάγραμμα πίτας δείχνει ότι το 53,3% των εταιρειών συμμετέχει στην ηλεκτρονική επιχειρηματική αγορά (B2C) ενώ το 46,7% δεν συμμετέχει.

### ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΕ Β2C

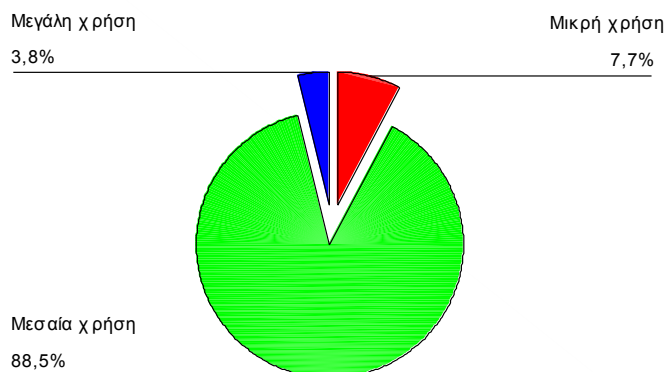
#### Σημαντικότητα λόγων μη συμμετοχής σε Β2C

##### Σημαντικότητα λόγων μη συμμετοχής



Τόσο το διάγραμμα πίτας όσο και ο αντίστοιχος πίνακας, δείχνουν ότι το 80,8% των εταιρειών που δεν συμμετέχουν στο Β2C, θεωρούν σημαντικούς τους διάφορους λόγους (μη αναγκαίο, ακριβό κ.α) για τους οποίους συμβαίνει αυτό.

## Βαθμός χρήσης υπηρεσιών διαδικτύου

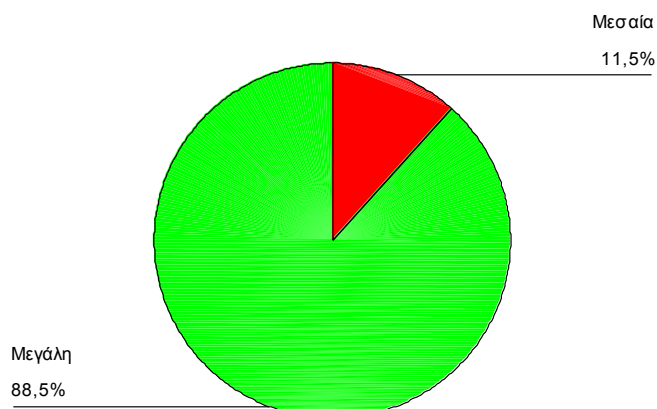


Το 88,5% των εταιρειών που δεν συμμετέχουν στο B2C κάνουν μεσαία χρήση των διαφόρων υπηρεσιών του διαδικτύου (e-mail, www, EDI κ.α), ενώ το 3,8% αυτών κάνουν μεγάλη χρήση.

### Βαθμός κάλυψης αναγκών από τη συμμετοχή σε ηλεκτρονική αγορά

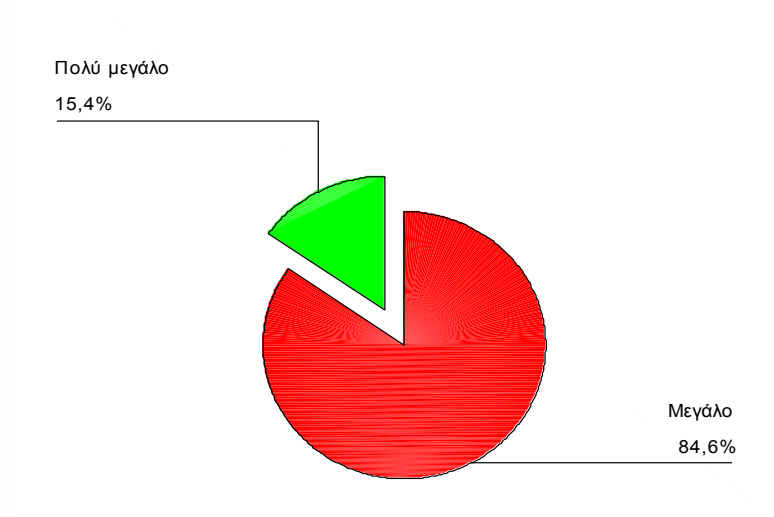
Το διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζουν την πλειοψηφία -23 από τους 26, ποσοστό 88,5%- των οργανισμών που δεν συμμετέχουν σε B2C, να επιθυμούν μεγάλη κάλυψη διαφόρων αναγκών (εταιρική προβολή, on-line πώληση προϊόντων κ.α) από αυτό.

