



**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

**Τμήμα Οργάνωση και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα**

**Διπλωματική Εργασία**

**Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ως στρατηγική επιλογή στη  
σύγχρονη επιχείρηση**

**Ιωάννα Γιαννούκου – ΜΔΕ-ΟΠ1210**

---

**Πειραιάς 2015**

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη .....	7
1. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν.....	8
Εισαγωγή.....	8
1.1 Ορισμός.....	9
1.2 Ιστορική εξέλιξη .....	10
1.3 Δομή Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	12
1.3.1 Λειτουργία .....	12
1.3.2 Δομικά στοιχεία .....	14
1.4 Ηλεκτρονικό επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο .....	16
1.4.1 Διαφορές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Ηλεκτρονικού Εμπορίου ....	16
1.4.2 Ομοιότητες.....	16
1.4.3 Συσχέτιση .....	18
1.4.4 Διαστάσεις .....	20
1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν .....	21
1.5.1 Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	21
1.5.2 Μειονεκτήματα.....	22
1.6 Μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	23
1.7 Στατιστικά στοιχεία Ηλεκτρονικού Επιχειρείν .....	27
1.7.1 Γενικά στοιχεία ανάπτυξης.....	27
1.7.2 Στατιστικά στοιχεία για καταναλωτές .....	27
1.7.3 Στατιστικά στοιχεία για επιχειρήσεις .....	38
Συμπεράσματα 1 <sup>ου</sup> κεφαλαίου .....	42
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	43
2. Στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	45
Εισαγωγή 2 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	45
2.1 Ορισμός και επίπεδα στρατηγικής .....	46
2.2 Μοντέλο ανάπτυξης στρατηγικής ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	48
2.3 Στρατηγική Ανάλυση.....	50
2.3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον/ PEST Environment.....	51
2.3.2 Άμεσο Περιβάλλον/Task Environment – Υπόδειγμα Porter .....	54
2.3.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	57

2.4	Στρατηγικοί Στόχοι .....	59
2.5	Διαμόρφωση στρατηγικής.....	61
2.6	Υλοποίηση στρατηγικής.....	63
2.7	Ηλεκτρονικό επιχειρείν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	65
2.7.1	Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα .....	66
2.7.2	Στρατηγική Τοποθέτηση .....	67
2.8	Η έλλειψη στρατηγικής.....	68
2.9	Ηλεκτρονικό επιχειρείν και αλυσίδα αξίας.....	70
	Συμπεράσματα 2ου κεφαλαίου .....	73
	Βιβλιογραφία 2ου κεφαλαίου .....	74
3.	Εφαρμογή και ασφάλεια ηλεκτρονικού επιχειρείν .....	76
	Εισαγωγή 3 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	76
3.1	Παράγοντες υιοθέτησης ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	77
3.2	Διαδικασία Εφαρμογής .....	79
3.2.1	Σχεδιασμός αλλαγής και επιλογή κατάλληλων λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	79
3.2.2	Υλοποίηση e-business .....	81
3.2.3	Διαχείριση, αξιολόγηση και βελτίωση λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	87
3.4	Παράγοντες επιτυχίας ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	90
3.5	Αρνητικοί παράγοντες για την υιοθέτηση ηλεκτρονικού επιχειρείν .....	92
3.6	Ο ρόλος της εμπιστοσύνης για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.....	94
3.7	Ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων ηλεκτρονικού επιχειρείν .....	96
3.7.1	Ορισμός και σημασία ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων ....	96
3.7.2	Χαρακτηριστικά ασφαλείας και ανάλυση επικινδυνότητας πληροφοριακών συστημάτων.....	98
3.8	Βασικά χαρακτηριστικά ασφαλείας μηχανισμοί προστασίας ηλεκτρονικού επιχειρείν .....	101
	Συμπεράσματα 3 <sup>ου</sup> κεφαλαίου .....	103
	Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> κεφαλαίου .....	104
4.	Μελέτη περίπτωσης : IKEA .....	107
	Εισαγωγή 4 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	107
4.1	Ο όμιλος IKEA, το όραμα κι η στρατηγική.....	108
4.2	Ιστορική εξέλιξη ηλεκτρονικού επιχειρείν IKEA .....	111

4.3 Ηλεκτρονικό κατάστημα ΙΚΕΑ.....	114
4.3.1 Δομή και περιήγηση στο ηλεκτρονικό κατάστημα.....	114
4.3.3 Διαδικασία παραγγελίας.....	121
4.3.4 Υπηρεσίες μετά την πώληση και επιπρόσθετες επιλογές.....	122
4.4 Παράγοντες επιτυχίας ηλεκτρονικού επιχειρείν ΙΚΕΑ.....	123
Συμπεράσματα 4 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	128
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....	129
Συμπεράσματα.....	130
Βιβλιογραφία.....	131

## Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1-1 .....	19
Διάγραμμα 1-2 .....	20
Διάγραμμα 1-3 .....	33
Διάγραμμα 1-4 .....	34
Διάγραμμα 1-5 .....	36
Διάγραμμα 1-6 .....	37
Διάγραμμα 1-7 .....	38
Διάγραμμα 1-8 .....	39
Διάγραμμα 1-9 .....	41
Διάγραμμα 2-1 .....	47
Διάγραμμα 2-2 .....	50
Διάγραμμα 2-3 .....	52
Διάγραμμα 2-4 .....	57
Διάγραμμα 2-5 .....	58
Διάγραμμα 2-6 .....	61
Διάγραμμα 2-7 .....	65
Διάγραμμα 3-1 .....	83
Διάγραμμα 3-2 .....	85
Διάγραμμα 3-3 .....	90
Διάγραμμα 3-4 .....	92
Διάγραμμα 3-5 .....	100
Διάγραμμα 4-1 .....	110

## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1-1 .....	24
Εικόνα 1-2 .....	25
Εικόνα 1-3 .....	26
Εικόνα 1-4 .....	26
Εικόνα 1-5 .....	29
Εικόνα 1-6 .....	32
Εικόνα 4-1 .....	112
Εικόνα 4-2 .....	113
Εικόνα 4-3 .....	115
Εικόνα 4-4 .....	116
Εικόνα 4-5 .....	118
Εικόνα 4-6 .....	119
Εικόνα 4-7 .....	120

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1-1 .....	11
Πίνακας 1-2 .....	24
Πίνακας 1-3 .....	40
Πίνακας 2-1 .....	49

## Περίληψη

Η εργασία έχει ως στόχο την προσέγγιση και ανάλυση του ηλεκτρονικού επιχειρείν ως στρατηγική στη σύγχρονη επιχείρηση, για την οποία αποτελεί ένα κύριο μέσο διατήρησης ανταγωνιστικότητας αλλά και εξέλιξης της. Αρχικά αποσαφηνίζονται κάποιες έννοιες απαραίτητες για την κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου ηλεκτρονικού επιχειρείν και παρουσιάζονται στατιστικά δεδομένα που στοιχειοθετούν την ανάπτυξη τέτοιων δραστηριοτήτων. Στη συνέχεια επιχειρείται η μελέτη από στρατηγική άποψη, ώστε να γίνουν αντιληπτοί οι λόγοι που κινητοποιούν την πλειονότητα των επιχειρήσεων να υλοποιήσει ενέργειες ηλεκτρονικού επιχειρείν, ενώ προσδιορίζεται ο σχεδιασμός και η στρατηγική, καθώς αυτά σε συνδυασμό με τη ενσωμάτωση των παραδοσιακών και νέων διαδικασιών αποτελούν μείζον ζήτημα για την επιτυχία ανάλογων έργων. Κατά συνέπεια, μελετάται κι η εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν με έμφαση στην ασφάλεια, στοιχείο κλειδί για την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Με στόχο την ολοκληρωμένη διερεύνηση των παραπάνω θεμάτων μελετήθηκε η περίπτωση ενός ομίλου που διαθέτει πρωταρχική θέση στον τομέα των οικιακών επίπλων, μέσω της οποίας συνάχθηκαν σημαντικά συμπεράσματα για την στρατηγική ανάπτυξης ηλεκτρονικού επιχειρείν και τα στοιχεία που συντελούν στην επιτυχία της.

# 1. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

## Εισαγωγή

Ο όρος ηλεκτρονικό επιχειρείν έχει αποτελέσει θέμα προς διερεύνηση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά και την βιβλιογραφία. Ο αναδυόμενος ρόλος του ηλεκτρονικού επιχειρείν, καθιστά αναγκαία την αποσαφήνιση του όρου αυτού και των σχετιζόμενων εννοιών του. Όπως αναλύεται στο κεφάλαιο αυτό ο ορισμός του είναι πολύπλοκη διαδικασία και έχουν διατυπωθεί ποικίλες απόψεις. Η ευρύτητα κι η διαφοροποίηση των ορισμών ίσως σχετίζεται και με την διάκριση μοντέλων ηλεκτρονικού επιχειρείν με βάση τις οντότητες ανάμεσα στις οποίες διεξάγεται. Επίσης, σημαντικές παράμετροι είναι η ιστορική εξέλιξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει κατά την εφαρμογή του, οι οποίες ερμηνεύουν την ανάπτυξη του στη σύγχρονη εποχή. Παράλληλα, ενδιαφέρον παρουσιάζουν στοιχεία ερευνών που παραθέτονται στη συνέχεια με στόχο να συναχθούν επιμέρους συμπεράσματα και να αποτυπωθεί μία ακριβής εικόνα για την πορεία του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.



## 1.1 Ορισμός

Ο όρος ηλεκτρονικό επιχειρείν ή e-business διαθέτει μια σειρά από ορισμούς που κυμαίνονται από την διατύπωση «διεξαγωγή κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω του διαδικτύου» (Carter, 2001) μέχρι την ευρύτερη αντίληψη «συμπεριλαμβάνει όλες τις μορφές ηλεκτρονικού διαμοιρασμού πληροφοριών»(Chaffey, 2009). Οι ευρύτεροι ορισμοί υποστηρίζονται και από τον Li, ο οποίος αποτύπωνε το ηλεκτρονικό επιχειρείν ως «χρήση πληροφορικής και επικοινωνιών που επιτρέπουν τις επιχειρήσεις σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα να πραγματοποιούν τις δράσεις τους διαφορετικά, με υψηλότερου επιπέδου τρόπους». Μερικοί συγγραφείς, επίσης, υπογραμμίζουν την επίδραση που μπορεί να έχει το ηλεκτρονικό επιχειρείν στον ανασχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας. Για παράδειγμα, οι Sawhney και Zabin (2001) ορίζουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν ως « χρήση των ηλεκτρονικών δικτύων και των συναφών τεχνολογιών που επιτρέπουν, βελτιώνουν, μετατρέπουν μια επιχειρηματική διαδικασία ή ένα επιχειρηματικό σύστημα για τη δημιουργία αξίας για τους υφιστάμενους ή δυνητικούς πελάτες». Στο ίδιο πνεύμα οι Zhu, Kraemer και Xu (2003) υποστηρίζει ότι «το ηλεκτρονικό επιχειρείν διευκολύνει σημαντικές επιχειρηματικές διαδικασίες σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, η οποία οδηγεί στα κοινά συστατικά του ηλεκτρονικού επιχειρείν - web marketing, online πωλήσεις, ηλεκτρονικές προμήθειες, εξυπηρέτηση και υποστήριξη.

Ο ευρύτερος ορισμός σημειώθηκε από τον Chaffey (2009) αντανακλά τη σύγκλιση τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη διαδικτυακής παρουσίας και web-based επικοινωνίας, με τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για in-house συστήματα και την ανάπτυξη πακέτων λογισμικού. Πολλά επιχειρηματικά πακέτα λογισμικού έχουν ένα web "front-end" χαρακτήρα και είναι προσβάσιμα μέσω του διαδικτύου είτε από εξωτερικούς συνεργάτες ή in-house προσωπικό μέσω του intranet. Επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ανάλυση του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι παρόμοια με μια ανάλυση των συστημάτων πληροφοριών.

## 1.2 Ιστορική εξέλιξη

Συχνά αναφέρονται οι όροι «παλαιά οικονομία» και «νέα οικονομία», οι οποίοι αφορούν στην αλλαγή των επιχειρηματικών πρακτικών. Σύμφωνα με τον Kotler (2004) υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν σε αυτή την αλλαγή οι οποίοι διακρίνονται σε οικονομικούς, επιχειρηματικούς και καταναλωτικούς.

Πρωταρχικά, οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται με τη φύση της αγοράς που παλιότερα χαρακτηριζόταν ως σταθερή ενώ τα νεότερα χρόνια ως δυναμική και πολύπλοκη. Επίσης, ο ανταγωνισμός είναι στοιχείο μείζονος σημασίας και μάλιστα η παγκόσμια διάσταση που έχει αποκτήσει, έχει μετατρέψει σημαντικά τη δομή της οικονομίας. Βασικό παράγοντα αποτελεί κι η βάση της οικονομίας που τα προηγούμενα χρόνια ήταν η κατασκευή και γενικά τα προϊόντα, ενώ στη σύγχρονη εποχή παρατηρείται έμφαση σε υπηρεσίες.

Οι πολλές αλλαγές στη δομή της επιχείρησης υποδεικνύουν κι αυτές το διαχωρισμό παλαιάς και νέας οικονομίας. Καταρχάς, ο τρόπος οργάνωσης που πλέον βασίζεται στο διαδίκτυο και τα ψηφιακά μέσα, ενώ η παραγωγή που είχε μαζικό χαρακτήρα, απέκτησε ένα πιο ευέλικτο και εξατομικευμένο χαρακτήρα. Επιπλέον, κλειδί για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι η καινοτομία κι η γνώση ενώ ο ρόλος της εργασίας και του κεφαλαίου έχει μειωθεί. Τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται δεν είναι πια απλά μηχανήματα αλλά ψηφιακά και ηλεκτρονικά μέσα ενώ σημαντική είναι κι η ανάδειξη της συνεργασίας ως πρωτεύον στοιχείο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η διάκριση γίνεται εμφανής κι από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπου παλαιότερα αποτελούσε ο συνδυασμός ευρείας παραγωγής και χαμηλού κόστους, ενώ στη σύγχρονη οικονομία ο συνδυασμός ποιότητας, ταχύτητας και καινοτομίας.

Οι καταναλωτικοί παράγοντες συνιστώνται σε μεγάλο βαθμό στα γούστα των καταναλωτών που εμφανίζονται ως δυναμικά και μάλιστα γίνεται τμηματοποίηση τους, χωρίς να έχουν πλέον σταθερή ιδιότητα. Κατά συνέπεια,

απαιτείται μεγαλύτερη εξειδίκευση και ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό για να ικανοποιήσει τις εναλλασσόμενες ανάγκες των καταναλωτών, ενώ υπογραμμίζεται κι η ανάγκη για ευκολότερη και πιο αποτελεσματική συνεργασία.

Η σύγκριση μεταξύ παλαιάς και νέας οικονομίας γίνεται με γνώμονα τα βασικά στοιχεία και πως αυτά διαφοροποιούνται. Όπως φαίνεται και στον πίνακα 1-1 είναι προφανείς οι αλλαγές που έχουν γίνει, μετατρέποντας ουσιαστικά τη φύση της οικονομίας.

Παλαιά Οικονομία	Νέα Οικονομία
Οργάνωση κατά παραγωγικές μονάδες	Οργάνωση κατά τμήματα καταναλωτών
Εστίαση σε επικερδείς συναλλαγές	Εστίαση στην αξία των καταναλωτών
Πρωταρχική οπτική στις οικονομικές συναλλαγές	Πρωταρχική οπτική σε μάρκετινγκ scorecard
Εστίαση σε ενδιαφερόμενα μέρη	Εστίαση σε ενδιαφερόμενα μέρη
Το μάρκετινγκ διεξάγεται από αρμόδιους για μάρκετινγκ	Οποιοσδήποτε διεξάγει μάρκετινγκ
Ανάπτυξη brand μέσω διαφήμισης	Ανάπτυξη brand μέσω συμπεριφοράς
Εστίαση στην απόκτηση πελατών	Εστίαση στη διατήρηση πελατών και ανάπτυξης
Δεν πραγματοποιείται μέτρηση ικανοποίησης πελατών	Πραγματοποιείται μέτρηση ικανοποίησης πελατών και διατήρησής τους.
Υπερυποσχέσεις και κατώτερο βαθμό παράδοσης	Λιγότερες υποσχέσεις και υψηλότερο βαθμό παράδοσης

**Πίνακας 1-1 Παλαιά και νέα οικονομία**

**Πηγή : Kotler, 2003**

Στις αρχές της δεκαετίας του '70 αναπτύχθηκαν καινοτομίες όπως συστήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων (electronic funds transfer – EFT). Ουσιαστικά, τα κεφάλαια δρομολογούνταν ηλεκτρονικά από μία επιχείρηση σε μία άλλη. Αρχικά, τα συστήματα αυτά εφαρμόστηκαν μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις. Κατά τη δεκαετία του '90 το διαδίκτυο απέκτησε πιο εμποροποιημένο χαρακτήρα κι οι χρήστες άρχισαν να μαθαίνουν την πλοήγηση σε ιστοσελίδες. Συγκεκριμένα, το 1997 έγινε για πρώτη φορά η

αναφορά στον όρο e-business ενώ το 1999 δόθηκε έμφαση σε αλλαγή από B2C σε B2B.

Τα επόμενα χρόνια η πορεία του ηλεκτρονικού επιχειρείν ήταν εξαιρετικά ανοδική και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ανέπτυξαν παρόμοιες δραστηριότητες μέσω διαδικτύου. Ενδεικτικό είναι ότι το 2004 ο συνολικός τζίρος στις ΗΠΑ από ηλεκτρονικές αγορές και συναλλαγές υπολογίστηκε μεταξύ τριών και επτά τρισεκατομμυρίων δολαρίων. Παράλληλα, κάθε χρόνο παρουσιάζονται πολλές εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν ακόμα πιο σύγχρονες και με αυξανόμενες επιλογές ενώ με την ανάπτυξη λογισμικών και smartphone, έχουν μετατοπίσει το ενδιαφέρον στις εφαρμογές κινητής τηλεφωνίας.

### **1.3 Δομή Ηλεκτρονικού Επιχειρείν**

#### **1.3.1 Λειτουργία**

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν χρησιμοποιεί πρότυπα ηλεκτρονικά δεδομένα σε συνδυασμό με αυτοματοποιημένες τεχνολογίες με στόχο τη διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων, την ενσωμάτωση εσωτερικών και εξωτερικών ροών δεδομένων και την αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών (Health industry Today, 1999). Πιο συγκεκριμένα, διευκολύνει τη ροή των δεδομένων σε business-to-business ή system-to-system διαδικασίες.

Η βάση της λειτουργίας του e-business είναι ότι εμπεριέχει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας δηλαδή ηλεκτρονικές αγορές, διαχείριση προμηθειών, διεξαγωγή παραγγελιών ηλεκτρονικά, εξυπηρέτηση πελατών και συνεργασία με εταίρους. Όλα τα δεδομένα που απαιτούνται για τα παραπάνω ακολουθούν το πλαίσιο κάποιων τεχνικών προτύπων.

Η πιο σημαντική λειτουργία του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι η διασύνδεση κι η αλληλεπίδραση συστημάτων. Συνεπώς, οδηγεί στην εξάλειψη πολλών

λειτουργιών που διεξάγονταν από ανθρώπινη παρουσία όπως περιττή εισαγωγή εισροών ή επαναλαμβανόμενη επεξεργασία ψηφιακών πληροφοριών. Παράλληλα, η ταχύτερη επεξεργασία και τα μειωμένα λάθη στις διαδικασίες και στην αλληλεπίδραση της επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης.

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν επιτρέπει στους παρόχους των υπηρεσιών να επικοινωνούν με πελάτες και προμηθευτές (Follit, 2000). Με αυτό τον τρόπο βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ τους, αυξάνεται ο βαθμός εμπιστοσύνης κι η αφοσίωση τους, ενώ σημειώνεται μεγιστοποίηση κέρδους και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν παρέχεται σύνδεση μεταξύ πελατών, προμηθευτών, εταιρών και υπαλλήλων μέσω Internet, intranet και extranet. Τα διαδικτυακά συστήματα (web systems) χειρίζονται συναλλαγές με πελάτες και προσφέρουν υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου ενώ οι διαδικτυακές πύλες (web portals) χρησιμοποιούνται ώστε να επιτρέπουν πρόσβαση πελατών σε περισσότερες πληροφορίες. Μέσω των intranets συνήθως εξυπηρετούνται σκοποί διαδραστικού διαμοιρασμού πληροφοριών. Προφανώς, η αυξημένη διαθεσιμότητα πληροφοριών βελτιώνει και την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Η ροή της πληροφορίας από και προς την επιχείρηση διευκολύνεται μέσω της επέκτασης των extranets, τα οποία επιτρέπουν σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να εφαρμόσουν e-business λύσεις. Επίσης, τα extranets συνδέουν και τους προμηθευτές με τους πελάτες, κάτι που επιτρέπει βελτιώσεις στις προμήθειες όπως διασύνδεση συστημάτων, ορθολογισμό παραγωγής και αυτόματη παραγγελία πρώτων υλών. Η ενσωμάτωση των προμηθειών αναφέρεται ως διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management).

### 1.3.2 Δομικά στοιχεία

Η επεκτεινόμενη λειτουργικότητα του ηλεκτρονικού επιχειρείν, αύξησε σταδιακά την πολυπλοκότητα του. Αρχικά, οι ιστοσελίδες ηλεκτρονικού επιχειρείν εστίαζαν στους πελάτες. Η ανάπτυξη των εφαρμογών όμως, εξυπηρέτησε τη διαχείριση επαφών της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη όπως οι εταίροι κι οι προμηθευτές, διευρύνοντας έτσι την πολυπλοκότητα.

Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα του ηλεκτρονικού επιχειρείν δημιούργησε την ανάγκη για πλατφόρμες υψηλής τεχνολογίας (Day 1999, McGee 2000). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις στην πορεία προχώρησαν στην αντικατάσταση των συστημάτων τους ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις. Ωστόσο, όσοι αποφάσισαν να διατηρήσουν τα υπάρχοντα συστήματα και δεν επιδίωξαν την αναβάθμιση των τεχνολογικών τους μέσων, στην πορεία διαπίστωσαν ότι ήταν δύσκολο να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό, να διατηρήσουν μακροπρόθεσμα την επιτυχία τους και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η απόδοση τους βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογική υποδομή τους.

Η τεχνολογική υποδομή του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελείται από λειτουργικά συστήματα, υλικό και πλατφόρμες διαχείρισης οι οποίες επιτρέπουν στα διευθυντικά στελέχη να πραγματοποιούν αλλαγές και να παραμετροποιούν τα συστήματα τους με βάση τις εκάστοτε συνθήκες. Κατά συνέπεια, τα συστήματα αποκτούν την ευελιξία που απαιτείται και καθίσταται εύκολο έργο ο επανασχεδιασμός τους. Επίσης, τα υψηλόβαθμα στελέχη επιζητούν την επεκτασιμότητα και επιδιώκουν την διεύρυνση του επιπέδου υλικού και λογισμικού (Roberts&Hersch 2000).

Σημαντικό χαρακτηριστικό της τεχνολογικής υποδομής του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί ο διαχωρισμός αρχιτεκτονικών των συστημάτων, τα οποία όμως ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους και πολλές φορές συνδέονται με κεντρικό server. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ανεξάρτητη και ταχύτερη

λειτουργία κάθε συστήματος ενώ παράλληλα υπάρχει σύνδεση και πρόσβαση μεταξύ τους.

Η σημασία που έχει η τεχνολογική υποδομή για την επιχείρηση, οδήγησε στην ανάγκη για ασφάλεια και εγγυήσεις για το hardware, το software αλλά και τους παρόχους υπηρεσιών (server providers). Ο μεγάλος βαθμός εξάρτησης της λειτουργίας της επιχείρησης στα συστήματα είχε ως αποτέλεσμα οι manager να εστιάζουν πολύ στη διασφάλιση ποιότητας και απόδοσης της υποδομής τους (Evans 1999).

Οι εφαρμογές του ηλεκτρονικού επιχειρείν διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες :

- Εσωτερικό επιχειρηματικό σύστημα : διαχείριση σχέσης με πελάτες, προγραμματισμός επιχειρηματικών πόρων, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, διαχείριση αρχείων
- Επιχειρηματικής επικοινωνίας και συνεργασίας : διαχείριση επιχειρηματικών διαδικασιών, συστήματα διαχείρισης περιεχομένου, e-mail, web-conferencing
- Επιχείρηση-προς-Επιχείρηση (B2B) ηλεκτρονικό εμπόριο ή Επιχείρηση-προς-Καταναλωτή (B2C) ηλεκτρονικό εμπόριο : ηλεκτρονικό κατάστημα, διαχείριση αλυσίδας αξίας, online marketing

Συμπερασματικά, τα διευθυντικά στελέχη επιθυμούν υλικό και λογισμικό που ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εργασίας και επιτρέπουν επεκτασιμότητα και ευελιξία. Επιπλέον βασικό ζητούμενο αποτελεί η προσαρμογή των συστημάτων στο επίπεδο απόδοσης.

## **1.4 Ηλεκτρονικό επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο**

### **1.4.1 Διαφορές Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Ηλεκτρονικού Εμπορίου**

Ένας απλός και σαφής ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ο εξής : «πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου». Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι πιο διευρυμένη έννοια και ορίζεται ως τη διεξαγωγή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω διαδικτύου, περιλαμβάνοντας όχι μόνο την αγορά και πώληση αγαθών και υπηρεσιών όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλά και την εξυπηρέτηση πελατών και συνεργασία με εταίρους.

Άρα οι δύο βασικές διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών είναι οι εξής :

- Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσδιορίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ επιχειρήσεων και των πελατών τους ενώ το ηλεκτρονικό επιχειρείν έχει ευρύτερο πεδίο περιλαμβάνοντας και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη όπως εταίρους και προμηθευτές.
- Το ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν ασχολείται μόνο με την πώληση και αγορά αγαθών και υπηρεσιών όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλά και με εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης.

### **1.4.2 Ομοιότητες**

Παρά το γεγονός ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν και το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι δύο ξεχωριστές έννοιες υπάρχουν κάποιες ομοιότητες μεταξύ τους. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν και το ηλεκτρονικό εμπόριο ενσωματώνουν web τεχνολογίες στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η χρήση των τεχνολογιών αυτών βελτιώνει την απόδοση. Για την εφαρμογή και των δύο απαιτούνται νέα τεχνολογικά μέσα κι η επιχείρηση βελτιώνει το υλικό, το λογισμικό και την υποδομή που διαθέτει.



Ωστόσο, οι δύο έννοιες παρουσιάζουν και πολλές διαφορές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται πρωτίστως σε δραστηριότητες πώλησης και αγοράς μέσω διαδικτύου και περιλαμβάνει ενέργειες όπως καταχώρηση παραγγελιών, πραγματοποίηση πληρωμών και έλεγχο παράδοσης των παραγγελιών. Σε μία συναλλαγή ηλεκτρονικού εμπορίου ένα άτομο μπορεί να έχει απομακρυσμένη πρόσβαση σε ηλεκτρονικές πληροφορίες, προϊόντα ή υπηρεσίες συνήθως μέσα από ένα περιβάλλον διαδικτύου, intranet ή extranet. Γι' αυτό απαιτούν ανθρώπινη αλληλεπίδραση όταν οι πληροφορίες επεξεργάζονται και μετά αποθηκεύονται σε βάσεις δεδομένων. Το στοιχείο αυτό είναι που χαρακτηρίζει τις δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου ως κινούμενες μέσω επαφής, αφού ο πελάτης πρέπει να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση, καθιστώντας τις δραστηριότητες αυτές πιο αργές από αυτές του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο διευρύνει τις δυνατότητες marketing μιας επιχείρησης μέσω των περισσότερων διαθέσιμων πληροφοριών προσβάσιμων από τον πελάτη, δίνοντας έμφαση στον πελάτη. Τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, όπως το προσωπικό κι οι προμηθευτές, δεν είναι η κύρια έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου όπως στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Επιπρόσθετα, το ηλεκτρονικό επιχειρείν θεωρείται υψηλότερου τεχνολογικού επιπέδου. Γενικά, το ηλεκτρονικό επιχειρείν αναφέρεται στη χρήση διαδικτυακής τεχνολογίας για να συνδέσει την διευρυμένη επιχείρηση. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η διευρυμένη επιχείρηση προχωράει πέρα από τον πελάτη και περιλαμβάνει οντότητες όπως οι προμηθευτές, εργαζόμενοι και κανονιστικές αρχές. Επομένως, είναι προφανές ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν περικλείει το ηλεκτρονικό εμπόριο και επιτρέπει το διαμοιρασμό αρχείων μεταξύ διαφόρων τοποθεσιών και επιχειρήσεων όπως και απομακρυσμένη σύνδεση προμηθευτών και πελατών.

Ουσιαστικά το ηλεκτρονικό επιχειρείν και το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι δύο διαφορετικές έννοιες. Το ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιεί τις web τεχνολογίες για να συνδέσει επιχειρήσεις και καταναλωτές ενώ το ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνει κι άλλα μέσα για διασύνδεση πληροφοριακών

συστημάτων και ροών δεδομένων, εντός και εκτός επιχείρησης. Επιπλέον, το ηλεκτρονικό εμπόριο απαιτεί ανθρώπινη αλληλεπίδραση για συμπλήρωση στοιχείων κατά τη διαδικασία συναλλαγής. Αντίθετα, το ηλεκτρονικό επιχειρείν επιτρέπει σε πολλές διαδικασίες να είναι πλήρως αυτοματοποιημένες και γι' αυτό μειώνει τα πιθανά λάθη ανθρώπινου παράγοντα και βελτιώνει την επιχειρησιακή απόδοση.

### **1.4.3 Συσχέτιση**

Υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με τη συσχέτιση των δύο εννοιών όπως αποτυπώνονται και στο διάγραμμα 1-1. Η πρώτη άποψη (α) υποστηρίζει ότι οι δύο έννοιες είναι διαφορετικές και ξεχωριστές αλλά συγκλίνουν σε κάποια σημεία, δηλαδή κάποιες ενέργειες του ηλεκτρονικού εμπορίου εμφανίζονται κοινές και στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Σύμφωνα με τη δεύτερη άποψη (β) το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι σχεδόν ίδιο με το ηλεκτρονικό εμπόριο, άρα σε γενικευμένο επίπεδο δεν παρουσιάζονται ουσιαστικές διαφορές μεταξύ τους. Κατά την τελευταία άποψη (γ) το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα υποσύνολο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, το οποίο διαθέτει ευρύτερο πεδίο.

Παρά τις διαφορές τους όμως, οι δύο έννοιες έχουν κάποια σύνδεση μεταξύ τους. Μία επιχείρηση πρέπει να ξεκινά με πρωτοβουλίες ηλεκτρονικού εμπορίου πριν δημιουργήσει εργασίες ηλεκτρονικού επιχειρείν, αφού το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι χαμηλότερου επιπέδου πολυπλοκότητας. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν προϋποθέτει την ύπαρξη προηγμένων τεχνολογικών υποδομών για τη διασύνδεση διάφορων εμπλεκόμενων μερών κι αφού έχει εφαρμόσει επιτυχώς τις λειτουργίες ηλεκτρονικού εμπορίου, μία επιχείρηση στη συνέχεια μπορεί να προχωρήσει στην ανάπτυξη λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Γενικά είναι δύσκολο για μία επιχείρηση χωρίς υποδομές ηλεκτρονικού εμπορίου να ενσωματώσει λειτουργίες ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τη συλλογή γνώσεων από το έργο του ηλεκτρονικού εμπορίου και να διεξάγει την εφαρμογή του ηλεκτρονικού

επιχειρείν πιο εύκολα. Αν αποφασίσει να προχωρήσει στο ηλεκτρονικό επιχειρείν χωρίς να έχει αναπτύξει λειτουργίες ηλεκτρονικού εμπορίου, το έργο θα είναι πιο χρονοβόρο και δαπανηρό. Γι' αυτό είναι απαραίτητο για μία επιχείρηση η δημιουργία δομών ηλεκτρονικού εμπορίου πριν την ανάπτυξη λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν.



**Διάγραμμα 1-1**

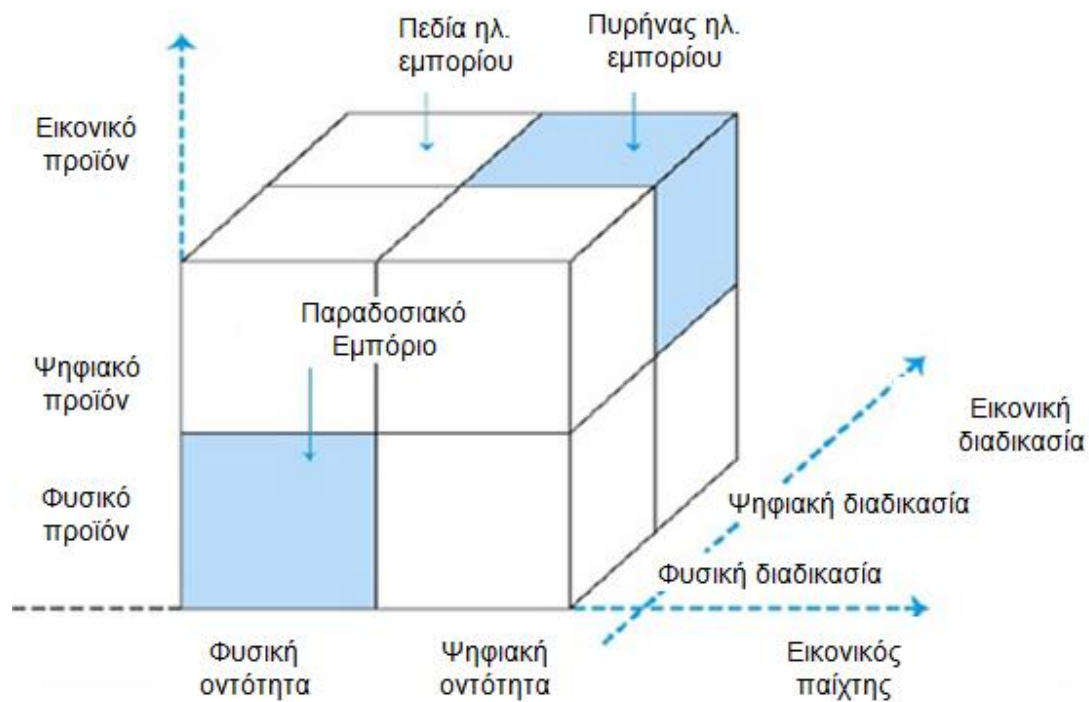
**Συσχέτιση ηλεκτρονικού επιχειρείν και ηλεκτρονικού εμπορίου**

**Πηγή United Nations ESCAP, 2006**

Ένας άλλος τρόπος για να γίνει υπόδειξη της σχέσης μεταξύ e-business και e-commerce είναι αυτός που αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1-1. Πιο συγκεκριμένα, το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελείται από ηλεκτρονική αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, ηλεκτρονική διανομή, ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πελατών, ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, ασφαλείς συναλλαγές μέσω διαδικτύου, αυτοματοποίηση διαδικασιών και συνεργασία με τη βοήθεια ηλεκτρονικών μέσων. Το πρώτο συστατικό που αφορά την ηλεκτρονική αγορά και πώληση, ουσιαστικά είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο.

#### 1.4.4 Διαστάσεις

Η διαφοροποίηση μεταξύ ολικού και μερικού ηλεκτρονικού επιχειρείν βασίζεται στο βαθμό ψηφιοποίησης των προϊόντων και των διαδικασιών. Στο ολικό ηλεκτρονικό επιχειρείν (pure e-business) όλες οι διαστάσεις, δηλαδή το προϊόν κι οι διαδικασίες, είναι φυσικές ενώ στο μερικό ηλεκτρονικό επιχειρείν (partial e-business) υπάρχει συνδυασμός φυσικών και ψηφιακών διαστάσεων.



Διάγραμμα 1-2

Διαστάσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν

Choi S, Stahl D. & Whinston A.B., 1997

Όσες επιχειρήσεις ασχολούνται με ολικό ηλεκτρονικό επιχειρείν, ονομάζονται "Virtual Organizations" (ή Virtual Player). Οι επιχειρήσεις αυτές διεξάγουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες εξ' ολοκλήρου ηλεκτρονικά και δε διαθέτουν φυσικά καταστήματα, όπως το Amazon.com. Μία διαφορετική

κατηγορία είναι οι “Bricks and Clicks”, στην οποία ανήκουν επιχειρήσεις οι οποίες πραγματοποιούν επιχειρηματικές δραστηριότητες μέσω διαδικτύου αλλά και κάποιες μέσω φυσικών καταστημάτων. Ουσιαστικά διατηρούν διαδικτυακή παρουσία αλλά και φυσικά καταστήματα. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που θεωρούνται παλαιότερης οικονομία και όλες οι εργασίες τους εκτελούνται off-line αναφέρονται με τον όρο “Brick and Mortar organizations” και πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω παραδοσιακού εμπορίου.

## **1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν**

### **1.5.1 Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν**

Παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις πραγματοποιούν κινήσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν για μείωση κόστους, μία πρόσφατη έρευνα εντόπισε ότι αυτός δεν είναι ο πιο συχνός λόγος. Οι περισσότερες ισχυρίζονται ότι ενσωματώνουν λύσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν για να λειτουργούν πιο αποδοτικά ενώ άλλες υποδεικνύουν την ικανοποίηση των πελατών ως πρωταρχικό λόγο. Συγκεκριμένα, στην εν λόγω έρευνα 94% των διευθυντικών στελεχών ανέφεραν ως κύριο λόγο την επίτευξη της καλύτερης δυνατής παροχής υπηρεσιών και αντίστοιχα υψηλού επιπέδου ικανοποίησης πελατών (Violino 1999, Rosa 2000). Συνεπώς, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αναπτύξουν πιο στενή σχέση με τους πελάτες τους και να αυξήσουν την εμπιστοσύνη τους.

