



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (EXECUTIVE MBA)**

**Διπλωματική Εργασία**

***ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΝΕΕΣ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ. ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΛΛΑΔΑΣ & ΕΥΡΩΠΗΣ  
ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ.***

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΜΑΡΙΑ ΗΛΙΑΔΟΥ, EMBA 1216

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2016

*Αφιερώνεται στους γονείς μου Δημήτρη και Μάρθα,  
τον αδερφό μου Στέλιο και το σύντροφο μου Παναγιώτη.*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Περίληψη	
Ευχαριστίες	
Κατάσταση Πινάκων	
Κατάσταση Διαγραμμάτων	
<b>Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ</b>	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου	2
1.3 Ιστορική εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου	5
1.3.1. Οι «διαμορφωτές» του ηλεκτρονικού εμπορίου	7
1.3.2. Το μέλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου	8
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1	13
<b>Κεφάλαιο 2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</b>	15
2.1 Βασικές έννοιες (concepts) ηλεκτρονικού εμπορίου	15
2.1.1 Τυπολογία οργανισμών – επιχειρήσεων	16
2.1.2 Ηλεκτρονικές αγορές και δίκτυα	18
2.2 Τύποι – Κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου	18
2.3 Ευκαιρίες μέσα από το ηλεκτρονικό επιχειρείν	21
2.4 Παράγοντες υιοθέτησης του διαδικτύου από τις επιχειρήσεις	23
2.5 Κίνδυνοι και εμπόδια υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου	27
2.6 Κίνητρα χρήσης του διαδικτύου από τον καταναλωτή	29
2.7 Εμπόδια υιοθέτησης του διαδικτύου από τον καταναλωτή	30
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2	32
<b>Κεφάλαιο 3: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</b>	33

3.1 Εισαγωγή	33
3.2 Το ηλεκτρονικό περιβάλλον	33
3.3 Τοποθεσία εμπορίας στις ηλεκτρονικές αγορές	39
3.4 Τύποι ηλεκτρονικών ενδιάμεσων	41
3.5 Έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον	42
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3	46
<b>Κεφάλαιο 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</b>	47
4.1 Εισαγωγή	47
4.2 Ορισμός στρατηγικής	47
4.2.1 Εταιρική στρατηγική	49
4.2.2 Επιχειρηματική στρατηγική	50
4.2.3 Λειτουργική στρατηγική	51
4.3 Μοντέλα στρατηγικής διαδικασίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο	52
4.4 Στρατηγική ανάλυση	55
4.4.1 Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων	56
4.4.2 Βασικά επίπεδα (stage models) για την ανάπτυξη ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας	57
4.4.3 Ανάλυση πορτοφολίου της επιχείρησης (portfolio analysis)	59
4.4.4 Ανάλυση SWOT	60
4.4.5 Χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι	65
4.4.6 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	67
4.5 Στρατηγικοί στόχοι	73
4.5.1 Αποστολή και όραμα	74
4.5.2 Στοχοθεσία	77
4.6 Ορισμός στρατηγικής	80
4.7 Εφαρμογή στρατηγικής	93
4.8 Παράγοντες αποτυχίας της ηλεκτρονικής στρατηγικής	95
4.9 Παράγοντες επιτυχίας της ηλεκτρονικής στρατηγικής μικρομεσαίων επιχειρήσεων	96

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4	98
<b>Κεφάλαιο 5: ΑΝΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</b>	101
5.1 Mobile commerce	101
5.1.1 Βασικές έννοιες και το ευρύτερο τοπίο	101
5.1.2 Η αγορά του κινητού εμπορίου ανά το κόσμο	101
5.1.3 Τάσεις του κινητού εμπορίου παγκοσμίως και στις ΗΠΑ	104
5.1.4 Βασικά γνωρίσματα του κινητού εμπορίου	109
5.1.5 Κινητήριες δυνάμεις που ωθούν την ανάπτυξη του κινητού εμπορίου	110
5.1.6 Τα οφέλη του κινητού εμπορίου	113
5.1.7 Κινητές συσκευές	114
5.1.8 Κινητές χρηματοοικονομικές εφαρμογές	114
5.1.9 Εφαρμογές για τη κινητή επιχείρηση	116
5.1.10 Άλλες κατηγορίες κινητών εφαρμογών	120
5.1.11 Κινητό εμπόριο με βάση τη τοποθεσία (location based)	121
5.2 Social Commerce	123
5.2.1 Ορισμός	123
5.2.2 Χαρακτηριστικά του κοινωνικού εμπορίου	124
5.2.3 Τύποι κοινωνικού εμπορίου	125
5.2.4 Οφέλη κοινωνικού εμπορίου	126
5.2.5 Η αγορά του κοινωνικού εμπορίου και ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης	128
5.3 Το ηλεκτρονικό εμπόριο (B2C) σε παγκόσμιο επίπεδο, Ελλάδα και Ευρώπη	132
5.3.1 Σε παγκόσμιο επίπεδο	132
5.3.2 Σε Ευρώπη και Ελλάδα	135
5.4 Παγκόσμιες τάσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο	140
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5	142
Συμπεράσματα	146

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ.  
ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΛΛΑΔΑΣ & ΕΥΡΩΠΗΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ.**

ΗΛΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

**Σημαντικοί όροι:** Ηλεκτρονικό εμπόριο, Στρατηγική, Κινητό εμπόριο, Κοινωνικό εμπόριο

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Διανύοντας πλέον τη δεύτερη δεκαετία του 21<sup>ου</sup> αιώνα, βιώνουμε μία από τις σημαντικότερες αλλαγές στην καθημερινότητα μας, καθότι πλέον η κοινωνία μας μετατρέπεται σε μία διαδικτυακή κοινωνία. Ο αριθμός των ανθρώπων ανά το κόσμο που χρησιμοποιεί το Internet από σταθερές ή κινητές συσκευές συνεχώς αυξάνεται. Η ύπαρξη οικονομικότερων ηλεκτρονικών συσκευών, η παροχή Internet σε καλύτερες τιμές και η βελτίωση των υποδομών καθιστά το Διαδίκτυο πιο προσβάσιμο σε όλο και μεγαλύτερη μερίδα του πληθυσμού παγκοσμίως. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου που είναι και το βασικό θέμα της διπλωματικής εργασίας.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετήσει τη στρατηγική διαδικασία που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά καθώς και να παραθέσει τις τάσεις που επικρατούν στο ηλεκτρονικό εμπόριο και πως αυτές διαφέρουν σε βαθμό εξέλιξης σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά τη διαδικασία εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι καθαρά βιβλιογραφική και βασίστηκε σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ηλεκτρονική και μη.

Αρχικά, γίνεται μία εκτενής αναφορά στον όρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, στο μέγεθος αυτού σαν αγορά, στην ιστορική εξέλιξη αυτού, τις βασικές έννοιες και τύπους ηλεκτρονικού εμπορίου με στόχο την καλύτερη κατανόηση του όρου και την αναγνώριση του ρόλου που παίζει και αναμένεται να παίζει στο μέλλον. Στη συνέχεια, γίνεται λεπτομερής αναφορά στο ηλεκτρονικό περιβάλλον και τα βασικά στοιχεία του, με στόχο να επισημανθούν οι διαφορές σε σχέση με το παραδοσιακό περιβάλλον και την ανάλυση που

πρέπει να γίνεται από την επιχείρηση που σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί ηλεκτρονικά σε σχέση με αυτή που δραστηριοποιείται στα παραδοσιακά κανάλια. Σαν επόμενο βήμα, ακολουθεί ανάλυση της στρατηγικής διαδικασίας που πρέπει να ακολουθήσει μία ηλεκτρονική επιχείρηση όπου και παρατίθενται αναλυτικά ένα προς ένα τα βήματα αυτής από τη στρατηγική ανάλυση μέχρι και την εφαρμογή και αξιολόγηση της στρατηγικής. Στη τελευταία ενότητα, πλέον γίνεται αναφορά στις ανερχόμενες πλατφόρμες του ηλεκτρονικού εμπορίου και συγκεκριμένα στο κινητό και κοινωνικό εμπόριο και ακολουθεί παράθεση του μεγέθους, της διείσδυσης και της τάσης ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και ελληνικό επίπεδο.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα της πτυχιακής μου εργασίας για την καθοδήγηση, ενθάρρυνση και έμπνευση καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου αλλά και κατά την εκπόνηση της συγκεκριμένης πτυχιακής.

Και φυσικά όλους τους εισηγητές του προγράμματος για τη γνώση και πληροφόρηση που μου μετέδωσαν.



## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1.1: Χρονοδιάγραμμα καινοτόμων ιστοτόπων ως προς το επιχειρηματικό μοντέλο αυτών ή την επικοινωνία μάρκετινγκ	1-2
Πίνακας 1.2: Μερίδια αγοράς (πωλήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου) παγκοσμίως ανά περιοχή	10
Πίνακας 1.3: Ηλεκτρονικοί Χρήστες παγκοσμίως ανά χώρα 2011-2016 (σε εκκατομύρια)	11
Πίνακας 1.4: Μέσες B2C ηλεκτρονικές πωλήσεις ανά ηλεκτρονικό αγοραστή παγκοσμίως, ανά περιοχή και ανά χώρα, 2011-2016	12
Πίνακας 2.1: Απτά πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	24-25
Πίνακας 2.2: Μη - Απτά πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	25
Πίνακας 2.3: Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου	26
Πίνακας 2.4: Εμπόδια Υιοθέτησης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	28-29
Πίνακας 3.1: Τύποι τοποθεσίας για το στήσιμο ηλεκτρονικών αγορών	40
Πίνακας 3.2: Τύποι ηλεκτρονικών ενδιάμεσων στις ηλεκτρονικές αγορές	41-42
Πίνακας 4.1: Τα διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής και ορισμός αυτών	48
Πίνακας 4.2: Εναλλακτικά μοντέλα στρατηγικής διαδικασίας	53
Πίνακας 4.3: Stage models για την ανάπτυξη ηλεκτρονικής επιχειρηματικής δραστηριότητας	58-59
Πίνακας 4.4: Παράδειγμα σύνδεσης στόχων, στρατηγικών και δεικτών επίδοσης μέσα από το εργαλείο πινακοποίησης	78
Πίνακας 5.1: Κοινωνικά δίκτυα που χρησιμοποιούνται από ψηφιακούς αγοραστές σε συγκεκριμένες περιοχές, όσον αφορά τη λήψη αγοραστικής απόφασης για τη διενέργεια αγορών ηλεκτρονικά, Οκτ. 2014	131
Πίνακας 5.2: % διείσδυση ίντερνετ ανά περιοχή και online πληθυσμός, 2014	133-134
Πίνακας 5.3: Top 10 χώρες ως προς τη διείσδυση του ίντερνετ	134
Πίνακας 5.4: Σύνοψη χωρών μελών της Ευρωπαϊκής ένωσης, 2014	136
Πίνακας 5.5: Top 12 Ευρωπαϊκές χώρες σε % διείσδυσης του ίντερνετ και online πληθυσμός, 2014	137
Πίνακας 5.6: Οι 5 Ευρωπαϊκές χώρες με το χαμηλότερο% διείσδυσης του ίντερνετ και online πληθυσμός, 2014	137

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1: Τρεις ορισμοί της σχέσης μεταξύ Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν	4
Διάγραμμα 1.2: Εξέλιξη B2C πωλήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου παγκοσμίως, 2013-2018 (σε τρις δολάρια και % εξέλιξης)	10
Διάγραμμα 2.1: Οι Διαστάσεις του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	16
Διάγραμμα 2.2: Κατηγορίες συναλλαγών στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο	21
Διάγραμμα 3.1: Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται το ηλεκτρονικό επιχειρείν	34
Διάγραμμα 3.2: B2C και B2B συναλλαγές μεταξύ ενός οργανισμού, των προμηθευτών και των καταναλωτών του.	36
Διάγραμμα 3.3: Απεικόνιση της διαδικασίας από-διαμεσολάβησης ενός παραδοσιακού καναλιού διανομής όπου φαίνεται: Α) η αρχική κατάσταση Β) η από-διαμεσολάβηση μέσα από την παράλειψη του χονδρέμπορου Γ) η από-διαμεσολάβηση μέσα από την παράλειψη του χονδρέμπορου και του λιανέμπορου	37
Διάγραμμα 3.4: Από την αρχική κατάσταση (α) στην από-διαμεσολάβηση (β) και την ανά-διαμεσολάβηση (γ)	39
Διάγραμμα 3.5: Μακρό-οικονομικές δυνάμεις σύμφωνα με την ανάλυση PESTLE	45
Διάγραμμα 4.1: Γενικό μοντέλο στρατηγικής διαδικασίας	54
Διάγραμμα 4.2: Στοιχεία της στρατηγικής ανάλυσης κατάστασης για τις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις	56
Διάγραμμα 4.3: Σύνοψη εφαρμογών μίας ανάλυση πορτοφολίου για μία υποθετική B2B επιχείρηση	60
Διάγραμμα 4.4: Ανάλυση SWOT	65
Διάγραμμα 4.5: Μήτρα αξιολόγησης εξωτερικών δεξιοτήτων σε σχέση με τις εσωτερικές δεξιότητες	67
Διάγραμμα 4.6: Ανταγωνιστικές απειλές που δέχεται η επιχείρηση	70
Διάγραμμα 4.7: Στρατηγικές αποφάσεις σταδίου ορισμού στρατηγικής	81
Διάγραμμα 4.8: Στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης σε σχέση με την σπουδαιότητα του Διαδικτύου σαν κανάλι	83
Διάγραμμα 4.9: Χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο για την υποστήριξη διαφορετικών στρατηγικών ανάπτυξης	84
Διάγραμμα 4.10: Στάδιο εφαρμογής στρατηγικής	94