## Βαθμός Κάλυψης Αναγκών



### Έκταση οφέλους συμμετοχής

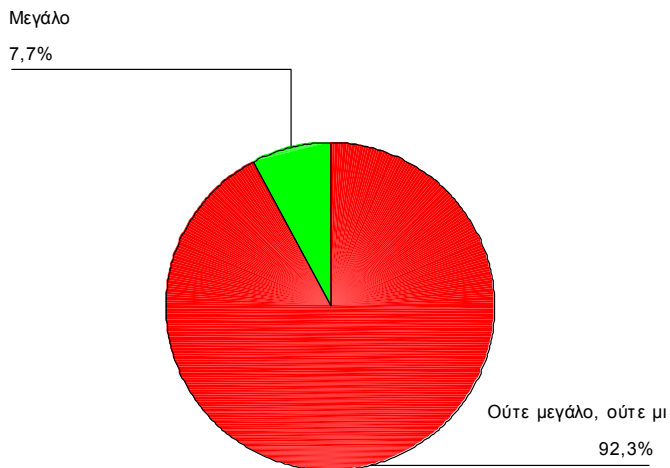
### Έκταση οφέλους συμμετοχής σε ηλεκτρονική αγορά



Από τα αποτελέσματα του SPSS, συμπεραίνουμε ότι 22 (84,6%) εταιρείες χωρίς B2C, πιστεύουν ότι τα όφελη (εξοικονόμηση χρόνου, χρημάτων κ.α) από τη συμμετοχή σε αυτό είναι μεγάλα, ενώ το 15,4% πιστεύουν ότι είναι πολύ μεγάλα.

### **Βαθμός οφέλους στη περίπτωση που υπάρχουν προβλήματα**

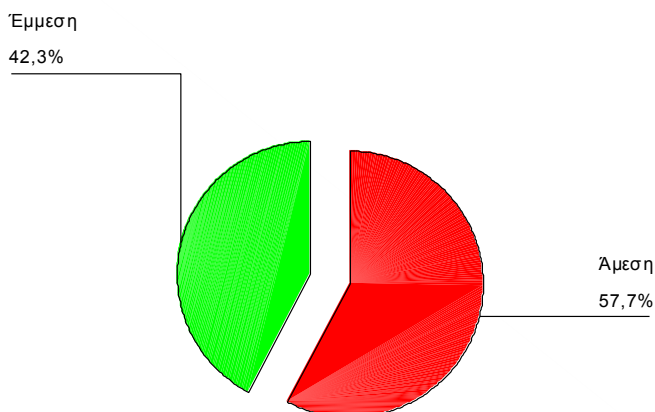
### Βαθμός οφέλους από πιθανά προβλήματα



Το 92,3% των εταιρειών χωρίς B2C, εκφράζουν ουδέτερη άποψη ως προς το βαθμό ωφέλειας από τυχόν προβλήματα που απορρέουν από τη συμμετοχή σε αυτό.