Βασικό πλεονέκτημα του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί κι η ταχύτητα στην εξέλιξη των παραγγελιών. Σχετικά με τη διασύνδεση με τους προμηθευτές, οι παραγγελίες θα λαμβάνονται πιο γρήγορα και θα πρέπει να εφοδιάζονται άμεσα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μειώνει τα επίπεδα αποθεμάτων. Με αυτό τον τρόπο οδηγείται σε ένα Just-In-Time (JIT) σχήμα και το κόστος αποθήκευσης που συσχετίζεται με παλαιά αποθέματα ελαχιστοποιείται ενώ έχει θετική επιρροή στα επίπεδα κέρδους. Παράλληλα, το ηλεκτρονικό επιχειρείν εξυπηρετεί και την παρακολούθηση εξέλιξης της παραγγελίας

(order tracking), κάτι που βοηθά σημαντικά τις λειτουργίες σχεδιασμού και προγραμματισμού, αποδεικνύοντας για ακόμα μία φορά ότι οι λύσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν δημιουργούν βελτιωμένες δυνατότητες προγραμματισμού και αποτελεσματικών λειτουργιών.

Σημαντικό παράγοντας είναι κι η διασύνδεση που προσφέρεται μέσω τέτοιων λύσεων. Το διαδίκτυο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να έρθουν σε επαφή με προμηθευτές που δεν θα μπορούσαν να έχουν πρόσβαση. Βέβαια, το διαδίκτυο αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους. Μέσω της παροχής όλων των απαραίτητων πληροφοριών, οι προμηθευτές έχουν την ευκαιρία να υποβάλλουν προσφορά για παραγγελίες. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των προσφορών, η τιμή σταδιακά μειώνεται, με αποτέλεσμα μικρότερο κόστος υλικών και αύξησης κέρδους.

Επιπλέον, το ηλεκτρονικό επιχειρείν συντελεί θετικά στην εσωτερική επικοινωνία μίας επιχείρησης, μέσω της διασύνδεσης που παρέχει. Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης με τους υπόλοιπους, βελτιώνοντας έτσι το συντονισμό και τη συνεργασία. Επομένως, μειώνεται η πιθανότητα επικάλυψης εργασίας (work overlapping) και καθυστερήσεων αλλά κυρίως δίνει την ευκαιρία σε ξεχωριστά τμήματα να εργαστούν μαζί. Οι διευρυμένες δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ διαφόρων τμημάτων βελτιώνουν εκπληκτικά την παραγωγικότητα στο εργασιακό περιβάλλον.

### **1.5.2 Μειονεκτήματα**

Το κόστος υλοποίησης του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι ένα βασικό ζήτημα, αφού απαιτούνται υψηλά ποσά να επενδυθούν για να γίνει άρτια εφαρμογή και αξιοποίηση επενδυμένων κεφαλαίων. Καταρχάς, οι εφαρμογές του e-business είναι πολύπλοκες και χρειάζεται αναδόμηση των υπάρχοντων συστημάτων. Κατά συνέπεια θα πρέπει να εγκατασταθεί νέο υλικό και λογισμικό, να γίνει κατάλληλη εκπαίδευση εργαζομένων και πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού.

Παράλληλα, η υιοθέτηση τέτοιων λύσεων περιλαμβάνει υψηλό ποσοστό ανάληψης κινδύνου. Ο συνδυασμός υψηλού κόστους και κινδύνου είναι ο κύριος λόγος που κάποιες επιχειρήσεις δεν θεωρούν απαραίτητο το ηλεκτρονικό επιχειρείν για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Μάλιστα, οι δαπάνες που απαιτούνται είναι σημαντικές και πολλές επιχειρήσεις και δεν θεωρούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν ως αναγκαιότητα αλλά ως πολυτέλεια.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει προβληματισμός σχετικά με τις εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν που εστιάζεται στην ασφάλεια των δεδομένων που διαμοιράζονται μέσω Internet. Όσον αφορά τις συναλλαγές μέσω διαδικτύου αυτό το θέμα είναι μείζονος σημασίας και οι επιχειρήσεις αναζητούν συνεχώς καινοτόμες λύσεις ώστε να εξασφαλίσουν την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών, πολλαπλασιάζοντας έτσι το κόστος ανάπτυξης ηλεκτρονικού επιχειρείν.

## 1.6 Μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν διακρίνεται από διάφορα μοντέλα όπως διαφαίνεται και στον πίνακα 1-2, τα οποία προσδιορίζονται ως εξής :

	Επιχείρηση	Καταναλωτής	Κυβέρνηση
Επιχείρηση	B2B Εφοδιαστική αλυσίδα, Χονδρικό Εμπόριο	B2C Λιανικό εμπόριο (αγαθά και υπηρεσίες)	B2G Ιδιωτικοποιήσεις, Contract bidding
Καταναλωτής	C2B Δημόσιες αγορές, Δημοπρασίες	C2C Λαϊκές αγορές	C2G Δημόσιες δημοπρασίες
Κυβέρνηση	G2B Συλλογή φόρων	G2C Συλλογή φόρων	G2G Κατανομή προϋπολογισμού

## Πίνακας 1-2 Μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν

Πηγή: Murillo, 2001

- Επιχείρηση-προς-Επιχείρηση (B2B) : Η επιχείρηση πραγματοποιεί πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε άλλες επιχειρήσεις. Οι εταίροι μπορούν να έχουν πρόσβαση σε κάθε είδους ηλεκτρονικά δεδομένα που παρέχονται από τον πωλητή ή αγοραστή. Για παράδειγμα, ημερομηνία μεταφοράς, ημερομηνία παράδοσης, εξέλιξη παραγγελίας. Ενδεικτικά παρουσιάζεται παρακάτω μία αποτύπωση B2B δραστηριότητας γνωστής αλυσίδας καταστημάτων.

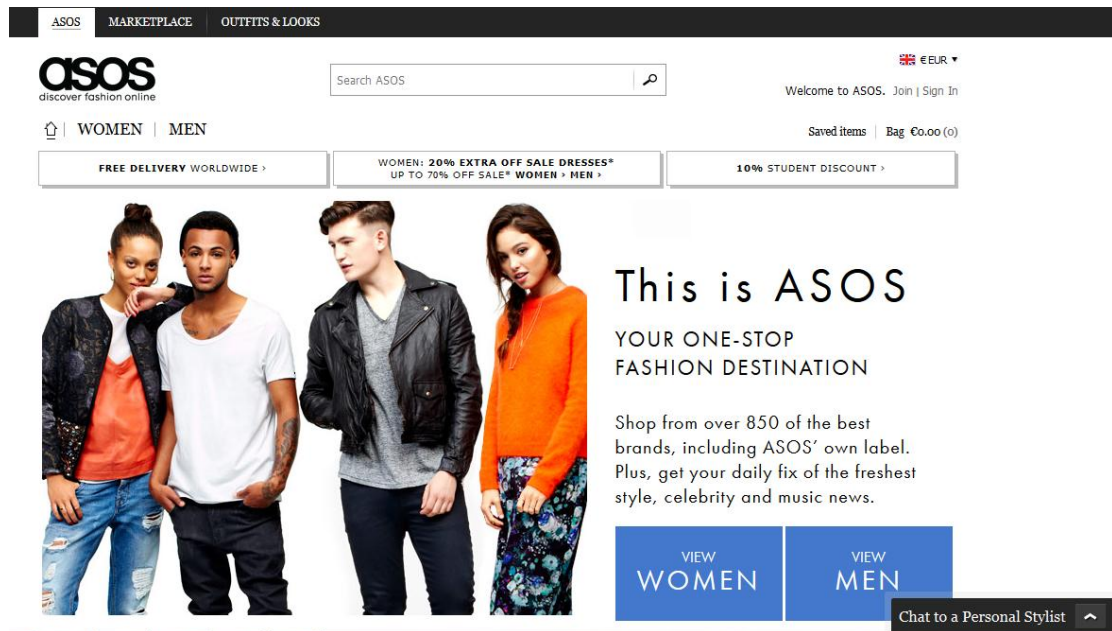
The screenshot shows the Plaisio2 website interface. At the top, there is a navigation bar with four red buttons: "Σχετικά με το plaisiob2b.gr", "Γίνετε μέλος", "Πλεονεκτήματα", and "Εσχάστε τον κωδικό σας?". Below the navigation bar, the main content area features a promotional message: "Καλώς ήρθατε στο plaisiob2b το μεγαλύτερο ηλεκτρονικό κατάστημα για επιχειρήσεις". A sub-header reads "Συνδεθείτε και αποκτήστε τον έλεγχο με ένα κλικ!". The main content is divided into three sections. The first section, titled "Εσείς ξέρετε τι ξοδεύετε για τον ανεφοδιασμό της επιχείρησής σας", includes an image of a woman and text stating that Plaisio2b helps reduce costs by identifying hidden expenses. The second section, titled "Τι κερδίζετε", includes an image of a money bag and text stating that Plaisio2b offers unique benefits, such as seeing real-time prices and having immediate online availability. The third section, titled "Λένε ότι μια επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο και οι συνεργάτες της", includes an image of people and text stating that Plaisio2b is the No.1 choice for 160,000 businesses in Greece and offers excellent service. On the right side of the page, there is a login form with fields for "Όνομα χρήστη" and "Κωδικός πρόσβασης", and a red "Είσοδος" button.

Εικόνα 1-1

### Παράδειγμα B2B – Πλαίσιο B2B

- Επιχείρηση-προς-Καταναλωτή (B2C) : Η επιχείρηση πραγματοποιεί πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές. Αποτελεί το λιανικό μέρος ηλεκτρονικού εμπορίου. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μία αποτύπωση B2C δραστηριότητας.

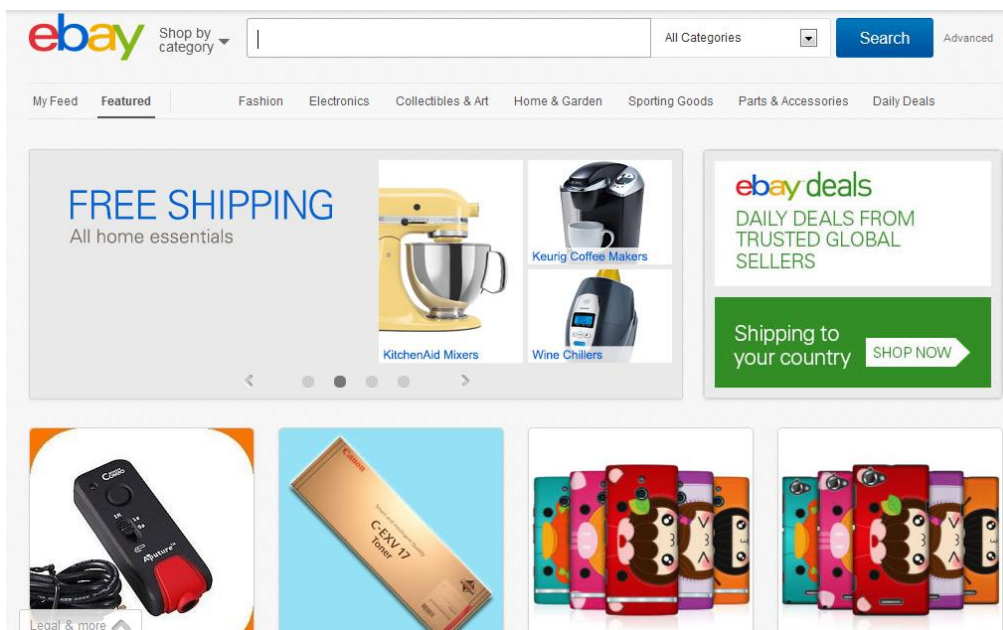




Εικόνα 1-2

### Παράδειγμα B2C – ASOS

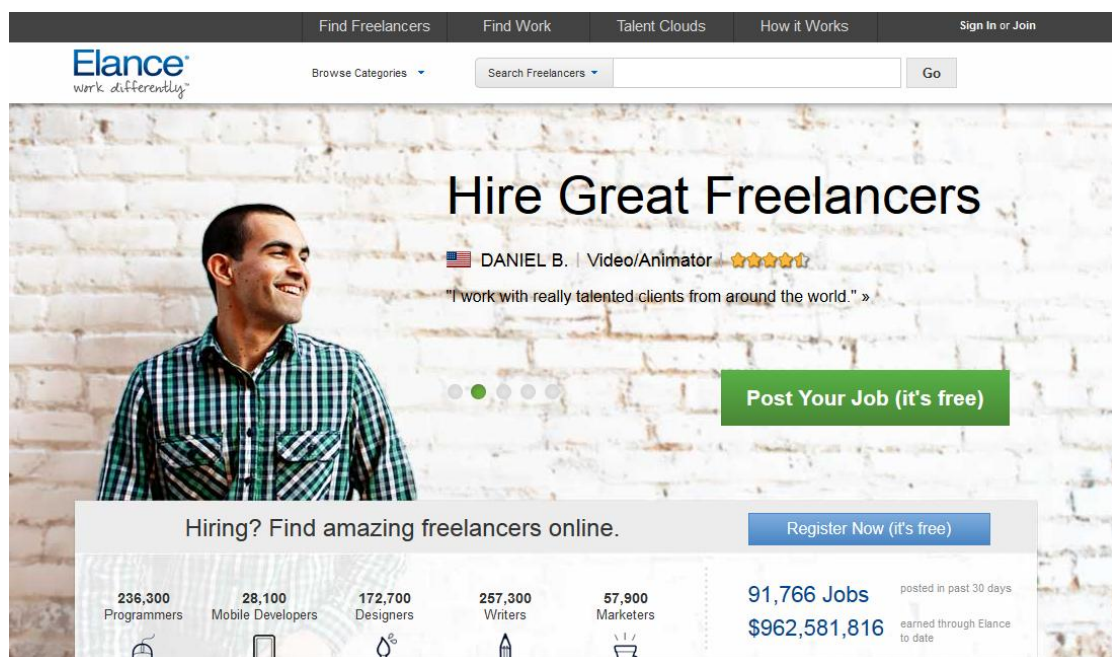
- Καταναλωτή-προς-Καταναλωτή (C2C) : Οι καταναλωτές πραγματοποιούν πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε άλλους πελάτες. Αναφέρεται κυρίως σε ιστοσελίδες που βοηθά τους καταναλωτές να αλληλεπιδράσουν για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Αντίστοιχη αποτύπωση C2C δραστηριότητας παρουσιάζεται παρακάτω.



### Εικόνα 1-3

#### Παράδειγμα B2C – eBay

- Καταναλωτή-προς-Επιχείρηση (C2B) : Οι καταναλωτές πραγματοποιούν πώληση προϊόντων και υπηρεσιών σε επιχειρήσεις. Διευκολύνει την αγορά προϊόντων και πληροφοριών και ατομική οικονομική διαχείριση. Ενδεικτικά παρουσιάζεται C2B αποτύπωση δραστηριότητας.



### Εικόνα 1-4

#### Παράδειγμα C2C – Elance

- Καταναλωτή-προς-Κυβέρνηση (C2G) : Οι ενέργειες κατά τις οποίες πραγματοποιείται αλληλεπίδραση του καταναλωτή με την κυβέρνηση
- Κυβέρνηση-προς-Επιχείρηση (G2B) : Περιλαμβάνει ενέργειες κατά τις οποίες πραγματοποιείται αλληλεπίδραση της κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις

- Κυβέρνηση-προς-Καταναλωτή (G2C) : Αφορά στις ενέργειες κατά τις οποίες πραγματοποιείται αλληλεπίδραση της κυβέρνησης με τους καταναλωτές
- Κυβέρνηση-προς-Κυβέρνηση (G2G) : Οι ενέργειες κατά τις οποίες πραγματοποιείται αλληλεπίδραση μεταξύ κυβερνήσεων.

## **1.7 Στατιστικά στοιχεία Ηλεκτρονικού Επιχειρείν**

### **1.7.1 Γενικά στοιχεία ανάπτυξης**

Ο ρυθμός ανάπτυξης του ηλεκτρονικού επιχειρείν αυξάνεται τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές προτιμούν πλέον το διαδίκτυο για να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους ενώ κι οι περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν στις επιχειρηματικές δράσεις τους, κατανοώντας τα οφέλη που τους παρέχει αλλά και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, παρατηρείται σημαντική ανάπτυξη και σε B2B επίπεδο, αναγνωρίζοντας ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης επιχείρησης.

Το ευρωπαϊκό ηλεκτρονικό εμπόριο αυξάνεται σταθερά κάθε χρόνο, ξεπερνώντας την αύξηση των παραδοσιακών λιανικής και υπηρεσιών. Η μορφή B2C ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί μία από τις σημαντικότερες κινητήριες δυνάμεις της ευρωπαϊκής οικονομίας. Ωστόσο, υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην ανάπτυξη μεταξύ των ώριμων αγορών στη Βόρεια και τη βορειοδυτική σε σχέση με τις αναδυόμενες χώρες (αν και με ταχύτατους ρυθμούς) στη Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

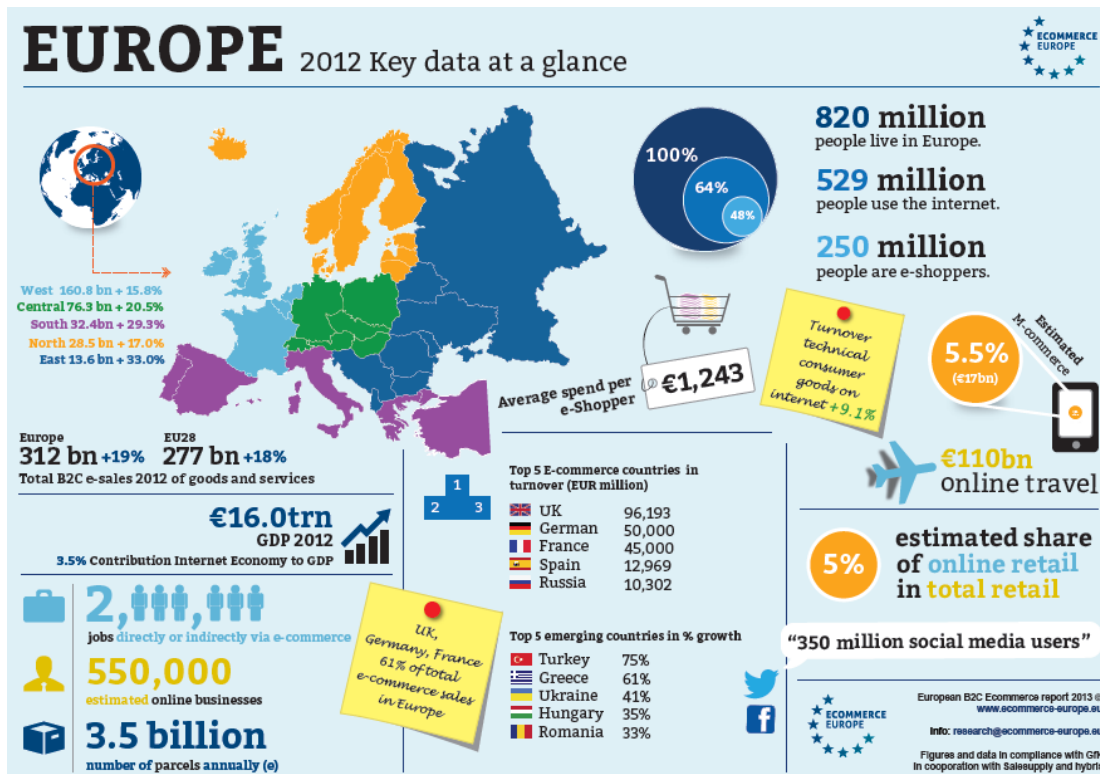
### **1.7.2 Στατιστικά στοιχεία για καταναλωτές**

#### **1.7.2.1 Σε ευρωπαϊκό επίπεδο**

Το ευρωπαϊκό ηλεκτρονικό εμπόριο βρίσκεται σε σημαντική άνοδο. Αυτό προκύπτει από τη νέα έκθεση του ευρωπαϊκού B2C ηλεκτρονικού εμπορίου που δημοσιεύθηκε από την Ecommerce Europe, την ευρωπαϊκή οργάνωση για εμπόρους online λιανικής πώλησης. Τα ευρωπαϊκά έσοδα από ηλεκτρονική πώληση των αγαθών και υπηρεσιών αυξήθηκαν κατά 19% φθάνοντας τα 311,6 δισ. ευρώ το 2012. Συγκεκριμένα, για την EU28 ανήλθαν σε 276.500 εκ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 18,1%. Τα στοιχεία ηλεκτρονικού εμπορίου της Ευρώπης συλλέχθηκαν σε συνεργασία με διάφορους συλλόγους ηλεκτρονικού εμπορίου σε όλη την Ευρώπη και σε συνεργασία με την GFK.

Η ευρωπαϊκή βιομηχανία ηλεκτρονικού εμπορίου κυριαρχείται σαφώς από τρεις πρωτοπόρες χώρες: το Ηνωμένο Βασίλειο (€ 96 δισ.), η Γερμανία (€ 50 δισ.) και η Γαλλία (€ 45 δισ.). Το σύνολο των € 191 δισ. από τις τρεις αυτές χώρες αντιπροσωπεύουν από κοινού το 61% του συνολικού ευρωπαϊκού τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου B2C και 69% των EU28.

Ο αριθμός των θέσεων εργασίας που δημιουργούνται άμεσα και έμμεσα από τον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου B2C υπολογίζεται σε 2 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στην Ευρώπη, ποσοστό που θα αυξηθεί με τη συνεχιζόμενη επέκταση του διαδικτύου και την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν στον τομέα των επιχειρήσεων. Μάλιστα εκτιμάται ότι ο αριθμός των δικτυακών τόπων B2C ανέρχεται στις 550.000 στο τέλος του 2012, με ρυθμό αύξησης 15 έως 20% ετησίως και αναμένεται να αυξηθεί ακόμη περισσότερο, δεδομένης της ανάπτυξης που προβλέπεται σε αγορές όπως η Ισπανία κι η Ιταλία, μειώνοντας τη διαφορά με τις πιο ώριμες αγορές στη Βόρεια, Δυτική και Κεντρική Ευρώπη.



Εικόνα 1-5

## Στατιστικά στοιχεία ηλεκτρονικού επιχειρείν ανά ευρωπαϊκή χώρα

Πηγή : Ecommerce Europe, 2013

Η δυτική Ευρώπη (συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γαλλίας και την Ιρλανδία), είναι η περιοχή της Ευρώπης με τον υψηλότερο B2C τζίρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Αυτό οφείλεται στην επίδραση των δύο από τις μεγαλύτερες οικονομίες του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ευρώπη: το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία. Η δυτική Ευρώπη αντιπροσωπεύει 160.800 εκατομμύρια ευρώ ή το 51,6% του συνόλου του ευρωπαϊκού εμπορίου.

Η περιφέρεια της Κεντρικής Ευρώπης η οποία περιλαμβάνει τη Γερμανία, την Αυστρία, την Ελβετία και την Πολωνία είναι η δεύτερη πιο διευρυμένη περιοχή του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ευρώπη, με € 76,3 δισ. ή το 24,5% της ευρωπαϊκής βιομηχανίας ηλεκτρονικού εμπορίου. Η Γερμανία αναδεικνύεται στην περιοχή αυτή ως το δεύτερο πιο ανεπτυγμένο έθνος της Ευρώπης σε επίπεδο e-commerce.

Η περιοχή της Νότιας Ευρώπης ξεπέρασε τις σκανδιναβικές χώρες το 2012 και είναι πλέον η τρίτη περιοχή της Ευρώπης, με 33.200 εκατομμύρια ευρώ και ποσοστό αύξησης 33,6%. Το μερίδιό της στο σύνολο της ευρωπαϊκής αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου είναι 10,7%. Η ανατολική Ευρώπη και η νότια Ευρώπη - όπως η Ισπανία, η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Ελλάδα και η Τουρκία - είναι οι δύο περιοχές με τις περισσότερες αναδυόμενες αγορές ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η περιοχή της Βόρειας Ευρώπης - με τη Σουηδία, τη Δανία, τη Φινλανδία, τη Νορβηγία, την Ισλανδία και τις χώρες της Βαλτικής - είναι τώρα στην τέταρτη θέση, με 28,7 δις ευρώ, μερίδιο αγοράς 9,2%. Η άνοδος που σημείωσε ήταν αξιόλογη σε ποσοστό 17%

Η ευρωπαϊκή περιφέρεια Ανατολικής Ευρώπης, στην οποία ηγείται η Ρωσία, έχει δείξει μια εντυπωσιακή ανάπτυξη σε ποσοστό 37%, φθάνοντας κύκλο εργασιών 12,6 δισεκατομμυρίων ευρώ και μερίδιο αγοράς 4%.

Το 2010 η Ευρώπη ξεπέρασε τις ΗΠΑ ως μεγαλύτερη B2C αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου στον κόσμο. Το 2012 ο συνολικός ευρωπαϊκός B2C τζίρος του ηλεκτρονικού εμπορίου, συμπεριλαμβανομένων των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών, ανήλθαν σε 311.600.000.000 ευρώ, κατακτώντας μερίδιο 35,1% της παγκόσμιας B2C ηλεκτρονικού εμπορίου. Η Βόρεια Αμερική, συμπεριλαμβανομένων των ΗΠΑ και του Καναδά, είναι σήμερα η δεύτερη μεγαλύτερη περιοχή ηλεκτρονικού εμπορίου, με κύκλο εργασιών 294.200.000.000 ευρώ και μερίδιο 33,1%. Η περιοχή Ασίας-Ειρηνικού είναι η τρίτη περιοχή με τζίρο 227,800,000,000 ευρώ και μερίδιο 25,6%. Το 2012 η περιφέρεια αυτή επιβεβαίωσε ότι είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη περιοχή. Οι αναδυόμενες περιοχές είναι η Λατινική Αμερική με 42.100.000.000 ευρώ κύκλου εργασιών (4,7% μερίδιο) και ακολουθούν οι χώρες της Μέση Ανατολής και Βόρεια Αφρικής, με 10,8 δισεκατομμύρια ευρώ κύκλο εργασιών (1,2% μερίδιο). Παράλληλα, η συνολική παγκόσμια αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου εκτιμάται σε € 889 δισεκατομμύρια.

Η ανάπτυξη στην Ευρώπη στον τομέα ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί εύκολα να εξηγηθεί. Οι σκανδιναβικές χώρες, η Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο κατέχουν ένα προβάδισμα όσον αφορά τη χρήση του διαδικτύου και των κινητών συσκευών. Αυτές οι χώρες διατηρούν υψηλά ποσοστά τόσο για e-commerce και m-commerce (πωλήσεις μέσω smartphones και tablets). Στις χώρες αυτές, 70 με 80 τοις εκατό των χρηστών του διαδικτύου είναι αγοραστές μέσω διαδικτύου ενώ η διείσδυση του διαδικτύου στις χώρες αυτές είναι 90% ή μεγαλύτερο. Επίσης τα στοιχεία για την ανάπτυξη τους παρουσιάζουν ποσοστά από 10% έως 15%. Παράλληλα οι υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες πλησιάζουν γρήγορα. Οι χώρες αυτές έχουν σήμερα σχετικά λιγότερους online αγοραστές, αλλά η αγορά αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς. Η Ecommerce Europe αναμένει ότι η ευρωπαϊκή αγορά B2C ηλεκτρονικού εμπορίου θα διπλασιαστεί σε μέγεθος από το τέλος του 2016 λόγω της αύξησης της εμπιστοσύνης και του αυξανόμενου αριθμού καταναλωτών που πραγματοποιούν αγορές μέσω διαδικτύου.

Κατά τα προσεχή έτη, η αύξηση των online πωλήσεων θα εξαρτηθεί κατά μεγάλο μέρος από τη γρήγορη και θεαματική διείσδυση του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω κινητών συσκευών. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το m-commerce έχει φτάσει το 12% των συνολικών online πωλήσεων το 2012, ενώ ήταν 5% στο τέλος του 2011. Στη Σκανδιναβία το ποσοστό είναι σήμερα 8% και στη Γαλλία το 2%. Με τον ίδιο τρόπο σύγκρισης το μερίδιο του m-commerce στις Ηνωμένες Πολιτείες εκτιμάται ότι ανήλθε κοντά στο 10% σχεδόν διπλάσιο από το μέγεθος του 2011. Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι στις εν λόγω χώρες οι καταναλωτές είναι συνεχώς συνδεδεμένοι με τις κινητές συσκευές τους και έχουν την δυνατότητα να αναζητήσουν οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία επιθυμούν, να επιλέξουν και να αγοράσουν αυτό που τους ικανοποιεί.

#### **1.7.2.2 Σε εθνικό επίπεδο**

Η Ελλάδα είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες online αγορές στην Ευρώπη. Η Ecommerce Europe υποστήριξε ότι ο αριθμός των online αγοραστών έχει φτάσει πλέον τα 1,9 εκατομμύρια, από 1,5 εκατ. ευρώ (27%)

το 2011. Κάθε αγοραστής δαπανά κατά μέσο όρο πάνω από € 1.500 που σε σύγκριση με το αντίστοιχο ποσό που ανερχόταν σε € 1.200 το 2011, αποδεικνύει μία σαφή αύξηση.



Εικόνα 1-6

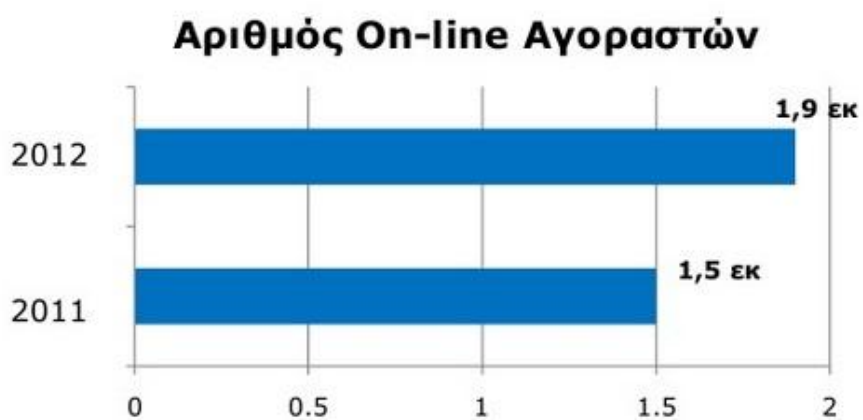
### Στατιστικά στοιχεία ηλεκτρονικού επιχειρείν για την Ελλάδα

Πηγή : Ecommerce Europe, 2013

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα το ποσοστό ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα ανέρχεται σε 25% για το έτος 2013. Το ποσοστό αυτό είναι υψηλό και σε συνδυασμό με τα συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δίνουν προοπτική σημαντικότερης αύξησης τα επόμενα χρόνια.

Σημαντικό στοιχείο είναι ότι για το έτος 2013 το 35% των χρηστών διαδικτύου, πραγματοποίησε τουλάχιστον μία φορά αγορές μέσω διαδικτύου. Επίσης, η συχνότητα που αποτελεί έναν ακόμα κρίσιμο παράγοντα, παρουσιάζει άνοδο καθώς για το έτος 2011 όπως φαίνεται στην εικόνα 1-6, ένας online καταναλωτής πραγματοποιούσε 15 αγορές ανά έτος ενώ για το 2012 ο αντίστοιχος αριθμός ήταν 20 αγορές ανά έτος. Ο αριθμός των online καταναλωτών αυξήθηκε από 1,5 εκατομμύριο σε 1,9 εκατομμύρια για τα έτη 2011 και 2012 ενώ τα ποσά που δαπανήθηκαν κατά μέσο όρο ανά καταναλωτή ήταν 1.200 ευρώ για το 2011 και 1.600 ευρώ για το 2012. Προφανώς, τα στοιχεία αυτά που αποτελούν βάση του ηλεκτρονικού εμπορίου δείχνουν την ανοδική πορεία του στην Ελλάδα (Λεκάκος, 2012)



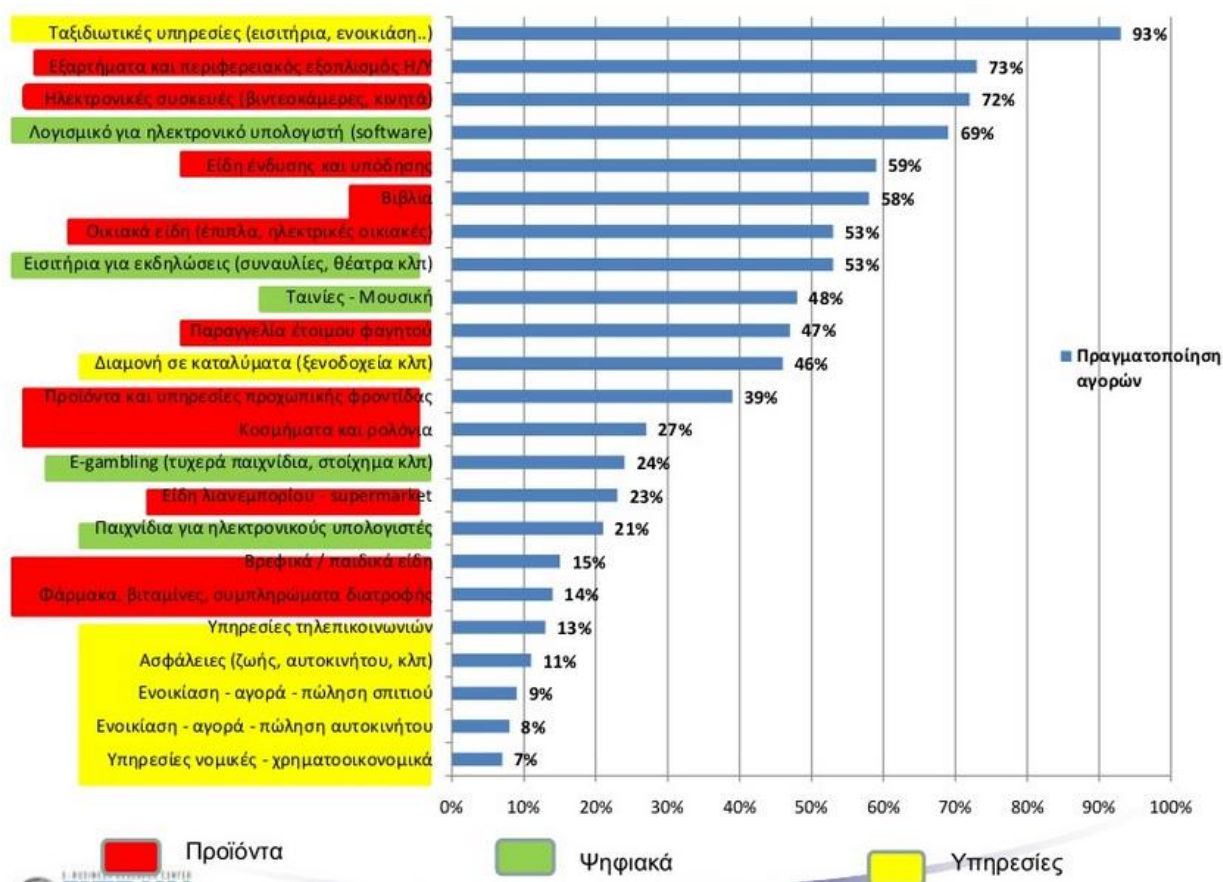


**Διάγραμμα 1-3**

**Συχνότητα online αγορών ανά καταναλωτή, αριθμός online καταναλωτών ανά έτος και ποσό αγορών ανά καταναλωτή**

**Πηγή : Λεκάκος, 2013**

Οι προτιμήσεις των online καταναλωτών διαφέρουν (διάγραμμα 1-4) αλλά είναι σημαντική η εστίαση στις ταξιδιωτικές υπηρεσίες, στον εξοπλισμό Η/Υ, σε ηλεκτρονικές συσκευές όπως κινητά και σε λογισμικό, συγκεντρώνοντας ποσοστά 93%, 73%, 72% και 69% αντίστοιχα. Τα είδη ένδυσης/υπόδησης, τα βιβλία και τα οικιακά είδη είναι πολύ δημοφιλή και ακολουθούν τα εισιτήρια για διάφορες εκδηλώσεις, οι ταινίες, οι παραγγελίες φαγητού κι η διαμονή σε ξενοδοχεία. Σε χαμηλή προτίμηση παραμένουν οι υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, ασφαλειών κι η πώληση/αγορά αυτοκινήτων και κατοικίας.



**Διάγραμμα 1-4**

**Προτιμήσεις online καταναλωτών**

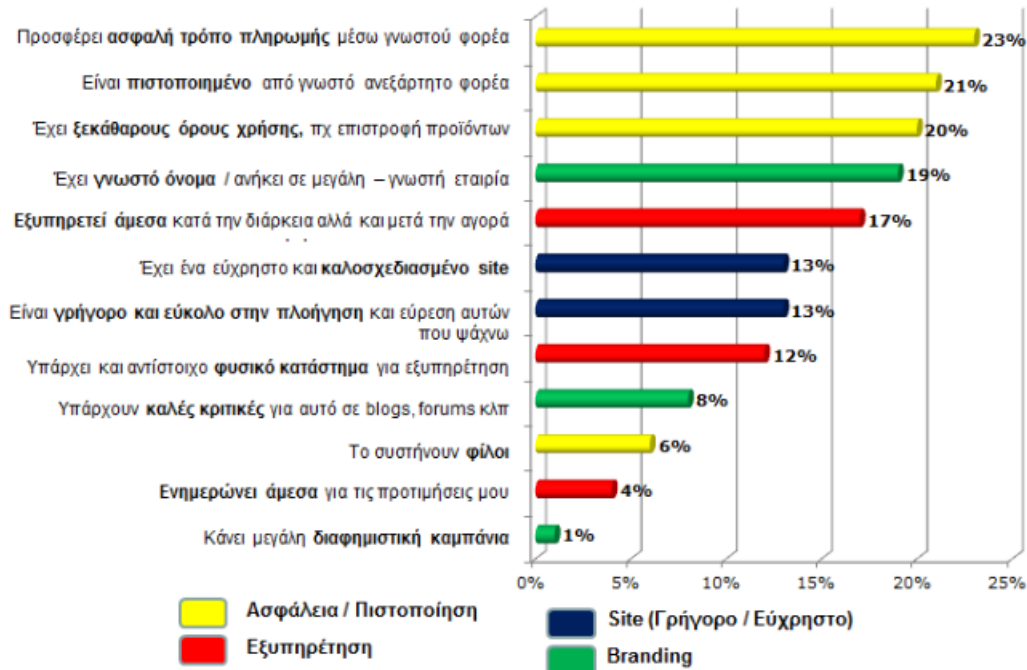
**Πηγή : Δουκίδης, 2013**

Επιπρόσθετα στοιχεία προκύπτουν από μία έρευνα για το ηλεκτρονικό εμπόριο για το έτος 2013, που προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά των online καταναλωτών (Δουκίδης 2013) :

- Διαθέτουν πλέον εμπειρία 5,5 ετών κατά μέσο όρο online αγορών.
- Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 18% ξεκίνησε τις ηλεκτρονικές αγορές το έτος 2013, κάτι που εξηγεί την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου κατά το έτος αυτό στην Ελλάδα.
- Η μέση αξία των συναλλαγών που πραγματοποιούνται ετησίως ανά online καταναλωτή ανέρχεται στα 1.500 ευρώ
- Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί προβλέπεται ότι το 40% των online καταναλωτών θα αυξήσει τις online αγορές του.
- Περίπου το 60% των ηλεκτρονικών αγορών τους αφορά ελληνικά sites, δείχνοντας προοπτική για μελλοντική ανάπτυξη των ελληνικών ψηφιακών επιχειρήσεων.

