

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA - TQM
Διπλωματική Εργασία

Θέμα

**Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ως Βάση Θεμελίωσης Ανταγωνιστικού
Πλεονεκτήματος στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις.**



Πτυχιούχος:

Δημόπουλος Ιωάννης

ΑΜ: 0914

Υπεύθυνη καθηγήτρια

Καθ. Πέκκα Βικτώρια

Πειραιάς 2012

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην Καθηγήτρια μου κα Βικτώρια Πέκκα για το υλικό, τα εύστοχα σχόλια και την συνεχή πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε για την αποπεράτωση της μελέτης αυτής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη των προσπαθειών μου καθ' όλη τη διάρκεια σπουδών μου.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(MBA - TQM)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για την λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA με τίτλο Το ηλεκτρονικό επιχειρείν ως βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολο της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Δημόπουλος Ιωάννης

15 – 12 -2012

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1 : Οικονομικοί παράγοντες στην παλαιά και νέα οικονομία	17
Πίνακας 1.2 : Σχέση μεταξύ ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου	20
Πίνακας 1.3 : Μοντέλα Ηλεκτρονικού επιχειρείν	21
Πίνακας 2.1 : Ενδεικτικές δυνάμεις ανά κατηγορία	52
Πίνακας 2.2 : Ενδεικτικά στοιχεία για κάθε κατηγορία της SWOT Ανάλυσης	60
Πίνακας 4.1 : Κριτήρια V.R.I.O. και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	89
Πίνακας 4.2 : Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές του Porter	96
Πίνακας 5.1: Τα οφέλη του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην περίπτωση της Intel ταξινομημένα με βάση την θεωρία που αναπτύχθηκε στο 4 ^ο κεφάλαιο	145

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 : Οι εξελίξεις του περιβάλλοντος επιτάσσουν γρήγορες προσαρμογές	16
Διάγραμμα 1.2 : Βασικές λειτουργίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν	19
Διάγραμμα 1.3 : Σχέση ηλεκτρονικού επιχειρείν με ηλεκτρονικό εμπόριο.	20
Διάγραμμα 1.4 : Λόγοι υιοθέτησης Ηλεκτρονικού επιχειρείν	25
Διάγραμμα 1.5 : Κίνδυνοι / εμπόδια υλοποίησης ηλεκτρονικού επιχειρείν	31
Διάγραμμα 2.1 : Ρίζες της λέξης στρατηγικής	38
Διάγραμμα 2.2 : Επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον μιας επιχείρησης	39
Διάγραμμα 2.3 : Σχηματική αναπαράσταση της απλής δομής	41
Διάγραμμα 2.4 : Σχηματική αναπαράσταση της λειτουργικής δομής	47
Διάγραμμα 2.5 : Σχηματική αναπαράσταση δομής κατά τμήματα	43
Διάγραμμα 2.6 : Σχηματική αναπαράσταση της Δομής μήτρας	44
Διάγραμμα 2.7 : Τα επιμέρους στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος	50
Διάγραμμα 2.8 : Οι δυνάμεις που αποτελούν το Γενικευμένο Περιβάλλον	51
Διάγραμμα 2.9 : Σχηματική απεικόνιση των 5 δυνάμεων από το μοντέλο του Porter M.	54
Διάγραμμα 2.10: Η μορφή που έχει μια SWOT ανάλυση και η επιθυμητή στρατηγική	59
Διάγραμμα 3.1 : Οι τρεις φάσεις Εφαρμογής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	68
Διάγραμμα 3.2 : Επιρροή του Ηλεκτρονικού επιχειρείν στις ελληνικές επιχειρήσεις	73
Διάγραμμα 3.3 : Λόγοι εφαρμογής ηλεκτρονικού επιχειρείν στις ελληνικές εταιρείες	74
Διάγραμμα 3.4 : Χρήση Πληροφοριακών συστημάτων σε δείγμα 1600 επιχειρήσεων	74
Διάγραμμα 4.1 : Διαδικασία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω τις εκμετάλλευσης των πόρων και των ικανοτήτων	90
Διάγραμμα 4.2 : Μηχανισμός μετασχηματισμού εισροών σε εκροές	91
Διάγραμμα 4.3 : Κύριες & υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας	92
Διάγραμμα 4.4 : Το στρατηγικό ρολόι του Bowman	103
Διάγραμμα 4.5 : Επιμέρους στοιχεία των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας	108

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πρόλογος

Η διπλωματική αυτή έχει ως αντικείμενο το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Συγκεκριμένα μελετάει πως μια επιχείρηση μπορεί να το υιοθετήσει και να χρησιμοποιήσει την προσέγγιση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στο σύγχρονο ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν, αποτελεί ένα σύγχρονο μέσο τεχνολογίας, το οποίο μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση σε πολλούς τομείς, διαμορφώνει και βελτιώνει τις επιχειρηματικές και δι-επιχειρηματικές λειτουργίες της επιχείρησης. Έτσι η σύγχρονη επιχείρηση γίνεται πιο αποδοτική, πιο καινοτόμα και το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει περισσότερο ανταγωνιστικό.

Προκειμένου όμως να εκμεταλλευτούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα απαιτείται να γίνει η σωστή "εφαρμογή" του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Ο όρος "εφαρμογή" είναι ιδιαίτερα σύνθετος. Στη διπλωματική αυτή αναφέρονται τα θέματα που αφορούν τη σωστή και αποτελεσματική εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν καθώς και στους παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν, ώστε η εφαρμογή του, να ολοκληρωθεί με τη βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα:

Στο *1^ο κεφάλαιο* αναφέρονται οι έννοιες του ηλεκτρονικού επιχειρείν ώστε να γίνει αντιληπτή η έννοια, τα πλεονεκτήματα αλλά και οι κίνδυνοι που ενδεχομένως το συνοδεύουν στην εφαρμογή του.

Στο *2^ο κεφάλαιο* αναλύεται η έννοια της επιχείρησης, ώστε να γίνει αντιληπτό ότι πρόκειται για ένα σύνθετο οργανισμό, ο οποίος έχει δυνάμεις και αδυναμίες και αλληλεπιδρά σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ευκαιρίες και απειλές.

Στο *3^ο κεφάλαιο* αναφέρεται στο πώς το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να εφαρμοστεί σε μία επιχείρηση, αποτυπώνεται ποια είναι η εξέλιξη του στη χώρα μας και ποιες είναι οι προοπτικές του στο μέλλον.

Στο *κεφάλαιο 4^ο* αναφέρονται οι στρατηγικές έννοιες και τα μοντέλα που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο ίδιο κεφάλαιο, αναλύεται πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν επηρεάζει και μεταμορφώνει την επιχείρηση ως οργανισμό, δίνοντας ευκαιρίες για την απόκτηση και θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο *5^ο κεφάλαιο* αναλύεται η περίπτωση της εταιρείας Intel στην οποία διαπιστώνεται η πρακτική εφαρμογή των όσων αναφέρθηκαν.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγικά στοιχεία Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	12
Εισαγωγή	12
1.1 Η νέα μορφή οικονομίας.....	12
1.1.1 Αλλαγές στον οικονομικό τομέα	13
1.1.2 Αλλαγές στον επιχειρηματικό τομέα	13
1.1.3 Αλλαγές στους παράγοντες εργασίας	15
1.2 Τι είναι το ηλεκτρονικό Επιχειρείν?	18
1.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο & Ηλεκτρονικό επιχειρείν.....	19
1.4 Μοντέλα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	21
1.5 Λόγοι υιοθέτησης του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	24
1.6 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού Επιχειρείν	26
1.7 Κίνδυνοι Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	29
1.8 Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού επιχειρείν	32
Επίλογος.....	34
Βιβλιογραφία	35
Κεφάλαιο 2 ^ο : Περί Στρατηγικής.....	37
Εισαγωγή	37
2.1 Τι είναι η στρατηγική?.....	37
2.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	39
2.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	39
2.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	50
2.3 Το μοντέλο του Michael Porter	53
2.4 Ανάλυση SWOT	57
Επίλογος.....	62
Βιβλιογραφία	63

Κεφάλαιο 3 ^ο : Στάδια εφαρμογής του Ηλεκτρονικού επιχειρείν και η ανάπτυξη του στην Ελλάδα τον 21 ^ο αιώνα.....	65
Εισαγωγή	65
3.1 Οι προκλήσεις των επιχειρήσεων τον 21 αιώνα	65
3.2 Τα στάδια εφαρμογής/υιοθέτησης του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν σε επιχειρήσεις	68
Φάση 1: Υλοποίηση διαδικασιών Ηλεκτρονικού επιχειρείν (e - Readiness).....	68
Φάση 2: Ηλεκτρονική Δραστηριοποίηση (e-Activity)	71
Φάση 3: Επιπτώσεις εφαρμογής Η.Ε. (e-Impact).....	72
3.3 Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στην Ελλάδα.....	72
3.4 Ενδείξεις εφαρμογής Ηλεκτρονικού επιχειρείν στην ελληνική πραγματικότητα	75
3.5 Προοπτική του Ηλεκτρονικού επιχειρείν στην Ελλάδα	76
3.6 Παγκόσμιες Τάσεις του Ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	78
Επίλογος.....	79
Βιβλιογραφία	80
Κεφάλαιο 4 ^ο : Ηλεκτρονικό επιχειρείν & ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	81
Εισαγωγή	81
4.1 Πόροι, ικανότητες και σημεία υπεροχής	81
4.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	83
4.2.1 Κριτήρια Barney για ανάδειξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (V.R.I.O).....	83
4.2.2 Εφαρμογή του V.R.I.O. Πλαισίου για την ανεύρεση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	87
4.3 Η αλυσίδα αξίας.....	90
4.4 Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά Michael Porter.....	95
4.4.1 Στρατηγική Κόστους (Cost Leadership).....	96
4.4.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation)	99

4.4.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus)	101
4.5 Το στρατηγικό ρολόι.....	102
4.6 Τι είναι η πληροφορία και πότε έχει αξία.....	106
4.7 Πως η πληροφορία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	106
4.8 Ο μετασχηματισμός της Αλυσίδας Αξίας από το ηλεκτρονικό επιχειρείν.....	108
4.9 Αλλαγή στη φύση του ανταγωνισμού λόγω του Ηλεκτρον. επιχειρείν.....	111
4.10 Πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν δημιουργεί αξία /ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	113
4.10.1 Αποδοτικότητα (efficiency).....	114
4.10.2 Συμπληρωματικότητα	116
4.10.3 Κλείδωμα (Lock in).....	117
4.10.4 Καινοτομία.....	120
4.11 Το σύγχρονο περιβάλλον ανταγωνισμού και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	121
4.12 Θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	122
4.13 Οι πυλώνες - Σημεία κλειδιά μιας επιχειρηματικής στρατηγικής	123
4.14 Μοντέλο ανάπτυξης στρατηγικής.....	125
4.15 Η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος & βιωσιμότητα στο σύγχρονο περιβάλλον	126
4.16 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στον ανθρώπινο παράγοντα	127
Επίλογος.....	130
Βιβλιογραφία	130
Κεφάλαιο 5 ^ο : Η περίπτωση της Intel	134
Εισαγωγή	134
5.1 Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων για θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	134
5.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	137
5.3 Λίγα λόγια για την Intel	138

5.4 Η ανάγκη της Intel να προχωρήσει σε δραστηριότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν	138
5.5 Η δομή του έργου	139
5.6 Η αποστολή και οι στόχοι της Intel	140
5.7 Στρατηγικές Ηλεκτρονικού επιχειρείν για την αλυσίδα αξίας	141
5.8 Η ανάπτυξη του έργου	142
5.9 Η επιτυχία του ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	143
5.10 Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε νούμερα.....	143
5.11- Η αξία του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην περίπτωση της Intel.....	144
Επίλογος.....	147
Βιβλιογραφία	147
Συγκεντρωτικός Επίλογος.....	148
Συγκεντρωτική Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας.....	151

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγικά στοιχεία Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μία ανάλυση της νέας οικονομίας όπως αυτή διαμορφώνεται βάσει των σύγχρονων τεχνολογιών μια εκ των οποίων είναι το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Αναλύεται η έννοια του ηλεκτρονικού επιχειρείν και δίνεται έμφαση στον διαχωρισμό του από το ηλεκτρονικό εμπόριο. Πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες που πολύ συχνά συγχέονται.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου, αναφέρονται οι μορφές με τις οποίες το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να αναπτυχθεί, καθώς και οι λόγοι, για τους οποίους μια επιχείρηση θα πρέπει να το υιοθετήσει.

Τέλος, γίνεται επίσης αναφορά, στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού επιχειρείν και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά των κινδύνων και των εμποδίων που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.

1.1 Η νέα μορφή οικονομίας

Το διαδίκτυο, η πληροφορική και οι τεχνολογίες επικοινωνίας που υιοθετήθηκαν και χρησιμοποιούνται σήμερα, έχουν δημιουργήσει μια νέα μορφή οικονομίας που διαφέρει σε πολλούς τομείς με το καθιερωμένο μοντέλο οικονομίας που δέσποζε στην αγορά τις προηγούμενες δεκαετίες.

Οι διαφορές της νέας μορφής οικονομίας εντοπίζονται στην βιβλιογραφία διαχωρισμένες σε τρεις επιμέρους τομείς. Έτσι έχουμε αλλαγές ως προς τους τομείς της οικονομίας, τον επιχειρηματικό και τον καταναλωτικό τομέα.

1.1.1 Αλλαγές στον οικονομικό τομέα



Ξεκινώντας από τις αλλαγές στον οικονομικό τομέα, διαπιστώνεται ότι οι αγορές έχουν γίνει πιο σύνθετες και προσαρμόζονται άμεσα και δυναμικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτή η προσαρμογή στις νέες συνθήκες δεν γινόταν σε τόσο έντονο ρυθμό στο παρελθόν και οι αγορές παρουσίαζαν κάποιες σταθερές.

Επίσης, με την εξέλιξη των τεχνολογιών, ο ανταγωνισμός διευρύνθηκε και έπαψε να περιορίζεται εντός των συνόρων κάθε χώρας. Καθώς κάθε άνθρωπος έχει αποκτήσει πρόσβαση στην παγκόσμια πλέον αγορά, ο ανταγωνισμός κάθε οικονομίας άλλαξε διάσταση και από εθνικός έγινε παγκόσμιος.

Παράλληλα παρατηρείται και μία αλλαγή στην δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων που στηρίζουν την οικονομία. Ενώ παλαιότερα οι επιχειρήσεις βασιζόνταν στην βιομηχανική παραγωγή, σήμερα οι νέες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες που παρέχουν οι σύγχρονες τεχνολογίες (Combe, 2006: σελ. 2).

Επίσης παρατηρείται αλλαγή και στον τρόπο που δημιουργείται η προστιθέμενη αξία στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στο παρελθόν οι περισσότερες από αυτές έδιναν βάρος κυρίως στη διαφοροποίηση διαθέτοντας κεφάλαια, όπως για παράδειγμα ακριβούς εξοπλισμούς. Σήμερα οι εποχές έχουν αλλάξει και αυτό το οποίο τις διαφοροποιεί, αλλά και τις βοηθάει ως προς τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Με την πρόοδο των πληροφοριακών συστημάτων οι επιχειρήσεις μπορούν και εξελίσσουν και να βελτιώνουν το ανθρώπινο δυναμικό διαμοιράζοντας την γνώση και την καινοτομία για την ανάπτυξη και πώληση των νέων προϊόντων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας σύγχρονα μέσα επικοινωνίας όπως το διαδίκτυο (Internet). (Combe, 2006 σελ. 2)

1.1.2 Αλλαγές στον επιχειρηματικό τομέα

Καθώς το περιβάλλον μέσω των νέων τεχνολογιών εξελίσσεται δεν θα μπορούσε να μην επιφέρει αλλαγές και στην επιχειρηματική δομή των επιχειρήσεων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις παύουν να ενεργούν ως μεμονωμένες οντότητες και λειτουργούν πλέον συλλογικά μέσα σε ένα ενοποιημένο δίκτυο, που αποτελείται από

παρόμοιους οργανισμούς, στο οποίο οι πληροφορίες και οι τηλεπικοινωνίες παίζουν ένα πρωτεύον ρόλο ομαλοποιώντας τις συναλλαγές και δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για σύναψη συνεργασιών (Castells, 1996).



Το παραδοσιακό μοντέλο παραγωγής βασίζονταν στην μαζική παραγωγή όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέκυπτε είτε από την μείωση του κόστους παραγωγής είτε από την μεγάλη ποσότητα παραγωγής. Σήμερα τα χαρακτηριστικά της παραγωγής έχουν αλλάξει καθιστώντας την ευέλικτη. Με τον όρο ευέλικτη χαρακτηρίζεται η παραγωγή η οποία μπορεί να προσαρμοστεί στις εκάστοτε ανάγκες της αγοράς. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν στην ποσότητα, μπορεί όμως να είναι και βαθύτερης παρέμβασης όπως ο ανασχεδιασμός ή η δημιουργία νέων προϊόντων/ υπηρεσιών που προάγουν την καινοτομία και καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών.

Παλαιότερα, ως μέσα ανάπτυξης των προϊόντων θεωρούνταν οι υποδομές και τα κεφάλαια που είχε η κάθε εταιρεία, που σε συνδυασμό με τον παράγοντα εργασία, παρήγαγε το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία. Με το πέρασμα του χρόνου οι ανάγκες των επιχειρήσεων, για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός, επέφεραν αλλαγές και ως μέσα ανάπτυξης δεν θεωρούνται πια οι μηχανές αλλά η καινοτομία και η γνώση. Οι μηχανές αποτελούν το μέσο υλοποίησης. Η τεχνογνωσία που καλλιεργείται και μεταλαμπαδεύεται μέσω των ψηφιακών και ηλεκτρονικών μέσων βοηθάει στο να βελτιώνεται ολοένα και περισσότερο το ανθρώπινο δυναμικό προσφέροντας ταχύτητα στην παραγωγή αλλά και αύξηση της ποιότητας των επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών που παρέχονται. Οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται υιοθετώντας αλλαγές που υπαγορεύουν οι αγορές, ψάχνουν για νέες ευκαιρίες, δίνουν έμφαση στη εκπαίδευση, ενστερνίζονται τις αλλαγές από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν και προάγουν την καινοτομία (Combe, 2006 σελ. 2-3).

Παράλληλα, η εξέλιξη των πληροφοριακών και τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών συντέλεσε στο να ενθαρρυνθεί η σύναψη συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων/οργανισμών που μπορούν πλέον να δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό γεωγραφικό μήκος και πλάτος. Οι επιχειρήσεις παύουν να λειτουργούν ως ανεξάρτητες οντότητες και αναπτύσσουν συνεργασίες μέσω των οποίων μπορούν να μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις, να συγκροτούν παγκόσμιες εφοδιαστικές αλυσίδες προάγοντας με αυτό τον τρόπο το διεθνές εμπόριο και την παραγωγή πλούτου. Ωστόσο, ο τοπικός χαρακτήρας των εκάστοτε

επιχειρήσεων δεν καταργείται, απλά επεκτείνεται η λειτουργία τους και πέραν των φυσικών τους ορίων (Rackham, 1996).

Οι παραπάνω εξελίξεις οδηγούν στην παγκοσμιοποίηση των αγορών και στον εκσυγχρονισμό των μορφών και της φύσης των βιομηχανιών/εταιρειών που αυτές περιέχουν. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις υιοθετούν τεχνολογίες, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο και κατ' επέκταση το ηλεκτρονικό επιχειρείν που θα τις βοηθήσουν στο να προσαρμοστούν ευκολότερα και πιο αποτελεσματικά στις σύγχρονες εξελίξεις του νέου περιβάλλοντος.

1.1.3 Αλλαγές στους παράγοντες εργασίας



Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστες τις εργασιακές συνθήκες.

Οι εργαζόμενοι μέσω της τεχνολογίας μπορούν να διεκπεραιώνουν περισσότερες εργασίες/καθήκοντα σε σχέση με το παρελθόν με συνέπεια οι θέσεις εργασίας να εμπλουτίζονται συνεχώς με νέες υποχρεώσεις, καταργώντας τη φύση εργασίας που επικρατούσε. Μέσω της κατάτμησης της εργασίας που επικρατεί σήμερα, οι προτιμήσεις των εργαζομένων σε θέματα εργασίας παύουν να είναι σταθερές και μετατρέπονται σε δυναμικές αφού κάθε εργαζόμενος εκτελεί ένα τμήμα από το σύνολο ενός έργου αποτελεσματικά που, συνδυαστικά με τις εκροές άλλων εργαζομένων, παράγουν ένα ενιαίο επιθυμητό αποτέλεσμα (Combe, 2006 σελ. 2-3).

Πλέον οι ικανότητες που απαιτούνται στις σύγχρονες θέσεις εργασίας όπου το νέο περιβάλλον τις υπαγορεύει, δεν είναι εντελώς εξειδικευμένες/άκαμπτες. Όσο ο χρόνος περνάει οι επιχειρήσεις στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε εργαζόμενους που έχουν την ικανότητα να εκτελούν παράλληλα σύνθετες εργασίες και μπορούν να προσαρμόζονται ευέλικτα στις σύγχρονες απαιτήσεις οι οποίες διαρκώς αλλάζουν, προσαρμοζόμενες στο σύγχρονο ευμετάβλητο περιβάλλον.

Η προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις γίνεται μέσω της εκπαίδευσης. Ο εργαζόμενος δεν βασίζεται μόνο στις γνώσεις που διαθέτει αλλά εντάσσεται σε ένα κύκλο αέναης εξέλιξης όπου μέσω της δια βίου εκπαίδευσης εξελίσσεται και εκτελεί την εργασία του ακόμα αποτελεσματικότερα.

Καθώς το νέο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί κατάτμηση των εργασιών, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εργάζονται απομονωμένα από τους συναδέλφους τους. Κάθε εργασία είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας και όχι της ατομικής προσπάθειας. Αυτό το κλίμα συνεργασίας/εξάρτησης που έχει ο ένας εργαζόμενος από τον άλλο, αναστέλλει εν δυνάμει συγκρούσεις που μπορούσαν να αναπτυχθούν στο παρελθόν όταν τα άτομα λειτουργούσαν μεμονωμένα (Evans & Wurster, 1997 σελ. 70-82 & Combe, 2006 σελ. 3).

Τέλος, όλες οι αλλαγές αυτές που έχουν συντελεσθεί στο νέο εργασιακό περιβάλλον δεν θα μπορούσαν να μην είχαν και αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους. Λόγω της γενικότερης φύσης της εργασίας που επικρατεί η πλειοψηφία των εργαζομένων παύει πλέον να θεωρείται αναντικατάστατη. Αυτό δημιουργεί στην πλειοψηφία των εργαζομένων μία ανασφάλεια σχετικά με την διατήρηση της θέσης εργασίας που κατέχουν. Από την άλλη πλευρά αυτό δίνει την δυνατότητα σε εργαζόμενους να μπορούν κάθε στιγμή να δουλέψουν "ευκαιριακά" καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες στις διάφορες αγορές όπου εμφανίζονται σημεία ανισορροπίας μεταξύ αγοράς και ζήτησης

Για να μπορέσει ωστόσο μια επιχείρηση να αξιοποιήσει όλο της το προσωπικό και να του παρέχει τις κατάλληλες υποδομές που θα βοηθήσουν να εργασθεί αποτελεσματικά, υιοθετούν και προάγουν την χρήση νέων τεχνολογιών όπως είναι το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Στον παρακάτω πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι διάφορες δυνάμεις του οικονομικού συστήματος και πως αυτές επηρεάζονται από τις συνθήκες που επικρατούν στην νέα μορφή αγοράς της σύγχρονης οικονομίας (Combe, 2006 σελ. 4).



Διάγραμμα 1.1: Οι εξελίξεις του περιβάλλοντος επιτάσσουν γρήγορες προσαρμογές

Πίνακας 1.1:Οικονομικοί παράγοντες στην παλαιά και νέα οικονομία.

Οικονομικοί Παράγοντες		
	<i>Παλιά Οικονομία</i>	<i>Νέα οικονομία</i>
Αγορές	Σταθερή	Δυναμική και σύνθετη
Ανταγωνισμός	Εθνική	Διεθνής και Παγκόσμια
Υποδομές	Κατασκευαστικές	Παροχής Υπηρεσιών
Προστιθέμενη αξία	Φυσικό Κεφάλαιο	Ανθρώπινο δυναμικό
Επιχειρηματικοί Παράγοντες		
Οργάνωση	Ιεραρχική	Δικτύωσης
Παραγωγή	Μαζική	Ευέλικτη
Μέσο Ανάπτυξης	Κεφάλαια και εργασία	Καινοτομία και γνώση
Τεχνολογικά Μέσα	Μηχανές	Ψηφιακά και ηλεκτρονικά μέσα
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Χαμηλό Κόστος/υψηλή παραγωγή	Καινοτομία, ταχύτητα, ποιότητα
Σχέσεις	Ανεξάρτητες οντότητες	Συνεργασίας (Collaborative)
Παράγοντες εργασίας		
Προτιμήσεις	Σταθερές	Δυναμικές, Κατανεμημένες
Ικανότητες	Εξειδικευμένες	Πολλαπλές και ευέλικτες
Εκπαιδευτικές Ανάγκες	Προσανατολισμένες στο εμπόριο	Αέναη εκπαίδευση (Life Long Learning)
Εργασιακές Σχέσεις	Συγκρουόμενες	Συνεργασίας
Φύση της εργασίας	Σταθερή	Μη ασφαλής, ευκαιριακή

Πηγή: Combe, 2006 σελ. 4

1.2 Τι είναι το ηλεκτρονικό Επιχειρείν?

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν ως έννοια χρησιμοποιείται ευρέως. Ωστόσο ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται διαφέρει. Για το λόγο αυτό προκειμένου να ορισθεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν ακολουθούνται πολλοί ορισμοί ώστε ο αναγνώστης να μπορέσει να κατανοήσει καλύτερα την έννοια αυτή.



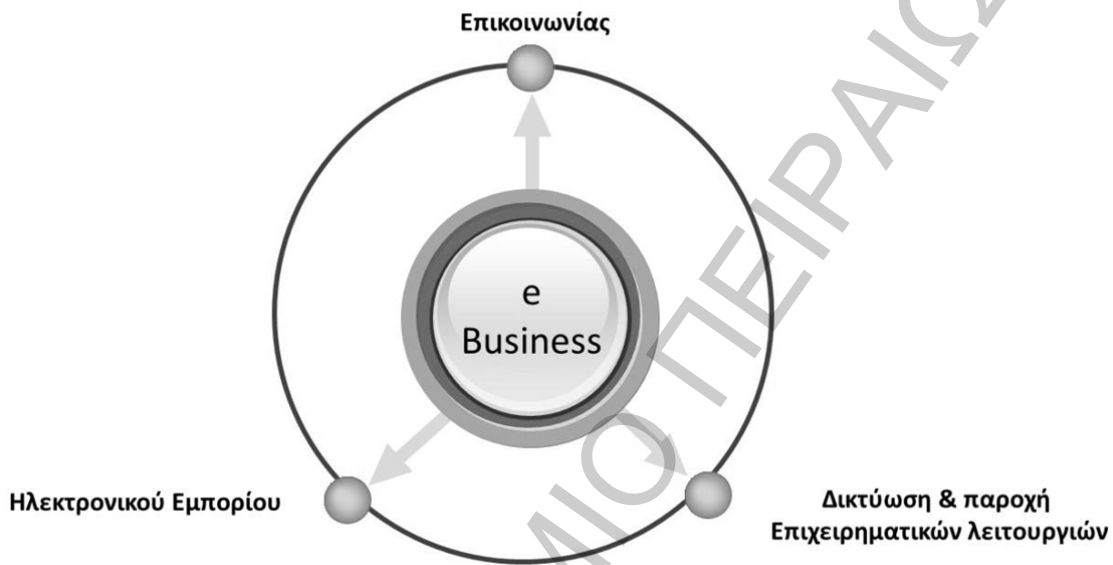
Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που λειτουργεί μέσα στο εξωτερικό περιβάλλον και βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με αυτό. Οι επιχειρήσεις που θα επιβιώσουν είναι αυτές οι οποίες στο παρόντα χρόνο θα χαράξουν στρατηγικές, που θα τις βοηθήσουν να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος ώστε να επιβιώσουν, να ανταγωνιστούν καλύτερα και να επιτύχουν. Αυτές οι στρατηγικές αφορούν τις περισσότερες φορές την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στις πρακτικές των επιχειρήσεων γεγονός που ουσιαστικά οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μία νέα διάσταση λειτουργίας η οποία αποτελεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Οι λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα σε μία επιχείρηση είναι ποικίλες και μπορούν να εκτελούνται τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό αυτής. Αυτές μπορεί να αφορούν την απλή ανταλλαγή αγαθών (εμπόριο) αλλά και πιο σύνθετες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση όπως ο σχεδιασμός υλικών -πόρων, οι κατασκευές, οι μεταφορές, ο έλεγχος ποιότητας, το μάρκετινγκ, οι οικονομικές συναλλαγές, τα συστήματα διοίκησης κλπ.. Η χρησιμοποίηση του διαδικτύου για τη διεκπεραίωση αυτών των σύνθετων δραστηριοτήτων πέρα της ανταλλαγής αγαθών μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, ονομάζεται **ηλεκτρονικό επιχειρείν** (Chaffey, 2004 σελ. 13).

Με βάση το **Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Πληροφορικής (European Information Technology Observatory)** το ηλεκτρονικό επιχειρείν ορίζεται ως μία ομπρέλα που ενσωματώνει από την μία το ηλεκτρονικό εμπόριο (Μοντέλο 1 προς πολλούς – one to many – και ηλεκτρονικών αγορών B2B) και τους δικτυακούς τόπους προώθησης και πληροφόρησης, και από την άλλη υπηρεσίες e-business όπως για παράδειγμα οι υποστηρικτικές υπηρεσίες πληροφορικής που σχετίζονται με την παραμετροποίηση, την υλοποίηση, την φιλοξενία, την συντήρηση και την διαχείριση λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου B2C και B2B (European Commission, 2008).

Με τον όρο Ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να ορισθεί η χρήση του διαδικτύου για την δικτύωση και την παροχή επιχειρηματικών λειτουργιών, ηλεκτρονικού εμπορίου,

επικοινωνίας μεταξύ των οργανισμών ή των επιχειρήσεων συνεργασίας, μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της και τέλος της συνεργασίας μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της ή άλλων ενδιαφερόμενων (stakeholders). Μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν γίνεται η αξιοποίηση των τεχνολογιών της δικτύωσης και του διαδικτύου ώστε να υποστηριχθούν οι εμπορικές διαδικασίες (Combe, 2006 σελ. 1).



Διάγραμμα 1.2: Βασικές λειτουργίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν

1.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο & Ηλεκτρονικό επιχειρείν

Συνήθως οι όροι ηλεκτρονικό εμπόριο και ηλεκτρονικό επιχειρείν χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι. Ωστόσο πρόκειται για δύο διαφορετικούς όρους η διαφορά των οποίων έγκειται στο εύρος των λειτουργιών που περιλαμβάνουν. Συγκεκριμένα το ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνει ένα μεγαλύτερο εύρος λειτουργιών οι οποίες εμπεριέχουν εσωτερικές ενέργειες που εξυπηρετούν λειτουργίες σχετικά με τις προμήθειες, τα logistics, τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, τις πληρωμές, τον έλεγχο αποθεμάτων και τον εντοπισμό παραγγελιών. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ένα ευρύτερο σύνολο λειτουργιών μέσα στο οποίο υπάγεται και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Στο παρακάτω Διάγραμμα 1.1 δίδεται με κατανοητό τρόπο η σχέση αυτών των δύο εννοιών (Chaffey, 2004 σελ. 14).





Διάγραμμα 1.3: Σχέση ηλεκτρονικού επιχειρείν με ηλεκτρονικό εμπόριο κλπ

Πηγή: Πολέμη, 2002 σελ. 7

Το σημείο στο οποίο οι δύο όροι φαίνεται να ταυτίζονται είναι στην αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Στον παρακάτω Πίνακα 1.2 φαίνεται η σχέση μεταξύ του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Πίνακας 1.2: Σχέση μεταξύ ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου

e – Business (Ηλεκτρονικό Επιχειρείν)	e – Commerce (Ηλεκτρονικό Εμπόριο)
Αγορά & Πώληση ηλεκτρονικά	Ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ προμηθευτή & πελατών
Ηλεκτρονικές Προμήθειες	Ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ οργανισμών που αγοράζουν από τους προμηθευτές
Ηλεκτρονική διανομή	X
Online Εξυπηρέτηση πελατών	X
Ασφαλείς Συναλλαγές	X
Αυτοματοποίηση Λειτουργιών	X
Ηλεκτρονικές Συνεργασίες	X

Πηγή: Combe, 2006 σελ. 2

1.4 Μοντέλα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στην σύγχρονη οικονομία εκδηλώνεται με διάφορες μορφές. Ανάλογα με το τύπο των οντοτήτων που έρχονται σε αλληλεπίδραση, το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να διαχωριστεί σε κατηγορίες.

Για λόγους ευκολίας, οι οντότητες αυτές κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες: Κυβερνητικοί οργανισμοί, Καταναλωτές και Επιχειρηματικοί οργανισμοί. Ανάλογα με το ποια είναι τα εμπλεκόμενα μέρη που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθορίζεται και το αντίστοιχο μοντέλο ηλεκτρονικού επιχειρείν που χρησιμοποιείται.

Πίνακας 1.3: Μοντέλα Ηλεκτρονικού επιχειρείν

	Κυβέρνηση (Government)	Επιχείρηση (Business)	Πελάτης (Consumer)
Κυβέρνηση (Government)	G 2 G	G 2 B	G 2 C
Επιχείρηση (Business)	B 2 G	B 2 B	B 2 C
Πελάτης (Customer)	C 2 G	C 2 B	C 2 C

Πηγή: Combe, 2006, σελ. 67

Business to Consumer (B2C)

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στον τύπο του ηλεκτρονικού επιχειρείν που αναπτύσσεται μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών και έχει ως στόχο να βοηθήσει στην παροχή προστιθέμενης αξίας στους πελάτες. Η σχέση B2C αναφέρεται στο ηλεκτρονικό εμπόριο

μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει B2C επικοινωνία, απευθύνεται άμεσα στο πελάτη της καταργώντας τους μεσάζοντες και χρησιμοποιεί το διαδίκτυο έτσι ώστε να βελτιώνεται η παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη. Συγκεκριμένα η χρήση του διαδικτύου για ηλεκτρονικές παραγγελίες βοηθά στην επιτάχυνση της διεκπεραίωσης της παραγγελίας, αλλά και μειώνει το κόστος πώλησης και υποστήριξης της διαδικασίας. Παραδείγματα μορφής B2C αποτελούν οι επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα μέσω διαδικτύου (online retailers), όπως το Amazon αλλά και επιχειρήσεις που κάνουν απευθείας πωλήσεις (χωρίς μεσάζοντες) όπως η Dell (Combe, 2006 σελ 63; Chen, 2004 σελ. 2).

Business to Business (B2B)

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στο τύπο του ηλεκτρονικού επιχειρείν που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων μέσω internet, intranet, extranet έτσι ώστε να διευκολύνεται η λειτουργία τους μέσω της αυτοματοποίησης διαδικασιών. Αυτού του είδους οι συναλλαγές μπορούν να αφορούν την επικοινωνία μιας επιχείρησης με τους εμπλεκόμενους συντελεστές στην εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και την παροχή υποστήριξης σε άλλες επιχειρήσεις με ηλεκτρονικό τρόπο. Η Intel και η Cisco έχουν αναπτύξει αντίστοιχες πλατφόρμες που προσφέρουν online συστήματα εφοδιασμού και υποστήριξης πελατών (Chaffey, 2004 σελ. 26).

Είναι κοινά αποδεκτό ότι το μεγαλύτερο μέρος του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελείται από κατηγορίες οι οποίες είναι συναλλαγές της μορφής B2B. Αυτή η δυνατότητα που προσφέρεται στις επιχειρήσεις δεν καταργεί τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν προηγουμένως, απλά τους καθιστά διαθέσιμο ένα νέο κανάλι επικοινωνίας με την αξιοποίηση του οποίου μπορούν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη (Chen, 2004 σελ. 2).

Business to Government (B2G)

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στον τύπο του ηλεκτρονικού επιχειρείν που αναπτύσσεται μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνητικών οργανισμών. Αυτού του είδους οι συναλλαγές αφορούν τις προμήθειες (Meir & Stormer, 2009 σελ. 13).

Consumer to Business (C2B)

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ιδιώτες που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις αλλά και ιστοσελίδες που επιτρέπουν ιδιώτες να προσφέρουν αντικείμενα προς πώληση σε επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες που προσφέρουν λογιστές και δικηγόροι σε επιχειρήσεις μέσω του διαδικτύου (Chen, 2004 σελ. 2 : Γεωργόπουλος, 2001: σελ. 23).

Consumer to Consumer (C2C)

Πρόκειται για μία κατηγορία συναλλαγών που αυξάνεται ολοένα και περισσότερο. Αποτελεί έναν τύπο συναλλαγών που η διεκπεραίωση τους μέσω του ιντερνέτ και υπερέχει σε σχέση με τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας. Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στο τύπο του ηλεκτρονικού επιχειρείν που αναπτύσσεται μεταξύ καταναλωτών. Αυτό μπορεί να αφορά προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω του διαδικτύου από καταναλωτές σε άλλους καταναλωτές. Μερικά παραδείγματα αποτελούν οι ιστοσελίδες διαφήμισεων/αγγελιών όπως το Loot στο οποίο οι χρήστες μπορούν να αναρτούν αγγελίες σχετικά με αντικείμενα που έχουν προς πώληση καθώς και ιστοσελίδες πλειστηριασμών όπως το eBay (Combe, 2006 σελ. 65 : Chen, 2004 σελ. 2).

Consumer to Government (C2G)

Αυτή η κατηγορία ηλεκτρονικού επιχειρείν περιλαμβάνει όλες τις ηλεκτρονικές συναλλαγές που αναπτύσσονται μεταξύ των καταναλωτών/πολιτών και των κυβερνητικών οργανισμών. Αυτές οι συναλλαγές βοηθούν τους πολίτες να έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες και τις υπηρεσίες του κράτους, χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν από υπηρεσία σε υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν. Ένα παράδειγμα C2G συναλλαγής αποτελεί η ηλεκτρονική υποβολή των φορολογικών δηλώσεων (Meir & Stormer, 2009 σελ. 13).

Government to Consumer (G2C)

Η κατηγορία αυτή του ηλεκτρονικού επιχειρείν περιλαμβάνει όλες της ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ ενός κυβερνητικού οργανισμού και νομικών προσώπων. Οι περισσότερες G2C ηλεκτρονικές συναλλαγές υλοποιούνται μέσω πληροφοριακών συστημάτων, αλλά

μπορούν επίσης να διεξαχθούν μέσω αλληλογραφίας ή πολυμέσων. Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές αυτές μπορούν να γίνονται σε ομοσπονδιακό επίπεδο, κρατικό και τοπικό. Επειδή τα νομικά πρόσωπα δεν είναι καταναλωτές αλλά πολίτες η σχέση G2C είναι γνωστή βιβλιογραφικά και ως Government to Citizen (Turban, 2006 σελ. 105).

Government to Business (G2B)

Η κατηγορία αυτή του ηλεκτρονικού επιχειρείν περιλαμβάνει την μη εμπορικού χαρακτήρα ηλεκτρονική συναλλαγή μεταξύ των τοπικών ή κεντρικών αρχών και του εμπορικού τομέα των επιχειρήσεων. Η G2B επικοινωνία έχει σκοπό να προσφέρει πληροφορίες ή συμβουλές σχετικά με βέλτιστες πρακτικές (best practices) ηλεκτρονικού επιχειρείν που έχουν επιτύχει σε επιχειρηματικό επίπεδο και που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε κυβερνητικούς οργανισμούς (Turban, 2006 σελ. 105).

Government to Government (G2G)

Η συγκεκριμένη κατηγορία του ηλεκτρονικού επιχειρείν περιλαμβάνει ηλεκτρονικές συναλλαγές, μη εμπορικού χαρακτήρα, που διενεργούνται μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών, τμημάτων ή αρχών. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των αλληλεπιδράσεων χρησιμοποιείται για την υλοποίηση συνεργασιών μεταξύ των κυβερνητικών οργανισμών (Turban, 2006 σελ. 105).

1.5 Λόγοι υιοθέτησης του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



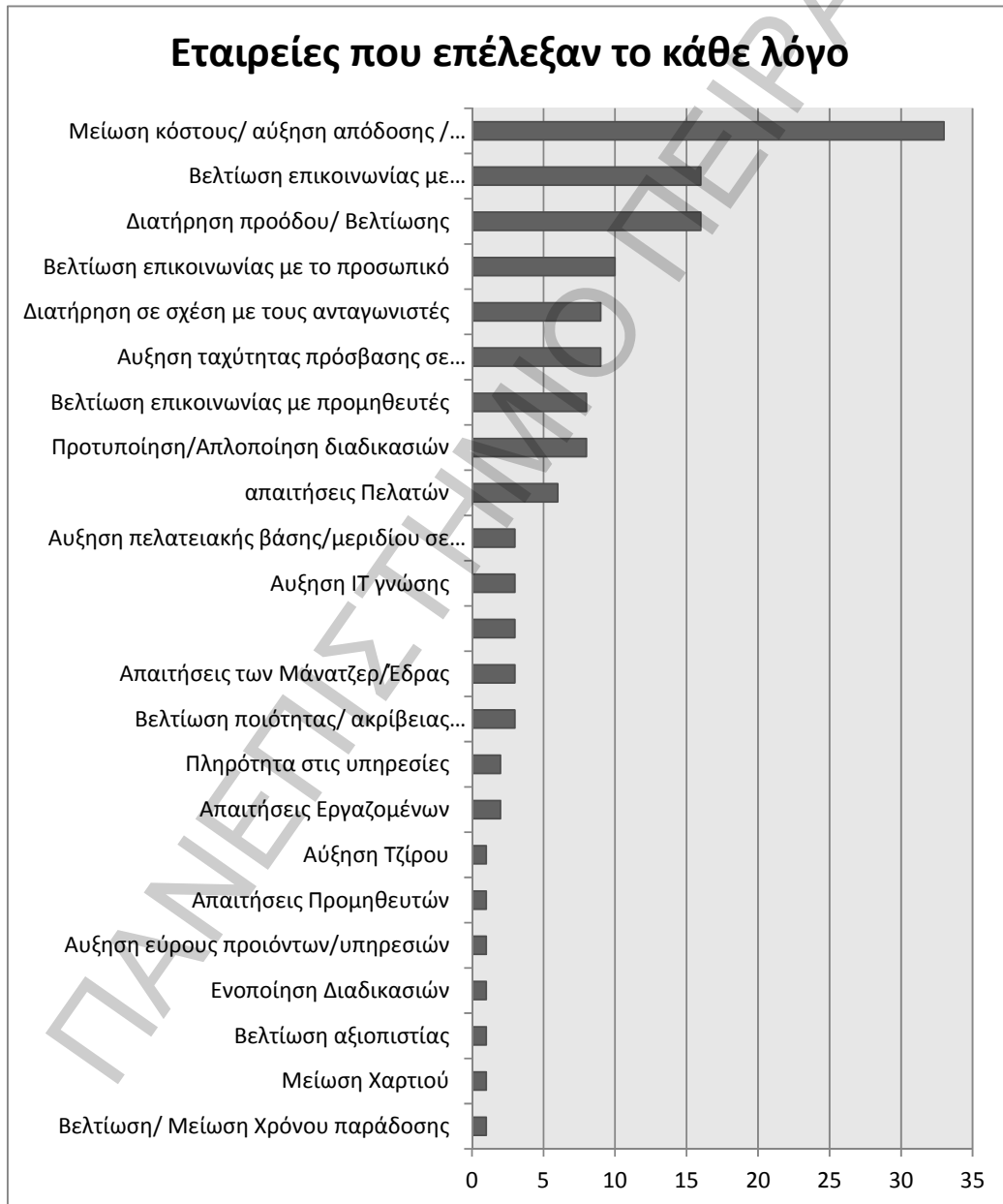
Τα κριτήρια με βάση τα οποία ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση προχωρά στην υιοθέτηση ενός μοντέλου ηλεκτρονικού επιχειρείν ποικίλουν. Στην πλειοψηφία τους, τα κριτήρια αυτά, σκοπό έχουν την γενικότερη βελτίωση της απόδοσης.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα Individuals accessing the Internet του (DTI: UK National Statistics, 2008) που διεξήγαγε το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας της Αγγλίας (DTI) στην οποία συμμετείχαν εταιρείες από το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία, την Γαλλία, την Γερμανία, την Ιταλία, την Σουηδία, την Αυστραλία,

την Αμερική, τον Καναδά και την Ιαπωνία, αποτυπώθηκαν οι λόγοι για τους οποίους μία εταιρεία προβαίνει στην υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού επιχειρείν καθώς και μια ιεράρχηση αυτών.

Οι λόγοι που οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν φαίνονται στο παρακάτω Διάγραμμα 1.2. Ανάλογα με το πόσες εταιρείες επέλεξαν τον κάθε λόγο, προέκυψε η παρακάτω ιεράρχηση.

Διάγραμμα 1.4 : Λόγοι υιοθέτησης Ηλεκτρονικού επιχειρείν



Πηγή: Υπουργείο Εμπορίου & Βιομηχανίας της Αγγλίας (DTI), 2008

1.6 Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Ένα ερώτημα το οποίο σίγουρα αφορά στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτυπώνεται στο γιατί μία επιχείρηση επιλέγει την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Για να σκιαγραφηθούν οι λόγοι αρκεί να καταγραφούν τα οφέλη/ πλεονεκτήματα που μια επιχείρηση θα μπορούσε να αποκομίσει από αυτή την υλοποίηση.