### Προτίμηση είδους επιδότησης για τη συμμετοχή στο B2C

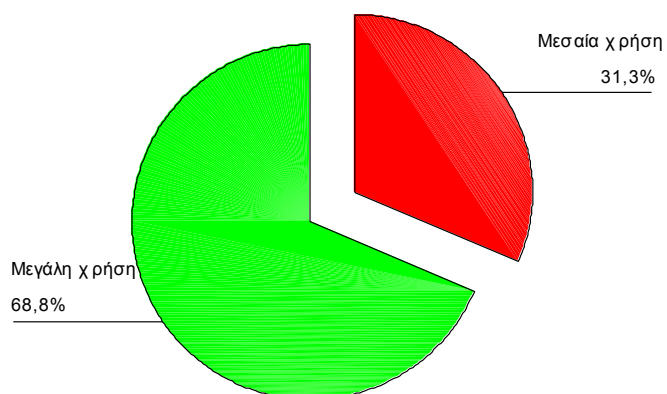
#### Είδος επιδότησης



Οι 15 από τους 26 οργανισμούς (57,7%) που δεν συμμετέχουν σε περιβάλλον B2C, θα προτιμούσαν μια άμεση επιδότηση από το κράτος προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση τους σε αυτό, ενώ το 42,3% θα προτιμούσε έμμεση επιδότηση (π.χ μείωση φορολόγησης).

## ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ σε B2C

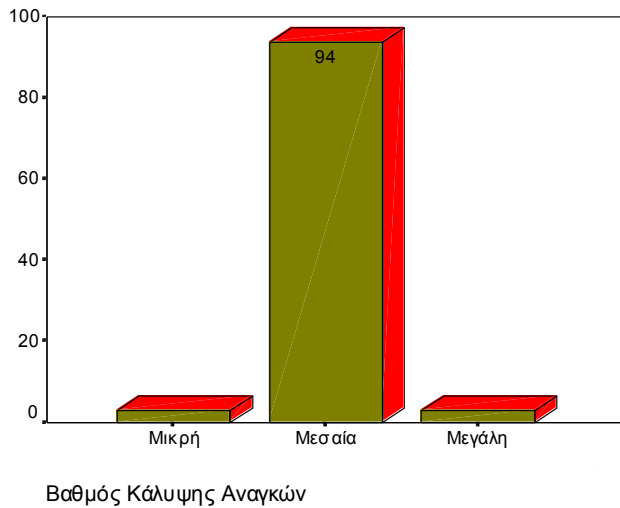
### Βαθμός χρήσης υπηρεσιών διαδικτύου



Από τον παραπάνω πίνακα συχνοτήτων καθώς και από το αντίστοιχο διάγραμμα, συμπεραίνουμε ότι το 68,8% των εταιρειών που συμμετέχουν στο B2C κάνουν μεγάλη χρήση των διαφόρων υπηρεσιών του διαδικτύου (e-mail, www, EDI κ.α), ενώ το 31,3% αυτών κάνουν μεσαία χρήση.

### Βαθμός κάλυψης αναγκών από τη συμμετοχή σε ηλεκτρονική αγορά

### Βαθμός Κάλυψης Αναγκών



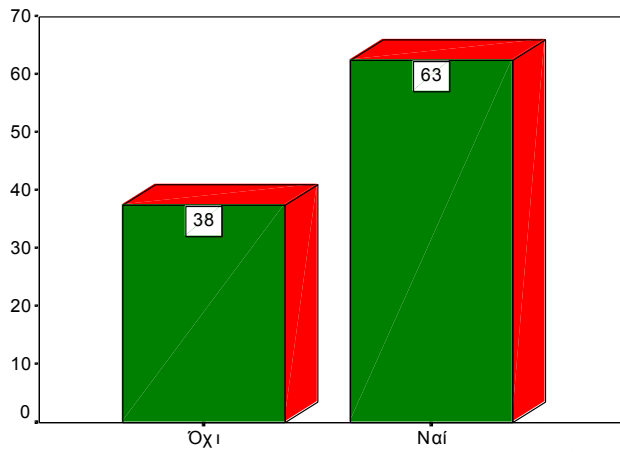
Τριάντα από τους τριάντα δύο οργανισμούς που συμμετέχουν σε B2C, ποσοστό 94%-καλύπτουν σε μεσαίο βαθμό τις διάφορες ανάγκες τους (εταιρική προβολή, on-line πώληση προϊόντων κ.α) από αυτό.