Διάγραμμα 5.1: % πληθυσμού που κατέχει smartphone ανά χώρα	103
Διάγραμμα 5.2: % μερίδιο συναλλαγών ανά χώρα και ανά συσκευή	103
Διάγραμμα 5.3: Μερίδιο κινητών συναλλαγών ανά χώρα/περιοχή	105
Διάγραμμα 5.4: Μερίδιο κινητών συναλλαγών smartphone vs tablet	106
Διάγραμμα 5.5: Σύγκριση conversion funnels Desktop vs Mobile στις ΗΠΑ (Q12015)	108
Διάγραμμα 5.6: Σύγκριση mobile conversion funnels ΗΠΑ vs Ιαπωνία (Q12015)	108
Διάγραμμα 5.7: % κινητών συναλλαγών ανά συσκευή και ώρα της ημέρας (όπου 100 = το μέσο μερίδιο μέσα στη μέρα)	109
Διάγραμμα 5.8: Έσοδα από κοινωνικό εμπόριο σε παγκόσμιο επίπεδο	129
Διάγραμμα 5.9: Conversion ηλεκτρονικού εμπορίου ανά πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης (Μάρτιος 2014)	130
Διάγραμμα 5.10: Μέσος όρος κλικ ανά περιεχόμενο ανά κοινωνικό κανάλι που μοιράστηκε από ιστοσελίδες ηλεκτρονικού εμπορίου ανά το κόσμο, 2014	130
Διάγραμμα 5.11: Μερίδιο αγοράς ανά περιοχή παγκοσμίως στην αγορά του B2C ηλεκτρονικού εμπορίου 2014	133
Διάγραμμα 5.12: Μερίδιο αγοράς ανά περιοχή παγκοσμίως στην αγορά του B2C ηλεκτρονικού εμπορίου 2014	135
Διάγραμμα 5.13: Μερίδιο αγοράς ανά χώρα στην Ευρώπη (B2C αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου, 2014)	138
Διάγραμμα 5.14: Top 12 χώρες ως προς το ρυθμό ανάπτυξης σε πωλήσεις (B2C αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου, 2014)	139

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανισμοί του σήμερα εφαρμόζουν τεχνολογίες βασισμένες στο Διαδίκτυο, τον παγκόσμιο ιστό (World Wide Web–www) και τις ασύρματες τεχνολογίες με σκοπό να μεταμορφώσουν τις επιχειρήσεις τους, για περισσότερο από 25 χρόνια από τότε που δημιουργήθηκε η πρώτη ιστοσελίδα (<http://info.cern.ch>) από τον Sir Tim Berners-Lee το 1989. Η ανάπτυξη των τεχνολογιών αυτών έδωσε το βήμα και την ευκαιρία σε πληθώρα καινοτόμων επιχειρήσεων να γεννηθούν. Στον Πίνακα 1.1 αναφέρονται μερικές από τις πιο καινοτόμες και πιο γνωστές επιχειρήσεις – παραδείγματα.

**Πίνακας 1.1:** Χρονοδιάγραμμα καινοτόμων ιστότοπων ως προς το επιχειρηματικό μοντέλο αυτών ή την επικοινωνία μάρκετινγκ

Πηγές: *Dave Chaffey, 2009, Wikipedia.com*

Έτος ίδρυσης	Εταιρία/ιστότοπος	Κατηγορία καινοτομίας και επιχειρηματικού μοντέλου
1994	Amazon.com	Λιανέμπορος
1994	Yahoo!	Ηλεκτρονικός Κατάλογος & Διαδικτυακή Πύλη
1995	Ebay	Online Δημοπρασίες
1995	AltaVista	Μηχανή Αναζήτησης
1996	Hotmail	Υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
1997	Netflix	On-Demand video streaming
1998	Google.com	Μηχανή Αναζήτησης
1998	PayPal	Ηλεκτρονική επιχείρηση που επιτρέπει τις αγορές και χρηματικές συναλλαγές στο διαδίκτυο
1999	Napster	Διαδικτυακή εφαρμογή που επιτρέπει το διαμοιρασμό αρχείων μουσικής
1999	Alibaba.com	B2B διαδικτυακή αγορά
1999	MySpace	Κοινωνικό Δίκτυο
2000	Blogger.com	Πλατφόρμα δημιουργίας blogs
2000	Tripadvisor	Διαδικτυακή πλατφόρμα αναζήτησης πληροφοριών σχετικών με το τουρισμό, αξιολόγησης προορισμών και ανταλλαγής πληροφοριών

2001	Wikipedia	Η πρώτη δωρεάν ηλεκτρονική εγκυκλοπαίδεια
2002	Last.fm	Ιντερνετικό ραδιόφωνο και ιστοσελίδα σχετική με τη μουσική κοινότητα
2002	LinkedIn	Το πρώτο επαγγελματικό κοινωνικό δίκτυο
2003	Skype	Εφαρμογή που σου επιτρέπει να πραγματοποιείς φωνητικές κλήσεις μέσω του διαδικτύου
2003	Second Life	Δημιουργία εικονικών κόσμων
2004	Facebook	Κοινωνικό Δίκτυο
2004	Gmail	Υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
2005	YouTube	Πλατφόρμα διαμοιρασμού βίντεο
2006	Twitter	Κοινωνικό Δίκτυο
2007	Google Street View	Τεχνολογία βασισμένη στα Google Maps και Google Earth προσφέροντας πανοραμική όψη δρόμων ανά τον κόσμο
2007	Kindle	Εφαρμογή ηλεκτρονικής ανάγνωσης βιβλίων που λανσαρίστηκε από την Amazon μαζί με το πρώτο ηλεκτρονικό βιβλιοπωλείο
2008	Spotify	Μουσική πλατφόρμα
2009	KickStarter	Σύστημα εξεύρεσης πόρων για την χρηματοδότηση καινοτόμων έργων
2009	Whatsapp	Δωρεάν διαδικτυακή εφαρμογή ανταλλαγής μηνυμάτων μέσω του διαδικτύου
2009	Bitcoin	Το πρώτο διαδικτυακό νόμισμα
2010	Instagram	Κοινωνικό δίκτυο όπου ο χρήστης μοιράζεται φωτογραφίες
2010	Pinterest	Ιστοσελίδα ανταλλαγής φωτογραφιών που λειτουργούν υπό τη μορφή έμπνευσης και δίνουν στο χρήστη τη δυνατότητα δημιουργίας των δικών του πινάκων έμπνευσης
2011	Snapchat	Μία εφαρμογής ανταλλαγής φωτογραφιών ή βίντεο
2012	Vine	Εφαρμογή δημιουργίας βίντεο 6 δευτερολέπτων
2012	Coursera	Ιστοσελίδα που παρέχει δωρεάν και μαζικά online μαθήματα

## 1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

*«Η πραγματικά επαναστατική επίδραση της επανάστασης του Διαδικτύου δεν είναι άλλο από το ηλεκτρονικό εμπόριο – αυτό είναι η εκρηκτική ανάδειξη του Internet σαν ένα μεγάλο, ίσως και τον μεγαλύτερο, παγκόσμιο κανάλι διανομής για αγαθά, υπηρεσίες αλλά ακόμα και για θέσεις εργασίας (διοικητικές και μη). Αυτή η εξέλιξη αλλάζει ριζικά οικονομίες, τις αγορές, τη δομή ολόκληρων κλάδων, προϊόντων και υπηρεσιών, την τμηματοποίηση των*

καταναλωτών, τις αξίες και συμπεριφορές των καταναλωτών, ακόμα και όλο τον κλάδο εργασίας. Αλλά αυτή επίδραση τελικά θα είναι ακόμα μεγαλύτερη στις κοινωνίες και την πολιτική, στον τρόπο που βλέπουμε τον ίδιο τον κόσμο και τη θέση μας σε αυτόν» (Drucker, 2002).

Σαν **ηλεκτρονικό εμπόριο (electronic commerce ή e-com)** ορίζεται η διαδικασία αγοράς, πώλησης, μεταφοράς ή ανταλλαγής προϊόντων, υπηρεσιών ή/και πληροφοριών μέσω πληροφοριακών δικτύων, κυρίως δηλαδή το Internet και το Intranet.

Η Βρετανική κυβέρνηση χρησιμοποίησε τον παρακάτω ορισμό:

*«Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η ανταλλαγή πληροφοριών στα διάφορα ηλεκτρονικά δίκτυα, σε οποιοδήποτε στάδιο της εφοδιαστικής αλυσίδας, είτε μέσα σε έναν οργανισμό είτε μεταξύ επιχειρήσεων, είτε μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, είτε μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, είτε επί πληρωμή είτε δωρεάν».* (Cabinet Office, 1999)

Αυτός ο ορισμός μας δείχνει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο δε περιορίζεται στη διαδικασία αγοραπωλησίας αλλά περιλαμβάνει και δραστηριότητες πριν και μετά την αγοραπωλησία σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ωστόσο, πολύ συχνά το ηλεκτρονικό εμπόριο σαν έννοια συγχέεται και συνεπώς τείνει να ταυτίζεται με τις **ηλεκτρονικές επιχειρηματικές δραστηριότητες ή Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (electronic business)**. Κάποιοι τείνουν να ερμηνεύουν το εμπόριο (**commerce**) σαν τη διαδικασία αγοραπωλησίας μεταξύ επαγγελματικών συνεργατών. Αν θεωρήσουμε αυτή την ερμηνεία του εμπορίου σαν δόκιμη τότε ο ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου θα ήταν αρκετά περιοριστικός. Γι'αυτό το λόγο, χρησιμοποιείται πολύ συχνά ο όρος Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ανταυτού. Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business) αποτελεί ουσιαστικά μία ευρύτερη ερμηνεία του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και περιλαμβάνει όχι απλά την αγοραπωλησία αγαθών, υπηρεσιών ή/και πληροφοριών αλλά και την εξυπηρέτηση πελατών, τη συνεργασία με άλλους επιχειρηματικούς συνεργάτες, τη διενέργεια ηλεκτρονικής εκμάθησης (e-learning) και τη διενέργεια ηλεκτρονικών συναλλαγών εντός ενός οργανισμού. (Efraim Turban, 2012)

Ας αναφερθούμε και στον ορισμό της IBM για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν:

*Ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα (e-business) – η μεταμόρφωση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών μέσα από τη χρήση της τεχνολογίας του Διαδικτύου*

([www.ibm.com](http://www.ibm.com), 1997). Οι βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες ενός οργανισμού μπορεί να είναι το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, η παραγωγή, η εφοδιαστική αλυσίδα κ.α.

Το διάγραμμα 1.1 απεικονίζει τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις της σχέσης Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-business). Στο διάγραμμα 1.1 (α) απεικονίζεται μία σχετική υπερκάλυψη των δύο όρων. Το διάγραμμα 1.1 (β) φαντάζει πιο ρεαλιστικό δεδομένου ότι πολλοί τείνουν να θεωρούν τους δύο όρους συνώνυμους. Ωστόσο, το διάγραμμα 1.1 (γ) απεικονίζει και τη πιο ρεαλιστική σχέση των δύο όρων καθότι το Ηλεκτρονικό Εμπόριο δεν περιλαμβάνει πολλές συναλλαγές εντός ενός οργανισμού όπως η εκτέλεση μία παραγγελίας, που όμως είναι μέρος του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-business). Υπάρχουν λοιπόν εκείνοι που ερμηνεύουν το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business) σαν εκείνες τις δραστηριότητες που συμπληρώνουν το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, δηλαδή σαν τις συνεργασίες ή ενδοεπιχειρησιακές συναλλαγές. Στην περίπτωση αυτή η μία έννοια έρχεται να συμπληρώσει την άλλη και η μία έννοια θεωρείται ένα υποσύνολο της άλλης.



**Διάγραμμα 1.1:** Τρεις ορισμοί της σχέσης μεταξύ Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Πηγή: Dave Chaffey, 2009

### 1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Οι πρώτες εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου αναπτύχθηκαν στις αρχές του 1970 με καινοτομίες όπως η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων (electronic funds transfer – EFT), κατά την οποία ήταν δυνατή η μεταφορά κεφαλαίων από τον ένα οργανισμό στον άλλο ηλεκτρονικά. Ωστόσο, η χρήση αυτών των τεχνολογιών ήταν αρκετά περιορισμένη και γινόταν κυρίως από μεγάλους οργανισμούς, χρηματοοικονομικά ιδρύματα και μερικές άλλες πιο «τολμηρές» επιχειρήσεις της εποχής. Έπειτα ήρθε η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI), μία τεχνολογία που χρησιμοποιούνταν για τη μεταφορά αρχείων «ρουτίνας» όπως τιμολόγια, φόρμες παραγγελιοληψίας από το πληροφοριακό σύστημα της μίας επιχείρησης στην άλλη. Στην αρχή κάθε επιχείρηση είχε τα δικά της πρότυπα ως προς τη μορφή αυτών των εγγράφων. Ωστόσο το 1979, το Ινστιτούτο Εθνικών Προτύπων της Αμερικής (American National Standards Institute–ANSI), καθιέρωσε το ASC X12, ένα διεθνές πρότυπο για την ηλεκτρονική ανταλλαγή επιχειρηματικών αρχείων.