Βασικά Πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την χρήση του Ηλεκτρονικού επιχειρείν (Richardson, 2007 σελ. 13-18; Γεωργόπουλος, 2001 σελ. 25-27).

- Αύξηση των πωλήσεων
- Μείωση του Κόστους.
- Κόστη για κατασκευή προϊόντος
- Κόστη μάρκετινγκ ή υλικού προώθησης προϊόντων, κόστους διανομής, κόστος επεξεργασίας (παραγγελίας από πελάτες),
- Κόστος για πληροφορίες αποθήκευσης
- Χαμηλά τηλεπικοινωνιακά κόστη
- Αύξηση κερδών
- Επιτρέπουν την εφαρμογή καινοτόμων μοντέλων
- Επιτρέπουν υψηλού βαθμού εκπαίδευσης/ εξειδίκευσης
- Μείωση του χρόνου έκθεσης
- Υποστήριξη BPR
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών (σε μερικές περιπτώσεις)
- Διευκόλυνση διανομής
- Επέκταση του μεγέθους της αγοράς από τοπικές αγορές σε εθνικές και από εθνικές σε πολυεθνικές
- Δυνατότητα καθορισμού μίας πιο στενής αγοράς. Η κατάτμηση της αγοράς σε επιμέρους αγορές στόχους και η δυνατότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο τρόπο ικανοποίησής τους.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν παρέχει πλεονεκτήματα σε όλους τους εμπλεκόμενους τους οποίους εξυπηρετεί. Κατά συνέπεια τα οφέλη προς τα εμπλεκόμενα μέλη θα μπορούσαν να αποτυπωθούν και να ταξινομηθούν ανάλογα

Οφέλη οργανισμών που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό επιχειρείν στις συνεργασίες τους με άλλες επιχειρήσεις, κατασκευαστές ή παρόχους υπηρεσιών

Η χρήση ηλεκτρονικού επιχειρείν μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί στην δημιουργία ισχυρών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους καθώς και βελτιστοποίηση και αυτοματισμό των υποκείμενων επιχειρηματικών διαδικασιών που προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα όπως (Κόκκοτος & Λιναρδάτος, 2009 σελ. 25: Γεωργόπουλος, 2001 σελ. 25-27: Richardson, 2007 σελ. 13-18):

- Η αύξηση των κερδών καθώς δημιουργούνται νέες αγορές για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, δημιουργία νέων προϊόντων που στηρίζονται στην πληροφορική, νέα κανάλια διανομής που παρέχουν την δυνατότητα αμφίδρομης άμεσης επικοινωνίας με τον πελάτη.
- Το μειωμένο κόστος διαφήμισης χάρη στο άμεσο μάρκετινγκ που προσφέρει το διαδίκτυο
- Το μειωμένο κόστος και ο μικρότερος χρόνος διανομής (ειδικά για προϊόντα ψηφιακής μορφής)
- Το μειωμένο κόστος διατήρησης αποθέματος χάρη στην προγραμματισμένη και αποτελεσματική ηλεκτρονική προμήθεια των συστημάτων του ηλεκτρονικού επιχειρείν
- Το μειωμένο κόστος σχεδίασης και κατασκευής προϊόντος
- Οι περισσότερες ευκαιρίες για μάρκετινγκ σε εστιασμένες αγορές
- Η δυνατότητα πρόσβασης σε νέες αγορές για περιφερειακές, απομονωμένες περιοχές
- Η ανάμειξη του πελάτη όσον αφορά καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες
- Η διεύρυνση των αγορών
- Η καλύτερη κάλυψη και εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών (ύπαρξη τηλεφωνικών κέντρων εξυπηρέτησης)
- Η επίτευξη άμεσων πωλήσεων χωρίς την μεσολάβηση ενδιάμεσων
- Η παροχή και η αξιοποίηση των πληροφοριών που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και η εναρμόνιση της στρατηγικής με αυτά.
- Η παγκόσμια παρουσία
- Η βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα
- Οι μικρότερες αλυσίδες προμήθειας
- Τα οικονομικά οφέλη (Μείωση χρόνου συναλλαγών, βελτίωση ποιότητας συναλλαγών , αύξηση δυνητικών πελατών)
- Οι νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες (Νέες αγορές για υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες)

Οφέλη για τον καταναλωτή που προκύπτουν από την χρήση του Ηλεκτρονικού επιχειρείν (Γεωργόπουλος, 2001 σελ. 25-27; Richardson, 2007 σελ. 13-18)

- Παγκόσμιο πεδίο επιλογών
- Εναλλακτική διαθεσιμότητα από διαφορετικές περιοχές
- Χαμηλότερες τιμές. Μερικά προϊόντα πωλούνται δικτυακά σε σημαντικά χαμηλότερες τιμές ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικά και ελκυστικά για τον καταναλωτή σε σχέση με τα υπόλοιπα.
- Καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών /εξυπηρέτησης.
- Περισσότερη πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία
- Πληροφορίες για την καλύτερη παρουσίαση και χρησιμοποίηση του προϊόντος.
- Πιο εμπειριστατωμένη επιλογή αγοράς του προϊόντος
- Μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη
- Προϊόντα προσαρμοσμένα στον συγκεκριμένο πελάτη.
- Γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη
- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- Ευκολία και άνεση (αγορές από το σπίτι)
- Μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών
- Αγορά προϊόντος που συνδυάζει καλύτερα χαρακτηριστικά και πιο ανταγωνιστική τιμή.
- Πρόσβαση σε επιπλέον πληροφορίες σχετικά με τον προϊόν (γνώμες άλλων πελατών)
- Γρήγορη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα για κάποιον που θέλει να χρησιμοποιήσει το προϊόν ή την υπηρεσία άμεσα καθώς, αν δεν μπορεί να ικανοποιηθεί το αίτημα του, θα στραφεί σε κάποιον ανταγωνιστή.

Οφέλη που προκύπτουν για τις κοινωνία όταν γίνεται χρήση του Ηλεκτρονικού επιχειρείν από τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις (Κόκκοτος & Λιναρδάτος, 2009 σελ. 25)

- Περισσότερα άτομα μπορούν να εργαστούν από το σπίτι τους χωρίς να υπάρχει η ανάγκη να πηγαίνουν στο χώρο εργασίας.
- Μείωση του κόστους που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό. Άρα απαιτείται λιγότερη χρήση υποδομών όπως γραφεία για την στέγαση των εταιρειών, χώρων στάθμευσης και ότι άλλο συνεπάγεται.
- Διευκόλυνση της παροχής κοινωνικών υπηρεσιών (ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων - e-taxi)

- Εξοικονόμηση πόρων. Με την ηλεκτρονική παράδοση πολλών εγγράφων εξοικονομείται το κόστος αποστολής που παλαιότερα γινόταν μέσω ταχυδρομικών φορέων.

Τα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού επιχειρείν διαχωρίζονται με διαφόρους τρόπους στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Ο παραπάνω διαχωρισμός έχει επιλεγεί λόγω της ευκολίας κατανόησης που παρέχει.

1.7 Κίνδυνοι Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



Στην παραπάνω ενότητα παρουσιάστηκαν οι ευκαιρίες/πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Για να γίνει όμως εφικτή η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων θα πρέπει τα πλεονεκτήματα να αντισταθμιστούν σε συνδυασμό με τους κινδύνους που προκύπτουν από την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικός και να έχει να κάνει με στρατηγικού χαρακτήρα λάθος επιλογές ή να οφείλεται σε λειτουργικού χαρακτήρα προβλήματα.

Η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε επιχείρηση που το εφαρμόζει. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού επιχειρείν και δεν τα κατάφεραν ή δεν πέτυχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα που περίμεναν.

Ο Andy Grove πρόεδρος της εταιρείας Intel, έχοντας εφαρμόσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν σχετικά από τους πρώτους, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι κάθε εταιρεία που σκέφτεται να υιοθετήσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα πρέπει να κάνει στον εαυτό της την παρακάτω ερώτηση: Το ιντερνέτ είναι ένας τυφώνας. Είναι όμως ένας δέκα φορές δυνατός αέρας ή ένα κομμάτι αιολικής ενέργειας? Ή είναι μια δύναμη που θα μεταβάλει θεμελιωδώς τις επιχειρήσεις σας? (Grove, 1996).

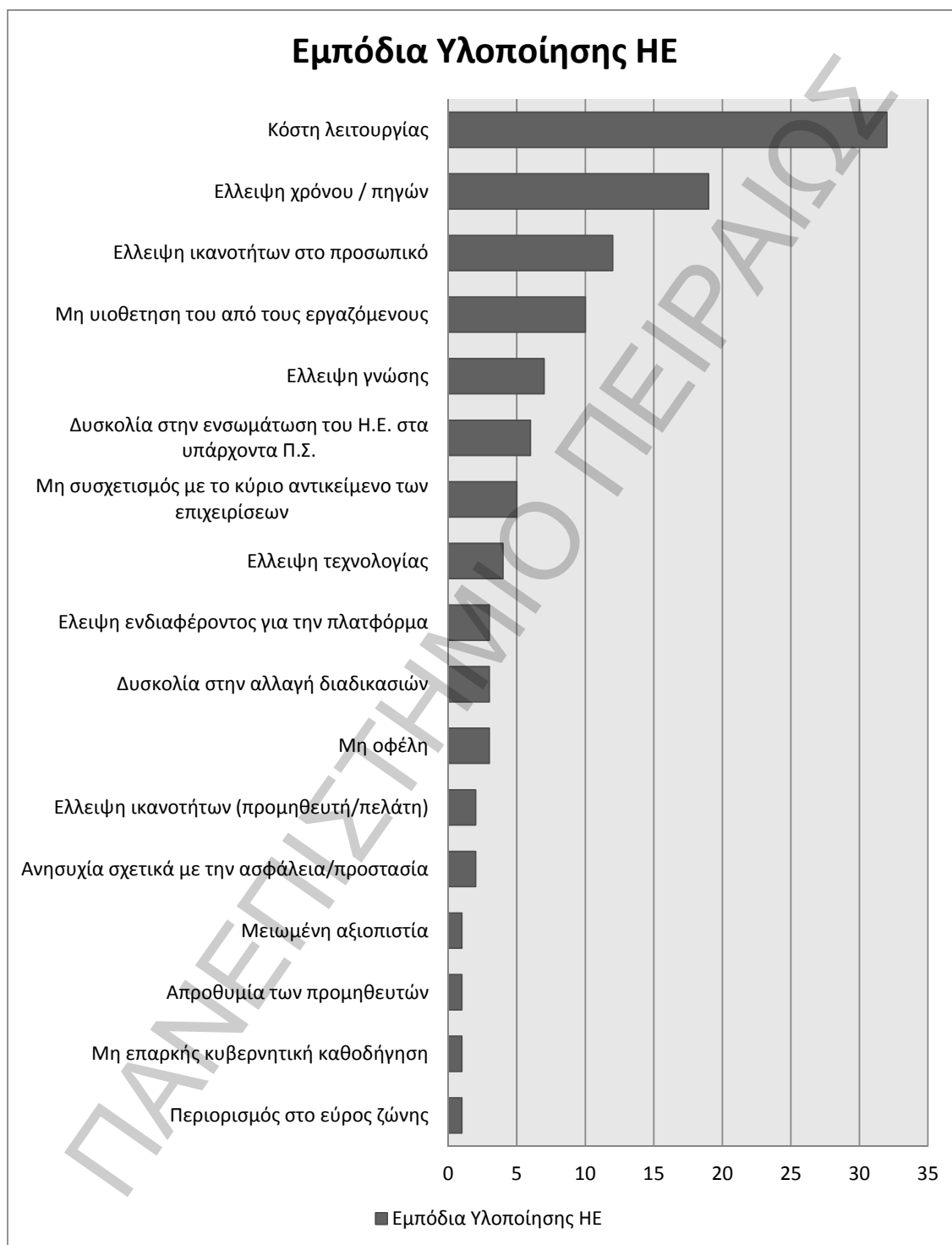
Η παραπάνω φράση αντικατοπτρίζει την στρατηγική αντιμετώπιση των εταιρειών απέναντι στις εκάστοτε τεχνολογικές προκλήσεις. Η επιρροή του ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν έχει το ίδιο αντίκτυπο σε όλες τις εταιρείες. Σε κάποιες εταιρείες έχει σημαντική επιρροή ενώ σε κάποιες άλλες λιγότερη. Η εφαρμογή και το βάθος στο οποίο θα εφαρμόσει μία εταιρεία το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα πρέπει να κριθεί αφού πρώτα αξιολογηθούν οι

διάφορες απαιτήσεις της εκάστοτε εταιρείας. Δεν είναι λίγες οι εταιρείες που εφάρμοσαν το ηλεκτρονικό επιχειρείν χωρίς να έχουν μελετήσει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις τους στο νέο περιβάλλον με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε αποτυχία μιας και η εφαρμογή του δεν συμβαδίζει με την στρατηγική της εταιρείας .

Εκτός αυτού όμως, ακόμα και αν μία εταιρεία στρατηγικά είναι ορθό να εφαρμόσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν, μπορεί να εγκυμονούν κίνδυνοι πιο πρακτικοί που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Κατά την υλοποίηση του μπορούν να προκύψουν ανεπιθύμητες καταστάσεις όπως η κακή εξυπηρέτηση των πελατών η ακόμα και προβλήματα που μπορούν να λειτουργήσουν εις βάρος της φήμης της εταιρείας.

Μία έρευνα που έγινε στα πλαίσια του υπουργείου εμπορίου και βιομηχανίας (DTI) προτάσσει και ιεραρχεί τους παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου και κατ' επέκταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Αυτοί οι παράγοντες όχι μόνο εμποδίζουν την επιτυχή εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν αλλά μπορούν να οδηγήσουν στην ολική αποτυχία ή σε μη επιθυμητά αποτελέσματα. Η έρευνα διενεργήθηκε το 2002 ωστόσο τα αποτελέσματα της έχουν ισχύ ακόμα και σήμερα.

Διάγραμμα 1.5 Κίνδυνοι /εμπόδια υλοποίησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν



Πηγή: Department of Trade & Industry UK, 2002

1.8 Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού επιχειρείν



Το ηλεκτρονικό επιχειρείν πέρα από τους κινδύνους που εγκυμονεί έχει και ορισμένα μειονεκτήματα. Τα μειονεκτήματα διαφοροποιούνται από τους κινδύνους καθώς δεν αφορούν προβλήματα που προκύπτουν κατά την υλοποίηση, αλλά περιορισμούς που υπάρχουν εξ αρχής και μπορούν να αποτρέψουν την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν από μία εταιρεία. Στην

βιβλιογραφία τα μειονεκτήματα αυτά κατηγοριοποιούνται για ευκολία σε δύο τομείς, σε τεχνικά και μη (Witiger, 2010).

Τεχνικοί Περιορισμοί ή μειονεκτήματα (Richardson, 2007 σελ. 17-18).

- Κόστος
Κόστος που έχει η εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος e – Business
- Πρωτόκολλα επικοινωνίας
Μερικά από τα πρωτόκολλα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την μεταφορά των δεδομένων δεν είναι τυποποιημένα στο κόσμο και μπορεί να υπάρξουν ασυμβατότητες ή δυσλειτουργίες μεταξύ των συνεργαζόμενων οντοτήτων
- Μη επαρκές εύρος στους δίαυλους επικοινωνίας.
Σε πολλές περιοχές η δικτυακή υποδομή δεν επαρκεί για να χρησιμοποιηθεί ώστε να μεταφέρεται ο όγκος δεδομένων που απαιτείται για το e business.
- Ανανέωση λογισμικού
Το λογισμικό που χρησιμοποιείται στις περισσότερες εφαρμογές δεν παραμένει αναλλοίωτο, αλλά συνεχώς εξελίσσεται και ανανεώνεται. Αυτές οι αλλαγές όμως πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα λειτουργίας ακόμα και κατάρρευση της λειτουργίας του συστήματος.
- Συγχρονισμός των πωλήσεων που γίνονται ηλεκτρονικά ή μη με την παραγωγή.
- Περιορισμοί λόγω της ταχύτητας σύνδεσης.
Εάν η ταχύτητα σύνδεσης δεν είναι καλή δεν μπορούν να υλοποιηθούν πολλές από τις λειτουργίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Αυτό παρατηρείται κυρίως σε περιπτώσεις που η ταχύτητα σύνδεσης δεν είναι επαρκής, όπως στις συνδέσεις Dial up ή τις ασύρματες με κακή λήψη σήματος.

- Χρήση εξειδικευμένου λογισμικού
Μερικές εταιρείες απαιτούν την χρήση κάποιου ειδικευμένου λογισμικού που στην πλειοψηφία των χρηστών δεν είναι διαθέσιμη εξ αρχής με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξυπηρετηθούν εάν δεν εγκαταστήσουν την εφαρμογή αυτή.
- Δυσκολία ενσωμάτωσης ηλεκτρονικού επιχειρείν στην υπάρχουσα πληροφοριακή υποδομή κάθε εταιρείας.
Υπάρχει δυσκολία στο να ενσωματωθεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν στην υπάρχουσα πληροφοριακή υποδομή κάθε εταιρείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ιδίως σε παλαιά συστήματα πληροφορικής που εφαρμόζουν κάποιες εταιρείες, δύναται να απαιτείται η κατασκευή λογισμικού που θα υλοποιεί την επικοινωνία των διαφορετικών συστημάτων.

Μη Τεχνικοί Περιορισμοί ή μειονεκτήματα (Richardson, 2007 σελ. 17-18).

- Φόβος πελατών – Θέματα ασφαλείας
Στις περισσότερες περιπτώσεις επικρατεί ο φόβος στους πελάτες πως οι προσωπικές πληροφορίες που δίνουν θα μπορούσαν να κλαπούν και να χρησιμοποιηθούν κακόβουλα. Πέραν του φόβου όμως πάντα υπάρχει ο κίνδυνος ευαίσθητα δεδομένα να διαρρεύσουν από κενά ασφαλείας που δεν έχουν προβλεφθεί στο σύστημα.
- Μη κάλυψη των προσδοκιών των πελατών
- Μυστικότητα και ασφάλεια
- Έλλειψη κίνητρου και αντίσταση των χρηστών
Πολλοί χρήστες δεν προτίθενται να χρησιμοποιήσουν ή δεν χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν λόγω του ότι φοβούνται ότι το να δώσουν προσωπικές πληροφορίες είναι μη ασφαλές.
- Απτή παρουσία
Σε πολλούς χρήστες αρέσκει η απτή παρουσία των πραγμάτων. Οι άνθρωποι δεν είναι συνηθισμένοι σε απρόσωπες, δίχως χαρτιά και γενικώς μη φυσικές συναλλαγές. Υπάρχουν άνθρωποι που ακόμα και μία πληρωμή να θέλουν να κάνουν προτιμούν να επισκέπτονται το αντίστοιχο τμήμα της επιχείρησης παρά να την διεκπεραιώνουν ηλεκτρονικά.

- Θέματα κουλτούρας και νομικά εμπόδια
Πολλές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν λόγω νομικών εκκρεμοτήτων όπως η έλλειψη ατόμων που να είναι αρμόδια, λόγω του ότι το νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει πολλούς νέους και αντικρουόμενους νόμους, λόγω εμποδίων κουλτούρας αλλά και γλωσσικών προκλήσεων.
- Περιορισμός των υπηρεσιών υποστήριξης
Σε πολλές περιοχές πιθανόν να μην υπάρχει η δυνατότητα να υποστηριχθεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ελλείψεις εξοπλισμού σε ορισμένες περιοχές λόγω του υψηλού κόστους τους ή να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει τεχνολογική υποστήριξη στη τοπική γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- Υψηλή εκπαίδευση για την υποστήριξη ΗΕ
Οι υπάλληλοι που διεκπεραιώνουν τις υπηρεσίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχουν ανάγκες για εξειδικευμένη και επαρκή εκπαίδευση. Οι υψηλές ανάγκες εκπαίδευσης προκύπτουν από τον διττό χαρακτήρα της επιχείρησης που πρέπει να λειτουργεί ως φυσική οντότητα αλλά και ως ηλεκτρονική επιχείρηση.
- Ανθρώπινη αντίσταση για αλλαγή
Είναι συχνό το φαινόμενο οι άνθρωποι να αντιστέκονται και να μην υιοθετούν οτιδήποτε αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο έχουν συνηθίσει να λειτουργούν. Κάθε μεγάλη αλλαγή, όπως το ηλεκτρονικό επιχειρείν, είναι αδύνατο να μην επιφέρει αντιδράσεις μιας και επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν.

Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε αναφορά σχετικά με το τι είναι το ηλεκτρονικό επιχειρείν και πως αυτό μπορεί να βοηθήσει μια σύγχρονη επιχείρηση. Αναλύθηκαν τόσο τα θετικά του στοιχεία όσο και τα αρνητικά που μπορεί να υπάρξουν. Ωστόσο δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει την σημαντική ωφέλεια που μπορεί να επιφέρει στις επιχειρήσεις που το υιοθετούν.

Στα επόμενα κεφάλαια θα αναλυθούν οι στρατηγικές έννοιες που θα χρειαστούν ώστε να γίνει κατανοητό πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα πρέπει να εφαρμοστεί σε μία επιχείρηση ώστε αυτή να μπορέσει να αποκομίσει τα οφέλη που αναφέρθηκαν. Έτσι γίνεται αντιληπτό γιατί η εφαρμογή του ΗΕ δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία αλλά μία μεγάλη πρόκληση για την επιτυχή πορεία της σύγχρονης επιχείρησης στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

- Castells M. (1996). *The rise of the network Society*. Oxford: Blackwell Publishers
- Chaffey D. (2004). *E-Business and E-Commerce Management 2nd Edition*. UK: Pearson education.
- Chen S. (2004). *Strategic Management of e-Business*. England: John Wiley & Sons, LTD.
- Combe C. (2006). *Introduction to E-Business Management and Strategy*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Department of Trade & Industry (DTI) (2002). *Business in information age - International Benchmarking Study (2002): Barriers to development of online Technologies*
- Department of Trade & Industry (DTI) (2008): *UK National Statistics. Individuals accessing the Internet - Report from UK National Omnibus Survey*.
- Evans P. & Wurster T. (1997). *Harvard Business Review* September - Strategy and the new economics of Information.
- Grove A.(1996). *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the crisis Points that challenge Every Company*. DoubleDay
- Meir A. & Stormer H. (2009). *Ebusiness & Ecommerce*. Springer: Managing the digital Value Chain
- Rackham N. (1996). *Getting Partnering Right. How market Leaders Are creating Long -Term Competitive Advantage*. New York. McGraw Hill.
- Richardson T. (2007). *Current Issues in Marketing in the Information Age 2nd Ed*. Toronto
- Turban E. (2006). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο Αρχές Εξελίξεις Στρατηγική απο την σκοπιά του Manager*. Αθήνα: Μ. Γκιούρδας.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος Ν. (2001). *Ηλεκτρονική Επιχειρείν προγραμματισμός & σχεδίαση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Καρανικόλας Ν. (2006) *Τεχνολογίες Διαδικτύου και Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Θεωρητική και Πρακτική Προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Κοκκοτος Δ. & Λιναρδάτος Δ. (2009) *Ηλεκτρονικό επιχειρείν*. Αθήνα: Αθανάσιος Σταμούλης.

Πολέμη Δ. (2002) *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς:
<http://thalis.cs.unipi.gr/~dpolemi/e-commerce/index.htm>

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

Witiger (2010). Benefits and Limitations of e-Business.

<http://www.witiger.com/ecommerce/benefits-limitations.htm>

European Comission (2008). The e-Business Report.

www.observatory.gr

Κεφάλαιο 2^ο

Περί Στρατηγικής

Εισαγωγή

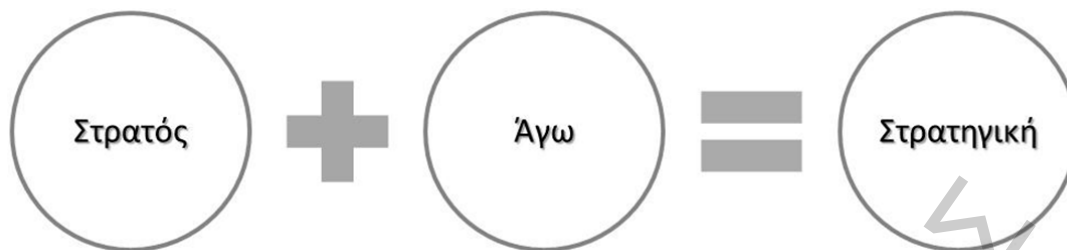
Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις εκάστοτε προκλήσεις των καιρών απαιτείται συνεχώς να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτή τους η προσαρμογή επιτυγχάνεται με κατάλληλη διαμόρφωση της ακολουθουμένης στρατηγικής τους.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η έννοια της στρατηγικής καθώς και το σύνολο των στοιχείων τα οποία καλείται μία επιχείρηση να εξετάσει ώστε να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις σύγχρονες προκλήσεις και να υιοθετήσει μια αποτελεσματική στρατηγική.

2.1 Τι είναι η στρατηγική?

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Αποτελείται από τις λέξεις στρατός + άγω το οποίο αντιπροσώπευε την τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής ενός πολέμου. Η ύπαρξη στρατηγικής για την διεξαγωγή του πολέμου ήταν αναγκαία έτσι ώστε να υπάρξει συντονισμός μεταξύ των δυνάμεων και να επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα (η νίκη του πολέμου). Με την πάροδο του χρόνου όμως η έννοια της στρατηγικής επεκτάθηκε και στο χώρο των επιχειρήσεων. Στο χώρο αυτό η νίκη αποτελεί τη μετάβαση μελλοντικά σε μία νέα καλύτερη κατάσταση για την επιχείρηση. Αυτή η κατάσταση μπορεί να χαρακτηρίζεται από αύξηση της κερδοφορίας, καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, σωστές αποφάσεις, περισσότερους πελάτες, σωστούς συνεργάτες κλπ. Η στρατηγική μιας επιχείρησης όμως δεν αναφέρεται μόνο στη θέσπιση μακροπρόθεσμων στόχων αλλά και στον τρόπο επίτευξής τους (Παππάς, 2009).





Διάγραμμα 2.1: Ρίζες της λέξης στρατηγικής

Διάφοροι ορισμοί έχουν διατυπωθεί σχετικά με την έννοια της Στρατηγικής μερικοί από αυτούς αναφέρονται στην συνέχεια.

Ορισμοί:

Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος, 2004).

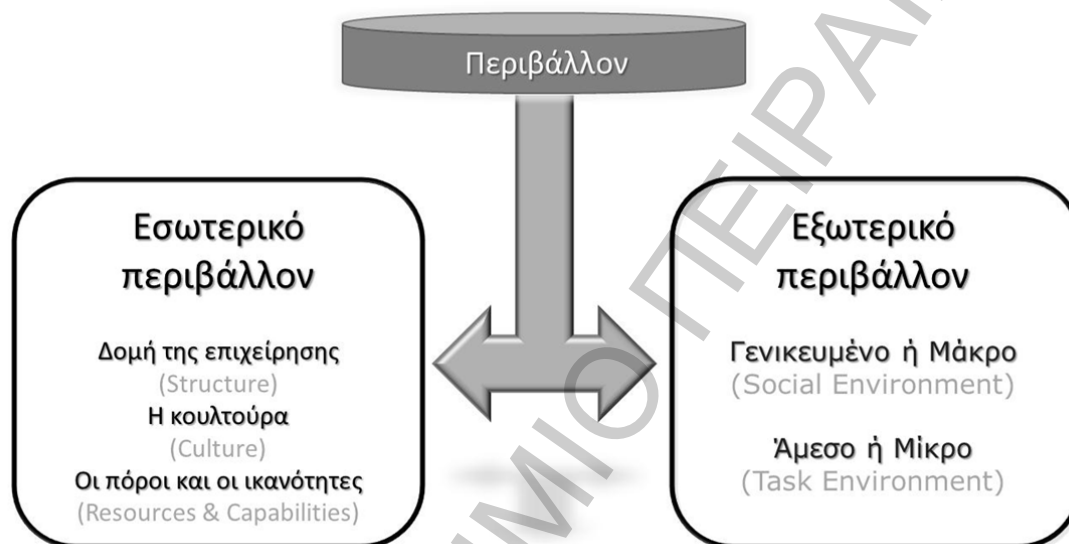
Είναι η κατεύθυνση και η προοπτική ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, ο οποίος μέσω της διαμόρφωσης των πόρων του εναλλασσόμενου περιβάλλοντος αποκτά πλεονέκτημα ικανοποιώντας τις ανάγκες των αγορών και εκπληρώνοντας τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων (Johnson & Scholes, 2006).

Η επιχειρησιακή στρατηγική σχηματίζει ένα κατανοητό κύριο πλάνο το οποίο ισχυρίζεται πως η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στόχους της. Μεγιστοποιεί τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ελαχιστοποιεί τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα (Thomas & Wheelen, 2008).

Η στρατηγική συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις ενός οργανισμού με πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή πορεία μέσω καθοδήγησης των διοικητικών αποφάσεων προς απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική όμως κάθε επιχείρησης προκύπτει μετά από ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσα στο οποίο αυτή λειτουργεί και αλληλεπιδρά.

2.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Το περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από δύο επιμέρους στοιχεία. Το εξωτερικό περιβάλλον της και το εσωτερικό περιβάλλον. Στην συνέχεια θα αναλυθούν οι δύο τύποι τους περιβάλλοντος οι οποίοι στην συνέχεια θα συμβάλλουν στην κατανόηση και τον ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Διάγραμμα 2.2: Τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον μιας επιχείρησης

2.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στο σύγχρονο περιβάλλον θα πρέπει να λειτουργεί όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε εκτελώντας ορισμένες δραστηριότητες καλύτερα από τους ανταγωνιστές της είτε εκτελώντας αυτές πιο οικονομικά. Για να πετύχει κάτι από τα παραπάνω όμως μία επιχείρηση απαιτείται να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικά τα μέσα τα οποία διαθέτει σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2006 σελ. 128). Προτού όμως προβεί μια επιχείρηση στην αξιοποίηση αυτών των μέσων απαιτείται πρώτα να τα προσδιορίσει με λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντός της.



Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης θα την βοηθήσει στο να προσδιορίσει τα μέσα που διαθέτει, τα οποία αποτελούνται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες. Με τον όρο δυνάμεις γίνεται αναφορά στους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει ένας οργανισμός ή έχει αναπτύξει και μπορούν να μετατραπούν σε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Από την άλλη πλευρά οι αδυναμίες αφορούν πόρους και ικανότητες οι οποίες θα εμποδίσουν μία επιχείρηση στο να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες για κάθε επιχείρηση είναι στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της και είναι μοναδικά (Γεωργόπουλος, 2006 σελ. 126).

Γνωρίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της μια επιχείρηση και λαμβάνοντας υπόψη τις ευκαιρίες και απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον (αναλύονται σε επόμενη παράγραφο) μπορεί να λάβει καλύτερες στρατηγικές αποφάσεις και να αναπτύξει εναλλακτικές στρατηγικές προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του περιβάλλοντος της. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της κάθε επιχείρησης είναι απόρροια των παρακάτω στοιχείων (Thomas & Wheelen, 2008 σελ. 11):

- Η δομή της επιχείρησης
- Η κουλτούρα
- Οι πόροι και ικανότητες

που στο σύνολο τους αποτελούν το κυριότερο μέρος του εσωτερικού περιβάλλοντος και σχηματίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο διενεργούνται οι εργασίες. Οι δυνάμεις της επιχείρησης σχηματίζουν ένα σύνολο κύριων ικανοτήτων που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2.1.1 Η δομή της επιχείρησης



Η οργανωτική δομή της επιχείρησης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται τα καθήκοντα, περιγράφεται η ροή της εργασίας στην επιχείρηση, η μέθοδος της επικοινωνίας, η μορφή της εξουσίας, καθώς και ποιες είναι οι δυνάμεις και οι μηχανισμοί που επιτρέπουν μια αποτελεσματική συνεργασία με τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης. Το οργανόγραμμα αποτυπώνει σε πρώτη φάση την οργανωτική δομή της

επιχείρησης, χωρίς ωστόσο να μπορεί να την απεικονίσει πλήρως (McShane, Travaglione, 2003).

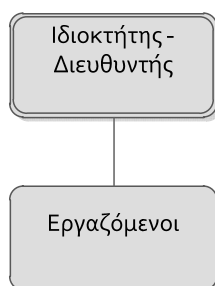
Τα είδη των δομών που συναντώνται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι τα παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2004 σελ. 128):

- Απλή δομή (Simple Structure)
- Λειτουργική Δομή (Functional Structure)
- Η δομή κατά τμήματα (Divisional Structure)
- Δομή Μήτρας (Matrix Structure)
- Γεωγραφική δομή (Geographical Structure)

Ανάλογα με την δομή που θα επιλέξει κάθε εταιρεία προκύπτουν διάφορα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στον τρόπο λειτουργίας της. Σκοπός της είναι να επιλέξει την κατάλληλη εκείνη δομή η οποία θα της δώσει τα πρόσθετα πλεονεκτήματα/δυνάμεις τα οποία μπορεί να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα.

Απλή δομή (Simple Structure)

Η απλή δομή χρησιμοποιείται από μικρές εταιρείες οι οποίες παράγουν είτε ένα ή περισσότερα, σχετικά μεταξύ τους προϊόντα, για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε αυτή την δομή ένα άτομο, συνήθως ο επιχειρηματίας, εκτελεί το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντικών εργασιών. Δεν υπάρχουν επίσημες ρυθμίσεις και η οριζόντια διαφοροποίηση είναι μικρή καθώς οι υπάλληλοι εκτελούν πολλαπλά καθήκοντα (Jones & Hill, 2001 σελ. 394). Στο παρακάτω διάγραμμα 2.3 αποτυπώνεται ένα πρότυπο απλής δομής της σύγχρονης επιχείρησης.

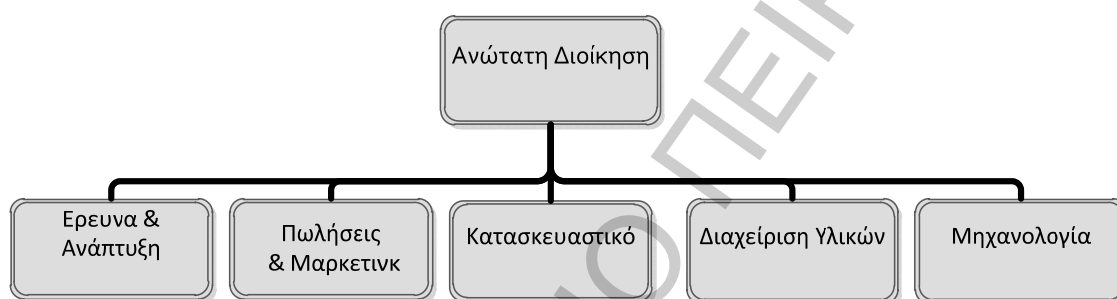


Διάγραμμα 2.3 : Σχηματική αναπαράσταση της απλής δομής

Πηγή: Jones & Hill, 2001 σελ. 392

Λειτουργική Δομή (Functional Structure)

Καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται μεγαλύτερες παρατηρούνται δύο σημαντικές διαφορές. Πρώτον ότι αυξάνεται το εύρος των εργασιών οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν και κανένας υπάλληλος δεν μπορεί από μόνος του να εκτελέσει επιτυχώς περισσότερα από ένα επιχειρησιακό καθήκον τα χωρίς να νοιώσει υπερφόρτιση. Συνεπώς καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται μεγαλύτερες δημιουργείται η ανάγκη να οργανωθούν ομάδες ατόμων που έχουν την ίδια εξειδίκευση ή εμπειρία ή χρησιμοποιούν τους ίδιους πόρους (Jones & Hill, 2001 σελ. 394-395). Στο παρακάτω διάγραμμα 2.4 αναπαριστάται μία λειτουργική δομή στην οποία οι υπάλληλοι έχουν καταταχθεί με βάση την εξειδικευμένη εργασία που εκτελούν στην επιχείρηση.



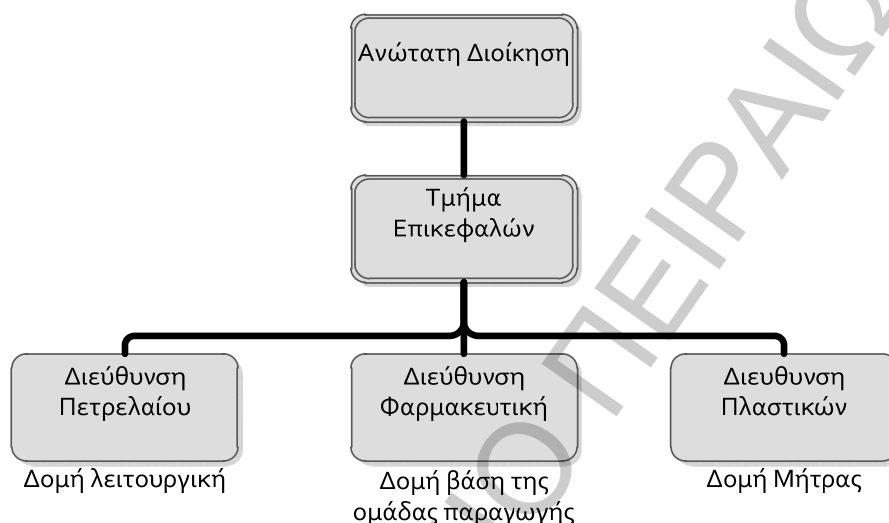
Διάγραμμα 2.4 : Σχηματική αναπαράσταση της λειτουργικής δομής

Πηγή: Jones & Hill, 2001 σελ. 395

Η δομή κατά τμήματα (Multidivisional Structure)

Η δομή κατά τμήματα δεν περιορίζει την επιχείρηση να αναπτυχθεί, αλλά αντιθέτως την βοηθάει να ξεπεράσει τα οποιαδήποτε προβλήματα που οφείλονται στην έλλειψη διοικητικού ελέγχου. Σ' αυτή, κάθε γραμμή παραγωγής ενός προϊόντος ή επιχειρησιακή μονάδα λειτουργεί ως ένα αυτόνομο/ξεχωριστό τμήμα με όλες τις υποστηρικτικές λειτουργίες που απαιτούνται. Ακριβώς πάνω από τα αυτόνομα αυτά τμήματα δημιουργείται ένα τμήμα που στεγάζει όλους τους επικεφαλείς των τμημάτων οι οποίοι επιβλέπουν τις επιμέρους τμηματικές δραστηριότητες και ασκούν οικονομικό έλεγχο σε κάθε ένα από τα αυτόνομα τμήματα. Το προσωπικό του τμήματος αυτού αποτελείται από επιχειρησιακά ανώτατα διοικητικά στελέχη που επιβλέπουν τις δραστηριότητες όχι μόνο των τμημάτων αλλά και των λειτουργικών υψηλόβαθμων στελεχών και λόγω αυτής την αρμοδιότητας είναι λογικό να κατατάσσονται σε ένα ανώτερο επίπεδο στην ιεραρχία της οργανωτικής δομής της επιχείρησης από τις αυτόνομες ξεχωριστές μονάδες (Jones & Hill, 2001 σελ. 397). Με αυτό τον τρόπο η Διοίκηση δεν απασχολείται με επιμέρους θέματα, τα οποία μπορούν να λυθούν

σε χαμηλότερο επίπεδο και παραμένει περισσότερο συγκεντρωμένη στους κυρίους στόχους της. Παρακάτω, επισυνάπτεται το διάγραμμα 2.5 το οποίο απεικονίζει την οργανωτική δομή επιχείρησης κατά τμήματα. Παρατηρείται ότι η δομή που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα τμήμα μπορεί να είναι ανεξάρτητη από την δομή που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στο σύνολο της, γεγονός που τονίζει ακόμα περισσότερο την αυτόνομη δομή λειτουργίας των τμημάτων.



Διάγραμμα 2.5 : Σχηματική αναπαράσταση της δομής κατά τμήματα

Πηγή: Jones & Hill, 2001 σελ. 397

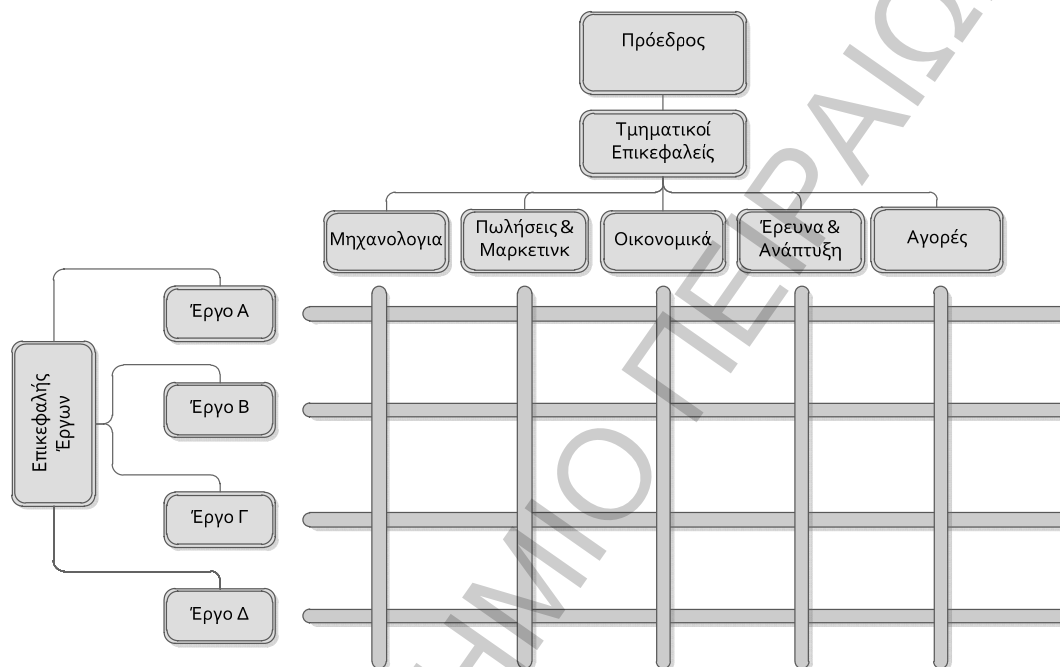
Δομή Μήτρας

Η δομή μήτρας διαφοροποιείται σημαντικά σε σχέση με τις προηγούμενες δομές. Στην δομή αυτή χρησιμοποιείται ως βάση ένας πίνακας/μήτρα στον οποίο οι δραστηριότητες οργανώνονται κατά λειτουργία ώστε να υπάρχει προφανής διαφοροποίηση μεταξύ των επιμέρους τμημάτων. Επιπροσθέτως σε κάθε οριζόντια γραμμή γίνεται διαφοροποίηση με βάση το προϊόν ή το έργο (Jones & Hill, 2001 σελ. 402). Με την διαφοροποίηση αυτή σε στήλες και σε γραμμές προκύπτει ένας πίνακας όπως αυτός που φαίνεται παρακάτω.

Σε αυτή την δομή, όπως διακρίνεται στο διάγραμμα 2.6, οι υπάλληλοι έχουν δύο επικεφαλές. Έναν προϊστάμενο που είναι ο επικεφαλής του τμήματος και ένα προϊστάμενο που είναι ο επικεφαλής του έργου. Ο επικεφαλής του κάθε έργου αναλαμβάνει και είναι υπεύθυνος για την διαχείριση των μεμονωμένων έργων. Οι υπάλληλοι δουλεύουν σε ομάδες με εξειδικευμένους υπάλληλους άλλων τμημάτων και αναφέρονται στον προϊστάμενο του έργου για θέματα του έργου και στον προϊστάμενο του τμήματος για λειτουργικά

προβλήματα. Οι υπάλληλοι οι οποίοι δουλεύουν σε μία τέτοια δομή ονομάζονται εργαζόμενοι με δύο επικεφαλείς και είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και των έργων (Jones & Hill, 2001 σελ. 402).

Ωστόσο λόγω της πολυπλοκότητας και της μεγάλης αυτενέργειας που πρέπει να χαρακτηρίζει τους υπαλλήλους σπάνια χρησιμοποιείται σε επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 2.6: Σχηματική αναπαράσταση της Δομής Μήτρας

Πηγή: Jones & Hill, 2001 σελ. 404

Δομή με βάση την ομάδα παραγωγής

Επειδή η δομή της μήτρας είναι πολύ σύνθετη και πρέπει να υλοποιούνται πολλές προϋποθέσεις ώστε να λειτουργεί σωστά, δημιουργήθηκε με την πάροδο του χρόνου η Δομή με βάση την ομάδα παραγωγής (Product team Structure) που αποτελεί μια απλοποιημένη εκδοχή της.

Στην δομή με βάση την ομάδα παραγωγής οι εργασίες χωρίζονται και πάλι με βάση το προϊόν ή το έργο, όμως οι υπάλληλοι τοποθετούνται μόνιμα σε ομάδες παραγωγής οι οποίες δεν αλλάζουν και λειτουργούν διεκπεραιώνοντας επιμέρους εργασίες σε πολλά τμήματα παράλληλα. Η διαφορά σε σχέση με την δομή της μήτρας είναι ότι οι ομάδες δεν είναι πια προσωρινές και δεν υφίστανται μόνο και μόνο για να φέρουν εις πέρας κάθε μεμονωμένο

έργο. Λόγω του ότι οι ομάδες παραμένουν σταθερές και υλοποιούν τις διάφορες εργασίες των επιμέρους έργων σε όλα τα τμήματα μειώνεται σημαντικά η πολυπλοκότητα και τα κόστη λειτουργίας (Jones & Hill, 2001 σελ. 404).

2.2.1.2 Η κουλτούρα της επιχείρησης



Η εταιρική κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο από αρχές, προσδοκίες και αξίες που έχουν προκύψει και μοιράζονται από τα μέλη μιας εταιρείας. Σκοπός της ύπαρξης της είναι να μεταφέρεται η εταιρική κουλτούρα από την μία γενιά υπαλλήλων στην άλλη, μώνοντας τους υπαλλήλους μέσω αυτής στις αξίες του ιδρυτή και στην αποστολής της επιχείρησης. Αυτή η συλλογική μύηση των υπαλλήλων δίνει ένα είδος ταυτότητας στην εταιρεία και την διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες.