Η έρευνα καταγράφει και τους λόγους που οι Έλληνες καταναλωτές εμπιστεύονται και επιλέγουν να αγοράσουν από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα (Διάγραμμα 1-5). Οι τρεις πρωταρχικοί λόγοι που συγκεντρώνουν ποσοστά κοντά στο 20% σχετίζονται με την ασφάλεια και την πιστοποίηση. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται σε τρόπο πληρωμής μέσω γνωστού φορέα, σε πιστοποίηση και σε σαφήνεια των όρων χρήσης, καταδεικνύοντας ότι η εμπιστοσύνη είναι στοιχείο μείζονος σημασίας για τους καταναλωτές. Επίσης, οι καταναλωτές σημαντικοί παράγοντες αποτελούν η φήμη, η άμεση εξυπηρέτηση κι ευχρηστία του ηλεκτρονικού καταστήματος. Ωστόσο είναι αξιοσημείωτο ότι οι καταναλωτές σε ποσοστό 12% ενδιαφέρονται να υπάρχει ένα αντίστοιχο φυσικό κατάστημα, δείχνοντας ότι κάποιοι καταναλωτές δείχνουν μεγάλη εμπιστοσύνη στην εξυπηρέτηση σε φυσικό κατάστημα και επιθυμούν αυτή την δυνατότητα. Αντίθετα, οι διαφημιστικές καμπάνιες φαίνεται να είναι ο λόγος με τη χαμηλότερη σημασία για τους καταναλωτές, παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δαπανούν μεγάλα ποσά για τη διεξαγωγή τους.

## Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα το εμπιστεύεσθε και σας κερδίζει ως πελάτη όταν:



Διάγραμμα 1-5

Παράγοντες επιλογής ηλεκτρονικού καταστήματος

Πηγή : Δουκίδης, 2013

Εντούτοις, είναι σημαντικό να διερευνηθούν ποια είναι τα πλεονεκτήματα για του online καταναλωτές ώστε να δοθεί περισσότερο έμφαση σε αυτά, αλλά και τα μειονεκτήματα για να γίνουν αντιληπτά από τις επιχειρήσεις και να προβούν σε ανάλογες ενέργειες.

Με βάση πρόσφατη έρευνα τα πλεονεκτήματα συνίστανται σε σημαντικό βαθμό σε οικονομικό επίπεδο (Διάγραμμα 1-6). Ειδικότερα, είναι βασικός παράγοντας η δυνατότητα σύγκρισης τιμών που παρέχει το ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς κι ότι οι καταναλωτές αναζητώντας τα προϊόντα που θέλουν έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν το ίδιο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή. Παράλληλα, η άνεση κι η ταχύτητα των ηλεκτρονικών αγορών αποτελούν κίνητρο, ενώ η ποικιλία κι η δυνατότητα αγοράς προϊόντων που δεν υπάρχουν

στην περιοχή των καταναλωτών τους οδηγούν στην επιλογή αγορών μέσω διαδικτύου.



Διάγραμμα 1-6

Πλεονεκτήματα online αγορών

Πηγή : Κούρτογλου, 2013

Αντίθετα, η απόλαυση των αγορών σε φυσικά καταστήματα ως μία ευχάριστη δραστηριότητα αλλά κι η αίσθηση ασφάλειας που παρέχεται (πχ για τον τρόπο πληρωμής) αναγνωρίζονται ως το βασικότερο μειονέκτημα των ηλεκτρονικών αγορών. Παράλληλα, οι αγορές μέσω διαδικτύου συνοδεύονται με αναμονή για την παραλαβή των προϊόντων και πληρωμή επιπλέον χρεώσεων για τη μεταφορά, γεγονός που δίνει σημαντικό πλεονέκτημα στον παραδοσιακό τρόπο αγοράς. Οι συνήθειες που έχουν υιοθετήσει οι καταναλωτές ως προς τον τρόπο αγοράς είναι ένας ακόμα λόγος για να προτιμήσουν αγορές από φυσικό κατάστημα (Κούρτογλου, 2013)



**Διάγραμμα 1-7**

**Μειονεκτήματα online αγορών**

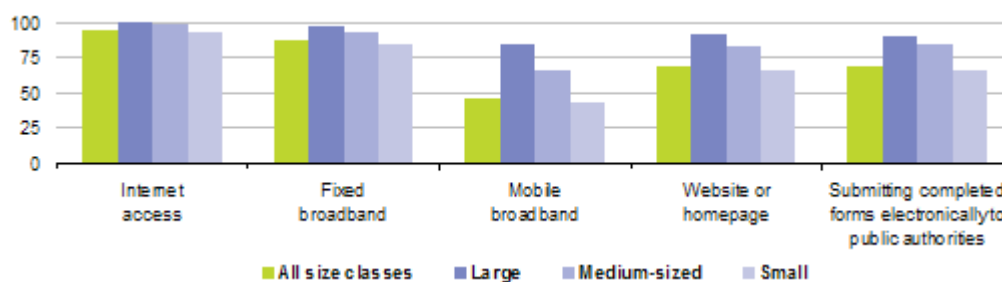
Πηγή : Κούρτογλου, 2013

### 1.7.3 Στατιστικά στοιχεία για επιχειρήσεις

Η έρευνα της Eurostat (2012) για τη χρήση τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις βασίζεται σε επιχειρήσεις με τουλάχιστον δέκα απασχολούμενους. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται μέσω της έρευνας για τις επιχειρήσεις μπορούν να αναλύονται με βάση το μέγεθος των επιχειρήσεων (από την άποψη των απασχολούμενων ατόμων), με στοιχεία που υποβλήθηκαν για τις μικρές (10 - 49 εργαζόμενοι), μεσαίου μεγέθους (50 - 249) και μεγάλες (250 ή περισσότεροι εργαζόμενοι) επιχειρήσεις. Επίσης τα στοιχεία ομαδοποιούνται ανάλογα με το έτος διεξαγωγής της έρευνας τα περισσότερα δεδομένα αφορούν την κατάσταση που επικρατούσε τον Ιανουάριο του έτους αναφοράς/έρευνας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα της Eurostat η πρόσβαση στο διαδίκτυο είναι η πιο δημοφιλής μορφή χρήσης τεχνολογίας

για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους, κάτι που ισχύει μεν αλλά σε μικρότερη κλίμα για το σταθερό ευρυζωνικό δίκτυο. Για τα κινητά ευρυζωνικά δίκτυα ενώ για όλες τις επιχειρήσεις αποτελεί τη λιγότερο συχνή τεχνολογία, φαίνεται πως υπάρχουν διαφορές καθώς όσο μειώνεται το μέγεθος της επιχείρησης τόσο μειώνεται κι χρήση τους. Ομοίως ρόλο παίζει και στην χρήση ιστοσελίδων και ηλεκτρονικής υποβολής φόρμας στοιχείων, αλλά με αυξημένα ποσοστά (Διάγραμμα 1-8).



**Διάγραμμα 1-8**

**Εταιρική χρήση της τεχνολογίας πληροφόρησης, ανά τάξη μεγέθους**

**Πηγή : Eurostat, 2012**

Αναφορικά με τη χρήση των παραπάνω τεχνολογιών ανά χώρα, παρατηρούνται ουσιαστικές διαφορές. Η Ελλάδα κατέχει αρκετά μικρό ποσοστό όπως κι οι περισσότερες χώρες των Βαλκανίων, οι χώρες της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης διατηρούν υψηλά ποσοστά. Βεβαίως, τα ποσοστά παρουσιάζουν διακυμάνσεις και ανάλογα το τεχνολογικό μέσο. Για παράδειγμα, η Δανία κατέχει 98% στην εταιρική πρόσβαση διαδικτύου αλλά μόλις 47% στην εταιρική χρήση κινητών ευζωνικών δικτύων. Εντούτοις άλλες χώρες όπως η Σουηδία διατηρούν σχετική ομοιομορφία στα ποσοστά ανά είδος τεχνολογίας (Πίνακας 1-3).



	Internet access	Fixed broadband connection	Mobile broadband connection				Website or home-page
			All size classes	Small	Medium-sized	Large	
EU-27	95	87	47	43	66	85	69
Euro area	96	89	51	47	73	88	69
Belgium	96	86	29	25	45	71	77
Bulgaria	87	68	34	30	47	67	45
Czech Republic	96	87	25	20	41	61	77
Denmark	98	91	47	42	68	81	89
Germany	97	88	57	52	79	93	81
Estonia	96	90	48	45	58	71	73
Ireland	93	90	46	41	65	85	70
Greece	93	76	38	35	54	62	64
Spain	97	96	47	43	71	85	64
France	96	92	60	56	80	92	60
Italy	94	84	47	43	75	89	63
Cyprus	91	88	32	27	49	81	56
Latvia	92	82	23	21	32	53	53
Lithuania	98	87	49	45	64	84	68
Luxembourg	97	93	27	23	37	66	75
Hungary	89	84	38	33	57	77	60
Malta	95	94	41	37	52	74	73
Netherlands	100	91	41	36	55	75	82
Austria	98	82	65	60	87	97	83
Poland	94	73	24	19	38	73	65
Portugal	95	83	39	35	60	85	54
Romania	79	54	15	13	22	54	34
Slovenia	97	92	50	45	63	88	74
Slovakia	97	76	38	35	51	71	76
Finland	100	96	77	74	90	95	93
Sweden	96	94	67	64	85	95	89
United Kingdom	95	92	52	47	75	91	79
Iceland (1)	98	95	43	36	74	78	77
Norway	97	87	53	49	73	84	78
Croatia	96	80	41	34	48	74	66
FYR of Macedonia	82	74	24	23	28	38	52
Turkey (1)	91	89	16	13	25	41	53

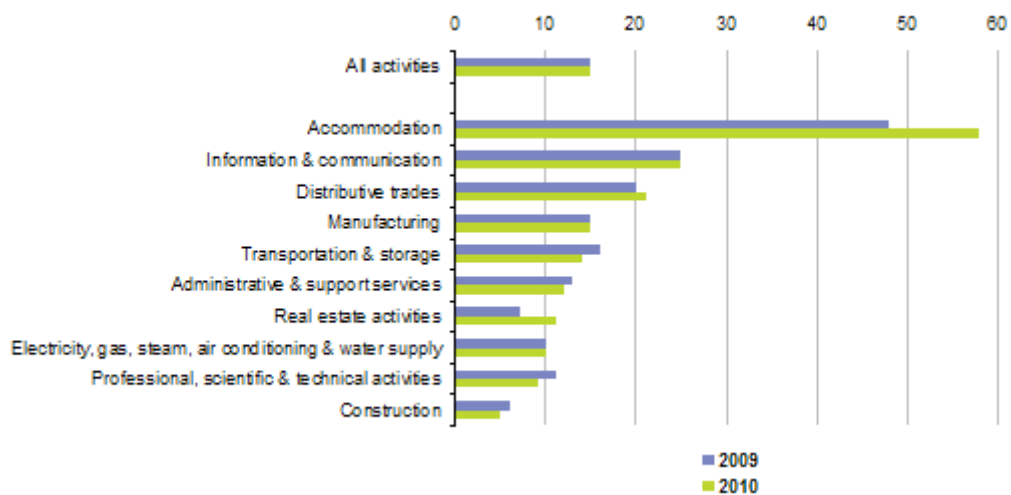
Πίνακας 1-3

Εταιρική χρήση της τεχνολογίας πληροφόρησης, ανά χώρα ΕΕ

Πηγή : Eurostat, 2012

Παράλληλα τα στοιχεία έρευνας της Eurostat σχετικά με επιχειρήσεις που πωλούν και αγοράζουν ηλεκτρονικά ή που διαθέτουν δικτυακό τόπο ή ιστοσελίδα (Διάγραμμα 1-9) παρουσιάζουν ενδιαφέρον, δείχνοντας σαφώς ότι οι υπηρεσίες διαμονής κατέχουν πρωτεύοντα ρόλο με ποσοστά περίπου 50% και 60% για τα έτη 2009 και 2010 αντίστοιχα. Μάλιστα, τα ποσοστά αυτά είναι διπλάσια από τα αντίστοιχα της δεύτερης σε κατάταξη κατηγορίας που αφορά υπηρεσίες και προϊόντα που σχετίζονται με την πληροφορία και την τεχνολογία. Επιπλέον, τα αγαθά κι υπηρεσίες που σχετίζονται με κατασκευές και ακίνητα κατέχουν τα χαμηλότερα ποσοστά, δείχνοντας ωστόσο άνοδο μεταξύ των ετών 2009 και 2010.





**Διάγραμμα 1-9**

**Επιχειρήσεις με ηλεκτρονικές πωλήσεις στις χώρες της ΕΕ**

**Πηγή : Eurostat (2012)**

## Συμπεράσματα 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Οι διαφορετικοί ορισμοί που διατυπώνονται αναφορικά με το ηλεκτρονικό επιχειρείν αναδεικνύουν την ευρύτητα και το πλήθος εφαρμογών και επιλογών που διαθέτει για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, τα διάφορα μοντέλα που διαμορφώνονται αποδεικνύουν ότι η ανάπτυξη τέτοιου είδους λειτουργιών βελτιώνει και εξελίσσει διάφορους τομείς δραστηριοποίησης. Στα βασικότερα πλεονεκτήματα καταγράφονται η ευελιξία αλλά και η υψηλότερης ποιότητας προϊόντα κι υπηρεσίες που προσφέρει, αιτιολογώντας τα στατιστικά δεδομένα στα οποία παρατηρείται μεγάλου βαθμού αύξηση καταναλωτών που επιλέγουν ηλεκτρονικές αγορές, εστιάζοντας τους λόγους σε οικονομικό επίπεδο. Ειδικότερα σε κλάδους όπως οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες και τα ηλεκτρονικά είδη, η διαδικτυακή αγορά παρουσιάζει υψηλή προτίμηση, ενώ σε μεγαλύτερου κόστους αγορές όπως αυτοκινήτου ή ακινήτου, οι καταναλωτές φαίνεται να μην εμπιστεύονται ανάλογα μέσα αγοράς. Ωστόσο, αξιοσημείωτη είναι η αύξηση στις επιχειρήσεις που επιλέγουν εφαρμογές ηλεκτρονικού επιχειρείν για βελτίωση της αποτελεσματικότητας τους και στον αριθμό των καταναλωτών που φαίνονται να αξιοποιούν αντίστοιχα μέσα.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- Carter J. (2001), Developing e-Commerce Systems, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Chaffey D. (2009), E-business and E-commerce Management Strategy, Implementation and Practice, 4th ed., Pearson Education, Harlow.
- Choi S, Stahl D. & Whinston A.B. (1997), The Economics of Electronic Commerce, Macmillan Technical Publishing p. 18
- Day B., (1999), “Consolidation in the e-business enterprise : significance of server partitioning”, Giga Information Group, 28 December, pp. 1-9
- Ecommerce Europe (2013), European E-commerce to reach € 312 billion in 2012, 19% growth
- Eurostat (2012), Στατιστικές για την Κοινωνία της πληροφορίας, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Information\\_society\\_statistics/el](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics/el)
- Evans N. (1999), “The technology tha will sharpen e-biz” Internetweek, No. 794, 20 December, pp/ 18-19
- Follit E., (2000), “The keys to e-transformation”, Informationweek, 28 February, p.145
- Health Industry Today (1999), “Separating e-business and e-commerce necessary to successfully complete on the Net says HEDIC”, Vol. 62 No. 12, pp. 5-7
- Kotler Philip (2003) , “Marketing Management”, Prentice Hall
- Li F. (2007), What is E-business: How the Internet Transforms Organisations, Blackwel Publishing, Oxford.
- Luis Murillo, (2001) "Supply chain management and the international dissemination of e-commerce", Industrial Management & Data Systems, Vol. 101 Iss: 7, pp.370 – 377
- McGee M. (2000), “Chief of the year”, Electroning Publishing, February, pp. 49-56, 226

- Roberts J. & Hersch W. (2000), “Web Security, consulting, get hot in coming months” Computer Reseller News, No. 886, 20 March, p. 90
- Rosa J (2000), “Small, midsize customers o prime target for e-business”, Computer Reseller News, No. 875, 3 January, pp. 43-44
- United Nations ESCAP (2006), Regional Training Workshop for Enterprise Support Agencies to promote E-business for SMEs in the Greater Mekong Subregion (GMS)
- Violino B. (1999), “Leaders of e-business”, Informationweek, 13 December, pp. 63-70
- Zhu K., Kraemer, K. and Xu, S. (2003), “Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors”, European Journal of Information Systems, Vol. 12 No. 4, pp. 251-268.
- Δουκίδης Ι. (2013), Σε ρυθμούς ανάπτυξης 25% το Ηλεκτρονικό Εμπόριο B2C το 2013 στην Ελλάδα, 9<sup>ο</sup> Συνέδριο Καινοτομίας του Διαδικτύου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν
- Κούρτογλου Ξ. (2013), Το e-commerce στην Ελλάδα, 4<sup>th</sup> Distance Selling & e-commerce conference,
- Λεκάκος Γ. (2013), Καταγραφή των Ελλήνων On-Line καταναλωτών και Ηλεκτρονικών Καταστημάτων, 2<sup>ο</sup> e-business world conference

## 2. Στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν

### Εισαγωγή 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποκτά συνεχώς αυξανόμενη σημασία για τη βιωσιμότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Πολλές από αυτές θεωρούν ότι αν υιοθετήσουν λύσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν, θα έχουν σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και αύξηση κέρδους. Ένα πολύ κρίσιμο ζήτημα είναι η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν, αφού αν δεν γίνει άρτιος σχεδιασμός και επιλογή κατάλληλων εργαλείων σε ευθυγράμμιση με τους επιχειρησιακούς στόχους, δεν θα επιτευχθεί επιτυχής υλοποίηση και οι συνέπειες πιθανόν να είναι αρνητικές σε πολλά επίπεδα. Σε αυτό συντελεί και το γεγονός ότι η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν θα πρέπει διερευνηθεί κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, υποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο την άμεση σχέση με άλλες επιμέρους στρατηγικές μίας επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι βασική πρόκληση για τις επιχειρήσεις αποτελεί η ενσωμάτωση του ηλεκτρονικού επιχειρείν με βάση την ήδη υπάρχουσα στρατηγική μίας επιχείρησης και η αναθεώρηση στόχων και διαδικασιών.

## 2.1 Ορισμός και επίπεδα στρατηγικής

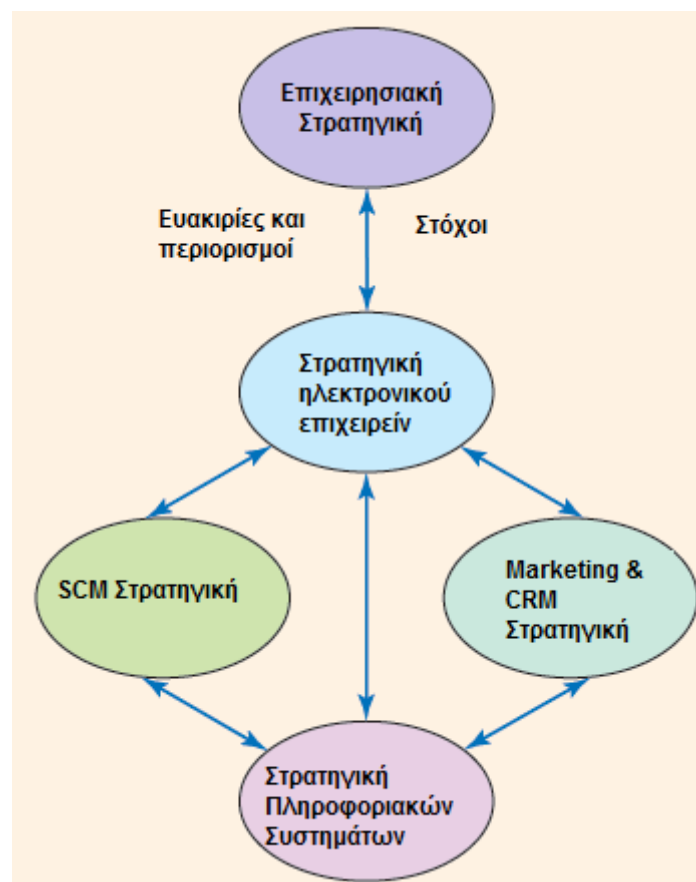
Σύμφωνα με τους Johnson και Scholes (2006) η επιχειρησιακή στρατηγική ορίζεται ως η κατεύθυνση και το πεδίο δράσης μίας επιχείρησης, για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αξιοποίησης των πόρων της σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders). Επίσης ο Lynch (2000) περιγράφει τη στρατηγική σαν μία αίσθηση σκοπού για την επιχείρηση, υπογραμμίζοντας ότι ο σκοπός δεν αποτελεί στρατηγική αλλά χρειάζεται επιπλέον σχέδια και δραστηριότητες.

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν ξεχωριστά επίπεδα στρατηγικής, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κι είναι τα εξής (Γεωργόπουλος, 2006).

- **Επιχειρησιακό:** Ορίζει σε ποια κατεύθυνση πηγαίνει η επιχείρηση και σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες βρίσκεται ή επιθυμεί να βρεθεί
- **Επιχειρηματικό:** Ορίζει πώς πρέπει να ανταγωνίζεται η επιχείρηση σε κάθε επιχειρηματική της δραστηριότητα
- **Λειτουργικό:** Δηλώνει τι πόρους και ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση για την υποστήριξη των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στρατηγικών. Αναφέρεται σε στρατηγική μάρκετινγκ, εφοδιαστικής αλυσίδας, διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οικονομικών και πληροφοριακών συστημάτων.

Η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει άμεση συσχέτιση με την επιχειρησιακή, επιχειρηματική και λειτουργική στρατηγική. Το επίπεδο στο οποίο ταιριάζει η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν μπορεί να οριστεί πλήρως επειδή διαφέρει σε κάθε επιχείρηση. Βέβαια, υπάρχει μία μεγαλύτερη σύγκλιση για ενσωμάτωση της στις λειτουργικές στρατηγικές, κυρίως ως βασικό κομμάτι της στρατηγικής πληροφοριακών συστημάτων. Ωστόσο, σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν στην εν λόγω προσέγγιση είναι η πιθανότητα να μην αναγνωριστεί σε υψηλότερο επίπεδο στρατηγική και να οδηγήσει σε λάθος σχεδιασμό. Συνεπώς πολλοί

υποστηρίζουν ότι η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν θα πρέπει να εμπεριέχεται στην επιχειρησιακή στρατηγική (corporate) καθώς σε εκείνο το επίπεδο καθορίζονται και οι απαιτούμενοι πόροι. Ο Rowley (2002) τόνισε ότι η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν θα πρέπει να υποστηρίζει τους στρατηγικούς επιχειρησιακούς στόχους αλλά και να υποστηρίζει λειτουργικές στρατηγικές όπως στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας και marketing, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 2-1 .



**Διάγραμμα 2-1**

**Συσχέτιση στρατηγικής ηλεκτρονικού επιχειρείν με τις υπόλοιπες στρατηγικές**

**Πηγή : Chaffey , 2009**

## 2.2 Μοντέλο ανάπτυξης στρατηγικής ηλεκτρονικού επιχειρείν

Πριν την ανάπτυξη στρατηγικής η ομάδα διοίκησης θα πρέπει να συμφωνήσει στη διαδικασία που θα ακολουθήσει. Τα μοντέλα ανάπτυξης στρατηγικής παρέχουν ένα πλαίσιο για μια λογική ακολουθία ώστε να συμπεριληφθούν όλες οι βασικές δραστηριότητες του e-business. Μέσω της μελέτης των εναλλακτικών μοντέλων που έχουν προταθεί (Πίνακας 2-1) παρατηρούνται τα εξής κοινά βασικά στοιχεία :

- Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, που θα πρέπει να διεξάγονται τόσο κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής όσο και συνεχώς για ανταπόκριση στον ανταγωνισμό.
- Σαφής διατύπωση οράματος και στόχων, με στόχο την διάδοση τους στους εργαζόμενους και την αγορά. Οι στόχοι είναι απαραίτητοι και για πραγματοποίηση ελέγχου αν η επιχείρηση έχει επιτύχει.
- Η ανάπτυξη στρατηγικής μπορεί να διαχωριστεί σε δύο φάσεις : διαμόρφωση και υλοποίηση.
- Ο έλεγχος είναι μείζονος σημασίας για να εξασφαλιστεί αποτελεσματικότητα της στρατηγικής και να γίνουν οι κατάλληλες τροποποιήσεις.



Jebassi & Enders (2008) E-business strategy framework	Johnson & Scholes (2006) Parallel corporate strategy model	McDonald (1999) Sequential marketing strategy model	Smith (1999) SOSTAC Sequential marketing strategy model
SWOT ανάλυση (αγορά, καταναλωτές, ανταγωνιστές) Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (ανθρώπινοι πόροι, οικονομικοί πόροι και λειτουργίες)	Στρατηγική ανάλυση (περιβάλλον, πόροι, προσδοκίες, στόχοι και κουλτούρα)	Ανασκόπηση κατάστασης (έλεγχος μάρκετινγκ, SWOT ανάλυση, παραδοχές)	Ανάλυση κατάστασης (Situation analysis)
Αποστολή και στόχοι	Επιλογή στρατηγικής (δημιουργία εναλλακτικών, αξιολόγηση εναλλακτικών και επιλογή στρατηγικής)	Ορισμός Στόχων	Ορισμός Στόχων
Διαμόρφωση στρατηγικής για τη δημιουργία αξίας με βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διερεύνηση νέων αγορών	Υλοποίηση στρατηγικής (σχεδιασμός πόρων, ανθρώπινο δυναμικό, οργανωσιακή δομή)	Διαμόρφωση στρατηγικής (στόχοι μάρκετινγκ και στρατηγική, εκτίμηση αποτελεσμάτων, εντοπισμός εναλλακτικών σχεδίων)	Στρατηγική
Υλοποίηση στρατηγικής συμπεριλαμβάνοντας εσωτερική δομή, προμηθευτές και πελάτες		Κατανομή πόρων και έλεγχος	Τακτική, ενέργειες, έλεγχος

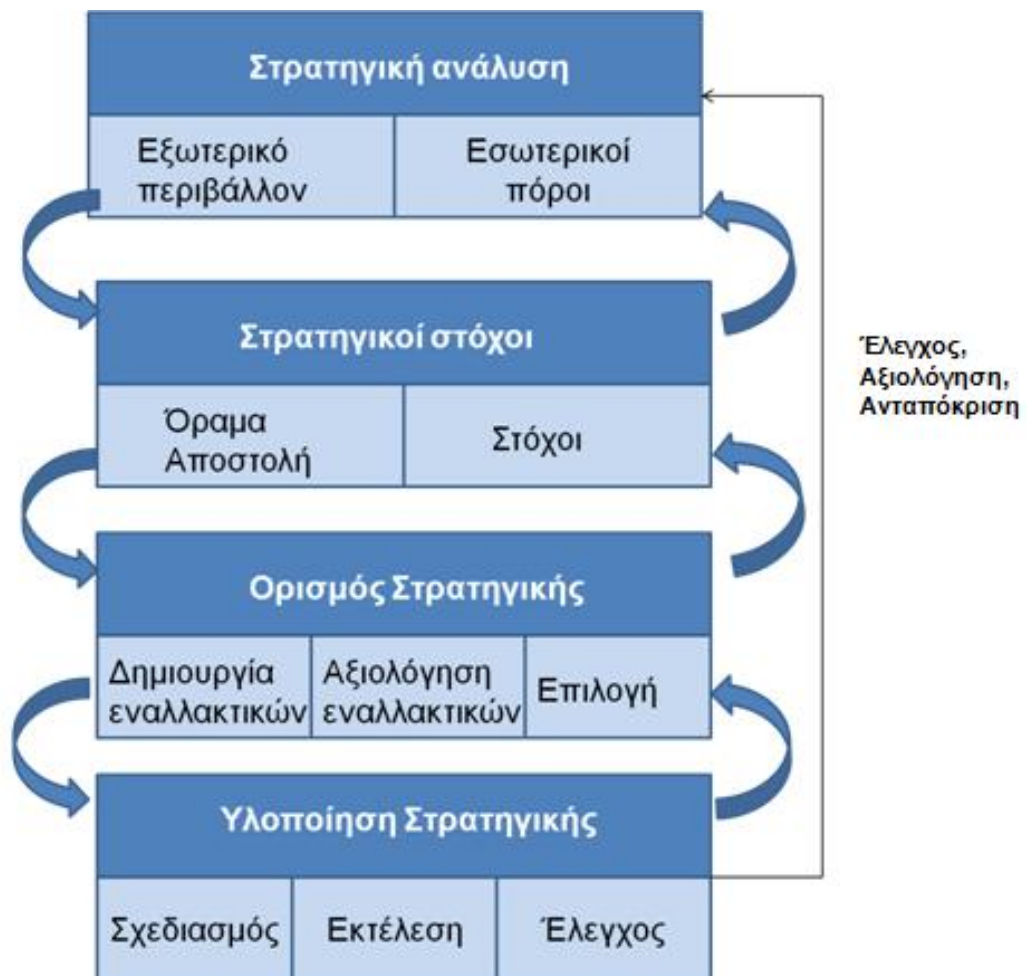
**Πίνακας 2-1**

**Εναλλακτικά μοντέλα ανάπτυξης στρατηγικής**

**Πηγή : Chaffey, 2009**

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία οδηγούμαστε σε ένα γενικά αποδεκτό μοντέλο ανάπτυξης στρατηγικής που αποτελείται από:

- Στρατηγική ανάλυση: Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ορισμός στρατηγικών στόχων
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής



**Διάγραμμα 2-2**  
**Γενικό Μοντέλο Ανάπτυξης στρατηγικής**  
 Πηγή : Chaffey, 2009

### 2.3 Στρατηγική Ανάλυση

Η στρατηγική ανάλυση περιλαμβάνει τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών για τις εσωτερικές διαδικασίες και τους πόρους μίας επιχείρησης αλλά και για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την αγορά. Ουσιαστικά αποτελείται από επισκόπηση :

- Γενικευμένου περιβάλλοντος/ PEST Environment
- Άμεσου περιβάλλοντος/ Task Environment
- Εσωτερικού Περιβάλλοντος

### 2.3.1 Γενικευμένο Περιβάλλον/ PEST Environment

Για την ανάλυση του Γενικευμένου περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν ένα σύνολο μεταβλητών που σχετίζονται με το επίπεδο απαιτήσεων, τις προμήθειες και τα κόστη της (Johnson and Scholes, 2006). Η ανάλυση εξετάζει την επίδραση κάθε παράγοντα και τα αποτελέσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιοποιήσουν ευκαιρίες αλλά και να διαμορφώσουν τα στρατηγικά πλάνα τους. Σύμφωνα με τον Kotler (1998) η PEST ανάλυση είναι πολύ χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο για κατανόηση τάσης αγοράς, στρατηγικής θέσης και κατεύθυνσης των λειτουργιών. Παράλληλα είναι αποτελεσματική για επιχειρηματικό και στρατηγικό σχεδιασμό (business and strategic planning), σχεδιασμό marketing (marketing planning) και ανάπτυξη επιχείρησης και προϊόντος (business and product development). Σημαντικό στοιχείο είναι ότι μέσω αυτής της ανάλυσης διαπιστώνεται αν η απόδοση της επιχείρησης είναι θετικά ευθυγραμμισμένη με τις εκάστοτε δυνάμεις αλλαγής που επιδρούν στο επιχειρησιακό περιβάλλον (Porter 1985).

Η PEST ανάλυση συνίσταται στην ανάλυση των εξής (Διάγραμμα 2-3)

- Πολιτικό Περιβάλλον (Political) : πολιτική σταθερότητα, κυβερνητικές πολιτικές για το εμπόριο, εμπορικές συμφωνίες της χώρας για συνεργασία με άλλα κράτη
- Οικονομικό Περιβάλλον (Economic) : οικονομική κρίση, επιτόκια δανεισμού, ύψος πληθωρισμού, επίπεδα ανεργίας
- Κοινωνικό Περιβάλλον (Social) : δημογραφικά στοιχεία, αξίες, αντιλήψεις, τρόπος ζωής
- Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological) : τεχνολογία που επιτρέπει τη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων – υπηρεσιών, τεχνολογία που

παρέχει νέα κανάλια διανομής, τεχνολογία που επιτρέπει νέα κανάλια προβολής, τεχνολογία που επιτρέπει την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων

Ωστόσο κάποιες φορές γίνεται αναφορά σε PEST(LE) ανάλυση συμπεριλαμβάνοντας επιπρόσθετα:

- Νομικό Περιβάλλον (Legal) : νομικό πλαίσιο σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο
- Ηθικό Περιβάλλον (Ethical) : θέματα ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας.

<b>Πολιτικοί Νομικοί Παράγοντες</b>	<b>Οικονομικοί Παράγοντες</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μονοπώλια</li> <li>- Νόμοι προστασίας</li> <li>- Φορολογική Νομοθεσία</li> <li>- Κανονισμοί Εισαγωγών/Εξαγωγών</li> <li>- Νομοθεσία για την εργασία</li> <li>- Πολιτική σταθερότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Κύκλοι εργασιών</li> <li>- Επιτόκια</li> <li>- Πληθωρισμός</li> <li>- Ανεργία</li> <li>- Μέσο Εισόδημα Πολιτών</li> <li>- Ενέργεια και Κόστος</li> </ul>
<b>Παράγοντες Κουλτούρας</b>	<b>Τεχνολογικοί Παράγοντες</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Δημογραφικά</li> <li>- Τρόπος ζωής</li> <li>- Μόρφωση Αγοραστικού Κοινού</li> <li>- Πεποιθήσεις για την Εργασία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Έξοδα για Έρευνα</li> <li>- Προσανατολισμός στη Χρήση Τεχνολογιών</li> <li>- Νέες Ανακαλύψεις και Εξελίξεις</li> <li>- Ταχύτητα Διάδοσης Τεχνολογίας</li> <li>- Χρονικό Διάστημα Παλαίωσης Τεχνολογίας</li> </ul>

Διάγραμμα 2-3 PEST Environment

Πηγή : Παναγιώτου, 2003

Οι παραπάνω παράγοντες για το ηλεκτρονικό επιχειρείν στην Ελλάδα αναλύονται ως εξής :

- Πολιτικό Περιβάλλον
  - Πραγματοποιούνται δομικές αλλαγές.

- Διεύρυνση διαδικτύου και επέκταση δικτύου.
  - Γίνονται προσπάθειες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
  - Μειώσεις κρατικών δαπανών.
  - Διάφορες ρυθμίσεις επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών
  - Συμφωνίες μεταξύ κρατών ΕΕ διευκολύνουν θέματα εμπορίου.
  - Μικρή προσπάθεια ενίσχυσης ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας, αλλά ανοδική πορεία και λόγω προγραμμάτων ΕΕ.
- Οικονομικό Περιβάλλον
    - Συνθήκες οικονομικής ύφεσης τα τελευταία έτη, με ενδείξεις για πιθανή ανάκαμψη τα επόμενα χρόνια
    - Λήψη πολλών μέτρων κυρίως με τη μορφή φόρων
    - Μείωση ΑΕΠ
    - Περιορισμένη ρευστότητα τραπεζών
    - Μείωση δανείων
    - Αυξημένα ποσοστά ανεργίας σε επίπεδα 28% για τον Ιανουάριο 2014
    - Μείωση πληθωρισμού συγκριτικά με προηγούμενα έτη, μείωση 1,4% στις αρχές του 2014
    - Ανοδικά έσοδα από τον κλάδο ηλεκτρονικού εμπορίου
  - Κοινωνικό Περιβάλλον

- Το διαδίκτυο έχει γίνει πολύ δημοφιλές μέσο στους Έλληνες
  - Εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο για τις περισσότερες περιοχές της χώρας, χωρίς υψηλό κόστος.
  - Η εξοικείωση με το διαδίκτυο ενισχύει τις ηλεκτρονικές αγορές
- Τεχνολογικό Περιβάλλον
    - Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.
    - Οι περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν ηλεκτρονικό επιχειρείν για διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
    - Οι πάροχοι διαδικτύου προσφέρουν επαγγελματικά πακέτα με χαμηλό κόστος, συντελώντας στην ανάπτυξη ηλεκτρονικού επιχειρείν ακόμα και από μικρές επιχειρήσεις

### **2.3.2 Άμεσο Περιβάλλον/Task Environment – Υπόδειγμα Porter**

Το διαδίκτυο έχει δημιουργήσει νέους κλάδους της αγοράς, όπως ηλεκτρονικές δημοπρασίες και ψηφιακές αγορές. Ωστόσο, η βασική επιρροή στη δομή της αγοράς είναι ότι αναδιαμόρφωσε τους υπάρχοντες τομείς. Ειδικότερα, σε αυτό συντέλεσε η ανάγκη για χαμηλότερο κόστος αλλά και ταχύτερη επικοινωνία, συλλογής πληροφοριών και πραγματοποίησης συναλλαγών. Κατά συνέπεια το ηλεκτρονικό επιχειρείν έχει μετατρέψει πολλές διαδικασίες σε διάφορους κλάδους της αγοράς.