Η τεχνολογία αυτή επεκτάθηκε από τις χρηματοοικονομικές συναλλαγές σε άλλες είδους συναλλαγές. Η EDI έδωσε τη δυνατότητα χρήσης αυτής της τεχνολογίας και σε κάθε άλλο είδος επιχείρησης πέρα από τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, όπως παραγωγικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις λιανικής και χονδρικής πώλησης κ.α. Αυτού του είδους τα συστήματα ονομάστηκαν ενδοεπιχειρησιακά συστήματα (InterOrganizational systems–IOS). Η στρατηγική αξία τους στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων έχει αναγνωριστεί ευρέως πλέον. Όλο και περισσότερες εφαρμογές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου ακολούθησαν από συστήματα κράτησης ταξιδιών ή και η αγοραπωλησία μετοχών online.

Το Διαδίκτυο γεννήθηκε σαν ένα πείραμα από την αμερικάνικη κυβέρνηση το 1969 και οι αρχικοί του χρήστες ήταν ένα μεγάλο «τεχνικό» κοινό από κυβερνητικούς, ακαδημαϊκούς ερευνητές και επιστήμονες. Στο τέλος της δεκαετίας του 1960, ο αμερικανικός στρατός ανέπτυξε το ARPAnet προκειμένου να εξασφαλίσει ότι όλες οι κρίσιμες επικοινωνίες θα μεταδίδονταν σε περίπτωση μιας τρομοκρατικής επίθεσης. Το αρχικό ARPAnet συνέδεσε τέσσερα μεγάλα ερευνητικά πανεπιστήμια και βασιζόταν σε πολύ μεγάλους και μη μετακινούμενους υπολογιστές. Το 1971, ερευνητές ανέπτυξαν τον Terminal Interface Processor (TIP) για την σύνδεση στο ARPAnet από ένα ατομικό τερματικό υπολογιστή.



Αλλά η μεγαλύτερη διαδικτυακή εξέλιξη ήρθε το 1982, όταν το ARPAnet γύρισε στην τεχνολογία του Transmission Control Protocol και Internet Protocol (TCP/IP), την ίδια τεχνολογία στην οποία βασίζεται το σύγχρονο Internet.

Μέχρι τις αρχές του 1980, ατομικοί χρήστες υπολογιστή (κυρίως σε μεγάλα ερευνητικά ιδρύματα) έστελναν ηλεκτρονική αλληλογραφία, συμμετείχαν σε ομάδες συζήτησης και μοιράζονταν έγγραφα μέσα από δίκτυα όπως το BITNET και το USENET.

Ορόσημο στην εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτέλεσε η ανάπτυξη του Παγκόσμιου Ιστού (World Wide Web). Το 1990, ο Tim Berners-Lee, ένας ερευνητής του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Πυρηνικών Ερευνών (European Organization for Nuclear Research—CERN στα γαλλικά), πρότεινε έναν ιστό πληροφοριών βασισμένο στο Διαδίκτυο, στον οποίο ένα χρήστης μπορούσε να περιηγηθεί μέσα από ένα εύχρηστο απλό πρόγραμμα περιήγησης (browser). Τον ιστό αυτό τον ονόμασε «WorldWideWeb».

Αυτή η εξέλιξη έδωσε τη δυνατότητα σε πληθώρα επιχειρήσεων να έχουν παρουσία στο Διαδίκτυο με κείμενο και φωτογραφίες. Όταν ο παγκόσμιος ιστός πλέον διαδόθηκε ευρέως και η χρήση του από το κοινό αυξήθηκε σημαντικά, δημιουργήθηκε πλέον και η έννοια του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Οι εφαρμογές αυτού επεκτάθηκαν ραγδαία. Μία σειρά ιστοσελίδων, των αποκαλούμενων «.coms» και νέων επιχειρήσεων (internet start ups) εμφανίστηκαν. Κύριος λόγος για τη ραγδαία αυτή εξάπλωση ήταν η ανάπτυξη νέων δικτύων, πρωτόκολλων και εφαρμογών Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Μία άλλη σημαντική αιτία ήταν η ένταση του ανταγωνισμού και άλλες εμπορικές πιέσεις.

Από το 1995, οι χρήστες του Internet έχουν γίνει μάρτυρες της ανάπτυξης πληθώρας καινοτόμων εφαρμογών, σχεδόν κάθε επιχείρηση μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους στον κόσμο διαθέτει τη δική της ιστοσελίδα και κάθε μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση διαθέτει ολοκληρωμένα portals, ιστοσελίδες ή συστήματα Intranet (με εκατοντάδες υπερσύνδεσμούς ή σελίδες) μέσα από τα οποία οι υπάλληλοι, οι επιχειρηματικοί συνεργάτες ή ακόμα και το κοινό μπορούν να έχουν πρόσβαση σε εταιρικές πληροφορίες. Το 1999, η έμφαση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου από την επιχείρηση προς τον καταναλωτή (B2C) άλλαξε προς το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B), ενώ αντίστοιχα από το 2001 η εικόνα έχει αλλάξει ακόμα περισσότερο με τις επιχειρήσεις να δίνουν έμφαση στο B2E (Business to Employees), c-commerce (συνεργατικό εμπόριο - collaborative commerce), e-government (ηλεκτρονική διακυβέρνηση), e-learning

(ηλεκτρονική εκμάθηση) και m-commerce (το εμπόριο που διενεργείται με τη χρήση φορητών συσκευών όπως τα κινητά τηλέφωνα). Το 2005, τα κοινωνικά δίκτυα άρχισαν να λαμβάνουν έντονα την προσοχή λόγω της αυξημένης δημοτικότητας και χρήσης τους από το κοινό (κυρίως στις μικρότερες ηλικίες) ταυτόχρονα με το mobile commerce και τις ασύρματες εφαρμογές. Από το 2009, στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο προστέθηκαν τα κοινωνικά εμπορικά κανάλια, αποκαλούμενα ως f-commerce – εμπνευσμένο από τις εμπορικές δραστηριότητες που διενεργούνται στο κοινωνικό δίκτυο του Facebook. Δεδομένης της φύσης της τεχνολογίας αλλά και της διαδικτυακής χρήσης, το Ηλεκτρονικό Εμπόριο θα συνεχίσει αδιαμφισβήτητα να αναπτύσσεται και να μεταβάλλεται.

### **1.3.1 ΟΙ «ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ» ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Τον Ιούλιο του 1995, ο Τζεφ Μπέζος πούλησε το πρώτο του βιβλίο μέσα από το Amazon.com, ακόμα από το γκαράζ του σπιτιού του στο Σιάτλ. Στις πρώτες 30 μέρες λειτουργίας του, «το μεγαλύτερο βιβλιοπωλείο της γης» πούλησε βιβλία σε online αγοραστές και στις 50 πολιτείες της Αμερικής και σε 45 χώρες.

Μεσα από την Amazon.com, ο Μπέζος εντόπισε και εκμεταλλεύτηκε μία νέα δυνατή αγορά Ηλεκτρονικού Εμπορίου, αυτή της αγοραπωλησίας βιβλίων. Τα βιβλία σαν εμπόρευμα ενείχαν τα ακόλουθα πλεονεκτήματα: φθινό κόστος αποστολής στον πελάτη και ευκολία παραγγελίας απευθείας από τους εκδοτικούς οίκους. Αυτή η πρωτοπόρα επιχείρηση έθεσε τα πρότυπα για ένα ιστότοπο Ηλεκτρονικού Εμπορίου προσανατολισμένο στις πωλήσεις από τον μεμονωμένο καταναλωτή. Οι χρήστες μπορούσαν να ψάξουν όλους τους διαθέσιμους τίτλους με βάση λέξεις κλειδιά, τον συγγραφέα ή το τίτλο του βιβλίου, να περιηγηθούν στους διαθέσιμους τίτλους ανά κατηγορία ή να λάβουν εξατομικευμένες προτάσεις ανάλογα με τις προτιμήσεις τους και το προφίλ καταναλωτή τους. Το σημαντικότερο, μπορούσαν να αγοράσουν οποιοδήποτε βιβλίο επιθυμούν γρήγορα και με ασφάλεια με το πατενταρισμένο σύστημα πληρωμής με ένα κλικ.

Ωστόσο, η πιο δημοφιλής υπηρεσία του Amazon.com ήταν η δυνατότητα κριτικής από τον αναγνώστη. Στην Amazon.com, κάθε εγγεγραμμένο μέλος μπορεί να γράψει και να δημοσιεύσει κριτική σχολιασμού για κάποιο βιβλίο. Αντίστοιχα, όλοι οι άλλοι χρήστες μπορούν να βαθμολογήσουν κάθε κριτική, δημιουργώντας μία ιεραρχία των καλύτερων κριτικών στο Amazon.com. Όλα τα παραπάνω συνέβαλαν στη δημιουργία της καινοτόμου

και πρωτοπόρου επιχείρησης που έθεσε τα πρότυπα για τις πολλές επιχειρήσεις που ακολούθησαν. Το 1997, η επιχείρηση μπήκε στο χρηματιστήριο. Η Amazon.com στο μεταξύ έχει επεκτείνει τις προσφερόμενες κατηγορίες σε αυτές της μουσικής, ταινιών, ηλεκτρονικών, παιχνιδιών, ειδών σπιτιού και κήπου, ρουχισμού, κοσμημάτων, ηλεκτρονικών παιχνιδιών κ.α. Επίσης, διαθέτει επτά διεθνείς ιστοσελίδες, έχει κέντρα διανομής και εξυπηρέτησης πελατών σε επτά χώρες και απασχολεί 17.000 εργαζόμενους.

Το 1995, όταν ο Μπέζος έκανε την αρχή στη amazon.com, ο Πιέρ Ομιντιάρ, ένα προγραμματιστής, ξεκίνησε να αναπτύσσει τον κώδικα για μία απλή ιστοσελίδα την οποία ονόμασε AuctionWeb. Ο Πιέρ αναρωτιόταν αν οι άνθρωποι θα χρησιμοποιούσαν το Internet για να πλειοδοτήσουν ο ένας για τα αντικείμενα του άλλου. Η E-bay πέρασε το ηλεκτρονικό εμπόριο σε επόμενο επίπεδο. Δε χρειαζόταν πλέον να είσαι καινοτόμος επιχειρηματίας του Διαδικτύου ή υπάρχουσα επιχείρηση για να μπορείς να πουλήσεις στο Διαδίκτυο. Το 1996, με δύο υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, πουλήθηκαν μέσω του Ebay αγαθά αξίας \$7,2 εκατομμυρίων. Το 2007, δημοπρατήθηκαν μέσω του Ebay αγαθά αξίας \$52,5 δισ, ενώ η επιχείρηση είχε πλέον 220 εκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες και 13.000 εργαζόμενους.

Αυτές οι δύο επιχειρήσεις χάραξαν το δρόμο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Στα πρώτα χρόνια εμφάνισης του, το ηλεκτρονικό εμπόριο επηρεάστηκε και καθορίστηκε από εταιρείες όπως η Amazon.com, Ebay, AOL και Yahoo!. Ωστόσο, από το 2001 καμία άλλη επιχείρηση δεν είχε μεγαλύτερο αντίκτυπο στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο από αυτό της Google. Η Google καταφέρνει να συνδέει τις αναζητήσεις στο Διαδίκτυο με στοχευόμενες διαφημίσεις πολύ καλύτερα από τον ανταγωνισμό της. Σήμερα, η Google είναι κάτι πολύ παραπάνω από μία μηχανή αναζήτησης. Απασχολεί πολλά καινοτόμα μοντέλα Ηλεκτρονικού Εμπορίου, συμμετέχει σε πολλές κοινοπραξίες και επηρεάζει επιχειρηματικές συναλλαγές αλλά και μεμονωμένες ζωές.

[\(http://money.howstuffworks.com/\)](http://money.howstuffworks.com/)

### **1.3.2. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

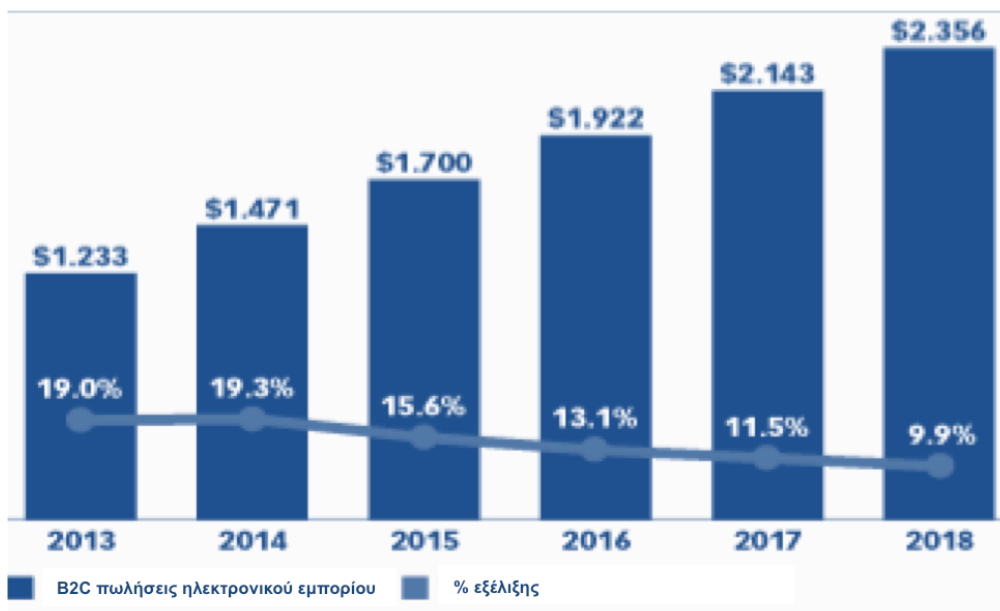
Οι προβλέψεις του σήμερα αναφορικά με το μέγεθος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στο μέλλον, από σχετικούς αναλυτές, ποικίλουν. Το 2012, οι online πωλήσεις B2C αυξήθηκαν

κατά 21,1% φτάνοντας το \$1 τρισ. για πρώτη φορά. Το 2013 ξεπέρασαν τα \$1,2 τρισ. ενώ το 2014 προβλέπεται ότι έφτασαν τα \$1,471 τρισ., σημειώνοντας και πάλι ανάπτυξη μεγαλύτερη από 20%. Καθώς η χρήση του Internet συνεχίζει να ωριμάζει ανά τον κόσμο, η ανάπτυξη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου θα επιβραδύνει σε ένα ρυθμό περίπου 10% μέχρι το 2018. Ωστόσο, με τις πωλήσεις να αγγίζουν τα \$2,356 τρισ. το 2018, ένα ρυθμός ανάπτυξης της τάξεως του 10% παραμένει σημαντικός καθότι μεταφράζεται σε περισσότερα από \$200 εκ ανά έτος.