Υπαρξη προτάσεων ή απαιτήσεων από συνεργάτες για συμμετοχή σε B2C

Βάσει του του ραβδογράμματος που ακολουθεί, το 62,5% των εταιρειών που συμμετέχουν σε B2C έχουν δεχθεί προτάσεις από συνεργάτες για συνεργασία και συμμετοχή σε τέτοιου είδους αγορές.



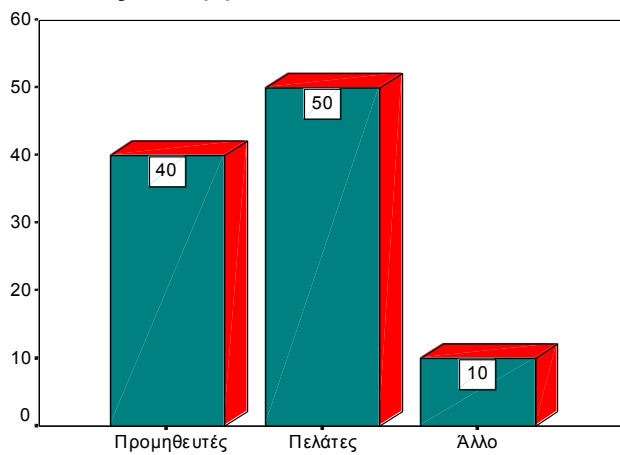
### Προτάσεις ή απαιτήσεις συνεργατών



Προτάσεις ή απαιτήσεις συνεργατών

### Τύπος Συνεργατών

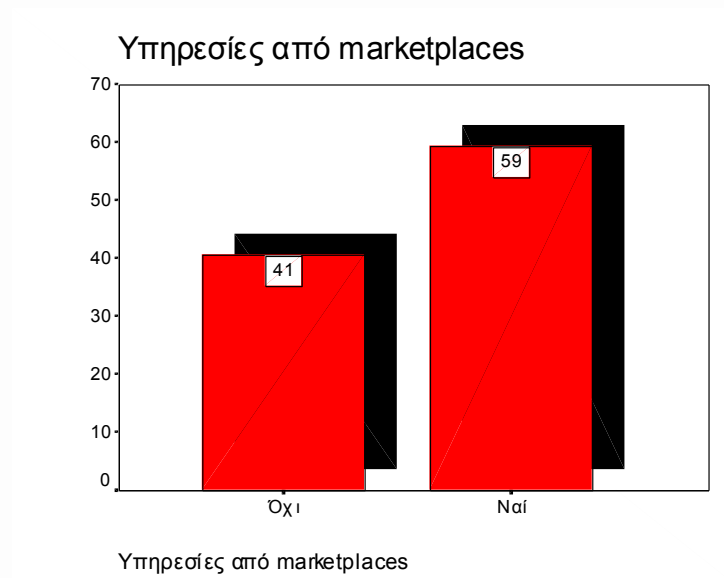
#### Τύπος συνεργατών



Τύπος συνεργατών

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω αποτελέσματα, το 50% εκείνων που ζήτησαν συνεργασία με τις εταιρείες ήταν πελάτες, ενώ το 40% προμηθευτές.

**Σας καλύπτουν οι υπηρεσίες που σας παρέχονται από τα marketplaces;**



Στη ερώτηση του εάν οι εταιρείες που συμμετέχουν σε B2C καλύπτονται από τις διάφορες υπηρεσίες που παρέχονται από τα marketplaces, η πλειοψηφία (59%) απάντησε ναι.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα όπως βγήκαν από την πρωτογενή έρευνα είναι τα εξής:

- Το 32% των εταιρειών ανήκουν στον εμπορικό κλάδο, ενώ το 30% στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτει τμήμα IT.