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου είτε είναι νέος είτε είναι παλαιότερος, προσδιορίζεται από τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού : δύναμη

ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων, η απειλή νεοεισερχομένων, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων αποτυπώνει την ελκυστικότητα του κλάδου, εκθέτει τους παράγοντες κερδοφορίας του κλάδου και δίνει μία οπτική για την εξέλιξη κερδοφορίας στο μέλλον. Σημαντικό στοιχείο είναι η δυνατότητα προσδιορισμού κερδοφορίας μέσω των πέντε δυνάμεων ακόμα κι αν οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα κι οι ανταγωνιστές αλλάξουν.

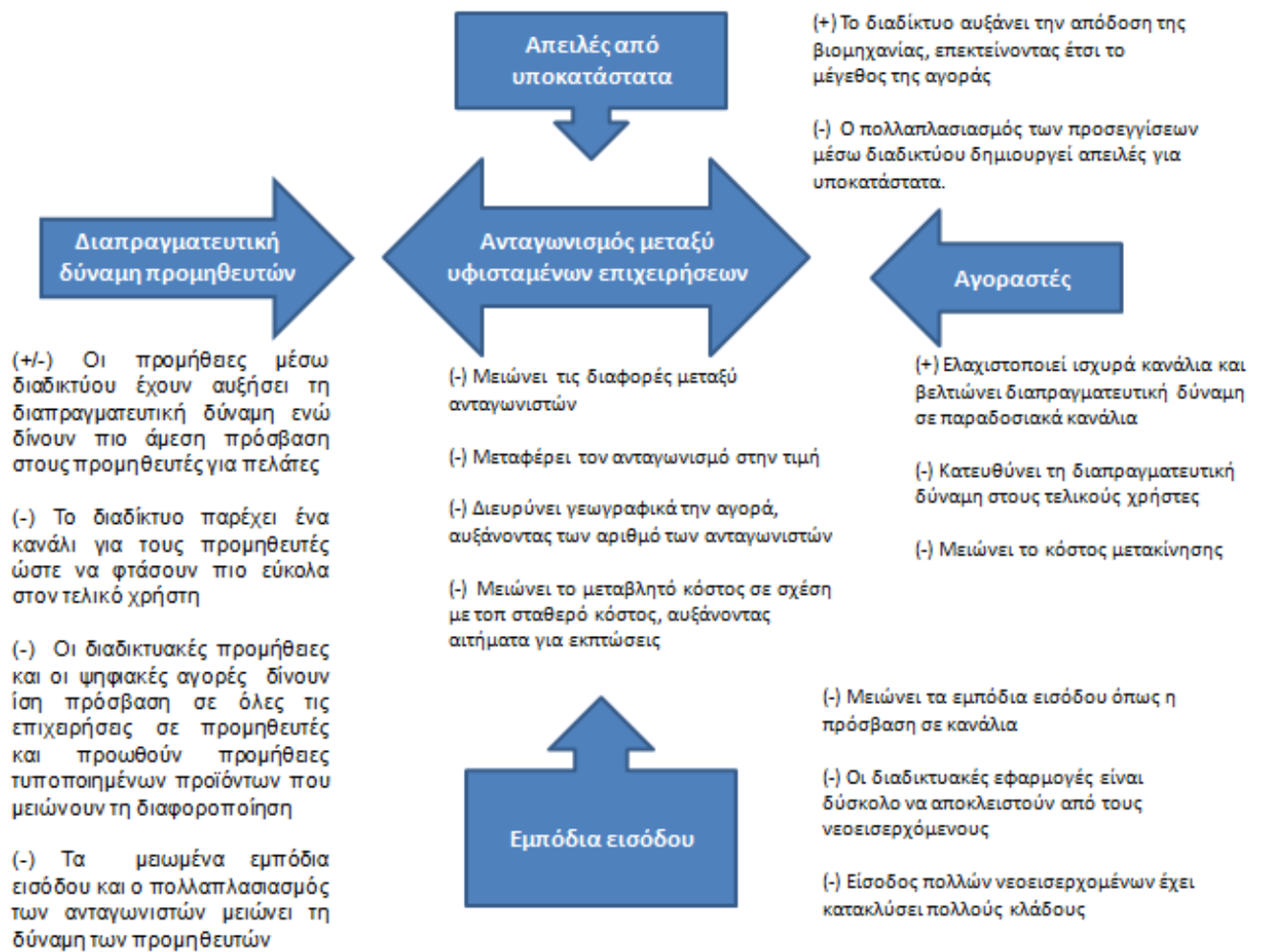
Παρά το γεγονός ότι κάθε δύναμη μπορεί να διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, η μελέτη σε εύρος αγοράς περιλαμβάνοντας κλάδους στους οποίους το διαδίκτυο παίζει σημαντικό ρόλο, αποκαλύπτει αξιοσημείωτες και σαφείς τάσεις. Κάποιες από αυτές είναι θετικές. Για παράδειγμα, το διαδίκτυο μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς παρέχει νέα και πιο άμεσα κανάλια διανομής. Επίσης, το διαδίκτυο ενισχύει την αποδοτικότητα ενός κλάδου μέσω της βελτίωσης της θέσης σε σχέση με παραδοσιακά υποκατάστατα.

Αντίθετα, πολλές τάσεις είναι αρνητικές. Η τεχνολογία παρέχει στους αγοραστές ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με τα προϊόντα και τους προμηθευτές, ενισχύοντας έτσι τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον, το Διαδίκτυο μειώνει τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. Με την ενεργοποίηση νέων προσεγγίσεων για την ικανοποίηση των αναγκών και την εκτέλεση των καθηκόντων, δημιουργεί νέα υποκατάστατα. Επειδή είναι ένα ανοικτό σύστημα, οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη δυσκολία στην διατήρηση προσφορών, εντείνοντας έτσι τον ανταγωνισμό. Η χρήση του Διαδικτύου τείνει επίσης να επεκτείνει γεωγραφικά την αγορά, φέρνοντας όλο και περισσότερες εταιρείες σε ανταγωνισμό τη μία με την άλλη. Παράλληλα, οι τεχνολογίες του Διαδικτύου τείνουν να μειώνουν το μεταβλητό κόστος και τη δομή του σταθερού κόστους, δημιουργώντας σημαντικά μεγαλύτερη πίεση για εταιρείες να συμμετάσχουν σε ανταγωνισμό τιμών.

Η ανάπτυξη του διαδικτύου μπορεί να επεκτείνει την αγορά, αλλά αυτό μπορεί να γίνεται με κόστος της κερδοφορίας. Το γεγονός αυτό είναι αντιφατικό καθώς παρά τα πολλά πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού επιχειρείν (πχ. εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες, διευκόλυνση συναλλαγών και διανομής), επιτρέποντας σε αγοραστές να αναζητήσουν και να συναλλαχθούν με επιχειρήσεις πιο εύκολα, έχει ως αποτέλεσμα τα πλεονεκτήματα αυτά να μην λαμβάνονται ως κέρδη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αγορά αυτοκινήτων. Το διαδίκτυο επιτρέπει σε αγοραστές να συλλέγουν πληροφορίες με λεπτομερείς προδιαγραφές και τιμές για μεταχειρισμένα αυτοκίνητα αλλά και πληροφορίες σχετικά με τους διάφορους πωλητές. Επίσης, το διαδίκτυο μειώνει τη σημασία τοποθεσίας για την πώληση οπότε επεκτείνει γεωγραφικά την αγορά. Επομένως κάθε πωλητής γίνεται δυνητικός ανταγωνιστής. Επιπρόσθετα, οι online πωλητές δε μπορούν να διαφοροποιηθούν εύκολα αφού δεν έχουν τη δυνατότητα παροχών όπως χώρους εκθέσεων ή υπηρεσίες μετά την πώληση. Προφανώς, με περισσότερους ανταγωνιστές να πωλούν μη διαφοροποιημένα προϊόντα, η βάση του ανταγωνισμού στρέφεται στην τιμή. Άρα, σε αυτό τον κλάδο το διαδίκτυο έχει αρνητική επιρροή.

Φυσικά, σε πολλούς κλάδους η εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν αυξάνει την ελκυστικότητά του. Τέτοιος κλάδος είναι οι online δημοπρασίες. Εδώ, οι αγοραστές κι οι προμηθευτές είναι διασκορπισμένοι και συνεπώς έχουν μειωμένη δύναμη, ενώ τα υποκατάστατα παρουσιάζουν μικρότερη προσβασιμότητα και δεν εξυπηρετούν τόσο την άνεση των καταναλωτών. Επιπλέον, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο χαρακτηρίζονται μέτρια, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας, αποτρέποντας νέους ανταγωνιστές ή τοποθετώντας τους σε μειονεκτική θέση. Στον κλάδο κυρίαρχος ανταγωνιστής είναι το eBay, που ακόμα κι όταν νέοι ανταγωνιστές εισήλθαν στον κλάδο διατήρησε τις τιμές της και εφάρμοσε άλλους τρόπους προσέλκυσης πελατών. Κατά συνέπεια, απειράπη ο ανταγωνισμός τιμής σε αυτό τον κλάδο.





#### Διάγραμμα 2-4

#### Υπόδειγμα Porter – Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

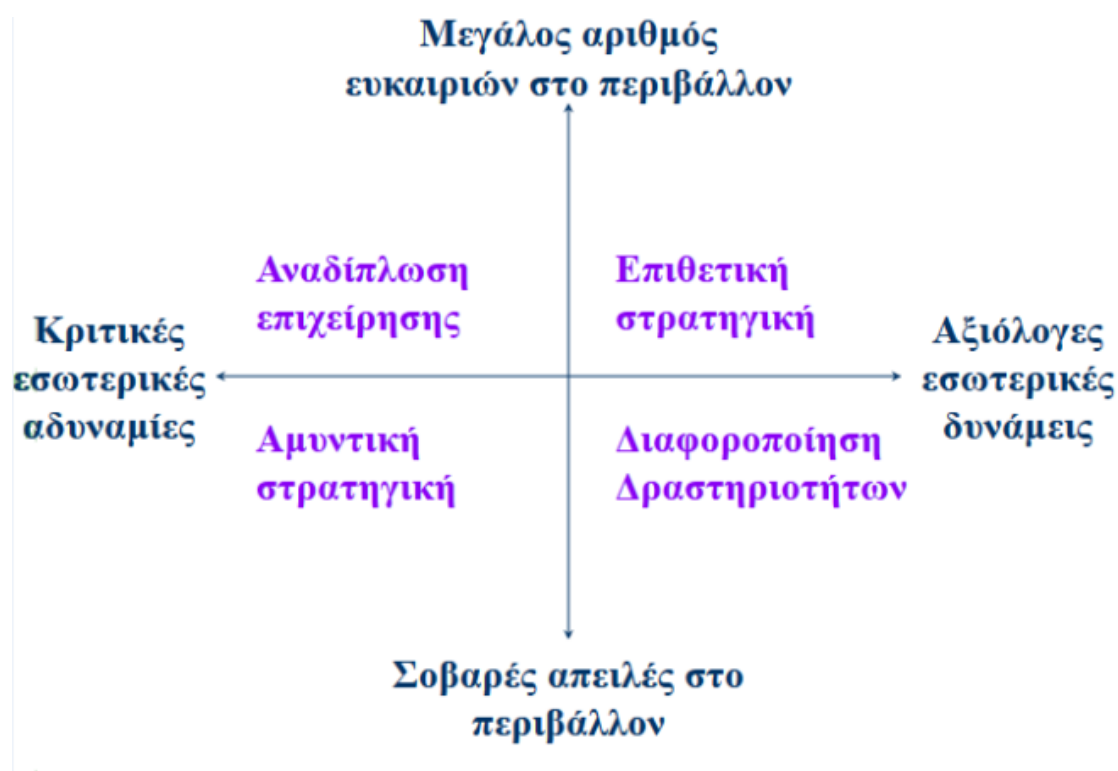
Πηγή : Porter, 2001

### 2.3.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση πόρων είναι ένας κύριος παράγοντας σχετικά με τις δυνατότητες e-business. Για παράδειγμα, διαπιστώνεται σε ποιο βαθμό διαθέτει η επιχείρηση την απαραίτητη δομή αλλά και τους ανάλογους οικονομικούς

πόρους να αναπτύξει ηλεκτρονικό επιχειρείν. Άλλωστε οι πόροι αυτοί θα συνδυαστούν για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών διαδικασιών.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα απλό και ισχυρό εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναλύσουν τους πόρους με όρους δυνατών και αδύναμων σημείων και σε αντιστοιχία με το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες και απειλές. Μέσα σε ένα e-business περιβάλλον, μπορεί να πραγματοποιηθεί SWOT σε συσχέτιση με το marketing, την εφοδιαστική αλυσίδα και τα πληροφοριακά συστήματα ή μία ξεχωριστή ανάλυση SWOT για το καθένα. Η ανάλυση SWOT είναι αποτελεσματική όταν τα στοιχεία συνδυάζονται σε ένα τυπικό σχέδιο με τέσσερα πεδία (Διάγραμμα 2-5). Με αυτό τον τρόπο, γίνεται καλύτερος υπολογισμός των απειλών και πιο εύκολος εντοπισμός των ευκαιριών ώστε να ενσωματωθούν στην στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν.



Διάγραμμα 2-5 SWOT Ανάλυση

Πηγή : Κλήμης, 2009

Για να εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες που μπορεί να εντοπιστούν μέσω της ανάλυσης SWOT, θα πρέπει να έχουν εξασφαλιστεί οι απαραίτητοι πόροι, σε υλικό επίπεδο και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Προφανώς, προκύπτει άμεσα η ανάγκη για ανάλυση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, μέσω της οποίας γίνεται αναθεώρηση των πόρων αυτών και του τρόπου χρήσης τους. Μέσω αυτής της ανάλυσης προσδιορίζεται κατά πόσο μπορεί να υποστηριχθεί η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν.

## **2.4 Στρατηγικοί Στόχοι**

Ο ορισμός στρατηγικών στόχων είναι καίριο κομμάτι στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής, καθώς καθορίζει τη διαμόρφωση και υλοποίηση της. Συνεπώς, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη σαφήνεια και στον τρόπο που θα διαδοθούν, αφού θα αποτελέσουν τη βάση για να διαπιστωθεί αν η στρατηγική είναι επιτυχής. Εφόσον αποτελούν μέτρο για την απόδοση μίας επιχείρησης, είναι προφανές ότι οδηγούν και στον προσδιορισμό κατάλληλων διορθωτικών κινήσεων. Γι' αυτό οι στόχοι που θέτονται πρέπει να είναι μετρήσιμοι και σαφείς χρονικά. Παράλληλα θα πρέπει να μετρηθούν ως προς την αποδοτικότητα, αν η επιχείρηση πράττει δραστηριότητες σωστά και την αποτελεσματικότητα, αν η επιχείρηση πράττει τις σωστές δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, 2006)

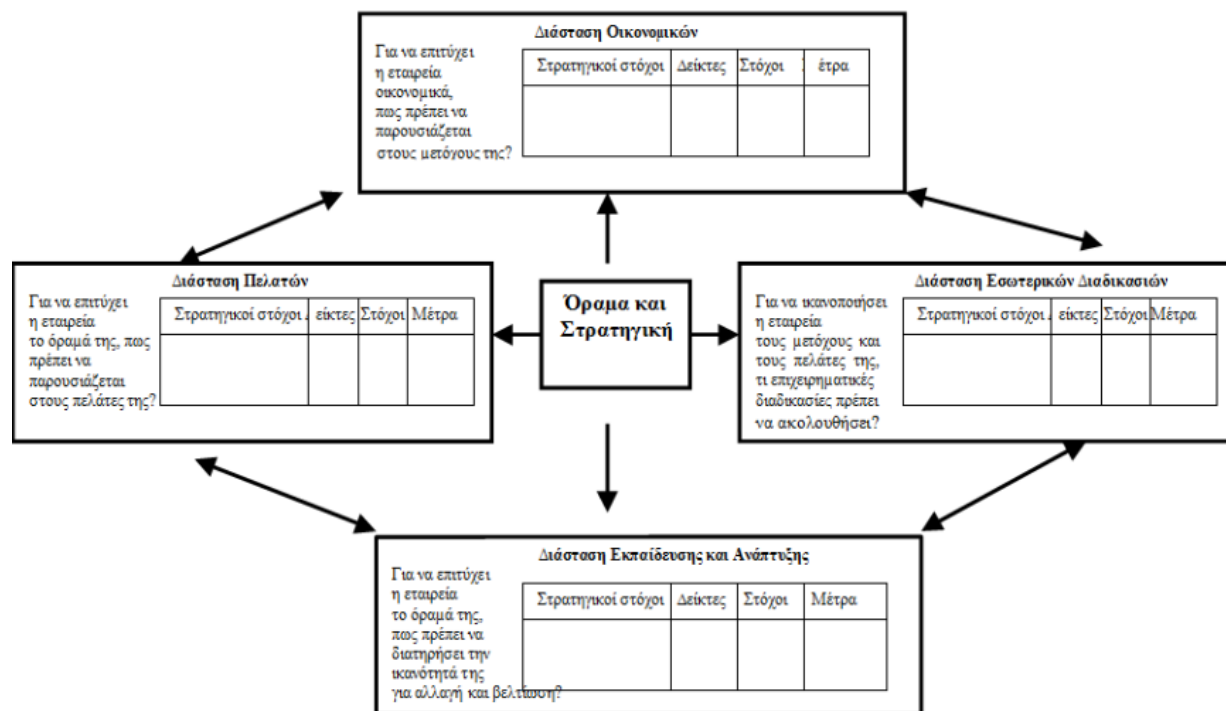
Η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει και στην διατύπωση της αποστολής της, καθώς αποτελεί το λόγο ύπαρξής της. Ορίζει το κοινό όραμα αλλά και όσα θέλει να επιτύχει, καθορίζοντας τους θεμελιώδεις σκοπούς μίας επιχείρησης. Μία πλήρης πρόταση αποστολής περιέχει το πού θα ανταγωνιστεί (αγορά, περιοχή) και πώς θα ανταγωνιστεί (τι θα προσφέρει, ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)

Η πιο ευρέως διαδεδομένη προσέγγιση για να μετατραπεί το όραμα και η στρατηγική σε στρατηγικούς στόχους είναι η Balanced Scorecard και παρέχει

ένα μοντέλο αξιολόγησης της επίδοσης της επιλεγμένης στρατηγικής. Βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί η χρήση όχι μόνο οικονομικών δεδομένων, αλλά και δεδομένων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών, την καινοτομία και τη βελτίωση διαδικασιών. Τα πεδία που περιέχει η Balanced Scorecard είναι τα εξής :

- Οικονομική Διάσταση : Οι οικονομικοί δείκτες είναι σημαντικό μέρος της Balanced Scorecard και υποδεικνύουν αν η εκτέλεση στρατηγικής οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Για να γίνει η σωστή επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης, πρέπει να οριστούν οι οικονομικές κινήσεις, για να διασφαλιστεί η άρτια υλοποίηση της στρατηγικής (Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας, 2000).
- Διάσταση Πελάτη : Σχετίζεται με τους καταναλωτές και το μερίδιο αγοράς. Δηλαδή καθορίζεται το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται καθώς και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της για να ικανοποιήσει τους πελάτες και να λάβει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς.
- Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών : Προσδιορίζονται οι διαδικασίες που απαιτούνται για να προσδίδει αξία στους πελάτες και τους μετόχους, κάτι που συντελεί στην ανάπτυξη κατάλληλων δεικτών επίδοσης. Βασίζεται σε επιχειρησιακές διαδικασίες που έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην ικανοποίηση πελατών και έχουν σχέση με ποιότητα, χρόνο, δεξιότητες εργαζομένων και παραγωγικότητα. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις διακριτές ικανότητές τους.
- Διάσταση Εκπαίδευσης και ανάπτυξης : Αναφέρεται στη βελτίωση και ανάπτυξη της γνώσης της επιχείρησης. Τονίζει της σημασίας επένδυσης στο μέλλον ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά της σε ένα

συνεχώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον, εστιάζοντας στην εσωτερική δομή και την καινοτομία (Wheelen & Hunger, 2000)



**Διάγραμμα 2-6**

**Balanced Scorecard**

Πηγή : Balanced Scorecard

**2.5 Διαμόρφωση στρατηγικής**

Η διαμόρφωση στρατηγικής χωρίζεται σε τρεις φάσεις : δημιουργία εναλλακτικών, αξιολόγηση και επιλογής της κατάλληλης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Προφανώς η διαμόρφωση βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους και είναι απαραίτητο να γίνεται συχνή αναθεώρηση τους.

Για τη διαμόρφωση στρατηγικής λαμβάνονται υπ' όψιν κάποιες αποφάσεις κλειδιά που αφορούν την ομάδα διοίκησης. Συνεπώς για κάθε πεδίο της διαμόρφωσης στρατηγικής οι manager επιθυμούν να δημιουργήσουν

εναλλακτικές και να τις επεξεργαστούν. Οι αποφάσεις αυτές είναι οι εξής (Chaffey, 2009) :

- Προτεραιότητα καναλιών : σχετίζεται με το βαθμό ηλεκτρονικού επιχειρείν που θέλει να αναπτύξει μία επιχείρηση, αν επιθυμεί διάθεση προϊόντων/ υπηρεσιών μόνο ηλεκτρονικά ή συνδυασμό παραδοσιακών και ηλεκτρονικών μέσων.
- Ανάπτυξη προϊόντος και αγοράς : σε ποιο τμήμα της αγοράς απευθύνεται η επιχείρηση και ποια στρατηγική θα ακολουθήσει την ανάπτυξη του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να διευκρινιστεί αν θα κατακτήσει μερίδιο αγοράς σε μία ήδη υπάρχουσα ή στοχεύει σε νέα γεωγραφικό ή καταναλωτικό μέρος αγοράς αλλά και αν θα προσθέσει νέα αξία σε ίδιο προϊόν ή θα πραγματοποιήσει διαφοροποίηση.
- Τοποθέτηση και διαφοροποίηση : μετά τον καθορισμό του τμήματος αγοράς στο οποίο απευθύνεται, θα πρέπει να προσδιορίσει ποια είναι η καλύτερη τοποθέτηση σε αντιστοιχία με τους ανταγωνιστές αλλά και με βάση την ποιότητα προϊόντος, την ποιότητα υπηρεσιών, την τιμή και το χρόνο.
- Επιχειρηματικό μοντέλο: σχετίζονται με την συνεχή αναθεώρηση καινοτομίας στις υπηρεσίες και τα προϊόντα με στόχο τη βελτίωση ποιότητας και την αύξηση κερδοφορίας.
- Αναδόμηση αγοράς : το ηλεκτρονικό επιχειρείν παρέχει ευκαιρίες για νέα δομή αγοράς και οι προοπτικές αυτές θα πρέπει να διερευνηθούν.
- Δυνατότητες διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας : σχετίζεται με πιθανούς τρόπους ενσωμάτωσης προμηθευτών, τύπους υλικών και

συναλλαγών που μπορούν να υποστηριχθούν με ηλεκτρονικές πληρωμές, δυνατότητα πρόσβασης σε online αγορές για μείωση κόστους προμηθευτών.

- Διαχείριση γνώσης : αναθεώρηση εσωτερικών δυνατοτήτων για ηλεκτρονικό επιχειρείν και διαμοιρασμό γνώσης και διαδικασιών. Συχνά θέμα αποτελεί πως μπορούν τα συστήματα να επεκταθούν για ενσωμάτωση νέων διαδικασιών και πως μπορεί να προωθηθεί ο διαμοιρασμός γνώσης μεταξύ εργαζομένων ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα.
- Δυνατότητες δομής και στελέχωσης : αφού ληφθούν οι παραπάνω αποφάσεις είναι απαραίτητο να ληφθούν αποφάσεις για τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί σχετικά με το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Η αξιολόγηση για την επιλογή κατάλληλης στρατηγικής είναι μείζονος σημασίας και έχουν προταθεί διάφορες μέθοδοι για τη διεξαγωγή της. Σύμφωνα με τον Daniel (2001) οι ευκαιρίες ηλεκτρονικού επιχειρείν πρέπει να εκτιμηθούν ως την αξία που θα προσθέσουν σε αντιστοιχία με την δυνατότητα της επιχείρησης να την παρέχει. Οι McDonald και Wilson (2002) ισχυρίστηκαν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται σε διάγραμμα ελκυστικότητας για τον πελάτη και ελκυστικότητας για την επιχείρηση. Ομοίως έχει προταθεί μία διαγραμματική προσέγγιση (Tjan 2001) βασισμένη στη μεταβλητότητα και την δυνατότητα της επιχείρησης για ηλεκτρονικό επιχειρείν που εμπεριέχει ευθυγράμμιση με τις κύριες δραστηριότητες, τη δομή και την κουλτούρα και βαθμός δυσκολίας υλοποίησης.

## **2.6 Υλοποίηση στρατηγικής**

Η υλοποίηση στρατηγικής περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη στρατηγικών στόχων και χωρίζεται σε τρία επίπεδα :

σχεδιασμός, εκτέλεση και έλεγχος. Οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε λειτουργία μέσω της ανάπτυξης διαδικασιών, προγραμμάτων και προϋπολογισμών. Βασικό στοιχείο αποτελεί η αποσαφήνιση ερωτημάτων σχετικά με το ποιοι θα υλοποιήσουν τη στρατηγική, πως θα γίνει διαχείριση λειτουργιών με στόχο την επιθυμητή κατεύθυνση, πως θα γίνει η στελέχωση και ποιο θα πρέπει να είναι ο τρόπος διοίκησης.

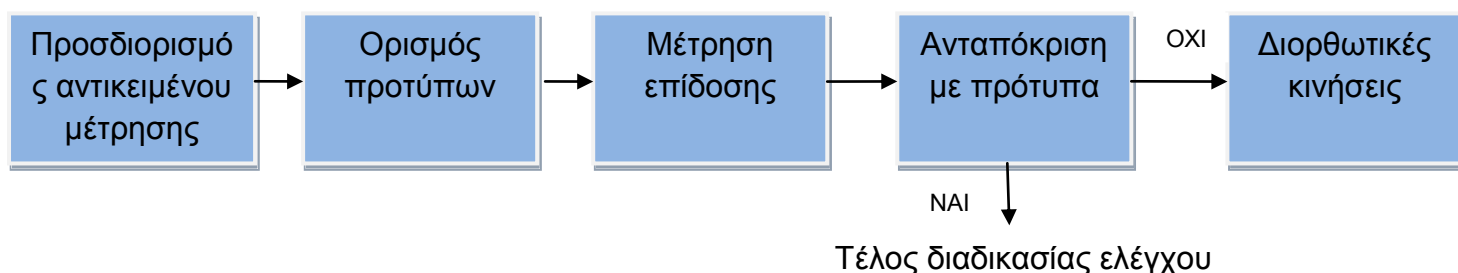
Ενώ στη διαμόρφωση στρατηγικής συνήθως συμμετέχουν μόνο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, στην υλοποίηση συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι μέσα από τις αρμοδιότητές τους. Πολλές φορές παρατηρούνται προβλήματα λόγω της συμμετοχής συγκεκριμένων στελεχών στη διαμόρφωση στρατηγικής, οπότε κρίνεται απαραίτητη η έγκαιρη και πλήρης ενημέρωση όλων των εργαζομένων για τις στρατηγικές και τις πολιτικές, ώστε να η επιτυχής υλοποίηση στρατηγικής να γίνει κοινό όραμα (Wheelen & Hunger, 2000).

Η διαχείριση των λειτουργιών είναι ένα κομμάτι που θα πρέπει να δοθεί έμφαση, καθώς για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί επιτυχώς μία στρατηγική απαιτείται η ευθυγράμμιση με τα νέα δεδομένα και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών που να υποστηρίζουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Περιλαμβάνει ανάπτυξη προγραμμάτων, διαδικασιών και προϋπολογισμών. Πιθανόν, το πιο κρίσιμο στοιχείο για να σωστή διαχείριση λειτουργιών με στόχο την υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διάδοση του κοινού οράματος κι η διασφάλιση συνεργασίας μεταξύ όλων των τμημάτων μίας επιχείρησης.

Η υλοποίηση στρατηγικής ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι λογικό να απαιτεί αρκετές προσαρμογές στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Η βασικότερη επιρροή εφαρμογής ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι η ανάγκη για πρόσληψη νέων εργαζομένων που κατέχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και διαθέτουν δεξιότητες σχετιζόμενες με την τεχνολογία. Παράλληλα, θα πρέπει να γίνει εκπαίδευση προσωπικού σε νέα συστήματα και διαδικασίες με βάση τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί. Αντίστοιχα, αλλαγές μπορεί να προκύψουν και στον τρόπο διοίκησης αφού θα προστεθούν νέα άτομα στην επιχείρηση και θα υπάρξει αναδιοργάνωση στη δομή. Παράλληλα, η ανάπτυξη ηλεκτρονικού επιχειρείν οδηγεί και μετατροπή σε στοιχεία της κουλτούρας.



Ο έλεγχος αποτελεί το τελευταίο στάδιο στην υλοποίηση στρατηγικής, παράλληλα όμως ορίζει και το σημείο ανατροφοδότησης. Η διοίκηση παρακολουθεί την εξέλιξη της στρατηγικής που έχει υλοποιηθεί και εκτελεί τις ανάλογες διορθωτικές κινήσεις. Επομένως, η διοίκηση θα πρέπει να διενεργεί έλεγχο της στρατηγικής και να διαπιστώνει έγκαιρα τυχόν παρεκκλίσεις, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές. Ουσιαστικά, παρατηρεί κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που είχαν τεθεί και συγκρίνεται η πραγματική επίδοση με την επιθυμητή. Η διαδικασία ελέγχου στρατηγικής αποτελείται από τα εξής στάδια : προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης, ορισμός προτύπων, μέτρηση επίδοσης, διαπίστωση κατά πόσο η επίδοση ανταποκρίνεται στα πρότυπα και ανάλογα με το αποτέλεσμα η διαδικασία τελειώνει ή οδηγείται στο τελευταίο βήμα που αφορά στην πραγματοποίηση διορθωτικών κινήσεων (Wheelen & Hunger, 2000).



**Διάγραμμα 2-7**

**Διαδικασία ελέγχου στρατηγικής**

**Πηγή : Wheelen & Hunger (2004)**

## **2.7 Ηλεκτρονικό επιχειρείν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Αν η μέση κερδοφορία επηρεάζεται από το διαδίκτυο, γίνεται όλο και πιο σημαντικό για κάθε εταιρία να ξεχωρίσει τι είναι πιο κερδοφόρο συγκριτικά με τη μέση απόδοση. Ο μόνος τρόπος να γίνει αυτό είναι με την επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, λειτουργώντας με

χαμηλότερο κόστος ή παρέχοντας προνομιακή τιμή ή ακόμα πραγματοποιώντας και τα δύο. Τα πλεονεκτήματα κόστους και τιμής μπορούν να επιτευχθούν σε δύο τρόπους. Ο ένας αφορά την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα (operational effectiveness), δηλαδή να κάνει ότι κι οι ανταγωνιστές, αλλά καλύτερα. Ο τρόπος αυτός μπορεί να έχει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των καλύτερων τεχνολογιών, καλύτερα εκπαιδευμένων ατόμων ή μια πιο αποτελεσματική δομή διοίκησης. Ο άλλος τρόπος για να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η στρατηγική τοποθέτηση (strategic positioning) . Πιο συγκεκριμένα να κάνει τα πράγματα διαφορετικά από τους ανταγωνιστές, με έναν τρόπο που να παρέχει ένα μοναδικό είδος αξίας στους πελάτες. Αυτό μπορεί να σημαίνει παροχή ενός συνόλου διαφορετικών χαρακτηριστικών, μιας διαφορετικής σειράς από υπηρεσίες, ή διαφορετικών οικονομικών διακανονισμών. Το Διαδίκτυο επηρεάζει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και τη στρατηγική τοποθέτηση με πολύ διαφορετικούς τρόπους. Καθιστά δυσκολότερο για τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν λειτουργικά πλεονεκτήματα, αλλά ανοίγει νέες ευκαιρίες για την επίτευξη ή την ενίσχυση μιας διακριτής στρατηγικής τοποθέτησης.

### **2.7.1 Επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα**

Το διαδίκτυο είναι κοινώς αποδεκτό ότι αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την επίτευξη επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Με τη διευκόλυνση και την επιτάχυνση της ανταλλαγής πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, επιτρέπει βελτιώσεις σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας, σε κάθε εταιρεία και βιομηχανία. Επειδή το διαδίκτυο είναι μια ανοιχτή πλατφόρμα με κοινά πρότυπα, οι εταιρείες μπορούν συχνά αξιοποιήσουν τα οφέλη του με πολύ λιγότερες επενδύσεις από αυτές που απαιτούνται για την αξιοποίηση παλαιότερων τεχνολογίας πληροφορίας.

Ωστόσο, η βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας δεν συνεπάγεται σε κάθε περίπτωση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις αποκτούν πλεονεκτήματα μόνο αν είναι

είναι σε θέση να επιτύχουν και να διατηρήσουν υψηλότερα επίπεδα της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας από τους ανταγωνιστές. Βέβαια, αυτή είναι μία δύσκολη προϋπόθεση ακόμα και υπό τις καλύτερες συνθήκες. Μόλις μια εταιρεία εγκαθιστά μια νέα βέλτιστη πρακτική, οι ανταγωνιστές της έχουν την τάση να τη μιμηθούν γρήγορα. Τελικά, ο ανταγωνισμός βέλτιστης πρακτικής οδηγεί σε ανταγωνιστική σύγκλιση, με αποτέλεσμα πολλές εταιρείες να κάνουν τα ίδια πράγματα με τον ίδιο τρόπο. Έτσι οι πελάτες καταλήγουν να λαμβάνουν απόφαση με βάση την τιμή, υπονομεύοντας την κερδοφορία της βιομηχανίας.

Η φύση των εφαρμογών του διαδικτύου καθιστά πιο δύσκολη τη διατήρηση των λειτουργικών πλεονεκτημάτων από ποτέ. Σε προηγούμενες γενιές των τεχνολογιών πληροφορίας, η ανάπτυξη εφαρμογών ήταν συχνά πολύπλοκη, χρονοβόρα, και εξαιρετικά δαπανηρή. Αυτά τα χαρακτηριστικά απέτρεπαν την απόκτηση τεχνολογικού πλεονεκτήματος, αλλά έκανε επίσης δύσκολο για τους ανταγωνιστές να μιμηθούν τα πληροφοριακά συστήματα. Η ευρύτητα του Διαδικτύου, σε συνδυασμό με την πρόοδο στον τομέα της αρχιτεκτονικής λογισμικού, και των εργαλείων ανάπτυξης, κάνει πολύ πιο εύκολο για τις εταιρείες να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις εφαρμογές. Σήμερα, σχεδόν κάθε εταιρεία αναπτύσσει παρόμοιους τύπους εφαρμογών διαδικτύου, συχνά με βάση γενικά πακέτα που προσφέρονται από άλλους κατασκευαστές. Οι επακόλουθες βελτιώσεις στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, θα είναι σε γενικές γραμμές κοινές καθώς οι εταιρείες συγκλίνουν στις ίδιες εφαρμογές με τα ίδια πλεονεκτήματα.

### **2.7.2 Στρατηγική Τοποθέτηση**

Όσο πιο δύσκολη γίνεται η διατήρηση των λειτουργικών πλεονεκτημάτων, η στρατηγική τοποθέτηση γίνεται όλο και πιο σημαντική. Αν μια εταιρεία δεν μπορεί να κατέχει λειτουργική αποτελεσματικότητα σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές της, ο μόνος τρόπος για να δημιουργήσει υψηλότερα επίπεδα της οικονομικής αξίας είναι να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους ή προνομιακή τιμή για να ανταγωνιστεί με διακριτό

τρόπο. Αξιόλογο είναι το γεγονός ότι οι εταιρείες σήμερα καθορίζουν τον ανταγωνισμό που αφορούν το Διαδίκτυο σχεδόν εξ ολοκλήρου από την οπτική της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Μάλιστα, πιστεύουν ότι δεν υπάρχει σταθερό πλεονέκτημα και γι' αυτό ζητούν την ταχύτητα και την ευελιξία, ελπίζοντας να μείνουν ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Φυσικά, χωρίς μια ξεχωριστή στρατηγική κατεύθυνση, η ταχύτητα και η ευελιξία δεν οδηγούν κάπου αφού είτε δεν δημιουργούνται μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ή οι βελτιώσεις είναι γενικές και δεν μπορεί να διατηρηθούν.

Η διαμόρφωση μίας στρατηγικής είναι θέμα πειθαρχίας και απαιτεί ισχυρή έμφαση στην κερδοφορία και όχι μόνο στην ανάπτυξη, δυνατότητα να καθορίσει μια μοναδική πρόταση αξίας και προθυμία για διαπραγματεύσεις στην επιλογή τι δεν πρέπει να κάνει. Μια εταιρεία πρέπει να παραμένει στην πορεία της, ακόμη και σε πολύπλοκες περιόδους, εξελίσσοντας παράλληλα την διακριτή θέση της. Η στρατηγική προχωράει πέρα από την επιδίωξη των βέλτιστων πρακτικών. Περιλαμβάνει την διαμόρφωση μίας προσαρμοσμένης αλυσίδας αξίας, που αποτελεί τη σειρά των δραστηριοτήτων που απαιτούνται να παράγει και να προσφέρει μία επιχείρηση ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και που ουσιαστικά της επιτρέπει μια να προσφέρει μοναδική αξία. Επιπλέον, η αλυσίδα αξίας θα πρέπει να είναι πλήρως ενσωματωμένη και μάλιστα όταν οι δραστηριότητες μιας εταιρείας ταιριάζουν μεταξύ τους τόσο ώστε να αποτελούν ανατροφοδότηση των λειτουργιών, γίνεται πιο δύσκολο για κάθε ανταγωνιστή που επιθυμεί να μιμηθεί τη στρατηγική αφού θα πρέπει να αναπαράγει ολόκληρο το σύστημα κι όχι μεμονωμένες δραστηριότητες (Porter 2001).