Στο Διάγραμμα 1.2 απεικονίζεται η πρόβλεψη εξέλιξης των πωλήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου μέχρι και το 2018. Σύμφωνα με το e-Marketer (Ιούλιος 2014), το 2015 η περιοχή της Ασίας–Ειρηνικού προβλέπεται να ξεπεράσει τη Βόρεια Αμερική, κατακτώντας την πρώτη θέση όσον αφορά τις πωλήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου με μερίδιο αγοράς 33,4% σε σχέση με τη Βόρεια Αμερική που προβλέπεται να κλείσει στο 31,7%. Μαζί με την περιοχή της Δυτικής Ευρώπης που θα κατέχει το 24.6%, αυτές οι τρεις περιοχές μαζί αναμένεται να αποτελούν το 90% της παγκόσμιας αγοράς Ηλεκτρονικού Εμπορίου για το 2015. Αναλυτική αναφορά της εξέλιξης των μεριδίων ανά περιοχή ανά το κόσμο γίνεται στον Πίνακα 1.2.

Η αύξηση των online πωλήσεων στην περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού συνδέεται με την συνεχώς αυξανόμενη βάση χρηστών που πραγματοποιούν τις αγορές τους ηλεκτρονικά. Όσο αυξάνεται αυτή η βάση, τόσο θα αυξάνονται και οι ηλεκτρονικές πωλήσεις. Αξίζει να σημειωθεί μέχρι το τέλος του 2018 υπολογίζεται ότι το 70% των χρηστών Internet στη Δυτική Ευρώπη και Βόρεια Αμερική θα διενεργεί ηλεκτρονικές αγορές από ηλεκτρονικές συσκευές ενώ στην περιοχή της Ασίας–Ειρηνικού αυτό το ποσοστό θα κυμαίνεται στο 50%, γεγονός που υποδεικνύει τη δυναμική της αγοράς αυτή να μεγαλώσει ακόμα περισσότερο στο μέλλον.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι Ηλεκτρονικού Εμπορίου με τα B2B, B2C & C2C να είναι τα επικρατέστερα. Ραγδαία ανάπτυξη ωστόσο γνωρίζει το mobile commerce στην αγοραπωλησία αγαθών και ανταλλαγή πληροφοριών λόγω της επίσης ραγδαίας ανάπτυξης των κινητών συσκευών.



**Διάγραμμα 1.2:** Εξέλιξη B2C πωλήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου παγκοσμίως, 2013-2018 (σε τρις δολάρια και % εξέλιξης)

Πηγή: e-Marketer, Ιούλιος 2014

**Πίνακας 1.2:** Μεριδία αγοράς (πωλήσεων Ηλεκτρονικού Εμπορίου) παγκοσμίως ανά περιοχή

Πηγή: e-Marketer, Ιούλιος 2014

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Βόρεια Αμερική	34,9%	32,9%	31,7%	31,1%	30,7%	30,6%
Ασία Ειρηνικός	28,3%	31,2%	33,4%	35,1%	36,4%	37,4%
Δυτική Ευρώπη	26,4%	25,4%	24,6%	23,9%	23,3%	22,7%
Λατινική Αμερική	4,2%	4,3%	4,2%	4,1%	3,9%	3,7%
Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη	4,1%	4,0%	3,8%	3,5%	3,3%	3,2%
Μέση Ανατολή & Αφρική	2,2%	2,3%	2,3%	2,4%	2,4%	2,5%

Τρέχοντες στατιστικές έρευνες γύρω από το Ηλεκτρονικό Εμπόριο επιβεβαιώνουν ότι περισσότερο από 40% των χρηστών Internet ανά το κόσμο έχουν πραγματοποιήσει αγορές αγαθών ηλεκτρονικά είτε μέσω σταθερού υπολογιστή είτε κάποια άλλη κινητής συσκευής όπως smartphones και tablets. Αυτό το νούμερο αναλογεί σε περισσότερους από 1 δισεκατομμύρια χρήστες και αναμένεται να συνεχίσει να μεγαλώνει συνεχώς.

Στον Πίνακα 1.3 απεικονίζεται η ραγδαία ανάπτυξη των χρηστών Internet που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές και πως αυτός ο πληθυσμός αναμένεται να

εξελιχθεί μέχρι και το 2016 ενώ στον Πίνακα 1.4 η μέση αξία πωλήσεων ανά χρήστη ανά ευρύτερη περιοχή και χώρα.

**Πίνακας 1.3: Ηλεκτρονικοί Χρήστες παγκοσμίως ανά χώρα 2011-2016 (σε εκατομμύρια)**

Πηγή: e-Marketer, Ιούλιος 2014

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ασία – Ειρηνικός</b>	<b>334,8</b>	<b>391,1</b>	<b>457,6</b>	<b>523,1</b>	<b>591,7</b>	<b>653,5</b>
- Κίνα	178,4	219,8	270,9	322,1	374,9	423,4
- Ιαπωνία	70,2	73,3	75,6	77,0	78,2	79,2
- Ινδία	14,5	19,2	24,6	30,0	36,2	41,8
- Νότια Κορέα	22,1	23,3	24,4	25,4	26,3	26,9
- Αυστραλία	9,8	10,2	10,6	10,9	11,2	11,5
- Ινδονησία	2,0	3,1	4,6	5,9	7,4	8,7
- Άλλες	37,6	42,2	47,0	51,8	57,3	62,1
<b>Δυτική Ευρώπη</b>	<b>156,8</b>	<b>168,6</b>	<b>178,8</b>	<b>186,1</b>	<b>192,1</b>	<b>197,3</b>
- Γερμανία	38,2	41,2	43,3	44,4	45,2	45,9
- Ηνωμένο Βασίλειο	33,0	34,8	36,5	37,5	38,2	38,9
- Γαλλία	24,5	26,5	28,1	29,2	29,8	30,4
- Ισπανία	13,4	14,5	15,9	17,2	18,6	19,5
- Ιταλία	10,5	11,7	13,0	14,2	15,4	16,6
- Ολλανδία	7,3	7,8	8,1	8,3	8,5	8,6
- Σουηδία	4,1	4,3	4,5	4,6	4,7	4,8
- Δανία	2,5	2,7	2,9	3,0	3,0	3,1
- Φινλανδία	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8
- Νορβηγία	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7
- Άλλες	18,8	20,3	21,6	22,6	23,4	24,1
<b>Βόρεια Αμερική</b>	<b>156,7</b>	<b>164,2</b>	<b>171,3</b>	<b>178,8</b>	<b>185,8</b>	<b>192,6</b>
- Ηνωμένες Πολιτείες	143,4	149,8	156,1	162,6	168,7	175,0
- Καναδάς	13,3	14,4	15,2	16,2	17,1	17,6
<b>Ανατολική Ευρώπη</b>	<b>63,9</b>	<b>75,2</b>	<b>85,2</b>	<b>95,2</b>	<b>102,5</b>	<b>107,4</b>
- Ρωσία	19,6	23,1	26,2	29,3	31,4	32,7
- Άλλες	44,3	52,1	59,0	65,9	71,1	74,7
<b>Λατινική Αμερική</b>	<b>50,3</b>	<b>63,6</b>	<b>73,0</b>	<b>82,5</b>	<b>90,6</b>	<b>97,5</b>
- Βραζιλία	19,1	23,7	26,7	29,7	31,9	33,9
- Αργεντινή	6,4	8,1	9,2	10,4	11,3	11,8
- Μεξικό	5,8	7,2	8,4	9,6	10,9	12,1
- Άλλες	19,1	24,7	28,8	32,8	36,5	39,7
<b>Μέση Ανατολή &amp; Αφρική</b>	<b>30,0</b>	<b>40,9</b>	<b>49,8</b>	<b>58,6</b>	<b>65,8</b>	<b>73,1</b>
<b>Παγκοσμίως</b>	<b>792,6</b>	<b>903,6</b>	<b>1.015,8</b>	<b>1.124,3</b>	<b>1.228,5</b>	<b>1.321,4</b>

**Πίνακας 1.4:** Μέσες B2C ηλεκτρονικές πωλήσεις ανά ηλεκτρονικό αγοραστή παγκοσμίως, ανά περιοχή και ανά χώρα, 2011-2016

Πηγή: e-Marketer, Ιούλιος 2014

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Βόρεια Αμερική</b>	<b>\$2.044</b>	<b>\$2.221</b>	<b>\$2.388</b>	<b>\$2.542</b>	<b>\$2.695</b>	<b>\$2.847</b>
- Ηνωμένες Πολιτείες	\$2.104	\$2.293	\$2.466	\$2.626	\$2.785	\$2.937
- Καναδάς	\$1.395	\$1.470	\$1.590	\$1.697	\$1.813	\$1.955
<b>Δυτική Ευρώπη</b>	<b>\$1.597</b>	<b>\$1.738</b>	<b>\$1.865</b>	<b>\$1.998</b>	<b>\$2.120</b>	<b>\$2.222</b>
- Ηνωμένο Βασίλειο	\$3.304	\$3.585	\$3.878	\$4.194	\$4.501	\$4.722
- Νορβηγία	\$2.259	\$2.530	\$2.796	\$3.040	\$3.231	\$3.341
- Δανία	\$2.064	\$2.185	\$2.286	\$2.485	\$2.660	\$2.787
- Φινλανδία	\$1.430	\$1.592	\$1.752	\$1.873	\$1.967	\$2.032
- Σουηδία	\$1.298	\$1.465	\$1.626	\$1.802	\$1.945	\$2.075
- Ιταλία	\$1.230	\$1.380	\$1.522	\$1.678	\$1.804	\$1.885
- Ισπανία	\$1.165	\$1.280	\$1.358	\$1.424	\$1.475	\$1.548
- Γαλλία	\$1.211	\$1.258	\$1.316	\$1.382	\$1.462	\$1.542
- Γερμανία	\$997	\$1.141	\$1.224	\$1.306	\$1.372	\$1.438
- Ολλανδία	\$960	\$1.024	\$1.109	\$1.192	\$1.268	\$1.337
- Άλλες	\$1.032	\$1.147	\$1.233	\$1.324	\$1.408	\$1.487
<b>Ασία – Ειρηνικός</b>	<b>\$743</b>	<b>\$850</b>	<b>\$947</b>	<b>\$1.057</b>	<b>\$1.123</b>	<b>\$1.179</b>
- Αυστραλία	\$3.283	\$3.547	\$3.802	\$4.033	\$4.278	\$4.483
- Ιαπωνία	\$1.607	\$1.743	\$1.857	\$1.953	\$2.050	\$2.140
- Νότια Κορέα	\$783	\$880	\$973	\$1.050	\$1.115	\$1.190
- Κίνα	\$318	\$501	\$670	\$852	\$956	\$1.039
- Ινδία	\$597	\$632	\$665	\$691	\$708	\$724
- Ινδονησία	\$282	\$337	\$391	\$437	\$480	\$516
- Άλλες	\$545	\$589	\$628	\$657	\$677	\$699
<b>Λατινική Αμερική</b>	<b>\$549</b>	<b>\$578</b>	<b>\$620</b>	<b>\$669</b>	<b>\$686</b>	<b>\$704</b>
- Μεξικό	\$721	\$854	\$952	\$1.030	\$1.049	\$1.065
- Βραζιλία	\$730	\$717	\$741	\$792	\$800	\$806
- Αργεντινή	\$365	\$380	\$428	\$471	\$508	\$545
- Άλλες	\$378	\$428	\$474	\$514	\$532	\$553
<b>Ανατολική Ευρώπη</b>	<b>\$497</b>	<b>\$549</b>	<b>\$587</b>	<b>\$628</b>	<b>\$650</b>	<b>\$665</b>
- Ρωσία	\$569	\$628	\$670	\$715	\$738	\$758
- Άλλες	\$465	\$515	\$550	\$590	\$610	\$625
<b>Μέση Ανατολή &amp; Αφρική</b>	<b>\$480</b>	<b>\$504</b>	<b>\$542</b>	<b>\$575</b>	<b>\$601</b>	<b>\$622</b>
<b>Παγκοσμίως</b>	<b>\$1.162</b>	<b>\$1.243</b>	<b>\$1.318</b>	<b>\$1.399</b>	<b>\$1.459</b>	<b>\$1.513</b>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