Ως προς τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, συμπεραίνουμε τα ακόλουθα:

- Κατά μέσο όρο οι οργανισμοί τείνουν να διαφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ του τμημάτων μηχανοργάνωσής τους και των διοικήσεων σε ότι αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Επίσης, δείχνουν απλά να διαφωνούν (κατά μέσο όρο) με την άποψη ότι το όραμα το IT τμήματος για το ρόλο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι παρόμοιο με εκείνο της διοίκησης της επιχείρησης.
- Επιπλέον, κατά μέσο όρο, δείχνουν να συμφωνούν ότι το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Ακόμα, τείνουν να διαφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι η μηχανοργάνωση ασχολείται στενά με την μορφοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής για το ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Τηρούν ουδέτερη έως σύμφωνη- κατά μέσο όρο -στάση ως προς την άποψη ότι το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με νέες διαδικασίες που είναι δυνατές μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Συμφωνούν σχεδόν απόλυτα -κατά μέσο όρο- ότι το τμήμα μηχανοργάνωσης αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Επίσης, κατά μέσο όρο συμφωνούν απόλυτα ότι το IT τμήμα διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελούν ιδιοκτησία τους.

Ως προς τη συμμετοχή στο B2C:

- Το 53,3% των εταιρειών συμμετέχει στην ηλεκτρονική επιχειρηματική αγορά (B2C) ενώ το 46,7% δεν συμμετέχει.

Για τις εταιρείες που δεν συμμετέχουν στο B2C, συμπεραίνουμε ότι:

- ✓ Από μέτρια ως σημαντική κατά μέσο όρο κρίνεται η σημαντικότητα διαφόρων λόγων (μη αναγκαίο, ακριβό, θα γίνει στο μέλλον κ.α) εξαιτίας των οποίων δεν συμμετέχουν στο B2C οι εταιρείες αυτές.
- ✓ Κατά μέσο όρο οι εταιρείες που δεν συμμετέχουν στο B2C κάνουν μέτρια προς μικρή χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου.
- ✓ Επιπλέον, οι εταιρείες που δεν συμμετέχουν στο B2C τείνουν να επιθυμούν μεγάλη κάλυψη των αναγκών τους μέσω αυτού.
- ✓ Το όφελος από τη συμμετοχή των εταιρειών αυτών στο B2C θα είναι κατά μέσο όρο μεγάλο.
- ✓ Κάποια προβλήματα στην περίπτωση συμμετοχής (υψηλό κόστος εκπαίδευσης, διαμόρφωσης καταλόγου προϊόντων κ.α) δεν επιφέρουν -κατά μέσο όρο-όφελος, αλλά ούτε βλάπτουν.
- ✓ Η πλειοψηφία των οργανισμών που δεν συμμετέχουν σε B2C, θα προτιμούσαν μια άμεση επιδότηση από το κράτος προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση τους σε αυτό.

Για τις εταιρείες που συμμετέχουν στο B2C, συμπεραίνουμε ότι:

- Κατά μέσο όρο οι εταιρείες που συμμετέχουν στο B2C κάνουν μέτρια προς μεγάλη χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου, ενώ ο βαθμός κάλυψης των αναγκών τους είναι μάλλον μέτριος.

- ο Ακόμα, το 62,5% των εταιρειών που συμμετέχουν σε B2C έχουν δεχθεί προτάσεις από πελάτες κατά πρώτο, και από προμηθευτές κατά δεύτερο λόγο, για συνεργασία.