Η εταιρική κουλτούρα διακρίνεται από δύο συνιστώσες, την ένταση της και το βαθμό ενσωμάτωσης της στην επιχείρηση. Η ένταση της κουλτούρας είναι ο βαθμός στον οποίο η υπάλληλοι δέχονται τα πρότυπα, τις αξίες ή άλλα στοιχεία της κουλτούρας που σχετίζονται με την επιχείρηση. Διαφορετικά η ένταση μπορεί να χαρακτηριστεί ως το βάθος της κουλτούρας. Όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση της κουλτούρας τόσο οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε μία επιχείρηση λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο και σύμφωνα με το υπόδειγμα της επιχείρησης.

Ο βαθμός ενσωμάτωσης της κουλτούρας απεικονίζει την έκταση στην οποία οι μονάδες μιας επιχείρησης μοιράζονται την ίδια κουλτούρα. Συχνά αποκαλείται και εύρος της κουλτούρας. Όσο πιο διάχυτη είναι η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό τόσο πιο πολύ ο έλεγχος βασίζεται στην ανώτερη διοίκηση. Αντίθετα όταν υπάρχει ποικιλία τμημάτων σε μία επιχείρηση συχνά εμφανίζονται διάφορες υποκουλτούρες παρά μία ενοποιημένη κουλτούρα.

Η χρησιμότητα της επιχειρησιακής κουλτούρας είναι αναγκαία καθώς μπορεί να (Thomas & Wheelen, 2010 σελ. 116):

- Μεταφέρει μία αίσθηση ταυτότητας στους υπαλλήλους
- Βοηθάει στην ανάδειξη μεγαλύτερης συνεισφοράς από τους υπαλλήλους σε αυτό το οποίο κάνουν

- Δημιουργεί μία σταθερότητα στο οργανισμό κάνοντας τον να λειτουργεί ως ένα κοινωνικό σύστημα
- Αποτελεί ένα πλαίσιο αναφοράς για τους υπαλλήλους ώστε οι εργασίες που εκτελούν να χαρακτηρίζονται από την ταυτότητα της εταιρείας
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως οδηγός σωστής συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει την συμπεριφορά των ανθρώπων σε μία επιχείρηση και κατ' επέκταση μπορεί να επηρεάσει την εταιρική απόδοση. Μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί απλά να βοηθήσει στην επιβίωση της επιχείρησης μέχρι και να δημιουργήσει την βάση για μία ανώτερη ανταγωνιστική θέση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρακίνηση, την διευκόλυνση, την συνεργασία και τον έλεγχο. Εάν η επιχείρηση μπορέσει και βασίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην εταιρική κουλτούρα αυτό μπορεί να δημιουργήσει μία σιωπηρή δύναμη, η οποία δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές.

Είναι σημαντικό, η εταιρική κουλτούρα να συμβαδίζει με την αποστολή, τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης. Εάν γίνει μία αλλαγή σε κάποιο από αυτά τα στοιχεία και η εταιρική κουλτούρα δεν συμβαδίζει με αυτή, θα επιφέρει στην επιχείρηση σημαντική αδυναμία και πιθανόν η αλλαγή να μην υιοθετηθεί με επιτυχία. Έχει παρατηρηθεί, ακόμα και σε συγχωνεύσεις εταιρειών στις οποίες δέσποζαν διαφορετικές κουλτούρες και δεν έγινε σωστή διευθέτηση των επιμέρους στοιχείων να δημιουργηθούν εσωτερικές συγκρούσεις (Thomas & Wheelen, 2010 σελ. 117).

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν υποστηρικτές της ιδέας ότι η κουλτούρα αποτελείται από επτά διαστάσεις που αθροιστικά συνθέτουν το σύνολο της. Αυτές οι διαστάσεις αναφέρονται παρακάτω (Γεωργόπουλος, 2006 σελ. 145-146):

- Καινοτομία και Ανάλυση κινδύνου:
Απεικονίζει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι καινοτόμοι και αναλαμβάνουν τους κινδύνους που προκύπτουν.
- Προσοχή στην Λεπτομέρεια:
Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι δίνουν βάση στην λεπτομέρεια και την ακρίβεια των εργασιών που εκτελούν
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:
Ο βαθμός στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη προσανατολίζονται στο αποτέλεσμα και όχι στις μεθόδους ή τεχνικές επίτευξης του.
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο:

Ο βαθμός στον οποίο τα στελέχη, κατά την λήψη αποφάσεων, λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις στον ανθρώπινο παράγοντα.

➤ Προσανατολισμός στην ομαδική Εργασία:

Ο βαθμός στο οποίο τα άτομα λειτουργούν για να εκτελέσουν δραστηριότητες ομαδικά παρά ατομικά.

➤ Επιθετικότητα:

Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι της επιχείρησης κινούνται επιθετικά, ανταγωνιστικά και όχι συνεργατικά.

➤ Σταθερότητα

Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες βοηθούν στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης ή και οδηγούν σε ανάπτυξη.

Επομένως, η κουλτούρα αποτελεί μία ικανή δύναμη να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία σε μία επιχείρηση αν χρησιμοποιηθεί σωστά. Ανάλογα με το πώς θα αντιμετωπιστεί και θα διαμορφωθεί η κουλτούρα από την εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να μετατραπεί είτε σε δύναμη είτε σε αδυναμία.

2.2.1.3 Οι πόροι της επιχείρησης

Ως πόροι ορίζονται τα απτά και μη στοιχεία που μία επιχείρηση έχει υπό τον έλεγχό της και τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να διαμορφώσει ή να υλοποιήσει τις στρατηγικές της. Παράλληλα με τους πόρους υπάρχουν και οι ικανότητες που διαθέτει μία επιχείρηση. Οι ικανότητες είναι ένα υποσύνολο εταιρικών πόρων, από απτά και μη στοιχεία, το οποίο δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να αξιοποιήσει και άλλα στοιχεία τα οποία



έχει υπό τον έλεγχό της. Η διαφορά σε σχέση με τους πόρους έγκειται στο γεγονός ότι τις ικανότητες δεν μπορεί να τις εφαρμόσει απευθείας για να υλοποιήσει την στρατηγική της, αλλά την βοηθούν να ενεργοποιήσει κατάλληλα εκείνους τους πόρους που θα υλοποιήσουν αποτελεσματικά τη στρατηγική της. (Barney & Hesterly, 2006 σελ. 76)

Οι πόροι και οι ικανότητες δηλαδή οι πηγές μίας επιχείρησης μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες (Γεωργόπουλος, 2006 σελ. 148):

- Χρηματοοικονομικές πηγές
- Φυσικές πηγές
- Ανθρώπινες πηγές
- Τεχνολογικές πηγές

Χρηματοοικονομικές πηγές (Barney & Hesterly, 2006 σελ. 76)

Οι χρηματοοικονομικές πηγές είναι απαραίτητες σε όλους τους οργανισμούς τόσο για να μπορέσουν να λειτουργήσουν όσο και για να αναπτυχθούν. Οι οικονομικοί πόροι συνήθως αποτελούνται από διαθέσιμα κεφάλαια, τα οποία προέρχονται από αποθεματικά που διατηρεί η επιχείρηση, από δανειακές συμβάσεις, από αυξήσεις του μετοχικού κεφαλαίου της, από επιδοτήσεις φορέων και γενικότερα κάθε πηγή εσόδων για την επιχείρηση.

Η εύρεση οικονομικών πόρων (κεφάλαια από αποθεματικά, δάνεια, μετοχές, χρηματοδοτήσεις κλπ), ο έλεγχος των διαθέσιμων αλλά και η κατανομή αυτών σε επιμέρους δραστηριότητες με τρόπο αποτελεσματικό αποτελεί κύρια ευθύνη των διευθυντικών στελεχών. Επίσης τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να κρίνουν αν η οικονομική θέση της επιχείρησης επιτρέπει την υλοποίηση της εξεταζόμενης στρατηγικής και ανάλογα να αποφασίσουν αν θα προχωρήσουν στην εφαρμογή της.

Φυσικές Πηγές (Γεωργόπουλος, 2006 σελ. 148-149)

Οι φυσικές πηγές σε μία επιχείρηση περιλαμβάνουν όλα τα επιμέρους στοιχεία ιδιοκτησίας που ανήκουν στην επιχείρηση καθώς και την δυνατότητα πρόσβασης της σε πρώτες ύλες. Συγκεκριμένα οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις υποδομές της επιχείρησης, τον εξοπλισμό, τη γεωγραφική τοποθεσία και την πρόσβαση σε πρώτες ύλες. Μία κατηγοριοποίηση με βάση την βιβλιογραφία, ξεχωρίζει τους φυσικούς πόρους σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:

Εγκαταστάσεις: Περιλαμβάνει το σύνολο των φυσικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης που επιτρέπουν την λειτουργία αυτής. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τα ακίνητα και τον εξοπλισμό που διαθέτει η εκάστοτε επιχείρηση.

Τοποθεσία εγκαταστάσεων: Η τοποθεσία των εγκαταστάσεων είναι επίσης ένας σημαντικός πόρος για την λειτουργία της επιχείρησης. Η δυνατότητα της γεωγραφικής θέσης

να διευκολύνει την λειτουργία της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική. Η εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ύπαρξη εργατικού δυναμικού στην περιοχή καθώς και το πόσο κοντά είναι αυτή στον πελάτη είναι χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την λειτουργία και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Αποθέματα πρώτων υλών: Σχετίζεται στην ευκολία εύρεσης-πρόσβασης σε πρώτες ύλες.

Ανθρώπινες πηγές

Οι ανθρώπινες πηγές αποτελούν το κυριότερο στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Όλοι οι εργαζόμενοι στο σύνολο τους, ανεξάρτητα από την θέση που έχουν στην επιχείρηση, συμβάλουν στο να ενεργοποιηθούν/αξιοποιηθούν οι υπόλοιποι πόροι και να λειτουργήσουν ωφέλιμα για αυτήν. Οι άνθρωποι πόροι όμως περιλαμβάνουν όχι μόνο το προσωπικό (εξειδικευμένο και διοικητικό) αλλά και όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με αυτό. Έτσι μέρος των ανθρωπίνων πόρων είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, η εμπειρία, η αξιολόγηση, η ευφυΐα και η διορατικότητα που χαρακτηρίζει τα άτομα τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε ομαδικό. (Γεωργόπουλος, 2006 σελ. 148 – 149)

Η οργάνωση και η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων γίνεται από την αντίστοιχη διεύθυνση της εταιρείας. Στις αρμοδιότητες αυτής ανήκουν λειτουργίες όπως: η πρόσληψη προσωπικού, η τοποθέτηση του προσωπικού στην κατάλληλη θέση, η υποκίνηση του προσωπικού ώστε να λειτουργεί πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά και η αξιολόγηση της απόδοσης του. (Barney & Hesterly, 2006 σελ. 76)

Τεχνολογικοί πόροι (Γεωργόπουλος, 2006 σελ 149)

Οι τεχνολογικοί πόροι αποτελούνται από το σύνολο της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση. Η τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση μπορεί να είναι διαφορετική από αυτή που υπάρχει στο περιβάλλον της. Η επιλογή του είδους και της μορφής που θα επιλέξει η επιχείρηση είναι θέμα διοίκησης. Σκοπός είναι η τεχνολογία που θα επιλεγεί να καθιστά την λειτουργία της επιχείρησης πιο αποτελεσματική και πιο αποδοτική σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Επίσης το τμήμα της έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να δώσει συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση μέσω των ερευνών που διεξάγει εκμεταλλευόμενο τους τεχνολογικούς πόρους. Αποτέλεσμα αυτών των ερευνών μπορεί να είναι η βελτίωση των ίδιων προϊόντων ή

η βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και επεξεργασίας των υλικών που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους.

2.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης χωρίζεται σε δύο επιμέρους τύπους:

- Το Γενικευμένο ή Μάκρο – περιβάλλον (Social Environment)
Εμπεριέχει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην οικονομία ανεξάρτητα από το κλάδο που ανήκουν.
- Το άμεσο ή Μίκρο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Task Environment)
Αναφέρεται στις δυνάμεις και τις καταστάσεις που σχετίζονται άμεσα με τον κλάδο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Οι παράγοντες οι οποίοι βρίσκονται στο συγκεκριμένο περιβάλλον είναι δυναμικοί και μεταβάλλονται συνεχώς. Οπότε η διοίκηση θα πρέπει να τους αξιολογεί και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε προκλήσεις για να μπορέσει να επιβιώσει.

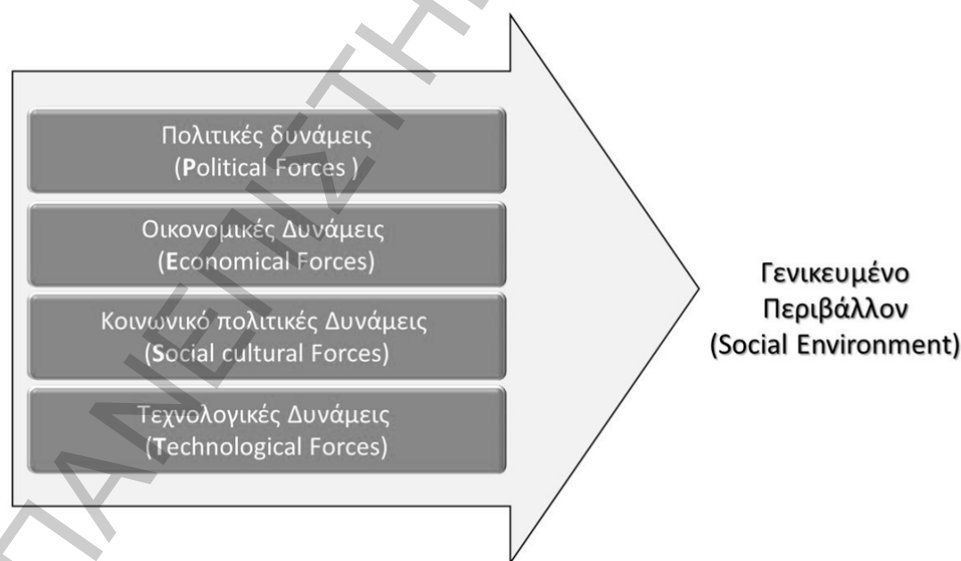


Διάγραμμα 2.7: Τα επιμέρους στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος

2.2.2.1 Το γενικευμένο ή Μάκρο περιβάλλον

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει γενικές δυνάμεις οι οποίες δεν αφορούν τις βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες ενός οργανισμού αλλά μπορούν και συχνά επηρεάζουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις του. Αυτές οι δυνάμεις, μεταβλητές διακρίνονται στις παρακάτω επιμέρους κατηγορίες (Thomas L. Wheelen, 2008 σελ. 73-74):

- Πολιτικές Δυνάμεις (Political Forces)
Περιλαμβάνει τις δυνάμεις που ανακατευθύνουν την δύναμη και παρέχουν νόμους και ρυθμίσεις για περιορισμό ή προστασία
- Οικονομικές Δυνάμεις (Economical Forces)
Περιλαμβάνει τις δυνάμεις που ελέγχουν και διευθύνουν την ανταλλαγή των υλικών, των χρημάτων, της ενέργειας και της πληροφορίας
- Κοινωνικό - κουλτουριστικές Δυνάμεις (Sociocultural Forces)
Περιλαμβάνει τις δυνάμεις που ρυθμίζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα καθώς και τις συνήθειες μιας κοινωνίας
- Τεχνολογικές Δυνάμεις (Technological Forces)
Περιλαμβάνει τις δυνάμεις που παράγουν εφευρέσεις που βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων.



Διάγραμμα 2.8: Οι δυνάμεις που αποτελούν το Γενικευμένο περιβάλλον

Πηγή: Σχήμα με βάση τη βιβλιογραφία του Wheelen & Hunger 2008

Τα αρκτικόλεξα τους σχηματίζουν την λέξη P.E.S.T. από την οποία το γενικευμένο ή Μάκρο περιβάλλον αναφέρεται ως PEST Environment στην ξένη βιβλιογραφία.

Στον παρακάτω Πίνακα 2.1 αναφέρονται ενδεικτικά μερικές από αυτές τις δυνάμεις κάθε κατηγορίας, τις οποίες θα πρέπει να αξιολογούν και να λαμβάνουν υπόψη τα διευθυντικά στελέχη κάθε εταιρείας.

Πίνακας 2.1: Ενδεικτικές δυνάμεις ανά κατηγορία

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΝΟΜΙΚΕΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΟΥΛΤΟΥΡΙΑΣΤΙΚΕΣ
ΑΕΠ Τάσεις	Κονδύλια για έρευνα και ανάπτυξη	Μη εμπιστοσύνης ρυθμίσεις	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Εστίαση σε τεχνολογικές προσπάθειες	Νόμος προστασίας του Περιβάλλοντος	Προσδοκίες καριέρας
Παροχή χρημάτων	Προστασία Πατεντών	Νόμοι Φορολογίας	Ακτιβισμός καταναλωτών
Πληθωριστικοί ρυθμοί	Νέα προϊόντα	Εξειδικευμένα Κίνητρα	Ρυθμοί μεταβολής των οικογενειών
Επίπεδα ανεργίας	Νέες ανακαλύψεις στην τεχνολογία που μεταφέρονται από τα εργαστήρια στην πράξη	Ρυθμίσεις εξωτερικού εμπορίου	Ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού
Μισθοί/ έλεγχος τιμών	Βελτιώσεις παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών	Στάση απέναντι σε ξένες εταιρείες	Κατανομή ηλικιών στον πληθυσμό
Υποτίμηση/ ανατίμηση	Διαθεσιμότητα Ιντερνέτ	Νόμοι	Περιφερειακές αλλαγές στον πληθυσμό
Διαθεσιμότητα ενέργειας και κόστος	Τηλεπικοινωνιακή Υποδομή	Ρυθμίσεις για εξωτερική ανάθεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων	Προσδοκίες ζωής
Διαθέσιμο εισόδημα	Δραστηριότητα ηλεκτρονικών εισβολών (Hacking)	Νόμοι για προσλήψεις και προαγωγές	Ρυθμός γέννησης
Χρηματοπιστωτικές αγορές			Συνταξιοδοτικά σχέδια
			Προστασία Υγείας
			Μορφωτικό Επίπεδο

Πηγή: Thomas & Wheelen, 2008 σελ. 74

2.2.2.2 Το άμεσο ή Μίκρο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Το Μίκρο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον αναφέρεται στο σύνολο των δυνάμεων και των παραγόντων εκτός της επιχείρησης με τα οποία ο οργανισμός αλληλεπιδρά κατά την

επιχειρηματική του λειτουργία. Αυτές οι δυνάμεις και οι θεσμοί είναι άμεσα σχετισμένοι με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης επειδή έχουν άμεση επίδραση στις αποφάσεις και τις ενέργειες της διοίκησης. Το άμεσο περιβάλλον κάθε οργανισμού είναι μοναδικό.

(Mba lectures, 2010)

Το Μίκρο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον αναφέρεται στο σύνολο των παραγόντων με τους οποίους έρχεται περισσότερο σε άμεση επαφή μια επιχείρηση και είναι αυτοί με τους οποίους αλληλεπιδρά η επιχείρηση κατά την λειτουργία της ή την ανάπτυξη της. Συνεπώς το Μίκρο περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν άμεσα το σύνολο των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε έναν κλάδο αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζονται από τις επιμέρους λειτουργίες των επιχειρήσεων που λειτουργούν μέσα σε αυτό.

Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες/ομάδες που εμπεριέχονται στο άμεσο περιβάλλον είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι κ.α. . Όλες αυτές οι ομάδες ή παράγοντες αποτελούν τους ενδιαφερόμενους (stakeholders) που ουσιαστικά ασκούν πίεση ο καθένας από το μέρος του και όλοι στο σύνολο τους, ώστε η κάθε επιχείρηση να είναι σε θέση να ικανοποιεί τις εκάστοτε ανάγκες τους.

Ανάλογα με την πίεση αυτή κρίνεται επιτακτική η αλλαγή ή τροποποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης από τα ανώτερα στελέχη της, ώστε να ικανοποιεί τις εκάστοτε απαιτήσεις των πιο σημαντικών τους ενδιαφερομένων. Οι πιο σημαντικές δυνάμεις/παράγοντες οι οποίες συνθέτουν το άμεσο η ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και η ομάδα των υποκατάστατων.

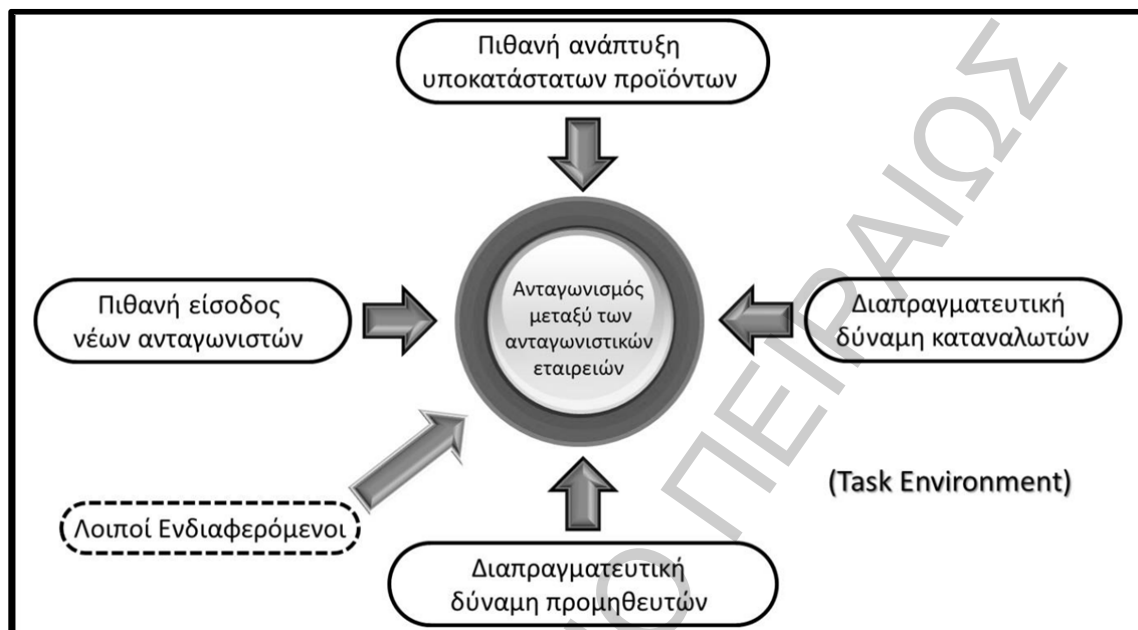
(Γεωργόπουλος, 2004 σελ. 90-91)

2.3 Το μοντέλο του Michael Porter

Ο καθηγητής M. Porter χρησιμοποίησε ένα μοντέλο για την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος. Σύμφωνα με το μοντέλο του M.Porter το οποίο απεικονίζεται παρακάτω η φύση του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης μπορεί να παρουσιαστεί ως μία συνιστώσα πέντε δυνάμεων.

- Ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστικών εταιρειών
- Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών

- Πιθανή ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη καταναλωτών



Διάγραμμα 2.9: Σχηματική Απεικόνιση των 5 δυνάμεων από το μοντέλο του Michael Porter

Ανταγωνισμός μεταξύ των ανταγωνιστικών εταιρειών

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών του κλάδου αποτελεί την πιο σημαντική δύναμη μεταξύ των υπόλοιπων τεσσάρων στο υπόδειγμα του Porter. Για να χαρακτηριστούν οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από μία επιχείρηση επιτυχείς, πρέπει αυτές να τις προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων που βρίσκονται στον κλάδο. Οι ανταγωνιστές όμως του κλάδου μπορούν, ως κίνηση αντιστάθμισης απέναντι στην στρατηγική μιας επιχείρησης, να προβούν σε αλλαγές όπως είναι:

- η μείωση των τιμών,
- η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών,
- η παροχή επιπλέον δυνατοτήτων / υπηρεσιών
- η επέκταση των εγγυήσεων
- η αύξηση της διαφήμισης.

Ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων δεν είναι ο ίδιος σε κάθε κλάδο και αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Στην αρχή της δημιουργίας του κλάδου ξεκινάει να είναι μικρός και τείνει να αυξάνει καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών μεγαλώνει. Όσο όμως ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων μεγαλώνει τόσο τα επίπεδα κερδών μειώνονται.

Στην συνέχεια διευκρινίζεται ότι, ο βαθμός του ανταγωνισμού σχετίζεται με πολλές παραμέτρους μερικές από τις οποίες εντάσεις είναι (Fred, 1996 σελ. 128):

- ο βαθμός ταύτισης των ανταγωνιστών ως προς το μέγεθος και τις δυνατότητες τους,
- η μείωση της ζήτησης των διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών,
- ο βαθμός μείωσης των τιμών από τις επιχειρήσεις.
- η ευκολία των καταναλωτών να αλλάξουν μάρκες,
- ο βαθμός εμποδίων που έχει μία επιχείρηση να εγκαταλείψει μια αγορά,
- τα υψηλά σταθερά κόστη
- η δυνατότητα φθοράς των προϊόντων
- η διαφοροποίηση των στρατηγικών επιλογών,
- οι διαφορετικές κουλτούρες των επιχειρήσεων
- οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στην βιομηχανία.

Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών

Ο κάθε κλάδος έχει ένα βαθμό ανταγωνισμού. Όσο ο ανταγωνισμός είναι μικρός τόσο πιο εύκολα μπορεί μία νέα επιχείρηση να εισέλθει σε έναν κλάδο. Όσο όμως ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος δημιουργούνται διάφορα εμπόδια τα οποία δυσκολεύουν μια επιχείρηση να εισέλθει στο συγκεκριμένο κλάδο. Τα εμπόδια αυτά είναι πολλά και ποικίλης φύσεως. Τα κυριότερα από αυτά είναι (Fred, 1996 σελ. 128):

- η ανάγκη να δημιουργήσει μια επιχείρηση εξ αρχής και σύντομα μεγάλες οικονομίες κλίμακας
- η ανάγκη να υιοθετηθεί νέα τεχνολογία και το αντίστοιχο know how για την αξιοποίηση της
- η έλλειψη εμπειρίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- η δυσκολία απόκτησης της αφοσίωσης των πελατών
- η αλλαγή των καθιερωμένων προτιμήσεων των πελατών σε μεγάλες μάρκες που έχουν καθιερωθεί στον χώρο
- οι απαιτήσεις σε μεγάλα κεφάλαια

- η έλλειψη σε επαρκή κανάλια διανομής
- οι υπάρχουσες κυβερνητικές ρυθμιστικές διατάξεις
- η ύπαρξη δασμών
- η έλλειψη πρόσβασης σε πρώτες ύλες
- η κατοχύρωση πατεντών από άλλες εταιρείες στον χώρο
- οι επιθέσεις από κατοχυρωμένες εταιρείες
- ο πιθανός κορεσμός της αγοράς.

Ωστόσο, παρά τα πολλά εμπόδια, υπάρχουν επιχειρήσεις που αρκετές φορές καταφέρνουν να εισέλθουν σε ένα κλάδο με έντονο ανταγωνισμό προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόντα, χαμηλές τιμές και αξιόλογους πόρους μάρκετινγκ.

Πιθανή ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων

Σε πολλούς κλάδους είναι δυνατόν ο ανταγωνισμός να εντείνεται από την ύπαρξη εταιρειών σε άλλους κλάδους λόγω του ότι παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων θέτει ένα ανώτατο όριο τιμής, το οποίο διατίθεται να πληρώσει ο καταναλωτής προτού επιλέξει να αντικαταστήσει το προϊόν με κάποιο υποκατάστατο. Όσο μειώνονται οι τιμές στα υποκατάστατα τόσο μειώνονται και οι αντιστάσεις να αντικαταστήσει ένα προϊόν ο πελάτης, και εντείνεται τόσο ο ανταγωνισμός από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Η δύναμη που ασκούν τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να μετρηθεί καλύτερα μελετώντας τα μερίδια αγοράς που κατέχουν τα επιμέρους προϊόντα καθώς και τα σχέδια διεύθυνσης που εφαρμόζουν οι εταιρείες με σκοπό να διευρύνονται τα μερίδια τους στις αγορές που δραστηριοποιούνται (Fred, 1996 σελ. 128).

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών επηρεάζει επίσης τον βαθμό ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Συγκεκριμένα είναι εντονότερος όταν:

- υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός προμηθευτών
- υπάρχουν μόνο μερικά υποκατάστατα των πρώτων υλών
- το κόστος αλλαγής πρώτης ύλης είναι σημαντικό.

Μεταξύ των προμηθευτών και των παραγωγών αναπτύσσεται μια σχέση στην οποία ο ένας βοηθάει τον άλλο. Αυτό επιτυγχάνεται με το να εξασφαλίζουν οι προμηθευτές στους

παραγωγούς λογικές τιμές, παρέχοντας βελτιωμένη ποιότητα, αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες, εξασφαλίζοντας ακριβείς χρόνους παράδοσης, παρέχοντας μειωμένα κόστη αποθήκευσης και γενικά κάνοντας ενέργειες που εξασφαλίζουν μια μακροπρόθεσμη κερδοφορία για όλους τους εμπλεκόμενους.

Σε περιπτώσεις όμως, που οι προμηθευτές δεν είναι αξιόπιστοι ή κοστίζουν πάρα πολύ ή δεν είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εταιρείας σε συνεχόμενη βάση, οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε μία προς τα πίσω στρατηγική ολοκλήρωσης, δηλαδή να έχουν υπό τον έλεγχο τους ή να αγοράσουν εξολοκλήρου τους προμηθευτές τους. Οι επιχειρήσεις μπορούν γενικά να διαπραγματεύονται και να πετύχουν καλύτερους όρους με τους προμηθευτές όταν προτίθενται να προβούν σε μία προς τα πίσω στρατηγική ολοκλήρωσης (Fred, 1996 σελ. 128).

Διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών

Όταν οι καταναλωτές αυξηθούν σε αριθμό τότε διαμορφώνουν μεγάλη δύναμη στην αγορά η οποία μπορεί επίσης να επηρεάσει τον ανταγωνισμό ενός κλάδου. Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται, όποτε αντιληφθούν ότι η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι σημαντική, προσφέρουν επεκτάσεις εγγυήσεων ή ειδικές υπηρεσίες προκειμένου να αποκτήσουν την αφοσίωση των καταναλωτών. Ιδίως η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι υψηλότερη όταν τα προϊόντα που αγοράζονται είναι ομογενή (standard) ή αδιαφοροποίητα. Σε αυτή την περίπτωση οι καταναλωτές μπορούν συχνά να διαπραγματεύονται την τιμή πώλησης, την κάλυψη της εγγύησης καθώς και τα επιπλέον στοιχεία που περιέχονται στο πακέτο αγοράς του προϊόντος (Fred, 1996 σελ. 129).

2.4 Ανάλυση SWOT

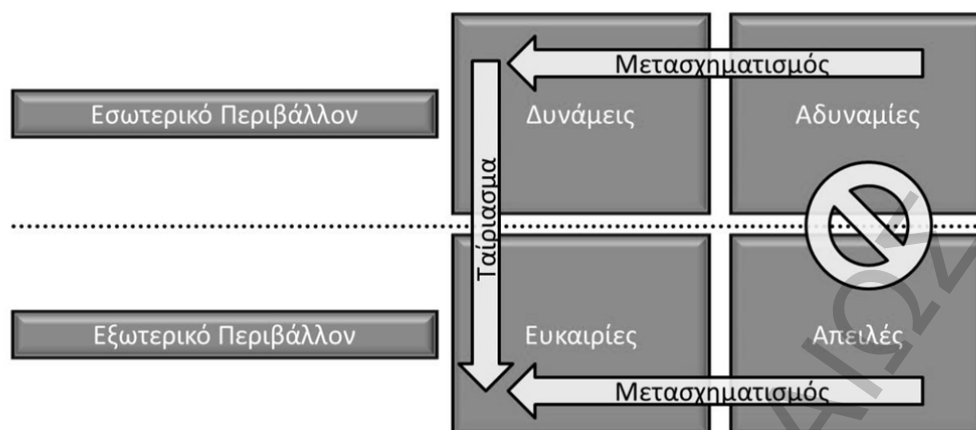
Προκειμένου μία επιχείρηση να λάβει οποιαδήποτε απόφαση ή να διαμορφώσει μια αποτελεσματική στρατηγική απαιτείται να εξετάσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της. Αυτή την δυνατότητα μας δίνει η ανάλυση SWOT. Συγκεκριμένα πρόκειται για ένα απλοϊκό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού μέσω του οποίου αναλύονται οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές και έχει σκοπό να δώσει σε κάθε επιχείρηση τις πληροφορίες για το πώς θα μπορέσει να συνδυάσει αποτελεσματικά τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μία επιχείρηση που γνωρίζει τα επιμέρους στοιχεία του περιβάλλοντος της θα πρέπει να κινηθεί με σκοπό να εκμεταλλευτεί τα δυνατά της σημεία / ευκαιρίες και να εξαλείψει τις απειλές / αδυναμίες της. Συγκεκριμένα θα πρέπει να επενδύσει στις δυνάμεις που ήδη κατέχει, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες χρησιμοποιώντας ευκαιριακά τις δυνάμεις που έχει στην διάθεση της, να μειώσει τις αδυναμίες ή να εφαρμόσει μία στρατηγική που να τις περιορίζει, και τέλος να μειώσει ή να αντιμετωπίσει την έκθεση της απέναντι σε ενδεχόμενες απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον που η επιχείρηση δραστηριοποιείται.

Η ανάλυση SWOT καταγράφει σε μία σχεδόν σελίδα τα παρακάτω στοιχεία. Επειδή τα στοιχεία στο σύνολο τους είναι πάρα πολλά δεν καταγράφονται όλα αλλά τα πιο σημαντικά και ποσοτικοποιημένα. Είναι καλύτερο να γίνει εστίαση σε παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά την πορεία της επιχείρησης, αλλά και συνδέονται μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα οι αδυναμίες στο πλαίσιο των εντοπιζόμενων απειλών. Η περιγραφή των παραγόντων αυτών γίνεται συνοπτικά και αν χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση τότε αυτή γίνεται συμπληρωματικά με κάποιο άλλο έγγραφο για να μην αλλοιώνεται ο συνοπτικός χαρακτήρας της ανάλυσης.

Στο παρακάτω διάγραμμα 2.10 φαίνεται η δομή μίας SWOT ανάλυσης. Σε κάθε επιμέρους τεταρτημόριο γράφονται συνοπτικά τα επιμέρους στοιχεία της επιχείρησης που εξετάζεται. Τα στοιχεία αυτά είναι συνοπτικά γραμμένα και ιεραρχημένα με βάση τη σπουδαιότητα τους. Κύριος σκοπός της SWOT είναι να γίνει αντιπαραβολή στις ευκαιρίες / απειλές μαζί με τις δυνάμεις - αδυναμίες της κάθε επιχείρησης. Στην ουσία αντιπαραβάλλονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες που εντοπίζονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όμως θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία από την επιχείρηση στις δυνάμεις καθώς αποτελούν την κύρια πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Friend & Zehle, 2004 σελ. 85-88).

Η μελλοντική επιθυμητή στρατηγική είναι η επιχείρηση να μετατρέψει μακροπρόθεσμα τις απειλές σε ευκαιρίες, να συνδυάσει τις ευκαιρίες με τις δυνάμεις και να μετατρέψει τις αδυναμίες σε δυνάμεις. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται.



Διάγραμμα 2.10: Η μορφή που έχει μία SWOT ανάλυση και η επιθυμητή στρατηγική

Παρακάτω θα παρουσιαστούν για κάθε μία κατηγορία κάποια ενδεικτικά στοιχεία για να μπορεί να γίνει αντιληπτή η SWOT ανάλυση.

Πίνακας 2.2: Ενδεικτικά στοιχεία για κάθε κατηγορία της SWOT Ανάλυσης

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<p>Ειδικά προϊόντα & υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.</p> <p>Υγιής οικονομική κατάσταση</p> <p>Σωστή οικονομική διαχείριση</p> <p>Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα</p> <p>Καλή σχέση με την τράπεζα.</p> <p>Καλή φήμη και εμπορική ονομασία.</p> <p>Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς</p> <p>Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.</p> <p>Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.</p> <p>Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.</p> <p>Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.</p> <p>Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης</p> <p>Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος</p>	<p>Η κακή οικονομική διαχείριση.</p> <p>Οι μικρές ικανότητες διοίκησης</p> <p>Η έλλειψη οργάνωσης της επιχείρησης.</p> <p>Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.</p> <p>Η αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.</p> <p>Το μη εξειδικευμένο & ανεκπαιδευτο προσωπικό</p> <p>Τα προβλήματα στις λειτουργίες της</p>

Πίνακας 2.2: Ενδεικτικά στοιχεία για κάθε κατηγορία της SWOT Ανάλυσης

Ευκαιρίες	Απειλές
<p>Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.)</p> <p>Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).</p> <p>Κενά στην αγορά Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.</p> <p>Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.</p> <p>Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).</p> <p>Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα)</p> <p>Οι νέοι τρόποι εύρεσης & αγοράς προϊόντων (Πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.)</p> <p>Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, κλπ.).</p>	<p>Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.</p> <p>Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.</p> <p>Η αύξηση του ανταγωνισμού.</p> <p>Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.</p> <p>Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.</p> <p>Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.</p> <p>Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές</p> <p>Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας κλπ.)</p> <p>Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (πχ τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).</p> <p>Ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού & των επιτοκίων.</p> <p>Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).</p>

Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό, δόθηκε όλο το απαραίτητο υπόβαθρο στον αναγνώστη για να καταλάβει, ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα σύνθετο οργανισμό. Αυτός ο οργανισμός, έχει δυνάμεις / αδυναμίες και βρίσκεται μέσα σε ένα περιβάλλον με ευκαιρίες και απειλές. Όλη αυτή η κατάσταση του δίνει μια συγκεκριμένη θέση στο ευρύτερο περιβάλλον του ανταγωνισμού.

Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει με τα εργαλεία που διαθέτει, να εκμεταλεντεί σωστά και με μοναδικό για την ίδια τρόπο αυτούς τους πόρους, ώστε να επιτύχει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιβιώσει. Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί το πως μια επιχείρηση θα μπορούσε να ακολουθήσει επιτυχεί πορεία στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται υιοθετώντας την προσέγγιση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

- Barney J. & Hesterly W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.
- Jones C. & Hill R. (2001). *Strategic Management: An integrated Approach* (5th εκδ.). New York, Boston: Houghton Mifflin.
- Fred D. (1996). *Strategic Management 6th edition*. USA: Prentice-Hall International.
- Friend G. & Zehle S. (2004). *Guide to Business Planning*. London: Economist & Profile Books LTD.
- Johnson G. & Scholes K. (2006). *Exploring Corporate Strategy 7th Edition*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Thomas L. & Wheelen D. (2008). *Concepts in Strategic Management and Business Policy 11th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Thomas L. & Wheelen, D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος Ν. (2004). *Στρατηγικό Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Γεωργόπουλος Ν. (2006). *Στρατηγικό Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- Blair D. (2007). *Wikipedia*. Swot Analysis:
http://en.wikipedia.org/wiki/File:Swot_analysis.png
- MBA Lectures. (2010, 06 30).
<http://mba-lectures.com/management/principles-of-management/632/external-environment-specific-or-task-environment.html>
- McShane, Travaglione (2003). University of Canterbury:
<http://www.mang.canterbury.ac.nz/courseinfo/mgmt/mgmt206SU/MGMT206SUpptch15.pdf>

Παπάς Β. (2009). Πως θα εφαρμόσετε μια Ανάλυση SWOT στην επιχείρησή σας:

<http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Κεφάλαιο 3^ο

Στάδια εφαρμογής του Ηλεκτρονικού επιχειρείν και η ανάπτυξη του στην Ελλάδα τον 21^ο αιώνα

Εισαγωγή

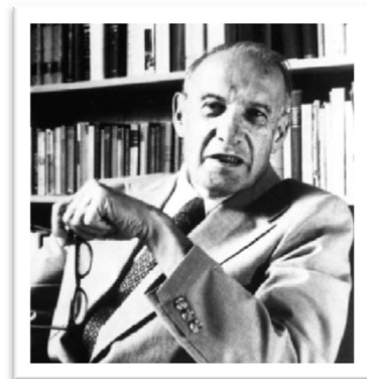
Στην σύγχρονη εποχή των εξελίξεων το περιβάλλον των επιχειρήσεων αλλάζει δραματικά γρήγορα και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις εκάστοτε προκλήσεις. Για αυτόν τον λόγο, προβαίνουν στην χρήση τεχνολογιών όπως το ηλεκτρονικό επιχειρείν που τις βοηθά να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά στις εκάστοτε εξελίξεις.

Ωστόσο η εφαρμογή και λειτουργία του ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν είναι μία απλή διαδικασία. Η επιχείρηση καλείται να περάσει από συγκεκριμένα στάδια που περιγράφονται στο τρέχον κεφάλαιο τα οποία αφού υλοποιηθεί με επιτυχία η επιχείρηση θα μπορέσει να αποκομίσει τα οφέλη. Τόσο η υλοποίηση όσο και η εφαρμογή αποτελεί μία πρόκληση.

Τέλος, περιγράφεται η κρατούσα στην ελληνική πραγματικότητα κατάσταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν αλλά και οι προοπτικές αυτού βάσει σχετικής έρευνας της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

3.1 Οι προκλήσεις των επιχειρήσεων τον 21 αιώνα

Ο Peter Drucker (1973), ένας από τους κύριους του μάνατζμεντ, χαρακτηρίζει τη σύγχρονη εποχή ως ένα περιβάλλον ριζικής αλλαγής. Συγκεκριμένα χαρακτηρίζει τις αλλαγές αυτές πιο έντονες σε σύγκριση με τις αντίστοιχες που επήλθαν μετά την δεύτερη βιομηχανική επανάσταση στα μέσα του 10^{ου} αιώνα, καθώς και από τις δομικές αλλαγές που δρομολογήθηκαν μετά την μεγάλη ύφεση και τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Στο επίκεντρο



όλων αυτών των αλλαγών, ο Drucker πρότεινε ότι υπάρχουν πέντε κοινωνικές και πολιτικές πεποιθήσεις που διαμορφώνουν την στρατηγική των επιχειρήσεων βραχυπρόθεσμα. Η μείωση των γεννήσεων στον αναπτυγμένο κόσμο, η μετατόπιση της κατανομής του διαθέσιμου εισοδήματος, ο επανακαθορισμός της εταιρικής απόδοσης, η παγκόσμια

ανταγωνιστικότητα και η αυξανόμενη ασυμφωνία μεταξύ οικονομικής και πολιτικής πραγματικότητας. Ο Drucker επίσης επισημαίνει την σημασία της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της νέας πληροφοριακής επανάστασης, την παραγωγικότητα των εργαζόμενων της γνώσης (σε αντίθεση με τους εργάτες, οι εργάτες της γνώσης πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ωφέλιμα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και όχι ως κόστος) και τέλος τις ευθύνες που οι εργάτες της γνώσης πρέπει να αναλαμβάνουν στην διαχείριση των εαυτών τους και της καριέρας τους.

Οι προκλήσεις του 21 αιώνα, όπως αυτές έχουν διατυπωθεί από τον Peter Drucker είναι οι παρακάτω (Wadhe, 2012 σελ. 3):

✓ Η επιρροή της παγκοσμιοποίησης

Η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί ένα διαφορετικό πεδίο δράσης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η λειτουργία σε παγκόσμιο επίπεδο επιβάλλει την υιοθέτηση μίας διαφορετικής νέα δομής που βασίζεται στις τηλεπικοινωνίες και στην μεταφορά δεδομένων. Από την παγκοσμιοποίηση δεν θα μπορούσε να λείπει και ο ανταγωνισμός που προκαλείται από τη νέα διεθνή αγορά.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της τεχνολογίας, απαιτεί διαφορετική στρατηγική αντιμετώπιση από τις επιχειρήσεις.

✓ Διαχείριση πέραν των συνόρων.

Με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, η δράση των επιχειρήσεων σταματά να περιορίζεται στα φυσικά όρια των εγκαταστάσεων παραγωγής. Με την χρήση των νέων τεχνολογιών, η επιχείρηση μπορεί να διαχειρίζεται τους πόρους της πέραν των γεωγραφικών ορίων και αυτοματοποιημένα, γεγονός που την βοηθά να ασκεί τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της αποτελεσματικά σε όλο το γεωγραφικό εύρος της λειτουργίας της προκειμένου να αντιμετωπίζει τις παγκόσμιες προκλήσεις.

✓ Επανάσταση της Τεχνολογίας της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας

Με την εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας δεν θα μπορούσε να μείνει ο κόσμος των επιχειρήσεων ανεπηρέαστος. Οι επιχειρήσεις με την πάροδο του χρόνου αναγνώρισαν την σημασία που έχει η πληροφορική και οι εφαρμογές της καθώς και τις δυνατότητες που τα νέα πληροφοριακά συστήματα προσφέρουν.

✓ Θέματα ασφαλείας

Τα θέματα ασφαλείας αποτελούν τα τελευταία χρόνια, σημαντική πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς ολοένα και περισσότερο χρησιμοποιούν την πλατφόρμα του διαδικτύου. Καθώς οι περισσότερες διαδικασίες των επιχειρήσεων διαδραματίζονται με ηλεκτρονικό τρόπο είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η ασφάλεια αυτών.

✓ Αύξηση των εργαζόμενων της γνώσης

Τα τελευταία χρόνια, με την εξέλιξη των επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση αποτελούν πλέον κομμάτι της επιχείρησης που με την εργασία τους συμβάλουν στην δημιουργία αξίας. Οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται ως μηχανήματα παραγωγής, αλλά αντίθετα ως επαγγελματίες που διαχειρίζονται αποτελεσματικά την γνώση. Η ανάγκη να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση τον εργαζόμενο της γνώσης είναι πολύ σημαντική καθώς με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αποκτά επιχειρηματική ευφυΐα, πνευματικό κεφάλαιο και διορατικότητα στις ανάγκες του χρήστη (Drucker, 1973 σελ. 377).