- “A performance and innovation unit report”, Cabinet Office, September 1999.
- Chaffey D., “E-commerce and E-commerce Management. Strategy, implementation and practice”, FT Prentice Hall, Fourth Edition 2009
- Drucker P., “Managing in the Next Society”, Truman Taley Books, 2002.
- E-marketer, “Ecommerce Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012”, Άρθρο στο E-makreter.com, February 2013, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time-2012/1009649>
- E-marketer, “Worldwide Ecommerce Sales to Increase Nearly 20% in 2014”, Άρθρο στο E-marketer.com, July 2014, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Ecommerce-Sales-Increase-Nearly-20-2014/1011039>
- IBM, IBM’s 100 Icons of Progress, April 2011  
<http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/ebusiness/transform/>
- Roos D., “The History of E-commerce – How E-commerce Started”, άρθρο στο Howstuffworks.com, April 2008, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://money.howstuffworks.com/history-e-commerce.htm>.
- Roos D., “The History of E-commerce – The Founding Fathers of E-commerce”, άρθρο στο Howstuffworks.com, April 2008, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://money.howstuffworks.com/history-e-commerce2.htm>
- Schneider G.P., “E-Business”, International Edition, Ninth Edition, 2010.
- Statista, “Statistics and Market Data about E-commerce”, άρθρο στο Statista.com - The Statistics Portal, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.statista.com/markets/413/e-commerce/>
- Turban E., David K., Lee J., Liang T., Turban D., “Electronic Commerce 2012. A managerial and social networks perspective”, Pearson Education, Seventh Edition, 2012.
- Wikipedia, “Timeline of popular Internet services”,  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Timeline\\_of\\_popular\\_Internet\\_services](http://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_popular_Internet_services)
- Wikipedia, “Electronic funds transfer”,  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_funds\\_transfer](https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_funds_transfer)



- Wikipedia, “Electronic data interchange”,  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_data\\_interchange](https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_data_interchange)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

#### 2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ (CONCEPTS) ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Οι πιο συχνές εφαρμογές Ηλεκτρονικού Εμπορίου θα μπορούσαν να συνοψισθούν ως εξής:

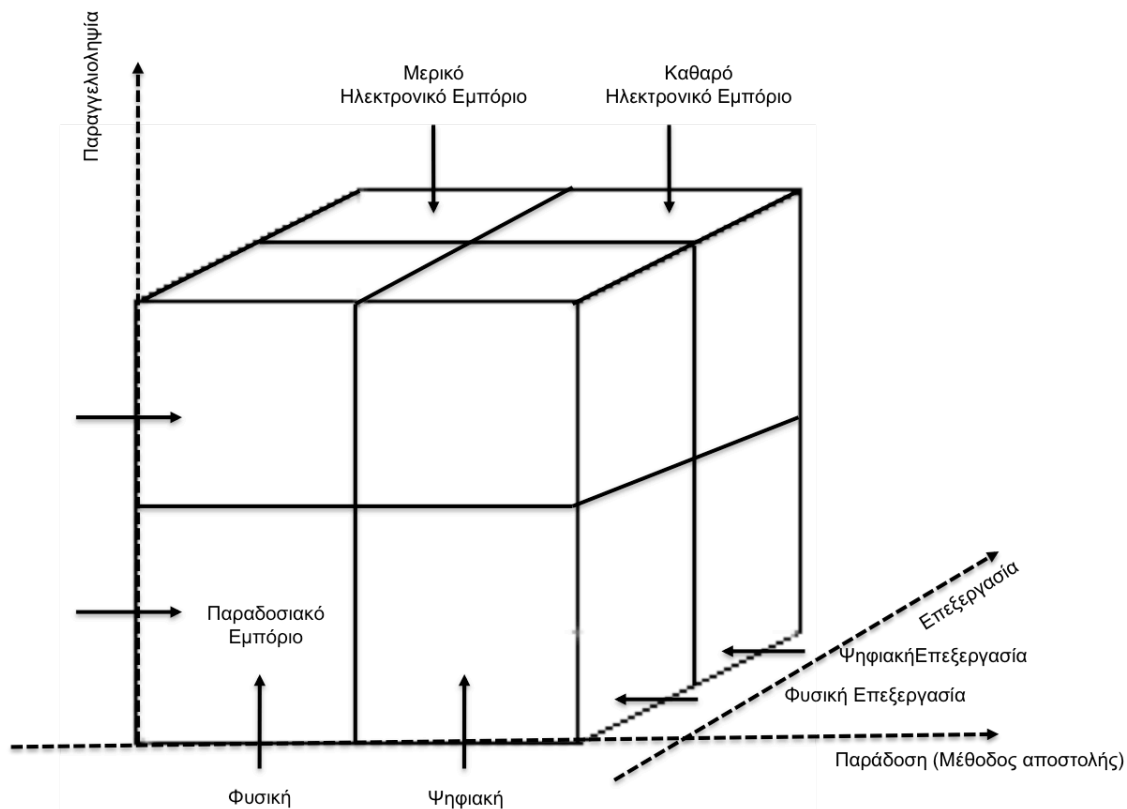
##### **Καθαρό versus Μερικό Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Pure versus Partial EC)**

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με το βαθμό ψηφιοποίησης (η μετατροπή από φυσικό σε ψηφιακό):

1. Του συστήματος παραγγελιοληψίας (παραγγελία & πληρωμή)
2. Της επεξεργασίας (πχ. Δημιουργία προϊόντος / υπηρεσίας)
3. Της μεθόδου αποστολής (τρόπος διανομής)

Η πιθανή διαμόρφωση των τριών αυτών διαστάσεων (Διάγραμμα 2.1) καθορίζουν τα διαφορετικά επίπεδα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Κάθε διάσταση μπορεί να είναι είτε φυσική είτε ψηφιακή. Αυτές οι εναλλακτικές ουσιαστικά δημιουργούν 8 κύβους, ο καθένας από τους οποίους έχει τρεις διαστάσεις. Στο παραδοσιακό εμπόριο, και οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι φυσικές (κάτω αριστερά κύβος) ενώ αντίθετα στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο όλες οι διαστάσεις είναι ψηφιακές (πάνω δεξιά κύβος). Όλοι οι άλλοι κύβοι ουσιαστικά αποτελούν μία μίξη ψηφιακών και φυσικών διαστάσεων.

Αν υπάρχει τουλάχιστον μία ψηφιακή διάσταση θεωρούμε ότι ασκείται Ηλεκτρονικό Εμπόριο αλλά μερικώς. Για παράδειγμα, η αγορά ενός υπολογιστή από το ηλεκτρονικό κατάστημα της Dell ή ένα βιβλίο από το Amazon.com είναι μερικώς ηλεκτρονικό εμπόριο (Partial EC) καθότι το εμπόρευμα παραδίδεται σε φυσική μορφή. Ωστόσο η αγορά ενός ηλεκτρονικού βιβλίου (e-book) από το Amazon.com ή η αγορά ενός προϊόντος λογισμικού από το buy.com είναι καθαρό ηλεκτρονικό εμπόριο (Pure EC), διότι η παραγγελία, η επεξεργασία και η παράδοση του προϊόντος/υπηρεσίας γίνονται ψηφιακά.



**Διάγραμμα 2.1:** Οι Διαστάσεις του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Πηγή: Efraim Turban, 2012

### 2.1.1. ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι καθαρά φυσικοί οργανισμοί (επιχειρήσεις) πολύ συχνά αναφέρονται σαν brick and mortar ή αλλιώς οργανισμοί παλαιάς οικονομίας, ενώ οι οργανισμοί που έχουν δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου (καθαρό ή μερικό) θεωρούνται εικονικοί (virtual play). Οι οργανισμοί παλιάς οικονομίας είναι αυτοί που διεξάγουν μερικές δραστηριότητες Ηλεκτρονικού Εμπορίου, συνήθως σαν ένα επιπρόσθετο κανάλι μάρκετινγκ. Σταδιακά πολλές επιχειρήσεις αυτής της μορφής (π.χ. Walmart) εντάσσουν δραστηριότητες Ηλεκτρονικού Εμπορίου και μετατρέπονται από brick & mortar σε click & mortar (συνδυασμός φυσικής και ψηφιακής παρουσίας). Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της IKEA, μία επιχείρηση που συγκλίνει τον ψηφιακό με τον φυσικό κόσμο.

Η ΙΚΕΑ είναι μία από τις μεγαλύτερες “do it yourself” («κάνε το μόνος σου») εταιρείες επίπλων. Το 2010 ο τζίρος της εταιρείας έφτασε τα 450 δισεκατομμύρια δολάρια, με παρουσία σε 42 χώρες και πάνω από 127.000 εργαζόμενους ([www.ikea.com](http://www.ikea.com)). Η ΙΚΕΑ πουλάει προϊόντα όπως έπιπλα, μικρές συσκευές και είδη σπιτιού. Το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων της ΙΚΕΑ προέρχεται από την πώληση επίπλων που οι πελάτες πρέπει να συναρμολογήσουν μόνοι τους. Αλλά μέρος των εσόδων της έρχεται και από τις μεταφορικές υπηρεσίες καθώς και τις υπηρεσίες συναρμολόγησης που προσφέρει στους πελάτες.

Όταν οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, ο φυσικός και ο ψηφιακός κόσμος συγκλίνουν σε μία «επαναστατική» διαδικασία. Σε κάθε βιομηχανία υπάρχουν προοδευτικά αλλά και πιο συντηρητικά γκρουπ πελατών/καταναλωτών και αυτό οδηγεί τις εταιρείες είτε να υιοθετούν νωρίς μία τεχνολογία (early adopters) είτε να ακολουθούν μετά την εφαρμογή και καθιέρωση αυτής (late comers). Η ΙΚΕΑ ανήκει στις καινοτόμες εταιρείες που υιοθέτησαν άμεσα νέες τεχνολογίες και αύξησαν τη χρήση εργαλείων Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

Όταν το Ηλεκτρονικό Εμπόριο βρισκόταν ακόμα σε πρώιμο στάδιο, η ΙΚΕΑ αρχικά το χρησιμοποίησε μόνο για σκοπούς μάρκετινγκ. Σε όλες της τις επικοινωνίες στα παραδοσιακά μέσα όπως τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση, διαφήμιση εξωτερικού χώρου (out of home) πάντοτε ανέφερε τη διεύθυνση της ηλεκτρονικής της σελίδας, για να τονίσει το προοδευτικό της χαρακτήρα. Καθώς η ίδια η επιχείρηση ωρίμαζε, άρχισε να προσφέρει online πλήρεις περιγραφές των προϊόντων της, εγχειρίδια χρήσης και συναρμολόγησης αλλά και άλλες υπηρεσίες ή προϊόντα προς μεταφόρτωση όπως ο περίφημος ηλεκτρονικός κατάλογος της. Οι πελάτες μπορούν πλέον να παραγγέλνουν ηλεκτρονικά όλα τα προϊόντα της ΙΚΕΑ και να έχουν πλήρη εικόνα αυτών μέσα από την ιστοσελίδα της.

Στο μεταξύ καθώς η τεχνολογία εξελισσόταν, η ΙΚΕΑ προσέφερε πάντοτε όλο και πιο προοδευτικές υπηρεσίες (ηλεκτρονικός κατάλογος, ηλεκτρονικό κατάστημα με πλήρη περιγραφή όλων των στοιχείων των προϊόντων) αλλά και να εφαρμόζει online marketing, να δέχεται affiliate programs από συνεργάτες όπως η APPLE. Μέσα από το site της (το οποίο είναι συμβατό για σταθερό Η/Υ ή και mobile συσκευές βλ. κινητά ή tablets) οι πελάτες μπορούν να γράφουν κριτικές για τα προϊόντα, να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση αυτών ή να προτείνουν νέα προϊόντα με βάση τις ανάγκες του, ακόμα και να βαθμολογούν τα προϊόντα με βάση τη δική τους εμπειρία. Το 2010 η ΙΚΕΑ λάνσαρε μία

εφαρμογής εικονικής πραγματικότητας, μέσα από την οποία ο επισκέπτης του site της μπορεί να βλέπει πως τα προϊόντα της θα έδειχναν στο χώρο του. Στόχος όλων αυτών των υπηρεσιών είναι η αύξηση της κίνησης των επισκεπτών προς την ιστοσελίδα της ΙΚΕΑ και φυσικά η αύξηση πωλήσεων μέσα από αυτή. Και αυτή είναι μόνο μία μικρή ιδέα από τις δυνατότητες και τα πλάνα που υπάρχουν για το μέλλον καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται και η ΙΚΕΑ δε διστάζει να την υιοθετεί! (Hansmann, 2011)

### **2.1.2. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΑ**

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μπορεί να διεξαχθεί σε μία ηλεκτρονική αγορά (electronic marketplace) όπου αγοραστές και πωλητές «συναντιούνται» ηλεκτρονικά με στόχο την ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών, χρήματος ή πληροφοριών. Οι ηλεκτρονικές αγορές συνδέονται με τους αγοραστές και πωλητές μέσω του Internet αλλά και μέσω του ομόλογου του στους οργανισμούς, το intranet. Το intranet είναι ένα εταιρικό ή κυβερνητικό δίκτυο που χρησιμοποιεί διαδικτυακά εργαλεία, όπως τα προγράμματα περιήγησης στο Διαδίκτυο και τα διαδικτυακά πρωτόκολλα. Ένα ακόμα δικτυακό περιβάλλον είναι το extranet, ένα δίκτυο που χρησιμοποιεί το Internet για να ενώσει τα intranet πολλαπλών υπολογιστών με ασφαλή τρόπο.