Με λίγα λόγια οι εταιρίες που συμμετέχουν στο B2C κάνουν μέτρια προς μεγάλη χρήση των υπηρεσιών ενώ για να προωθηθεί και στις εταιρίες που δεν το χρησιμοποιούν θα πρέπει να δοθούν κίνητρα ή επιδοτήσεις από το κράτος. Επίσης θα πρέπει να γίνει και η σωστή εκπαίδευση πάνω στις στρατηγικές του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η συμμετοχή στο B2C είναι μεγάλη (53,3%), αλλά όχι εφάμιλλη με τα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>90</sup>. Ο Kotler<sup>91</sup> δηλώνει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι παντού αλλά στην Ελλάδα θέλει λίγη ακόμα προσπάθεια. Όσο αφορά την στρατηγική του σημασία, το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να είναι το στοιχείο που θα δώσει το στρατηγικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν παραδείγματα από πετυχημένες επιχειρήσεις, όπως η 'Easy Jet', που έχουν στηρίξει την επιτυχία τους στο Ηλεκτρονικό εμπόριο και που σε συνδυασμό με την διαφοροποίηση ή την ηγεσία κόστους έχουν αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>92</sup>. Είναι γεγονός ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το Ηλεκτρονικό Εμπόριο για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αυτή η ραγδαία εξέλιξη έχει δημιουργήσει ένα έντονο ανταγωνισμό μετασχηματίζοντας τον τρόπο λειτουργίας των αγορών και τις στρατηγικές τους. Οι στρατηγικές του Porter μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καταφέρει μία επιχείρηση να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα. Λόγω της μικρής διαφοροποίησης που μπορεί να έχει μία επιχείρηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο, οι περισσότερες επιχειρήσεις βασίζονται στην διαφορά κόστους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από την ηγεσία κόστους. Ειδικά στο θέμα της αλυσίδας αξιών, το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τις συνέργιες μεταξύ των τμημάτων και να δώσει πρόσθετη αξία στον καταναλωτή. Βέβαια η θεωρία των ομάδων (clusters) φαίνεται να

---

<sup>90</sup> [www.eeei.gr](http://www.eeei.gr)

<sup>91</sup> Kotler, P. (1997) "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control" 9<sup>th</sup> Ed. N.J.: Prentice - Hall

<sup>92</sup> "Winning combination" Marketing Business, London: C.I.M., November 2000 p.11

έρχεται σε αντίθεση με την δυναμική του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν περιορίζεται σε μία γεωγραφική περιοχή αλλά κινείται σε μία παγκόσμια αγορά. Αυτό βέβαια έχει και τις ανάλογες επιπλοκές στον ανταγωνισμό και τις στρατηγικές που χαράσσονται. Για να καταλήξουμε, συμπεραίνουμε ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την στρατηγική των επιχειρήσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Βλαχοπούλου Μ, (2001) “e-Marketing”, Αθήνα: εκδόσεις Rossili,
2. Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
3. Γεωργόπουλος Ν.,(1992), Η χρησιμοποίηση της Πληροφορικής στην Ανταγωνιστική Στρατηγική των Ελληνικών Επιχειρήσεων, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
4. Γεωργόπουλος Ν., Πολλάλης Γ., Αγιακλόγλου Χ.,(2000)< Το Διαδίκτυο ως Μέσο . Ανάπτυξης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα, Σπουδαί, τόμος 50, τεύχος 3-4, Ιούλιος-Δεκέμβριος
5. Γεωργόπουλος Ν., Σουμπενιώτης Δ., (1999) “Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Δομή και στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων” Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς
6. Δουκίδης Γ., Θεμιστοκλέους Μ., Δράκος Β., Παπαζαφειροπούλου Ν (1998) “Ηλεκτρονικό εμπόριο” εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών
7. .
8. Δουκίδης Γ., Φραγκοπούλου Α., Αναγνωστόπουλος Ι., (1993) “EDI- Ηλεκτρονική Μεταβίβαση Δεδομένων”, Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.
9. e-Business forum (2001) “Πρακτικά”
10. Καλαθάς – Ανδριόπουλος (2001) « Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας» e-business Forum memo 9/2/2001
11. Νόνας Δ., Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Η Ανάπτυξη του Διαδικτύου και οι Σύγχρονες Χρηματοοικονομικές Συναλλαγές”, Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς,
12. Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν.,(1995) “Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.