Καθώς το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται συνεχώς, οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται και αυτές στις εκάστοτε εξελίξεις. Αποτέλεσμα των εξελίξεων αυτών είναι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να αναπτύσσουν παράλληλα με τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας τους και ηλεκτρονική δραστηριότητα.

Με αυτή όμως την ηλεκτρονική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων, μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν, είναι σημαντικό αυτές να τροποποιήσουν την υπάρχουσα στρατηγική τους η οποία είναι βασισμένη σε καθιερωμένα πρότυπα. Συνιστάται να τροποποιήσουν την στρατηγική τους έτσι ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να εκμεταλλευτούν τις νέες δυνατότητες των σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων.

Σκοπός της στρατηγικής είναι όχι μόνο να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να λειτουργήσουν, εκμεταλλευόμενες τα οφέλη του ηλεκτρονικού επιχειρείν, αλλά να λειτουργήσουν με τρόπο διαφορετικό από τον ανταγωνισμό αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο καλούνται να το διατηρήσουν.

Με τον τρόπο αυτό η σύγχρονη επιχείρηση διατηρεί την ανταγωνιστικότητα της και μπορεί να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμα και αν απαιτείται, πέρα από τις καθιερωμένες παραδοσιακές στρατηγικές, να εφαρμόσει καινοτόμες τεχνικές που θα της προσδώσουν διακριτική ικανότητα. Πιο συγκεκριμένα η εφαρμογή καθιερωμένων αρχών στρατηγικής, σχεδιασμού και διαχείρισης κινδύνου βοήθησε σημαντικά τις επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση αυτή.

3.2 Τα στάδια εφαρμογής/υιοθέτησης του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν σε επιχειρήσεις

Η διαδικασία εφαρμογής ενός συστήματος ηλεκτρονικού επιχειρείν μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις. Στην φάση της υλοποίησης των διαδικασιών ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-Readiness), στην φάση δραστηριοποίησης της επιχείρησης (e-Activity) με τις διαδικασίες να λειτουργούν αναβαθμισμένες με αυτές του ηλεκτρονικού επιχειρείν και στην τελική φάση όπου η μετάβαση έχει ολοκληρωθεί (e-impact) και εμφανίζονται οι επιπτώσεις από την εφαρμογή του (European Commission e business Survey, 2005 σελ. 17).



Διάγραμμα 3.1: Οι τρεις φάσεις Εφαρμογής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Πηγή: European Commission e-business Survey, 2005 σελ. 17

Φάση 1: Υλοποίηση διαδικασιών Ηλεκτρονικού επιχειρείν (e - Readiness)

A) Προετοιμασία του έργου (Project Preparation)

Στην φάση (A) γίνεται, από την επιχείρηση, αντιληπτή η ανάγκη για αλλαγή. Η επιχείρηση προσδιορίζει ποιές από τις τεχνολογικές επιλογές που προσφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι κατάλληλες ώστε αυτή να γίνει πιο αποτελεσματική και διαμορφώνει τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει. Σκοπός της παρούσας φάσης είναι να καθοριστούν οι στόχοι που θέλει να πετύχει η επιχείρηση με τη συγκεκριμένη επένδυση, οι απαιτήσεις που πρέπει να καλυφθούν από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών καθώς και ο τεχνικός εξοπλισμός που θα χρειαστεί. Γενικά σε αυτή τη φάση γίνεται ένας προγραμματισμός και

καθορίζεται το πώς θα διαμορφωθεί μελλοντικά η εγκατάσταση (Berchet & Habchi, 2005 σελ 591 - 596).

B) Επιχειρηματικό λεπτομερές προσχέδιο (Business Blueprint)

Στη συγκεκριμένη φάση (B) ολοκληρώνεται το λεπτομερές προσχέδιο που δημιουργήθηκε. Συγκεκριμένα καθορίζεται πώς θα χρησιμοποιηθεί το υπάρχον σύστημα και καταγράφονται οι απαιτήσεις των επιχειρηματικών διαδικασιών της εταιρείας. Γίνεται η επιλογή των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που θα υλοποιηθούν και επιλέγεται η μέθοδος υλοποίησης με την οποία θα γίνει η ενσωμάτωση/εγκατάσταση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην εταιρεία. Επίσης, σχεδιάζεται το πώς θα γίνει η υλοποίηση των περισσότερων επιχειρηματικών διαδικασιών, καθορίζεται το ύψος της επένδυσης και υπογράφονται τα σχετικά συμβόλαια. Επιπλέον στο επιχειρηματικό λεπτομερές προσχέδιο καθορίζονται και διαμορφώνονται πλήρως οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ προσδιορίζονται ποιες λειτουργίες θα υλοποιούνται με το νέο τρόπο που προσφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Μετά από τις ενέργειες αυτές, που διαρκούν περίπου 3 με 6 μήνες, προκύπτει ένα μοντέλο-χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης του ηλεκτρονικού επιχειρείν και προτυποποίησης των επιχειρηματικών λειτουργιών (Berchet & Habchi, 2005 σελ. 592).

Γ) Πραγματοποίηση (Realization)

Στη φάση (Γ) αρχίζει η έναρξη της υλοποίησης του ηλεκτρονικού επιχειρείν με στόχο οι θεωρητικές προσεγγίσεις που σχεδιάστηκαν στα προηγούμενα βήματα να μετατραπούν σε μία αρχική πραγματική προσέγγιση. Έτσι υλοποιείται στην πράξη το λεπτομερές προσχέδιο το οποίο αναλύθηκε στη φάση B, και καθορίζεται το πώς θα προσαρμοστούν οι υπηρεσίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν ώστε να ταιριάζουν όσο το δυνατόν καλύτερα πάνω στην εταιρεία, πώς θα διαμορφωθούν - προτυποποιηθούν τα δεδομένα της εταιρείας και πώς θα γίνει η εκπαίδευση των υπαλλήλων για να προσαρμοστούν εύκολα στη νέα λειτουργία της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα αυτής της φάσης έχουμε ένα σύστημα το οποίο σε γενικές γραμμές, παρά τα όποια προβλήματα, λειτουργεί.

Επισημαίνεται ό,τι οποιοδήποτε προσχέδιο και προτυποποίηση έχει γίνει, ακολουθείται από μια πιο λεπτομερειακή προσέγγιση προκειμένου να υλοποιηθούν. Μερικές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα σε αυτή τη φάση είναι: το τεστ κάθε μονάδας που εφαρμόζεται ο νέος τρόπος λειτουργίας βασισμένος στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, η ανάπτυξη αυτού, ο καθορισμός εξουσιοδοτήσεων για τους τελικούς χρήστες, η εκκίνηση της υλοποίησης, η

εγγραφή των σχετικών εγχειριδίων, η προετοιμασία των χρηστών για εκπαίδευση στο νέο σύστημα και η δημιουργία της αναγκαίας υποδομής πάνω στην οποία θα ενοποιηθούν όλες οι λειτουργικές υπό-μονάδες. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συγκεκριμένη φάση είναι περίπου 4 έως 6 μήνες (Berchet & Habchi, 2005 σελ. 592).

Δ) Τελική προετοιμασία (Final Preparation)

Σ' αυτή τη φάση (Δ) επιδιώκεται η τελειοποίηση του συστήματος που έχει αναπτυχθεί στη Γ φάση. Γίνεται προσπάθεια να σταθεροποιηθεί η λειτουργία των υπηρεσιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε συνδυασμό με τη λειτουργία της επιχείρησης και σταδιακά οι νέες διαμορφωμένες διαδικασίες να λάβουν μέρος στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά του. Είναι επίσης συχνό φαινόμενο η χρήση πιλοτικού προγράμματος, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι δοκιμάζουν τις νέες λειτουργίες, αποκομίζουν εντυπώσεις για το πώς μπορούν αυτές να βελτιωθούν ενημερώνοντας του τεχνικούς της υλοποίησης.

Συγκεκριμένα διακρίνονται στη φάση της τελικής προετοιμασίας τα εξής στάδια (Berchet & Habchi, 2005 σελ. 592):

Αρχή υλοποίησης

Σε αυτό το στάδιο γίνεται ο τελικός έλεγχος του μοντέλου που έχει δημιουργηθεί μαζί με τις νέες υπηρεσίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν, ερευνάται εάν αυτό συμβαδίζει/ταιριάζει με τη λειτουργία της επιχείρησης και τότε μόνο ξεκινάει η υλοποίηση του. Ο μέσος χρόνος για αυτό το στάδιο είναι περίπου 1 μήνας.

Έλεγχος του συστήματος

Στο στάδιο αυτό γίνεται ο πρώτος έλεγχος με το σύστημα στη πραγματική του λειτουργία. Ο μέσος χρόνος για τη διαδικασία αυτή είναι 1 μήνας.

Εκπαίδευση χρηστών

Αποτελεί το στάδιο κλειδί για την υιοθέτηση των υπηρεσιών του Ηλεκτρονικού επιχειρείν. Οι χρήστες εκπαιδεύονται και εξοικειώνονται μέσω σεμιναρίων ή επιμορφωτικών προγραμμάτων στη χρήση των νέων υπηρεσιών. Ο απαιτούμενος μέσος χρόνος για αυτό είναι περίπου 1 έως 3 μήνες.

Έναρξη λειτουργίας

Στο τέλος αυτού του σταδίου το σύστημα με τις νέες υπηρεσίες ξεκινάει για πρώτη φορά τη λειτουργία του και αναλαμβάνει να εκτελέσει τις επιχειρηματικές λειτουργίες της επιχείρησης με το νέο τρόπο.

Σταθεροποίηση της λειτουργίας του προγράμματος

Σε αυτό το στάδιο σταθεροποιείται η λειτουργία της επιχείρησης βασισμένη στις νέες υπηρεσίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Είναι πιθανόν να υπάρξουν προβλήματα κατά την διαδικασία της λειτουργίας του συστήματος και για αυτό τον λόγο πολλές φορές απαιτούνται τεχνικοί για να επιλύσουν τα όποια προβλήματα προκύψουν. Στην αρχή χρησιμοποίησης των υπηρεσιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν τα προβλήματα αυτά είναι περισσότερα και με την πάροδο του χρόνου αυτά εξαλείφονται εντελώς. Χρειάζονται περίπου δύο χρόνια μεθόδευσης και καθοδήγησης μέχρι το ηλεκτρονικό επιχειρείν να μπορέσει να ενταχθεί στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Φάση 2: Ηλεκτρονική Δραστηριοποίηση (e-Activity)

Αφού το σύστημα τελειοποιηθεί και ενσωματωθεί πλήρως στην καθημερινή διεκπεραίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών τότε δημιουργείται μία επιχειρησιακή πληροφοριακή ισορροπία. Σε αυτό το στάδιο οι υπάλληλοι έχουν χρησιμοποιήσει τη νέα τεχνολογία και έχουν φτάσει στη μέγιστη δυνατή προσαρμογή που θα μπορούσαν να έχουν.

Με την εφαρμογή των λειτουργιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν πολλές εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης αυτοματοποιούνται και λειτουργούν σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης που δεν έχουν αλλάξει. Η αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών ενδέχεται να επεκταθεί και στις εξωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες που αναπτύσσονται μεταξύ της εταιρείας και των προμηθευτών ή της εταιρείας και των καταναλωτών.

Οι κυριότερες δραστηριότητες που αναπτύσσει μια εταιρεία στο στάδιο e - Activity είναι οι παρακάτω διαδικασίες:

- Αγορές προμηθειών διαδικτυακά/ηλεκτρονικά
- Χρησιμοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων για εκτέλεση των προμηθειών και της μισθοδοσίας
- Αγορά προϊόντων με ηλεκτρονική υποβολή παραγγελίας

➤ Χρήση CRM συστημάτων ώστε να διαχειρίζονται τα στοιχεία των πελατών ηλεκτρονικά.

Ωστόσο και μετά την ολοκλήρωση και δραστηριοποίηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν, η επιχείρηση παραμένει ανοικτή σε μελλοντικές εξελίξεις που πιθανόν θα διευκολύνουν τη λειτουργία της και θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητά της.

Φάση 3: Επιπτώσεις εφαρμογής Η.Ε. (e-Impact)

Το τελικό στάδιο στην διαδικασία εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι αυτό στο οποίο εμφανίζονται οι επιρροές του. Συγκεκριμένα η επιχείρηση εκείνη την χρονική στιγμή αρχίζει και αντιλαμβάνεται τις επιπτώσεις που είχε η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην ίδια την επιχείρηση, μέσω των αλλαγών που επιφέρει στο σύστημα δημιουργίας αξίας (τον τρόπο δηλαδή που η επιχείρηση λειτουργεί και από τον οποίο προκύπτει η κερδοφορία της). Είναι πολύ πιθανόν ωστόσο οι επιπτώσεις να μην σταματούν μόνο στους παραπάνω τομείς αλλά να επεκτείνονται και σε σημαντικά στοιχεία της επιχείρησης όπως είναι ο τρόπος διαχείρισης της και η πολιτική που εφαρμόζει. (European Commission e-business Survey, 2005 σελ. 17)

3.3 Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στην Ελλάδα

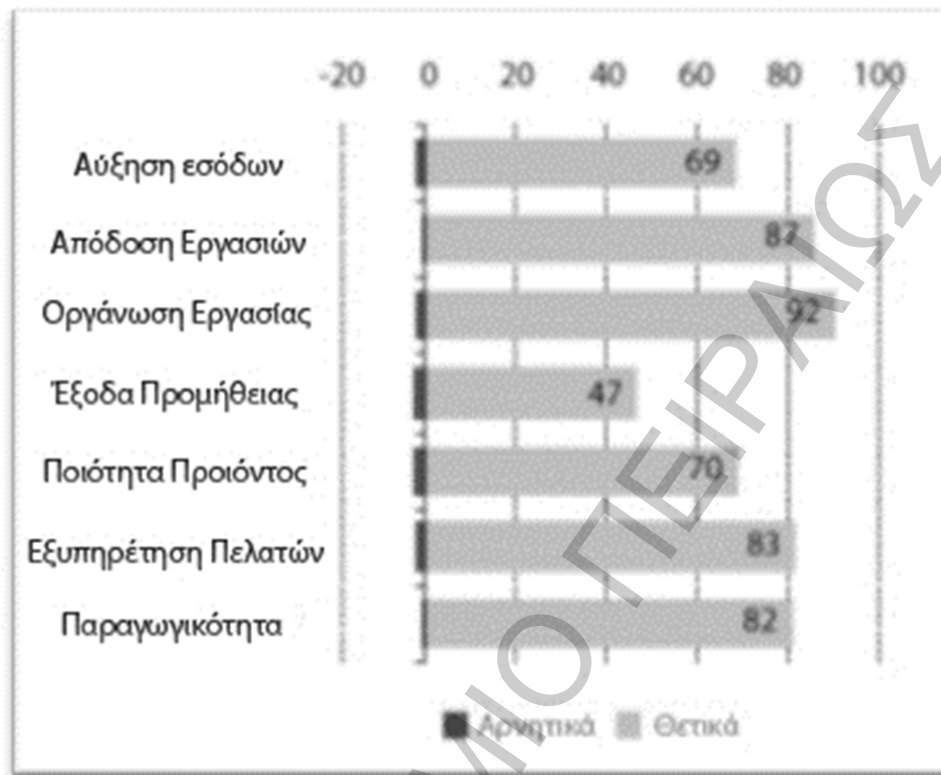


Το ηλεκτρονικό επιχειρείν στην Ελλάδα φαίνεται να υστερεί ως προς την εξάπλωση του συγκρίνοντας τα ελληνικά δεδομένα με τα στοιχεία που προέρχονται από πιο ανεπτυγμένες χώρες.

Με βάση την τελευταία έρευνα που διοργανώθηκε το 2007 από την Κοινωνία της Πληροφορίας (Observatory Internet Society) για μια μελέτη στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης έγινε προσπάθεια να παρακολουθηθεί η υιοθέτηση, η ανάπτυξη και η επιρροή των πρακτικών του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς στην Ελλάδα.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται η επιρροή που είχε το ηλεκτρονικό επιχειρείν στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το ποσοστό σε κάθε τομέα αντικατοπτρίζει το ποσοστό από τις

1600 εταιρείες στις οποίες έγινε η έρευνα και είχαν στο συγκεκριμένο τομέα θετική βελτίωση.



Διάγραμμα 3.2: Επιρροή του Ηλεκτρονικού επιχειρείν στις ελληνικές επιχειρήσεις

Πηγή: European Commission e-business Survey, 2008 σελ. 270

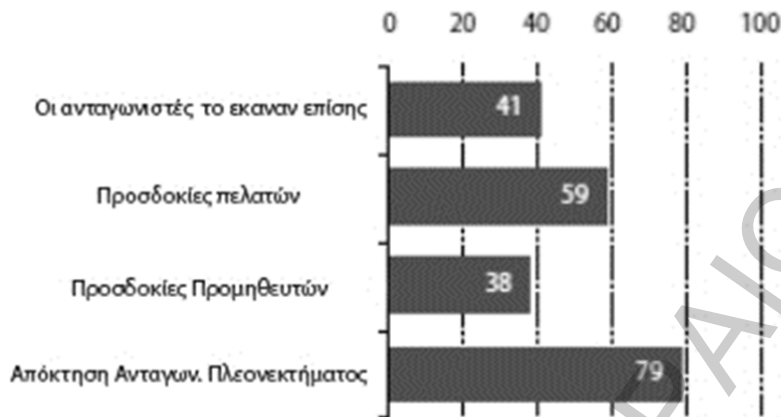
Αξίζει να σημειωθεί ότι το 90% των επιχειρήσεων παρατήρησε θετικά αποτελέσματα ως προς τον τρόπο με το οποίο οργανώνεται ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης κατά την εφαρμογή του ΗΕ καθώς και ως προς την αποδοτικότητα που αποκτούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες. Το ποσοστό το οποίο παρατήρησε αρνητικά αποτελέσματα ήταν πολύ μικρό, ενώ οι περισσότερες εταιρείες που δεν προσμετρήθηκαν σε αυτές που η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν επέφερε θετικά αποτελέσματα, δεν παρατηρήθηκε καμία διαφορά σε σχέση με πριν ή δεν ήταν βέβαιες ότι τα θετικά αποτελέσματα οφείλονται στο ΗΕ.

Ενδιαφέρον είναι το παρακάτω διάγραμμα το οποίο φανερώνει τους λόγους για τους οποίους οι ελληνικές εταιρείες προχώρησαν στην εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Οι λόγοι αυτοί όπως φαίνονται και στο διάγραμμα και είναι οι παρακάτω:

- Επειδή οι ανταγωνιστές προχώρησαν στο ΗΕ
- Για τις προσδοκίες των πελατών
- Για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των προμηθευτών

- Για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Διάγραμμα 3.3: Λόγοι εφαρμογής ηλεκτρονικού επιχειρείν στις ελληνικές εταιρείες

Πηγή: European Commission e-business Survey, 2008 σελ. 271

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το παρακάτω διάγραμμα το οποίο αναφέρεται σε δείγμα 1600 επιχειρήσεων και τον αριθμό αυτών που χρησιμοποιούν κάποιου είδους πληροφοριακό σύστημα στην επιχείρησή τους, όπως ERP /CRM.



Διάγραμμα 3.4: Χρήση Πληροφοριακών συστημάτων σε δείγμα 1600 επιχειρήσεων

Πηγή: European Commission e-business Survey, 2008 σελ. 271

3.4 Ενδείξεις εφαρμογής Ηλεκτρονικού επιχειρείν στην ελληνική πραγματικότητα

Πρόσβαση στο διαδίκτυο και τύπος σύνδεσης: Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν υστερούν σε θέματα πληροφοριακών υποδομών που απαιτούνται για το Ηλεκτρονικό επιχειρείν. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι μεταξύ των 1600 επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν ως δείγμα το 98% διατηρούσε κάποια σύνδεση διαδικτύου. Ο κατά κόρον τύπος σύνδεσης που χρησιμοποιείται είναι τύπου DSL τεχνολογίας. Ωστόσο ο βαθμός στον οποίο η κάθε επιχείρηση εφαρμόζει το ηλεκτρονικό επιχειρείν ποικίλει ανάλογα με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται αυτή. Οι πλειοψηφία όμως των επιχειρήσεων του δείγματος εφάρμοζε το ηλεκτρονικό επιχειρείν στον ίδιο βαθμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης (μικρή, μεσαία, μεγάλη).



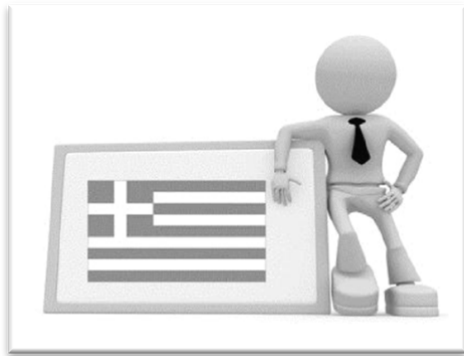
Τακτική πληροφοριακή εκπαίδευση των υπαλλήλων: Είναι μεγάλος ο αριθμός των επιχειρήσεων τελευταία οι οποίες σε τακτικά διαστήματα στέλνουν τους υπαλλήλους τους για επιμόρφωση πάνω σε θέματα πληροφορικής. Ωστόσο παρά την εξέλιξη της τεχνολογίας ακόμα και επιχειρήσεις μεγάλες σε μέγεθος που διαθέτουν πόρους ώστε να υλοποιήσουν κάποιο ακριβό πρόγραμμα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, στρέφονται σε παραδοσιακούς τρόπους εκπαίδευσης για την επιμόρφωση των υπαλλήλων τους.

Εξωτερική ανάθεση των πληροφοριακών υπηρεσιών: Τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες την διεκπεραίωση των πληροφοριακών τους δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα από το δείγμα των 1600 εταιρειών το 42 % των μεγάλων επιχειρήσεων και το 46 % των μικρών αναθέτουν εξωτερικά τις ηλεκτρονικές τους υπηρεσίες.

Εταιρείες που χρησιμοποιούν συγκεκριμένες πληροφοριακές λύσεις: Πολλές επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει στο να εφαρμόζουν λύσεις πληροφορικής που τους βοηθούν στο να μπορέσουν να οργανώσουν καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας τους. Συγκεκριμένα από το δείγμα των 1600 επιχειρήσεων το 31% χρησιμοποιούσε κάποιο σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning) και μόλις το 16% χρησιμοποιούσε

κάποιο σύστημα εξυπηρέτησης πελατών (Customer Relationship Management Solution) (European Commission e-business Survey, 2008 σελ. 271).

3.5 Προοπτική του Ηλεκτρονικού επιχειρείν στην Ελλάδα



Με βάση τα στοιχεία που προέρχονται από την κοινωνία της πληροφορίας (επίσημος φορέας πληροφορικής) εκτιμάται ότι οι υπάρχουσες αναπτυγμένες υποδομές αλλά και οι προοπτικές της εγχώριας λειτουργίας του Ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι θετικές για τα επόμενα χρόνια. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι αρχίζουν και εξασθενούν τα οποιαδήποτε εμπόδια υπήρχαν και

κρατούσαν τις επιχειρήσεις απομονωμένες από την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζουν να βλέπουν τα θετικά τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει η υιοθέτηση του σ' αυτές.

Παρακάτω επισημαίνουμε κάποιους παράγοντες από τους οποίους προκύπτουν οι θετικές προοπτικές σχετικά με την εφαρμογή και εξάπλωση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην Ελλάδα.

- Η τεχνολογική ανάπτυξη στον τομέα των τηλεπικοινωνιών θεωρείται σημαντική κινητήρια δύναμη στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν
- Η μεγάλη διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας και ο αυξανόμενος συγχρονισμός που οι νέες συσκευές και υπηρεσίες παρέχουν, βοηθούν τους πολίτες να εξοικειώνονται περισσότερο εύκολα με την τεχνολογία ανεξάρτητα από την ηλικία τους και το επίπεδο μόρφωσης. Οι πολίτες με αυτόν τον τρόπο υιοθετούν πιο εύκολα τις νέες καινοτόμες ιδέες της τεχνολογίας και η μετάβαση τους στο κόσμο του ηλεκτρονικού επιχειρείν μπορεί να γίνει πιο ανώδυνα και εύκολα (European Commission e-business Survey, 2005 σελ. 177).
- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες εμφανίζονται και μέσω της κατάλληλης προβολής τους, την οποία προσφέρει το διαδίκτυο, προσθέτουν αξία και προβάλλονται με το καλύτερο τρόπο διευρύνοντας την πελατειακή βάση της αγοράς.

- Πολλές επιχειρήσεις συμμετέχουν στην έρευνα και έχουν διαπιστώσει ότι αξιοποιώντας τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού επιχειρείν κατάφεραν να λανσάρουν ένα νέο ή ένα σημαντικά βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία τα τελευταία δύο χρόνια σε σχέση με το παρελθόν.
- Η αγορά εργασίας παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει, δείχνει ότι τομείς όπως η πληροφορική και η τηλεπικοινωνίες, που αποτελούν τους βασικούς άξονες του ηλεκτρονικού επιχειρείν, συνεχίζουν να παρουσιάζουν ενδιαφέρον σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους.
- Η εγχώρια αγορά ενισχύεται καθώς οι εταιρείες αξιοποιούν στο έπακρο την αναπτυσσόμενη εξωτερική ζήτηση. Ένας σημαντικός αριθμός μεγάλων και μεσαίων επιχειρήσεων εφαρμόζει στοιχεία του ηλεκτρονικού επιχειρείν τα οποία συγκρίνονται με τις εφαρμογές του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε πιο αναπτυγμένες χώρες. Καθώς αυτές οι επιχειρήσεις συνεργάζονται μέσω της αλυσίδας αξίας με πολυάριθμες μικρές επιχειρήσεις, οι τελευταίες καλούνται να συνεργαστούν εφαρμόζοντας συστήματα σύγχρονης τεχνολογίας προκειμένου να διατηρήσουν την θέση τους στην σχετική αγορά. Παράλληλα όμως με τον ιδιωτικό τομέα δεν θα μπορούσε να μην εκσυγχρονιστεί και ο δημόσιος τομέας. Με τα νέα ηλεκτρονικά μέσα θα μπορεί να διεκπεραιώνει ταχύτερα τις περισσότερες λειτουργίες και να προσφέρει σύγχρονες υπηρεσίες στους πολίτες, οι οποίες δεν ήταν διαθέσιμες στο παρελθόν.
- Το Πρόγραμμα Ηλεκτρονικής Στρατηγικής που ξεκίνησε το 2006, θα ολοκληρωθεί το 2013 και θα τοποθετεί τις υποδομές για ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν ως πρώτη προτεραιότητα για την ανάπτυξη της χώρας. Αυτή η νέα προσπάθεια πιστεύεται ότι θα αναστρέψει τις αιτίες τεχνολογικής καθυστέρησης και θα παρέχει θετικό κλίμα για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Στο παρελθόν υπήρξαν κίνητρα εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν μέσω ειδικών προγραμμάτων πρωτοβουλίας από τις εκάστοτε κυβερνήσεις καθώς και με την επιδότηση των προσπαθειών εφαρμογής από το πρόγραμμα ανταγωνιστικότητας με κονδύλια ύψους 6.6 εκατομμυρίων ευρώ.
- Την ίδια στιγμή οι προσπάθειες εφαρμογής ηλεκτρονικού επιχειρείν που έχουν ξεκινήσει στο κόσμο μπορούν να μελετηθούν και να αξιοποιηθούν για την Ελλάδα, ώστε να μπορέσει να ακολουθήσει τις εξελίξεις τάχιστα καθώς τα όποια προβλήματα υλοποίησης

έχουν αντιμετωπιστεί στο παρελθόν από τους πρωτοπόρους εφαρμογής των τεχνολογιών αυτών.

- Στην Ελλάδα υπάρχουν περισσότερες από 1800 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τομείς που σχετίζονται με τον χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Συγκεκριμένα το 87% δραστηριοποιείται στο χώρο παροχής υπηρεσιών πληροφορικής και το 13% αυτών στο τομέα των τηλεπικοινωνιών. Από τις 1800 επιχειρήσεις, το 80% αυτών των επιχειρήσεων βρίσκονται στην Αττική και συμβάλουν στην διαμόρφωση του ΑΕΠ κατά 3.8% με βάση τα στοιχεία που δημοσιεύτηκαν το 2006. (European Commission e-business Survey, 2005 σελ. 271-272)

3.6 Παγκόσμιες Τάσεις του Ηλεκτρονικού επιχειρείν

Με βάση τον James Canton (2012), πρόεδρο του Ινστιτούτου Παγκόσμιων Προοπτικών (Institute for Global Futures) οι τάσεις που προβλέπονται για το ηλεκτρονικό επιχειρείν τον 21^ο αιώνα είναι οι παρακάτω:



- Το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα αποτελέσει σημαντικό στοιχείο στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων και θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια επικοινωνία.
- Οι επιχειρήσεις θα μάθουν να διαχειρίζονται καλύτερα τους πελάτες τους προσφέροντας τους υπηρεσίες 24 ώρες την ημέρα και 7 ημέρες την εβδομάδα.
- Το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα επιτρέπει στους πελάτες να εξατομικεύουν και να προσαρμόζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με βάση τις ανάγκες τους
- Θα χρησιμοποιείται το διαδίκτυο για την εύρεση νέων πελατών και θα είναι πιο στοχευμένη η εύρεση αυτών με συγκεκριμένες προτιμήσεις
- Η παραγωγή, το μάρκετινγκ και η διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών με ηλεκτρονικό τρόπο θα αποτελεί κύριο μέλημα των επιχειρήσεων

- Η ανάπτυξη και εξυπηρέτηση διαδικτυακά οργανωμένων ομάδων (communities) που θα έχουν κάποιο ενδιαφέρον αιχμής θα μπορέσει να δημιουργήσει αφοσίωση από την πλευρά των πελατών
- Τα ηλεκτρονικά μοντέλα που θα παρέχουν καλύτερες επιλογές για τους πελάτες θα αλλάξουν τις παραδοσιακές οικονομίες προσφοράς και ζήτησης
- Η πρόσβαση στο διαδίκτυο από οποιοδήποτε μέρος/ συσκευή θα αποτελέσει μια σημαντική ευκαιρία προς εκμετάλλευση για τις επιχειρήσεις
- Η υψηλής αποδοτικότητας αλυσίδες αξίας που θα λειτουργούν με ηλεκτρονικό τρόπο και θα ενώνουν καλύτερα τους κατασκευαστές και παραγωγούς με τους καταναλωτές

(Institute for Global Futures: Canton, 2012)

Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε η διαδικασία εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε μία επιχείρηση. Πρόκειται για διαδικασία της οποίας η αποτελεσματική διεκπεραίωση καθορίζει τον βαθμό απόκτησης των πλεονεκτημάτων που επιδιώκουμε. Όσο πιο αποτελεσματική είναι αυτή η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν τόσο περισσότερα θα είναι τα οφέλη τα οποία θα αποκομίσει η επιχείρηση.

Αναλύθηκε η κατάσταση όπως έχει στην ελληνική πραγματικότητα, όπου φαίνεται το μέγεθος της υστέρησης στον τομέα του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε σχέση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Ωστόσο οι παγκόσμιες τάσεις του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων δημιουργούν και επιτείνουν την ανάγκη να γίνει στροφή προς νέα τεχνολογικά μέσα.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Berchet C. & Habchi G. (2005). The implementation and deployment of an ERP system: An industrial case study. *Computers in Industry*, 588-605.

Drucker P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* . New York: Harper and Row Publishers.

European Commission. (2005). *The e-business Survey in Greece*. Germany

European Commission. (2008). *The e-business Survey in Greece*. Germany

Sankar C. & Rau K. (2006). *Implementation Strategies for SAP R3 in a Multinational Organization*. United States: Cybertech.

Sundaram D. & Portugal V. (2006). *Business Process Operational Solutions for SAP*. London: IRM Press.

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

Institute for Global Futures: Canton J. (2012). E-Business Trends for the 21st Century:
<http://globalfuturist.com/>

Wadhe P. (2012). *Organisation Challenges in managing business in the new Millenia*.
<http://www.scribd.com/doc/77205517/21stCenturyBusinessChallenges-123657870733-phpapp02>

Κεφάλαιο 4^ο

Ηλεκτρονικό επιχειρείν & ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Εισαγωγή

Στόχος του κεφαλαίου αυτού αποτελεί η κατανόηση από τον αναγνώστη το πώς μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υιοθετώντας και αξιοποιώντας το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Ξεκινώντας, θα αναλυθούν μοντέλα και γενικές στρατηγικές που βοηθούν μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αφού δοθεί στον αναγνώστη το γενικό υπόβαθρο, εξετάζεται πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν επιδρά και τελικά μπορεί να αποτελέσει μονάδα θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν όταν υιοθετηθεί και εφαρμοστεί σωστά σε μία επιχείρηση μπορεί να της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πληροφορία και μόνο, για την επιχείρηση, αποτελεί έναν ακόμα διαθέσιμο πόρο προς αξιοποίηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό εντός του οποίου καλείται να δραστηριοποιηθεί και να διακριθεί. Μέσω των διαδικασιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν μεταμορφώνονται οι όποιες επιχειρηματικές λειτουργίες και βελτιώνονται προς τέσσερις κατευθύνσεις: την αποδοτικότητα (efficiency), την συμπληρωματικότητα (Complementarity), το κλειδωμά (Locked in) και την καινοτομία (Novelty). Το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ωστόσο η διατήρηση του αποτελεί μία πρόκληση που καλείται η επιχείρηση να επιτύχει.

4.1 Πόροι, ικανότητες και σημεία υπεροχής

Οι πόροι αποτελούν το ενεργητικό μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια τους θεμελιώδεις λίθους αυτής. Στους πόρους μπορούν να περιλαμβάνονται: τα φυσικά στοιχεία του ενεργητικού (όπως οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, η τοποθεσία), το ανθρώπινο δυναμικό (όπως ο αριθμός των εργαζομένων και οι ικανότητες που διαθέτουν) καθώς



και επιχειρησιακά στοιχεία του ενεργητικού όπως η κουλτούρα και η αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης (φήμη).

Όταν η επιχείρηση ενοποιεί πόρους με σκοπό να πετύχει ένα συγκεκριμένο έργο τότε προκύπτει μία νέα δυναμική/αξία από τους συνδυαζόμενους πόρους. Ανάλογα με το πόσο αποτελεσματικά κάθε επιχείρηση εκμεταλλεύεται και συνδυάζει τους διαθέσιμους πόρους της, προκύπτουν και οι ανάλογες ικανότητες που αυτή διαθέτει. Συνεπώς αναπτύσσονται/διαμορφώνονται και εξελίσσονται διαδικασίες που συνδυαζόμενες αποτελεσματικά αξιοποιούν τους πόρους και τις ικανότητες με σκοπό οι εισροές να μετατραπούν σε επιθυμητές εκροές. Αυτή η αξιοποίηση και εκμετάλλευση των πόρων και ικανοτήτων συμβάλει στη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ως πιθανά σημεία υπεροχής μιας επιχείρησης είναι η σωστή αξιοποίηση των προαναφερθέντων. Στα σημεία αυτά υπεροχής έγκειται και η διαφοροποίηση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τα σημεία όμως αυτά που αναδεικνύονται στις επιχειρηματικές διαδικασίες δεν προκύπτουν εύκολα και αυτόματα αλλά με την παρατήρηση και την πάροδο του χρόνου, συσσωρεύοντας εμπειρίες σχετικά με την ανάπτυξη/αξιοποίηση των διαφόρων πόρων και ικανοτήτων. Πολλοί παρομοιάζουν τα σημεία υπεροχής ως το εν δυνάμει "στέμμα" της εταιρείας. Οι δραστηριότητες αυτές, είναι εκείνες που η εταιρεία εκτελεί καλά σε σχέση με τους ανταγωνιστές και μέσω αυτών καταφέρνει να προσθέτει μοναδική αξία στα αγαθά και τις υπηρεσίες σε μία μακρά χρονική περίοδο. (Hunger & Wheelen, 2008 σελ. 106).

Τα σημεία υπεροχής αν συνδυαστούν σε μια πολύ-επίπεδη διάσταση μέσα στην επιχείρηση (cross functional), ενοποιηθούν και συνεργαστούν μεταξύ τους κατάλληλα, μπορούν να δώσουν κάποια διαφοροποίηση/υπεροχή στην εταιρεία σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τα κύρια σημεία υπεροχής στα οποία η επιχείρηση διαφέρει σε σχέση με τον ανταγωνισμό μπορούν να προκύψουν και από συνδυασμό μικρότερων επιμέρους σημείων υπεροχής τα οποία εμφανίζονται σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης και εξαπλώνονται στο σύνολό της (Quickmba Courses/ strategy, 2010).

Τα κύρια σημεία υπεροχής της αποτελούν το αντικείμενο το οποίο μπορεί να κάνει, κατά υπέρμετρο τρόπο καλά η εταιρεία. Σε μία έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία Mckinsey & Co σχετικά με το πόσα σημεία υπεροχής πρέπει να διαθέτει μία επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη, οι απαντήσεις ήταν ποικίλες. Ωστόσο το συμπέρασμα ήταν ότι μία επιχείρηση δεν θα πρέπει να διατηρεί περισσότερα από τρία και τέσσερα σημεία υπεροχής πάνω στα οποία θα βασίζει την στρατηγική της. Στις περιπτώσεις που μία επιχείρηση διατηρεί πολλά

σημεία υπεροχής εμποδίζεται από αυτά στο να εστιάσει κατάλληλα στο σύνολό τους και να εκμεταλλευτεί στο έπακρον την υπεροχή που αυτά μπορούν να της δώσουν (Hitt, Duane, Hoskisson, 2009 σελ. 69-81).

4.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί τη βάση της επιτυχίας σε μία εταιρεία ώστε αυτή να είναι επικερδής και να έχει μακροπρόθεσμα βιώσιμη πορεία. Όταν το επιτύχει αυτό, σημαίνει πως εκτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης με καλύτερο τρόπο σε σχέση με αυτόν που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές της.



Σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά η οποία βρίσκεται συνεχώς σε αναταραχές, είναι πολύ δύσκολο οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν/αναγνωρίσουν τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Ακόμα και στην περίπτωση που μία επιχείρηση μπορεί να βρει μια πηγή που μπορεί να της δώσει μια υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές, δεν μπορεί να είναι σίγουρη ότι αυτή μπορεί να διατηρηθεί σε βάθος χρόνου. Έτσι οι συνθήκες αγοράς δυσκολεύουν όλο και περισσότερο τον προσδιορισμό των σημείων υπεροχής γεγονός που αποτελεί την πιο σημαντική αναζήτηση σε μία επιχείρηση.

Υπάρχουν δύο εργαλεία με τα οποία μία επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει και να κτίσει τα κατάλληλα σημεία υπεροχής τα οποία θα τις αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hunger & Wheelen, 2008 σελ. 106-111).

Αυτά είναι:

- Τα κριτήρια του Barney για το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (VRIO Framework)
- Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας (Value Chain Analysis)

4.2.1 Κριτήρια Barney για ανάδειξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (V.R.I.O)

Τα σημεία υπεροχής μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της αν καλύπτουν τέσσερα συγκεκριμένα κριτήρια που θα αναλύσουμε παρακάτω. Οι ικανότητες οι οποίες δεν καλύπτουν τα τέσσερα



κριτήρια δεν είναι σημεία υπεροχής και συνεπώς δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άρα αναπτύσσεται μία μονομερής σχέση όπου κάθε σημείο υπεροχής μπορεί να είναι ικανότητα αλλά κάθε ικανότητα δεν αποτελεί σημείο υπεροχής.

Τα σημεία υπεροχής είναι ξεχωριστά για κάθε μία επιχείρηση. Ο Barney (1991), έχει αναφερθεί ότι ένα σημείο υπεροχής είναι ξεχωριστό για μία επιχείρηση και αποτελεί κύριο σημείο υπεροχής εάν χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω προϋποθέσεις:

Αξία (Valuable):

Ένας πόρος ή ικανότητα είναι αξίας ή δημιουργεί αξία όταν βοηθάει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει μια εξωτερική απειλή ή να εκμεταλλευτεί μία ευκαιρία από το εξωτερικό περιβάλλον. Μια καλή ερώτηση που θα μπορούσε να διατυπωθεί ώστε να αξιολογηθεί αν ένας πόρος ή ικανότητα ικανοποιεί το κριτήριο αυτό είναι το πώς τα ανώτατα στελέχη μπορούν να "βοηθήσουν" την επιχείρηση (Barney & Hesterly, 2006 σελ. 79). Με τον όρο βοηθήσουν εξετάζεται εάν οι πόροι αυτοί ή οι ικανότητες μπορούν να επιφέρουν βελτίωση ως προς (Hitt, Duane, Hoskisson, 2009 σελ. 81-82):

- την αποδοτικότητα: Αναφερόμαστε στην δυνατότητα μίας επιχείρησης να έχει την καλύτερη δυνατή εκροή για κάθε μονάδα εισροής. Αυτό κάνει μία επιχείρηση πιο αποδοτική και είναι συνήθως ο ένας καλός τρόπος που μπορεί να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εάν μία επιχείρηση με τον κατάλληλο τρόπο μπορεί και παράγει πιο αποδοτικά προϊόντα και υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές αμέσως βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση.
- την ποιότητα: αναφέρεται στην ιδέα ότι ένα αγαθό που προορίζεται για κάποιο σκοπό τον εκτελεί μοναδικά καλά.
- την πελατειακή ανταπόκριση: Εδώ σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης στο πόσο καλά ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών.
- την καινοτομία: Αναφέρεται τόσο στην επινόηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών (καινοτομία αγαθών) όσο και στην εύρεση νέων τρόπων για την παραγωγή/διανομή αγαθών και υπηρεσιών (καινοτομία διεργασιών). Η καινοτομία αγαθών έχει άμεσο όφελος στον οργανισμό επειδή η προσφορά ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας του προσδίδει ένα μονοπωλιακό χαρακτήρα. Αντίθετα η καινοτομία διεργασιών δεν έχει άμεσα οφέλη και επιδρά περισσότερο στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η υπεροχή αυτή προσδίδει δύναμη και προσθέτει αξία που κατ' επέκταση μπορεί να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η αξία επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες ή να αδρανοποιήσει τις απειλές στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Σπανιότητα (Rare):

Αποτελούν ικανότητες που λίγοι, έως ελάχιστοι ανταγωνιστές μπορεί να κατέχουν. Αν μία ικανότητα κατέχεται από πολλούς ανταγωνιστές τότε αυτή η ικανότητα είναι απίθανο να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγή υπεροχής πολύτιμοι αλλά κοινοί πόροι (όχι σπάνιοι). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο στη περίπτωση που η εταιρεία αναπτύσσει και εκμεταλλεύεται πολύτιμες ικανότητες που διαφέρουν από αυτές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

Η ερώτηση για να διαπιστωθεί αν ικανοποιείται το κριτήριο της σπανιότητας είναι η εξής: Πόσες από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις κατέχουν τους συγκεκριμένους πόρους/ικανότητες (Barney & Hesterly, 2006 σελ. 86).

Επιδεκτικότητα μίμησης (Costly to Imitate):

Μπορούν οι ανταγωνιστές να αντιγράψουν αυτό το σημείο υπεροχής. Αναφέρεται στις ικανότητες τις οποίες οι άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν να αναπτύξουν. Η ερώτηση, για να δούμε αν ικανοποιείται το κριτήριο της επιδεκτικότητας μίμησης, είναι η εξής: Μπορούν οι επιχειρήσεις χωρίς έναν πόρο ή ικανότητα να αντιμετωπίσουν ένα μειονέκτημα κόστους στην προσπάθεια τους να τον/την αποκτήσουν ή να τον/την αναπτύξουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ήδη το διαθέτουν. Οι ικανότητες είναι συνήθως ακριβές να αντιγραφούν για έναν από τους τρεις παρακάτω λόγους ή λόγω ενός συνδυασμού αυτών (Barney & Hesterly, 2006 σελ. 88-93).

- *Ιστορικοί λόγοι:* μία επιχείρηση είναι ικανή να αναπτύξει ικανότητες εξαιτίας μοναδικών ιστορικών συνθηκών. Καθώς οι επιχειρήσεις εξελίσσονται αποκτούν εξειδίκευση, ικανότητες και πόρους που είναι μοναδικά για αυτές και αντανακλούν ουσιαστικά όλη την προσπάθεια τους και την πορεία τους στον χρόνο. Μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει αξία μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας που έχει αναδειχθεί στα πρώτα στάδια της συστασής της, γεγονός το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί από εταιρείες που ιδρύθηκαν σε άλλη χρονική περίοδο. Επίσης η οργανωσιακή κουλτούρα, όταν δηλαδή οι υπάλληλοι κρατούνται άρρηκτα δεμένοι ως ομάδα δια μέσου της πεποιθήσεως τους, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- *Αμφιλεγόμενα αίτια επιτυχίας:* Σε τέτοιες περιπτώσεις οι ανταγωνιστές δεν μπορούν ξεκάθαρα να καταλάβουν πως η εταιρεία χρησιμοποιεί τις ικανότητες της ώστε να προκύπτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως αποτέλεσμα αυτού οι επιχειρήσεις είναι αβέβαιες σχετικά με τις ικανότητες που πρέπει να αναπτύξουν ώστε να διπλασιάσουν τα οφέλη που προκύπτουν από την αλυσίδα αξίας του ανταγωνιστή τους.
- *Κοινωνική πολυπλοκότητα :* Ένας λόγος για τον οποίο η δυνατότητα αντιγραφής δεν μπορεί να επιτευχθεί με χαμηλό κόστος οφείλεται στο ότι μερικές ή πολλές ικανότητες της επιχείρησης είναι προϊόν σύνθετων κοινωνικών πολυπλοκοτήτων. Ο όρος κοινωνική πολυπλοκότητα αναφέρεται στο σύνολο των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται, την εμπιστοσύνη, τις φιλίες μεταξύ των ανώτατων στελεχών, την φήμη της επιχείρησης σε σχέση με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Οργανωτική εκμείωση των πόρων & των ικανοτήτων (Organization):

Η ερώτηση, για να εξετάσουμε αν αυτό το κριτήριο ικανοποιείται, είναι εάν η επιχείρηση είναι οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί ολοκληρωτικά την δυναμική των πόρων και των ικανοτήτων που η ίδια διαθέτει.