## **2.2 ΤΥΠΟΙ - ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Ένας κοινός τρόπος κατηγοριοποίησης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι με βάση τη φύση των συναλλαγών και τη σχέση των συμμετεχόντων σε αυτές. Οι κυριότερες κατηγορίες αναλύονται παρακάτω.

### **Επιχείρηση προς Επιχείρηση (Business-to-Business - B2B)**

Όλοι οι συμμετέχοντες στο B2B Ηλεκτρονικό Εμπόριο είναι είτε επιχειρήσεις ή άλλου είδους οργανισμοί. Σήμερα, πάνω από 90% των συναλλαγών Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι B2B. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η Dell αγοράζει όλα τα εξαρτήματα της ηλεκτρονικά και αντίστοιχα πουλάει τα προϊόντα της στις επιχειρήσεις ή και στους μεμονωμένους καταναλωτές και πάλι με τη χρήση Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

### **Επιχείρηση προς Καταναλωτή (Business-to-Consumer – B2C)**

Αυτός ο τύπος Ηλεκτρονικού Εμπορίου περιλαμβάνει συναλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις προς μεμονωμένους καταναλωτές (επίσης γνωστός ως e-tailing).

### **Επιχείρηση προς Επιχείρηση προς Καταναλωτή (Business-to-Business-to-Consumer - B2B2C)**

Σε αυτή την τυπολογία Ηλεκτρονικού Εμπορίου μία επιχείρηση αρχικά παρέχει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία σε μία επιχείρηση – πελάτη αυτής. Η επιχείρηση-πελάτης με τη σειρά της διατηρεί το δικό της πελατολόγιο, το οποίο μπορεί να απαρτίζεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους της επιχείρησης και στους οποίους παρέχεται το προϊόν ή υπηρεσία αυτή.

### **Καταναλωτής προς Επιχείρηση (Consumer-to-Business – C2B)**

Αυτή η κατηγορία Ηλεκτρονικού Εμπορίου αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου:

- A) μεμονωμένα άτομα χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να πουλήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε οργανισμούς
- B) μεμονωμένα άτομα αναζητούν προμηθευτές που μπορούν να πλειοδοτήσουν για τα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρουν

### **Ενδο - επιχειρησιακό Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Intra-business EC)**

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει όλες τις εσωτερικές οργανωσιακές δραστηριότητες Ηλεκτρονικού Εμπορίου που αφορούν την ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών ή πληροφοριών μεταξύ διαφόρων μονάδων ή ατόμων στον οργανισμό αυτό. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να αφορούν την πώληση εταιρικών προϊόντων στους υπαλλήλους της εταιρείας ή ακόμα και την online εκπαίδευση.

### **Επιχείρηση προς Εργαζόμενους (Business-to-Employees – B2E)**

Πρόκειται για ένα υποσύνολο της προηγούμενης κατηγορίας (Intrabusiness EC) στην οποία ένας οργανισμός παραδίδει υπηρεσίες, πληροφορίες ή προϊόντα σε μεμονωμένους υπαλλήλους. Μία σημαντική κατηγορία αυτών των εργαζόμενων είναι αυτοί οι οποίοι βρίσκονται στην αγορά (mobile employees), όπως είναι οι αντιπρόσωποι πωλήσεων ή επισκευαστές προϊόντων, οι οποίοι ουσιαστικά επισκέπτονται τους πελάτες. Η υποστήριξη αυτών μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου είναι γνωστή και ως business-to-mobile employees (B2ME).

### **Καταναλωτής προς Καταναλωτή (Consumer-to-Consumer – C2C)**

Στην περίπτωση αυτή οι καταναλωτές αλληλεπιδρούν απευθείας με άλλους καταναλωτές. Παραδείγματα C2C είναι η πώληση ακίνητης περιουσίας, αυτοκινήτων κοκ μέσα από online αγγελίες. Οι online δημοπρασίες στο EBAY υπάγονται κατά κόρον σε αυτή την κατηγορία.

### **Συνεργατικό Εμπόριο (Collaborative Commerce)**

Όταν μεμονωμένα άτομα ή γκρουπ ατόμων επικοινωνούν ή συνεργάζονται online, μπορεί να εμπλακούν σε συνεργατικό Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Παραδείγματος χάρη, επιχειρηματικοί συνεργάτες σε διαφορετικές τοποθεσίες μπορεί να σχεδιάσουν μαζί ένα προϊόν χρησιμοποιώντας συνεργατικό λογισμικό ή διαδικτυακές και σε απευθείας σύνδεση διαδικασίες.

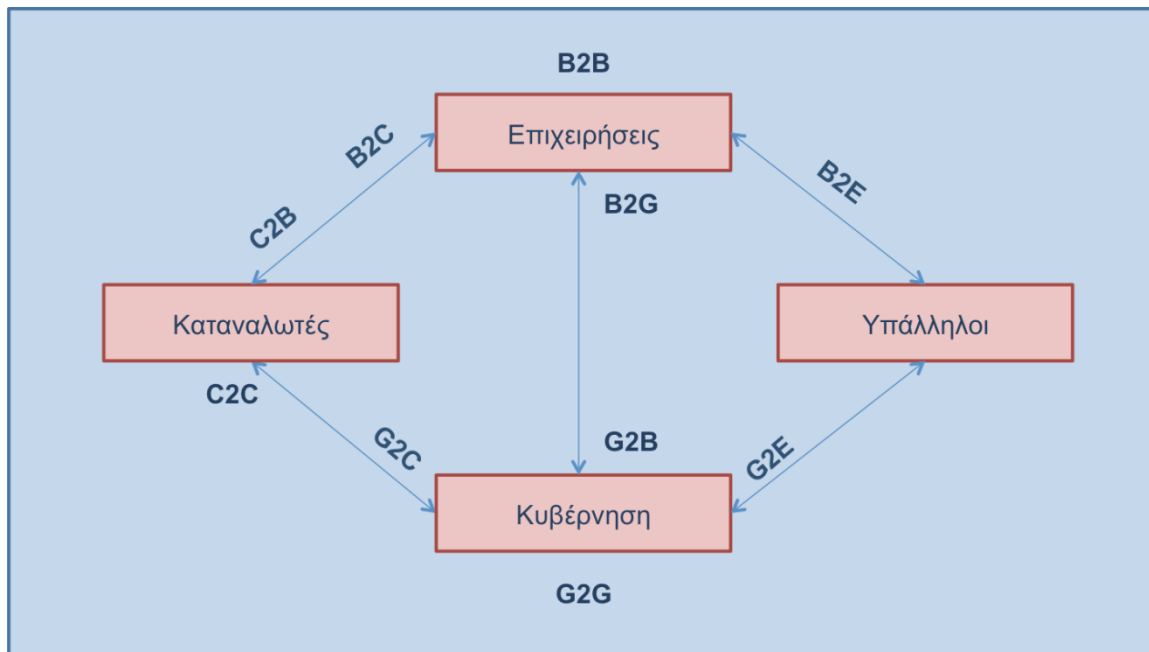
### **Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-government)**

Σε αυτή την κατηγορία, μία κρατική οντότητα αγοράζει ή προμηθεύει προϊόντα, υπηρεσίες ή πληροφορίες είτε από είτε προς επιχειρήσεις (G2B) είτε από είτε προς μεμονωμένους πολίτες (G2C). Επίσης, οι κυβερνήσεις μπορεί να συναλλάσσονται και με άλλες κυβερνήσεις (G2G).

### **Facebook Commerce (F-commerce)**

Δεδομένης της δημοτικότητας του Facebook και των ραγδαία αναπτυσσόμενων εμπορικών δραστηριοτήτων μέσα στον ιστότοπο, υπάρχουν θερμοί υποστηρικτές του ότι το Facebook θα αλλάξει το Ηλεκτρονικό Εμπόριο όπως το γνωρίζουμε σήμερα. Έτσι δημιουργήθηκε ο όρος F-commerce, σημειώνοντας τον σημαντικό ρόλο αυτού στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο από το 2009 και έπειτα.

(Efraim Turban, 2012)



**Διάγραμμα 2.2:** Κατηγορίες συναλλαγών στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Πηγή: Efraim Turban, 2012

## 2.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business) έχει δημιουργήσει πληθώρα νέων ευκαιριών για μικρούς και μεγάλους οργανισμούς καθιστώντας τους ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι μεγαλύτερες αλλαγές που επέφεραν οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες είναι το γεγονός ότι διαφορετικές προσεγγίσεις μεταφοράς και μετάδοσης πληροφοριών μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Υπάρχουν τρία είδη πληροφόρησης τα οποία όταν συνδυάζονται με καινοτόμες τεχνολογίες Διαδικτύου, μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση μίας ηλεκτρονικής αγοράς (Evans & Wurster, 1997). Τα χαρακτηριστικά της πληροφόρησης είναι τα ακόλουθα:

1. Reach («Εμβέλεια»): Παραδοσιακά ο όρος αυτός αναφέρεται στον εν δυνάμει αριθμό πελατών με την οποία μία επιχείρηση μπορεί να αλληλεπιδράσει. Το Internet δίνει τη δυνατότητα η «εμβέλεια» της αλληλεπίδρασης του να είναι είτε με σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο σε χαμηλό κόστος καθιστώντας το περιεχόμενο διαθέσιμο μέσα από



τις μηχανές αναζήτησης. Ο όρος αυτός αναφέρεται στον αριθμό διαφορετικών κατηγοριών και προϊόντων που μία πλατφόρμα καταναλωτή (website, κατάλογος, κατάστημα) μπορεί να καλύψει. Ενδεικτικά αναφέρουμε τον μεγάλο αριθμό προϊόντων που είναι διαθέσιμα μέσα από ηλεκτρονικές επιχειρήσεις όπως οι Amazon.com και Ebay αλλά και υπάρχοντες επιχειρήσεις όπως η Easy Jet και η Tesco που χρησιμοποίησαν το Internet για να επεκτείνουν το προϊόντικό χαρτοφυλάκιό τους.

2. Richness («Πλούτος»): Αυτός ο όρος αναφέρεται στον πλούτο της πληροφορίας αυτής καθεαυτής. Το Internet δίνει τη δυνατότητα παροχής ακόμη πιο αναλυτικών πληροφοριών γύρω από τα προϊόντα, τις τιμές αυτών, τη διαθεσιμότητα αυτών κ.ο.κ. Επίσης, επιτρέπει τη διάδραση με τον καταναλωτή, την προσαρμοσμένη διάδραση με τον καταναλωτή ανάλογα με το προφίλ και τις ανάγκες τους.
3. Affiliation («Δεσμός»): Αυτός ο όρος αναφέρεται στην αποτελεσματική σύνδεση με άλλους συνεργάτες. Ο οργανισμός που έχει τους περισσότερους και πιο «πλούσιους» υπερσυνδέσμους προς άλλους συμβατούς συνεργάτες είναι αυτός που καταφέρνει να έχει και τη μεγαλύτερη εμβέλεια και επιρροή της πληροφόρησης του. Αρκεί να αναφέρουμε πως ψηφιακές επιχειρήσεις όπως είναι η Ebay, Google και Yahoo έχουν δημιουργήσει συνεργασίες ή και έχουν αγοράσει άλλες επιχειρήσεις με σκοπό να προσφέρουν νέες ποικίλες μορφές πληροφόρησης όπως αυτή της κοινωνικής δικτύωσης, online φωτογραφίας, χαρτογράφησης, πλοήγησης κα.

Το Internet προσφέρει ακόμα σημαντικές ευκαιρίες σε πολλές επιχειρήσεις να χτίσουν στενότερες σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες και προμηθευτές online με στόχο να καταφέρουν να τους κρατήσουν στο πελατολόγιο τους. Μέσα από τη χρήση του Διαδικτύου και της παρουσίας των επιχειρήσεων σε αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να καταφέρουν σημαντική μείωση κόστους προσφέροντας ταυτόχρονα ένα νέο και φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον για την πραγματοποίηση των αγορών τους. Επίσης, προσφέροντας διαδικτυακές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, οι οργανισμοί μπορούν να χτίσουν μακρόχρονες σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Πολλές φορές λέγεται ότι «στο διαδικτυακό περιβάλλον, οι πελάτες σου είναι μόνο ένα κλικ μακριά από τον ανταγωνισμό». Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό οι υπηρεσίες που προσφέρονται προς τους πελάτες της επιχείρησης να απαντάνε στις ανάγκες των χρηστών αποτελεσματικά και να προσφέρουν την αναμενόμενη αξία, έτσι ώστε οι πελάτες να μην εξετάσουν το ενδεχόμενο να πάνε προς τον ανταγωνιστική (switching).

## **2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η επιχειρηματική εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-business) εξαρτάται από ποικίλα οφέλη που αυτά προσφέρουν στον οργανισμό. Πρωταρχικά, αφορούν το πως η υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου θα επιδράσει θετικά στην κερδοφορία και στη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό.