13. Πανδή Ε, (2002) “ Τρεις διαφορετικοί τύποι B2C e-commerce” e-business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘ Δικτυωθείτε’
14. Παπαδάκης, Β. (1998) “Στρατηγική των επιχειρήσεων” Αθήνα: Μπένος
15. Σπυρόπουλος, Ι (2001) “ Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας” e-business Forum memo 9/2/2001

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Anonymous “Winning combination” Marketing Business, London: C.I.M., November 2000 p.11
2. Armstrong, A., Hagel, J. III, 1996, "The real value of online communities", Harvard Business Review, 134-41.
3. Balogun J. & Veronica Hope Hailey with Gerry Johnson and Kevan Scholes (1999)“Exploring Strategic Change”, Prentice Hall.
4. Benjamin, R & Wigard,R “Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway”, Sloan Management Review (Winter 1995), 62-72
5. Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge
6. Bruce Hepburn, MacTavish Hepburn, 1999 “The Role of E-Business - Customer Value & Investor Value -Sector Report", Research Paper



7. Chandler, A (1962) "Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise", MA: MIT
8. Churchill, G, 1995 "Marketing research, methodological foundations" 6<sup>th</sup> edition, Dryden
9. Cicalese, M., Gordon, L., Allard, K "Internet Commerce Practices", June 26, 2000
10. Cronin M (1994) "Doing business on the Internet" Van Nostrand Reinhold
11. Currie, (1995) "Management Strategy for I.T.. An International Perspective" Pitman Publishing
12. Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin
13. Easterby-Smith, M, Thorpe, R and Lowe, A. (1993) "Research - An Introduction." London: Sage Publications.
14. Evans, P, Wurster, T.S, 1999, "Getting real about virtual commerce", Harvard Business Review, 84-94.
15. Frank J. Derfler(2001), E-BUSINESS, M. Γκιούρδας
16. Glasmeier, Amy K., and Bennett Harrison. 1997. "Response: Why Business Alone Won't Redevelop the Inner City: A Friendly Critique of Michael Porter's Approach to Urban Revitalization." Economic Development

Quarterly 11(1): 28-38.

17. Grant, R. (1995) "Contemporary strategy analysis", 2<sup>nd</sup> Edition, Blackwell,
18. Hamel, G. "The e-corporation, Fortune, 7/12/98, pp. 80-92
19. Hill, C. & Jones, G. (1997) "Strategic Management theory: An integrated approach", 4<sup>th</sup> Edition, Boston: Houghton Mifflin
20. IBM Corporation, (2000) "Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"
21. Kent, R. (1995) "Market research in action", Routledge
22. Klein, L, Quelch, J.A, 1996, "The Internet and international marketing", Sloan Management Review, 37, 3, 60-75.
23. Kotler, P. (1997) "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control" 9<sup>th</sup> Ed. N.J.: Prentice - Hall
24. Mahajan, V., Wind, Y (1988) "Business Synergy does not always pay off", Long Range Planning, Vol. 21, No 1, pp. 58-65
25. Malholtra, N. Birks, D, (1999) "Marketing Research, an applied approach" European edition, Prentice Hall – Financial Times
26. Marshall, C. & Rossman, G. (1994) "Improve service quality in Person – to – Person Encounters: Integrating finding from a Multidisciplinary review" Service Industries Journal, 14.

27. Mc Daniel, C & Gates,R (1995) "Marketing Research Essentials", West Publishing Company
28. Patton, M. (1997) "How to use qualitative methods in evaluation", 2<sup>nd</sup> Edition, Sage Publications.
29. Peters,Y. 2001 "Implementing new business models for the Internet Economy" Reuters Business report
30. Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .
31. Porter, M (1996)"What is Strategy?", Harvard Business Review, Volume 74, Number 6, pp. 61-78.
32. Porter,M & Millar,V "How information gives you competitive advantage", Harvard Business Review, Aug – Sept, 1985
33. Porter,M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December
34. Porter,M "Internet Strategy", Harvard Business Review, March - April 2001
35. Porter,M "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001
36. Porter,M. (1985) "Competitive advantage, creating and sustaining superior performance" New York:The free press