Συγκεκριμένα όταν αναφερόμαστε σε οργανωτική δομή αναφερόμαστε σε τρία επιμέρους στοιχεία που την απαρτίζουν (Barney & Hesterly, 2006 σελ 93):

- *Η δομή αναφοράς* στην οποία αναφέρεται ποιος θα πρέπει να αναφέρεται σε ποιόν και συχνά ενσωματώνεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης
- *Συστήματα ελέγχου διοίκησης:* Περιλαμβάνουν ένα εύρος τυπικών και μη μηχανισμών για να βεβαιώσουν ότι το προσωπικό δρα κατά τρόπο που συμβαδίζει με την στρατηγική.
- *Πολιτικές αποζημίωσης:* Είναι οι τρόποι που οι επιχείρηση πληρώνει τους υπαλλήλους της. Με αυτές τις πολιτικές η επιχείρηση δημιουργεί κίνητρα για τους υπαλλήλους ώστε να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους.

Αυτές όλες οι οργανωτικές ιδιότητες που περιγράψαμε παραπάνω, συχνά αποκαλούνται συμπληρωματικοί πόροι και ικανότητες και στόχο έχουν να περιορίσουν την ικανότητα να δημιουργήσει κάποιος το ίδιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεμονωμένα παρότι έχει τους ίδιους πόρους και ικανότητες. Έτσι μόνο όταν οι ίδιοι πόροι και οι ικανότητες συνυπάρξουν συνδυαστικά με όλα τα παραπάνω στοιχεία της οργανωτικής δομής μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να δώσουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να αντλήσει την

μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της προσφέρουν. Για αυτό το λόγο αν κάποιος ανταγωνιστής με κάποιο τρόπο αποκτήσει κοινούς πόρους και ικανότητες με μία επιχείρηση δεν θα μπορεί να αντλήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν δεν εντάξει αυτούς στην ίδια οργανωτική δομή που χρησιμοποιεί η επιχείρηση από την οποία θέλει να αποκτήσει το ίδιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Gallagher, 2007 σελ. 1-2)

4.2.2 Εφαρμογή του V.R.I.O. Πλαισίου για την ανεύρεση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στα προηγούμενα τμήματα αναλύθηκαν τα κριτήρια τα οποία πρέπει να ικανοποιεί ένα σημείο υπεροχής της επιχείρησης ώστε να μπορεί αυτό να αποτελέσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια θα εξετασθεί πως θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ένα σημείο υπεροχής αν δεν καλύπτει κάποιο από τα κριτήρια.



Εάν ένας πόρος δεν δημιουργεί αξία

Εάν ένας πόρος ή ικανότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος που ελέγχεται από μία επιχείρηση δεν δημιουργεί αξία δεν θα βοηθήσει στο να επιλέξει ή να εφαρμόσει στρατηγικές που θα εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος ή θα αδρανοποιήσουν τις απειλές του. Αν προσπαθήσει η επιχείρηση να οργανωθεί ώστε να εκμεταλλευτεί αυτόν τον πόρο θα αυξήσει τα κόστη της επιχείρησης ή θα μειώσει σημαντικά τις απολαβές της. Οι πόροι αυτού του είδους, για τον προαναφερθέντα λόγο θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αδυναμίες. Οπότε οι επιχειρήσεις είτε θα πρέπει να διορθώσουν αυτές τις αδυναμίες ή να αποφύγουν να τις χρησιμοποιήσουν όταν επιλέγουν την υλοποίηση στρατηγικών. Ακόμα και στην περίπτωση που επιμείνουν να εκμεταλλευτούν αυτού του είδους τους πόρους και τις ικανότητες, θα πρέπει να περιμένουν ότι θα βρεθούν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις που δεν κατέχουν αυτούς τους πόρους και τους χρησιμοποιούν ως βασικά στοιχεία στην διαμόρφωση της στρατηγικής τους.

Εάν ένας πόρος δεν είναι σπάνιος

Εάν ένας πόρος δημιουργεί αξία αλλά δεν είναι σπάνιος, τότε η εκμετάλλευση αυτού του πόρου, για τη δημιουργία και την εφαρμογή στρατηγικών, θα επιφέρει μακροπρόθεσμα απλά

ανταγωνιστική ισορροπία. Με τον όρο ανταγωνιστική ισορροπία γίνεται αναφορά στην εξίσωση της ανταγωνιστικής δύναμης μιας επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της. Οι πόροι και οι ικανότητες που στερούνται σπανιότητας δεν μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και η αποτυχία της επιχείρησης στην προσπάθεια να τους εκμεταλλευτεί μπορεί να επιφέρει ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Εάν ένας πόρος δεν είναι ακριβός στο να αντιγραφεί

Εάν ένας πόρος προσθέτει αξία, είναι σπάνιος αλλά δεν είναι απαγορευτική, από πλευράς κόστους, η αντιγραφή του, αυτός ο πόρος μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόκτηση προσωρινού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση που θα προβεί στην εκμετάλλευση αυτού του πόρου θα επωφεληθεί με το πλεονέκτημα του πρώτου χρήστη του πόρου, αφού θα είναι η πρώτη εταιρεία που θα είναι ικανή να εκμεταλλευτεί αυτό τον συγκεκριμένο πόρο. Ωστόσο, καθώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται, παρατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι ικανές να αποκτήσουν ή να αναπτύξουν του πόρους που χρειάζεται για να εφαρμόσουν την ίδια στρατηγική, είτε αντιγράφοντας είτε αντικαθιστώντας με κάτι αντίστοιχο που δεν κοστίζει και συγκρίνεται με το κόστος που είχε ο πρώτος που εκμεταλλεύτηκε τον πόρο. Το πλεονέκτημα αυτό ονομάζεται προσωρινό διότι με την πάροδο του χρόνου κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά ο πρώτος (first mover) εξαλείφεται. Αποδυναμώνεται καθώς οι άλλες εταιρείες αντιγράφουν τους πόρους που απαιτούνται στα πλαίσια ανταγωνισμού.

Εάν ένας πόρος ικανοποιεί όλα τα κριτήρια

Ένας πόρος ή ικανότητα που ικανοποιεί όλα τα κριτήρια που περιγράφηκαν, δηλαδή δημιουργεί αξία, είναι σπάνιος και δεν αντιγράφεται εύκολα με χαμηλό κόστος και προκύπτει μέσω της οργανωτικής υποδομής της επιχείρησης, μπορεί να δώσει στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα και αν οι ανταγωνιστές αποκτήσουν ή αναπτύξουν τους πόρους και τις ικανότητες, το υψηλό κόστος αντιγραφής αλλά και η έλλειψη της οργανωσιακής υποδομής που θα υποστηρίξουν κατάλληλα τους πόρους και τις ικανότητες δεν θα υπάρχουν. Η οργανωσιακή υποδομή είναι μοναδική για κάθε επιχείρηση και δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Έτσι κάθε προσπάθεια αντιγραφής δεν θα είναι επιτυχής και θα οδηγήσει τους ανταγωνιστές σε δυσκολότερη θέση ή ακόμα σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Με βάση τα προηγούμενα, αν ένας πόρος ή ικανότητα ικανοποιεί όλα τα κριτήρια που αναφέρθηκαν, τότε προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να διατηρηθεί με την πάροδο του

χρόνου. Όλες οι παραπάνω περιπτώσεις περιλαμβάνοντας στον Πίνακα 4.1 περιγράφουν τις εναλλακτικές δυνατότητες της σύγχρονης επιχείρησης να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney & Hesterly, 2006 σελ. 95 - 96).

Πίνακας 4.1: Κριτήρια V.R.I.O. και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Δημιουργεί αξία	Σπανιότητα	Επιδεκτικότητα μίμησης	Οργανωτική εκμείευση	Πως αντιμετωπίζεται
OXI	-	-	OXI	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα
NAI	OXI	-		Ανταγωνιστική ισορροπία
NAI	NAI	OXI		Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
NAI	NAI	NAI	NAI	Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πηγή: Barney & Hesterly, 2006 σελ. 95

Τέλος από την στιγμή που μία επιχείρηση εντοπίζει ένα σημείο υπεροχής, που μπορεί να την οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, απαιτείται να το αναπτύξει και να το εκμεταλλευτεί. Ωστόσο, αφού καταστεί ικανή μια επιχείρηση να το εκμεταλλευτεί θα πρέπει να συνεχίσει με την πάροδο του χρόνου να επανεπενδύει στο συγκεκριμένο σημείο, υπεροχής ώστε αυτό το σημείο υπεροχής να διατηρηθεί, να μην υπέρ-ωριμάσει και μετατραπεί στο τέλος σε αδυναμία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από τα σημεία υπεροχής, τα οποία καλείται να αξιοποιήσει η επιχείρηση και να χρησιμοποιήσει στις εσωτερικές τις διαδικασίες επιλέγοντας πως θα κινηθεί μελλοντικά ανάμεσα σε δύο κύριους άξονες. Ο πρώτος είναι να χρησιμοποιήσει τα σημεία υπεροχής για να επιτύχει χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές και η άλλη πολιτική είναι να χρησιμοποιήσει τα σημεία υπεροχής ώστε να μπορέσει να παράγει ένα προϊόν/υπηρεσία με μοναδικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Κινούμενη η επιχείρηση σε αυτούς τους δύο άξονες, της δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα υλοποιήσει μέσω των

διαδικασιών που απαρτίζουν την αλυσίδα αξίας της. Στο παρακάτω Διάγραμμα 4.1 αποτυπώνεται αναλυτικά η διαδικασία που αφορά στο πώς μπορεί να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση αξιοποιώντας τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει.



Διάγραμμα 4.1 Διαδικασία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω τις εκμετάλλευσης των πόρων και των ικανοτήτων

Πηγή: Quickmba Courses/strategy/competitive advantage, 2010.

Όπως περιγράφηκε και στο 2^ο κεφάλαιο στο οποίο αναλύθηκαν θέματα στρατηγικής, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προβαίνει σε μία ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπίζει τους πόρους και τις ικανότητες τις οποίες διαθέτει, οι οποίοι στην συνέχεια θα μπορέσουν να αποτελέσουν, τις πηγές από τις οποίες θα προκύψει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και θα συντελέσουν στην δημιουργία αξίας στην επιχείρηση που θα την οδηγήσει σε επιτυχή επιχειρησιακή πορεία στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.

4.3 Η αλυσίδα αξίας



Η αλυσίδα αξίας είναι μία θεωρία η οποία χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον καθηγητή Michael Porter με σκοπό να περιγράψει τις διαδικασίες εκείνες που η επιχείρηση εκτελεί και μέσω των οποίων η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτό το εργαλείο για να επιλέξουν τα σημεία υπεροχής που δημιουργούν αξία τα οποία πρέπει να διατηρήσουν, να αναβαθμίσουν, να αναπτύξουν ή να τα δώσουν σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας του Porter για την αλυσίδα αξίας βασίζεται στο γεγονός ότι μία επιχείρηση πρέπει να θεωρείται ως ένα σύνολο υποσυστημάτων τα οποία στο σύνολο τους λειτουργούν συνδυαστικά αποτελώντας ένα ενιαίο σύστημα. Κάθε υποσύστημα αποτελείται από εισόδους, διαδικασίες μετασχηματισμού των στοιχείων που λαμβάνουν και εξόδους που θέτουν ως προϋπόθεση την απόκτηση και την κατανάλωση πόρων όπως κεφαλαίου, εργασίας, υλικών, εξοπλισμού, κτιρίων, γης, μάρκετινγκ και διαχείρισης.

Παρακάτω, απεικονίζεται σχηματικά το πώς θεωρεί κάθε υποσύστημα (value system) ο Porter. Για τον Porter κάθε υποσύστημα αποτελεί ένα μηχανισμό στον οποίο υπάρχουν εισόδοι, ένας μηχανισμός μετασχηματισμού των εισόδων και έξοδοι (Porter, 1985 σελ 34).



Διάγραμμα 4.2: Μηχανισμός μετασχηματισμού εισροών σε εκροές

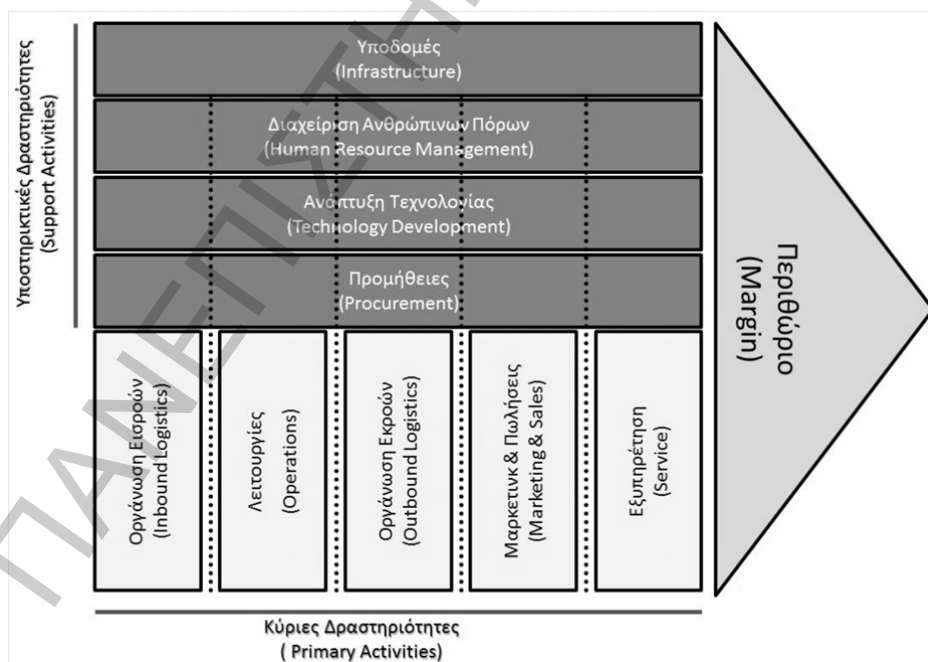
Πηγή: Λαγοδήμος, 2007 σελ. 43

Η έξοδος του κάθε υποσυστήματος μπορεί να αποτελεί είσοδο σε ένα άλλο υποσύστημα και ούτω καθ' εξής. Με αυτό τον τρόπο οι εισόδοι περνούν από τα διάφορα υποσυστήματα μετασχηματίζονται συνεχώς έως ότου έχουμε την πραγμάτωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αφού περάσουν από όλα τα υποσυστήματα που προβλέπεται, τότε τα αρχικά στοιχεία της εισόδου έχουν εμπλουτισθεί μέσω των διαφόρων μετασχηματισμών των επιμέρους συστημάτων και εμπεριέχουν κάποια πρόσθετη αξία για την οποία ο πελάτης είναι πρόθυμος να καταβάλει κάποιο χρηματικό αντίτιμο προκειμένου να την αποκτήσει.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εκατοντάδες ή ακόμα και χιλιάδες μετασχηματισμούς προκειμένου να μετασχηματίσουν τις εισόδους στις αντίστοιχες εξόδους που επιθυμούν. Κάθε μετασχηματισμός ή βήμα της αλυσίδας αξίας απαιτεί την εφαρμογή και την ενοποίηση διαφορετικών πόρων και ικανοτήτων. Αυτές οι δραστηριότητες ωστόσο μπορούν, με βάση τον Porter, να κατηγοριοποιηθούν σε κύριες και υποστηρικτικές. Οι κύριες

δραστηριότητες είναι αυτές που σχετίζονται άμεσα με την δημιουργία ή την παροχή μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε κύριες ομάδες (κατηγορίες) (Porter, 1985 σελ 39-40):

- **Οργάνωση Εισροών (Inbound logistics):** Περιλαμβάνει όλες τις σχέσεις με τους προμηθευτές και όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να λαμβάνει η επιχείρηση, να αποθηκεύει και επεκτείνει τις εισόδους της.
- **Λειτουργίες (Operations):** Περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές (προϊόντα και υπηρεσίες)
- **Οργάνωση εκροών (Outbound Logistics):** Περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για συλλογή, αποθήκευση και διανομή των εξόδων των διαδικασιών.
- **Μάρκετινγκ & πωλήσεις (Marketing & Sales):** Δραστηριότητες που πληροφορούν τους αγοραστές σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αλλά και τους παρακινούν να αγοράσουν τα προϊόντα διευκολύνοντας την αγορά τους.
- **Εξυπηρέτηση (Service):** Περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να μπορέσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να λειτουργούν αποτελεσματικά αφότου διατεθούν στους πελάτες.



Διάγραμμα 4.3: Κύριες & υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας

Πηγή: Porter, 1985 σελ. 46

Οι παρακάτω αναφερόμενες ως κύριες λειτουργίες διευκολύνονται από τις υποστηρικτικές λειτουργίες έτσι ώστε συνδυαζόμενες μεταξύ τους να βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των κύριων δραστηριοτήτων. Οι υποστηρικτικές διαδικασίες κατηγοριοποιούνται από τον Porter σε τέσσερις γενικές κατηγορίες. Η κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες αναλύεται σε περισσότερες λεπτομερείς υποκατηγορίες ανάλογα με τον επιχειρηματικό κλάδο στο οποίο ανήκει η επιχείρηση στην οποία αυτές εντοπίζονται. Οι γενικευμένες κατηγορίες ωστόσο που έχουν προταθεί από τον καθηγητή Porter είναι οι παρακάτω (Porter, 1985 σελ. 40-43 : Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler, 1994 : Department of Engineering, 2012):

- **Προμήθειες (Procurement)** : Αφορούν την απόκτηση των εισροών και των πόρων που χρειάζονται για την επιχείρηση.
- **Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development)** : αφορά τον εξοπλισμό, τα υλικά, το λογισμικό, τις διαδικασίες και την τεχνική γνώση που απαιτούνται προκειμένου να εκτελεστούν οι μετασχηματισμοί των εισροών στις επιθυμητές εκροές.
- **Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management)**: Αποτελείται από τις δραστηριότητες που διαδραματίζονται κατά την στελέχωση, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την ανταπόδοση των κόπων ακόμα και την απόλυση όταν αυτή κρίνεται απαραίτητη για την ορθολογική λειτουργία της επιχείρησης.
- **Υποδομές (Infrastructure)**: αναφέρονται στις λειτουργίες ή στα τμήματα όπως της λογιστικής, της νομικής, το οικονομικό, του σχεδιασμού, των κρατικών υποθέσεων, των κυβερνητικών σχέσεων, της εξασφάλισης της ποιότητας και του γενικού μάνατζμεντ που εξυπηρετούν τις ανάγκες της εταιρείας και συνδέουν αποτελεσματικά τις επιμέρους λειτουργίες.

Οι συνδέσεις μεταξύ των κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης και μπορούν να έχουν διάφορες μορφές όπως ροές πληροφοριών, αγαθών, υπηρεσιών ή και να αποτελούν ολόκληρα συστήματα/διαδικασίες που στόχο έχουν την ρύθμιση των δραστηριοτήτων. Η αλυσίδα αξίας μέσω των συνδέσεων αυτών λειτουργεί απολύτως αρμονικά και κάθε τμήμα αποκτά ένα ρόλο σε σχέση με τα υπόλοιπα. Η συνεργασία και η πληροφοριακή ροή μεταξύ των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας πραγματοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην μπορούν να διαχωριστούν τμηματικά και να λειτουργούν ως ένα ενιαίο σύνολο (seamless cooperation & information flow). Μόνο όταν τα επιμέρους συστήματα λειτουργήσουν

συνδυαστικά μπορούν να προσφέρουν τέτοια βελτιστοποίηση των εργασιών που μπορεί να επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1985 σελ. 48-49).

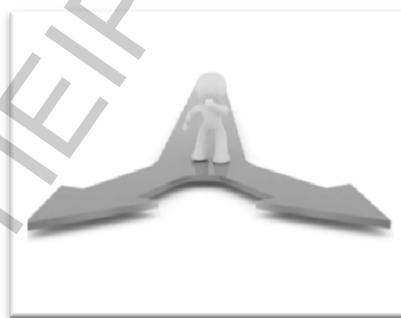
Είναι δύσκολο μια εταιρεία μόνη της να εκτελεί όλες τις δραστηριότητες για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την προσφορά μιας υπηρεσίας. Συνήθως οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτελούν ένα μέρος μιας ευρύτερης αλυσίδας αξίας ή μια εφοδιαστικής αλυσίδας και εκτελούν ένα μέρος από το σύνολο του προϊόντος και της υπηρεσίας. Σε αυτή την περίπτωση η ανάλυση της αλυσίδας αξίας εφαρμόζεται στο κομμάτι το οποίο η επιχείρηση συμμετέχει και στις αντίστοιχες δραστηριότητες που το απαρτίζουν. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων, κύριων ή υποστηρικτικών, που απαιτούν πόρους και ικανότητες που δεν αποτελούν πηγές σημείων υπεροχής και κατ' επέκταση πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (outsourcing). Με τον όρο εξωτερική ανάθεση αναφερόμαστε στην αγορά μιας δραστηριότητας δημιουργίας αξίας από έναν εξωτερικό προμηθευτή. Έτσι η επιχείρηση που απαιτεί πολλές διαδικασίες που δεν αποτελούν πηγές υπεροχής για αυτή, δεν αναλώνει εξειδικευμένους πόρους και ικανότητες προκειμένου να αναπτύξει όλες αυτές τις δραστηριότητες, αλλά επικεντρώνεται σε ορισμένες που της προσδίδουν υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών τις οποίες και προσπαθεί να τις εκτελέσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο χωρίς να αποκλίνει από τους αρχικούς της στόχους της, δηλαδή της θεμελίωσης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Recklies, 2001: Hitt, Duane, Hoskisson, 2009 σελ. 85).

Ο Porter χρησιμοποιεί την λέξη περιθώριο, για να εκφράσει την διαφορά μεταξύ της συνολικής αξίας και του κόστους εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία. Το περιθώριο συχνά αναφέρεται και στην τιμή την οποία ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει για μία συγκεκριμένη προσφορά η οποία είναι παραπάνω από το άθροισμα του κόστους όλων των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. Άλλοι ερευνητές αφήνουν πιο αφηρημένη την έννοια περιθώριο, αναφέροντας την ως την προστιθέμενη αξία προκειμένου να περιγράψουν το ίδιο στοιχείο αλλά πιο γενικά. Αυτό το περιθώριο που προκύπτει ή το κέρδος βασίζεται ουσιαστικά στην αποτελεσματικότητα του να εκτελούνται αποδοτικά αυτές οι διαδικασίες. Για να αποτελέσει ένας πόρος ή ικανότητα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των μετασχηματισμών που απαιτούνται θα πρέπει να επιτρέπει στην επιχείρηση είτε να εκτελεί μια δραστηριότητα με σκοπό να παρέχει ανώτερη αξία από αυτή που παρέχουν οι ανταγωνιστές είτε να εκτελεί μια δραστηριότητα αξίας που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να εκτελέσουν (Macmillan & Tampoe, 2000 : Lynch 2003 : Hitt, Duane, Hoskisson, 2009 σελ. 85).

Σε επόμενη παράγραφο του ίδιου κεφαλαίου θα αναλυθούν οι τέσσερις πυλώνες βελτίωσης που προκύπτουν από την επιτυχή εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα (αποδοτικότητα, συμπληρωματικότητα, κλείδωμα, καινοτομία). Αυτές οι βελτιώσεις στο σύνολο τους μπορούν να αξιοποιηθούν συνολικά και μπορούν να προσφέρουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκάστοτε επιχείρηση.

4.4 Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά Michael Porter

Ο καθηγητής Michael Porter κατάφερε να αναπτύξει κάποιες στρατηγικές οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από οποιαδήποτε επιχείρηση χωρίς να παίζει ρόλο ο τομέας δραστηριοποίησης της, με σκοπό να της προσδώσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εξαιτίας του γεγονότος ότι μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το αντικείμενο δραστηριοποίησης της, χαρακτηρίζονται ως γενικές.



Κατά τον Porter, η κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την επιθυμητή θέση που θέλει να αποκτήσει εντός του κλάδου, επιλέγει την αντίστοιχη στρατηγική. Η επιθυμητή αυτή όμως θέση προκύπτει συναρτήσει των δυνάμεων που διαθέτει η κάθε επιχείρηση οι οποίες εντοπίζονται μέσω της ανάλυσης SWOT που περιγράψαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ανάλογα με τις δυνάμεις αυτές που διαθέτει η κάθε επιχειρηματική μονάδα προκύπτει και κάποιο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που συνήθως μπορεί να αποτελεί πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Με βάση λοιπόν αυτή την διάκριση προκύπτουν δύο γενικές στρατηγικές: Η στρατηγική κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης (Recklies, 2001).

Ανάλογα με το εύρος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται μία επιχείρηση μπορεί να προκύψουν περαιτέρω στρατηγικές επιλογές με βάση την εστίαση στην οποία αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί η εκάστοτε επιχείρηση. Συγκεκριμένα μια επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται σε ευρύτερο πεδίο αγοράς (όπως ένας κλάδος) ή σε ένα συγκεκριμένο στενό πεδίο της αγοράς (όπως ένα μερίδιο αγοράς ή μία τοπική αγορά). Με βάση αυτή λοιπόν την διάκριση οι διαθέσιμες στρατηγικές επεκτείνονται στις εξής παρακάτω:

Πίνακας 4.2: Γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές του Porter επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Πεδίο Στόχου	Πλεονεκτημα	
	Χαμηλό Κόστος	Μοναδικότητα Προϊόντος
Ευρύ (Κλάδος)	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Διαφοροποίησης
Εστίαση σε τμήμα (τα) (Επιμέρους Αγορά)	Στρατηγική Εστίασης με Ηγεσία Κόστους	Στρατηγική εστίασης με Διαφοροποίηση

Πηγή: Παπαδάκης, 2012 σελ. 381

4.4.1 Στρατηγική Κόστους (Cost Leadership)

Η στρατηγική της Ηγεσίας Κόστους βασίζεται στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δυνατότητας που έχει μία επιχείρηση να γίνει ένας χαμηλού κόστους παραγωγός σε έναν κλάδο για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας παρεχόμενου προϊόντος. Έχοντας αξιολογήσει τα συνολικά κόστη η επιχείρηση, μπορεί να συμπίεσει το κόστος των επιμέρους διαδικασιών που προσθέτουν αξία ώστε να τις εκτελεί με χαμηλότερο κόστος. Ως συνέπεια αυτού η επιχείρηση μπορεί να τιμολογεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της. Αυτό φυσικά μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν το επιτρέπουν οι συνθήκες της αγοράς δηλαδή εάν μπορεί να εξασφαλίσει υψηλά κέρδη καθώς η παραγωγή επιτυγχάνεται με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος και το προϊόν/υπηρεσία είναι περισσότερο προσιτό στους καταναλωτές. Η στρατηγική αυτή συνήθως χρησιμοποιείται σε μεγάλες επιχειρήσεις καθώς οι πόροι που απαιτούνται για να επιτύχει μία επιχείρηση παραγωγή με χαμηλό κόστος είναι πάρα πολλοί. Η δυνατότητα αυτή όμως μπορεί να εφαρμοστεί κυρίως σε τυποποιημένα προϊόντα με χαρακτηριστικά προϊόντων τα οποία απευθύνονται στο μέσο πελάτη και είναι κοινώς αποδεκτά από τους περισσότερους. Φυσικά η βιωσιμότητα της στρατηγικής εξαρτάται σημαντικά από τον ανταγωνισμό ο οποίος μπορεί να αναπτύξει μία εναλλακτική μορφή παραγωγής με ακόμα χαμηλότερο κόστος παραγωγής θέτοντας την στρατηγική σε κίνδυνο ή ακόμα και σε αποτυχία.



Η δυνατότητα μιας εταιρείας να εφαρμόσει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους προκύπτει από διάφορους παράγοντες που σχετίζονται με την αλυσίδα αξίας και επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιτύχει χαμηλού κόστους παραγωγή. Αυτοί οι παράγοντες είναι γνωστοί και ως οδηγοί κόστους.

Οι κυριότεροι οδηγοί κόστους κατά τον Porter (Porter, 1985 σελ. 101-106),

είναι οι παρακάτω:

- Η κάθετη ολοκλήρωση (vertical intergration). Αναφερόμαστε στην δυνατότητα προμήθειας των πρώτων υλών σε προνομιακές τιμές ή με προνομιακούς όρους, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους παραγωγής και κατ' επέκταση σε ηγεσία κόστους.
- Οι εσωτερικές σχέσεις (internal linkages). Η ανάπτυξη των σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές ή τα κανάλια διανομής και η βελτιστοποίηση του συντονισμού αμφοτέρων μπορούν να προσδώσουν πλεονέκτημα.
- Οι αλληλεξαρτήσεις (interrelationsships). Αναφέρεται στην πιθανότητα διαμοιρασμού κόστους κάποιων δραστηριοτήτων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου
- Οι πολιτικές της επιχείρησης (corporate policies). Οι πολιτικές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επηρεάζουν το κόστος παραγωγής. Προσεκτικός ανασχεδιασμός τους μπορεί να επιφέρει μείωση κόστους
- Ο κατάλληλος συγχρονισμός (timing). Αναφέρεται στην επιλογή του κατάλληλου χρόνου, τον οποίο θα επιλέξει η επιχείρηση να αποκτήσει κοστολογικό πλεονέκτημα.
- Το θεσμικό πλαίσιο (institutional factors). Αναφέρεται στις περιπτώσεις που η νομοθεσία ή οι φορολογικές διατάξεις ή και κάθε άλλοι νομικοί κανόνες ευνοούν, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, στην μείωση κόστους (π.χ. χαμηλότεροι δασμοί).
- Η τοποθεσία (location). Ανάλογα φυσικά με το είδος της επιχείρησης και τις ανάγκες της ως προς τις εισροές πρώτων υλών, την αποστολή των τελικών προϊόντων ή την ύπαρξη άλλων συνθηκών όπως είναι η χαμηλότερη φορολόγηση λόγω συγκεκριμένου τόπου ή χρόνου εγκατάστασης, η τοποθεσία μπορεί να προσδίδει πλεονεκτήματα που έχουν αντίκτυπο στο κόστος

Παράλληλα με τον Porter, στους οδηγούς κόστους έχουν αναφερθεί και άλλοι ερευνητές. Ο Grant (Grant, 2005 σελ. 181-192) επικαλείται τους παρακάτω παράγοντες που μπορούν να επιφέρουν μείωση του κόστους:

- Οι οικονομίες μάθησης (economies of learning). Αναφέρονται κυρίως στην εμπειρία παραγωγής των προϊόντων μέσα από την επανάληψη των διαδικασιών παραγωγής.
- Οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale). Στηρίζονται κυρίως στο γεγονός ότι σε πολλά από τα παραγόμενα προϊόντα, όταν αυξηθεί ο όγκος παραγωγής μειώνεται το επιμεριζόμενο κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος.
- Ο σχεδιασμός του προϊόντος (product design). Σχεδιασμός ή επανασχεδιασμός προϊόντων με άξονα την αποτελεσματικότερη παραγωγή τους. Είναι δηλαδή η διαρκής προσπάθεια να βρεθούν τρόποι και μέθοδοι ώστε τα προϊόντα να παράγονται με οικονομικότερους τρόπους.
- Η προσαρμοστικότητα δυναμικότητας (capacity utilization). Αναφέρεται κυρίως στην θεμελιώδη ικανότητα μια επιχείρησης να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στο εκάστοτε επίπεδο ζήτησης των προϊόντων της. Δηλαδή να μπορεί να αυξομειώνει τα επίπεδα παραγωγής της προσπαθώντας να ικανοποιήσει την εκάστοτε ζήτηση χωρίς αυτό να παράγει δυσανάλογα κόστη τα οποία μπορεί να επηρεάζουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος
- Η τεχνολογία (process technology). Η ανάπτυξη ή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στην παραγωγή ή στην διάθεση των προϊόντων μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό πλεονέκτημα στην υπόθεση μείωσης του κόστους παραγωγής.
- Το κόστος εισερχομένων (inputs costs). Η επίτευξη χαμηλότερου κόστους (σε σχέση με τον ανταγωνισμό) στις εισερχόμενες πρώτες ύλες ή διαφορετική μεταχείριση των σχέσεων με τους προμηθευτές (πχ αποκλειστικές συνεργασίες) είναι δυνατόν να μειώσουν το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος.
- Η αποτελεσματικότητα διοίκησης (managerial efficiency). Αναφέρεται στην ικανότητα της διοίκησης να λειτουργεί την επιχείρηση στην μέγιστη αποδοσή της, ενώ ταυτόχρονα οι αποφάσεις της είναι γρήγορες και αποτελεσματικές.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ηγεσίας κόστους συνεπάγεται μία ολοκληρωμένη εξέταση του συνόλου των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία για το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση με την εύρεση τρόπων αξιοποίησης των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, ώστε αυτές να υλοποιηθούν με το λιγότερο δυνατό κόστος, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Ο Porter επίσης ισχυρίζεται ότι η δυνατότητα επιλογής από τις επιχειρήσεις του τρόπου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία και του συνδυασμού αυτών, δημιουργεί τα κύρια σημεία υπεροχής για την εκάστοτε επιχείρηση, από τα οποία μπορεί να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.4.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation)

Η στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζεται στην δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που θα διαφέρει από την πλειοψηφία του ανταγωνισμού, προσφέροντας ξεχωριστές ιδιότητες ή χαρακτηριστικά τα οποία θα εκτιμηθούν από τον πελάτη. Η εξασφάλιση όμως αυτών των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων στο προϊόν ή την υπηρεσία επιφέρει μία αύξηση της τιμής την οποία θα πρέπει ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Σε αυτή λοιπόν την διάθεση του πελάτη να πληρώσει την μοναδικότητα του προϊόντος στηρίζεται και η βιωσιμότητα της επιχείρησης (Porter, 1985 σελ. 120-121).



Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης, αναζητώντας χαρακτηριστικά όπως η ανώτερη ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η ανώτερη καινοτομικότητα ή η ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του, είναι διατεθειμένος να πληρώσει το μεγαλύτερο αντίτιμο σε σχέση με κάποιο άλλο προϊόν του ανταγωνισμού. Οι κίνδυνοι όμως που μπορεί να προκύψουν είναι αφενός να υπάρξουν ανταγωνιστές που θα προχωρήσουν σε μίμηση του προϊόντος και αφ' ετέρου να προκληθεί αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών ως προς τα παραγόμενα προϊόντα (Παπαδάκης, 2012 σελ. 399). Ωστόσο υπάρχει ο κίνδυνος, λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών που πρέπει να εξασφαλίσει η εταιρεία στο προϊόν της, το κόστος αυτού, με την πάροδο του χρόνου να γίνει απαγορευτικό (πχ λόγω αύξησης του κόστους των πρώτων υλών των προμηθευτών) και οι πελάτες να προτιμήσουν άλλα υποκατάστατα προϊόντα.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να εφαρμόσει μια στρατηγική διαφοροποίησης απαιτούνται κάποιες πηγές διαφοροποίησης οι οποίες σχετίζονται τόσο με συγκεκριμένα και απτά όσο και με άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Μερικοί από του οδηγούς διαφοροποίησης είναι οι παρακάτω (Κωνσταντέλου, 2012):

Πρόσβαση στην ηγετική επιστημονική έρευνα

Μέσω αυτής της δυνατότητας η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας. Οι διαφοροποίηση ως προς την ποιότητα μπορεί να στηρίζεται σε απτά και άυλα στοιχεία, τα οποία μία επιχείρηση διαθέτει χάριν της έρευνας και της τεχνογνωσίας της που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές της. Πιο συγκριμένα

Τα απτά στοιχεία μπορεί να αφορούν:

Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος: Στοιχεία δηλαδή που σχετίζονται με την σχεδίαση, το μέγεθος και γενικά τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος/υπηρεσίας.

Την επίδοση του προϊόντος: Στοιχεία που έχουν να κάνουν για παράδειγμα με το πόσο αξιόπιστο αλλά και πόσο ασφαλές είναι ένα προϊόν

Τις υπηρεσίες που συνοδεύουν το προϊόν/ υπηρεσία: Στοιχεία που συμπληρώνουν την εικόνα του προϊόντος κανοντάς την πιο ολοκληρωμένη ως προς διάφορους τομείς. Για παράδειγμα η συντήρηση που παρέχεται, η δυνατότητα πιστώσεων κατά την αγορά του κλπ.

Τα άυλα στοιχεία μπορεί να αφορούν στο ό,τι:

Η διαφοροποίηση δεν απαιτείται να είναι απτή και συγκεκριμένη αλλά μπορεί να είναι μόνο αντιληπτή και να αναφέρεται σε άυλα χαρακτηριστικά (Παπαδάκης, 2012 σελ 400). Στοιχεία δηλαδή τα οποία δεν είναι υλικά και δεν διακρίνονται εύκολα. Για παράδειγμα η αισθητική ενός προϊόντος ή τα κοινωνικά κριτήρια για την επιλογή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, αποτελούν τα άυλα στοιχεία. Επίσης ως άυλα στοιχεία θα μπορούσαν να αναφερθούν και τα παρακάτω:

Η πολύ καλά καταρτισμένη και δημιουργική ομάδα ανάπτυξης προϊόντων

Μέσω αυτής της δυνατότητας η επιχείρηση μπορεί να παράγει καινοτομικά προϊόντα/υπηρεσίες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Η εξατομίκευση και άνεση (Customization and Convenience)

Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία που να μπορεί να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του καταναλωτή. Με αυτόν τον τρόπο ο καταναλωτής αισθάνεται άνεση γεγονός που του προσφέρει κάποια είδους ικανοποίηση. Η διαφοροποίηση ωστόσο μπορεί να πηγάζει και από την εξυπηρέτηση των πελατών. Στην περίπτωση που το προϊόν είναι ομοιογενές (δεν διαφέρει πολύ από τον ανταγωνισμό), η επιχείρηση μπορεί και πάλι να διαφοροποιηθεί ως προς τις συνοδευτικές υπηρεσίες που παρέχονται με αυτό. Μια καλή ομάδα πωλήσεων μπορεί να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των

καταναλωτών και να τους εξυπηρετεί καλύτερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, γεγονός το οποίο και πάλι προσφέρει ξεχωριστή ικανοποίηση στο πελάτη.

Εξαιρετική εικόνα για το προϊόν (Premium Brand Image):

Μια επιχείρηση μπορεί να έχει συσχετίσει το όνομα της και την φήμη της με την καινοτομία. Έτσι οι καταναλωτές μπορούν να αγοράζουν το προϊόν ή την υπηρεσία μόνο και μόνο επειδή η υπάρχουσα διαμορφωμένη εικόνα τους πείθει για την διαφορετικότητα ή επειδή η απόκτηση του τους προσδίδει ιδιαίτερο κύρος.

4.4.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus)

Η στρατηγική εστίασης δεν αποτελεί μία νέα στρατηγική, απλά διαφοροποιείται σε σχέση με τις προηγούμενες ως προς το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται. Έτσι μία επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική εστίασης ουσιαστικά εφαρμόζει είτε μία στρατηγική ηγεσίας κόστους είτε μία στρατηγική διαφοροποίησης απλά σε στενά καθορισμένο τμήμα της αγοράς.



Με τον όρο τμήμα της αγοράς εννοείται ότι η επιχείρηση εστιάζει σε μία ομάδα πελατών με εξειδικευμένες ανάγκες με στόχο να ικανοποιήσει αυτές όσο το δυνατόν καλύτερα γεγονός το οποίο δεν θα μπορούσε να καταφέρει αν λειτουργούσε σε ένα ευρύ πεδίο της αγοράς. Αυτό το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να αφορά κάποιο συγκεκριμένο σύνολο πελατών, μία συγκεκριμένη γραμμή προϊόντος, μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή που θα κινηθεί η δράση της επιχείρησης ή και μία συγκεκριμένη τεχνολογία που θα αξιοποιηθεί. Εφαρμόζοντας την στρατηγική εστίασης η επιχείρηση ουσιαστικά απευθύνεται σε ένα στενό μερίδιο αγοράς με ταυτόχρονη την προσπάθεια επίτευξης πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης. Μέσω της εστίασης, οι πελάτες της επιχείρησης αναπτύσσουν μια βαθύτερη πίστη προς την εταιρεία γεγονός το οποίο αποτελεί εμπόδιο εισόδου άλλων επιχειρήσεων που επιδιώκουν να διεισδύσουν στο μερίδιο αυτό της αγοράς (Johnson & Scholes, 2008 σελ. 230-231).

Ωστόσο, επειδή τα προϊόντα ενδεχομένως να καλύπτουν εξειδικευμένες προτιμήσεις των πελατών οι εταιρείες που εφαρμόζουν την στρατηγική εστίασης μπορούν να δικαιολογούν το

υψηλότερο κόστος στους καταναλωτές τους καθώς δεν υπάρχουν υποκατάστατα των προϊόντων τους που να καλύπτουν εξίσου αποτελεσματικά τις ανάγκες τους. Από την άλλη πλευρά όμως το κόστος ανά μονάδα προϊόντος παραμένει υψηλό λόγω του περιορισμένου εύρους της αγοράς δεδομένου ότι η εταιρεία δεν έχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών της καθώς οι ποσότητες που προμηθεύεται είναι σχετικά μικρές.

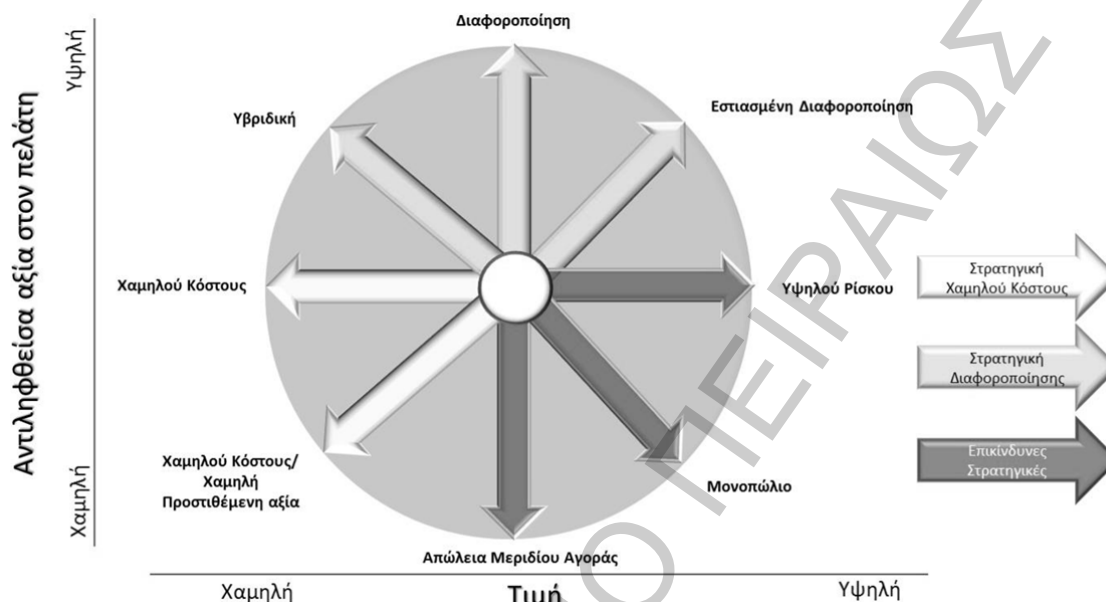
Τέλος θα πρέπει να προστεθεί ότι μια στρατηγική εστίασης εγκυμονεί και πολλούς κινδύνους. Οι πιο σημαντικοί κίνδυνοι είναι: της μίμησης, όπου άλλες εταιρείες κατασκευάζουν κάποιο προϊόν/υπηρεσία που ανταποκρίνεται αντίστοιχα, αλλά και των εν δυνάμει αλλαγών στα τμήματα της αγοράς όπου εστιάζει η κάθε επιχείρηση. Με τον όρο αλλαγές στα τμήματα της αγοράς γίνεται αναφορά στις περιπτώσεις όπου οι προτιμήσεις των πελατών του συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς μπορεί να μεταβάλλονται. Κατά συνέπεια θα προκύψει μείωση του τμήματος της αγοράς ή ακόμη και σε ακραίες περιπτώσεις εξαφάνιση αυτού. Επίσης είναι δυνατόν κάποια άλλη εταιρεία να εστιάσει σε πιο ακόμη συγκεκριμένο μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς με αποτέλεσμα να αποσπάσει πελάτες από την επιχείρηση που αρχικά εστίασε στο τμήμα αυτό της αγοράς (Παπαδάκης, 2012 σελ. 409).

4.5 Το στρατηγικό ρολόι

Μία επέκταση στις γενικές στρατηγικές που έχουν διατυπωθεί αποτελεί το μοντέλο των Bowman και Faulkner (Faulkner & Bowman, 1999 σελ. 272) γνωστό ως και στρατηγικό ρολόι. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι γενικές επιχειρησιακές στρατηγικές του Porter επεκτείνονται σε οκτώ προκειμένου να μπορούν να καλύψουν κάθε δυνατή περίπτωση. Παρακάτω αναλύονται για κάθε μία στρατηγική οι πιθανότητες επιτυχίας της σε συνδυασμό με το "τίμημα" της υλοποίησής της αλλά και την αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία όπως αυτή δημιουργείται στον πελάτη. Οι στρατηγικές, τοποθετούνται πάνω στους άξονες προστιθέμενης αξίας και κόστους και μοιάζουν σαν τις ώρες ενός νοερού ρολογιού, γνωστού ως στρατηγικό ρολόι. Οι γενικές στρατηγικές που περιγράφει ο Porter είναι αυτές των θέσεων: (2) Ηγεσία κόστους, (4) Διαφοροποίησης, (3) και (5) Στρατηγικές Εστίασης.