Οι δύο βασικοί δρόμοι μέσα από τους οποίους μπορεί να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι:

- Η δυναμική αύξηση πωλήσεων που συνδέεται με την αυξημένη δυνατότητα προσέγγισης ενός μεγαλύτερου πελατολογίου, χτισίματος σχέσης εμπιστοσύνης, πιστότητας και επαναληπτικών αγορών από τους υπάρχοντες πελάτες.
- Η μείωση κόστους που επιτυγχάνεται μέσα από την ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών. Οι μειώσεις αυτές μπορεί να αφορούν κόστη προσωπικού, κόστη μεταφοράς και αποστολής, κόστη αποθήκευσης ή και ακόμα κόστος υλικών και αναλώσιμων.

### **Κίνητρα μείωσης κόστους**

- Απόκτηση προμηθευτών με μεγαλύτερη ταχύτητα
- Αποστολή αγαθών ή παροχή υπηρεσιών σε μικρότερο χρόνο
- Μειωμένα κόστη πωλήσεων και αγοράς
- Μειωμένα λειτουργικά κόστη

### **Κίνητρα ανταγωνιστικότητας**

- Αυξημένη ζήτηση πελατών
- Βελτίωση της σειράς των προϊόντων και ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται
- Προστασία μεριδίου αγοράς και θέσης στην αγορά. Αποφεύγεται το ενδεχόμενο να προσελκύσουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις με ηλεκτρονική παρουσία πελάτες και συνεπώς μερίδιο αγοράς.

Όλα τα πλεονεκτήματα υιοθέτησης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου μπορεί να συνοψιστούν στην ακόλουθη παράγραφο:

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μπορεί να συμβάλει σε αύξηση πωλήσεων και μείωση κόστους. Η αποτελεσματική διαφήμιση στο Διαδίκτυο μπορεί να φτάσει το διαφημιστικό μήνυμα μίας μικρής επιχείρησης σε δυνατικούς πελάτες σε κάθε χώρα ανά το κόσμο. Μια επιχείρηση

μπορεί να χρησιμοποιήσει το Διαδίκτυο για να «μιλήσει» σε μικρά τμήματα πελατών που όμως είναι διασκορπισμένα ανά το κόσμο γεωγραφικά. Ακόμα, μέσω του Διαδικτύου μπορούν να δημιουργηθούν ψηφιακές κοινότητες οι οποίες αποτελούν εν δυνάμει ιδανικές αγορές στόχοι για ορισμένους τύπους προϊόντων ή υπηρεσιών. Ως ψηφιακή κοινότητα μπορούμε να ορίσουμε τη συγκέντρωση ανθρώπων με κάποιο ή κάποια κοινά ενδιαφέροντα. Η μόνη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η συγκέντρωση αυτών λαμβάνει χώρα στον ψηφιακό κόσμο και όχι στον πραγματικό.

Οι Πίνακες 2.1 & 2.2 παρακάτω απαριθμούν τα βασικά απτά και μη απτά πλεονεκτήματα που προκύπτουν για τις επιχειρήσεις από την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου:

**Πίνακας 2.1:** *Απτά πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν*

Πηγές: *Dave Chaffey, 2009, [www.tutorialspoint.com](http://www.tutorialspoint.com)*

#### ΑΠΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Αυξημένες πωλήσεις από νέες πωλήσεις και συνεπώς αυξημένο κέρδος που έρχονται από:
  - Νέους πελάτες
  - Υπάρχοντες πελάτες μέσα από επαναληπτικές αγορές (repeat – selling)
  - Υπάρχοντες πελάτες μέσα από διασταυρούμενες πωλήσεις (cross – selling)
  - Νέες αγορές όπου μέχρι πρότινος μία παραδοσιακή επιχείρηση δε μπορούσε να έχει πρόσβαση
- Μείωση κόστους μάρκετινγκ λόγω:
  - Μειωμένου χρόνου που απαιτείται για την εξυπηρέτηση των πελατών
  - Μειωμένου κόστους διαφήμισης ηλεκτρονικά
- Μείωση κόστους στην εφοδιαστική αλυσίδα από:
  - Μειωμένα αποθεματικά
  - Αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ προμηθευτών
  - Συντομότερο κύκλο παραγγελιοληψίας
- Μειωμένα κόστη διαχείρισης λόγω των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαδικασιών όπως είναι η διαδικασία στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η έκδοση τιμολογίων, η διαχείριση αδειών κ.α.
- Οι ηλεκτρονικές αγορές είναι πιο εύκολα διαχειρίσιμες από τις παραδοσιακές αγορές. Ταυτόχρονα, προσφέρουν μεγαλύτερη ασφάλεια από περιπτώσεις απάτης

και κλοπής (με την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση διαθέτει τα σωστά μέσα)

- Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει στους αγοραστές μία ευρύτερη γκάμα προϊόντων από την οποία μπορεί να επιλέξει το προϊόν/την υπηρεσία που τον αφορά σε σχέση με το παραδοσιακό εμπόριο
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο καθιστά προϊόντα και υπηρεσίες διαθέσιμα και σε απομακρυσμένες περιοχές ανά τον κόσμο

**Πίνακας 2.2:** Μη - Απτά πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Πηγές: *Dave Chaffey, 2009, [www.tutorialspoint.com](http://www.tutorialspoint.com)*

### ΜΗ - ΑΠΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Επικοινωνία εταιρικής εικόνας
- Ενίσχυση της μάρκας
- Πιο άμεση, γρήγορη και προσαρμοσμένη στο κοινό επικοινωνία μάρκετινγκ
- Δυνατότητα ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά σε πιο γρήγορους ρυθμούς με στόχο την πιο άμεση και αποτελεσματική εκπλήρωση νέων αναγκών
- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών
- Δυνατότητα ανατροφοδότησης πληροφορίας για τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες από τον καταναλωτή άμεσα, γρήγορα και εύκολα
- Εντοπισμός νέων συνεργατών αλλά και υποστήριξη των υπαρχόντων με καλύτερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο
- Καλύτερη διαχείριση πληροφοριών σχετικών με το πελάτη και το προφίλ αυτού

Ωστόσο, δεν είναι όλες οι επιχειρήσεις κατάλληλες να έχουν ηλεκτρονική παρουσία. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι αυτές που εμπορεύονται προϊόντα υψηλού κόστους ή που φθείρονται εύκολα ή που επιδέχονται κάποιας επιθεώρησης πριν από την αγορά τους. Τα περισσότερα μειονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου σήμερα ωστόσο πηγάζουν από τις νέες και κατ' επέκταση μη δοκιμασμένες υποκείμενες τεχνολογίες που συνεχίζουν να αναπτύσσονται με ραγδαίους ρυθμούς. Αυτά τα μειονεκτήματα αναμένεται να αφανιστούν μόλις το Ηλεκτρονικό Εμπόριο ωριμάσει ακόμα περισσότερο και γίνει ευρέως αποδεκτό από ακόμα μεγαλύτερη μερίδα του παγκόσμιου πληθυσμού.

Ο Πίνακας 2.3 αναφέρει μερικά από τα μειονεκτήματα κλειδιά του Ηλεκτρονικού Εμπορίου:

### **Πίνακας 2.3: Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου**

Πηγή: [www.tutorialspoint.com](http://www.tutorialspoint.com)

---

#### **ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ**

- Τυχόν έλλειψη επαρκών συστημάτων ασφάλειας ή στάνταρντ που καθιστούν το website αξιόπιστο μπορεί να οδηγήσουν σε κακή εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου και συνεπώς σε κακή εμπειρία καταναλωτή
- Η βιομηχανία ανάπτυξης λογισμικών συνεχίζει να αναπτύσσεται και να αλλάζει συνεχώς με ταχείς ρυθμούς
- Σε πολλές χώρες το εύρος ζώνης του δικτύου μπορεί να μην επαρκεί για να στηρίξει την ηλεκτρονική δραστηριότητα μεγάλων επιχειρήσεων
- Μερικές φορές είναι δύσκολο να ενσωματωθεί το λογισμικό που απαιτείται για το ηλεκτρονικό εμπόριο με τις υπάρχουσες εφαρμογές και βάσεις δεδομένων
- Ενδέχεται να υπάρχουν και ζητήματα συμβατότητας του λογισμικού του ηλεκτρονικού εμπορίου με αυτό της επιχείρησης

#### **ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΗ - ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ**

- Τυχόν νομικά και πολιτιστικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι αγορές στην προσπάθεια διεξαγωγής ηλεκτρονικού εμπορίου σε άλλες χώρες πέρα από τη χώρα προέλευσης – έδρας της επιχείρησης
- Οι εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου που ακόμα εξελίσσονται και μεταβάλλονται
- Ασφάλεια/ Ιδιωτικότητα: Είναι δύσκολο κανείς να εξασφαλίσει απόλυτη ασφάλεια και ιδιωτικότητα κατά τη διενέργεια συναλλαγών ηλεκτρονικά
- Αδυναμία να δει και να δοκιμάσει ο χρήστης τα προϊόντα που καλείται να αγοράσει ηλεκτρονικά
- Αρχικό κόστος: Το κόστος δημιουργίας εφαρμογής e-commerce εντός της επιχείρησης μπορεί να είναι πολύ υψηλό.
- Η πρόσβαση στο ιντερνέτ παραμένει υψηλή για την πλειοψηφία των καταναλωτών ανά τον κόσμο όπως αυτών που μπορεί να μένουν πχ σε απομακρυσμένα χωριά

## 2.5 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Πριν από την υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου σε οποιαδήποτε επιχείρηση, είναι σημαντικό να σταθμίζονται οι κίνδυνοι και τα τυχόν εμπόδια υιοθέτησης αυτού. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να είναι είτε στρατηγικοί είτε πρακτικοί.

Ένας από τους βασικούς στρατηγικούς κινδύνους είναι το ενδεχόμενο λήψης κάποιας λανθασμένης απόφασης αναφορικά με την υλοποίησης κάποιας επένδυσης στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Σε κάθε επιχειρηματικό τομέα αυτή τη στιγμή πληθώρα επιχειρήσεων έχουν εκμεταλλευτεί την άνοδο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου με στόχο τη δημιουργία πλεονεκτήματος έναντι ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και προς το κοινό στο οποίο και απευθύνονται. Ωστόσο, υπάρχει και πληθώρα επιχειρήσεων που επένδυσαν στον Ηλεκτρονικό Εμπόριο χωρίς να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, είτε διότι η προσέγγιση του στρατηγικού τους πλάνου ήταν λανθασμένη είτε το ίδιο το πλάνο αυτό κάθε αυτό για την προσέγγιση της αγοράς δεν ήταν το κατάλληλο εξαρχής. Ο αντίκτυπος του Διαδικτύου και της τεχνολογίας ανά επιχειρηματικό κλάδο διαφέρει σημαντικά. Όπως είπε χαρακτηριστικά ο Andy Grove, πρόεδρος της Intel και από τους πρώτους επιχειρηματίες που υιοθέτησαν το ηλεκτρονικό εμπόριο, κάθε οργανισμός πρέπει να αναρωτηθεί το εξής:

*Το Internet έχει τη δύναμη ενός τυφώνα ή ενός ελαφρύ αέρα; Είναι μία δύναμη που μπορεί να αλλάξει ριζικά την επιχείρηση και τη διενέργεια επιχειρηματικών συναλλαγών; (Andy Grove, 1996).*

Η παραπάνω δήλωση συνοψίζει πως οι διευθυντές κάθε επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνονται στις διάφορες τεχνολογίες του Internet. Η επίδραση του Internet μπορεί να είναι πολύ μικρή ίσως και ασήμαντη για κάποιες επιχειρήσεις αλλά μπορεί να είναι πολύ σημαντική για άλλες.

Πέρα από τους στρατηγικούς κινδύνους υπάρχουν και πολλοί πρακτικοί κίνδυνοι που πρέπει να ληφθούν υπόψη και να αντιμετωπιστούν καθότι εναλλακτικά μπορεί να οδηγήσουν σε άσχημες εμπειρίες καταναλωτή που μπορεί με τη σειρά τους να βλάψουν τη

φήμη της επιχείρησης. Ενδεικτικά περιστατικά από άσχημες εμπειρίες καταναλωτή θα μπορούσαν να είναι τα εξής:

- Ιστοσελίδες που δεν φορτώνουν λόγω μίας αύξησης στην κίνηση της ιστοσελίδας μετά από μία τηλεοπτική καμπάνια
- Περιστατικά ρήξης του συστήματος ασφαλείας της ιστοσελίδας από χάκερ που καταλήγουν σε κλεμμένα στοιχεία πιστωτικών καρτών των πελατών της ιστοσελίδας.
- Προβλήματα διεκπεραίωσης παραγγελιών (παραγγελίες που αργούν να παραδοθούν ή δεν παραδίδονται ποτέ με αποτέλεσμα φυσικά ο πελάτης να μην επιστρέψει ποτέ ξανά στην ιστοσελίδα για να πραγματοποιήσει τις αγορές του)
- Αιτήματα εξυπηρέτησης πελατών που μένουν αναπάντητα με αποτέλεσμα να χάνονται πωλήσεις και πιθανοί πελάτες και φυσικά να βλάπτεται η εικόνα της επιχείρησης

Όλοι αυτοί οι κίνδυνοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά, προκειμένου να ωφεληθούν αυτού παρά να βλάψουν την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης. Στον Πίνακα 2.4 αναφέρονται με σειρά προτεραιότητας και βαρύτητας, τα εμπόδια υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις B2B επιχειρήσεις.