## **2.8 Η έλλειψη στρατηγικής**

Πολλοί από τους πρωτοπόρους του ηλεκτρονικού επιχειρείν, τόσο online επιχειρήσεις όσο και εδραιωμένες επιχειρήσεις, ανταγωνίζονται με τρόπο που παραβαίνει τους κανόνες στρατηγικής. Η συχνότερη έκφανση της έλλειψης στρατηγικής είναι η προσπάθεια μεγιστοποίησης εσόδων και

μεριδίου αγοράς μέσω προσέλκυσης πελατών με προσφορές, κίνητρα διανομής και ευρείας κλίμακας διαφήμισης, αντί να δοθεί έμφαση σε παροχή πραγματικής αξίας. Επίσης παρατηρείται ότι πολλές επιχειρήσεις μιμούνται τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών παρά να προσαρμόζουν την αλυσίδα αξίας με μοναδικό τρόπο ενώ αρκετές από αυτές δεν εδραιώνουν έλεγχο στο κεφάλαιο τους και στα κανάλια διανομής τους αλλά εισέρχονται σε συνεργασίες και outsourcing, αλλοιώνοντας την ταυτότητά τους.

Αν μία επιχείρηση αγνοεί τη στρατηγική, υπονομεύεται η δομή της και μειώνεται η πιθανότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπρόσθετα, δημιουργεί λανθασμένη συσχέτιση μεταξύ της απόκτησης πελατών και της ανάπτυξης κερδοφορίας, ενώ πιθανόν το σημαντικότερο πρόβλημα είναι ότι δημιουργεί την αντίληψη ότι η τιμή είναι η πρωταρχική ή μοναδική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας. Κατά συνέπεια, υποβαθμίζεται η δυνατότητα του διαδικτύου για υποστήριξη υπηρεσιών, άνεσης, εξατομίκευσης και άλλων μορφών αξίας και ο ανταγωνισμός μεταφέρεται σε χαμηλότερο επίπεδο.

Ακόμα και καλά εδραιωμένες επιχειρήσεις έχουν εκτοπιστεί λόγω του διαδικτύου. Οι περισσότερες ξεχνώντας τα στοιχεία που τους προσδίδουν μοναδικότητα, εφάρμοσαν δημοφιλείς εφαρμογές του διαδικτύου και μιμήθηκαν online προσφορές. Πολλοί ηγέτες κλάδου, εξέθεσαν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, με την είσοδο σε τμήματα της αγοράς που δεν μπορούσαν να προσφέρουν κάτι διακριτό ενώ άλλοι ωθούμενοι από μη καταρτισμένους επενδυτές προχώρησαν σε λάθος επιλογές προώθησης μέσω διαδικτύου, ως άστοχη προσπάθεια να ενισχύσουν την αξία τους στην αγορά.

Αντίθετα, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα συνεχιστεί σε τέτοιο βαθμό αφού μπορεί να ανατραπεί αν γίνει αντιληπτό ότι το διαδίκτυο ενισχύει τη διαμόρφωση διακριτής στρατηγικής και την προσαρμογή δραστηριοτήτων. Μάλιστα, οι σύγχρονες λύσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με παλαιότερες. Τα πακέτα λογισμικού που χρησιμοποιούνταν τα προηγούμενα χρόνια δεν ήταν εύκολο να

προσαρμοστούν στις εκάστοτε απαιτήσεις και συχνά οι επιχειρήσεις μετέτρεπαν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών τους ώστε να συμμορφώσουν τις βέλτιστες πρακτικές με το λογισμικό. Παράλληλα, η διασύνδεση των ξεχωριστών εφαρμογών μεταξύ τους αποτελούσε δύσκολο έργο κι η ανάπτυξη των ERP (Enterprise Resource Planning) συστημάτων οδήγησε στη σύνδεση διαφορετικών δραστηριοτήτων και δημιούργησε μεγαλύτερη ανάγκη για τυποποίηση διαδικασιών.

Η αρχιτεκτονική διαδικτύου σε συνδυασμό με βελτιώσεις λογισμικού και ανάπτυξης εργαλείων, καθιστά την τεχνολογία σε πολύ ισχυρό εργαλείο στρατηγικής. Άλλωστε, είναι πιο εύκολη η προσαρμογή εφαρμογών από την εδραίωση μίας μοναδικής στρατηγικής τοποθέτησης. Με την παροχή μίας κοινής πλατφόρμας κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, ενισχύεται η συσχέτιση δραστηριοτήτων. Με στόχο την απόκτηση τέτοιων πλεονεκτημάτων οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μην υιοθετούν γενικευμένα πακέτα λογισμικού αλλά να εξειδικεύουν την ανάπτυξη ηλεκτρονικού επιχειρείν με βάση τη δική τους στρατηγική. Βασική είναι όχι μόνο η επιδίωξη τέτοιων πλεονεκτημάτων αλλά κι η επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **2.9 Ηλεκτρονικό επιχειρείν και αλυσίδα αξίας**

Το βασικό εργαλείο για να γίνει αντιληπτή η επίδραση της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις, είναι η αλυσίδα αξίας, δηλαδή το σύνολο των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων δημιουργείται ένα προϊόν ή μία υπηρεσία και παρέχεται στους καταναλωτές. Όταν μία επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κάποιο κλάδο, εκτελεί μία σειρά από διακριτές αλλά παράλληλα διασυνδεδεμένες εργασίες, οι οποίες στη συνέχεια συνδέονται και με τις δραστηριότητες των προμηθευτών και των καναλιών διανομής. Η αλυσίδα αξίας μπορεί να θεωρηθεί και ένα πλαίσιο για την αναγνώριση αυτών των δραστηριοτήτων και πόσο επηρεάζει το κόστος μίας επιχείρησης και η αξία που παραδίδεται στους αγοραστές.

Επειδή κάθε δραστηριότητα εμπεριέχει δημιουργία, επεξεργασία και μεταφορά πληροφορίας, η πληροφορική έχει σημαντική επιρροή στην αλυσίδα αξίας. Το ειδικό πλεονέκτημα του διαδικτύου είναι η δυνατότητα διασύνδεσης και η δημιουργία δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας τη διαθεσιμότητα σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με την ενσωμάτωση ενός κοινού, ανοιχτού συνόλου πρωτοκόλλων επικοινωνίας, η τεχνολογία παρέχει μία πρότυπη δομή για πρόσβαση σε πληροφορίες και εύκολη διασύνδεση, σε πολύ μικρότερο κόστος από ιδιωτικά δίκτυα πληροφοριών.

Η εξέλιξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην αλυσίδα αξίας μπορεί να αναλυθεί σε πέντε στάδια, καθένα από τα οποία εξέλιξε το προηγούμενο (Porter, 2001). Τα πρώτα πληροφοριακά συστήματα αυτοματοποιούσαν διακριτές συναλλαγές όπως η καταχώρηση μίας παραγγελίας ή η τιμολόγηση. Το επόμενο στάδιο περιελάμβανε πιο ολοκληρωμένη αυτοματοποίηση και λειτουργική βελτίωση δραστηριοτήτων που είχαν ως βάση τον ανθρώπινο παράγοντα, όπως διαχείριση πόρων ή σχεδιασμός ενός προϊόντος. Το τρίτο στάδιο περιείχε ενσωμάτωση διαδικασιών όπως η σύνδεση δραστηριοτήτων πώλησης με επεξεργασία παραγγελιών, με αποτέλεσμα πολλαπλές διαδικασίες να συνδέονται μεταξύ τους με εργαλεία όπως τα πελατοκεντρικά συστήματα (CRM). Κατά το τέταρτο στάδιο, πραγματοποιείται ενσωμάτωση ολόκληρης της αλυσίδας αξίας από τους προμηθευτές μέχρι τους καταναλωτές. Στο πέμπτο στάδιο η τεχνολογία δεν χρησιμοποιείται μόνο για σύνδεση διαφορετικών δραστηριοτήτων αλλά και βελτιστοποίηση πρακτικών σε πραγματικό χρόνο. Συνεπώς, αλλάζει ο τρόπος λήψης αποφάσεων γιατί βασίζεται πλέον σε δεδομένα που πηγάζουν από πολλές δραστηριότητες και πολλές οντότητες. Για παράδειγμα η βελτιστοποίηση σχεδιασμού ενός προϊόντος, προσαρμόζεται με βάση εισροές όχι μόνο από βιομηχανίες και προμηθευτές αλλά και από καταναλωτές.

Βέβαια, η τεχνολογία ενώ προσφέρει πολλές δυνατότητες και εξελίσσει αλυσίδα αξίας, οι παραδοσιακές μέθοδοι παρέχουν μοναδικά πλεονεκτήματα, που το διαδίκτυο δεν μπορεί να καλύψει. Καταρχάς, οι καταναλωτές δεν μπορούν να έχουν άμεση επαφή και να δοκιμάσουν τα προϊόντα. Μάλιστα, οι

καταναλωτές χρειάζονται την καθοδήγηση εξειδικευμένου προσωπικού και συνήθως προκύπτουν χρήσιμες πληροφορίες από συζήτηση μαζί τους, ενώ η διαδικασία για να εντοπίσουν τις πληροφορίες που επιθυμούν σε έναν ιστότοπο μπορεί να είναι χρονοβόρα. Παράλληλα, η άμεση επαφή αγοραστή και προσωπικού, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο προώθησης αγορών ή διαπραγμάτευσης, που μέσω τεχνολογίας δεν μπορεί να αξιοποιηθεί.

Κατά συνέπεια, η επιρροή της τεχνολογίας στην αλυσίδα αξίας θα πρέπει να τηρείται σε κάποιο επίπεδο. Παρά το γεγονός ότι το διαδίκτυο έχει σημαντική επιρροή στο κόστος και την ποιότητα, δεν είναι ο μοναδικός ούτε ο κυρίαρχος παράγοντας. Συμβατικοί παράγοντες όπως οι δεξιότητες του προσωπικού, η δομή μίας επιχείρησης κι οι διαθέσιμοι πόροι, παίζουν επίσης διακεκριμένο ρόλο. Άρα, το διαδίκτυο σε πολλές πτυχές της αλυσίδας αξίας μπορεί να έχει μετατρεπτικό ρόλο αλλά κάποιες παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να παραμένουν ίδιες.



## **Συμπεράσματα 2ου κεφαλαίου**

Η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν και η ανάπτυξη της κρίνουν σε μεγάλο βαθμό αν θα οδηγηθεί μία επιχείρηση σε θετικά αποτελέσματα, αν θα εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βιωσιμότητα. Σημαντική παράμετρος είναι οι στρατηγικοί στόχοι και οι λειτουργικές διαδικασίες που θα πρέπει να υποστηρίζονται μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την αναγνώριση δυνατών και αδύναμων σημείων και παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν στη διαμόρφωση στρατηγικής ηλεκτρονικού επιχειρείν. Επιπλέον, η στρατηγική ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει άμεση επιρροή σε άλλες στρατηγικές όπως στρατηγική μάρκετινγκ, προμηθειών, καθιστώντας της για έναν ακόμα λόγο καίριας σημασία. Μάλιστα, η έλλειψη στρατηγικής έχει οδηγήσει αρκετές επιχειρήσεις σε μίμηση δραστηριοτήτων, αποσύνθεση της δομής της και παραποίηση της μοναδικότητάς της. Θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι πέρα από την πληθώρα πλεονεκτημάτων που προσφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν, υπάρχουν και σημεία που ενισχύουν τη θέση των καταναλωτών, όπως άμεση παροχή πληροφοριών και πρόσβαση σε διάφορα προϊόντα. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν μεν την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ανάπτυξης ηλεκτρονικού επιχειρείν, αλλά θα πρέπει να διατηρούν παραδοσιακές μεθόδους και εργαλεία τα οποία δεν καλύπτονται από το διαδίκτυο, όπως η εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένο προσωπικό και να υιοθετούν την τεχνολογία στην αλυσίδα αξίας τους σε ελεγχόμενο επίπεδο.

## Βιβλιογραφία 2ου κεφαλαίου

- Balanced Scorecard, Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας  
[https://www.tuc.gr/fileadmin/users\\_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3\\_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1.\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1._Balanced_Scorecard.pdf)
- Chaeffey D. (2009), E-business & E-commerce Management, Fourth Edition, Prentice Hall Financial Times
- Daniel E., Wilson H., McDonald M. & Ward J. (2001), Marketing Strategy in the Digital Age, Financial Times Prentice Hall
- Johnson G. & Scholes K. (2006) Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Kotler P. (1998), A generic concept of marketing. Marketing Management
- Lynch, R. (2000) Corporate Strategy. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- McDonald M. & Wilson H. (2002), New Marketing: Transforming the Corporate Future, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Porter M. (1985), The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY: Free Press
- Porter M. (2001), Strategy and the Internet, Harvard Business Review
- Rowley J. (2002) Synergy and strategy in e-commerce, Marketing Intelligence and Planning
- Tjan A. (2001,) Finally, a way to put your Internet portfolio in order, Harvard Business Review
- Wheelen T. & Hunger D. (2000), Strategic Management, Prentice Hall
- Wheelen T. & Hunger D. (2004), Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall
- Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Κλήμης Γ. (2009), SWOT, Αποστολή, όραμα και η κουλτούρα της επιχείρησης

- Παναγιώτου Ν. (2003), Στρατηγικά Εργαλεία Μάρκετινγκ, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

### 3. Εφαρμογή και ασφάλεια ηλεκτρονικού επιχειρείν

#### Εισαγωγή 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Η κοινώς αποδεκτή αυξανόμενη διεύρυνση του ηλεκτρονικού επιχειρείν σε πλήθος κλάδων της οικονομίας, κινητοποιεί συνεχώς επιχειρήσεις να αναπτύξουν τέτοιου είδους δραστηριότητες. Ωστόσο, η εφαρμογή ποικίλλει σε κάθε περίπτωση λόγω διαφόρων παραμέτρων όπως το μέγεθος κι οι διατιθέμενες δεξιότητες κι η εν λόγω αλλαγή θα πρέπει να μελετάται με βάση τις παραμέτρους αυτές που αφορούν κυρίως την υφιστάμενη δομή (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομή, δεδομένα) αλλά και τους πόρους. Κατά συνέπεια, η επιλογή κατάλληλων λύσεων αποτελεί κρίσιμο σημείο στην υιοθέτηση e-business και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, αφού μία λανθασμένη επιλογή δυσχεραίνει και αποτρέπει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ένα σημαντικό πρόβλημα αρκετών επιχειρήσεων δεν αποτελεί μόνο η λανθασμένη επιλογή λύσεων, αλλά η διαχείριση των λύσεων ακόμα κι αν η επιλογή είναι επιτυχημένη, καθώς για να παραμείνει ανταγωνιστική μία επιχείρηση θα πρέπει να εξελίσσεται, να είναι ευέλικτη σε αλλαγές και να πραγματοποιεί αναθεώρηση συστημάτων και διαδικασιών. Η πολυπλοκότητα ανάπτυξης και διαχείρισης ηλεκτρονικού επιχειρείν αυξάνεται λόγω των πολλών συστημάτων και εργαλείων που απαρτίζουν την τεχνολογική υποδομή, τα οποία ενσωματώνουν όμως τις επιμέρους λειτουργίες για ευκολότερο έλεγχο και αναθεώρηση, αλλά και η έννοια της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης που σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες είναι ύψιστης σημασίας για τους καταναλωτές και τους εταίρους, με αποτέλεσμα της ανάδειξης της ως παράγοντα κερδοφορίας.

### 3.1 Παράγοντες υιοθέτησης ηλεκτρονικού επιχειρείν

Η υιοθέτηση των τεχνολογιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει επηρεάσει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν τις επιχειρηματικές τους δράσεις. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν εκτεταμένα αυτές τις τεχνολογίες έχουν βελτιώσει το ανταγωνιστικό επίπεδο τους και έχουν αυξήσει την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας αξίας τους. Επίσης οι νέες τεχνολογίες έχουν ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της διεπαφής εταιρείας-πελάτη (Tapp & Hughes, 2004). Λόγω των πολλαπλών οφελών της διεξαγωγής του ηλεκτρονικού επιχειρείν, η ακαδημαϊκή έρευνα έχει επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στην ανάλυση των παραγόντων υιοθέτησής του.

Το μέγεθος της επιχείρησης είναι ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την υιοθέτηση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (Teo & Pian, 2003). Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δείχνουν διαφορετικά επίπεδα της υιοθέτησης του ηλεκτρονικού επιχειρείν από τις μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις. Μάλιστα, πρόσφατες έρευνες έχουν καταλήξει σε αντιφατικά αποτελέσματα για τη σχέση μεταξύ του μεγέθους επιχείρησης και της χρήσης των τεχνολογιών αυτών. Από τη μία πλευρά, υποστηρίζεται ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις θα είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν, επειδή διαθέτουν περισσότερους πόρους (Bell, 1995). Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι οι μόνες που πραγματοποιούν ένα πραγματικό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, ενώ οι μικρότερες είναι πιο πιθανό να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας που θα επιφέρουν ταχύτερη απόδοση των επενδύσεών τους. Αντίθετα, άλλες μελέτες δείχνουν ότι οι ΜΜΕ είναι πιο πρόθυμες να καινοτομήσουν και να πειραματιστούν με νέες επιχειρηματικές διαδικασίες σε σχέση με ισχυρά δομημένες μεγάλες επιχειρήσεις ενώ άλλες αποδεικνύουν ότι το μέγεθος μίας επιχείρησης δεν δημιουργεί σημαντικές διαφορές στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Από μια οπτική με βάση τις ικανότητες, διακριτές ικανότητες αποτελούν την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Grant, 1996). Οι διακριτές ικανότητες σχετίζονται με τη γνώση και τις δεξιότητες των εργαζομένων τους και, κυρίως, των ιδρυτών τους και με την δυνατότητα καινοτομίας μέσω ανώτερων ικανοτήτων διοίκησης. Οι γνώσεις πληροφορικής είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και αυξάνει τα επίπεδα της υιοθέτησης ηλεκτρονικού επιχειρείν. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν εμπειρία IT (Information Technology) μπορεί να αγνοούν τις νέες τεχνολογίες ή να μην προχωρούν εύκολα στην υιοθέτηση τους. Συνεπώς, Το επίπεδο των γνώσεων πληροφορικής μεταξύ των υπαλλήλων είναι ένας βασικός παράγοντας που οδηγεί την υιοθέτηση ηλεκτρονικού επιχειρείν. Οι επιχειρήσεις που έχουν στο δυναμικό τους ένα εξειδικευμένο υπάλληλο σε θέματα ηλεκτρονικού επιχειρείν, είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν καινοτομίες της πληροφορικής, επειδή θα μπορούσαν να αναπτύξουν τη δική τους ιστοσελίδα ή χρησιμοποιήσουν ειδικές τεχνολογίες για την καλύτερη διαχείριση της αλυσίδας αξίας.

Οι γνώσεις των υπολοίπων εργαζομένων είναι ένας ακόμα παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στη διεξαγωγή του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Μάλιστα, αποδείχθηκε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων και η επιτυχής ενσωμάτωση τους γίνεται μέσω πρόσληψης εργαζομένων τόσο που έχουν γνώσεις πληροφορικής όσο και εργαζομένων που δεν έχουν τέτοια εξειδίκευση. Ένας από τους κύριους παράγοντες που έχει συσχετιστεί την περιορισμένη χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν, είναι η δυσκολία να αναγνωρισθούν τα οφέλη της, όπως η αύξηση των πωλήσεων, η μείωση του κόστους και η καλύτερη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, κάτι που εξαρτάται από την ικανότητα των εργαζομένων να αντιληφθούν τη σημασία και τα πλεονεκτήματα των τεχνολογιών e-business (Vlosky & Smith , 2003).

## 3.2 Διαδικασία Εφαρμογής

### 3.2.1 Σχεδιασμός αλλαγής και επιλογή κατάλληλων λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν

Η ανάπτυξη ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί μία μεγάλη αλλαγή για την επιχείρηση, επηρεάζοντας όλες τις λειτουργίες της. Κατά συνέπεια, θεωρείται βασικό να ληφθεί υπ' όψιν σε όλους τους τομείς δραστηριότητας. Για την επίτευξη αποτελεσματικής διαχείρισης αλλαγής θα πρέπει να διερευνηθούν κάποια ευρύτερα αλλά καιρία ζητήματα (Chaffey 2009):

- Προγραμματισμός : ποια είναι τα κατάλληλα στάδια για εισαγωγή της αλλαγής
- Προϋπολογισμός : πόσο εκτιμάται το κόστος της εφαρμογής e-business
- Απαιτούμενοι πόροι : τι είδους πόροι απαιτούνται και πως θα αποκτηθούν
- Επιχειρησιακή δομή : ποιες αναδιαρθρώσεις στη δομή της επιχειρήσεις κρίνονται απαραίτητες.
- Διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα : ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να παρουσιαστεί η αλλαγή στους εργαζομένους.
- Τεχνολογική δομή : ο ρόλος της διαχείρισης γνώσης και των τεχνολογιών που θα υποστηρίξουν το έργο της εφαρμογής e-business

Για την προετοιμασία της υλοποίησης όμως θα πρέπει να ακολουθήσουν πέντε πιο εξειδικευμένα ερωτήματα (Health Industry Today, 1999) :

1. Πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές συναλλαγές με εταίρους;
2. Τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας έχουν ενσωματωθεί ώστε να εξαλειφθεί η επαναλαμβανόμενη κρυπτογράφηση πληροφοριών;
3. Ποια πρότυπα χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση συναλλαγών;

4. Τα αναγνωριστικά, οι κωδικοί κι οι ορισμοί των προϊόντων είναι διεθνώς αναγνωρίσιμοι και καταγεγραμμένοι ηλεκτρονικά;
5. Τα αυτόματα δεδομένα είναι αποθηκευμένα σε διαμοιρασμένες βάσεις δεδομένων;

Αν η απάντηση στα περισσότερα ερωτήματα είναι θετική, τότε η επιχείρηση είναι έτοιμη για εφαρμογή e-business. Κάθε επιχείρηση πρέπει να διεξάγει τις δικές του διαδικασίες μέσω λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν. Μάλιστα πολλές από αυτές επιλέγουν συγκεκριμένα άτομα που ασχολούνται με το συντονισμό του ηλεκτρονικού επιχειρείν ώστε να γίνεται συγκεντρωτικός έλεγχος κατά μήκος της επιχείρησης, καταλήγοντας σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Θα πρέπει να δίνεται προσοχή στην ανάπτυξη του e-business αφού βοηθά την επιχείρηση να οδηγηθεί σε real-time διαδικασίες.

Επομένως, έμφαση πρέπει να δοθεί στην επιλογή των κατάλληλων λύσεων για την κάθε επιχείρηση. Το γεγονός ότι θα πρέπει να αναλυθούν αρκετοί παράγοντες για να ληφθεί τέτοια απόφαση, οδηγεί πολλές φορές στην ανάθεση τέτοιων αρμοδιοτήτων σε εξειδικευμένους επαγγελματίες οι οποίοι διαθέτουν υψηλή κατάρτιση σε θέματα ηλεκτρονικού επιχειρείν κι είναι ενημερωμένοι για τις πιο εξελιγμένες τεχνολογικές εφαρμογές.

Τα κριτήρια για την επιλογή των e-business λύσεων που θα αναπτυχθούν σε μία επιχείρηση μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τις δραστηριότητες της. Ωστόσο, θέτονται κάποια βασικά κριτήρια που αφορούν όλες τις επιχειρήσεις και παρουσιάζονται παρακάτω (Chaffey 2009)

- Λειτουργικότητα : τα χαρακτηριστικά μίας εφαρμογής τα οποία περιγράφουν πως η εφαρμογή θα βοηθήσει την επιχείρηση να ικανοποιήσει ανάγκες
- Ευκολία χρήσης : κάθε σύστημα χρειάζεται χρόνο για να χρησιμοποιηθεί αλλά τα συστήματα θα πρέπει να ελαχιστοποιούν τον



απαιτούμενο χρόνο. Ένα σωστό λογισμικό θα πρέπει να εκτελεί γρήγορα τις κοινές εργασίες.

- Απόδοση : η ταχύτητα στην οποία εκτελεί διάφορες λειτουργίες. Συχνός τρόπος μέτρησης αποτελεί από τη διάρκεια αναμονής χρήστη και μπορεί να διαφέρει σημαντικά μεταξύ των διαφόρων εφαρμογών.
- Κλιμάκωση : σχετίζεται με την απόδοση και περιγράφει πόσο καλά μπορεί ένα σύστημα να προσαρμοστεί σε μεγαλύτερο φόρτο εργασίας πχ. Διαχείριση πληροφοριών για περισσότερους χρήστες
- Διαλειτουργικότητα : αναφέρεται στο πόσο εύκολα μπορεί μία εφαρμογή να ενσωματωθεί με άλλες
- Επεκτασιμότητα : συνδέεται με κλιμάκωση και διαλειτουργικότητα, περιγράφει τη δυνατότητα προσθήκης νέων χαρακτηριστικών και λειτουργιών
- Αξιοπιστία : η χρήση όλων των εφαρμογών εμπεριέχει λάθη αλλά ο αριθμός τους εξαρτάται από την ποιότητα ελέγχου που έγινε πριν την έκθεση στην αγορά
- Προστασία : δυνατότητες ελέγχου πρόσβασης πρέπει να εκτιμηθούν.
- Υποστήριξη : τα επίπεδα υποστήριξης και το κόστος υποστήριξης διαφέρουν για κάθε εφαρμογή.

### **3.2.2 Υλοποίηση e-business**

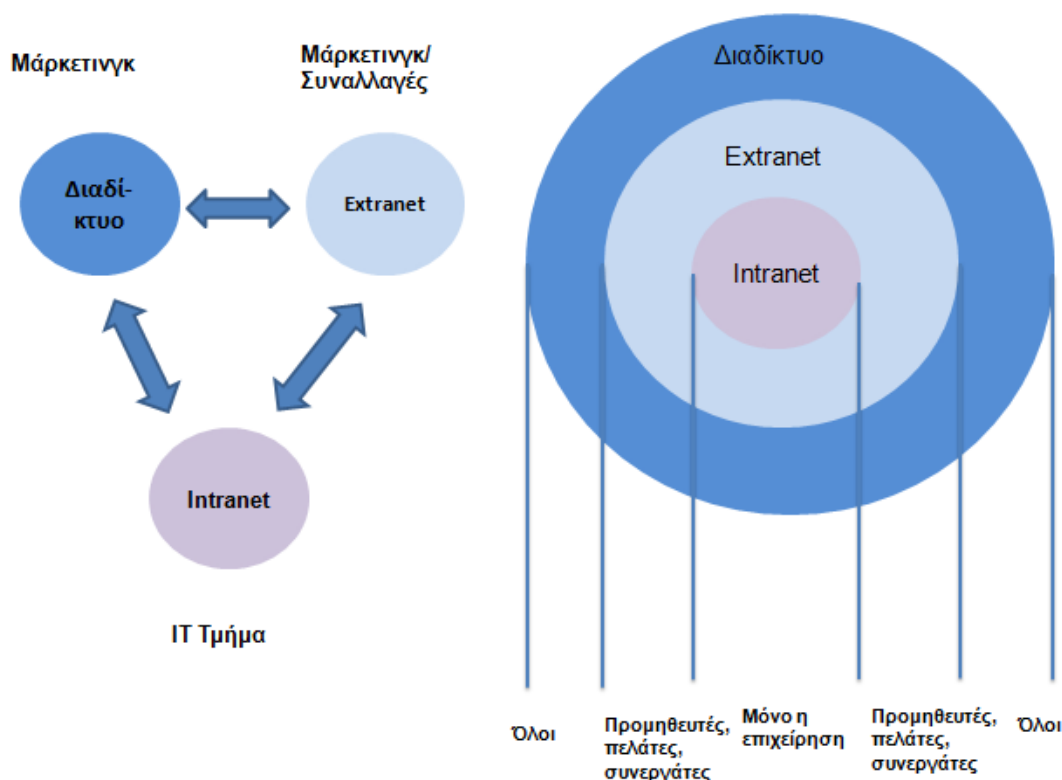
Κάποια βασικά ζητήματα θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν για την εφαρμογή λύσεων e-business. Αρχικά, θα πρέπει να διαχειρίζονται το

διαδικτυακό πλεονέκτημα και να κατανοήσουν ότι οι πελάτες προτιμούν αυτό που γνωρίζουν και εμπιστεύονται. Η κατανόηση των κανόνων της αγοράς είναι ένα ακόμα σημείο που πρέπει να δοθεί έμφαση λόγω της στήριξης που παρέχει πλέον το διαδίκτυο στη αλυσίδα αξίας. Η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένα θέμα μείζονος σημασίας γιατί η ποιότητα των λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν βελτιώνει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Hayes (2000) η επιτυχημένη εφαρμογή e-business λύσεων εξασφαλίζεται μέσω επτά βημάτων :

1. Αρχή από ψηλά : τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να υποστηρίξουν την προσπάθεια του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Μία εταιρία θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι η λειτουργικότητα του e-business είναι ένα επιχειρηματικό έργο κι όχι ένα τεχνικό έργο.
2. Καινοτόμα σκέψη: η επιχείρηση πρέπει να παραμερίσει τις απαρχαιωμένες ιδέες σχετικά με τη λειτουργία της και να αναπτύξει νέους τρόπους λειτουργίας.
3. Γνώση της αγοράς : Η ταυτότητα της επιχείρησης, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές κι η αλυσίδα αξίας πρέπει να αναλύονται σε αυτή τη φάση.
4. Ορισμός οράματος : Η επιχείρηση πρέπει να θέσει όραμα για τους στόχους που θέλει να πετύχει.
5. Προσδιορισμός στρατηγικής : Ενώ το όραμα περιγράφει τι επιθυμεί να πετύχει η επιχείρηση, η στρατηγική υποδεικνύει πως το υλοποιήσει το όραμα της.
6. Δημιουργία : Η επιχείρηση αναπτύσσει τις λύσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν
7. Τακτική αναθεώρηση : Οι εφαρμογές e-business πρέπει να αναθεωρούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες, λόγω του ρόλου – κλειδί που έχει η ταχύτητα κι η καινοτομία στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Με την επέκταση του διαδικτύου και την ανάδειξη του ως βασικό παράγοντα διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης, πολλά εργαλεία και τεχνολογίες αναπτύχθηκαν. Δύο βασικά εργαλεία για την υλοποίηση ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι τα intranet και extranet, ενώ κυρίαρχο ρόλο έχουν και τα portal (Διάγραμμα 3-1).



**Διάγραμμα 3-1**

**Συσχέτιση Intranet, Extranet και διαδικτύου**

**Πηγή : Chaffey, 2009**

Ο όρος intranet αναφέρεται σε εσωτερικευμένο τμήμα διαδικτύου προστατευόμενο από εξωτερική πρόσβαση που επιτρέπει σε μία επιχείρηση να παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες και εφαρμογές μόνο σε μέλη της επιχείρησης. Αποθηκεύει όλα τα είδη πληροφοριών που σχετίζονται με την επιχείρηση όπως προγράμματα, καταλόγους εργαζομένων, αμοιβές. Δίνει την δυνατότητα δημιουργίας πηγών δεδομένων εσωτερικά διαθέσιμες με τη

χρήση περιηγητή και e-mail αλλά και παροχή real-time συνεργασίας. Επίσης συντελεί στη μείωση κόστους μέσω της ελαχιστοποίησης χρήση χαρτιού κι άλλων υλικών.

Οι εφαρμογές του intranet είναι ποικίλες αλλά η κυριότερη αφορά την ενσωμάτωση ξεχωριστών εφαρμογών που είναι εγκατεστημένες σε διαφορετικά μέρη, με στόχο την ενοποίηση πληροφοριών. Τέτοιες εφαρμογές είναι τα ERP συστήματα (Enterprise Resource Planning), CRM συστήματα (Customer Relationship Management) και SFA συστήματα (Sales Force Automation).

Την τελευταία δεκαετία τα ERP συστήματα έχουν αναδειχθεί ίσως στη σημαντικότερη εξέλιξη της τεχνολογικής πορείας των επιχειρήσεων. Τα ERP συστήματα αποτελούν πακέτα λογισμικού για ενσωμάτωση πληροφοριών μίας επιχείρησης σε χρηματοοικονομικό, λογιστικό, ανθρωπίνου δυναμικού και εφοδιαστικής αλυσίδας τομέα (Davenport, 1998) Μία πιο απλή προσέγγιση είναι ότι τα συστήματα αυτά αποτελούν πληροφορίες και λειτουργίες όλων των τμημάτων ενός οργανισμού. Ουσιαστικά είναι ολοκληρωμένα συστήματα που λειτουργούν σε πραγματικό χρόνο και διαθέτουν μία κοινή βάση δεδομένων που υποστηρίζει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η υψηλή πολυπλοκότητα αλλά παράλληλα η αναγκαιότητα της χρήσης τους γίνεται όλο και πιο προφανής για τον αποδοτικό και αξιόπιστο διαμοιρασμό πληροφορίας.



**Διάγραμμα 3-2**

**ERP συστήματα και ενσωμάτωση επιχειρησιακών λειτουργιών**

**Πηγή : King, 2014**

Με τον όρο CRM εννοούμε μία στρατηγική για βελτιστοποίηση επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας μέσω της αναγνώρισης καλύτερων ή πιο επικερδών πελατών και στην μετέπειτα ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίησή τους. Μάλιστα, ένα CRM σύστημα αποτελεί προσπάθεια μίας επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια, δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις της με τους πελάτες, με σκοπό τις υψηλότερες πωλήσεις, την πραγματοποίηση cross-selling και τη διατήρησή τους. Τα συστήματα CRM συλλέγουν και οργανώνουν τα δεδομένα των πελατών από ποικίλες πηγές όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κέντρο κλήσεων, άμεση επαφή με πελάτες. Παρέχει μία ενιαία μορφή δεδομένων που αφορούν τον πελάτη και την συμπεριφορά του ώστε οι επιχειρήσεις να επιτύχουν υψηλότερα κέρδη μέσω της αξιοποίησης των πόρων τους (Χουσουρίδης & Καζαντζίδης 2009).

Τα συστήματα SFA χρησιμοποιούν το υλικό και το λογισμικό για την παροχή αυτοματοποιημένης συλλογής, ανάλυσης και διαμοιρασμού πληροφοριών για τη βελτίωση της αγοραστικής δύναμης (Morgan & Inks, 2001). Αποτελούνται

από μία κεντροποιημένη βάση δεδομένων, στην οποία μπορεί να έχει πρόσβαση κάποιος μέσω υπολογιστή και στην οποία πραγματοποιείται συνεχώς ανανέωση δεδομένων για πολλούς τομείς εργασίας. Υποστηρίζουν τη διαδικασία πώλησης μέσω βελτίωσης της ταχύτητας και ποιότητας της ροής της πληροφορίας μεταξύ επιχείρησης, πωλητή και πελάτη. Οι περισσότεροι σύμβουλοι αναγνωρίζουν τα σημαντικά οφέλη που προσφέρει η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων, συμπεριλαμβάνοντας τη γρήγορη ταμειακή ροή, ταχύτερη ανανέωση αποθεμάτων, διατήρηση καλύτερης σχέσης με πελάτες, αύξηση παραγωγής, μεγαλύτερη κερδοφορία, μείωση δαπανών, αύξηση μεριδίου αγοράς.

Το extranet είναι παρόμοιο με το intranet, με τη διαφορά ότι είναι προσβάσιμο σε επιλεγμένους εξωτερικούς συνεργάτες, όπως επιχειρηματικούς εταίρους, προμηθευτές, βασικούς πελάτες, για την ανταλλαγή δεδομένων και εφαρμογών, όπως οι προμηθευτές, οι διανομείς κι οι πελάτες. Παρέχει τη δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης σε εταιρικά συστήματα, σημαντικό πλεονέκτημα κυρίως για εργαζομένους που περνούν πολύ χρόνο εκτός γραφείου όπως στελέχη πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Ουσιαστικά επεκτείνει το Intranet, καθώς παρέχει προστατευμένη πρόσβαση των ενδιαφερόμενων μερών εκτός επιχείρησης.

Η λειτουργικότητα που παρέχει το extranet ταιριάζει τόσο σε μεγάλες επιχειρήσεις όσο και σε μικρότερες. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις εξυπηρετεί πλήρως την πολυπλοκότητα και την ταχύτητα των διαδικασιών και χρησιμοποιούνται κυρίως για online παραγγελίες και διαχείριση αποθεμάτων. Αντίθετα, για τις μικρότερες επιχειρήσεις αποτελεί ίσως το πιο αποτελεσματικό εργαλείο για ευελιξία, ανταλλαγή πληροφοριών και πραγματοποίηση συναλλαγών ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους. Άλλωστε, το extranet παρέχει σε κάθε οργανισμό ένα φθηνό και αποδοτικό τρόπο επικοινωνίας με τους εταίρους και πρόσβασης όλων των ενδιαφερόμενων μερών κάθε χρονική στιγμή. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται βελτίωση επιχειρηματικών σχέσεων και ενσωμάτωση της επιχείρησης στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Το portal ουσιαστικά είναι μία ιστοσελίδα που παρέχει μία ευρεία συλλογή πόρων και υπηρεσιών όπως email, ομάδες συζητήσεων και μηχανές αναζήτησης. Ως επιτυχημένα παραδείγματα portal μπορούν να αναφερθούν οι Microsoft και Yahoo. Προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, έχοντας ως κλειδί την επικοινωνία και τη συνεργασία. Ειδικότερα, παρέχει real-time πρόσβαση σε υπηρεσίες και προϊόντα, κάτι που επιταχύνει τις διαδικασίες σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο. Μάλιστα, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα τα browser-based portal, τα οποία θεωρούνται τα πιο δημοφιλή, είναι η βάση για ένα κοινό εργασιακό περιβάλλον (Lightfoot, ).