Ο Porter προτείνει ότι, για να είναι επιτυχής μία εταιρεία, θα πρέπει να επιλέξει την εφαρμογή μίας και μόνο στρατηγικής. Διαφορετικά, χρησιμοποιώντας περισσότερες στρατηγικές, θα εγκλωβιστεί στην μέση (stuck in the middle) και δεν θα μπορέσει τελικά να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εάν μια επιχείρηση θέλει να εφαρμόσει διαφορετικές στρατηγικές είναι προτιμότερο να χωριστεί σε επιμέρους επιχειρησιακές μονάδες που θα

εφαρμόσουν μεμονωμένα τις στρατηγικές που επιθυμούν. Δεν είναι σωστό να εφαρμοστούν αυτές οι στρατηγικές ταυτόχρονα σε μία επιχείρηση, εκθέτοντας την έτσι στον κίνδυνο να αποδυναμώσει το εν δυνάμει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 4.4: Το στρατηγικό ρολόι του Bowman

Πηγή: Faulkner & Bowman, 1999, σελ. 272

Θέση 1^η Χαμηλό κόστος/χαμηλή προστιθέμενη αξία

Ουσιαστικά είναι μία θέση ανάγκης στην οποία καταλήγουν οι επιχειρήσεις τα προϊόντα των οποίων παύουν να διαφοροποιούνται και να ξεχωρίζουν. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις κατεβάζουν την τιμή του προϊόντος ώστε οι καταναλωτές να παρακινηθούν να το αγοράσουν, έστω και μία φορά λόγω της χαμηλής τιμής, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο το αγοραστικό τους κοινό. Γενικά πρόκειται για μία στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν.

Θέση 2^η: Χαμηλή τιμή

Εδώ ανήκουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την στρατηγική ηγεσίας κόστους του Porter. Οι επιχειρήσεις χαμηλώνουν όσο το δυνατόν περισσότερο το κόστος του προϊόντος σε σχέση με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά για μια δεδομένη ποιότητα χαρακτηριστικών του προϊόντος, ευελπιστώντας σε μεγάλο όγκο πωλήσεων λόγω της χαμηλής τιμής. Επειδή το περιθώριο κέρδους είναι μικρό ο μεγάλος όγκος των πωλήσεων εξασφαλίζει κέρδη στις

επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την στρατηγική αυτή. Εάν οι ηγέτες κόστους έχουν μεγάλο όγκο πωλήσεων θα μπορέσουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονεκτημά τους και να αποκτήσουν σημαντική δύναμη στην αγορά. Εάν δεν έχουν τα παραπάνω, απλά οι επιχειρήσεις μπαίνουν σε ένα πόλεμο τιμών που ευνοεί μόνο τους καταναλωτές και όχι τις ίδιες αφού το περιθώριο κέρδους του μειώνεται χωρίς να επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Θέση 3^η: Υβριδική Στρατηγική

Στο σημείο αυτό βρίσκονται εταιρείες που παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Η τιμή των προϊόντων παραμένει χαμηλή ωστόσο το προϊόν παραμένει καλύτερο σε σχέση με το προϊόν που δίνουν οι εταιρείες που εφαρμόζουν στρατηγική κόστους. Ο όγκος των πωλήσεων είναι σημαντικός και συνήθως στηρίζεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες αυτές αποκτούν καλή φήμη σχετικά με τα προϊόντα που προσφέρουν σε καλές τιμές. Εδώ ανήκουν εμπορικά κέντρα που δίνουν προϊόντα αξίας και ποιοτικά σε χαμηλές εκπαιδευτικές τιμές. Πρόκειται για μία στρατηγική που δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του πελάτη και της εταιρείας.

Θέση 4^η: Διαφοροποίηση

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν την στρατηγική διαφοροποίησης προσφέρουν υψηλή αντιλαμβανόμενη αξία στους πελάτες τους. Για να μπορέσουν να επιβιώσουν οι εταιρείες αυτές, είτε αυξάνουν σημαντικά την τιμή προσφέροντας ξεχωριστά χαρακτηριστικά στα προϊόντα/ υπηρεσίες είτε διατηρούν σχετικά χαμηλή τιμή ώστε να μεγαλώσουν τον όγκο των πωλήσεων προκειμένου να επιβιώσουν. Συνήθως αυτή την στρατηγική ακολουθούν επώνυμες εταιρείες που έχουν συνδυάσει την ποιότητα με την εμπορική τους ονομασία προσφέροντας τα προϊόντα τους σε πιο ακριβές τιμές.

Θέση 5^η: Εστιασμένη Διαφοροποίηση

Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που στηρίζονται στο γεγονός ότι το προϊόν/ υπηρεσία τους δημιουργεί ιδιαίτερη ικανοποίηση στον πελάτη που θα το αγοράσει. Ωστόσο το προϊόν μπορεί πραγματικά να μην έχει τόσο υψηλή αξία. Οι εταιρείες αυτές που ακολουθούν την στρατηγική αυτή επιβιώνουν στοχεύοντας σε συγκεκριμένες αγορές όπου τα υψηλά περιθώρια κέρδους τις βοηθούν να επιβιώσουν.

Θέση 6^η: Στρατηγική υψηλού ρίσκου με υψηλά περιθώρια κέρδους

Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν με μία τάση τζόγου. Ανεβάζουν την τιμή του προϊόντος χωρίς να αλλάζουν την αξία του. Εάν αυτή η αύξηση της τιμής δεν

υιοθετηθεί από την αγορά τότε το μερίδιο αγοράς τους μειώνεται έως ότου κάνουν κάποια αλλαγή στην τιμή ή την αντιλαμβανόμενη αξία. Αντίθετα εάν ο καταναλωτής υιοθετήσει αυτή την αύξηση η επιχείρηση θα αποκτήσει μεγαλύτερη κερδοφορία αλλά τα οφέλη θα είναι βραχυπρόθεσμα μέχρις ότου η αδικαιολόγητη αύξηση της τιμής αποκαλυφθεί από το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Θέση 7^η : Μονοπώλιο

Υπάρχουν και περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις αποτελούν μονοπώλιο ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία δεν στηρίζεται στην αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος καθώς αν χρειάζονται το συγκεκριμένο προϊόν, θα το αγοράσουν μιας εφ' όσον δεν μπορούν να αποκτήσουν το προϊόν διαφορετικά. Ωστόσο στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το μονοπώλιο που δημιουργείται συνήθως δεν κρατάει πολύ, καθώς γρήγορα εμφανίζονται νέοι ανταγωνιστές στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή και ως στρατηγική πλεονεκτήματος λόγω της πρώτης κίνησης (first mover advantage) όταν μια εταιρεία δημιουργεί ένα νέο χώρο αγοράς.

Θέση 8^η : Απώλεια μεριδίου αγοράς

Σε αυτή την κατηγορία ωθούνται επιχειρήσεις που το προϊόν τους έχει χαμηλή αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη. Κάθε εταιρεία που θα οδηγηθεί στο να υιοθετήσει αυτή την στρατηγική οδεύει στο να χάσει το μερίδιο αγοράς της. Χαμηλώνοντας την τιμή του προϊόντος/υπηρεσίας κάτω από αυτήν που επικρατεί στην αγορά, η επιχείρηση πιστεύει ότι το προϊόν γίνεται προσωρινά και πάλι ελκυστικό στον καταναλωτή.

Οι επικίνδυνες στρατηγικές (Στο Διάγραμμα 4.4) είναι στρατηγικές τις οποίες αν ακολουθήσει μία επιχείρηση δεν έχει πιθανότητες να επιτύχει. Συγκεκριμένα η κατεύθυνση 6 προτείνει αύξηση της τιμής του προϊόντος χωρίς αντίστοιχη αύξηση της προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη, γεγονός το οποίο οδηγεί σε απώλεια μεριδίου της αγοράς αν δεν υπάρξουν εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές. Η κατεύθυνση 7 προτείνει την αύξηση της τιμής του προϊόντος με μείωση της προστιθέμενης αξίας, που και πάλι είναι καταστροφική ενέργεια για την επιχείρηση. Τέλος η κατεύθυνση 8 προτείνει την μείωση της αξίας για τον πελάτη με διατήρηση της τιμής σε ανταγωνιστικά επίπεδα δημιουργώντας και πάλι τον κίνδυνο απώλειας μεγάλων μεριδίων της αγοράς (Παπαδακής, 2012 σελ. 427)

4.6 Τι είναι η πληροφορία και πότε έχει αξία



Η πληροφορία αφορά δεδομένα τα οποία είναι:

- Ακριβή και έγκαιρα
- Συγκεκριμένα και οργανωμένα για ένα σκοπό
- Παρουσιάζονται μέσα σε ένα πλαίσιο το οποίο δίνει ερμηνεία και αποτυπώνει τις σχέσεις που αναπτύσσονται
- Μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της κατανόησης και μείωση της αβεβαιότητας

Η πληροφορία έχει αξία όταν μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά, την απόφαση ή και το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας. Αντίθετα μια πληροφορία αποδεικνύεται ότι δεν έχει αξία όταν δεν μπορεί να επιφέρει κάποια αλλαγή (βελτίωση/ αποδυνάμωση), στην οποιαδήποτε δραστηριότητα επίλυσης ενός προβλήματος.

(Ορισμός από Business Online Dictionary, 2012)



4.7 Πως η πληροφορία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η πληροφορία που προσθέτει αξία αποτελεί την βάση του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η επιχείρηση μπορεί να αποκομίζει ουσιαστικά οφέλη που προέρχονται από την αξιοποίηση της πληροφορίας μέσω των συστημάτων πληροφορικής που χρησιμοποιεί. Είναι η μόνη

τεχνολογία που μεταμορφώνει σε τόσο μεγάλο βαθμό την φύση των προϊόντων, των διαδικασιών, των εταιρειών, των βιομηχανιών ακόμα και τον ίδιο τον ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα η χρήση της πληροφορίας και κατ' επέκταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν επηρεάζει τον ανταγωνισμό με τρεις καθοριστικούς τρόπους:

- Αλλάζει την υποδομή της επιχείρησης και μεταβάλλει τον ανταγωνισμό
- Δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δίνοντας στις επιχειρήσεις νέους τρόπους να υπερσχύσουν σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Δημιουργεί νέες δραστηριότητες από τις ήδη υπάρχουσες των επιχειρήσεων

Παρακάτω θα αναλυθεί λεπτομερώς ο τρόπος που το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επηρεάζει την παραδοσιακή δομή της επιχείρησης.

Η χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε μία επιχείρηση δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κατάλληλη πληροφορία και η αποτελεσματική αξιοποίηση της σε πάρα πολλές περιπτώσεις προσφέρει ανεκτίμητα πλεονεκτήματα. Η πληροφορία είναι χρήσιμη όταν απαιτείται να ληφθούν αποφάσεις ανεξάρτητα από το εύρος της ιεραρχίας στην εταιρεία που αυτές απευθύνονται. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται σήμερα για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η χρησιμοποίηση της πληροφορίας ως πόρος μπορεί να βοηθήσει στον σχεδιασμό, στην οργάνωση, στην διοίκηση του προσωπικού και στον αποτελεσματικό έλεγχο των δραστηριοτήτων ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους.

Η πληροφορία επίσης συμβάλει ουσιαστικά στην διευκόλυνση της εισαγωγής νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, στην βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών και στην καθοδήγηση κατά την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν δίνει το δικαίωμα σε κάθε επιχείρηση να συμμετέχει στη διαχείριση της γνώσης διευκολύνοντας την συνδεσιμότητα και βοηθώντας στην δημιουργία και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο (Fink & Disterer, 2006 σελ. 618).

Επίσης η χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν βοηθάει στο μετασχηματισμό των υπαρχόντων επιχειρηματικών λειτουργιών, ενεργοποιώντας/προσφέροντας γρήγορη, αξιόπιστη και αποτελεσματική ανταλλαγή μεγάλου όγκου πληροφοριών.

Επιπλέον η χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικού επιχειρείν που αξιοποιούν την πληροφορία, προσφέρουν σημαντική μείωση σε κόστη, βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών, υψηλή απόδοση, ευκολότερη υποστήριξη μεγαλύτερου εύρους προϊόντων και ενίσχυση της διαφοροποίησης (Porter & Millar, 2001 σελ. 156-157).

Τέλος η αποτελεσματική χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορεί να επιφέρει σημαντικές θετικές επιδράσεις, ως προς την αποδοτικότητα και την ανταποκρισιμότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών, που με την σειρά τους μπορούν να επιφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι νέες πληροφορικές υποδομές έχουν κάνει επίσης εφικτή την παροχή πάρα πολλών πληροφοριών που συνοδεύουν το κάθε προϊόν/υπηρεσία που στο παρελθόν δεν ήταν διαθέσιμες. Παραδείγματος χάριν με την εξέλιξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι δυνατόν μία επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή σε άμεσο χρόνο το που βρίσκονται τα προϊόντα που έχει στείλει στους πελάτες της όπως και τα προϊόντα που περιμένει από τους προμηθευτές.

Με αυτό τον τρόπο έχοντας διαθέσιμη αυτή την πληροφορία μπορεί να οργανώσει καλύτερα την εφοδιαστική της αλυσίδα εκμεταλλευόμενη την δύναμη της πληροφορίας.

Όλες αυτές οι υπηρεσίες που προκύπτουν από την εκμετάλλευση της χρησιμότητας της πληροφορίας προσφέρονται σε κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται σε κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει δραστηριότητες του ηλεκτρονικού επιχειρείν, μια υπεροχή σε σχέση με αυτές που δεν τις εφαρμόζουν, η αποτελεσματική αξιοποίηση της οποίας μπορεί να επιφέρει την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με αυτό τον τρόπο η πληροφορία αποκτά σημαντική θέση και πρέπει να ληφθεί υπόψη από στρατηγική άποψη. Συνεπώς δεν υπάρχουν ώριμες επιχειρήσεις αλλά σύγχρονοι και πιο αποτελεσματικοί τρόποι να εκτελεστούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (Kusgwaha, 2011 σελ. 7-11). Το αν μια επιχείρηση θα καταφέρει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της προσφέρεται από την αξιοποίηση της πληροφορίας αυτό εξαρτάται από τις επιλογές και τις δραστηριότητες της. Στην παρακάτω ενότητα αναλύεται πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να μεταβάλει το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

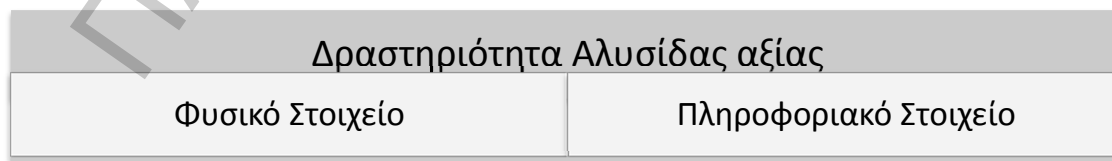
4.8 Ο μετασχηματισμός της Αλυσίδας Αξίας από το ηλεκτρονικό επιχειρείν

Κάθε δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας θα θεωρείται ότι αποτελείται από δύο επιμέρους στοιχεία (Porter & Millar, 2001 σελ. 152):

Το φυσικό στοιχείο που περιλαμβάνει όλες τις φυσικές εργασίες που απαιτούνται για να εκτελεστεί μια δραστηριότητα.

Το πληροφοριακό/επεξεργασίας στοιχείο που περιλαμβάνει τα βήματα για την σύλληψη, τον έλεγχο και το κανάλι δεδομένων που απαιτείται για να διεκπεραιωθεί μία δραστηριότητα.

Τα δύο αυτά στοιχεία μπορεί να είναι απλά αλλά και αρκετά σύνθετα. Ανάλογα με την φύση των δραστηριοτήτων που εκτελεί κάθε επιχείρηση καθορίζεται το διαφορετικό μείγμα των δύο αυτών στοιχείων.



Διάγραμμα 4.5: Επιμέρους στοιχεία των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν, όταν εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις, επηρεάζει την αλυσίδα αξίας σε όλο το εύρος της. Μεταβάλλοντας τις υφιστάμενες διαδικασίες βελτιστοποιεί και βοηθάει στην καλύτερη εκμετάλλευση με πιο αποδοτικό τρόπο των διαθέσιμων πόρων. Πιο συγκεκριμένα με την χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν βελτιστοποιούνται οι διαδικασίες που δημιουργούν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης ενώ συγχρόνως μεταβάλλεται η ίδια η φύση των συνδέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των μηχανισμών μετασχηματισμού της αλυσίδα αξίας. Υπάρχουν περιπτώσεις που η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν αντικατέστησε ολόκληρες φυσικές συνδέσεις που υπήρχαν στην αλυσίδα αξίας με ροές πληροφοριών (Porter & Millar, 2001 σελ.152). Ο μετασχηματισμός της αλυσίδας αξίας από την επιρροή του ηλεκτρονικού επιχειρείν βελτιστοποιεί την λειτουργία της αλυσίδας αξίας και συντελεί στην θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης με τρόπο ο οποίος περιγράφεται στη συνέχεια.

Στις περισσότερες περιπτώσεις από την βιομηχανική ιστορία, η τεχνολογική πρόοδος κυρίως επηρέαζε τα φυσικά στοιχεία μιας δραστηριότητας. Η πληροφοριακή επεξεργασία εκείνο τον καιρό περιοριζόταν στο αποτέλεσμα που προέκυπτε από την ανθρώπινη προσπάθεια. Με την πάροδο των χρόνων και την εξέλιξη της τεχνολογίας, πλέον το συστατικό που αναπτύσσεται δραματικά είναι αυτό της πληροφορίας. Η τεχνολογία της πληροφορικής αναπτύσσεται με πιο γρήγορους ρυθμούς σε σχέση με τις τεχνολογίες που επηρεάζουν τη φυσική επεξεργασία με αποτέλεσμα αυτό να αλλάζει σημαντικά τον τρόπο που οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν υπεροχή. Το κόστος της αποθήκευσης των πληροφοριών, του χειρισμού τους, και της μεταδοσής τους έχει μειωθεί δραματικά και τα όρια του τι είναι εφικτό μέσω της επεξεργασίας της πληροφορίας επεκτείνονται πέρα από κάθε λογική. Αυτός ο μετασχηματισμός της πληροφορίας επεκτείνει επίσης τα όρια των δυνατοτήτων των επιχειρήσεων, τόσο έντονα που τα διευθυντικά στελέχη αδυνατούν να αντιληφθούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από αυτή την νέα εξέλιξη (Porter & Millar, 2001 σελ.152).

Η πληροφοριακή επανάσταση επηρεάζει όλες τις εννέα κατηγορίες δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας σε όλο το φάσμα τους. Η συμβολή της πληροφορίας επιτρέπει την χρήση των υπολογιστών για ανάπτυξη νέων τεχνολογιών έως και την πλήρη αυτοματοποίηση μιας αποθήκης εμπορευμάτων. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η νέα τεχνολογία αντικαθιστά τις μηχανές που χειρίζονται άνθρωποι με μηχανές που δραστηριοποιούνται μέσω της επεξεργασίας της πληροφορίας. Η πληροφορική πλέον έχει εξαπλωθεί σε όλη την αλυσίδα

αξίας και εκτελεί βελτιστοποίηση και έλεγχο των διαδικασιών ακόμα και στις πιο καθοριστικής σημασίας διαδικασίες όπου ο ανθρώπινος παράγοντας δεν μπορεί να εκτελέσει με τόση ταχύτητα και ακρίβεια λόγω της πολυπλοκότητας αυτών.

Επιπλέον η πληροφορική παράγει περισσότερα δεδομένα, καθώς οι εταιρεία εκτελεί τις δραστηριότητες της, πράγμα το οποίο και επιτρέπει την συλλογή και την άθροιση πληροφοριών που δεν ήταν διαθέσιμες στο παρελθόν. Μέσω λοιπόν της πληροφορίας που είναι διαθέσιμη δίνεται η δυνατότητα για μία πιο κατανοητή ανάλυση και χρήση των νέων δεδομένων που είναι πλέον διαθέσιμα. Ο αριθμός των μεταβλητών που μπορεί μια επιχείρηση να εξετάσει και να ελέγχει έχει αυξηθεί σημαντικά πράγμα το οποίο βοηθάει στο να γίνονται καλύτερες προβλέψεις ή εκτιμήσεις.

Ένας ακόμη τομέας όπου η επιστήμη της πληροφορίας επηρεάζει σημαντικά την αλυσίδα αξίας είναι στον μετασχηματισμό της φυσικού στοιχείου από τα συστατικά των δραστηριοτήτων που περιγράψαμε προηγουμένως. Οι μηχανές που ελέγχονται από υπολογιστές, είναι πιο γρήγορες, πιο ακριβείς και πιο ευέλικτες στην παραγωγή σε σχέση με τις παλιές μηχανές που χειρίζονταν άνθρωποι.

Επίσης η πληροφορία δεν επηρεάζει μόνο το πώς οι ατομικές δραστηριότητες εκτελούνται μέσω της νέας ροής της πληροφορίας, αλλά ενισχύει και βελτιώνει σημαντικά την ικανότητα μιας εταιρείας να εκμεταλλευτεί τις συνδέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης. Η τεχνολογία δημιουργεί νέες συνδέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων και οι εταιρείες μπορούν πλέον να συνεργαστούν πιο στενά με τους αγοραστές και τους προμηθευτές (Porter & Millar, 2001 σελ.152 - 153).

Τέλος, η νέα τεχνολογία έχει μία σημαντική επίπτωση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να συνδυάζουν αλυσίδες δραστηριοτήτων ακόμα και αν αυτές βρίσκονται σε αντιδιαμετρικά γεωγραφικές τοποθεσίες. Μέσω των πληροφοριακών συστημάτων δημιουργούνται πολλές συσχετίσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, διευρύνοντας με αυτόν τον τρόπο το πεδίο στο οποίο ανταγωνίζονται για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter & Millar, 2001 σελ.152 - 153).

Έτσι, η επιρροή της πληροφορίας και κατ' επέκταση του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι διάχυτη και σε όλο το εύρος λειτουργίας κάθε επιχείρησης. Σε επόμενη παράγραφο αναλύονται τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν σε οποιαδήποτε επιχειρηματική διαδικασία από την επιτυχημένη εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Δεν είναι εύκολο να

κατανοηθούν τα οφέλη μέσω της ανάλυσης μεμονωμένων στοιχείων της αλυσίδας αξίας και των επιχειρηματικών διαδικασιών αυτής. Επειδή τα οφέλη από το ηλεκτρονικό επιχειρείν λειτουργούν συνδυαστικά (προσφέρουν δηλαδή πλεονεκτήματα σε πολλούς τομείς), προτείνεται η ανάλυση τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνει αντιληπτή η συνολική αξία που αυτά δημιουργούν, και όχι μια μεμονωμένη αναφορά στα οφέλη που μπορεί να προκύψουν σε μεμονωμένους και μόνο τομείς.

Κάτι όμως το οποίο αξίζει να επισημανθεί είναι ο κίνδυνος που ενέχει το ηλεκτρονικό επιχειρείν και οφείλεται στο βασικό του συστατικό: την πληροφορία. Καθώς τα στελέχη έρχονται αντιμέτωπα με πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών εγκυμονεί ο κίνδυνος της πληροφοριακής πλημμύρας. Σε αυτή την περίπτωση η πληροφόρηση είναι τόσο μεγάλη που ουσιαστικά χάνει την αξία της καθώς δεν μπορεί να αξιοποιηθεί σωστά. Έτσι δημιουργείται μία ακόμη πρόκληση για την επιχείρηση, αυτή της επιλογής και αποθήκευσης των απαραίτητων και μόνο πληροφοριών γεγονός που θα αποτρέψει τον εγκλωβισμό της σε πλημμύρα πληροφοριών (Information Flood) κατά την ανάλυση αυτών.

4.9 Αλλαγή στη φύση του ανταγωνισμού λόγω του Ηλεκτρον. επιχειρείν

Η δομή ενός κλάδου συγκεντρώνεται σε πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που στο σύνολο τους συγκροτούν την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Αυτές οι ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι γνωστές και ως δυνάμεις του Porter και είχαν αναφερθεί αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο. Επιγραμματικά οι δυνάμεις αυτές είναι: (1) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, (2) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (3) η απειλή από υποκατάστατα και (4) πιθανή είσοδος ανταγωνιστών και (5) ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών του κλάδου. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να μεταβάλλει κάθε μία από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις και ως εκ τούτου την ελκυστικότητα του κλάδου. Η τεχνολογία λοιπόν έχει την δυνατότητα να ελευθερώνει τις άκαμπτες δομές πολλών επιχειρήσεων δημιουργώντας την ανάγκη και την ευκαιρία για αλλαγή. Παρακάτω αναφέρονται μερικά παραδείγματα που διευκολύνουν στο να γίνει αντιληπτή η επιρροή του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις δυνάμεις του κλάδου.

Η χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν αυξάνει την δύναμη των αγοραστών σε ορισμένους κλάδους οι οποίοι παράγουν προϊόντα με την χρήση έτοιμων συστατικών (στοιχείων που αγοράζονται έτοιμα από προμηθευτές και συνδυάζονται αργότερα από μία

επιχείρηση παράγοντας έτσι ένα νέο προϊόν, το οποίο αποτελεί σύνθεση τέτοιων επιμέρους στοιχείων. Στοιχεία που απορρέουν από το ηλεκτρονικό επιχειρείν όπως, η αυτόματη τιμολόγηση για τις εισροές, το σύνολο των πληροφοριών που παραθέτουν οι πωλητές για τα προϊόντα τους, διευκολύνουν αρκετά τους αγοραστές. Καθώς η διαθέσιμη πληροφορία για τα προϊόντα και τις τιμές είναι μεγαλύτερη σε σχέση με το παρελθόν, οι αγοραστές μπορούν να εκτιμήσουν καλύτερα κατά πόσο οι πηγές των υλικών τους ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που επιθυμούν και να αποφασίσουν αν κάποιες εισροές που απαιτούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχειρήσεως συμφέρει να τις κατασκευάσουν ή να τις προμηθευτούν σε καλύτερες τιμές, μιας και το ηλεκτρονικό επιχειρείν καταργεί τους όποιους γεωγραφικούς περιορισμούς (Porter & Millar, 2001 σελ. 155).

Τα πληροφοριακά συστήματα που απαιτούνται για το ηλεκτρονικό επιχειρείν, συχνά είναι σύνθετα τεχνολογικά προϊόντα πληροφορικής τα οποία απαιτούν σημαντικά κεφάλαια και πόρους ώστε να λειτουργήσουν και να εγκατασταθούν σωστά. Αυτή η δυσκολία του υψηλού κόστους πιθανόν να λειτουργεί και ως εμπόδιο εισόδου για κάποιον νέο ανταγωνιστή που θέλει να εισχωρήσει στον κλάδο και δεν διαθέτει του απαιτούμενους πόρους. Ταυτόχρονα η χρήση των συστημάτων αυτών είναι δύσκολη καθώς μία μικρή επιχείρηση δεν μπορεί να διαθέτει τμήμα εξειδικευμένου προσωπικού που θα ασχολείται αποκλειστικά με τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης. Συνεπώς μία μεγαλύτερη εταιρεία που μπορεί να διαθέτει ειδικό προσωπικό, μπορεί να συσσωρεύει περισσότερα οφέλη σε σχέση με μια μικρή επιχείρηση παρότι εφαρμόζουν την ίδια τεχνολογία.

Επιπλέον τα συστήματα παραγωγής, επειδή βασίζονται στη χρήση υπολογιστών, αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία στο να αλλάζουν (Flexible computer-aided design and manufacturing systems). Με αυτό τον τρόπο είναι εύκολο, γρήγορο και με μικρό κόστος να προστεθούν χαρακτηριστικά βελτίωσης στα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν ως αποτέλεσμα να μειώνουν την απειλή από υποκατάστατα σε πολλούς κλάδους.

Με την βοήθεια της τεχνολογίας της πληροφορικής η παραγωγή δεν απαιτείται να είναι μεγάλης κλίμακας ώστε να επιτευχθεί αυτοματοποίηση. Τα συστήματα πληροφορικής μεταβάλλουν τις παγιωμένες αντιλήψεις που επικρατούν μεταξύ κλιμάκων παραγωγής, αυτοματοποίησης και ευελιξίας. Η αυτοματοποίηση δεν επιτυγχάνεται μόνο σε μεγάλης κλίμακας παραγωγικές διαδικασίες και παύει να δημιουργεί δυσκαμψία αλλαγών στην γραμμή παραγωγής όπως στο παρελθόν. Αντίθετα μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών θα μπορούσε να προκύψει ευελιξία στην παραγωγή δίνοντας την δυνατότητα να παραχθούν προϊόντα διαφόρων τύπων χωρίς να χρειάζεται σε κάθε περίπτωση να μεταβάλλεται ή να τροποποιείται ο υπάρχων εξοπλισμός, γεγονός το οποίο στο παρελθόν δημιουργούσε υψηλό

κόστος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνονται τα εμπόδια εισαγωγής σε μερικούς κλάδους, πράγμα το οποίο μεταβάλλει και τον ανταγωνισμό.

Τα πληροφοριακά συστήματα ασκούν σημαντική επίδραση στις διαπραγματευτικές σχέσεις μεταξύ των προμηθευτών/αγοραστών/καναλιών διανομής και αγοραστών. Με τον τρόπο αυτό η σύγχρονη επιχείρηση επιτυγχάνει χωρίς επιπλέον κόστος να επιλέξει από διάφορες εναλλακτικές επιλογές τις καλύτερες για αυτήν. Αν παραδείγματος χάριν, κάποια επιχείρηση επιδιώκει χαμηλότερο κόστος προμηθειών μέσω του διαδικτύου μπορεί εύκολα και γρήγορα να βρει τον κατάλληλο προμηθευτή που μπορεί να της ικανοποιήσει αυτή της την απαίτηση. Αυτή η πληθώρα των επιλογών που προέρχεται από τα πληροφοριακά συστήματα και την τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών επιβάλλει την ανάγκη να αναπροσαρμοστούν τα σύνορα δράσης της κάθε επιχείρησης. Έτσι κάθε επιχείρηση παύει να λειτουργεί μόνο τοπικά και της δίνεται η δυνατότητα να λειτουργήσει σε ένα ευρύτερο γεωγραφικά ακόμη και παγκόσμιο πλαίσιο.

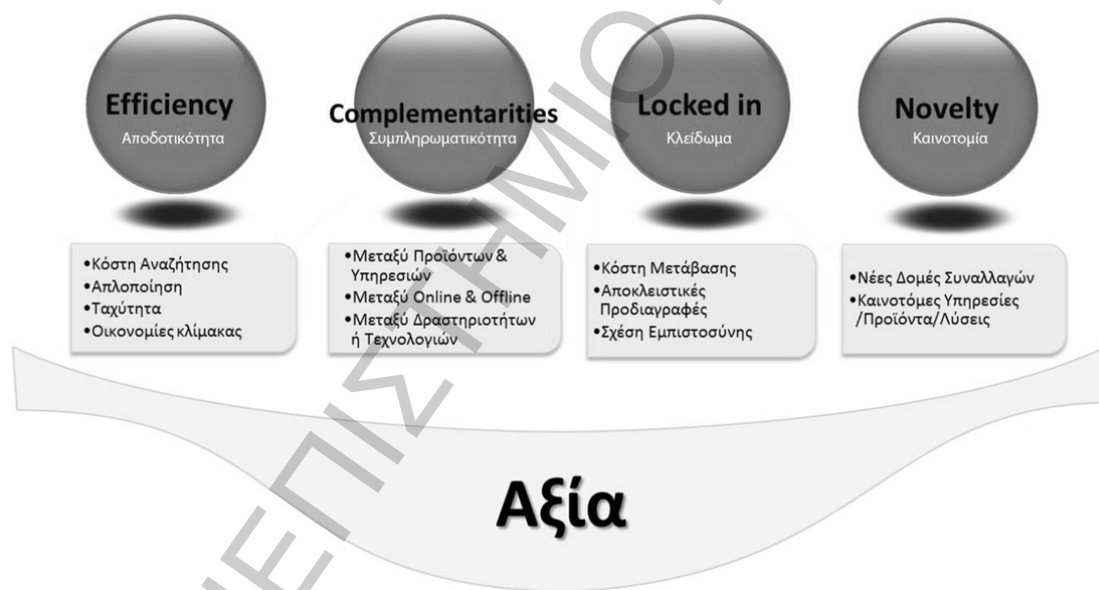
Τα πληροφοριακά συστήματα επηρεάζουν επίσης τις σχέσεις μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Καθώς πολλά σύγχρονα συστήματα πληροφορικής χρησιμοποιούνται από τους νέους προμηθευτές, μια εταιρεία που θέλει να δημιουργήσει μια νέα συνεργασία θα πρέπει να επωμιστεί το κόστος αλλαγής του πληροφοριακού της συστήματος. Το κόστος αλλαγής περιλαμβάνει το κόστος τεχνικής αλλαγής καθώς και το κόστος της επανεκπαίδευσης του προσωπικού. Αυτό το επιπλέον κόστος αλλαγής όμως έχει ως αποτέλεσμα να προσφέρει στους αγοραστές και τους προμηθευτές μία πιο στενή και αποτελεσματική συνεργασία (Porter & Millar, 2001 σελ. 155-156).

4.10 Πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν δημιουργεί αξία /ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να δημιουργεί αξία, είτε μέσω πηγών που δημιουργούν αξία είτε μέσα από οδηγούς αξίας. Με αυτούς τους όρους, γίνεται αναφορά σε οποιοδήποτε παράγοντα ο οποίος ενισχύει/βελτιώνει την συνολική αξία που δημιουργείται από το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία γίνεται μια λεπτομερής ανάλυση των παραγόντων αυτών οι οποίοι κατατάσσονται σε τέσσερις θεμελιώδεις και αλληλοσχετιζόμενους οδηγούς αξίας/πυλώνες του ηλεκτρονικού επιχειρείν οι οποίοι είναι (Amit & Zott, 2001 σελ. 504):

- η καινοτομία (novelty),
- το κλείδωμα (lock in),
- η συμπληρωματικότητα (complementarity) και
- η αποδοτικότητα (efficiency).

Με τον όρο αξία γίνεται αναφορά σε κάθε συνολική αξία που δημιουργείται στις συναλλαγές του ηλεκτρονικού επιχειρείν ανεξάρτητα από το εάν ο αποδέκτης είναι η εταιρεία, ο πελάτης ή κάποιος άλλος εμπλεκόμενος. Η αξία αυτή που δημιουργείται είναι καθολική και προσφέρει πλεονεκτήματα που μπορούν να γίνουν αντιληπτά μόνο αν εξεταστεί στο σύνολό της (Amit & Zott, 2001 σελ. 511). Οι πηγές αξίας που το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει λειτουργούν σε συνδυασμό μεταξύ τους (η κάθε μία σε διαφορετικό βαθμό) και τελικά μεταμορφώνουν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα σε πηγή δημιουργίας αξίας και κατ' επέκταση σε πηγή θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Διάγραμμα 4.6: Πηγές δημιουργίας Αξίας στο Ηλεκτρονικό επιχειρείν

Πηγή : Amit & Zott, 2001 σελ. 504

4.10.1 Αποδοτικότητα (efficiency)

Η αποδοτικότητα που το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει σε μία επιχείρηση αποτελεί τον κυριότερο οδηγό αξίας. Συνεπώς όσο πιο αποδοτική είναι μία συναλλαγή (επιχειρηματική δραστηριότητας) του ηλεκτρονικού επιχειρείν τόσο λιγότεροι πόροι

απαιτούνται. Με αυτό τον τρόπο οι συναλλαγές αξιοποιούν με καλύτερο τρόπο τους πόρους και τις ικανότητες και προσθέτουν-δημιουργούν δραστηριότητες μεγαλύτερης αξίας.



Η ενίσχυση της αποδοτικότητας στις επιχειρήσεις εντοπίζεται τόσο στις επιχειρήσεις που λειτουργούν στις παραδοσιακές αγορές όσο και σε αυτές που λειτουργούν ηλεκτρονικά. Οι τρόποι ενίσχυσης της αποδοτικότητας γίνεται αντιληπτή με πολλούς τρόπους οι οποίοι αναλύονται παρακάτω:

Είναι σημαντική η μείωση της ασυμμετρίας της πληροφορίας μεταξύ αγοραστών και πελατών μέσω της παροχής ενημερωμένης και περιεκτικής πληροφορίας. Η ταχύτητα και η ευκολία με την οποία μεταφέρεται η πληροφορία μέσω του διαδικτύου προσφέρει σημαντικά οφέλη. Επίσης είναι σημαντικό πως η δυνατότητα αυτή είναι εύκολα υλοποιήσιμη και ιδιαίτερα εξυπηρετική. (Amit & Zott, 2001 σελ. 503)

Η βελτιωμένη πληροφόρηση (πληρέστερη) μπορεί να μειώσει τα κόστη αναζήτησης, τα κόστη διαπραγμάτευσης καθώς και τις καιροσκοπικές συμπεριφορές που μπορούν να υπάρξουν. Καθώς το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει διασύνδεση των ηλεκτρονικών αγορών συντελεί και ενισχύει την αποδοτικότητα των συναλλαγών. Με αυτόν τον τρόπο κάθε συναλλαγή (είτε από την πλευρά του πελάτη είτε από την εταιρεία) γίνεται γρηγορότερη και πιο τεκμηριωμένη καθώς υπάρχει περισσότερη πληροφόρηση. (Amit & Zott, 2001 σελ. 503)

Παράλληλα η αξιοποίηση της πληροφορίας και η ηλεκτρονική διασύνδεση των διαφόρων μερών της εφοδιαστικής αλυσίδας προσφέρει σημαντικά οφέλη.

Μέσω των ηλεκτρονικών συναλλαγών (Clemons & Row, 1992 σελ. 9-28):

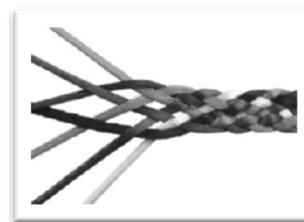
- μειώνονται τα κόστη διανομής καθώς οι προμηθευτές λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και με μικρότερο κόστος.
- βελτιώνεται η διαχείριση των αποθεμάτων εφόσον γίνεται πλέον ηλεκτρονικά.
- απλοποιούνται οι συναλλαγές καθώς τα περισσότερα μέρη αυτοματοποιούνται και τυποποιούνται
- μειώνονται οι πιθανότητες λαθών που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα καθώς οι επιλογές είναι πιο τυποποιημένες και υπάρχει έλεγχος από τα συστήματα.
- επιτρέπεται σε πελάτες (αγορές ατομικού επιπέδου) να ωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας. Αυτό γίνεται εφικτό μέσω της δυνατότητας να συσσωρεύεται η συνολική

ζήτηση και στην συνέχεια να αγοράζονται ασυσκευάστα προϊόντα, με χαμηλότερο ανά μονάδα κόστος.

- βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω ηλεκτρονικής διαχείρισης
- αύξηση των δυνατοτήτων/επιλογών των συναλλαγών προσφέροντας πληρέστερες υπηρεσίες.
- αυτόματη συμπλήρωση των παραγγελιών/συναλλαγών κρατώντας αρχείο
- μείωση του κόστους μάρκετινγκ /πωλήσεων αξιοποιώντας νέα ηλεκτρονικά μέσα
- μείωση του κόστους επεξεργασίας των συναλλαγών αφού το περισσότερο μέρος γίνεται αυτοματοποιημένα.
- μείωση του κόστους επικοινωνίας μέσω νέων ηλεκτρονικών μέσων

4.10.2 Συμπληρωματικότητα

Με τον όρο συμπληρωματικότητα γίνεται αναφορά στο γεγονός ότι μια ομάδα προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη αξία εάν διατίθενται όλα μαζί ως συνολό σε σχέση με την αξία που θα είχαν εάν το κάθε προϊόν προσφέρονταν μόνο του (Brandenburger, Nalebuff, 1996 σελ. 18). Αυτή άλλωστε η συμπληρωματικότητα αποτελεί και τον βασικό πυλώνα στο οποίο στηρίζεται η αλυσίδα αξίας.



Η συμπληρωματικότητα μπορεί να είναι κάθετη ή οριζόντια. Με τον όρο κάθετη συμπληρωματικότητα γίνεται αναφορά σε υπηρεσίες που προσφέρει η ίδια η επιχείρηση (πχ after sale υποστήριξη) ενώ με τον όρο οριζόντια συμπληρωματικότητα γίνεται αναφορά σε υπηρεσίες που προσφέρονται από εταιρείες με τις οποίες η επιχείρηση συνεργάζεται.

Συνήθως η συμπληρωματικότητα εφαρμόζεται στην κύρια συναλλαγή η οποία διεκπεραιώνεται από την επιχείρηση, ωστόσο δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η συμπληρωματικότητα συναντάται σε δευτερεύουσες διαδικασίες/λειτουργίες της επιχείρησης. Παρόλα αυτά η προσφορά συμπληρωματικών αγαθών/υπηρεσιών που δεν σχετίζονται άμεσα με τις κύριες συναλλαγές διευκολύνει και κάνει την οποία υπηρεσία/προϊόν ακόμα καλύτερη.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η συμπληρωματικότητα εμφανίζεται με άλλη μορφή. Στοιχεία του ενεργητικού που δεν σχετίζονται με την ηλεκτρονική επικοινωνία μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά στις λειτουργίες της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Αυτή η αλληλοσυμπληρωματικότητα είναι γνωστή στην αγορά με τον όρο επιχειρήσεις "brick and

mortar". Δηλαδή επιχειρήσεις που λειτουργούν παραδοσιακά αλλά και με ηλεκτρονικό τρόπο χωρίς η μία λειτουργία να αποκλείει την άλλη. Για να γίνει κατανοητή αυτή η συμπληρωματικότητα αναφέρονται περιπτώσεις που οι πελάτες παραγγέλνουν ηλεκτρονικά κάποιο προϊόν το οποίο και προμηθεύονται από τα παραδοσιακά καταστήματα της επιχείρησης.

Επίσης το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να δημιουργήσει αξία, εκμεταλλευόμενο τις συμπληρωματικότητες που μπορούν να δημιουργήσουν οι επιμέρους δραστηριότητες. Για παράδειγμα η ενοποίηση δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας με αξιοποίηση νέων τεχνολογιών μπορεί να απελευθερώσει συγκαλυμμένη αξία που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί εάν η εφοδιαστική αλυσίδα λειτουργούσε μεμονωμένα.

Τέλος είναι σημαντικό να τονιστεί η αλληλεξάρτηση μεταξύ των πηγών που δημιουργούν αξία στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Η αποδοτικότητα που προσφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν βοηθά τις επιχειρήσεις να πετύχουν συμπληρωματικότητα στις επιχειρηματικές τους λειτουργίες και να εκμεταλλευτούν τα προκύπτοντα οφέλη. Δίνοντας την δυνατότητα να συνδυαστούν πόροι και ικανότητες διαφορετικών εταιρειών (που λειτουργούσαν μεμονωμένα) το τελικό αποτέλεσμα που μπορεί να προκύψει μπορεί να προσθέσει περισσότερη αξία σε σχέση με αυτή που μεμονωμένα θα μπορούσε κάθε επιχείρηση να προσφέρει (Amit & Zott, 2001 σελ. 505).

4.10.3 Κλείδωμα (Lock in)

Η προστιθέμενη αξία που δημιουργείται από το ηλεκτρονικό επιχειρείν ενισχύεται από τον βαθμό στον οποίο οι πελάτες παρακινούνται να δεσμευτούν σε επαναλαμβανόμενες συναλλαγές με μία επιχείρηση όπως και από τον βαθμό στο οποίο οι στρατηγικοί συνεργάτες μιας επιχείρησης έχουν κίνητρα να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τις σχέσεις τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργίας αξίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν συνοψίζονται στην έννοια του "κλειδώματος". Έτσι ο όρος "κλειδωμα" αναφέρεται στην παρεμπόδιση της μετανάστευσης των πελατών και των στρατηγικών συνεργατών σε άλλους ανταγωνιστές. Πρόκειται για ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα, καθώς μία επιχείρηση μπορεί να διατηρεί τους πελάτες της μέσω του "κλειδώματος". (Amit & Zott, 2001 σελ. 505)



Στοιχεία όπως το όνομα της εταιρείας, καθώς και η εμπιστοσύνη αγοραστή-πωλητή, συντελούν στο κλείδωμα

Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί δημιουργώντας προγράμματα

- Αφοσίωσης για τους πελάτες,
- Σχεδιασμού προγραμμάτων που έχουν αποκλειστικές προδιαγραφές
- Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες προσφέροντας αξιοπιστία και ασφάλεια στις συναλλαγές μέσω ανεξάρτητων και υψηλά φερέγγυων συνεργασιών.

Μέσω αυτών των προγραμμάτων οι πελάτες αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης σε μία εταιρεία που χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν και έτσι είναι περισσότερο πιθανό να μείνουν πιστοί στη συγκεκριμένη εταιρεία παρά να μετακινηθούν προς κάποιον ανταγωνιστή.

Η εξοικείωση που αποκτούν οι χρήστες στο διαδικτυακό περιβάλλον μιας επιχείρησης με την χρήση και την εκμάθηση της ιστοσελίδας δημιουργεί δυσκολίες μετακίνησης σε άλλη ιστοσελίδα άλλης επιχείρησης και σε νέα διαδικασία εκμάθησης (Smith, Bailey & Brynjolfsson, 1999 σελ. 115). Η διαδικασία αυτή είναι πιο έντονη ειδικά όταν η ιστοσελίδα που προσφέρεται έχει δυνατότητες προσαρμογής που αρχικοποιούνται από τον πελάτη και δυνατότητες εξατομίκευσης που προσφέρονται από την εταιρεία. Έτσι λοιπόν εταιρείες που λειτουργούν μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν και επιτρέπουν στους πελάτες τους να προσαρμόζουν τα προϊόντα/υπηρεσίες/πληροφορίες με βάση τις προσωπικές τους ανάγκες ενισχύουν το πλεονέκτημα του "κλειδώματος".