37. Porter, N, V. Millar (1985) “Information gives you competitive advantage”, Harvard Business review, Aug- Sept
38. Robert C. Elsenpeter(2002), Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ, Μ. Γκιούρδας
39. Rayport. J., Sviolka, J., (1994) “Exploiting the virtual value chain”, Harvard Business review, n.6, pp.141-9.
40. Temkin, B, Kafka, J., Brown, T (2001) “Best practices for b2b sales“ The forester report, Summer edition
41. Thompson, A & Strickland, A (1996) “Strategic Management Concepts and cases” 9<sup>th</sup> Ed., London Irwin.
42. Tull, D. & Hawkins, D. (1987) “Marketing research: Measurements and Method”, 4<sup>th</sup> Edition, McMillian Publishing
43. Venkatraman, N. “Five steps to a dot com strategy: how to find your footing on the web, Sloan Management Review, Spring 2000
44. Wit, B & Meyer, R (1998) “Strategy” 2<sup>nd</sup> Edition, London: Thomson

## INTEPNET

1. [Http:// heltrun.aued.gr](http://heltrun.aued.gr)
2. [www.be24.gr](http://www.be24.gr)
3. [www.be24retail.gr](http://www.be24retail.gr)
4. [www.cosmo-one.gr](http://www.cosmo-one.gr)
5. [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)
6. [www.ebusinessforum.gr](http://www.ebusinessforum.gr)
7. [www.eeei.gr](http://www.eeei.gr)
8. [www.elogistics.gr](http://www.elogistics.gr)
9. [www.emarketplaces.com](http://www.emarketplaces.com)
10. [www.emarketplaces.com](http://www.emarketplaces.com)
11. [www.infosociety.gr](http://www.infosociety.gr)
12. [www.onianet.gr](http://www.onianet.gr)
13. [www.yassas.com](http://www.yassas.com)
14. [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το τμήμα IT της εταιρείας μας διατηρεί στενή σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης

ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
-----------------	---------	------------------------------------	---------	-----------------

Το όραμα το IT τμήματος για το ρόλο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι παρόμοιο με εκείνο της διοίκησης της επιχείρησης

ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
-----------------	---------	------------------------------------	---------	-----------------

Το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών του ηλεκτρονικού εμπορίου

ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
-----------------	---------	------------------------------------	---------	-----------------

Το τμήμα IT ασχολείται στενά με την μορφοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής για το ηλεκτρονικό εμπόριο

ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
-----------------	---------	------------------------------------	---------	-----------------

Το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με νέες διαδικασίες που είναι δυνατές μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου

ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
-----------------	---------	------------------------------------	---------	-----------------

Το τμήμα IT διασφαλίζει ότι η εταιρεία αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
-----------------	---------	------------------------------------	---------	-----------------

Το τμήμα IT διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ιδιοκτησία της εταιρείας

ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
-----------------	---------	------------------------------------	---------	-----------------

Συμμετέχει η εταιρεία σε B2C;

ΝΑΙ....

ΟΧΙ....

Σημαντικότητα λόγων μη συμμετοχής σε B2C

ΠΟΛΥ ΣΥΜΑΝΤΙΚΟ	ΟΥΔΕΤΕΡΟ	ΣΥΜΑΝΤΙΚΟ
-------------------	----------	-----------

Βαθμός Χρήσης Διαδικτύου

ΜΙΚΡΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ
-------	--------	--------

Βαθμός κάλυψης αναγκών από τη συμμετοχή σε ηλεκτρονική αγορά

ΜΙΚΡΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ
-------	--------	--------

Έκταση οφέλους συμμετοχής στο ηλεκτρονικό εμπόριο

ΜΙΚΡΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ
-------	--------	--------

Βαθμός οφέλους στη περίπτωση που υπάρχουν προβλήματα

ΜΙΚΡΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ
-------	--------	--------

Προτίμηση είδους επιδότησης για τη συμμετοχή στο B2C

Εμμεση

Άμεση

Βαθμός χρήση Ιντερνετ

ΜΙΚΡΗ	ΜΕΣΑΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ
-------	--------	--------

Βαθμός κάλυψης αναγκών από τη συμμετοχή σε ηλεκτρονική αγορά

ΜΙΚΡΟΣ	ΜΕΣΑΙΟΣ	ΜΕΓΑΛΟΣ
--------	---------	---------