### **3.2.3 Διαχείριση, αξιολόγηση και βελτίωση λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν**

Εφόσον η επιχείρηση έχει προχωρήσει στην υλοποίηση ηλεκτρονικού επιχειρείν, πρωτεύοντα ρόλο έχει η διαχείριση των λύσεων που επιλέχθηκαν. Επειδή οι ανταγωνιστές συνεχώς εισάγουν νέα προϊόντα κι υπηρεσίες η διαχείριση και ανανέωση των εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι μείζονος σημασίας για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μάλιστα, όταν οι εφαρμογές είναι δυναμικές, δηλαδή το περιεχόμενό τους πρέπει να ανανεώνεται τακτικά σε αντιστοιχία με τις τρέχουσες εξελίξεις, τότε το έργο αυτό είναι πιο δύσκολο καθώς απαιτεί μεγαλύτερη συχνότητα και χρόνο.

Οι ιστοσελίδες ηλεκτρονικού εμπορίου παρουσιάζουν διαφορές ως προς το πόσο δυναμικές είναι συγκριτικά με τα πληροφοριακά συστήματα και πακέτα λογισμικού ηλεκτρονικού επιχειρείν. Σύμφωνα με την ταξινόμηση του Jorgensen (1995) υπάρχουν διάφορα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν, τα οποία κατέχουν διαφορετικό βαθμό σημασίας. Στην ταξινόμηση οι δράσεις που πρέπει να γίνουν για μία ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου και σε ένα πληροφοριακό σύστημα e-business διαφέρουν. Για παράδειγμα αν παρατηρηθούν περιττές πληροφορίες και πρόβλημα με την ετοιμότητα του συστήματος, το σφάλμα αυτό ανήκει στην κατηγορία μέτριας σημασίας και για ένα πληροφοριακό σύστημα οι απαραίτητες δράσεις πρέπει να γίνουν κατά

την επόμενη φορά αναθεώρησης συστήματος ενώ για μία ιστοσελίδα ηλεκτρονικού εμπορίου πρέπει να διορθωθεί άμεσα.

Η επιδιόρθωση προβλημάτων είναι κύριο ζήτημα, όπως και η ενημέρωση των συστημάτων για βελτίωση λειτουργικότητας, με βάση τις απαιτήσεις πελατών, την προώθηση των πωλήσεων, τους ανταγωνιστές και την καινοτομία. Γι' αυτό το λόγο, οι περισσότερες επιχειρήσεις επιχειρούν μία προσέγγιση βασισμένη σε συστατικά (component-based approach) των συστημάτων. Μία τέτοια προσέγγιση επιτρέπει διακριτές αλλαγές με την εισαγωγή νέων μονάδων λογισμικού στα ήδη υπάρχοντα συστήματα, επιτυγχάνοντας την εφαρμογή ελάχιστων αλλαγών και παράλληλα την προσθήκη νέας λειτουργικότητας. Για κάθε τέτοια ανανέωση, χρειάζεται μικρής κλίμακας διαδικασία ανάλυσης, σχεδιασμού και αξιολόγησης.

Για κάθε μορφή ενημέρωσης λύσεων e-business απαιτείται μία πρότυπη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται, που θα πρέπει να περιλαμβάνει φάσεις όπως οι ακόλουθες :

- Ορισμός διαδικασίας ενημέρωσης και καθηκόντων
- Προσδιορισμός προτύπων
- Επιλογή εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν
- Εκτίμηση προτάσεων αλλαγών
- Αναθεώρηση ποιότητας υπηρεσιών σε όρους εξυπηρέτηση πελατών και ασφάλεια
- Διαχείριση απαιτούμενων πόρων

Για την επίτευξη αποτελεσματικότητας, η αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση κρίνονται απαραίτητα στοιχεία. Οι διαδικασίες και τα συστήματα που έχουν ως στόχο να ελέγχουν και να βελτιώνουν την απόδοση μίας επιχείρησης ονομάζονται συστήματα διαχείρισης απόδοσης (performance management systems) και βασίζονται στη μελέτη των συστημάτων μέτρησης απόδοσης (performance management systems). Ουσιαστικά, η μέτρηση απόδοσης είναι η διαδικασία της ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας (efficiency) και της



αποτελεσματικότητας (effectiveness) μέσω της συλλογής, ταξινόμησης, ανάλυσης και ερμηνείας των κατάλληλων δεδομένων, ενώ η διαχείριση απόδοσης επεκτείνει αυτόν τον ορισμό στα πλαίσια της ανάλυσης και εξέλιξης της αλλαγής για βελτίωση απόδοσης.

Αρχικά, θα πρέπει να τεθούν οι στόχοι προς επίτευξη (goal setting), όπου ορίζεται σε τι αποσκοπεί η μέτρηση απόδοσης, λαμβάνοντας το σύστημα μέτρησης απόδοσης τους στρατηγικούς στόχους ως εισροή. Στη συνέχεια, γίνεται η μέτρηση απόδοσης η οποία περιλαμβάνει συλλογή δεδομένων και χρήση δεικτών μέτρησης. Το επόμενο βήμα είναι η διάγνωση απόδοσης, δηλαδή η ανάλυση των αποτελεσμάτων για να διερευνηθούν λόγοι για τυχόν αποκλίσεις από στρατηγικούς στόχους και επιλογή λύσεων για μείωσή τους (corrective action). Στα πλαίσια του ηλεκτρονικού επιχειρείν οι ενέργειες αυτές συχνά αφορούν στην ενημέρωση των πληροφοριακών συστημάτων, στην ανανέωση περιεχομένου μίας ιστοσελίδας και στα ψηφιακά μέσα που χρησιμοποιούνται. Κατά την τέταρτη φάση αναγνωρίζεται η θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τονίζονται σημεία που απαιτούν προσοχή και η επιχείρηση λαμβάνει βοήθεια για την ενημέρωση στρατηγικών στόχων και λήψη αποφάσεων για την επίτευξή τους (Kotler 1997).



**Διάγραμμα 3-3**

**Διαδικασία διαχείρισης απόδοσης**

**Πηγή : Kotler, 1997**

### 3.4 Παράγοντες επιτυχίας ηλεκτρονικού επιχειρείν

Ο εντοπισμός των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας επιτρέπει σε μία επιχείρηση να συνειδητοποιήσει τα πλήρη οφέλη από την υιοθέτηση λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η παρατήρηση και διερεύνηση των παρακάτω παραγόντων οδηγεί στην επίτευξη των προσδοκώμενων λύσεων e-business. (Marzulli, 2000) :

1. Ο προσδιορισμός ενός κατάλληλου οράματος για την επιχείρηση που να μπορεί να καθορίζει με ορθό τρόπο πως θα ενεργεί καθένας στο πλαίσιο της επιχείρησης.
2. Η ύπαρξη ενός ηγέτη ο οποίος θα βοηθήσει στην πραγματοποίηση του οράματος. Το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι ικανό ώστε να ηγηθεί της προσπάθειας μετατροπής των διαδικασιών με βάση το πλαίσιο του

ηλεκτρονικού επιχειρείν και να είναι ενεργητικό και ενθουσιώδες για την αλλαγή.

3. Η διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας και εταιρικής δομής με στόχο τη συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης στη διαδικασία ανάπτυξης e-business.
4. Σχεδιασμός πλάνου για την υιοθέτηση ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το πλάνο θα πρέπει να είναι σε έγγραφη μορφή, να περιλαμβάνει μεθόδους μέτρησης και ορόσημα για την πορεία του έργου. Παράλληλα απαιτείται κι η τακτική αναθεώρηση του πλάνου από τον ηγέτη και την ανώτατη διοίκηση.
5. Η διαμόρφωση δομημένη στρατηγικής για την εταιρική επικοινωνία ώστε να λαμβάνει η επιχείρηση ανατροφοδότηση από τις συνιστώσες της. Ο πολύπλοκος χαρακτήρας των λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν καθιστούν απαραίτητη τη ανάπτυξη τέτοιας στρατηγικής.
6. Η ικανότητα να δημιουργεί ευέλικτες λύσεις e-business με σκοπό τόσο την μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και την εξατομίκευση προμηθευτών και πελατών.

Σύμφωνα με τον (Chaffey, 2000) για να είναι επιτυχές το έργο της αλλαγής και υλοποίησης e-business, απαιτείται επίτευξη αποτελεσμάτων σε διαφορετικά επίπεδα (Διάγραμμα 3-4). Ειδικότερα, πρωταρχικό στοιχείο αποτελεί η εστίαση ενδιαφερόμενων μερών στο στόχο και η δέσμευση των διευθυντικών στελεχών, ενώ η αποτελεσματική διαχείριση του έργου θα πρέπει να εξασφαλιστεί. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι κατέχουν σημαντικό ρόλο στο έργο, οπότε η απόκτηση νέων εργαζομένων αλλά κι η αφοσίωση των ήδη υπάρχοντων ως προς την αλλαγή, διαμορφώνουν μία επιτυχή εφαρμογή e-business.



**Διάγραμμα 3-4**

**Παράγοντες κλειδιά επιτυχίας εφαρμογής ηλεκτρονικού επιχειρείν**

**Πηγή : Kotler, 1997**

### **3.5 Αρνητικοί παράγοντες για την υιοθέτηση ηλεκτρονικού επιχειρείν**

Το οικονομικό ζήτημα που προκύπτει για την εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι σημαντικό θέμα προβληματισμού κυρίως σχετικά με την απόκτηση νέας τεχνολογικής υποδομής. Τα διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητο να γνωρίζουν την αναγκαιότητα για ανάπτυξη e-business στις επιχειρήσεις τους και να αναγνωρίζουν το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές υιοθετούν τέτοιες λύσεις κι αν οι ίδιοι δεν ανταποκριθούν θα έχουν αξιοσημείωτο μειονέκτημα. Παράλληλα θα πρέπει να αναγνωρίζουν και τα οφέλη που θα αποκομίσουν αν αποφασίσουν να δημιουργήσουν τις ανάλογες υποδομές και λειτουργίες. Γι' αυτό είναι βασικό για κάθε επιχείρηση να

αναλύσει σε ποιους τομείς θα έχει μεγαλύτερο όφελος και να επενδύσει στις αντίστοιχες εφαρμογές e-business.

Αναφορικά με τις ηλεκτρονικές αγορές θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν ότι οι περισσότεροι καταναλωτές αναζητούν ευκολία και ταχύτητα για τις αγορές τους. Συνεπώς, θα πρέπει να παρέχεται ευκολία και ευχρηστία κατά τις ηλεκτρονικές αγορές. Οι επιχειρήσεις απαιτείται να παρέχουν σαφείς οδηγίες για τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι καταναλωτές και να υπάρχει και σχετική επιλογή βοήθειας για τις ενδεχόμενες απορίες τους. Σε κάθε προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει να αναγράφονται αναλυτικές περιγραφές και λεπτομέρειες σχετικά με επιπλέον έξοδα (πχ μεταφοράς). Παράλληλα με την ολοκλήρωση της παραγγελίας θα πρέπει να δίνονται πληροφορίες σχετικά με την ημερομηνία παράδοσης και το συνολικό κόστος.

Η αξιοπιστία κι εμπιστοσύνη των πελατών, ειδικά στις διαδικασίες πληρωμών και ασφάλειας δεδομένων, είναι ίσως το βασικότερο πρόβλημα για το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Σε περίπτωση που αυτό δεν εξασφαλιστεί, είναι πολύ πιθανό οι πελάτες να μην επιλέξουν ξανά την επιχείρηση κάτι που θα οδηγήσει σε μείωση κέρδους και κύρους. Γι' αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούνται οι ανάλογοι μηχανισμοί προστασίας και να είναι σαφείς οι όροι πληρωμών. Η ασφάλεια των συναλλαγών είναι ένα θέμα που πρέπει να επιλυθεί και θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν σε κάθε βήμα της υλοποίησης του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Οι τεχνολογίες που μπορούν να βελτιώσουν την ασφάλεια θα πρέπει να εφαρμόζονται σε κάθε πτυχή του ηλεκτρονικού επιχειρείν, συμπεριλαμβάνοντας το υλικό, το λογισμικό και τα δίκτυα. Με αυτό τον τρόπο ελαχιστοποιούνται οι πιθανότητες αστοχιών ασφαλείας.

Παράλληλα σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη (E-consultancy, 2005) ρωτήθηκαν ανώτερα διοικητικά στελέχη ώστε να αναφέρουν τις δυσκολίες διαχείρισης που καλούνται να αντιμετωπίσουν στο πλαίσιο επιχειρήσεων που αναπτύσσουν ηλεκτρονικό επιχειρείν. Η έρευνα καταλήγει σε τρεις βασικούς τομείς : στρατηγική, δομή και προσωπικό. Όσον αφορά στη στρατηγική διαπιστώνονται προβλήματα λόγω έλλειψης απαιτούμενων δυνατοτήτων για ενσωμάτωση στρατηγικής e-business μέσα στην επιχειρησιακή στρατηγική,

λαμβάνοντας ως ένδειξη και την δυσκολία εξασφάλισης απαιτούμενων οικονομικών πόρων. Επιπλέον, θέματα δομής και διαδικασιών προκύπτουν μέσα από τις παραδοσιακές λειτουργίες μάρκετινγκ και πληροφορικής, ενώ η δυσκολία στην εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού είναι ένα ακόμα ζήτημα που παρουσιάζεται στην υλοποίηση e-business.

### **3.6 Ο ρόλος της εμπιστοσύνης για το ηλεκτρονικό επιχειρείν**

Βασικός παράγοντας επιτυχίας για το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι η εμπιστοσύνη, κατά πόσο δηλαδή μπορούν οι καταναλωτές ή οι συνεργάτες να νιώσουν ασφαλείς πραγματοποιώντας κάποια είδους συναλλαγή με την επιχείρηση η οποία διεξάγει δραστηριότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν. Έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για την έννοια της εμπιστοσύνης, με αποτέλεσμα να μην είναι απόλυτα σαφείς οι αρχές που την προσδιορίζουν. Η εμπιστοσύνη ορίζεται από τους Bromiley και Cummings (1996) ως η προσδοκία ότι ένα άλλο άτομο ή ομάδα θα είναι αξιόπιστο και θα συμπεριφέρεται με βάση τις δεσμεύσεις, θα διακρίνεται από τιμιότητα στις διαπραγματεύσεις που προηγούνται των δεσμεύσεων και δεν θα εκμεταλλεύεται τους άλλους ακόμα κι αν τους παρέχονται οι ανάλογες ευκαιρίες. Οι Shurr και Ozanne (1985) ορίζουν την εμπιστοσύνη ως την πεποίθηση ότι η μία πλευρά θα εκπληρώσει της υποχρεώσεις της και θα είναι αξιόπιστη αναφορικά με τις υποσχέσεις της. Επίσης οι Anderson & Narus (1990) δίνουν μία άλλη διάσταση στην εμπιστοσύνη ορίζοντας την ως την πεποίθηση μίας επιχείρησης ότι η άλλη θα διεξάγει ενέργειες που θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα και δεν θα προχωρήσει σε ενέργειες που θα έχουν αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Παράλληλα, ένας διαφορετικός ορισμός διατυπώθηκε για επεκτείνοντας την έννοια της εμπιστοσύνης εμπεριέχοντας την έννοια του ρίσκου και εστιάζοντας σε σχέσεις που περιλαμβάνουν ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τηλεπικοινωνίες δημιουργώντας εμπιστοσύνη μέσω ασφάλειας, ειλικρίνειας, φήμης, νόμους προστασίας καταναλωτών και αμοιβαίου ενδιαφέροντος (Keen, 1999).

Σίγουρα, δεν είναι εύκολο να μετρηθεί η εμπιστοσύνη και απαιτείται χρόνος για αναπτύχθει. Συχνά, οι άνθρωποι εμπιστεύονται μία επιχείρηση βασισμένοι σε προηγούμενες εμπειρίες ή σε συστάσεις άλλων ατόμων. Οι παράγοντες που αυξάνουν το βαθμό εμπιστοσύνης σε ηλεκτρονικές συναλλαγές είναι οι παρακάτω (Srinivasan, 2004):

- Ευκολία πρόσβασης σε περιγραφές προϊόντων και υπηρεσιών
- Ευκολία καταχώρησης παραγγελιών
- Επιβεβαίωση παραγγελιών
- Παρακολούθηση παραγγελιών
- Παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση

Το γεγονός ότι η εξασφάλιση εμπιστοσύνης σε δραστηριότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, δείχνει και τη σημασία της εμπιστοσύνης για την επιτυχία του. Κύριο πλεονέκτημα αποτελεί η μείωση πολυπλοκότητας της συναλλαγής καθώς κι η μείωση του κόστους συναλλαγών αφού οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν αποδοχή νέων στην αγορά προϊόντων με λιγότερες δαπάνες μάρκετινγκ. Συνεπώς, υπάρχει σαφής μείωση του κόστους πώλησης και διαπραγματεύσεων. Παράλληλα, η εμπιστοσύνη δημιουργεί και διατηρεί σταθερές συνεργασίες και μακροχρόνιες σχέσεις, οι οποίες είναι βασικό συστατικό του μακροπρόθεσμου κέρδους (Gefen 2000). Επίσης, οι καταναλωτές και οι συνεργάτες αντιμετωπίζουν με καχυποψία τον διαμοιρασμό πληροφοριών ηλεκτρονικά. Άρα, έχοντας εμπιστοσύνη σε μία επιχείρηση για τις δραστηριότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν που διεξάγει και για την ασφάλεια τους, οι καταναλωτές κι οι συνεργάτες παραχωρούν τις προσωπικές τους πληροφορίες πιο εύκολα.

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει μία σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές, αφού όλοι οι πελάτες αξιολογούν την αξιοπιστία του προμηθευτή ή της επιχείρησης που πριν πραγματοποιήσουν μία συναλλαγή. Ειδικότερα, διατυπώθηκε ότι η αξιολόγηση της αξιοπιστίας βασίζεται σε τρεις διαστάσεις : φήμη, απόδοση και παρουσία (Sztompka 1999). Όσον αφορά τη διάσταση της φήμης, θεωρείται ως παράγοντας επιρροής για την πρόθεση σε

μία συναλλαγή αλλά και για το αποτέλεσμα που μπορεί να επιφέρει το ανειλημμένο ρίσκο. Η απόδοση αποτελεί ένα ακόμη παράγοντα αξιοπιστίας και χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίοδος δοκιμής που συχνά παρέχεται και μπορεί να οδηγήσει σε αγορά ή μη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Παράλληλα, η εικόνα που παρουσιάζει μία επιχείρηση είναι καίριο σημείο για να κερδίσει θετική αξιολόγηση αξιοπιστίας και μπορεί να αναφέρεται στο προσωπικό της ή στα προϊόντα ή υπηρεσίες που διατίθενται.

### **3.7 Ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων ηλεκτρονικού επιχειρείν**

#### **3.7.1 Ορισμός και σημασία ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων**

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι πολύπλοκα με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να οριστούν. Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός αντιστοιχεί τον όρο ενός Πληροφοριακού Συστήματος σε ένα οργανωμένο σύνολο από τα πέντε ακόλουθα στοιχεία : άνθρωποι, λογισμικό, υλικό, δεδομένα και διαδικασίες, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με το περιβάλλον, με σκοπό την παραγωγή και διαχείριση της πληροφορίας για την υποστήριξη ανθρωπίνων δραστηριοτήτων στα πλαίσια ενός οργανισμού (Κιουντούζης, 2002). Συνεπώς, η έννοια της ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων αποδίδεται ως το οργανωμένο πλαίσιο από έννοιες, αντιλήψεις, αρχές, πολιτικές, διαδικασίες, τεχνικές και μέτρα που απαιτούνται για να προστατευθούν τα στοιχεία του πληροφοριακού συστήματος αλλά και ολόκληρο το σύστημα από σκόπιμη ή τυχαία απειλή. Ο εν λόγω ορισμός δίνει έμφαση τόσο σε επιμέρους στοιχεία ενός πληροφοριακού συστήματος όσο και σε ολόκληρο το πληροφοριακό σύστημα και συνδέει την ασφάλεια τόσο με τεχνικές, διαδικασίες και διοικητικά μέτρα όσο και με τις αντιλήψεις και τις αρχές.

Η πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων καθιστά την ασφάλεια τους δύσκολο έργο. Τα πληροφοριακά συστήματα σχετίζονται διπλά με τον ανθρωπινό παράγοντα, αφού δημιουργούνται από αυτόν και λειτουργούν με τη βοήθεια του για να τον εξυπηρετήσουν ως χρήστη. Όμως η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι δύσκολο να εκτιμηθεί και σε αυτό συντελούν κι οι εκάστοτε διαφορετικές συνθήκες. Επιπλέον, συνδέεται με την πληροφορία, η οποία θα



πρέπει να διαδίδεται και όσο περισσότερο χρησιμοποιείται από μία επιχείρηση, τόσο περισσότερο την χρειάζεται. Η πληροφορία μπορεί να αναπαραχθεί πολλές φορές χωρίς να αλλοιωθεί το πρωτότυπο της, οπότε τυχόν κλοπή της μπορεί να μη γίνει αντιληπτή. Σημαντικό στοιχείο, είναι ότι στηρίζονται στην πληροφορική που έχει μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης. Με την πληροφορική, οι διαδικασίες επεξεργασίας πληροφοριών παρουσιάζουν μεγάλα περιθώρια προστιθέμενης αξίας. Αξίζει να σημειωθεί, ότι ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελεί αξιόλογη οικονομική επένδυση για μία επιχείρηση.

Η αύξηση σημασίας των πληροφοριακών συστημάτων για την επιχείρηση οδήγησε στην αύξηση μερών που σχετίζονται και απαιτούν την ασφάλεια τους. Καταρχάς, η διοίκηση με δεδομένο το ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων μέσα στην επιχείρηση και τη σημασία των πληροφοριακών πόρων, σε συνδυασμό με την οικονομική δαπάνη που απαιτεί η λειτουργία τους, έχει άμεσο ενδιαφέρον σχετικά με τα επίπεδα ασφαλείας. Επίσης, οι διαχειριστές κι οι ιδιοκτήτες των δεδομένων και των διεργασιών έχουν δικαίωμα απαίτησης ασφαλείας, αφού μειωμένα μέτρα καθιστούν τα συστήματα με κίνδυνο και είναι πιθανόν να υποστούν τις συνέπειες. Ομάδα δικαιούχων αποτελούν κι οι διάφοροι αναλυτές και σύμβουλοι πληροφορικής, οι οποία συχνά καταγράφουν και διερευνούν τις απαιτήσεις ασφαλείας των χρηστών. Άρα άμεσα εμπλέκονται κι οι υπεύθυνοι επιλογής πακέτου εφαρμογών, οι οποίοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι θα παρέχουν βασικά χαρακτηριστικά ασφαλείας τα οποία θα καλύπτουν τις απαιτήσεις της επιχείρησης, αλλά και οι υπεύθυνοι λειτουργίας του υπολογιστικού και τεχνολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης. Παράλληλα, βασική κατηγορία δικαιούχων απαίτησης ασφαλείας είναι οι καταναλωτές, που είναι οι τελικοί χρήστες των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι οποίοι χωρίς να ανήκουν στο σύστημα το χρησιμοποιούν για τη λήψη μίας απόφασης ή την πραγματοποίηση μίας ενέργειας πχ. πελάτης τράπεζας, ενώ κι η πολιτεία διαμορφώνει τα μέτρα ασφαλείας με τον ορισμό πλαισίων και κανόνων προς τήρηση.

### 3.7.2 Χαρακτηριστικά ασφαλείας και ανάλυση επικινδυνότητας πληροφοριακών συστημάτων

Η ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων όπως αναφέρεται παραπάνω διαθέτει μεγάλο βαθμό πολυπλοκότητας και διακρίνεται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών, τα κυριότερα είναι τα εξής :

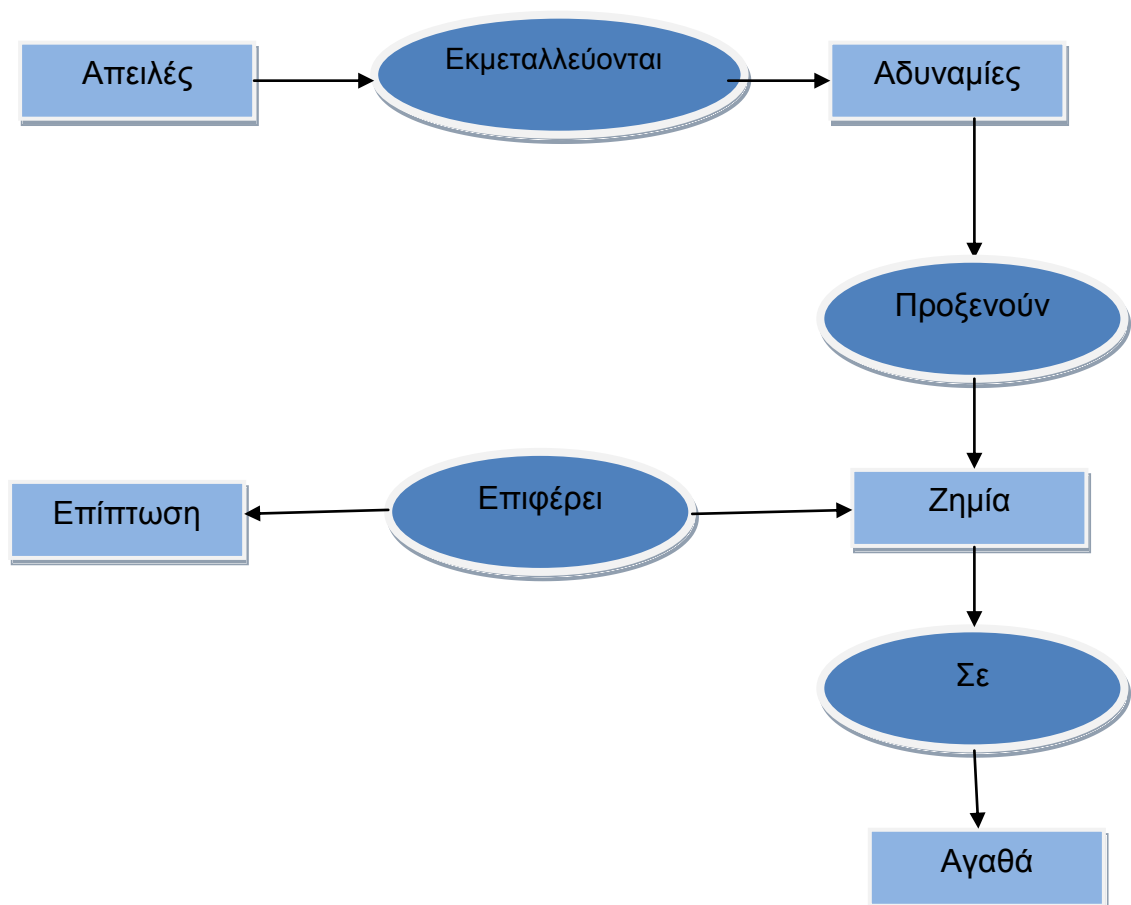
- Ακεραιότητα (Integrity) : Αναφέρεται στη διασφάλιση αγαθών ως προς την ορθότητα και την πληρότητά τους, ενώ παράλληλα στην αποτροπή μίας τροποποίησης, διαγραφής ή προθήκης ενός αγαθού (πληροφορίες, δεδομένα, πληροφοριακοί πόροι) από μη εξουσιοδοτημένες οντότητες.
- Διαθεσιμότητα (Availability) : Αναφέρεται στην εξασφάλιση ότι τα δεδομένα, οι υπολογιστικοί πόροι και τα δίκτυα θα είναι διαθέσιμα προς εξουσιοδοτημένη χρήση όταν απαιτείται.
- Εμπιστευτικότητα (Confidentiality) : Αναφέρεται στη διασφάλιση ότι δεδομένα και πληροφορίες δεν αποκαλύπτονται χωρίς την άδεια του ιδιόκτητη τους ενώ παράλληλα δεν είναι διαθέσιμες και προσβάσιμες από μη εξουσιοδοτημένες οντότητες ή διαδικασίες.

Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά ασφαλείας παρατίθενται παρακάτω (Κάτσικας, 2009):

- Αυθεντικότητα (Authenticity) : Η διασφάλιση ότι η ταυτότητα μίας οντότητας είναι αυτή που ισχυρίζεται, είτε αφορά χρήστη, διαδικασία ή σύστημα.
- Λογοδοσία (Accountability) : Η διασφάλιση ότι όλες οι ενέργειες μίας οντότητας μπορεί να εντοπιστούν μοναδικά για αυτή την οντότητα.
- Μη αποποίηση ευθύνης (Non – repudiation) : Αναφέρεται στην ικανότητα απόδειξης κάθε ενέργειας ή γεγονότος, ώστε να μην μπορεί να αμφισβητηθεί.

- Αξιοπιστία (Reliability) : Η διασφάλιση ότι μία οντότητα έχει συμπεριφορά και αποτελέσματα που χαρακτηρίζονται από συνέπεια σε σχέση με τα επιδιωκόμενα.

Η προστασία και η ασφάλεια ενός πληροφοριακού συστήματος απαιτεί ολοκληρωμένη μελέτη. Πλέον διαδεδομένη μεθοδολογία που συντελεί σε αυτό είναι η ανάλυση και διαχείριση επικινδυνότητας. Η ανάλυση επικινδυνότητας αφορά προσδιορίζει τα κατάλληλα αντιμέτρα που θα προσφέρουν ανάλογη προστασία με τους κινδύνους που απειλούν ένα πληροφοριακό σύστημα, δηλαδή ανάλογη με ότι μπορεί να προκαλέσει ζημιά σε μία ιδιότητα ενός αγαθού. Η επικινδυνότητα ορίζεται ως γινόμενο πιθανότητας πραγματοποίησης ενός επεισοδίου ασφαλείας επί το κόστος που θα επιφέρει το επεισόδιο ασφαλείας, το οποίο εκτιμάται ως συνάρτηση της πιθανότητας εμφάνισης μίας απειλής και της σχετικής ευπάθειας στην εν λόγω απειλής. Παράλληλα, το κόστος εκτιμάται με βάση την επίπτωση που θα έχει η ζημία στα αγαθά του πληροφοριακού συστήματος για την επιχείρηση (Κοκκολάκης, 2004)



### **Διάγραμμα 3-5**

#### **Ανάλυση επιμέρους στοιχείων επικινδυνότητας Πληροφοριακών Συστημάτων**

**Πηγή : Κοκκολάκης (2004)**

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO) προσδιορίζει τα στάδια ανάλυσης και αποτίμησης επικινδυνότητας ως εξής (ISO/IEC/JTC1 13335, 1996):

- Προσδιορισμός και αποτίμηση των αγαθών
- Εκτίμηση της απειλής
- Εκτίμηση της ευπάθειας
- Εκτίμηση των υφισταμένων μέτρων προστασίας
- Υπολογισμός της επικινδυνότητας

Κάθε μέθοδος ανάλυσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα παραπάνω αλλά μπορούν να εξειδικευθούν ή να διαφοροποιηθεί η σειρά τους. Μετά την ανάλυση της επικινδυνότητας, θα πρέπει να γίνει η μείωση κι η οριοθέτηση του επιπέδου επικινδυνότητας, σε αποδεκτό πλαίσιο. Για να επιτευχθεί αυτό, το επόμενο βήμα είναι η διαχείριση επικινδυνότητας που θα πρέπει να περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες :

- Επιλογή αντιμέτρων
- Καθορισμός πολιτικής ασφαλείας
- Σύνταξη σχεδίου ασφαλείας
- Εφαρμογή και παρακολούθηση του σχεδίου ασφαλείας.

Το σχέδιο ασφαλείας αποτελεί καίριο στοιχείο για τη διαχείριση της επικινδυνότητας και περιλαμβάνει την πολιτική ασφαλείας, τα αντίμετρα και τη στρατηγική εφαρμογής του σχεδίου. Η πολιτική ασφαλείας αποτελεί πιθανόν τη βασικότερη πρακτική για τη διαχείριση και εφαρμογή ασφαλείας σε

οργανισμούς που διεξάγουν ηλεκτρονικό επιχειρείν και τα πληροφοριακά συστήματα αποτελούν κύριο παράγοντα επιτυχίας τους. Περιλαμβάνει τις οδηγίες, τις διαδικασίες, τους κανόνες και τους στόχους που αφορούν στην ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων. Η εφαρμογή της πολιτικής ασφαλείας, εξυπηρετεί τις επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός οργανισμού και αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης εμπιστοσύνης με τους πελάτες και τους συνεργάτες του.

### **3.8 Βασικά χαρακτηριστικά ασφαλείας μηχανισμοί προστασίας ηλεκτρονικού επιχειρείν**

Οι βασικότεροι μηχανισμοί προστασίας που χρησιμοποιείται από το ηλεκτρονικό επιχειρείν για την προστασία των συναλλαγών είναι οι εξής :

- Κρυπτογράφηση (Encryption) : κωδικοποίησης πληροφορίας που απαιτεί κλειδί για αποκρυπτογράφηση, ώστε να εξασφαλιστεί ότι μεταδίδεται με ασφάλεια μέσω διαδικτύου. Έτσι γίνεται κωδικοποίηση των δεδομένων και μόνο ο παραλήπτης μπορεί να τα αποκωδικοποιήσει. Υπάρχουν δύο τύποι κρυπτογράφησης, η κρυπτογράφηση συμμετρικού κλειδιού (Symmetric-key encryption) και η κρυπτογράφηση ασύμμετρου/δημόσιου κλειδιού (Assymetric/Public-key encryption). Στην κρυπτογράφηση συμμετρικού κλειδιού χρησιμοποιείται το ίδιο κλειδί για κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση πληροφοριών, ενώ στην δεύτερη χρησιμοποιεί δύο κλειδιά ένα για κωδικοποίηση κι ένα για αποκωδικοποίηση, το κλειδί κωδικοποίησης ονομάζεται δημόσιο κλειδί (Public key) γιατί κοινοποιείται δημόσια και το κλειδί αποκωδικοποίησης ονομάζεται ιδιωτικό κλειδί (Private key) αφού είναι τοποθετημένο σε ασφαλές μέρος από τον ιδιοκτήτη. Η κρυπτογράφηση δημοσίου κλειδιού είναι βάση πολλών συστημάτων όπως εφαρμογές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής τραπεζικής.

- Secure Socket Layer (SSL) : αναπτύχθηκε για την εξασφάλιση ασφαλούς επικοινωνίας μεταξύ server και client, δημιουργώντας μία κρυφή σύνδεση μεταξύ τους, μέσω κρυπτογράφησης πληροφοριών και διαβίβασης τους μέσω διαδικτύου. Η πληροφορία διαχωρίζεται σε πακέτα αριθμημένα διαδοχικά και κάθε πακέτο αποστέλλεται από διαφορετικές διαδρομές. Αποτελεί πρωτόκολλο ασφάλειας διαδικτύου και χρησιμοποιεί κρυπτογράφηση ασύμμετρου κλειδιού για να διασφαλίσει ιδιωτικότητα και αυθεντικοποίηση χρηστών. Πρόκειται για ευρέως διαδεδομένο μέσο σε συναλλαγές μέσω διαδικτύου κυρίως όταν εμπεριέχουν ανταλλαγή ευαίσθητων δεδομένων όπως κωδικοί πιστωτικών καρτών.
- Secure electronic transaction (SET) : κοινό πρότυπο για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών πληρωμών μέσω πιστωτικής κάρτας. Λειτουργεί σαν το μηχανισμό SSL, με προσθήκη της αυθεντικοποίησης χρήστη και εξασφαλίζει ότι οι πληροφορίες πληρωμής και πιστωτικής κάρτας θα μεταδοθούν με ασφαλή τρόπο μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών μέσω διαδικτύου.
- Ψηφιακά πιστοποιητικά (Digital Certificates) : έγγραφο σε ένα web server που μπορεί να πιστοποιήσει την ταυτότητα του παρόχου. Κάθε περιηγητής (browser) αναζητά ψηφιακό πιστοποιητικό για τον εκάστοτε ιστότοπο και δέχεται πιστοποιητικά εκδιδόμενα από την αρχή πιστοποίησης (οργανισμός που πιστοποιεί την ταυτότητα το κατόχου πιστοποιητικού). Οι αρχές πιστοποίησης είναι καταχωρημένες σε μία βάση στον περιηγητή, οπότε κάθε φορά ο καταναλωτής θα πρέπει να ελέγχει στο πιστοποιητικό αν ο φορέας περιλαμβάνεται στη λίστα του περιηγητή (εξαιρούνται περιπτώσεις που οι πάροχοι είναι αρχές πιστοποίησης) και την ημερομηνία ισχύος του πιστοποιητικού (Lehnert & Kopeck, 2008)

### **Συμπεράσματα 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου**

Η εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελεί μία μεγάλη αλλαγή, που αφορά όλα τα επίπεδα λειτουργιών μίας επιχείρησης και είναι προφανής η ανάγκη για προσεχτική μελέτη αλλά και τεχνογνωσία μέσα από εξειδικευμένο προσωπικό. Η κίνηση αυτή η οποία θα πρέπει να προσδιορίζεται ως όραμα και επικοινωνείται σε όλα τα επίπεδα, υποδεικνύει την ανάγκη για καινοτομία αλλά και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που απαιτεί συνεχή ενημέρωση και βελτίωση των λύσεων με βάση την μέτρηση απόδοσης που εντοπίζουν τυχόν αποκλίσεις από τους επιδιωκόμενους στόχους. Οι δυσκολίες στο εν λόγω έργο είναι αρκετές όπως οι απαιτούμενοι πόροι, η στρατηγική και η αξιοπιστία. Συνεπώς, η εμπιστοσύνη και η ασφάλεια που διαθέτουν τα παρεχόμενα πληροφοριακά συστήματα θα πρέπει να εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό για να κριθεί επιτυχής η υιοθέτηση ηλεκτρονικού επιχειρείν, γι' αυτό θα πρέπει να πραγματοποιείται ανάλυση και διαχείριση επικινδυνότητας, τακτική αξιολόγηση και βελτίωση των μηχανισμών προστασίας αλλά και των πληροφοριακών συστημάτων.

### Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- Anderson J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. Journal of Marketing
- Bell J., (1995), The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories, European Journal of Marketing, Vol. 29
- Chaffey D. (2000), Achieving Internet marketing success. Marketing Review
- Chaffey D. (2009), E-business & E-commerce Management, Fourth Edition, Prentice Hall Financial Times
- Cummings L. L. & Bromiley P. (1996), The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research
- Lightfoot D., How to choose an e-business portal - Part I, ComputerWeekly, <http://www.computerweekly.com/feature/How-to-choose-an-e-business-portal-Part-I>
- Davenport T. (1998), Putting the Enterprise into the Enterprise System, [http://www.im.ethz.ch/education/HS08/davenport\\_hbr\\_98.pdf](http://www.im.ethz.ch/education/HS08/davenport_hbr_98.pdf), Harvard Business Review
- Econsultancy (2005), Managing an E-commerce team. Integrating digital marketing into your organisation. 60-page report by Dave Chaffey, [www.econsultancy.com](http://www.econsultancy.com).
- Gefen D. (2000), E-commerce: the role of familiarity and trust, The International Journal of Management Science, Vol. 28
- Grant R. M. (1996), Prospering in dynamically – competitive environments : Organizational capability as knowledge integration, Organization Science
- Hayes I. (2000), Seven steps to e-business Success, Software Magazine



- Health Industry Today (1999), Separating e-business and e-commerce necessary to successfully compete on Net says HEDIC, Health Industry Today, Vol. 62
- ISO/IEC/JTC1 13335 Information Technology – Security Techniques – Guidelines for the Management of IT Security (1996)
- Jorgensen P. (1995), Software Testing: A Craftsman's Approach. CRC Press, Boca Raton, FL.
- Keen, P. G. W. (1999), Electronic commerce: How fast, how soon?
- King A. (2014), Factors to Consider When Choosing an ERP system, ERP Software Blog, <http://www.erpsoftwareblog.com/2014/12/factors-consider-choosing-erp-system/>
- Kotler, P. (1997) Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lehnert W. & Kopec R. (2008), Web 101, Pearson Education
- Marzulli T. (2000), Achieving a healthy e-business solution, Health Management Today, Vol. 21
- Morgan A. & Inks S.A. (2001), Technology and the sales force. Industrial Marketing Management, 30 (5)
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985, March). Influence on exchange processes: Buyer's perception of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. Journal of Consumer Research (11)
- Srinivasan S. (2004), Role of trust in e-business success, Information Management & Computer Security, Vol. 12
- Stompzka P (1999), Trust: A Sociological Theory, Cambridge University Press
- Tapp A. & Hughes T. (2004), New technology and the changing role of marketing, Marketing intelligence and planning
- Teo S.H.T. & Pian Y. (2003), A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage, European Journal of Information Systems, Vol 12
- Vlosky R. M., Smith T.M., eBusiness in the US hardwood lumber industry, Forest Products Journal 53
- Καζαντζίδης Π. & Χουσουρίδης Ν. (2009), Επιχειρησιακός οδηγός διοίκησης παραγωγής logistics, K.E.T.E - ΚΕ.ΜΑΚ

- Κάτσικας Σ. (2009), Πολιτικές και Διαχείριση Ασφαλείας, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Κιουντούζης Ε. (2002), Μεθοδολογίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων, Εκδόσεις Μπένου
- Κοκκολάκης Σ. (2004), Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων, Επιμ. Κάτσικας Σ., Γκρίτζαλης Δ., Γκρίτζαλης Σ., Εκδόσεις Μπένου

## 4. Μελέτη περίπτωσης : ΙΚΕΑ

### Εισαγωγή 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Το ηλεκτρονικού επιχειρείν έχει αναδειχθεί ως καίριος παράγοντας διατήρησης ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη ανάλογων δραστηριοτήτων κρίνονται απαραίτητες κυρίως από επιχειρήσεις που στοχεύουν σε μεγάλο μερίδιο αγοράς και θέλουν να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Ο όμιλος ΙΚΕΑ έχει σαφώς τέτοιο ρόλο στον κλάδο του επίπλου, μέσα από μία μακρόχρονη πορεία, χαράσσοντας μία μοναδική φιλοσοφία και στρατηγική που αξίζει να μελετηθεί. Πάντα έχοντας ως γνώμονα την ικανοποίηση του μέσου καταναλωτή και την παροχή συνδυασμού ποιότητας και τιμής, αποτελεί πρωτοπόρο και προωθεί συνεχώς την καινοτομία. Γι' αυτό τα τελευταία χρόνια έχει προχωρήσει σε εφαρμογή νέων τεχνολογιών με βασικότερο συστατικό τη δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων σε αρκετές χώρες αλλά και την αξιοποίηση εναλλακτικών ψηφιακών μέσων, με στόχο τον εκσυγχρονισμό, την εξυπηρέτηση των καταναλωτών και την διεύρυνση των καναλιών επικοινωνίας και διάθεσης προϊόντων. Σίγουρα, το στοιχείο στο οποίο εστιάζεται το ενδιαφέρον είναι ο ξεχωριστός χαρακτήρας και όραμα του ομίλου που είναι συνυφασμένος με τη στρατηγική του και πως αυτό υλοποιείται και διακρίνεται μέσα από τις δραστηριότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν.

#### 4.1 Ο όμιλος ΙΚΕΑ, το όραμα κι η στρατηγική

Το όνομα ΙΚΕΑ προέρχεται από τα αρχικά του ιδρυτή Ingvar Kamprad και το όνομα της φάρμας και του χωριού που μεγάλωσε Elmtaryd και Agunnaryd. Το λογότυπο είχε αλλάξει αρκετές φορές, μέχρι το λογότυπο του 1967 που αποτελεί το πρότυπο και από το 1983 καθιερώθηκε στα χρώματα του μπλε και κίτρινο που έγινε ορόσημο.

Το όραμα διατυπώνεται ως η δημιουργία καλύτερης καθημερινής ζωής για πολλούς ανθρώπους. Η επιχειρηματική ιδέα του ομίλου ΙΚΕΑ είναι η παροχή ευρείας γκάμας καλοσχεδιασμένων, λειτουργικών οικιακών επίπλων σε χαμηλές τιμές ώστε να επιτρέπουν σε όσο περισσότερα άτομα είναι εφικτό να τα αποκτήσουν. Η προσπάθεια για προσφορά ποιότητας σε χαμηλές τιμές γίνεται μέσω της βελτιστοποίησης ολόκληρης της αλυσίδας αξίας, με διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με προμηθευτές, αυτοματοποίηση παραγωγικών διαδικασιών και παραγωγή υψηλών ποσοτήτων.

Η βασική ιδέα του ομίλου ΙΚΕΑ (IKEA Concept) είναι η παροχή διαφόρων οικιακών επίπλων, σε προσιτή τιμή για το μέσο καταναλωτή, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω συνδυασμού λειτουργιών, ποιότητας, σχεδιασμού και αξίας μέσα από μία οπτική βιωσιμότητας. Αυτή η ιδέα υφίσταται σε κάθε μέρος του ομίλου από το σχεδιασμό μέχρι τη διανομή και είναι διάχυτη στο επιχειρησιακό μοντέλο του. Η ιδέα αυτή υλοποιείται μέσω των φυσικών και ηλεκτρονικών καταστημάτων που διαθέτει διεθνώς, του καταλόγου ΙΚΕΑ και μέσω διαδικτύου και εφαρμογών.

Μία έννοια που κυριαρχεί στην φιλοσοφία των ΙΚΕΑ είναι ο δημοκρατικός σχεδιασμός, δηλαδή ότι ο εντυπωσιακός σχεδιασμός θα πρέπει να είναι διαθέσιμος για πολλούς κι όχι για λίγους. Οι σχεδιαστές του ΙΚΕΑ ξεκινούν το έργο τους με βάση τη λειτουργική ανάγκη και την τιμή. Στη συνέχεια χρησιμοποιούν την δημιουργικότητά τους και τη γνώση τους και τη συνδυάζουν με υλικά χαμηλού κόστους για να φτιάξουν λειτουργικά προϊόντα. Φυσικά οι μεγάλες ποσότητες, μειώνουν ακόμα περισσότερο τις τιμές. Συνήθως, τα προϊόντα σχεδιάζονται για να μετακινούνται με επίπεδες συσκευασίες με στόχο την συναρμολόγησή τους στην οικεία του καταναλωτή,

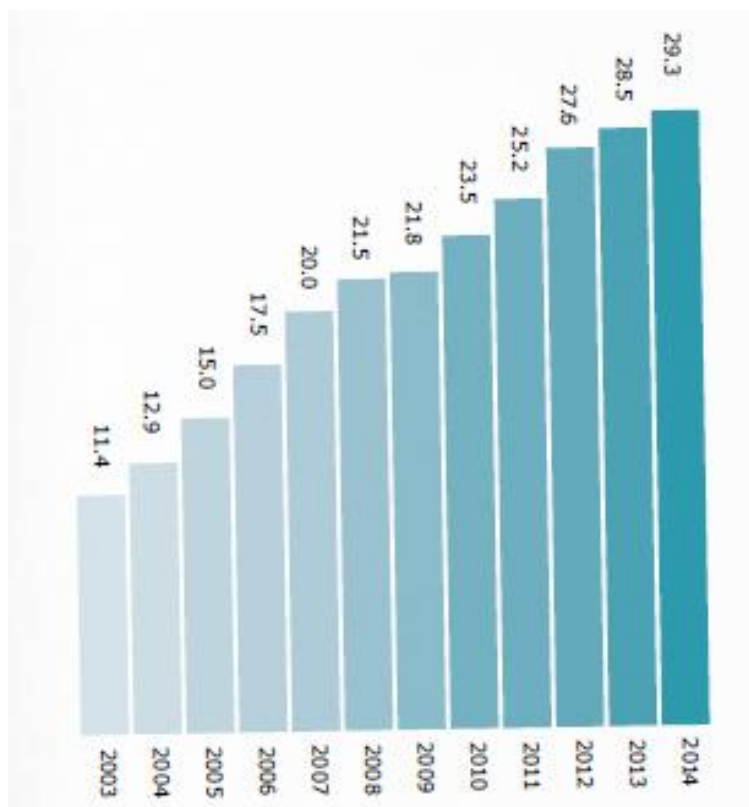
συντελώντας σε περαιτέρω μείωση τιμής, αφού ελαχιστοποιούν το κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης. Επιπλέον, το κλειδί για να επιτευχθεί σχεδιασμός, λειτουργικότητα και ποιότητα υψηλού επιπέδου σε προσφερόμενη χαμηλή τιμή είναι η εστίαση στο τι είναι σημαντικό. Για παράδειγμα, αν μία ακριβή λεπτομέρεια στην άκρη ενός τραπεζιού πιθανότατα να μην είναι σημαντική δεν θα προστεθεί στην κατασκευή του. Επομένως, το IKEA Concept χρησιμοποιεί το σχεδιασμό για να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα IKEA μπορούν να τα αγοράσουν και να τα απολαύσουν όσο το δυνατό περισσότεροι καταναλωτές.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, με καταστήματα IKEA σε 20 χώρες ο ιδρυτής, Ingvar Kamprad, συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να προστατεύσει την μοναδική έννοια IKEA ως μέρος της ανάπτυξης της εταιρείας και ήθελε να επιτύχει μακροχρόνια ιδιοκτησιακή δομή και ανεξαρτησία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία ενός συστήματος franchise ώστε σήμερα τα καταστήματα IKEA να λειτουργούν (εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις) υπό ανάλογες συμφωνίες. Ιδιοκτήτης του IKEA concept και διεθνή franchisor είναι η Inter IKEA Systems B.V., εταιρεία του ομίλου IKEA Group, που ιδρύθηκε το 1983 (Inter IKEA Systems B.V., 2015)

Προφανώς, το μέρος όπου μπορεί να αντιληφθεί και να περιηγηθεί κάποιος στο IKEA Concept είναι τα 345 καταστήματα που διαθέτει σε 42 χώρες (Ikea.gr, 2015) τα 5 από τα οποία βρίσκονται στη χώρα μας, ενώ η δυνατότητα ηλεκτρονικών αγορών ισχύει για τις μισές περίπου χώρες. Η ιστοσελίδα IKEA προστέθηκε ως ένα επιπλέον μέρος όπου οι καταναλωτές μπορούν να διερευνήσουν την ευρεία γκάμα των προϊόντων IKEA, με πλήθος πληροφοριών όποια στιγμή θέλουν. Επίσης, αποτελεί μέσο αγοράς αφού ηλεκτρονικά οι καταναλωτές μπορούν να παραγγείλουν τα προϊόντα που επιθυμούν ενώ παράλληλα πραγματοποιείται σύνδεση με τα φυσικά καταστήματα μέσω της αναζήτησης διαθεσιμότητας στα καταστήματα της χώρας του καταναλωτή.

Την τελευταία δεκαετία, υπάρχει μία σταθερή στρατηγική ανάπτυξης οδηγώντας στην επίτευξη ορόσημων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Μάλιστα, τα έσοδα του ομίλου IKEA Group έχουν διαρκή αύξηση 1%-2% ανά

έτος (Διάγραμμα 4-1). Σύμφωνα με τον Peter Agnefjall, πρόεδρο του ομίλου το έτος 2014 ήταν ένα πολύ δημιουργικό και κερδοφόρο έτος μέσα στο οποίο κερδήθηκε αξιόλογο μερίδιο αγοράς σε σχεδόν όλες τις αγορές και την είσοδο σε μία νέα χώρα την Κροατία.



**Διάγραμμα 4-1**

**Σύνολο εσόδων σε δισεκατομμύρια ευρώ για τον όμιλο ΙΚΕΑ για τα έτη 2003-2014**

**Πηγή : IKEA Group FY14 Yearly Summary**

Στα παραπάνω συντέλεσε κι η ανάπτυξη ηλεκτρονικού επιχειρείν, με την δημιουργία ιστοσελίδων, εφαρμογών και ηλεκτρονικών καταστημάτων παγκοσμίως. Η ιστοσελίδα [ikea.com](http://ikea.com) είναι ευρέως γνωστή και πολλοί είναι οι χρήστες που την επισκέπτονται για να εξερευνήσουν τα προϊόντα ή να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους ηλεκτρονικά αν υπάρχει διαθέσιμο ηλεκτρονικό κατάστημα στη χώρα τους. Κατά το έτος 2014 σημειώθηκαν 1,5 δισεκατομμύριο επισκέψεις στην ιστοσελίδα του ΙΚΕΑ, 15% υψηλότερες από

το προηγούμενο έτος. Επίσης πραγματοποιήθηκε χρήση της ηλεκτρονικής εφαρμογής καταλόγου ΙΚΕΑ 46 εκατομμύρια φορές (IKEA Group FY14 Yearly Summary, 2015).

#### **4.2 Ιστορική εξέλιξη ηλεκτρονικού επιχειρείν ΙΚΕΑ**

Η εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν ΙΚΕΑ μέσω διαδικτύου ξεκίνησε το 1997, όπου δημιουργήθηκε η πρώτη ιστοσελίδα. Πρόκειται για μία αρχική προσέγγιση που έγινε με χρήση απλών τεχνολογιών, παρέχοντας βασικές δυνατότητες και μικρό βαθμός ευχρηστίας. Παρά το γεγονός ότι ήταν αρκετά απλή, περιείχε πολλές πληροφορίες σχετικά με την ιστορία του ομίλου αλλά και το όραμα της, ενώ οι καταναλωτές είχαν την ευκαιρία να ανακαλύψουν τα είδη της και να ενημερωθούν για αυτά από την άνεση του σπιτιού τους, χωρίς να χρειαστεί να επισκεφθούν κάποιο κατάστημα.

Λίγα χρόνια αργότερα, η ιστοσελίδα παρέμεινε χωρίς ιδιαίτερες αλλαγές στο σχεδιασμό, απέκτησε όμως επιπρόσθετες παροχές όπως κατάλογο προϊόντων, οδηγό συναρμολόγησης, ευρετήριο καταστημάτων και εξυπηρέτηση πελατών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επίσης, εμπλουτίστηκαν οι πληροφορίες σχετικά με την κατασκευή των προϊόντων, την ποιότητα και την τιμή. Παράλληλα, προσφέρονταν και κάποια κουπόνια και ενημερωτικό υλικό διαθέσιμο προς λήψη από τους καταναλωτές (IKEA fans).

Κατά το 2001, ανανεώθηκε το σλόγκαν και επιχειρήθηκαν κάποιες μικρές αλλαγές στα χρώματα και τα γραφικά. Η βασικότερη αλλαγή εκείνης της χρονικής περιόδου ήταν η άφιξη των ηλεκτρονικών αγορών. Οι καταναλωτές είχαν πρόσβαση σε όλα τα προϊόντα ηλεκτρονικά μέσα από έναν ευρύ κατάλογο, δυνατότητα θέασης των προϊόντων, αναζήτησης διαθεσιμότητας σε κοντινά τους καταστήματα και αγορά επιλεγμένων ειδών ηλεκτρονικά μέσω πιστωτικής κάρτας. Στη συνέχεια, ενεργοποιήθηκε η δυνατότητα ηλεκτρονικών αγορών και για κάποιες υπόλοιπες χώρες, φτάνοντας σήμερα να διατηρεί ηλεκτρονικά καταστήματα στις μισές περίπου χώρες δραστηριοποίησης.

Ο όμιλος όμως αντιλαμβάνεται ότι ηλεκτρονικό επιχειρείν δεν αποτελεί μόνο η διατήρηση του ηλεκτρονικού καταστήματος αλλά κι η ανάπτυξη διαφόρων ψηφιακών μέσων, με δημιουργικό τρόπο. Σε αυτή τη λογική διαθέτει σε εφαρμογή τον κατάλογο ΙΚΕΑ, τον οποίο μπορούν να αποκτήσουν οι καταναλωτές στο κινητό τηλέφωνο τους ενώ παρέχει διάφορα σχεδιαστικά προγράμματα που μπορεί να εγκαταστήσει ο χρήστης για την προσομοίωση διαφόρων χώρων όπως η κουζίνα με συνθέσεις ΙΚΕΑ. Μία εντυπωσιακή καινοτομία με τη χρήση υψηλών ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί η εφαρμογή για smartphones που επιτρέπει στους χρήστες να προσομοιώσουν οπτικά τα έπιπλα ΙΚΕΑ μέσα στο χώρο τους (Souppouris, 2013). Έτσι μπορούν να αποφασίσουν αν τους αρέσουν σε συνδυασμό με την υπόλοιπη διακόσμηση και να υπολογίσουν αν έχουν το κατάλληλο χρώμα και μέγεθος. Η εν λόγω εφαρμογή είναι απλή, εύχρηστη προσφέροντας πολλά πλεονεκτήματα αλλά και διασκέδαση στο χρήστη.



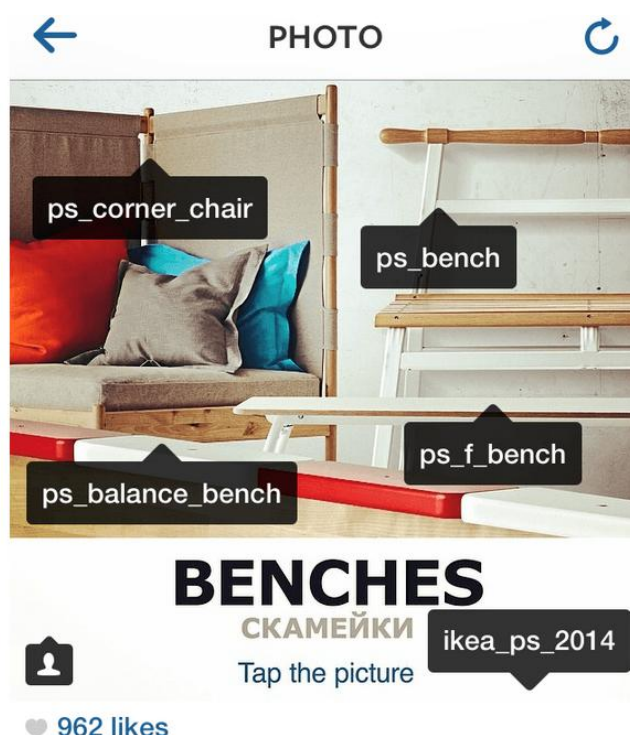
**Εικόνα 4-1**

**Εφαρμογή προσομοίωσης επίπλων ΙΚΕΑ**

**Πηγή : Fitzpatrick**



Επιπλέον, πρωτοπόρος και στη δημιουργία της πρώτης ιστοσελίδας μέσω Instagram. Ουσιαστικά η συλλογή αποτελεί ένα λογαριασμό στο Instagram με διάφορες κατηγορίες και το κάθε προϊόν λειτουργεί ως ένας ξεχωριστό λογαριασμό όπου ο χρήστης μπορεί να εξερευνήσει και να εμπνευστεί για τη διακόσμηση του σπιτιού του (Richards, 2014) . Πιο συγκεκριμένα, επιλέγοντας το εικονίδιο μίας κατηγορίας εμφανίζονται κάποιες ετικέτες με ονόματα, πάνω στα αντίστοιχα προϊόντα και με την επιλογή κάποιας από αυτές, γίνεται ανακατεύθυνση στον εξειδικευμένο λογαριασμό για το εν λόγω προϊόν. Εκεί περιλαμβάνονται πληροφορίες για την τιμή, τις προδιαγραφές, το σχεδιαστή και διάφορες σχετικές εικόνες (Εικόνα 4-2).



Εικόνα 4-2

IKEA Instagram

Πηγή : Gioglio

Οι ηλεκτρονικές αγορές αποτελούν ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον όμιλο ΙΚΕΑ και οι ηλεκτρονικές πωλήσεις του έχουν εκτοξευθεί από το 2012, με αξιοσημείωτη την διεύρυνση κατά 80% των προϊόντων που διατίθενται ηλεκτρονικά αλλά και 1,2 δις των επισκέψεων στο ηλεκτρονικό κατάστημα. Γι' αυτό η εταιρεία εστιάζει στη διατήρηση της ικανοποίησης πελατών και παρακίνηση για ηλεκτρονικές αγορές. (Flat Pack Mates, 2015). Ο όμιλος επενδύει στο ηλεκτρονικό εμπόριο και αναπτύσσει πέρα από το ηλεκτρονικό κατάστημα και τα υπόλοιπα ψηφιακά μέσα του, για να εξελιχθεί με τη χρήση νέων τεχνολογιών και να παραμείνει ανταγωνιστικός.

### **4.3 Ηλεκτρονικό κατάστημα ΙΚΕΑ**

#### **4.3.1 Δομή και περιήγηση στο ηλεκτρονικό κατάστημα**

Η περιήγηση στη ιστοσελίδα του ΙΚΕΑ γίνεται πολύ εύκολα μέσω της απλότητας αλλά και της πληρότητας του αρχικού μενού που διαθέτει. Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα είναι χωρισμένα σε τμήματα ανάλογα με το χώρο για τον οποίο προορίζονται πχ κουζίνα, υπνοδωμάτιο. Οπότε ο χρήστης μπορεί να επιλέξει το τμήμα που επιθυμεί ώστε να αναζητήσει τα αντίστοιχα προϊόντα είτε επιλέγοντας κάποια από τις βασικές κατηγορίες είτε από την επιλογή «Όλα τα τμήματα» όπου μπορεί ακόμα περισσότερες κατηγορίες. Στην ιστοσελίδα του ΙΚΕΑ περιέχονται όλα τα διαθέσιμα προς πώληση προϊόντα, τα χαρακτηριστικά τους, οι τιμές και το διαθέσιμο απόθεμά τους. Τα περισσότερα προϊόντα στην ιστοσελίδα είναι διαθέσιμα για αγορά online. Κάποια προϊόντα όμως, οι καταναλωτές μπορούν να τα αγοράσουν μόνο από τα καταστήματα ΙΚΕΑ. Γι' αυτό υπάρχει κι η επιλογή "Αγοράστε Online", μέσω της οποίας εμφανίζονται μόνο τα προϊόντα που διατίθενται ηλεκτρονικά όταν ο καταναλωτής εισέλθει σε ένα τμήμα.



Εικόνα 4-3

### Αρχική σελίδα ikea.gr

Ένα βασικό στοιχείο επιτυχίας του ηλεκτρονικού καταστήματος είναι η λεπτομερής κατηγοριοποίηση των προϊόντων. Αφού επιλεγθεί ένα τμήμα μετά ακολουθεί η επιλογή κατηγορίας, π.χ. στο τμήμα Τραπεζαρία υπάρχουν διαθέσιμες κατηγορίες όπως τραπέζια, καρέκλες, αποθήκευση, αναγράφοντας και τον αριθμό των προϊόντων που περιλαμβάνει καθεμία. Στη συνέχεια, σε καθεμία από αυτές υπάρχουν διαθέσιμες υποκατηγορίες αναφέροντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενώ δίνεται κι η δυνατότητα για προβολή όλων των διαθέσιμων προϊόντων χωρίς διαχωρισμό υποκατηγορίας. Ο χρήστης μπορεί να θέσει κάποια κριτήρια ως προς τα παρουσιαζόμενα προϊόντα μέσω εύρους τιμών και χρώματος που τον ενδιαφέρει και κάτω από κάθε προϊόν αναγράφεται μια μικρή περιγραφή ως λεζάντα καθώς και η τιμή. Επιπλέον, δημιουργείται στον καταναλωτή φιλική διάθεση μέσω μικρών κειμένων στο πάνω μέρος της λίστας των προϊόντων, που διακρίνονται από αμεσότητα στον καταναλωτή.

Όλα τα προϊόντα **Μέχρι 10 θέσεις** **Μέχρι 4 θέσεις** **Μέχρι 6 θέσεις**

**Αναδιπλούμενα τραπέζια** **Τραπέζια που στηρίζονται στον τοίχο**





Όριο Τιμών  -

Τραπέζια

## Για να μοιράζεστε το φαγητό αλλά και για να είστε όλοι μαζί

Όποια ώρα και οτιδήποτε πρώτα, μπορείτε να κάνετε κάθε γεύμα μια ξεχωριστή στιγμή. Το μόνο που χρειάζεστε είναι ο χρόνος. Μαζέψτε την οικογένεια και τους φίλους σας. Αν νιώθουν όλοι άνετα θα θέλουν να έρχονται ξανά και ξανά. Ψηλές καρέκλες για τα παιδιά, καρέκλες με ενσωματωμένο μαξιλάρι για μεγάλες συζητήσεις, επεκτεινόμενα τραπέζια για περισσότερους φίλους. Βεβαιωθείτε ότι διαθέτετε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα γεύμα ευχάριστο και άνετο για τους καλεσμένους σας. Η τελική επιλογή είναι δική σας.

1 2

			
<p><b>TORSBY</b> Τραπέζι <b>€ 159,00</b></p>	<p><b>BILLSTA</b> Τραπέζι με 2 επάνω επιφάνειες <b>€ 135,00</b></p>	<p><b>BILLSTA</b> Τραπέζι <b>€ 75,00</b></p>	<p><b>BJURSTA</b> Συνδυασμός τραπεζαρίας φαγητού <b>€ 577,96</b></p>

### Εικόνα 4-4

### Προϊόντα υποκατηγορίας “Τραπέζια”

Μόλις ο χρήστης επιλέξει ένα συγκεκριμένο προϊόν, τότε μπορεί να δει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που το αφορούν. Παρέχονται αρκετές εικόνες ώστε ο καταναλωτής να διαθέτει ολοκληρωμένη άποψη για το σχέδιο του προϊόντος από διάφορες οπτικές γωνίες, όπως και μία σύντομη περιγραφή. Στο κάτω μέρος της περιγραφής ακολουθεί το πεδίο συμπλήρωσης των τεμαχίων και η επιλογές προσθήκη στο καλάθι και προσθήκη στη λίστα αγαπημένων. Η λίστα αγαπημένων αποτελεί ένα σύνολο προϊόντων που ο χρήστης τοποθετεί εκεί για εύκολη πρόσβαση σε αυτά επειδή τον ενδιαφέρουν, έχοντας τη δυνατότητα να τα εκτυπώσει και να κρατήσει τη λίστα κατά τη διάρκεια των αγορών του στο ηλεκτρονικό κατάστημα για να μην παραλείψει κάτι και να προγραμματίζει την αξία των αγορών του. Με την προσθήκη στο καλάθι

αγορών δεσμεύει τα προϊόντα που διατίθεται να αγοράσει για ορισμένο χρονικό διάστημα και μπορεί να συνεχίσει τις αγορές του από το ηλεκτρονικό κατάστημα.

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο του ηλεκτρονικού καταστήματος ΙΚΕΑ είναι κι η παρουσίαση συμπληρωματικών προϊόντων, που σχετίζονται με το επιλεγμένο που ενδέχεται να το συμπληρώσουν ή να του προσθέσουν κάποια χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα για το τραπέζι της εικόνας 4-5 προτείνονται κάποια προστατευτικά αυτοκόλλητα τα οποία θα βοηθήσουν στη συντήρηση του. Παράλληλα, για να στοχεύσει και χρήστες οι οποίοι πιθανόν να προτιμούν την αγορά από κάποιο κατάστημα από την ηλεκτρονική αγορά, δίνεται η δυνατότητα αναζήτησης διαθεσιμότητας σε οποιοδήποτε κατάστημα.

Αξιοσημείωτη είναι η πληρότητα των πληροφοριών που παρέχονται αφού εκτός από το μενού που φαίνεται στο δεξί μέρος του προϊόντος, με την επιλογή «διαβάστε περισσότερα» ο χρήστης οδηγείται σε ένα άλλο πεδίο όπου αναγράφονται πληροφορίες και χαρακτηριστικά σε μεγάλο βαθμό λεπτομέρειας. Ειδικότερα αναφέρονται αναλυτικά οι διαστάσεις κάθε είδους ώστε να γνωρίζει ο καταναλωτής αν είναι κατάλληλο για το χώρο του, αλλά και οι διαστάσεις της συσκευασίας ώστε να γνωρίζει αν είναι εύκολη η μεταφορά του. Στη συνέχεια γίνεται ενημέρωση για τα υλικά από τα οποία αποτελείται και το σχεδιαστή, ώστε να δοθεί έμφαση και στην ποιότητα που προσφέρεται. Επιπρόσθετα, παρέχονται συμβουλές προφύλαξης και συντήρησης αλλά και πλεονεκτήματα που μπορεί να απολαύσει κάποιος καταναλωτής αν προβεί στην αγορά του εν λόγω προϊόντος. Μέσω όλων αυτών των πληροφοριών δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας και τεχνογνωσίας, ενώ γίνεται αντιληπτός ο στόχος του ΙΚΕΑ, δηλαδή συνδυασμός χαμηλής τιμής και ποιότητας.

Δείτε περισσότερες εικόνες



Μοιράσου το 0

## BJURSTA

Επεκτεινόμενο τραπέζι

**€ 129,00**

Η τιμή αναφέρεται στο συγκεκριμένο προϊόν  
Κωδικός προϊόντος: 101.823.11

Τραπέζι φαγητού με 2 συρόμενα φύλλα καθίζει 4 άτομα. Διευκολύνει στο να μπορείτε να ρυθμίσετε το μέγεθος του τραπεζιού σύμφωνα με τις ανάγκες σας. [Διαβάστε περισσότερα](#)

1

Προσθήκη στο Καλάθι Αγορών

Προσθήκη στη Λίστα Αγαπημένων

### Συμπληρωματικά Προϊόντα



[Δείτε όλα τα Συμπληρωματικά Προϊόντα](#)

Ελέγξτε τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων στο τοπικό κατάστημα σας.

Επιλέξτε κατάστημα

Οι τιμές και τα προϊόντα μπορεί να διαφέρουν στο κατάστημα και online

### Οδηγίες Συναρμολόγησης

[Λήψεις](#)

### Υπηρεσίες

Υπηρεσία Μεταφοράς

Υπηρεσία Συγκέντρωσης Προϊόντων

## Εικόνα 4-5

### Επιλογή Προϊόντος

Πλεονέκτημα της πραγματοποίησης αγορών μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος είναι το πλήθος πληροφοριών που μπορούν να λάβουν οι καταναλωτές. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στη σελίδα κάθε προϊόντος αναγράφονται επεξηγηματικές πληροφορίες για τις διαστάσεις, τα χαρακτηριστικά, το σχεδιασμό αλλά και τη συντήρηση. Μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος ΙΚΕΑ ο αγοραστής έχει την ευκαιρία να επιλέξει ανάμεσα σε κάποια συναφή προϊόντα, μέσω της σύγκρισης. Ειδικότερα, η σύγκριση αυτή αφορά στην τιμή, τα βασικά χαρακτηριστικά, την περιγραφή προϊόντος ως προς τα υλικά κατασκευής και το σχεδιασμό και κάποια επιπρόσθετα στοιχεία. Συνεπώς, η αγορά πλέον μπορεί να γίνει με πλήρη ακρίβεια και γνώση αφού υπάρχουν χαρακτηριστικά που δημιουργούν διαφορά και πιθανόν να μην γίνονται πλήρως αντιληπτά. Για παράδειγμα στην



εικόνα 4-6 παρουσιάζεται η σύγκριση σε δύο παρόμοια τραπέζια, τα οποία είναι προφανές ότι έχουν διαφορετική χωρητικότητα. Κατά αυτόν τον τρόπο, σύγκριση παρέχει την ασφάλεια στον καταναλωτή ότι η επιλογή του θα ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες του.



	
<b>BJURSTA</b> Επεκτεινόμενο τραπέζι	<b>BJURSTA</b> επεκτεινόμενο τραπέζι
<b>€ 129,00</b>	<b>€ 109,00</b>
<b>Μέγεθος</b> Μήκος: 129 cm Ελάχιστο μήκος: 90 cm Μέγιστο μήκος: 168 cm Πλάτος: 90 cm Ύψος: 74 cm	<b>Μέγεθος</b> Μήκος: 70 cm Ελάχιστο μήκος: 50 cm Μέγιστο μήκος: 90 cm Πλάτος: 90 cm Ύψος: 74 cm
<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b> Τραπέζι φαγητού με 2 συρόμενα φύλλα καθίζει 4 άτομα. Διευκολύνει στο να μπορείτε να ρυθμίσετε το μέγεθος του τραπεζιού σύμφωνα με τις ανάγκες σας. Τα επιπλέον συρόμενα φύλλα, παρέχουν μια πρακτική επιφάνεια εργασίας και αποθηκεύονται εύκολα κάτω από την επιφάνεια του τραπεζιού. Η επιφάνεια με ουδέτερη λάκα καθαρίζεται εύκολα.	<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b> Τραπέζι φαγητού με 2 συρόμενα φύλλα καθίζει 1-2 άτομα. Διευκολύνει στο να μπορείτε να ρυθμίσετε το μέγεθος του τραπεζιού σύμφωνα με τις ανάγκες σας. Τα επιπλέον συρόμενα φύλλα, παρέχουν μια πρακτική επιφάνεια εργασίας και αποθηκεύονται εύκολα κάτω από την επιφάνεια του τραπεζιού. Η επιφάνεια με ουδέτερη λάκα καθαρίζεται εύκολα. Μπορείτε να το τοποθετήσετε στον τοίχο, ως βοηθητικό τραπέζι.
<b>Καλό να Ξέρετε</b> Για μεγαλύτερη σταθερότητα, σφίξτε πάνω τις βίδες σε περίπου δύο εβδομάδες μετά τη συναρμολόγηση. Μπορεί να συνδυαστεί και με άλλα έπιπλα της σειράς BJURSTA. Για 4 με 6 άτομα.	<b>Καλό να Ξέρετε</b> Για μεγαλύτερη σταθερότητα, σφίξτε πάνω τις βίδες σε περίπου δύο εβδομάδες μετά τη συναρμολόγηση. Μπορεί να συνδυαστεί και με άλλα έπιπλα της σειράς BJURSTA. Για 2 με 4 άτομα.
<b>Περιγραφή Προϊόντος</b> Επιφάνεια τραπεζιού/ Φύλλο επέκτασης: Μορισσανίδα, Όψη φλαμουριάς, Όψη φλαμουριάς, Βαμμένο, Ουδέτερη ακρυλική λάκα Υποπλαισία: Μασίφ πύκνο, Όψη φλαμουριάς, Βαμμένο, Ουδέτερη ακρυλική λάκα Πόδι: Μορισσανίδα, Όψη φλαμουριάς, Βαμμένο, Ουδέτερη ακρυλική λάκα Δοκάρι στήριξης προέκτασης: Μασίφ οξιά ή σημύδα	<b>Περιγραφή Προϊόντος</b> Επιφάνεια τραπεζιού/ Φύλλο επέκτασης: Μορισσανίδα, Όψη φλαμουριάς, Όψη φλαμουριάς, Βαμμένο, Ουδέτερη ακρυλική λάκα Υποπλαισία: Μασίφ πύκνο, Όψη φλαμουριάς, Βαμμένο, Ουδέτερη ακρυλική λάκα Πόδι: Μορισσανίδα, Όψη φλαμουριάς, Βαμμένο, Ουδέτερη ακρυλική λάκα Δοκάρι στήριξης προέκτασης: Μασίφ οξιά ή σημύδα
<a href="#">Λιγότερα</a>	<a href="#">Λιγότερα</a>


#### Εικόνα 4-6

#### Σύγκριση προϊόντων

Ο χρήστης όταν επιλέξει ένα προϊόν από ένα τμήμα, μπορεί να συνεχίσει τις αγορές του στα υπόλοιπα τμήματα και να προσθέσει τα προϊόντα που επιθυμεί στο καλάθι των αγορών. Αφού ολοκληρώσει την περιήγηση του, τότε προχωράει στην επιλογή «Καλάθι αγορών». Εκεί εμφανίζεται μία πλήρης

λίστα των προϊόντων που έχει προσθέσει ο καταναλωτής. Για κάθε προϊόν αναγράφεται το είδος, οι διαστάσεις, ο κωδικός, η ποσότητα κι η τιμή (εικόνα 4-7). Επίσης, ο χρήστης μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει τα επιλεγμένα τεμάχια και να αφαιρέσει κάποιο από τα προϊόντα αν επιθυμεί. Στο κάτω μέρος παρουσιάζεται το συνολικό κόστος, το οποίο ενημερώνεται ανάλογα με τις αλλαγές που εκτελεί ο χρήστης. Το καλάθι αγορών δίνει τη συνολική εικόνα αγορών στον καταναλωτή, τον βοηθάει να αξιολογήσει τις τελικές επιλογές του και με βάση την συνολική αξία των προϊόντων να αποφασίσει για την πραγματοποίηση των αγορών του.