Αυτές οι μέθοδοι περιλαμβάνουν ωστόσο και την ανάλυση των πληροφοριών των πελατών, όπως τα κλικ που κάνουν σε διάφορους υπερσυνδέσμους (links), παλιές αγορές κλπ με σκοπό να δημιουργηθούν διασταυρωμένες πωλήσεις (πρόταση προϊόντων/υπηρεσιών για αγορά με βάση τα στοιχεία προτιμήσεων άλλων πελατών που επέλεξαν τα ίδια προϊόντα). Ωστόσο η εξατομίκευση μπορεί να επιτευχθεί με εργαλεία φιλτραρίσματος τα οποία συγκρίνουν τις αγορές των πελατών με άλλες παρόμοιες και μπορούν να προτείνουν στον χρήστη επιλογές που μπορεί να τον ενδιαφέρουν. Με αυτό τον τρόπο το σύστημα δίνει καλύτερα αποτελέσματα στον πελάτη όσο περισσότερο αυτός το χρησιμοποιεί. (Amit & Zott, 2001 σελ. 507)

Επιπλέον οι ηλεκτρονικές αγορές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό επιχειρείν να ενώνονται μέσω ενός δικτύου σχηματίζοντας μία ενιαία ηλεκτρονική οντότητα (Hagel & Armstrong, 1997 σελ. 55 - 65). Αυτές οι οντότητες που συμμετέχουν διενεργούν συναλλαγές σε πολλούς τομείς και δημιουργούν ένα είδος αφοσίωσης και εμπιστοσύνης το οποίο αυξάνει με την σειρά του τον αριθμό των

διεκπεραιωμένων συναλλαγών. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν βοηθάει στην δημιουργία αυτού του δικτύου το οποίο διακρίνεται από χαρακτηριστικά όπως: η υψηλή διασύνδεση, η ταχύτητα επεξεργασίας της πληροφορίας και η κατάργηση οποιονδήποτε γεωγραφικών περιορισμών.

Δεδομένης της ανάπτυξης των ηλεκτρονικών αγορών, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν ηλεκτρονικά και εφαρμόζουν ηλεκτρονικό επιχειρείν συνδέουν, φτιάχνοντας ένα δίκτυο, τους συνεργάτες τους και αναπτύσσουν μεταξύ αυτών εμπορικές συναλλαγές. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να θεωρηθούν ως επιμέρους συστήματα που δημιουργούν στο σύνολό τους ένα δίκτυο. Τα δίκτυα αυτά μπορούν να παρουσιάζουν αλληλεπιδράσεις τόσο σε παραγωγικές διαδικασίες όσο και σε καταναλωτικές δραστηριότητες. Οι αλληλεπιδράσεις ενός μέλους του δικτύου μπορεί να έχει επίπτωση στην παραγωγή ή στις διαδικασίες κάποιου άλλου μέλους του δικτύου.

Παράλληλα το δίκτυο όμως μπορεί να αναφέρεται και στους πελάτες που διατηρεί μία επιχείρηση. Το δίκτυο των πελατών, είναι θετικό να αυξάνεται συνεχώς. Η αξία του δικτύου αυξάνεται καθώς διευρύνεται και η βάση δεδομένων των πελατών. Όταν ένας πελάτης γίνει μέλος του δικτύου, αυτό μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για άλλους πελάτες να γίνουν και αυτοί μέλη. Τέλος, εάν ένα δίκτυο ή ιστοσελίδα παραμένει μη ελκυστικό για τα υπάρχοντα μέλη θα χάσει πολλούς από τους υπάρχοντες καθώς και από τους εν δυνάμει πελάτες του.

Η αποδοτικότητα και η συμπληρωματικότητα ως πηγές αξίας μπορούν να συμβάλουν θετικά και να ενισχύσουν το "κλείδωμα". Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας και η συμπληρωματικότητα που χαρακτηρίζει ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να εξυπηρετεί για να προσελκύσει αλλά και να διατηρήσει νέους πελάτες και συνεργάτες. Όσο περισσότερα είναι τα οφέλη σε αυτές τις συνεργασίες τόσο περισσότερα είναι τα κίνητρα να μείνει κάποιος σε ένα δίκτυο επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν ή να γίνει μέλος σε κάποιο από αυτά.

Αντίστροφα, όταν το ηλεκτρονικό επιχειρείν δημιουργεί το λεγόμενο κλείδωμα, προσφέρει σημαντικές δυνατότητες στην επιχείρηση που μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων της αλλά και τον βαθμό συμπληρωματικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή διαθέτει. Με το κλείδωμα ο αριθμός των πελατών διατηρείται και είναι πολλές οι επιχειρήσεις που προθυμοποιούνται να συνεργαστούν προσφέροντας τις υπηρεσίες τους και τα προϊόντα τους συμπληρωματικά. Αυτή η διατήρηση πελατών και οι προοπτικές, για συγκεκριμένο όγκο πωλήσεων μέσω του κλειδώματος, αποτελούν σημαντικό κίνητρο για τη δημιουργία νέων συνεργασιών. (Amit & Zott, 2001 σελ. 507)

4.10.4 Καινοτομία

Η εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, νέων μεθόδων παραγωγής, διανομής, μάρκετινγκ και το άνοιγμα νέων αγορών αποτελούν παραδοσιακούς τρόπους δημιουργίας αξίας. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει καινοτομία στους τρόπους που δουλεύουν οι επιχειρήσεις επηρεάζοντας ουσιαστικά την δομή των συναλλαγών/επιχειρηματικών λειτουργιών. Οι επιχειρήσεις, μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν, καθίστανται ικανές στο να δημιουργήσουν νέους τρόπους διεκπεραίωσης των επιχειρηματικών τους λειτουργιών προσφέροντας με αυτό τον τρόπο καινοτομία. Μπορούν ακόμα να δημιουργήσουν αξία συνδέοντας μέρη (συνεργάτες/λειτουργίες κλπ) τα οποία δεν συνδεόντουσαν στο παρελθόν, εξαλείφοντας μεθόδους που δεν είναι αποτελεσματικές και υιοθετώντας νέα στοιχεία ή ακόμα διεισδύοντας σε νέες αγορές μέσω της καινοτομίας.



Οι ηλεκτρονικές αγορές εμπεριέχουν όλα τα οφέλη που σχετίζονται με την πληροφορία (όπως η έλλειψη γεωγραφικών ορίων, κατάργηση φυσικών περιορισμών, δυνατότητα ανάδρασης από τους πελάτες, νέες καινοτομίες) και έτσι διευκολύνουν την δημιουργία αξίας από μόνες τους. Οι ηλεκτρονικές αγορές όμως, λειτουργώντας σε συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού επιχειρείν, αφήνουν να γίνει αντιληπτό πως οι πιθανότητες για νέες καινοτομίες επεκτείνονται σε τεράστιο βαθμό.

Μια άλλη διάσταση με την οποία το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει αξία στη σύγχρονη επιχείρηση είναι η δυνατότητα που της προσδίδει στο να επιλέξει τις ομάδες ή μέρη που θα συμμετέχουν στις δραστηριότητες της. Για παράδειγμα μπορεί η επιχείρηση να κατευθύνει και να εντείνει την κυκλοφορία της ιστοσελίδας της, ξεκινώντας προωθητικά προγράμματα μέσω τρίτων, οι οποίοι θα αποζημιώνονται για την διευκόλυνση των συναλλαγών αυτών από τις ιστοσελίδες τους.

Μάλιστα, μπορεί να υπάρξουν αξιόλογα πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις που θα κινηθούν πρώτες (first mover) πάνω σε καινοτομικές λύσεις του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Όντας πρώτες σε καινοτομικές επιχειρηματικές μεθόδους, καταφέρνουν πιο εύκολα την ανάπτυξη καλής φήμης και χαίρουν υπόληψης. Επίσης οι καινοτόμοι του ηλεκτρονικού επιχειρείν μπορούν να κερδίσουν, μαθαίνοντας και συσσωρεύοντας αποκλειστική γνώση, χωρίς να σπαταληθούν σπάνιοι πόροι.

Η καινοτομία και το κλείδωμα αποτελούν δύο από τις βασικότερες πηγές αξίας με τις οποίες το ηλεκτρονικό επιχειρείν δημιουργεί αξία στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα με δύο σημαντικούς τρόπους. Ο πρώτος τρόπος δημιουργίας αξίας συνδέεται

με το γεγονός ότι οι καινοτόμοι του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχουν πλεονέκτημα στο να προσελκύουν και να διατηρούν πελάτες, ειδικά όταν αυτό συνοδεύεται από μία δυνατή επωνυμία επιχείρησης. Ο δεύτερος τρόπος δημιουργίας αξίας, εστιάζεται στην ικανότητα του σύγχρονου επιχειρηματία να είναι πρώτος στην αγορά. Αυτό από μόνο του αποτελεί μία καλή προϋπόθεση ώστε να είναι επιτυχημένη η πορεία του νέου επιχειρηματία με προοπτικές για αυξημένες ανταμοιβές. Άλλωστε οι επιχειρήσεις που δημιουργούν μία νέα αγορά εξαιτίας ενός νέου προϊόντος και υπηρεσίας, που δεν υπάρχει, είναι σε πλεονεκτική θέση στο να εισπράξουν θετική ανάδραση από την αγορά και να πετύχουν σημαντικό πελατολόγιο και λίστα προμηθευτών σε σχέση με οποιοδήποτε άλλο ανταγωνιστή. (Amit & Zott, 2001 σελ. 508)

Η καινοτομία επίσης συνδέεται και με την συμπληρωματικότητα. Η υπεροχή μιας επιχείρησης μπορεί να βασίζεται σε συμπληρωματικά στοιχεία (όπως επιπλέον πόροι και ικανότητες) που όταν συνδυαστούν κατάλληλα μπορούν να διαφοροποιήσουν την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό. (Moran & Ghoshal, 1999 σελ. 382). Για παράδειγμα η Cyberian Outpost είχε συνεργασίες με πολλές εταιρείες πληροφορικής και ο πελάτης μπορούσε να επιλέξει την σύνθεση υπολογιστή που επιθυμούσε επιλέγοντας ανάμεσα σε 170,000 προϊόντα για τα οποία υπήρχαν πολύ αναλυτικές πληροφορίες. Από την πλευρά του πελάτη η συμπληρωματικότητα έχει επίσης σημαντικά οφέλη. Η πληρότητα και η ακρίβεια της πληροφορίας, που είναι διαθέσιμη στον πελάτη, αποτελεί σημαντική βοήθεια ώστε ο ίδιος να μπορεί να κάνει τις καλύτερες επιλογές με βάση τις ανάγκες του.

Τέλος, υπάρχει και σημαντική σχέση μεταξύ καινοτομίας και αποδοτικότητας. Τα κύρια χαρακτηριστικά αποδοτικότητας μπορούν να οφείλονται σε καινοτομικά αποκτήματα τα οποία αποτελούν απόρροια των ηλεκτρονικών αγορών, όπου το ηλεκτρονικό επιχειρείν δημιουργεί. (Amit & Zott, 2001 σελ. 509)

4.11 Το σύγχρονο περιβάλλον ανταγωνισμού και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει επιφέρει σημαντικές δομικές αλλαγές στην επιχειρηματική αρένα καθώς και την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Οι συνεχείς αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον δείχνουν πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται ευαίσθητο στο πέρασμα του χρόνου και χάνει

την αποτελεσματικότητα του πιο εύκολα σε σχέση με το παρελθόν. Με τον όρο δομικές αλλαγές στον ανταγωνισμό γίνεται αναφορά στο γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση έχει δημιουργήσει ένα γρήγορο και ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον ανταγωνισμού και ότι οι παλιές κλασικές στρατηγικές παύουν να είναι αποτελεσματικές από μόνες τους. Οι συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος επιτάσσουν την εύρεση νέων προτύπων που θα επιφέρουν καθοδήγηση για την σωστή αντιμετώπιση των σύγχρονων καταστάσεων.

Οι κλασικές θεωρίες στρατηγικής αναμφισβήτητα διατηρούν την αξία τους, ωστόσο δημιουργείται ο προβληματισμός σχετικά με το κατά πόσο μια επιχείρηση θα πρέπει να ψάχνει να εγκαθιστά και να υπερασπίζεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή αντ' αυτού θα πρέπει να δημιουργεί συνεχώς πρόσκαιρα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Με το να δημιουργεί συνεχώς προσωρινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έχει σημαντικά οφέλη που της δίνουν τη δυνατότητα δυναμικής ανάπτυξης, ευελιξίας κινήσεων, μεταβλητότητας, αλλά και επιθετικότητας στις κινήσεις της. Ωστόσο οι γνώμες ποικίλουν σχετικά με το πως μια επιχείρηση θα πρέπει να ανταγωνίζεται στο σύγχρονο ευμετάβλητο εθνικό και παγκόσμιο περιβάλλον. (Sigalas & Pekka-Economou, 2008 σελ. 1040)

4.12 Θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Με βάση την βιβλιογραφική αναφορά του Baaij υπάρχουν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις περιλαμβάνουν τους αντίστοιχους υποστηρικτές και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες που είναι οι νεοκλασικοί, οι διαρθρωτικοί και οι δυναμικοί.

Οι νεοκλασικοί υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά μια επιχείρηση δεν μπορεί να διατηρηθεί. Αναφέρονται πάντα σε τέλειες αγορές, όπου η δυναμική του ανταγωνισμού της προσφοράς και της ζήτησης γρήγορα διαβρώνει κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Σε αντίθεση οι διαρθρωτικοί υποστηρίζουν την πιθανότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή της υπεροχής. Οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκμεταλλευόμενοι της εξωτερικές ευκαιρίες στις νέες και υπάρχουσες αγορές ευθυγραμμίζοντας τους στόχους της επιχείρησης με τις ευκαιρίες της αγοράς. Αυτός ο τύπος στρατηγικών είναι γνωστός ως στρατηγικές πρότυπα, οι οποίες και εμπεριέχουν πλήθος στρατηγικών οδηγιών. Οι πιο γνωστές στρατηγικές πρότυπα είναι αυτές

του καθηγητή Μ. Porter. Μία επιχείρηση είναι δυνατόν να θεμελιώσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να βασιστεί σε πόρους και ικανότητες που είναι αναντικατάστατες ή σπάνιες. Τότε το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα διατηρείται όσο οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον παραμένουν περιορισμένες.

Οι δυναμικοί θεωρούν ότι η δυναμική προοπτική των ικανοτήτων και το μοντέλο του εξελισσόμενου ανταγωνισμού δεν επιτρέπουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να διατηρηθεί. Αντ' αυτού οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλεύονται τις ατέλειες της αγοράς που είναι προσωρινές και να διατηρούν την ανώτερη αποδοσή τους δίνοντας την προσοχή τους στη δημιουργία πρόσκαιρων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Η βασική αντίθεση των νεοκλασικών με τους διαρθρωτικούς και τους δυναμικούς υποστηρικτές είναι ότι οι πρώτοι αναφέρονται σε ένα σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον ενώ οι υπόλοιποι σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον με απρόβλεπτες αλλαγές. Ουσιαστικά η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον είναι διατηρήσιμο υπό την προϋπόθεση ότι οι συνθήκες του περιβάλλοντος θα παραμείνουν όπως έχουν. Οι δυναμικοί δεν αντιτίθενται στην ιδέα ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί αλλά επιμένουν πως μία επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί και να αναπροσαρμόζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στο πέρασμα του χρόνου. Για παράδειγμα η καινοτομία σε προϊόντα, υπηρεσίες διαδικασίες και οργανωτικές δομές είναι σημαντικοί παράγοντες για τη δημιουργία πρόσκαιρων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπου μέσω αυτών θα εμποδίζουν τους ανταγωνιστές να βρίσκονται στο ίδιο ανταγωνιστικό επίπεδο και θα τους ωθούν στο να ακολουθούν (Sigalas & Pekka-Economou, 2008 σελ. 1041).

4.13 Οι πυλώνες - Σημεία κλειδιά μιας επιχειρηματικής στρατηγικής



Μετά την αναφορά των παραπάνω θεωρήσεων δημιουργείται το ερώτημα σχετικά με το τι είναι καλύτερο για μία επιχείρηση, στα πλαίσια μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, να δημιουργεί και να στηρίζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να δημιουργεί πολλά πρόσκαιρα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι απόψεις είναι διφορούμενες και είναι δύσκολο να δοθεί κάποια συγκεκριμένη απάντηση. Οι κλασικές θεωρίες επιτάσσουν την ανάγκη να βρεθεί, να αναπτυχθεί και να στηριχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ruclí, 1997 σελ. 377-390). Ωστόσο η πλευρά

αυτών που υποστηρίζουν ότι στο σύγχρονο περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί συνεχή και πρόσκαιρα πλεονεκτήματα δεν έχει αποδειχθεί ως προς την αποτελεσματικότητά της.

Πολλοί αναλυτές υποστηρίζουν πως δεν υπάρχει ιδανική στρατηγική αλλά αντίστοιχα, ανάλογα με τους απρόοπτους παράγοντες του περιβάλλοντος, οι υπάρχουσες συνιστώσες των στρατηγικών χρίζουν μεταβολών (Donaldson, 1996 σελ. 57-76). Η Kim και η Maubogno (2005) υποστηρίζουν πως δεν υπάρχουν μόνιμα άριστες εταιρείες όπως και δεν υπάρχουν μόνιμα άριστες βιομηχανίες. Για όλους αυτούς τους λόγους η στρατηγική μιας επιχείρησης δεν μπορεί να προσανατολίζεται μόνο στην εύρεση, θεμελίωση και υπεράσπιση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αλληλοδιαδεχόμενων πρόσκαιρων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. *Αντ' αυτού μπορεί να ειπωθεί ότι ο κύριος στόχος μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής δεν θα πρέπει να είναι μόνο η απόκτηση και η ανάπτυξη ενός μόνιμου ή ενός πρόσκαιρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* (Sigalas & Pekka-Economou, 2008 σελ. 1045).

Με βάση τα παραπάνω δημιουργείται το ερώτημα ως προς το πια είναι η αξία της εφαρμογής μιας στρατηγικής αν δεν είναι η εύρεση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη και τα άτομα που ασχολούνται με την διαμόρφωση της στρατηγικής χρειάζονται καθοδήγηση προκειμένου να μπορέσουν να εκτελέσουν τους διάφορους στόχους της επιχείρησης πράγμα το οποίο τους το εξασφαλίζει η εφαρμογή μιας κατάλληλα διαμορφωμένης στρατηγικής. Αν βαδίζουν χωρίς καθοδήγηση τότε θα επέλθει αταξία/απόκλιση ως προς τους στόχους τους. Συνεπώς η στρατηγική μιας επιχείρησης αναφέρεται στο πώς θα μπορέσει η επιχείρηση μέσα από τις δράσεις της και τις αποφάσεις της να ευθυγραμμίσει τους στόχους της με το περιβάλλον. Επίσης η στρατηγική αφορά και στις αποφάσεις των στρατηγικών μονάδων που καθορίζουν το πώς οι μονάδες αυτές θα υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους (Garvin, 1993 σελ. 89). Η στρατηγική καθορίζει την ανταγωνιστική κατεύθυνση, το περιεχόμενο και την επιβίωση της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Άρα η ανταγωνιστική στρατηγική που είναι επιχειρηματική στρατηγική, θα πρέπει να προσανατολίζεται στο πώς θα υποστηρίξει πιο αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς στόχους και το πώς θα αναπτύξει την αξία της επιχείρησης (Sigalas & Pekka-Economou, 2008 σελ. 1045).

Αυτοί οι στόχοι λοιπόν αφορούν την βιωσιμότητα της επιχείρησης και εξασφαλίζουν στην ίδια μία επικερδή ανάπτυξη. Χωρίς αντίρρηση η αύξηση των πωλήσεων και η μείωση των λειτουργικών εξόδων αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο για την επιβίωση

οποιασδήποτε επιχείρησης. Ωστόσο η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω επενδύσεων θα πρέπει να αποτελεί στόχο κάθε στρατηγικής.

Επίσης παρόλο που η αύξηση των πωλήσεων, η μείωση των λειτουργικών εξόδων και η επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω επενδύσεων, είναι σημαντικές, δεν μπορούν από μόνες τους να αυξήσουν την αξία της επιχείρησης αν η δράση της ίδιας δεν συμβαδίζει με τους κανονισμούς και τις νομοθεσίες της χώρας. Για αυτό το λόγο θεωρείται ως ο τέταρτος σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να εμπεριέχει μια στρατηγική. Συμπερασματικά θα μπορούσε να διατυπωθεί ότι:

Ο στόχος της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η καλή ισορροπία εκπλήρωσης των εξής τεσσάρων στρατηγικών στόχων: ανάπτυξη πωλήσεων, μείωση λειτουργικών στοιχείων κόστους, συμμόρφωση με τους κανονισμούς και ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω επενδύσεων (Sigalas & Pekka-Economou, 2008 σελ. 1045).

Εάν η διαχείριση μεταξύ αυτών των τεσσάρων στρατηγικών στοιχείων γίνεται ταυτόχρονα και ισορροπημένα τότε η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να χαρτογραφηθεί σε οικονομικές εκθέσεις. Η χαρτογράφηση της στρατηγικής είναι εφικτή όταν τα επιτεύγματα της μπορούν να αποτυπωθούν στα οικονομικά στοιχεία. Για παράδειγμα οι πωλήσεις και τα λειτουργικά κόστη μπορούν να απεικονισθούν στο κέρδος και στις απώλειες κεφαλαίου κλπ.. Επίσης η μη συμμόρφωση σε κανονισμούς μπορεί να εντοπιστεί από την ύπαρξη μη επαναλαμβανόμενων κερδών αλλά και από την απώλεια κεφαλαίου.

Αρα η επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στην ταυτόχρονη και καλά ισορροπημένη διεκπεραίωση των τεσσάρων σημείων κλειδιών μπορεί να χαρτογραφηθεί/αποτυπωθεί με την χρήση οικονομικών στοιχείων (Sigalas & Pekka-Economou, 2008 σελ. 1046).

Ωστόσο πολλοί είναι οι ακαδημαϊκοί που δεν αποδέχονται το γεγονός ότι η στρατηγική μπορεί να αποτυπωθεί, να παρακολουθηθεί και να ενσωματωθεί σε οικονομικές εκθέσεις καθώς δεν βασίζεται πάντα σε ποσοτικά ή μετρήσιμα στοιχεία.

4.14 Μοντέλο ανάπτυξης στρατηγικής

Είναι σχετικά αποδεκτό ότι δεν υπάρχει κάποιο κοινά αποδεκτό εννοιολογικό πλαίσιο που να αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική. Είναι επίσης αποδεκτό ότι οι παραδοσιακές θεωρίες περί ανταγωνιστικότητας αδυνατούν να δώσουν χειροπιαστή καθοδήγηση στις επιχειρήσεις. Στις μέρες μας οι περισσότερες μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που έχουν εγκατασταθεί σθεναρά στην αγορά στερούνται ειδικής στρατηγικής καθοδήγησης. Αυτό

οφείλεται στο γεγονός ότι η βιβλιογραφία αποτυγχάνει να παρέχει ένα θεωρητικό πλαίσιο με πρακτικά βιώσιμες συνέπειες που αφορούν την επιχειρηματική στρατηγική. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν, προκύπτουν από διαφορετικές προϋποθέσεις σχετικά με την λειτουργία των αγορών και με βάση τις επιχειρηματικές αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Το περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις σήμερα αλληλεπιδρούν χαρακτηρίζεται από αναβρασμό εξελίξεων και υψηλή μεταβλητότητα εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης. Έτσι λοιπόν το περιβάλλον όπως έχει διαμορφωθεί αντικατοπτρίζεται καλύτερα από την θεωρητική προσέγγιση των δυναμικών. Όμως είναι αποδεκτό ότι υπάρχει ένα κενό από τις θεωρητικές προσεγγίσεις όσον αφορά τις βιώσιμες στρατηγικές που οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν ώστε να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Συνεπώς ως κανόνας θα πρέπει να θεωρηθεί ότι η στρατηγική θα πρέπει να κατευθύνεται προς τους πρωτεύοντες στόχους που είναι απαραίτητοι για την αξία της επιχείρησης. (Sigalas & Pekka-Economou, 2008 σελ. 1048 - 1049).

4.15 Η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος & βιωσιμότητα στο σύγχρονο περιβάλλον



Όπως έγινε αντιληπτό από τις προηγούμενες ενότητες δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική την οποία οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν ώστε να εξασφαλίσουν την επιτυχία και την βιωσιμότητα τους μακροπρόθεσμα. Αντ' αυτού οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ορισμένες αρχές στρατηγικής που τις βοηθούν σημαντικά στην αναγνώριση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην συνέχεια, με συνεχείς αλλαγές, μπορούν είτε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν δημιουργήσει είτε να εντοπίσουν κάποιο άλλο πρόσκαιρο το οποίο θα τις βοηθήσει στο να ξεχωρίσουν.

Για αυτό τον λόγο οι επιχειρήσεις θα πρέπει συνεχώς να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται στις αλλαγές της παγκόσμιας αγοράς ώστε να μπορέσουν πάντα να διατηρούν την υπεροχή τους προσαρμοζόμενες στις εκάστοτε απαιτήσεις. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο να μην μπορεί να αντιγραφεί λόγω της φύσης του από τους ανταγωνιστές. Σε αντίθετη περίπτωση εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης που επιφέρει αύξηση του ανταγωνισμού και της εξέλιξης της τεχνολογίας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο βασίζεται σε παραδοσιακές πηγές όπως σε

τεχνολογία προϊόντων/διεργασιών, οικονομικών κεφαλαίων, εξοικονόμηση πόρων και σε οικονομίες κλίμακας είναι βέβαιο ότι κάποια στιγμή θα εξανεμιστεί και θα υιοθετηθεί από τον ανταγωνισμό πράγμα το οποίο θα επιφέρει σημαντικές συνέπειες στην ανταγωνιστική πορεία της επιχείρησης (Lykogianni & Pekka–Economou, 2005 σελ. 1).

Οι πηγές των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Η αναγνώριση της εξέλιξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει επιφέρει μεταβολές στα παραδοσιακά πλαίσια του μάνατζμεντ και της στρατηγικής που βασίζονται σε προϊόντα ή τεχνολογίες διεργασιών, οικονομικά κεφάλαια και οικονομίες κλίμακας. Σε πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν βασίζεται πλέον σε τεχνολογικούς και οικονομικούς παράγοντες αλλά συνδέεται άμεσα με τις πολιτικές και πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις λοιπόν που βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού ουσιαστικά βρίσκονται σε αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα τους δώσει μακροπρόθεσμα βιωσιμότητα εξαιτίας της μοναδικότητάς του. (Pekka–Economou & Lykogianni, 2005 σελ. 2).

4.16 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στον ανθρώπινο παράγοντα

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει αρκετές προϋποθέσεις ώστε μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και γενικότερα υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Ωστόσο δεν είναι βέβαιο ότι μια επιχείρηση που θα εφαρμόσει στις επιχειρηματικές της διαδικασίες υπηρεσίες ηλεκτρονικού επιχειρείν θα πετύχει. Για να μπορέσει μία επιχείρηση πραγματικά να πετύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει το ηλεκτρονικό επιχειρείν, να υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως πλατφόρμα. Η υιοθέτηση ξεκινά με τον ανασχηματισμό των λειτουργιών της επιχείρησης και ολοκληρώνεται με την συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα. Συνεπώς δεν αρκεί μόνο ο μετασχηματισμός και ο εκσυγχρονισμός των λειτουργιών αλλά και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στο νέο είδος λειτουργίας της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο απαιτείται εκπαίδευση του προσωπικού και απόκτηση εμπειρίας πάνω στις νέες πληροφοριακές τεχνολογίες που θα ενθαρρύνουν την χρήση, θα πείσουν για τις δυνατότητες τους εργαζομένους και θα τους οδηγήσουν στην υιοθέτηση του νέου τρόπου λειτουργίας. Χωρίς την αποτελεσματική συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα κάθε αλλαγή, ανεξάρτητα



σε ποιον τομέα αναφέρεται (στρατηγικό, τεχνολογίας κλπ), είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης πέρα από τις νέες τεχνολογίες έχει την ανάγκη να στηρίζεται και σε παράγοντες που δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης όπως πχ είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η στήριξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε απτά στοιχεία συντελεί σημαντικά στην βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα η στήριξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μόνο σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες το καθιστά μακροπρόθεσμα μη βιώσιμο καθώς μπορεί εύκολα να αντιγραφεί και να υιοθετηθεί από τους ανταγωνιστές. (Pekka–Economou & Lykogianni, 2005 σελ. 7)

Είναι σημαντικό στοιχείο οι επιχειρήσεις να επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα. Οι ανταγωνιστές δεν θα μπορέσουν να υιοθετήσουν στοιχεία όπως η κουλτούρα και οι πολιτικές που εφαρμόζονται από το προσωπικό τα οποία είναι λιγότερο προφανή στον ανταγωνισμό. Ακόμα και να προσπαθήσει να αντιγράψει ο ανταγωνισμός ένα σύνολο στοιχείων πάντα είναι αδύνατο ολόκληρη η κουλτούρα της επιχείρησης να αντιγραφεί καθώς δεν είναι εύκολο να κατανοηθεί το ίδιο από το ανθρώπινο δυναμικό και να τροποποιηθεί κατάλληλα για το δυναμικό του κάθε ανταγωνιστή. Άλλωστε όπως έχει αναφερθεί η κουλτούρα κάθε επιχείρησης είναι μοναδική και δεν μπορεί να αναπτυχθεί με τον ίδιο τρόπο σε άλλο περιβάλλον αφού εξαρτάται σε υπέρτατο βαθμό από το συγκεκριμένο περιβάλλον στο οποίο έχει αναπτυχθεί και εφαρμοσθεί.

Είναι αρκετά σημαντικό, για να επιτευχθεί ανταγωνιστική επιτυχία και οργανωτική αποτελεσματικότητα, η εφαρμογή μίας στρατηγικής που θα είναι κατάλληλη να εκμεταλλευτεί την διαθέσιμη ενέργεια του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν ότι μέσω μίας αποτελεσματικής στρατηγικής μπορούν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού στο έπακρο, πετυχαίνοντας με αυτό τον τρόπο επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, η οποία όμως δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Άλλωστε δεν πρέπει να αγνοείται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο κινητήριος μοχλός με τον οποίο μια στρατηγική μετατρέπεται σε πράξεις και υλοποιείται.

Ακόμα και στην περίπτωση που είναι αποδεκτό ότι μία συγκεκριμένη στρατηγική είναι κατάλληλη για μία επιχείρηση και απαιτείται η εφαρμογή της, η αποτυχία ή η επιτυχία της υλοποίησης της επηρεάζεται σημαντικά από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο παράγοντας αυτός καθορίζει το κατά πόσο μία στρατηγική θα εφαρμοστεί καλά. Ακόμα και αν η στρατηγική είναι άριστη, αν δεν υλοποιηθεί/εφαρμοστεί σωστά, τότε η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε

αποτυχία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα όπου ενώ η υλοποίηση μιας στρατηγικής ολοκληρωθεί με επιτυχία μετά από πολλά χρόνια έντονης προσπάθειας, εγκαταλείφθηκε επειδή δεν υιοθετήθηκε πραγματικά από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο είναι κρίσιμο στην υλοποίηση μιας στρατηγικής να δοθεί σημαντική βάση στον ανθρώπινο παράγοντα. (Abdinnour-Helm, Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003).

Η ανθρώπινη φύση έχει ως επίκτητο χαρακτηριστικό να αντιστέκεται σε οτιδήποτε επιφέρει αλλαγές στην οικία διαδικασία που έχει αναπτύξει (δύναμη της συνήθειας). Άρα κάθε αλλαγή στην επιχείρηση που ανατρέπει τη ρουτίνα εργασίας των υπαλλήλων είναι φυσικό να αντιμετωπίζεται με επιφύλαξη και ακόμα περισσότερο με αρνητική διάθεση από τους εργαζόμενους. Επειδή όμως η επιτυχία υλοποίησης μιας στρατηγικής καθορίζεται από την αστάθμητη στάση των εργαζομένων απέναντι στις νέες πρακτικές, απαιτούνται διαδικασίες που στόχο θα έχουν να κινήσουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων παρακινώντας τους προς την κατεύθυνση να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι σε αυτή. Για να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να αντιμετωπίζεται διαφορετικά από την επιχείρηση και όχι ως ένας ακόμα παράγοντας που επιφέρει έξοδα σ' αυτήν. Η επιχείρηση που θέλει να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασισμένο στο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να ασχολείται ιδιαίτερα με τους εργαζόμενους της, γεγονός το οποίο απαιτεί (Pekka-Economou & Lykogianni, 2005 σελ. 8):

- ✓ Συνεχή εκπαίδευση
- ✓ Σεβασμό στις εργασίες που εκτελεί το προσωπικό
- ✓ Εμπύχωση
- ✓ Ελευθερία στην λήψη αποφάσεων
- ✓ Συμμετοχή στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων

Ωστόσο είναι εξίσου σημαντική η αξιολόγηση του προσωπικού κατά την πρόσληψη αυτού. Εκτός από τις απαιτούμενες δεξιότητες είναι σημαντικό η κάθε επιχείρηση να εξετάσει, κατά την προσεκτική επιλογή του προσωπικού, να επιλέγονται άνθρωποι οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι στις νέες αλλαγές και τεχνολογίες αλλά και να συμβαδίζει ο τρόπος σκέψης και δράσης τους όσο το δυνατόν περισσότερο με την κουλτούρα της επιχείρησης.

Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε πως μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες, η αξιοποίηση των οποίων μπορεί να προσδώσει υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Μέσω της αλυσίδας αξίας αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες αξιοποιούνται με τρόπο που υπαγορεύει η στρατηγική της επιχείρησης και δημιουργούνται έτσι οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε αυτή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την πληροφορία. Διαμορφώνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες της επιχείρησης και τις βελτιώνει ως προς τους τέσσερις τομείς που αναφέρθηκαν: αποδοτικότητα, συμπληρωματικότητα, κλειδωμά και καινοτομία. Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μεταμορφώνονται και αυτές ως επιχειρηματικές διαδικασίες και βελτιώνονται. Αυτή όμως η υπεροχή και κατ' επέκταση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρειάζεται να διατηρηθεί από την επιχείρηση ώστε να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα της. Αυτό για να επιτευχθεί θα πρέπει η επιχείρηση να βασίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε κάποιον παράγοντα ο οποίος δεν μπορεί να αντιγραφεί ή να υιοθετηθεί από τους ανταγωνιστές όπως είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Διατυπώθηκαν πολλές προσεγγίσεις σχετικά με την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και η νέα αντίληψη σχετικά με την σημασία που διαδραματίζει η στρατηγική σε μία επιχείρηση. Το συμπέρασμα που προκύπτει ωστόσο είναι πως τόσο η στρατηγική όσο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν, δεν εξασφαλίζουν από μόνα τους την επιτυχία. Αποτελούν εργαλεία τα οποία καλείται η επιχείρηση να αξιοποιήσει και να εφαρμόσει κατάλληλα για να προκύψουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι θα μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της πιο αποτελεσματικά και πιο αποδοτικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η πραγματική όμως πρόκληση είναι αν θα καταφέρει η επιχείρηση αυτή την υπεροχή να την διατηρήσει μακροπρόθεσμα.

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Abdinnour-Helm, S., Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2003). Pre - Implementation attitudes and organizational readiness for implementing an Enterprise Resource Planning System. *European Journal of Operational Research*, 258-273.

Amit R. & Zott C. (2001). Value Creation in eBusiness. *Strategic Management Journal*, 493-520.

- Barney J. & Hesterly W. (2006). *Strategic Management and Competitive advantage Concepts*. New Jersey: Pearson.
- Brandenburger AM, Nalebuff. (1996). Value Based business Strategy. *Journal of Economics and management Strategy*, 5-25.
- Clemons EK & Row MC. (1992). Information Technology and Industrial Cooperation. *Journal of Management Information Systems* 9.
- Donaldson L (1996). The normal science of structural contingency theory. In Handbook of Organization Studies, Clegg SR, Hardy C, Nord WR (eds). Sage: London, 57-76
- Faulkner D. & Bowman C. (1999). *The essence of Competitive strategy*. London: Prentice Hall.
- Fink D. & Disterer G. (2006). International Case studies: To what extent is ICT infused into operations of SME. *Journal Enterprise Information*, 608-624.
- Garvin D (1993). Manufacturing strategic Plannin. *California Management Review*. Summer: 85-106.
- Grant M. (2005). *Competitive Strategy Analysis*. Blackwell.
- Gyaneshwar Singh Kusgwaha. (2011). Competitive Advantage through Information and Communication Technology enabled supply chain management practices. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol 1.
- Johnson G & Scholes K. (2008). *Exploring Corporate Strategy 8th*. Prentice Hall.
- Hagel J III & Armstrong AG. (1997). Net Game: Expanding Markets through Virtual Communities. *Harvard Business School Press*.
- Hitt M., R. Ireland D. & Hoskisson R. (2009). *Strategic Management Concepts & Cases 8th Edition*. USA: South Western Cengage Learning - Nelson Education.
- Lynch R. (2003). *Corporate Strategy 3rd*. Prentice Hall Financial Times.
- Macmillan H. & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. Oxford University Press.
- Moran P & Ghoshal S. (1999). Markets, firmsm and the process of economic development. *Academy of Managemat Review* , 390-412.
- Pekka - Economou V. & Lykogianni V. (2005). The Human Factor as a Source of Competitive Advantage in the new Globalized Markets. 37th World Congress of International

- Institute of Sociology, Research committee 10, Globalization ,Union Involvement and participation, Stockholm.
- Porter M. & Millar V. (2001). The information revolution is transforming the nature of competition. *How information gives you competitive advantage*, 149-170.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage. The Free Press*, Ch. 1.
- Rikhardsson P. & Kraemmergaard P. (2006). Identifying the impacts of enterprise system implementation and use: Examples from Denmark. *International Journal of Accounting Information Systems* 7, 36-49.
- Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler. (1994). *Strategic Management: a methodological approach 4th Edition*. Addison-Wesley: Reading Mass.
- Ruchli E (1997). The concept of hypercompetition - new approach to strategic management in large multinational firms. *Strategic Change*, Vol 6, 377 -390.
- Scott Gallagher. (2007). Why does firm performance differ? *Journal Of Management*, 7.
- Sigalas Ch. & Pekka Economou V. (2008). Searching for a new paradigm in competitive strategy: The use of Financial Statements in mapping strategy. *Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting & Finance*, 1039-1053.
- Smith MD, Bailey J & Brynjolfsson E. (1999). Understanding Digital Markets: review and assesment. *Understanding the Digital Economy*, 99-136.
- Wheelen T. & Hunger D. (2008). *Concepts in strategic Management and Business Policy 11th Edition*. USA: Pearson.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Κωνσταντέλου Α - Στρατηγική - *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Λαγοδήμος Αθ. (2007). *Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαδάκης Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Τομος Α: Θεωρία

Περιεχόμενο από Ιστοσελίδες

Quick MBA (2008).

<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>

Mind Tools. (2010). Bowman's Strategy Clock:

http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_93.htm

Business Online Dictionary. (2012). Definition of Information:

<http://www.businessdictionary.com/definition/information.html>

Department of Engineering. (2012). *University of Cambridge*. Institute for Manufacturing:

<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/valuch.html>

NetMBA. (2010). *Net MBA - Internet Center for Strategic Management*:

<http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>

Quick MBA. (2012). Porter's Generic Strategies:

<http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

Recklies, D. (2001). *www.fao.org*. Food and Agriculture Organization of the United Nation:

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf

Ψαρρά Φ. & Γαρέφη Ι. (2012). *Strategy & Train*.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=47&L=4>

Κεφάλαιο 5^ο

Η περίπτωση της Intel

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται την περίπτωση της εταιρείας Intel και τα αποτελέσματα αυτής.

Κατ' αρχάς αναφέρονται ορισμένες έννοιες και συμβουλές σχετικά με την εγκατάσταση και εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν, όπως αυτές προέκυψαν στην περίπτωση της Intel σε συνδυασμό με την σχετική βιβλιογραφία.

Στην συνέχεια αναφέρεται η υλοποίηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και τέλος αναφέρονται τα αποτελέσματα. Στα αποτελέσματα που είχε η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν εντοπίζονται οι κύριοι άξονες που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο σχετικά με το πώς το ηλεκτρονικό επιχειρείν δημιουργεί αξία.

Συμπερασματικά φαίνεται πως η Intel κατάφερε να υλοποιήσει και να λειτουργήσει με επιτυχία το ηλεκτρονικό επιχειρείν και είχε και τα αναμενόμενα θετικά πλεονεκτήματα.

5.1 Στρατηγικές πληροφοριακών συστημάτων για θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και οι αγορές του e-επιχειρείν αναπτύσσονται, οι αγορές αιχμής ανοίγουν και κλείνουν συχνά, δημιουργώντας απότομες μεταβολές στην αγορά. Η επικράτηση των τεχνικών καινοτομιών μπορεί να είναι συχνή, σποραδική ή και σπάνια. Αυτά τα πρότυπα αλλαγών έχουν διάφορες συνέπειες για τους οργανισμούς. Όταν καινοτομίες εμφανίζονται συχνά, μπορεί να δημιουργηθεί μια αγορά αιχμής και ο οργανισμός ανταγωνίζεται να αποκτήσει πλεονέκτημα στη μείωση του κόστους και στη διείσδυση στην αγορά, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερα κέρδη και μερίδια αγοράς.



Από πλευράς πληροφοριακών συστημάτων το μοντέλο της αλυσίδας αξίας εστιάζει την προσοχή του σε αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες των επιχειρήσεων, όπου ανταγωνιστικές στρατηγικές μπορούν άριστα να εφαρμοστούν από τα πληροφοριακά συστήματα και να έχουν στρατηγική επίδραση.

Καθώς οι τεχνολογίες πληροφοριακών συστημάτων αναπτύσσονται, αναδύονται πρωτότυποι τρόποι επαναπροσδιορισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνολογία του διαδικτύου και επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες με τρόπο που να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσω της υποδομής των υπαρχόντων B2B (Business to Business) συναλλαγών στα ηλεκτρονικά καταστήματα πολλοί οργανισμοί μπορούν σταδιακά να ενσωματώσουν δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, περιλαμβάνοντας προμηθευτές, πελάτες, κανάλια διανομής μέσα στην βιομηχανία όσο και μεταξύ των βιομηχανιών. Η εκμετάλλευση του διαδικτύου προσφέρει τόσες δυνατότητες που πολλοί θεωρούν ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι η νέα οικονομία που κρίνει την επιτυχία και το μέλλον των επιχειρήσεων. Ο Andy Grove διευθυντής της Intel το 1998 ανέφερε ότι σε 5 χρόνια οι εταιρείες θα λειτουργούν μέσω ιντερνέτ αλλιώς δεν θα είναι πλέον βιώσιμες.

Ο Porter ωστόσο ισχυρίζεται ότι, δεν είναι τόσο θέμα αν μια επιχείρηση θα αναπτύξει το ηλεκτρονικό επιχειρείν για να υπερισχύσει σε σχέση με τις υπόλοιπες μέσω της τεχνολογίας του διαδικτύου, αλλά το πώς θα το αναπτύξει. (Porter, 2001 σελ. 63-78)

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί το κτίσιμο επιβεβαιωμένων προτύπων αποτελεσματικών στρατηγικών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε μέσω της αποτελεσματικότητας, δηλαδή με το να κάνουν κάτι καλύτερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές είτε μέσω στρατηγικής θέσης, κάνοντας πράγματα διαφορετικά από τους ανταγωνιστές κατά τέτοιο μοναδικό τρόπο που διανέμεται ένας μοναδικός τύπος αξίας στους πελάτες. (Phan, 2003 σελ. 583)

Ο Porter ισχυρίζεται ότι η τεχνολογία του διαδικτύου θα πρέπει να χρησιμοποιείται συμπληρωματικά παρά ως αντικατάσταση των παραδοσιακών τρόπων ανταγωνισμού. Οι εταιρείες που είναι επιτυχημένες είναι αυτές που έκαναν τις παραδοσιακές επιχειρηματικές διαδικασίες καλύτερες, επένδυσαν και εφάρμοσαν νέους συνδυασμούς εικονικών και φυσικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο η είσοδος μίας επιχείρησης στον χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, χωρίς να γνωρίζει το πώς να αναπτύξει την διαδικτυακή τεχνολογία, μπορεί να επιφέρει καταστροφικές συνέπειες. (Phan, 2003 σελ. 583)

Με την πάροδο των χρόνων, πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στις αγορές μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν άρχισαν να μπερδεύονται από παραμορφωμένα σήματα

της αγοράς, όπως η υψηλή ανάπτυξη σε πελάτες, τα τεχνηέντως χαμηλά λειτουργικά κόστη και οι φουσκωμένες απολαβές. Πολλές μάλιστα είναι οι εταιρείες που χρησιμοποίησαν αμφιλεγόμενες λογιστικές μεθόδους για να φουσκώσουν τις απολαβές και να μειώσουν τα έξοδα. Με αυτόν τον τρόπο, αυτά τα παραμορφωμένα σημάδια οδήγησαν στο να παγιωθούν αντιλήψεις ότι οι νέες ηλεκτρονικές αγορές λειτουργούν χωρίς τους παραδοσιακούς κανόνες ανταγωνισμού που υπάρχουν στις συνήθεις αγορές. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να αλλάξουν τους κύριους τρόπους διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων τους οι οποίες στηρίζονταν στην ποιότητα, στα χαρακτηριστικά, στην καινοτομία, στην εξυπηρέτηση, στα κέρδη και τις ώθησαν να στραφούν κυρίως σε επιλογές που εξασφάλιζαν χαμηλές τιμές και υψηλές απολαβές. Αυτή όμως η μεταστροφή τις οδήγησε σε μη μακροπρόθεσμα κέρδη και τελικά σε αποτυχία.

Για να επιτύχουν οι επιχειρήσεις, απαιτείται να βρουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες στρατηγικές που θα εκμεταλλευτούν τις αλλαγές τόσο με την δυναμική του διαδικτύου, όσο και με αλλαγές στις παραδοσιακές και ηλεκτρονικές αγορές. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν έχουν στενές σχέσεις με τους πελάτες, προμηθευτές και τους διανομείς. Επιπροσθέτως η αλυσίδα αξίας που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν συνεχίζει να αλλάζει. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σίγουρες ότι οι πελάτες και οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να αποκτήσουν πρόσβαση στις εταιρικές τους σελίδες ώστε να πάρουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τα προϊόντα και να προβούν στις ανάλογες αποφάσεις.

Στην προκειμένη φάση το κύριο εμπόδιο για πελάτες και προμηθευτές που έχουν πρόσβαση στην σελίδα είναι η ευκολία και η ταχύτητα της πρόσβασης, η αφοσίωση, και η εμπιστοσύνη των εταιρειών στην ηλεκτρονική επικοινωνία. Επειδή η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου μειώνει το κόστος αλλαγών είναι σημαντικό, για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά, να κτίσουν στρατηγική θέση εστιάζοντας σε ηλεκτρονική αφοσίωση η οποία περιλαμβάνει καλές σχέσεις και εμπιστοσύνη με τους συνεταίρους της αλυσίδας αξίας. Ο εφοδιασμός σε επίπεδο B2B από άμεσα αγαθά, απαιτεί μία σχέση, συνήθως μακροπρόθεσμη, με έναν πωλητή που θα εξασφαλίζει την διανομή προϊόντων συγκεκριμένης ποιότητας. Έτσι κάθε μία επιχείρηση δεν μπορεί να αγοράζει από οποιοδήποτε πωλητή καθώς μία έλλειψη σε κάποιο αγαθό μπορεί να οδηγήσει σε κλείσιμο της παραγωγής λόγω έλλειψης των απαιτούμενων πόρων. Έτσι σε σχέσεις B2B προμηθειών άμεσων αγαθών είναι απαραίτητη η άρρηκτη ενοποίηση με τους κύριους προμηθευτές μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Η πληροφοριακή τεχνολογία ωστόσο προτείνεται να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με τις επιχειρηματικές στρατηγικές που εφαρμόζει μία επιχείρηση. Υπάρχουν σημαντικές παραλλαγές στο βαθμό που μια επιχείρηση έχει ευθυγραμμίσει την πληροφοριακή τεχνολογία της με την επιχειρησιακή στρατηγική της.

Με βάση αυτό τον βαθμό στην βιβλιογραφία (Johnston & Carrico, 1988 σελ. 36-48) μπορούμε να διακρίνουμε τρεις ρόλους της πληροφοριακής τεχνολογίας σε μία επιχείρηση.

- τον παραδοσιακό: που η πληροφορική απλά υποστηρίζει τις διαδικασίες αλλά δεν έχει σχέση με την επιχειρηματική στρατηγική
- τον εξελισσόμενο: στο οποίο η πληροφορική τεχνολογία υποστηρίζει την στρατηγική
- τον ενσωματωμένο ρόλο: που η πληροφοριακή τεχνολογία είναι ενσωματωμένη με την στρατηγική.

Έτσι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές των επιχειρήσεων συνδέονται με την πληροφοριακή τεχνολογία ωστόσο ο ρόλος που θα διαδραματίσει σε κάθε επιχείρηση η πληροφορική τεχνολογία καθορίζεται από την επιχειρηματική κουλτούρα σε σχέση με πληροφοριακή τεχνολογία.

5.2 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν

Παρακάτω είναι συγκεντρωμένοι μερικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας που πρέπει να ικανοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει τα οφέλη που απορρέουν από το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Συγκεκριμένα θα πρέπει (Raisch 2001, Phan 2003, σελ. 583):

- Η τεχνολογία του ιντερνέτ να είναι πλήρως ενσωματωμένη στην ευρύτερη στρατηγική της εταιρείας
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να διατηρείται σε επίπεδο λειτουργικής αποδοτικότητας και στρατηγικής διαφοροποίησης.
- Η βάση του ανταγωνισμού δεν πρέπει να παρεκκλίνει από το παραδοσιακό στρατηγικό πλεονέκτημα όπως το κόστος, το κέρδος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή της υπηρεσίας.
- Διατήρηση της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης
- Υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση
- Σωστή υποδομή συστημάτων
- Καλός έλεγχος κόστους



- Καλή εκπαίδευση πάνω στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και εκπαίδευση των υπαλλήλων, της διοίκησης και των πελατών
- Καλή διαχείριση των προσδοκιών των πελατών και των συνεργατών
- Προσφορά καλών προϊόντων και υπηρεσιών από το ηλεκτρονικό επιχειρείν
- Επέκταση των υπάρχοντων συστημάτων του ηλεκτρονικού επιχειρείν ώστε να καλύπτουν όλο το φάσμα της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ανακάλυψη νέων ανταγωνιστών και μεριδίων αγοράς
- Ιστοσελίδες υψηλής ποιότητας που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών ή και τις ξεπερνούν
- Εναρμονισμός των μελλοντικών στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης

5.3 Λίγα λόγια για την Intel



Η εταιρεία Intel είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής ολοκληρωμένων κυκλωμάτων και βρίσκεται στην περιοχή Σάντα Κλάρα στη Καλιφόρνια. Ιδρύθηκε το 1968 και προμήθευε τις εταιρείες υπολογιστών και τηλεπικοινωνιών με κυκλώματα, κάρτες και τμήματα συστημάτων τα οποία ήταν ολοκληρωμένα για υπολογιστές, δίκτυα και προϊόντα επικοινωνίας. Σήμερα η επιχείρηση αναπτύχθηκε από μία εταιρεία κατασκευής επεξεργαστών σε ένα προμηθευτή υλικού για δίκτυα και εξυπηρετητές (server), πάροχο διαδικτυακής φιλοξενίας και άλλων φορέα με συστατικά ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η τεχνολογική της υπεροχή ποικίλει από τον σχεδιασμό Μίκρο επεξεργαστών μέχρι την κατασκευή και διανομή τους.

5.4 Η ανάγκη της Intel να προχωρήσει σε δραστηριότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν

Η μεγαλύτερη δραστηριότητα της εταιρείας Intel αναπτύσσεται στην αγορά υπολογιστών. Τα περασμένα χρόνια λειτουργούσε κάτω από έντονο ανταγωνισμό εξαιτίας της ύπαρξης άλλων ισχυρών ανταγωνιστών όπως η Advanced Micro Devices, η Texas Instruments, η Motorola και η IBM. Η εταιρεία χρησιμοποιούσε μέχρι το 1998 διαφημιστικούς καταλόγους και τους έστελνε στους δυνητικούς αγοραστές ώστε να

πληροφορηθούν σχετικά με τα προϊόντα και την διάθεση τους. Το 1996, όταν οι κύριοι συνεργάτες της αλυσίδας αξίας της όπως η Dell Computers και η Cisco, προχώρησαν σε εφαρμογή συστήματος ηλεκτρονικού εφοδιασμού, υποχρεώθηκε να μετατρέψει σε ηλεκτρονικές όλες τις δραστηριότητες που είχε αναπτύξει σε B2B επίπεδο.

Το 1997 η Intel άρχισε να επενδύει για την δημιουργία ενός συστήματος ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το όλο έργο άρχισε με την ίδρυση μίας παγκόσμιας ομάδας ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το έργο εστίαζε στις ανάγκες των πελατών, στις πωλήσεις της Intel και στο μάρκετινγκ όπου όλα αυτά αποτελούσαν την κύρια ευθύνη της διοίκησης. Εκείνο τον καιρό η μετατροπή όλων των λειτουργιών σε λειτουργίες ηλεκτρονικού τύπου επιχειρείν, αντιμετωπιζόταν ως κάτι το εκφοβιστικό. Ωστόσο, παρότι πολλοί φοβήθηκαν το μέγεθος του έργου, για άλλους αποτελούσε μία μεγάλη πρόκληση, η μετατροπή μιας μεγάλης εταιρείας σε εταιρεία διαδικτυακή (internet company).

5.5 Η δομή του έργου

Οι συνεργάτες της αλυσίδας αξίας της Intel ήθελαν πολύ η εταιρεία να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στο κομμάτι του ηλεκτρονικού επιχειρείν και για το λόγο αυτό ασκούσαν σημαντικές πιέσεις. Επίσης η Intel, μετά από αυτή την πίεση, ενημέρωσε τους πελάτες της ότι αντιμετωπίζει σοβαρά την στροφή της προς το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Δημιούργησε ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικού επιχειρείν μέσω του οποίου γινόντουσαν οι προμήθειες και η υποστήριξη των πελατών για τα προϊόντα της. Η πρόσβαση στο δικτυακό χώρο περιορίστηκε στους εξουσιοδοτημένους επιχειρηματικούς συνεργάτες της Intel και στους πελάτες της. Οι ομάδες που συμμετείχαν στην αρχική ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν περιλάμβαναν:



- Μία ομάδα σχεδιασμού που αποτελούνταν από εκπροσώπους πελατών, τεχνικών, λογιστών προκειμένου να καθορισθεί ο στόχος του έργου
- Αναλυτές που δραστηριοποιήθηκαν στα πρώιμα στάδια για να βοηθήσουν στο να καθορισθεί η επιχειρηματική ροή και να καθορισθεί πως η πληροφορία θα δοθεί στους πελάτες.

- Το προσωπικό των πωλήσεων και του μάρκετινγκ για να μελετήσουν και να καθορίσουν πως θα δουλεύουν με τους πελάτες μέσω του συστήματος του ηλεκτρονικού επιχειρείν.
- Ομάδες εργασίας από το τμήμα προγραμματισμού και διεύθυνσης για να βοηθήσουν το τμήμα πληροφορικής να αναπτύξει λύσεις που θα ενοποιήσουν τις νέες υπηρεσίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν με τις προϋπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Το τμήμα πληροφορικής θεωρείται ο ενεργοποιός της όλης αλλαγής. Ο ρόλος του είναι να ενσωματώσει τις λύσεις από το τμήμα προγραμματισμού και διεύθυνσης.

5.6 Η αποστολή και οι στόχοι της Intel

Το 50 % των απολαβών της Intel όπως και πολλοί πελάτες της προέρχονται από περιοχές εκτός της Αμερικής, ως εκ τούτου τα οφέλη από την δημιουργία ενός παγκόσμιου συστήματος ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι πολλά για να αγνοηθούν. Για να υποστηρίξει των ετήσιο όγκο των 25 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε πωλήσεις το 1998 και ένα παγκόσμιο δίκτυο επιχειρηματικών συνεργατών, μεταπωλητών και κατασκευαστών OEM (original equipment manufactures), η Intel θα πρέπει να βελτιώνει την αποδοτικότητα αυτοματοποιώντας τις δραστηριότητες της μέσω των διεργασιών. Εκείνη την εποχή οι παραδοσιακές επιχειρηματικές διεργασίες στην Intel ήταν πολύ αργές και έπειτα με απόφαση της εταιρείας αναπτύχθηκε ένα σύστημα ηλεκτρονικών παραγγελιών (web based).

Η πρώτη αποστολή της Intel ήταν να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία του διαδικτύου για να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας της. Οι στόχοι είναι να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί μία παγκόσμιας εμβέλειας λύση για τις τρέχουσες δραστηριότητες και να κατασκευαστεί μια υποδομή που θα συνεργάζεται με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες. Ο στόχος ήταν να ενσωματωθεί η διαδικτυακή τεχνολογία στην γενική στρατηγική της επιχείρησης με σκοπό να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αποτελεσματικότητα, λειτουργικότητα και στρατηγική τοποθέτηση.

Με σκοπό να αποφύγει τα προβλήματα λογισμικού που δημιουργούνται σε μεγάλης κλίμακας έργα πληροφορικής, η Intel προχώρησε σε ένα νέο σύστημα εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα δημιούργησε ένα πυρήνα λογισμικού που χρησιμοποιείται επαναληπτικά σε όλη την επιχείρηση με την κατάλληλη προσαρμογή του. Με αυτό τον τρόπο η Intel κατάφερε να εφαρμόσει το e - business με τον

ίδιο τρόπο σε όλη την επιχείρηση και υλοποίησε ένα σύστημα B2B άμεσης διαδικτυακής υποστήριξης των πελατών της με επιτυχία.

5.7 Στρατηγικές Ηλεκτρονικού επιχειρείν για την αλυσίδα αξίας

Η Intel στόχευε στο να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της λειτουργικής αποδοτικότητας και της στρατηγικής τοποθέτησης.

Λειτουργική αποδοτικότητα: Η Intel με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας, βοήθησε τους συνεργάτες της αλυσίδας αξίας παρέχοντας τους δυνατότητα πρόσβασης μέσω του διαδικτύου. Για να επιτευχθεί αυτό, η Intel αυτοματοποίησε την διαχείριση παραγγελιών και το σύστημα διανομής πληροφοριών. Η μεγαλύτερη βελτίωση αποδοτικότητας το 1997 ήταν σε πελάτες που δεν ήταν εκείνο τον καιρό ηλεκτρονικά συνδεδεμένοι με την Intel. Με αυτό τον τρόπο η Intel αντικατέστησε, το χρονοβόρο καλωδιωμένο τρόπο διεκπεραίωσης παραγγελιών μέσω τηλεφώνου και φαξ, με ηλεκτρονικό τρόπο και βασισμένο σε υπολογιστές. Παρέχοντας πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο, η Intel επέτρεπε στους πελάτες να γνωρίζουν όλο και περισσότερα σχετικά με τα προϊόντα της αλλά και να γνωρίζουν την μελλοντική της πορεία. Αυτή η διαδικτυακή άμεση επικοινωνία, πέρα από το γεγονός ότι έκανε του πελάτες να νοιώθουν πιο συνδεδεμένοι με τους πόρους της Intel, αποτέλεσε και το έναυσμα δημιουργίας μιας πιο κλειστής επιχειρηματικής σχέσης.

Με το να διατηρεί η Intel όλους τους πελάτες της ηλεκτρονικά συνδεδεμένους έχει πάρα πολλά οφέλη. Αρχικά η εταιρεία είναι ικανή να μετακινήσει τους πόρους της προς μια πιο αποδοτική και παραγωγική τεχνολογία. Δεύτερον, οι πωλητές δεν χρειάζεται να διανέμουν εμπιστευτικές πληροφορίες προϊόντων όπως στο παρελθόν. Τρίτον, οι δυνητικές πωλήσεις είναι τεράστιες επειδή η Intel διαπραγματεύεται με παραγγελίες δισεκατομμυρίων δολαρίων κάθε τρίμηνο.

Μοναδική στρατηγική τοποθέτηση στην αλυσίδα αξίας:

Το 1998 η Intel τοποθετήθηκε σε καλή στρατηγική θέση στην αγορά με τις γραμμές παραγωγής των επεξεργαστών Pentium και απέκτησε σημαντική στρατηγική θέση στην αγορά εξαιτίας της μοναδικής έρευνας και ανάπτυξης προγραμμάτων και της καλής σχέσης συνεργασίας με τους συνεργάτες. Για να ενισχύσει ακόμα παραπάνω την στρατηγική της θέση η Intel εστιάστηκε στη δημιουργία δικτυακών σχέσεων άμεσα με τους πελάτες, διανομείς και κατασκευαστές αυθεντικού λογισμικού (OEM). Η Intel δούλεψε πολύ σκληρά

για να μετατρέψει το σύστημα και τα δεδομένα από ένα σύστημα βασισμένο στο μοντέλο των πωλητών σε ένα πελατο-κεντρικό μοντέλο.

Επειδή η διοίκηση, οι προμήθειες, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η δραστηριότητα των συνεργατών της αλυσίδας αξίας έχουν διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης, η Intel προσαρμοσε το δικτυακό της τόπο με βάση τις ανάγκες των πελατών. Όντας ικανή να διανέμει εξατομικευμένη πληροφορία διαθέσιμη στο διαδίκτυο, είχε το πλεονέκτημα να μπορεί να παρέχει υποστήριξη ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών σε πολλαπλά επίπεδα της επιχείρησης. Αυτό παρέχει δυνατότητες σε κάθε πελάτη να κάνει την ερευνά του και να εκτελεί την κατάλληλη ενέργεια.

Οι πελάτες που επισκέπτονται το δικτυακό τόπο μπορούν να βρουν το όνομα τους και συγκεκριμένες εφαρμογές που είναι διαθέσιμες για αυτούς με βάση το προσωπικό τους προφίλ. Αυτό το προφίλ χρηστών επιτρέπει σε ένα πελάτη να αποκτά εμπιστευτικές πληροφορίες που είναι για το καθένα σημαντικές.

5.8 Η ανάπτυξη του έργου



Η πρώτη προσπάθεια δημιουργίας ενός πιλοτικού συστήματος έγινε το 1998 και αποτελούνταν από 240 χώρους δικτυακών πωλήσεων για όλους τους πελάτες σε όλο τον κόσμο. Η Intel κατάφερε σε λιγότερο από ένα χρόνο λειτουργίας της πλατφόρμας του ηλεκτρονικού επιχειρείν να εξυπηρετεί περισσότερους από 350 κορυφαίους πελάτες και χιλιάδες ατομικούς χρήστες. Τα δεδομένα προσαρμόστηκαν για τον κάθε ένα πελάτη ξεχωριστά έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιούν με το καλύτερο τρόπο τις απαιτήσεις τους.

Η Intel, λόγω του τεράστιου έργου που είχε αναπτύξει, άρχισε να ανησυχεί για την συντήρηση του συστήματος. Για αυτό το λόγο, κατά την ανάπτυξη του έργου, χρησιμοποίησε κοινά χαρακτηριστικά για όλα τα συστήματα και τους υπολογιστές και λογισμικό που προέρχονταν από μία και μόνο εταιρεία. Έτσι η υποδομή έγινε πιο ομοιόμορφη και η συντήρηση της απλοποιήθηκε σημαντικά μιας και επαναλαμβανόταν για κάθε διαφορετικό σύστημα της εταιρείας.

5.9 Η επιτυχία του ηλεκτρονικού επιχειρείν

Τον Ιούλιο του 1998 η Intel άρχισε να δέχεται παραγγελίες από κατασκευαστές OEM (Original Equipment Manufacturers) και πελάτες χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιών που λειτουργούσε δια μέσου του διαδικτύου. Με την βοήθεια του συστήματος έγινε εφικτό 200 μεγάλοι πελάτες της Intel από 30 διαφορετικές χώρες να μπορούν να δίνουν παραγγελίες για τα προϊόντα της, να ελέγχουν την διαθεσιμότητα αυτών, να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με προωθητικές ενέργειες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων και να έχουν στην διαθεσιμότητα τους όλες τις ημέρες 24 ωρη τεχνική υποστήριξη. Παρακάτω παραθέτουμε μερικά από τα αποτελέσματα από την εφαρμογή στην αλυσίδα αξίας της Intel.



5.10 Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε νούμερα

- Η Intel απέκτησε ένα δισεκατομμύριο δολάρια έσοδα από την εφαρμογή του νέου συστήματος τις πρώτες 15 μέρες λειτουργίας του. Αυτό εξέπληξε τους αναλυτές τις επιχειρήσης καθώς ο στόχος αυτός είχε προσδιοριστεί για το πρώτο 3-μηνο λειτουργίας.
- Η επιχείρηση κατάφερε να εξαλείψει την χρήση φαξ για την διεκπεραίωση παραγγελιών. Η εταιρεία, για να μπορέσει να εκτελέσει τις παραγγελίες από μακρινές χώρες, χρησιμοποιούσε 45.000 φαξ ανά τετράμηνο. Αυτή η εξάλειψη οδήγησε σε εξοικονόμηση πόρων τόσο για την ίδια την εταιρεία αλλά και τους συνεργάτες της καθώς μείωσε και τα αντίστοιχα τηλέφωνα
- Μετά τον πρώτο μήνα λειτουργίας του συστήματος, η Intel συνέχιζε να λαμβάνει παραγγελίες ύψους 1 δισεκατομμυρίου κάθε μήνα του έτους 1998 από χρήστες που χρησιμοποιούσαν το διαδίκτυο.
- Ανεξάρτητες έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση πελατών, έδωσαν στην Intel ένα δείκτη της τάξης του 94 %.
- Η Intel έγινε η όγδοη επικερδής επιχείρηση στην Αμερική το 1999 και το 2000 κατάφερε να βρεθεί στην 5^η θέση.

- Παρά την κατάρρευση πολλών εταιρειών με δικτυακή λειτουργία τα τελευταία χρόνια η Intel παρέμεινε επικερδής και διατήρησε την αξία της. Το 2001 η επιχείρηση είχε 1.29 δισεκατομμύρια εισόδημα.
- Πολλοί υπάλληλοι της επιχείρησης, μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου, συνέχιζαν να λαμβάνουν προαγωγές για πολλά χρόνια. Μάλιστα ο εμπνευστής της προσπάθειας ο Sandry Morris αργότερα αποτέλεσε και τον CIO της εταιρείας.

5.11- Η αξία του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην περίπτωση της Intel

Στον πίνακα που ακολουθεί, συγκεντρώσαμε τα οφέλη του ηλεκτρονικού επιχειρείν με βάση την ανάλυση που είχαμε κάνει στο 4^ο κεφάλαιο σχετικά με το πώς το ηλεκτρονικό επιχειρείν δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πίνακας 5.1: Τα οφέλη του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην περίπτωση της Intel ταξινομημένα με βάση την θεωρία που αναπτύχθηκε στο 4ο κεφάλαιο

Αποδοτικότητα	Συμπληρωματικότητα
<p>Βελτίωση της αποδοτικότητας αυτοματοποιώντας τις δραστηριότητες</p> <p>Αντικατάσταση του τρόπου διεκπεραίωσης παραγγελιών μέσω τηλεφώνου και φαξ με ηλεκτρονικό τρόπο</p> <p>Εξοικονόμηση πόρων και μετακίνηση αυτών προς μια πιο αποδοτική και παραγωγική τεχνολογία.</p> <p>Οι πωλητές δεν χρειάζεται να διανέμουν εμπιστευτικές πληροφορίες προϊόντων όπως στο παρελθόν. Αυτές διανέμονται πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια στα κατάλληλα άτομα</p> <p>Εξυπηρετεί περισσότερους από 350 κορυφαίους πελάτες και χιλιάδες ατομικούς χρήστες χάρη στις αυτοματοποιημένες διαδικασίες.</p> <p>Οι 200 μεγάλοι πελάτες της Intel από 30 διαφορετικές χώρες να μπορούν να δίνουν παραγγελίες για τα προϊόντα της, να ελέγχουν την διαθεσιμότητα αυτών, να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με προωθητικές ενέργειες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων και να έχουν στην διαθεσιμότητα τους όλες τις ημέρες 24 ωρη τεχνική υποστήριξη</p>	<p>Υποδομή που θα συνεργάζεται με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες και θα προσφέρει επιπλέον πληροφορίες στους εμπλεκόμενους στην αλυσίδα αξίας .</p> <p>Πληροφόρηση στους πελάτες, όχι μόνο σχετικά με τα προϊόντα της αλλά και για την μελλοντική πορεία της εταιρείας</p> <p>Η πληροφόρηση. Η Intel προσάρμοσε το δικτυακό της τόπο με βάση τις ανάγκες των πελατών. Έτσι διανέμει εξατομικευμένη πληροφορία διαθέσιμη στο διαδίκτυο και μπορεί να παρέχει συνεχή υποστήριξη ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών σε πολλαπλά επίπεδα της επιχείρησης πολύ περισσότερο σε σχέση με το παρελθόν</p> <p>Οι πελάτες που επισκέπτονται το δικτυακό τόπο μπορούν να βρουν το όνομα τους και συγκεκριμένες εφαρμογές που είναι διαθέσιμες για αυτούς με βάση το προσωπικό τους προφίλ. Αυτό το προφίλ χρηστών επιτρέπει σε ένα πελάτη να αποκτά εμπιστευτικές πληροφορίες, που είναι για τον καθένα σημαντικές, αλλά και να βρίσκει λύσεις στα προβλήματα που έχει με υποδείξεις της εταιρείας.</p>

Κλειδώμα	Καινοτομία
<p>Βοήθησε τους συνεργάτες της αλυσίδας αξίας παρέχοντας τους δυνατότητα πρόσβασης μέσω του διαδικτύου. Αυτοματοποίησε την διαχείριση παραγγελιών και το σύστημα διανομής πληροφοριών ώστε να συνεργάζεται με τους συντελεστές της αλυσίδας αξίας. Έτσι οι συνεργάτες κλειδώνουν κατά κάποιο τρόπο όσο το σύστημα λειτουργεί.</p> <p>Η Intel διατηρεί όλους τους πελάτες της ηλεκτρονικά συνδεδεμένους. Έτσι είναι ικανή να διανέμει εξατομικευμένη πληροφορία διαθέσιμη στο διαδίκτυο, της επιτρέπει και μπορεί να παρέχει υποστήριξη ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών σε πολλαπλά επίπεδα της επιχείρησης. Οι πελάτες που επισκέπτονται το δικτυακό τόπο μπορούν να βρουν το όνομα τους και συγκεκριμένες εφαρμογές που είναι διαθέσιμες για αυτούς με βάση το προσωπικό τους προφίλ. Αυτό το προφίλ χρηστών, επιτρέπει σε ένα πελάτη να αποκτά εμπιστευτικές πληροφορίες που είναι για το καθένα σημαντικές. Οι πελάτες συνηθίζουν στην πλατφόρμα της Intel και έτσι είναι πιο δύσκολο να μπουν ξανά σε διαδικασία εκμάθησης κάποιας άλλης σελίδας από ανταγωνιστική εταιρεία</p>	<p>Η διαφήμιση μέσω διαφημιστικών καταλόγων αντικαταστάθηκαν με την χρήση του διαδικτύου. Αλλαγή στον τρόπο διαφήμισης.</p> <p>Αναπτύχθηκε ένα σύστημα ηλεκτρονικών παραγγελιών (web based). Αντικαταστάθηκε η χρήση τηλεφώνου και φαξ.</p> <p>Αυτοματοποίησε την διαχείριση παραγγελιών και το σύστημα διανομής πληροφοριών αντικαθιστώντας τον κλασικό έως τότε τρόπο διεκπεραίωσης παραγγελιών μέσω τηλεφώνου και φαξ, με ηλεκτρονικό τρόπο</p> <p>Νέα τεχνολογία επεξεργαστών Pentium. Απέκτησε σημαντική στρατηγική θέση στην αγορά εξαιτίας της μοναδικής έρευνας και ανάπτυξης προγραμμάτων</p>

Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρεται η πρακτική εφαρμογή στην περίπτωση της Intel των όσων περιγράψαμε σε προηγούμενα κεφάλαια. Συγκριμένα πρόκειται για μια μεγάλη εταιρεία στο χώρο της πληροφορικής, η οποία προχώρησε με επιτυχία στην υλοποίηση και εφαρμογή μιας πλατφόρμας ηλεκτρονικού επιχειρείν για την καλύτερη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων της.

Με αυτό τον τρόπο η Intel κατάφερε να βελτιστοποιήσει όλες τις δραστηριότητες της εξοικονομώντας σημαντικούς πόρους και αποκομίζοντας σημαντικά οφέλη. Τα οφέλη αυτά κατηγοριοποιήσαμε, με βάση την ανάλυση που κάναμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, σε τέσσερις βασικές κατηγορίες.

Η περίπτωση της Intel αποτελεί ένα παράδειγμα προς μίμηση. Η εταιρεία κατάφερε να υλοποιήσει μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού επιχειρείν γεγονός το οποίο την ξεχώρισε από τον ανταγωνισμό και την βοήθησε στο να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο διεκδικώντας επάξια μια θέση ανάμεσα στις καλύτερες επιχειρήσεις. Ωστόσο δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι υπάρχουν επίσης και πολλές επιχειρήσεις οι οποίες δεν κατάφεραν να εφαρμόσουν με επιτυχία το ηλεκτρονικό επιχειρείν για διάφορους λόγους και απέτυχαν.

Βιβλιογραφία

- Johnston H. & Carrico S. (1988). Developing capabilities to use information strategically, *MIS Quart*, 36-48.
- Phan D. (2003). E business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management* 40 , 581-590.
- Porter M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March 2001 σελ. 63-78
- Raisch W (2001). *The e- Marketplace: Strategies for Success in B2B*, McGraw-Hill, New York

Συγκεντρωτικός Επίλογος

Το περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων μεταβάλλεται με γρήγορο ρυθμό. Οι αλλαγές που συντελούνται στον επιχειρηματικό και οικονομικό τομέα, αλλά και στην αγορά εργασίας έχουν δημιουργήσει στις σύγχρονες επιχειρήσεις την ανάγκη να προσαρμόζονται ολοένα και περισσότερο στις σύγχρονες εξελίξεις προκειμένου να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους κατ' αρχάς και την ανάπτυξη τους στη συνέχεια. Για να το επιτύχουν αυτό, θα πρέπει να εκμεταλλευτούν τα σύγχρονα μέσα της τεχνολογίας, όπως είναι η περίπτωση του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί μια ηλεκτρονική πλατφόρμα πληροφορικής. Αυτή εφαρμόζεται στις επιχειρηματικές δραστηριότητες της εκάστοτε επιχείρησης, τις οποίες διαμορφώνει κατά τέτοιο τρόπο ώστε αυτές να εκτελούνται πιο αποδοτικά και περισσότερο αποτελεσματικά. Βέβαια το αν μία επιχείρηση επιτύχει ή όχι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα το ηλεκτρονικό επιχειρείν εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Επισημαίνεται παράλληλα, ότι είναι πολλά τα παραδείγματα αποτυχίας επιχειρήσεων από την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Συνεπώς απλά και μόνο η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν εξασφαλίζει την επιτυχή πορεία της σύγχρονης επιχείρησης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητά της, θα πρέπει να διαμορφώσει μία αποτελεσματική στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα, η σύγχρονη επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει και να αξιοποιήσει όσο δυνατόν καλύτερα τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε επιτυχώς να αντιμετωπίσει τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος που αυτή δραστηριοποιείται. Η επιχείρηση μέσω της στρατηγικής της, χαράζει τις επιμέρους δραστηριοτητές της και καλείται να αντιμετωπίσει τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, που συνυπάρχουν στον κλάδο. Η δράση της επιχείρησης και κατ' επέκταση η στρατηγική της δεν θα μπορούσαν να μην επηρεαστούν από τις σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις, όπως είναι το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει το ηλεκτρονικό επιχειρείν, πρέπει να διαμορφώνει κατάλληλα την υλοποίησή του, έτσι ώστε να μην αλλοιώνεται η θεμελιώδης στρατηγική η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης θα πρέπει να αξιοποιούνται πλήρως οι νέες δυνατότητες τις οποίες το ηλεκτρονικό επιχειρείν προσφέρει σε μία επιχείρηση είτε για την ενδυνάμωση των υπαρχουσών δραστηριοτήτων της, είτε για

την δημιουργία νέων δραστηριοτήτων, οι οποίες θα της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν ωστόσο, είναι μία διαδικασία η οποία απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και σχεδιασμό καθώς εγκυμονεί κινδύνους οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν μια επιχείρηση σε αποτυχία. Όσο πιο αποτελεσματική είναι η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν τόσο περισσότερα θα είναι τα οφέλη για την επιχείρηση. Καθοριστικό στοιχείο της επιτυχίας εφαρμογής του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Αν το προσωπικό κάθε επιχείρησης δεν πεισθεί για τη χρησιμότητα και αποτελεσματικότητα την οποία προσφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν, υπάρχει περίπτωση να προκληθούν αντιδράσεις στην εφαρμογή του και έτσι να απορριφθεί το νέο αυτό σύστημα, όσο επιτυχημένη και αν είναι η εφαρμογή του. Το φαινόμενο αυτό της απόρριψης του ηλεκτρονικού επιχειρείν παρουσιάζεται πιο έντονα, ιδιαίτερα σε χώρες όπως η Ελλάδα, οι οποίες υστερούν σημαντικά στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Όταν η εφαρμογή και η χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν γίνει με επιτυχία, η επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστική της υπεροχή ή να δημιουργήσει νέα σημεία υπεροχής μέσω των νέων δυνατοτήτων που αυτό προσφέρει. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν επεμβαίνει σε κάθε μία επιχειρηματική δραστηριότητα και τη βελτιώνει. Οι βελτιώσεις αυτές μπορεί να σχετίζονται με την καινοτομία δραστηριοτήτων, με το κλείδωμα των πελατών/ προμηθευτών, με την αποτελεσματικότητα των υπαρχουσών διαδικασιών αλλά και με τη συμπληρωματικότητα διαδικασιών τις οποίες αυτό μπορεί να προσφέρει.

Όταν εφαρμοστεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν καταργεί τις βασικές αρχές και τη στρατηγική της επιχείρησης αλλά αναπροσαρμόζει και ενισχύει τα σημεία εκείνα που της εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν λειτουργεί είτε συμπληρωματικά είτε ενισχυτικά στην υπάρχουσα στρατηγική της κάθε επιχείρησης. Συνεπώς οι αρχές στρατηγικής αλλά και οι βάσεις θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνεχίζουν να υπάρχουν και μετά την εφαρμογή του.

Όλες αυτές οι μεταβολές, τις οποίες επιφέρει στις επιχειρηματικές δραστηριότητες το ηλεκτρονικό επιχειρείν, μπορούν να μεταβάλουν τις υπάρχουσες δομές ανταγωνισμού του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Συνιστάται, ως μελλοντική έρευνα, η εξέταση σε βάθος του τρόπου κατά τον οποίο το ηλεκτρονικό επιχειρείν επηρεάζει τις υπάρχουσες συνθήκες ανταγωνισμού ενός κλάδου.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί ένα τεχνολογικό μέσο που έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι αλλαγές που επιφέρει ωστόσο, μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες για κάποιες επιχειρήσεις, αν αυτές αξιοποιηθούν σωστά. Πρόκειται λοιπόν για μία τεχνολογία η οποία, ανάλογα με το πώς θα αξιοποιηθεί από την κάθε επιχείρηση, μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Έχοντας εξετάσει στην παρούσα διπλωματική εργασία το ηλεκτρονικό επιχειρείν, ως βάση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δημιουργείται εύλογα το ερώτημα στον αναγνώστη εάν κάθε μια επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει αυτή την καινοτόμα προσέγγιση;

Η απάντηση σχετίζεται με την πολυπλοκότητα και την δομή της εκάστοτε επιχείρησης. Όσο πιο μεγάλη σε μέγεθος και πολύπλοκη σε οργάνωση είναι μία επιχείρηση τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη να εφαρμοστεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Αντίθετα όσο πιο απλή σε οργάνωση και μικρή σε μέγεθος είναι μια επιχείρηση, υπάρχει ο κίνδυνος να δημιουργηθεί τέτοια πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών κατά την εφαρμογή του, ώστε τα προκύπτοντα προβλήματα να είναι ιδιαίτερα σοβαρά. Επισημαίνεται ότι ο ίδιος κίνδυνος υπάρχει και για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, η μη σωστή και κατάλληλη εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε μία επιχείρηση, αυξάνει την πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της, γεγονός που μπορεί να επιφέρει εμπόδια στη λειτουργία αυτής.

Άρα το ερώτημα εάν μια σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν μπορεί να απαντηθεί με ευκολία. Απαιτείται μια λεπτομερής ανάλυση όλων των σημαντικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης ώστε να προσδιοριστούν τα εν δυνάμει οφέλη λαμβάνοντας παράλληλα σοβαρά υπόψη και τα εν δυνάμει στοιχεία κόστους, που μπορεί η επιχείρηση να αποκομίσει μέσω της υιοθέτησης της παραπάνω προσέγγισης.

Συμπερασματικά ο προσεκτικός σχεδιασμός και η αποτελεσματική εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν εξασφαλίζει εν δυνάμει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση, τον κλάδο και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Συγκεντρωτική Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

Ξένη Βιβλιογραφία

- Abdinnour-Helm, S., Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2003). Pre - Implementation attitudes and organizational readiness for implementing an Enterprise Resource Planning System. *European Journal of Operational Research*, 258-273.
- Amit R. & Zott C. (2001). Value Creation in eBusiness. *Strategic Management Journal*, 493-520.
- Barney J. & Hesterly W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.
- Berchet C. & Habchi G. (2005). The implementation and deployment of an ERP system: An industrial case study. *Computers in Industry*, 588-605.
- Brandenburger AM, Nalebuff. (1996). Value Based business Strategy. *Journal of Economics and management Strategy*, 5-25.
- Castells M. (1996). *The rise of the network Society*. Oxford: Blackwell Publishers
- Chaffey D. (2004). *E-Business and E-Commerce Management 2nd Edition*. UK: Pearson education.
- Charles J. & Hill R. (2001). *Strategic Management: An integrated Approach* (5th εκδ.). New York, Boston: Houghton Mifflin.
- Chen S. (2004). *Strategic Management of e-Business*. England: John Wiley & Sons, LTD.
- Clemons EK & Row MC. (1992). Information Technology and Industrial Cooperation. *Journal of Management Information Systems* 9.
- Combe C. (2006). *Introduction to E-Business Management and Strategy*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Department of Trade & Industry (DTI) (2002). Business in information age - International Benchmarking Study 2002: Barriers to development of online Technologies
- Department of Trade & Industry (DTI) (2008): UK National Statistics. Individuals accessing the Internet - Report from UK National Omnibus Survey.

- Donaldson L. (1996). The normal science of structural contingency theory. In Handbook of Organization Studies, Clegg SR, Hardy C, Nord WR (eds). Sage: London, 57-76
- Drucker P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row Publishers.
- European Commission. (2005). *The e-business Survey in Greece*. Germany
- European Commission. (2008). *The e-business Survey in Greece*. Germany
- Evans P. & Wurster T. (1997). Harvard Business Review September - Strategy and the new economics of Information.
- Faulkner D. & Bowman C. (1999). *The essence of Competitive strategy*. London: Prentice Hall.
- Fink D. & Disterer G. (2006). International Case studies: To what extent is ICT infused into operations of SME. *Journal Enterprise Information*, 608-624.
- Fred D. (1996). *Strategic Management 6th edition*. USA: Prentice-Hall International.
- Friend G. Zehle S. (2004). *Guide to Business Planning*. London: Economist & Profile Books LTD.
- Garvin D (1993). Manufacturing strategic Plannin. California Management Review. Summer: 85-106.
- Grant M. (2005). *Competitive Strategy Analysis*. Blackwell.
- Grove A. (1996). Only the Paranoid Survive: How to Exploit the crisis Points that challenge Every Company. DoubleDay
- Johnson G. & Scholes K. (2006). *Exploring Corporate Strategy 7th*. Prentice Hall. Harlow Financial Times Prentice Hall.
- Johnson G & Scholes K. (2008). *Exploring Corporate Strategy 8th*. Prentice Hall.
- Kusgwaha Gyaneshwar Singh (2011). Competitive Advantage through Information and Communication Technology enabled supply chain management practices. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol 1.
- Hagel J III & Armstrong AG. (1997). Net Game: Expanding Markets through Virtual Communities. *Harvard Business School Press*.

- Hitt M., Duane I. & Hoskisson R. (2009). *Strategic Management Concepts & Cases 8th Edition*. USA: South Western Cengage Learning - Nelson Education.
- Jones C. & Hill R. (2001). *Strategic Management: An intergrated Approach (5th)* New York, Boston, Houghton Mifflin.
- Johnson G & Scholes K. (2006). *Exploring Corporate Strategy 7th Edition*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Johnston H. & Carrico S.(1988). Developing capabilities to use information strategically, *MIS Quart*, 36-48.
- Lynch R. (2003). *Corporate Strategy 3rd*. Prentice Hall Financial Times.
- Macmillan H. & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. Oxford University Press.
- Meir A. & Stormer H. (2009). *E-business & E-commerce*. Springer: Managing the digital Value Chain
- Moran P & Ghoshal S. (1999). Markets, firmsm and the process of economic development. *Academy of Managment Review* , 390-412.
- Pekka-Economou V. & Lykogianni V. (2005). The Human Factor as a Source of Competitive Advantage in the new Globalized Markets. 37 th World Congress of International Institute of Sociology, Research committee 10, Globalization, Union Involvement and participation, Stockholm.
- Phan D. (2003). E business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management* 40, 581-590.
- Porter M. (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March 2001 σελ. 63-78
- Porter M. & Millar V. (2001). The information revolution is transforming the nature of competition. *How information gives you competititive advantage*, 149-170.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Rackham N. (1996) *Getting Partnering Right*. How market Leaders Are creating Long -Term Competitive Advantage. New York. McGraw Hill.
- Raisch W (2001), *The e- Marketplace: Strategies for Success in B2B*, McGraw-Hill, New York

- Richardson T. (2007). *Current Issues in Marketing in the Information Age* 2nd Ed. Toronto
- Rikhardsson P. & Kraemmergaard P. (2006). Identifying the impacts of enterprise system implementation and use: Examples from Denmark. *International Journal of Accounting Information Systems* 7, 36-49.
- Rowe, Mason, Dickel, Mann, Mockler. (1994). *Strategic Management: a methodological approach 4th Edition*. Addison-Wesley: Reading Mass.
- Ruchli E (1997). The concept of hypercompetition - new approach to strategic management in large multinational firms. *Strategic Change*, Vol 6, 377 -390.
- Sankar C. & Rau K. (2006). *Implementation Strategies for SAP R3 in a Multinational Organization*. United States: Cybertech.
- Scott Gallagher. (2007). Why does firm performance differ? *Journal Of Management*, 7.
- Sigalas Ch. & Pekka Economou V. (2008). Searching for a new paradigm in competitive strategy: The use of Financial Statements in mapping strategy. *Proceedings of the 2nd International Conference on Accounting & Finance*, 1039-1053.
- Smith MD, Bailey J & Brynjolfsson E. (1999). Understanding Digital Markets: review and assesment. *Understanding the Digital Economy*, 99-136.
- Sundaram D. & Portougal V. (2006). *Business Process Operational Solutions for SAP*. London: IRM Press.
- Turban E. (2006). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο Αρχές Εξελίξεις Στρατηγική απο την σκοπιά του Manager*. Αθήνα: Μ. Γκιούρδας.
- Wheelen T. & Hunger D. (2008). *Concepts in Strategic Management and Business Policy 11th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wheelen T. & Hunger D. (2010). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson.
- Ελληνική Βιβλιογραφία
- Γεωργόπουλος Ν. (2001). *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προγραμματισμός & σχεδίαση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Γεωργόπουλος Ν. (2004). *Στρατηγικό Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Γεωργόπουλος Ν. (2006). *Στρατηγικό Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Καρανικόλας Ν. *Τεχνολογίες Διαδικτύου και Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Θεωρητική και Πρακτική Προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Κοκκοτος Δ. & Λιναρδάτος Δ. *Ηλεκτρονικό επιχειρείν*. Αθήνα: Αθανάσιος Σταμούλης.

Κωνσταντέλου Α - Στρατηγική - *Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Λαγοδήμος Αθ. (2007). *Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παπαδάκης Β. (2012). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Τόμος Α: Θεωρία

Πολέμη Δ. (2002) *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς:

<http://thalis.cs.unipi.gr/~dpolemi/e-commerce/index.htm>

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

Business Online Dictionary. (2012). Definition of Information:

<http://www.businessdictionary.com/definition/information.html>

Blair D. (2007). Swot Analysis:

http://en.wikipedia.org/wiki/File:Swot_analysis.png

Department of Engineering. (2012). *University of Cambridge*. Institute for Manufacturing:

<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/paradigm/valuch.html>

Dilip Mukerjea. (2009), *SPLASH MAP ON THE FIVE COMPETITIVE FORCES*

<http://braindancingsmorgasbord.blogspot.com/2009/10/splash-map-on-five-competitive-forces.html>

European Commission (2008) *The e-Business Report 2008*. Μελέτες έρευνες 2008.

www.observatory.gr

Ghodrat SlideShop. (2012). *SlideShop*. Bowman's Strategy Clock:

<http://www.slideshare.net/SlideShop.com/bowmans-strategy-clock>

Institute for Global Futures: Canton J. (2012). *E-Business Trends for the 21st Century*:

<http://globalfuturist.com/>

MBA Lectures. (2010, 06 30).

<http://mba-lectures.com/management/principles-of-management/632/external-environment-specific-or-task-environment.html>

McShane, Travaglione. (2003). *University of Canterbury*:

http://www.mang.canterbury.ac.nz/courseinfo/mgmt/mgmt206SU/MGMT206SUppt_ch15.pdf

Mind Tools. (2010). Bowman's Strategy Clock:

http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_93.htm

NetMBA. (2010). *Net MBA - Internet Center for Strategic Management*:

<http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>

Quick MBA (2008).

<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>

Quick MBA. (2012). Porter's Generic Strategies:

<http://www.quickmba.com/strategy/generic.shtml>

Recklies, D. (2001). *www.fao.org*. Food and Agriculture Organization of the United Nation:

http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf

Wadhe P. (2012). *Organisation Challenges in managing business in the new Millenia*.

<http://www.scribd.com/doc/77205517/21stCenturyBusinessChallenges-123657870733-phpapp02>

Witiger (2010). *Benefits and Limitations of e-Business*.

<http://www.witiger.com/ecommerce/benefits-limitations.html>

Παππάς Βασίλης (2009). Πως θα εφαρμόσετε μια Ανάλυση SWOT στην επιχείρησή σας :

<http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>

Ψαρρά Φ. & Γαρέφη Ι. (2012). *Strategy & Train*.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=47&L=4>