Είδος	Τιμή Μονάδας	Ποσότητα	Συνολική Τιμή
 <b>BJURSTA</b> Επισκεπτινόμενο τραπέζι Μήκος: 129 cm Ελάχιστο μήκος: 90 cm Μέγιστο μήκος: 168 cm Πλάτος: 90 cm Ύψος: 74 cm Βάρος :31,500 kg Κωδικός προϊόντος: 101.823.11	€ 129,00	1 <a href="#">Ενημέρωση</a>	€ 129,00 <a href="#">Διαγραφή</a>
 <b>KALLAX</b> Ραφιέρα Πλάτος: 77 cm Βάθος: 39 cm Ύψος: 77 cm Μέγιστο φορτίο/ράφι: 13 kg Μέγιστο φορτίο/ντουλάπι τοίχου: 20 kg Βάρος :13,740 kg Κωδικός προϊόντος: 202.758.14	€ 29,99	1 <a href="#">Ενημέρωση</a>	€ 29,99 <a href="#">Διαγραφή</a>

 Καταχωρήστε τον Ταχυδρομικό Κώδικα για να υπολογιστούν τα έξοδα αποστολής

[Υπολογισμός](#)

Εαν δεν γνωρίζετε τον Τ.Κ. σας πατήστε [εδώ](#)

---

**Κωδικός προσφοράς**

Αριθμός κουπονιού

[OK](#)

---

Σύνολο χωρίς ΦΠΑ	<b>€ 129,26</b>
ΦΠΑ 23%	<b>€ 29,73</b>
Σύνολο με ΦΠΑ	<b>€ 158,99</b>
Έξοδα Αποστολής	<b>€ 0,00</b>
<b>Τελικό Σύνολο</b>	<b>€ 158,99</b>

**Εικόνα 4-7**  
**Καλάθι αγορών**



### 4.3.3 Διαδικασία παραγγελίας

Σημαντικό κριτήριο για την επιτυχία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος αποτελεί η διαδικασία παραγγελίας, ως προς την εξασφάλιση όλων των απαραίτητων στοιχείων για την διεκπεραίωση της και τον μικρό βαθμό πολυπλοκότητας, καθώς θα πρέπει και να δίνεται ευελιξία στους καταναλωτές και παράλληλα να είναι εύκολη η διαδικασία ακόμα και για χρήστες που δεν έχουν αρκετή εξοικείωση με ηλεκτρονικές αγορές. Στο ηλεκτρονικό κατάστημα ΙΚΕΑ η διαδικασία παραγγελίας αποτελείται από τρία βήματα. Για το πρώτο βήμα, στο καλάθι αγορών ζητείται ο ταχυδρομικός κώδικας κι ο επιθυμητός τρόπος αποστολής και παραλαβής για υπολογισμό κόστους μεταφοράς και επιβεβαίωση των ειδών προς αγορά. Στη συνέχεια, απαιτείται η σύνδεση/εγγραφή μέλους ή η επιλογή αγορών ως επισκέπτης. Με την σύνδεση ή εγγραφή αποθηκεύονται τα στοιχεία ώστε κάθε φορά ο χρήστης να μην χρειάζεται να τα εισάγει, ενώ κατά τις αγορές ως επισκέπτης καταχωρεί όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Το τελευταίο βήμα αφορά την διαδικασία τιμολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, επιλογή ανάμεσα σε τιμολόγηση και απόδειξη, στοιχεία τιμολόγησης (πχ διεύθυνση τιμολόγησης) και τρόπος πληρωμής μέσα από τους προσφερόμενους (πχ χρήση πιστωτικής κάρτας, αντικαταβολή). Μετά την αποδοχή των όρων χρήσης και τελικό έλεγχο όλων των στοιχείων, γίνεται η καταχώρηση της παραγγελίας.

Εφόσον ο καταναλωτής είναι εγγεγραμμένο μέλος, μπορεί να ενημερώνεται για την εξέλιξη της παραγγελίας μέσα από την αντίστοιχη ενότητα του ηλεκτρονικού καταστήματος, ενώ μέσω των στοιχείων επικοινωνίας γίνεται γνωστοποίηση για ενδεχόμενες εκκρεμότητες σχετικές με την παραγγελία. Η διαδικασία εξέλιξης παραγγελίας αποτελείται από τα ακόλουθα :

- Παραλαβή παραγγελίας και συλλογή προϊόντων
- Αποστολή συλλεγμένων προϊόντων
- Άφιξη προϊόντων παραγγελίας στο πρακτορείο μεταφοράς
- Παράδοση παραγγελίας στον επιλεγμένο χώρο αποστολής

#### 4.3.4 Υπηρεσίες μετά την πώληση και επιπρόσθετες επιλογές

Μείζονος σημασίας είναι κι η παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών μετά την πώληση (after sales services). Καταρχάς, κάθε καταναλωτής που έχει πραγματοποιήσει μία ηλεκτρονική παραγγελία μπορεί όποια στιγμή χρειαστεί να εισέλθει στο ηλεκτρονικό κατάστημα και να λάβει τις οδηγίες συναρμολόγησης, καθώς ο σχεδιασμός του επιτρέπει την γρήγορη συναρμολόγηση χωρίς απαιτούμενες δεξιότητες για εξοικονόμηση χρημάτων. Σε περίπτωση που κάποιος πελάτης δεν επιθυμεί κάτι τέτοιο, για μεγαλύτερη άνεση παρέχεται η υπηρεσία συναρμολόγησης στο χώρο του. Επίσης, παρά το γεγονός ότι τα περισσότερα προϊόντα κατασκευάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολη η μεταφορά τους από τον ίδιο τον καταναλωτή, παρέχεται κι η δυνατότητα μεταφοράς από το ΙΚΕΑ σε όλες τις περιοχές της χώρας οποιοδήποτε χώρο με μικρό κόστος ανάλογα με το βάρος της παραγγελίας. Συγκεκριμένα για τα έπιπλα κουζίνας, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που πρέπει να μελετηθούν προσφέρονται και επιπρόσθετες υπηρεσίες. Η πρώτη υπηρεσία αφορά στη μέτρηση κουζίνας, κατά την οποία η συνεργαζόμενη εταιρεία διαθέτει έμπειρους επαγγελματίες που μετρούν με ακρίβεια τις διαστάσεις του χώρου της κουζίνας, ενώ η δεύτερη αφορά στην εγκατάσταση κουζίνας από εξειδικευμένους επαγγελματίες. Οι παραπάνω υπηρεσίες προσδίδουν κύρος στο ηλεκτρονικό κατάστημα, μέσα από την εξειδίκευση, δίνεται αμεσότητα και οι καταναλωτές αισθάνονται ότι μπορεί να αγοράσουν κάτι ηλεκτρονικά αλλά μπορούν να έχουν υποστήριξη για τις εν λόγω αγορές τους. Ως υπηρεσίες μετά την πώληση θεωρούνται κι οι υπηρεσίες επισκευής που προσφέρονται σε περίπτωση διαπίστωση ελαττώματος ή προβλήματος εντός της διάρκειας εγγύησης.

Συμφασμένη με την φιλοσοφία ΙΚΕΑ που προωθεί τις ενέργειες των καταναλωτών όπως η συναρμολόγηση κι η μεταφορά των προϊόντων, αλλά και αξιόλογη καινοτομία είναι τα σχεδιαστικά προγράμματα για το χώρο της κουζίνας και τις ντουλάπες. Ουσιαστικά, δίνεται η δυνατότητα στους καταναλωτές με τη λήψη ενός εύχρηστου λογισμικού, να σχεδιάσουν την ιδανική κουζίνα ή ντουλάπα προσαρμοσμένα στο χώρο τους δοκιμάζοντας διάφορες διατάξεις και προϊόντα. Ο καταναλωτής απλά καταχωρεί τις διαστάσεις του χώρου, επιλέγει διάφορα έπιπλα και διαμορφώνει τη σύνθεση

όπως επιθυμεί. Επιπλέον, όταν καταλήξει στην τελική επιλογή μπορεί να αποθηκεύσει το σχεδιασμό και κατά την επίσκεψη του σε κάποιο κατάστημα ΙΚΕΑ να συζητήσει με τον εξειδικευμένο υπάλληλο και να προβεί σε τυχόν αλλαγές που απαιτούνται.

#### **4.4 Παράγοντες επιτυχίας ηλεκτρονικού επιχειρείν ΙΚΕΑ**

Προφανώς, το σημαντικότερο στοιχείο για την επιτυχία του ηλεκτρονικού επιχειρείν ΙΚΕΑ, τόσο μέσα από το ηλεκτρονικό κατάστημα όσο κι από τις διάφορες εφαρμογές είναι το διάχυτο όραμα και η φιλοσοφία ΙΚΕΑ. Τα προηγούμενα χρόνια η ιδέα ΙΚΕΑ ήταν το κύριο συστατικό επιτυχίας του ομίλου μέσα από τα καταστήματα του και με αυτό κατέκτησε μεγάλο μερίδιο αγοράς αλλά και την εμπιστοσύνη και την προτίμηση του καταναλωτικού κοινού. Αυτό προσπαθούν να διαδώσουν και μέσω της στρατηγικής τους στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, μέσα από κάθε κομμάτι της.

Ειδικότερα, μόλις εισέλθει ο χρήστης στο ηλεκτρονικό κατάστημα εμφανίζονται εναλλασσόμενες εικόνες από επιλεγμένα είδη με αναγραφόμενες προσιτές τιμές. Άρα, γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι το ΙΚΕΑ ακολουθεί την ίδια τιμολογιακή πολιτική όπως και στα καταστήματα, αναδεικνύοντας το όραμα του για προσφορά ποιοτικών και σύγχρονων επίπλων για το μέσο καταναλωτή, στοχεύοντας την ικανοποίηση του με συνδυασμό λειτουργικότητας, σχεδιασμού και χαμηλής τιμής. Επίσης, στην αρχική σελίδα αναφέρονται διάφορες προσφορές, εκπτώτικα είδη και προνόμια όπως μεταφορά χωρίς κόστος.

Παράλληλα, προωθείται κι η φιλοσοφία του ΙΚΕΑ ως προς την εστίαση στον πελάτη και στην εξοικονόμηση των χρημάτων του. Πάντα ο σχεδιασμός των προϊόντων ΙΚΕΑ βασιζόταν στο συνδυασμό υψηλής ποιότητας και προσιτής τιμής αλλά και στην εξοικονόμηση μέσω ατομικής πρωτοβουλίας των καταναλωτών. Στο ηλεκτρονικό κατάστημα, οι καταναλωτές παρακινούνται να συναρμολογήσουν, να σχεδιάσουν και να μεταφέρουν μόνοι τους τα προϊόντα, ώστε να μην πραγματοποιήσουν δαπάνες για τέτοιου είδους

υπηρεσίες. Οι χρήστες μπορούν να λάβουν τους απαραίτητους οδηγούς συναρμολόγησης με αναλυτικές και εύχρηστες οδηγίες ενώ δίπλα σε κάθε προϊόν μπορούν να ενημερωθούν για τις διαστάσεις και τη συσκευασία του για να το μεταφέρουν οι ίδιοι. Τα σχεδιαστικά προγράμματα είναι μία ακόμα ένδειξη της πρωτοβουλίας που καλεί να αναπτύξουν οι καταναλωτές καθώς δίνει την ευκαιρία σε κάθε πελάτη να ανακαλύψει μόνος του τι ταιριάζει στο χώρο του ή ποια σύνθεση είναι ιδανική για αυτόν, έχοντας τη δυνατότητα να νιώθει δημιουργικός και ότι είναι σε θέση να επιλέξει ότι επιθυμεί για το χώρο του και να τον διαμορφώσει ανάλογα.

Αξιοσημείωτη είναι η πληρότητα του ηλεκτρονικού καταστήματος τόσο ως προς την ποικιλία των προϊόντων, όσο και ως προς τις πληροφορίες που διαθέτει. Οι διαθέσιμες κατηγορίες είναι πολλές και κάθε υποκατηγορία απαρτίζεται από ένα πλήθος προϊόντων. Οι κατηγορίες καλύπτουν όλο το εύρος των χώρων ενός σπιτιού από τον κήπο μέχρι τα διακοσμητικά είδη και τους χώρους αποθήκευσης και η ευρεία γκάμα των προϊόντων διακρίνεται από ιδιότητες όπως η τιμή, το σχέδιο, οι διαστάσεις και το στυλ διακόσμησης που διαφέρουν ακόμα και σε είδη της ίδιας υποκατηγορίας. Με αυτό τον τρόπο εξυπηρετείται το όραμα του ομίλου ΙΚΕΑ για ικανοποίηση όσο μεγαλύτερου μεριδίου του καταναλωτικού κοινού, οι οποίοι πιθανόν να διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους. Συνεπώς, ο καταναλωτής επισκέπτεται το ηλεκτρονικό κατάστημα ΙΚΕΑ με γνώση ότι μέσα από την πληθώρα των επιλογών θα βρει αυτό που ακριβώς επιθυμεί.

Η αξιοπιστία όμως που έχει κατακτήσει και αποτελεί κύριο παράγοντα επιτυχίας, οφείλεται πέρα από το εύρος των ειδών και στο εύρος των πληροφοριών που διαθέτει. Μέσα από τις αναλυτικές πληροφορίες που παρέχει δημιουργεί στον χρήστη μία ολοκληρωμένη εικόνα κάθε προϊόντος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από λεπτομέρειες που αφορούν τον σχεδιασμό, την κατασκευή, τις διαστάσεις και τη συντήρηση αλλά και από διάφορες εικόνες. Ακόμα και για την συναρμολόγηση δίπλα σε κάθε προϊόν βρίσκεται οδηγός ώστε να διευκολυνθεί ο καταναλωτής. Έτσι ο χρήστης νιώθει ότι γνωρίζει πολύ καλά τι θα αγοράσει, την ποιότητα του κι αν ταιριάζει στο χώρο του οπότε μπορεί με ασφάλεια να προβεί στην αγορά του. Στο μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας που διαθέτει, συντελούν κι οι εγγυήσεις που παρέχονται και

αναγράφονται δίπλα σε κάθε προϊόν, με τις οποίες καλύπτονται τυχόν ελαττωματικά είδη ή ενδεχόμενες φθορές εντός ορισμένης χρονικής διάρκειας.

Οι εγγυήσεις εντάσσονται και στο γενικότερο πλαίσιο after sales services που προσφέρονται. Οι υπηρεσίες αυτές δημιουργούν άμεση σχέση καταναλωτή – επιχείρησης και είναι ένα ακόμα πλεονέκτημα που έχει ο χρήστης που πραγματοποιεί αγορές από το ηλεκτρονικό κατάστημα. Δηλαδή, ένας καταναλωτής μπορεί ανά πάσα στιγμή να εισέλθει στο ηλεκτρονικό κατάστημα, να παραγγείλει τα προϊόντα που προτιμά γρήγορα και εύκολα και στη συνέχεια με μικρή οικονομική χρέωση να παραδοθούν στο χώρο του και να συναρμολογηθούν και σε περίπτωση που εντός διάρκειας εγγύησης παρατηρηθεί κάποιο πρόβλημα τότε γίνεται επιδιόρθωση και επισκευή. Όλες αυτές οι υπηρεσίες δημιουργούν ασφάλεια στους καταναλωτές που αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να αγοράσουν ότι επιθυμούν με άνεση χωρίς μετακινήσεις και χρονοβόρες διαδικασίες και παράλληλα να απολαύουν υπηρεσίες και να έχουν δυνατότητα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης όποτε χρειαστεί.

Επίσης, είναι βασική η δυνατότητα εύρεσης στοιχείων και ταυτότητας του ομίλου που παρέχεται, καθώς στο ηλεκτρονικό επιχειρείν όπως έχει αναφερθεί παραπάνω η εμπιστοσύνη είναι πιθανότατα ο πιο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας και μία πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση που προβαίνει σε τέτοιου είδους δραστηριότητες. Ο χρήστης μέσα από το ηλεκτρονικό κατάστημα ΙΚΕΑ μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλα τα ιστορικά στοιχεία του ομίλου, την μακρόχρονη πορεία του και την εξέλιξη του τόσο διεθνώς όσο και στη συγκεκριμένη χώρα. Συνεπώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται το κύρος και τη γνώση που κατέχει ο όμιλος και μέσω πλήθους ενοτήτων μεταδίδεται με σαφήνεια το όραμα και η φιλοσοφία του ομίλου ΙΚΕΑ, τόσο επιχειρηματικά όσο και με κοινωνική και βιώσιμη διάσταση. Επιπλέον, για την ανάπτυξης εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές, έχουν ληφθεί τα απαραίτητα μέτρα για την κατοχύρωση ασφαλείας των συναλλαγών, μέσω πιστοποιητικών ασφαλείας και υπηρεσιών ασφαλών συναλλαγών που αναγράφονται στο κάτω μέρος κάθε σελίδας, ώστε να είναι εμφανή στους καταναλωτές και να γνωρίζουν ότι κάθε συναλλαγή εντός του ηλεκτρονικού καταστήματος ΙΚΕΑ γίνεται με ασφαλή και έγκυρο τρόπο.

Σίγουρα, ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πρέπει να είναι ελκυστικό προς το χρήστη και εύχρηστο. Ακριβώς, επειδή το ηλεκτρονικό επιχειρείν προϋποθέτει εξοικείωση με την τεχνολογία, κάθε ηλεκτρονικό κατάστημα πρέπει να είναι όσο πιο απλό γίνεται ώστε να είναι εφικτό να πραγματοποιήσουν αγορές ακόμα και άτομα που μικρό βαθμό εξοικείωσης. Στην περίπτωση του ΙΚΕΑ, αυτή η προϋπόθεση ικανοποιείται σε μεγάλη κλίμακα. Καταρχάς, όσοι καταναλωτές δεν έχουν πραγματοποιήσει ξανά αγορές μέσω διαδικτύου μπορούν να λάβουν οδηγίες βήμα προς βήμα από τη σχετική επιλογή που υπάρχει στην αρχική σελίδα αλλά και σε κάθε υποσελίδα. η διάταξη είναι οργανωμένη και γίνεται σαφής διαχωρισμός μεταξύ των ενότητων. Η περιήγηση γίνεται εύκολη, μέσω του μενού και παρέχονται πολλές επιλογές που είναι εύκολες ως προς το χειρισμό, όπως η σύγκριση των προϊόντων. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που προσδίδει ευχρηστία σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα είναι η διαδικασία παραγγελίας, η οποία αποτελείται από λίγα βήματα κατά τα οποία παρέχονται οι απαραίτητες επεξηγήσεις στο χρήστη.

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του ηλεκτρονικού εμπορίου που έχει αντιμετωπίσει επιτυχώς το ηλεκτρονικό κατάστημα ΙΚΕΑ, είναι η έλλειψη επικοινωνίας και η απρόσωπη ιδιότητά του. Στην εν λόγω περίπτωση υπάρχει μία εντυπωσιακή αίσθηση άνεσης και φιλικότητας προς τους καταναλωτές. Σε όλο το ηλεκτρονικό κατάστημα κυριαρχούν σλόγκαν που περιέχουν την λέξη «μαζί» δημιουργώντας μία κοινή οπτική, μη διαχωρίζοντας σχέση ομίλου και καταναλωτή. Εύστοχο παράδειγμα που εξυπηρετεί ταυτόχρονα την προώθηση της αξιοπιστίας, της παρεχόμενης ποικιλίας και της κοινής πρόθεσης που θέλει αναπτύξει είναι το εξής : «Βρίσκουμε αμέτρητες λύσεις για την κουζίνα μαζί». Κάθε καταναλωτής νιώθει έτσι ότι το κατάστημα φροντίζει για την ικανοποίηση του, τον λαμβάνει υπ' όψιν του, είναι πρόθυμο να τον βοηθήσει όπου χρειαστεί και μαζί να καταλήξουν στην καλύτερη δυνατή λύση για το χώρο του. Αξιόλογη είναι κι η αμεσότητα που επιτυγχάνεται μέσω των διαφόρων κειμένων που εμπλουτίζουν κάθε υποσελίδα, στα οποία αποδίδονται με χιούμορ και ευρηματικότητα τα πλεονεκτήματα κι η ποιότητα των προϊόντων π.χ. «Είναι εύκολο να μαζέψετε τους φίλους σας στο σπίτι. Οι τραπεζαρίες μας έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να τους κρατούν εκεί για πολλή ώρα. Γιατί όταν οι καρέκλες είναι άνετες και το

τραπέζι στο σωστό ύψος, οι καλεσμένοι σας θα θέλουν να κάτσουν λίγο παραπάνω (ακόμη και αν ξεχάσατε το επιδόρπιο)».

Ένα ακόμα στοιχείο που καταδεικνύει ότι ο όμιλος ΙΚΕΑ γνωρίζει πως να ενσωματώσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν στην υπάρχουσα δομή και στρατηγική του είναι η σύνδεση με τα φυσικά καταστήματα που διατηρεί. Πιο συγκεκριμένα, διατίθεται λίστα με τα καταστήματα ΙΚΕΑ και επιλέγοντας ένα από αυτά εμφανίζεται μία μικρή υποσελίδα που αποτελείται από πληροφορίες όπως διεύθυνση και ώρες λειτουργίας, δραστηριότητες, νέα και άλλες παροχές όπως εστιατόριο, παιδότοπος. Παράλληλα, κάποια από τα προϊόντα που απαρτίζουν το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι διαθέσιμα ηλεκτρονικά και κάποια μόνο στα φυσικά καταστήματα. Οπότε αν ένας χρήστης εντοπίσει ένα προϊόν που τον ενδιαφέρει και δεν επιθυμεί την αγορά του ηλεκτρονικά ή δεν είναι διαθέσιμο το εν λόγω είδος ηλεκτρονικά, τότε δίνεται η επιλογή αναζήτησης αποθέματος σε κάποιο από τα καταστήματα.

Έτσι, κινητοποιούνται οι καταναλωτές να επισκεφτούν τα καταστήματα όπου εκεί θα διαμορφώσουν καλύτερη εικόνα για τα είδη που τους αρέσουν, θα γνωρίσουν καλύτερα τη γκάμα των προϊόντων και πιθανόν να πραγματοποιήσουν και επιπλέον αγορές. Παράλληλα, προσθέτοντας οι καταναλωτές στη λίστα αγαπημένων τα είδη που εστίασαν την προσοχή τους, δημιουργούν μία άρτια λίστα αγορών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να αναζητήσουν τα συγκεκριμένα είδη κατά την επίσκεψη τους στο κατάστημα. Μία ακόμα κίνηση που εξυπηρετεί την εν λόγω σύνδεση είναι τα σχεδιαστικά προγράμματα και εφαρμογές που επιτρέπουν μέσα από νέες τεχνολογίες κάθε χρήστης να διαμορφώσει το χώρο του όπως επιθυμεί και να δοκιμάσει διάφορους συνδυασμούς και συνθέσεις και στη συνέχεια να προχωρήσει στο κατάστημα και να συμβουλευτεί εξειδικευμένο προσωπικό. Με τη σύνδεση ηλεκτρονικού καταστήματος επιτυγχάνεται η διατήρηση των φυσικών καταστημάτων ως κύριο συστατικό του ομίλου και βασική πηγή κέρδους αλλά κι η χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν ως ενίσχυση και τρόπος προσέλκυσης πελατών.

## Συμπεράσματα 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου

Ο όμιλος IKEA διακεκριμένος στον κλάδο του επίπλου και έχοντας κατακτήσει επάξια την προτίμηση των καταναλωτών, αποδεικνύει ότι μπορεί να εξελίσσεται και να παραμένει ανταγωνιστικός. Το δυσκολότερο που κατάφερε και το οποίο αποτελεί στοιχείο κλειδί για την επιτυχία των δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι η μετάδοση του οράματος και της φιλοσοφίας του σε κάθε έκφανση. Κάθε κομμάτι του ηλεκτρονικού καταστήματος αλλά και των υπόλοιπων εφαρμογών του είναι ενταγμένες στη γενικότερη στρατηγική του, αναδύοντας την τεχνογνωσία, το ενδιαφέρον για την εξοικονόμηση των καταναλωτών, την παρακίνηση για πρωτοβουλία και διαμόρφωση χώρων όπως ακριβώς επιλέξουν οι καταναλωτές αλλά και τη συνεχή υποστήριξη τους είτε κατά τη διάρκεια της επιλογής και αγοράς είτε και μετά την πραγματοποίησή τους. Κύριος παράγοντας επιτυχίας είναι κι η αμεσότητα η οποία αποδίδεται μέσα από την απλότητα και τη φιλική διάθεση που χαρακτηρίζονται όλες οι ενότητες. Επίσης, η διατήρηση σύνδεσης παραδοσιακών και νέων διαδικασιών, με τα φυσικά και ηλεκτρονικά καταστήματα είναι στόχος που έχει επιτευχθεί στην εν λόγω περίπτωση. Συμπερασματικά, η εναρμόνιση δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού επιχειρείν και παραδοσιακών δραστηριοτήτων, η ανάπτυξη τέτοιων δραστηριοτήτων με βάση τη στρατηγική και τη φιλοσοφία που στην περίπτωση του ομίλου IKEA είναι μοναδική, είναι οι βασικοί παράγοντες που οδήγησαν σε επιτυχημένη εφαρμογή ηλεκτρονικού επιχειρείν.



## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> κεφαλαίου

- Fitzpatrick M. (2013), Ikea's 3D furniture app: first look, The Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/lifestyle/interiors/10247596/Ikeas-3D-furniture-app-first-look.html>
- Flat Pack Mates (2015), 5 Reasons Why You Should Buy Your IKEA Furniture Online, <http://www.flatpackmates.co.uk/blog/5-reasons-to-try-ikea-online-shopping/>
- Gioglio J. (2014), Ikea Russia Launches First- Ever Instagram Website, Convince & Convert, <http://www.convinceandconvert.com/social-media-case-studies/ikea-russia-launches-first-ever-instagram-website/>
- IKEA Online, IKEA fans, <http://www.ikeafans.com/ikea/ikea-marketing/ikea-online.html>
- IKEA Ελλάδα, [www.ikea.gr](http://www.ikea.gr)
- IKEA, Η IKEA διεθνώς και στην Ελλάδα, <http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/i-ikea-diethnos/>
- Inter IKEA Systems B.V, What we do, <http://franchisor.inter-ikea.com/Whatwedo/Pages/What-we-do.aspx>
- Richards K. (2014), Ikea launches the first website on Instagram, Business Insider, <http://www.businessinsider.com/ikea-ps-2014-instagram-website-the-brief-2014-6>
- Souppouris A. (2013), IKEA app project virtual furniture into your living room, The Verge, <http://www.theverge.com/2013/8/9/4604816/ikea-catalog-augmented-reality-2014>
- IKEA Group, IKEA Group FY14 Yearly Summary

## Συμπεράσματα

Κύριοι στόχοι της σύγχρονης επιχείρησης αποτελούν η διατήρησης ανταγωνιστικότητας, η εξασφάλιση βιωσιμότητας κι η αύξηση μεριδίου αγοράς μέσω ικανοποίησης των καταναλωτών. Για την επίτευξη τους κρίνεται σημαντική η ανάπτυξη διαδικασιών ηλεκτρονικού επιχειρείν που μέσα από την χρήση νέων τεχνολογιών προσφέρουν πιο αποτελεσματικές διαδικασίες, ευελιξία και καλύτερα ποιότητα παρεχόμενων προϊόντων κι υπηρεσιών. Το έργο υιοθέτησης ηλεκτρονικού επιχειρείν απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό καθώς αφορά στο σύνολο των λειτουργιών μία επιχείρησης. Επομένως, η στρατηγική αναδεικνύεται σε καίριο παράγοντα που θα κρίνει την επιτυχία του έργου, καθώς η στόχοι, το όραμα κι η φιλοσοφία κάθε επιχείρησης είναι τα στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για τη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής που θα εντάξει στο πλαίσιο λειτουργίας και σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης τις νέες τεχνικές και διαδικασίες. Όπως έγινε κατανοητό από τη μελέτη περίπτωσης η διατήρηση της φιλοσοφίας και η εστίαση στους στόχους προσδίδουν μοναδικότητα και διαμορφώνουν άρτια στρατηγική. Συνεπώς, η εναρμόνιση δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού επιχειρείν και παραδοσιακών δραστηριοτήτων, η αναθεώρηση κι ο εμπλουτισμός των ήδη υπάρχουσών λειτουργιών με νέες οδηγούν τη σύγχρονη επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

## Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος Ν.(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
- Δουκίδης Ι. (2013), Σε ρυθμούς ανάπτυξης 25% το Ηλεκτρονικό Εμπόριο B2C το 2013 στην Ελλάδα, 9<sup>ο</sup> Συνέδριο Καινοτομίας του Διαδικτύου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν
- IKEA Group, IKEA Group FY14 Yearly Summary
- Καζαντζίδης Π. & Χουσουρίδης Ν. (2009), Επιχειρησιακός οδηγός διοίκησης παραγωγής logistics, Κ.Ε.Τ.Ε - ΚΕ.ΜΑΚ
- Κάτσικας Σ. (2009), Πολιτικές και Διαχείριση Ασφαλείας, Σημειώσεις Μαθήματος, Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Κιουντούζης Ε. (2002), Μεθοδολογίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων, Εκδόσεις Μπένου
- Κλήμης Γ. (2009), SWOT, Αποστολή, όραμα και η κουλτούρα της επιχείρησης
- Κοκκολάκης Σ. (2004), Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων, Επιμ. Κάτσικας Σ., Γκρίτζαλης Δ., Γκρίτζαλης Σ., Εκδόσεις Μπένου
- Κούρτογλου Ξ. (2013), Το e-commerce στην Ελλάδα, 4<sup>th</sup> Distance Selling & e-commerce conference,
- Λεκάκος Γ (2013), Καταγραφή των Ελλήνων On-Line καταναλωτών και Ηλεκτρονικών Καταστημάτων, 2<sup>ο</sup> e-business world conference
- Παναγιώτου Ν. (2003), Στρατηγικά Εργαλεία Μάρκετινγκ, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- Anderson J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. Journal of Marketing
- Balanced Scorecard, Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας
- Bell J., (1995), The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories, European Journal of Marketing, Vol. 29
- Carter J. (2001), Developing e-Commerce Systems, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Chaffey D. (2009), E-business & E-commerce Management, Fourth Edition, Prentice Hall Financial Times
- Chaffey D. (2000), Achieving Internet marketing success. Marketing Review
- Chaffey D. (2009), E-business & E-commerce Management, Fourth Edition, Prentice Hall Financial Times
- Chaffey D. (2009), E-business and E-commerce Management Strategy, Implementation and Practice, 4th ed., Pearson Education, Harlow.
- Choi S, Stahl D. & Whinston A.B. (1997), The Economics of Electronic Commerce, Macmillan Technical Publishing p. 18
- Cummings L. L. & Bromiley P. (1996), The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In: R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research
- Daniel E., Wilson H., McDonald M. & Ward J. (2001), Marketing Strategy in the Digital Age, Financial Times Prentice Hall
- Darren Lightfoot, How to choose an e-business portal - Part I, ComputerWeekly, <http://www.computerweekly.com/feature/How-to-choose-an-e-business-portal-Part-I>
- Davenport T. (1998), Putting the Enterprise into the Enterprise System, [http://www.im.ethz.ch/education/HS08/davenport\\_hbr\\_98.pdf](http://www.im.ethz.ch/education/HS08/davenport_hbr_98.pdf), Harvard Business Review
- Day B., (1999), "Consolidation in the e-business enterprise : significance of server partitioning", Giga Information Group, 28 December, pp. 1-9
- Ecommerce Europe (2013), European E-commerce to reach € 312 billion in 2012, 19% growth
- Econsultancy (2005), Managing an E-commerce team. Integrating digital marketing into your organisation. 60-page report by Dave Chaffey, [www.econsultancy.com](http://www.econsultancy.com).
- Eurostat (2012), Στατιστικές για την Κοινωνία της πληροφορίας, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Information\\_society\\_statistics/el](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics/el)

- Evans N. (1999), "The technology tha will sharpen e-biz" Internetweek, No. 794, 20 December, pp/ 18-19
- Fitzpatrick M. (2013), Ikea's 3D furniture app: first look, The Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/lifestyle/interiors/10247596/Ikeas-3D-furniture-app-first-look.html>
- Flat Pack Mates (2015), 5 Reasons Why You Should Buy Your IKEA Furniture Online, <http://www.flatpackmates.co.uk/blog/5-reasons-to-try-ikea-online-shopping/>
- Follit E., (2000), "The keys to e-transformation", Informationweek, 28 February, p.145
- Gefen D. (2000), E-commerce: the role of familiarity and trust, The International Journal of Management Science, Vol. 28
- Gioglio J. (2014), Ikea Russia Launches First- Ever Instagram Website, Convince & Convert, <http://www.convinceandconvert.com/social-media-case-studies/ikea-russia-launches-first-ever-instagram-website/>
- Grant R. M. (1996), Prospering in dynamically – competitive environments : Organizational capability as knowledge integration, Organization Science
- Hayes I. (2000), Seven steps to e-business Success, Software Magazine
- Health Industry Today (1999), "Seperating e-business and e-commerce necessary to successfully complete on the Net says HEDIC", Vol. 62 No. 12, pp. 5-7
- Health Industry Today (1999), Separating e-business and e-commerce necessary to successfully compete on Net says HEDIC, Health Industry Today, Vol. 62  
[https://www.tuc.gr/fileadmin/users\\_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3\\_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1.\\_Balanced\\_Scorecard.pdf](https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1._Balanced_Scorecard.pdf)
- IKEA Online, IKEA fans, <http://www.ikeafans.com/ikea/ikea-marketing/ikea-online.html>

- IKEA Ελλάδα, [www.ikea.gr](http://www.ikea.gr)
- IKEA, Η IKEA διεθνώς και στην Ελλάδα, <http://www.ikea.gr/shetika-metin-ikea/i-ikea-diethnos/>
- Inter IKEA Systems B.V, What we do, <http://franchisor.inter-ikea.com/Whatwedo/Pages/What-we-do.aspx>
- ISO/IEC/JTC1 13335 Information Technology – Security Techniques – Guidelines for the Management of IT Security (1996)
- Johnson G. & Scholes K. (2006) Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Jorgensen P. (1995), Software Testing: A Craftsman's Approach. CRC Press, Boca Raton, FL.
- Keen, P. G. W. (1999), Electronic commerce: How fast, how soon?
- King A. (2014), Factors to Consider When Choosing an ERP system, ERP Software Blog, <http://www.erpsoftwareblog.com/2014/12/factors-consider-choosing-erp-system/>
- Kotler P. (1998), A generic concept of marketing. Marketing Management
- Kotler Philip (2003) , “Marketing Management”, Prentice Hall
- Kotler, P. (1997) Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lehnert W. & Kopec R. (2008), Web 101, Pearson Education
- Li F. (2007), What is E-business: How the Internet Transforms Organisations, Blackwel Publishing, Oxford.
- Luis Murillo, (2001) "Supply chain management and the international dissemination of e-commerce", Industrial Management & Data Systems, Vol. 101 Iss: 7, pp.370 – 377
- Lynch, R. (2000) Corporate Strategy. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Marzulli T. (2000), Achieving a healthy e-business solution, Health Management Today, Vol. 21
- McDonald M. & Wilson H. (2002), New Marketing: Transforming the Corporate Future, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- McGee M. (2000), "Chief of the year", *Electroning Publishing*, February, pp. 49-56, 226
- Morgan A. & Inks S.A. (2001), Technology and the sales force. *Industrial Marketing Management*, 30 (5)
- Porter M. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press
- Porter M. (2001), *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review*
- Richards K. (2014), Ikea launches the first website on Instagram, *Business Insider*, <http://www.businessinsider.com/ikea-ps-2014-instagram-website-the-brief-2014-6>
- Roberts J. & Hersch W. (2000), "Web Security, consulting, get hot in coming months" *Computer Reseller News*, No. 886, 20 March, p. 90
- Rosa J (2000), "Small, midsize customers o prime target for e-business", *Computer Reseller News*, No. 875, 3 January, pp. 43-44
- Rowley J. (2002) Synergy and strategy in e-commerce, *Marketing Intelligence and Planning*
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985, March). Influence on exchange processes: Buyer's perception of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research* (11)
- Souppouris A. (2013), IKEA app project virtual furniture into your living room, *The Verge*, <http://www.theverge.com/2013/8/9/4604816/ikea-catalog-augmented-reality-2014>
- Srinivasan S. (2004), Role of trust in e-business success, *Information Management & Computer Security*, Vol. 12
- Stompzka P (1999), *Trust: A Sociological Theory*, Cambridge University Press
- Tapp A. & Hughes T. (2004), New technology and the changing role of marketing, *Marketing intelligence and planning*
- Teo S.H.T. & Pian Y. (2003), A contingency perspective on Internet adoption and competitive advantage, *European Journal of Information Systems*, Vol 12

- Tjan A. (2001,) Finally, a way to put your Internet portfolio in order, Harvard Business Review
- United Nations ESCAP (2006), Regional Training Workshop for Enterprise Support Agencies to promote E-business for SMEs in the Greater Mekong Subregion (GMS)
- Violino B. (1999), Leaders of e-business”, Informationweek, 13 December, pp. 63-70
- Vlosky R. M., Smith T.M., eBusiness in the US hardwood lumber industry, Forest Products Journal 53
- Wheelen T. & Hunger D. (2000), Strategic Management, Prentice Hall
- Wheelen T. & Hunger D. (2004), Strategic Management & Business Policy, Prentice Hall
- Zhu K., Kraemer, K. and Xu, S. (2003), “Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors”, European Journal of Information Systems, Vol. 12 No. 4, pp. 251-268.