**Πίνακας 2.4:** *Εμπόδια Υιοθέτησης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου*

Πηγή: DTI 2002

---

1. Κόστος εγκατάστασης
2. Τρέχοντα έξοδα
3. Έλλειψη χρόνου και πόρων
4. Έλλειψη δεξιοτήτων
5. Απροθυμία προσωπικού
6. Δυσκολία εγκατάστασης πληροφοριακών συστημάτων
7. Έλλειψη συνάφειας με τον επιχειρηματικό τομέα
8. Έλλειψη πρόπτουσας τεχνολογίας
9. Έλλειψη ενδιαφέροντος από τη διεύθυνση της επιχείρησης
10. Δυσκολία αλλαγής των υπαρχόντων επιχειρηματικών διαδικασιών
11. Απουσία σημαντικών οφελών για την επιχείρηση
12. Έλλειψη δεξιοτήτων από την πλευρά του προμηθευτή και του πελάτη
13. Θέματα ασφάλειας και προστασίας

---

14. Χαμηλή αξιοπιστία

15. Απροθυμία προμηθευτών

16. Ανεπαρκής καθοδήγηση από την κυβέρνηση

17. Περιορισμοί στο εύρος ζώνης του δικτύου (bandwidth)

## 2.6 ΚΙΝΗΤΡΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Τα πιο σημαντικά και συνήθη κίνητρα καταναλωτή από την υιοθέτηση του Διαδικτύου και τη χρήση Ηλεκτρονικού Εμπορίου που προσφέρεται από τις επιχειρήσεις, συνοψίζονται στα έξι C's, που αποτυπώνουν τα διαφορετικά είδη αξίας καταναλωτή (Dave Chaffey, 2012):

1. Content (περιεχόμενο): Πολύ συχνά ακούμε ότι το περιεχόμενο είναι κλειδί στην επιτυχία στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Το σχετικό και πλούσιο περιεχόμενο παραμένει σημαντικός παράγοντας επιτυχίας. Η αναλυτική πληροφόρηση υποστηρίζει την αγοραστική διαδικασία, συμβάλλει στο χτίσιμο σχέσης εμπιστοσύνης με το αγοραστικό κοινό, δημιουργεί ευχάριστες εμπειρίες καταναλωτή και ενθαρρύνει την αγορά και χρήση προϊόντων.
2. Customization (Προσαρμογή): Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε στη μαζική προσαρμογή του περιεχομένου στο κοινό όπως είναι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που στέλνει η Amazon.com με το μήνυμα «Η Amazon προτείνει...» με βάση τις αγοραστικές συνήθειες, κατηγορίες προτίμησης και συνήθειες περιήγησης στο Διαδίκτυο του χρήστη.
3. Community (Κοινότητα): Το Internet δίνει τη δυνατότητα σε κάθε χρήστη να συζητά οτιδήποτε τον απασχολεί μέσα από φόρουμ, μπλογκ και ιστοσελίδες chat.
4. Convenience (Πρακτικότητα): Η δυνατότητα να ψάχνεις, επιλέγεις, αγοράζεις και σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και να χρησιμοποιήσεις προϊόντα ή υπηρεσίες από τον προσωπικό σου υπολογιστή οποιαδήποτε ώρα και στιγμή: η κλασική περίπτωση δυνατότητας χρήσης 24 ώρες x 7 μέρες την εβδομάδα x 365 μέρες το χρόνο. Η ηλεκτρονική χρήση προϊόντων ή υπηρεσιών φυσικά περιορίζεται σε ψηφιακά προϊόντα όπως είναι η μουσική ή άλλες πληροφοριακές υπηρεσίες.
5. Choice (Επιλογή): Το Διαδίκτυο προσφέρει ευρύτερο φάσμα επιλογών σε προϊόντα και προμηθευτές σε σχέση με τα συμβατικά κανάλια διανομής.



6. Cost reduction (Μείωση κόστους): Το Διαδίκτυο θεωρείται ευρέως ένας οικονομικός προορισμός για τη διενέργεια συναλλαγών. Οι καταναλωτές αναμένουν ότι στο Διαδίκτυο μπορεί να βρουν καλύτερες τιμές καθότι γνωρίζουν ότι οι προμηθευτές αυτών έχουν χαμηλότερο κόστος προσωπικού, αποθήκευσης και διανομής σε σχέση με ένα κλασικό σημείο πώλησης που διαθέτει φυσικά καταστήματα.

## **2.7 ΕΜΠΟΔΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Αντίστοιχα, υπάρχουν και σημαντικά εμπόδια υιοθέτησης χρήσης του Διαδικτύου από το ανενεργό στο Internet καταναλωτικό κοινό με σημαντικότερα τα παρακάτω (McKinsey, Σεπτέμβριος 2014):

1. Έλλειψη κινήτρων: Παρά την συνεχώς αυξανόμενη χρήση του Διαδικτύου για την εξεύρεση πληροφοριών, ευκαιριών και πόρων με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής, ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού που δε χρησιμοποιεί το Internet, δε βρίσκει κάποιον σοβαρό λόγο να το χρησιμοποιήσει. Τα βασικά εμπόδια σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνουν τα παρακάτω:
  - Έλλειψη γνώσης και αντίληψης της αξίας που μπορεί να δημιουργήσει η χρήση του Διαδικτύου
  - Έλλειψη τοπικού περιεχομένου
  - Έλλειψη πολιτισμικής και κοινωνικής αποδοχής

Τα παραπάνω εμπόδια πηγάζουν από διάφορους παράγοντες όπως

- Το γεγονός ότι είναι οικονομικά ασύμφορο για πολλές επιχειρήσεις να δημιουργούν τοπικό περιεχόμενο ή να προσεγγίσουν διαφημιστικά το κάθε καταναλωτικό κοινό σε περιοχές ανά το κόσμο που είναι χαμηλού επιχειρηματικού ενδιαφέροντος για τις ίδιες.
- Η ανυπαρξία αξιόπιστων συστημάτων διανομής και πληρωμής σε διάφορες χώρες λόγω της αντίστοιχης έλλειψης υποδομών
- Η περιορισμένη ελευθερία χρήσης του Internet και των πληροφοριών που διατίθενται σε αυτό λόγω συγκεκριμένων πολιτικών καθεστώτων
- Η αυξημένη πολυπλοκότητα διενέργειας Ηλεκτρονικού Εμπορίου σε κάποιες χώρες

2. Χαμηλό εισόδημα: Το βασικό εμπόδιο υιοθέτησης και χρήσης του Διαδικτύου έγκειται στο χαμηλό εισόδημα των χρηστών σε συνδυασμό μαζί με το υψηλό κόστος πρόσβασης στο Internet σε κάποιες για κάποιους πληθυσμούς. Το χαμηλό εισόδημα απεικονίζει ουσιαστικά την κακή οικονομική κατάσταση μεγάλων τμημάτων του πληθυσμού που δε χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο. Ταυτόχρονα, πολύ συχνά ανά τον κόσμο υπάρχουν περιοχές με ανεπαρκή υποδομή (από δρόμους μέχρι και ηλεκτρισμό) γεγονός που καθιστά οικονομικά ασύμφορο για την επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες αγορές και αντίστοιχα οικονομικά ασύμφορο για τον χρήστη να χρησιμοποιήσει το Διαδίκτυο για την πραγματοποίηση των δικών του αγορών.
3. Δυνατότητες χρήστη: Εδώ ουσιαστικά αναφερόμαστε στις δυνατότητες των χρηστών να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο (κατά πόσο είναι εξοικειωμένοι με τις ψηφιακές τεχνολογίες, γνωρίζουν πως να έχουν πρόσβαση σε αυτές και πως να τις χρησιμοποιούν) αλλά και στη γνώση ανάγνωσης και γραφής ακόμα.
4. Υποδομές: Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν εμπόδια όπως η ελλιπής φορητή κάλυψη δικτύου ή πρόσβαση στο Διαδίκτυο σε συνδυασμό με ελλιπή υποδομή που δεν επιτρέπουν τη σωστή πρόσβαση του χρήστη στο Internet και τη χρήση αυτού από το χρήστη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- Chaffey D., “E-commerce and E-commerce Management. Strategy, implementation and practice”, FT Prentice Hall, Fourth Edition 2009
- Grove A., “Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company”, Currency/Doubleday, 1996.
- DTI, “Business in the information Age – International Benchmarking Study IBS”, 2002, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070603164510/http://www.dti.gov.uk/bestpractice/assets/ibs2002.pdf>
- Evans P., Wurster T., “Strategy and the New Economics of Information”, άρθρο στο Harvard Business Review, September – October 1997, διαθέσιμο online εδώ:  
<https://hbr.org/1997/09/strategy-and-the-new-economics-of-information>
- Mc Kinsey & company, “Offline and falling behind: Barriers to Internet adoption”, άρθρο στο mckinsey.com, October 2014, διαθέσιμο online εδώ:  
[http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/offline\\_and\\_falling\\_behind\\_barriers\\_to\\_internet\\_adoption](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/offline_and_falling_behind_barriers_to_internet_adoption)
- Ohene J, Djan, “Electronic Commerce”, J University of London, 2008.
- Schneider G., “E-Business”, International Edition, Ninth Edition, 2010.
- Turban E., David K., Lee J., Liang T., Turban D., “Electronic Commerce 2012. A managerial and social networks perspective”, Pearson Education, Seventh Edition, 2012.
- TutorialsPoint.com, “E-commerce advantages”, διαθέσιμο online εδώ:  
[http://www.tutorialspoint.com/e\\_commerce/e\\_commerce\\_advantages.htm](http://www.tutorialspoint.com/e_commerce/e_commerce_advantages.htm)
- TutorialsPoint, “E-commerce disadvantages”, διαθέσιμο online εδώ:  
[http://www.tutorialspoint.com/e\\_commerce/e\\_commerce\\_disadvantages.htm](http://www.tutorialspoint.com/e_commerce/e_commerce_disadvantages.htm)
- Uwe H., “Pervasive Computing: The Mobile World”, Springer 2011

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

## **ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

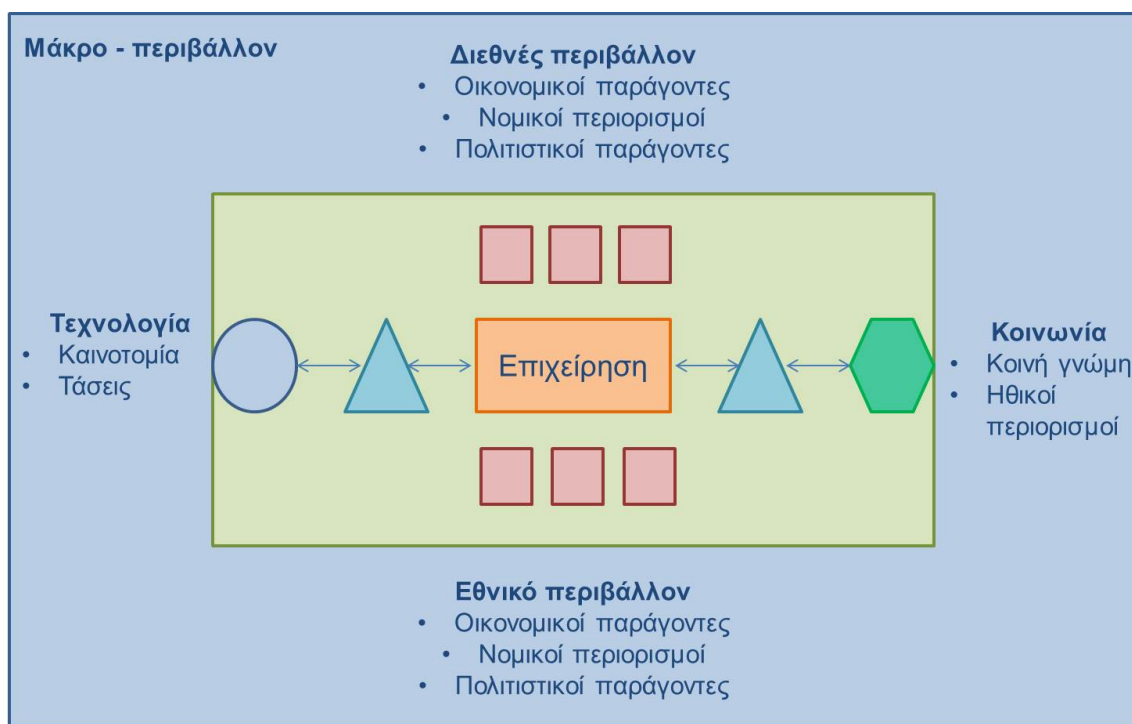
Οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες είναι καινοτόμες τεχνολογίες οι οποίες έχουν επιφέρει πολύ σημαντικές αλλαγές στη δομή ολόκληρων κλάδων καθώς και επιχειρηματικών μοντέλων. Ενδεικτικά αναφέρουμε το παράδειγμα μίας B2B επιχείρησης. Παραδοσιακά η επιχείρηση αυτή πουλούσε τα προϊόντα της μέσα από ένα δίκτυο συνεργατών. Ωστόσο, με την έλευση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου τώρα πλέον έχει τη δυνατότητα να παρακάμψει τους ενδιάμεσους διανομείς της και να πραγματοποιήσει συναλλαγές απευθείας με τους πελάτες της μέσα από κάποιο ιστοσελίδα ή μέσα από νέες αγορές B2B. Ομοίως για τις B2C επιχειρήσεις όπως είναι μία επιχείρηση λιανικής πώλησης των προϊόντων της μέσω Διαδικτύου, δίνεται η δυνατότητα εμπορίας των προϊόντων τους μέσα από διαδικτυακούς διαμεσολαβητές όπως οι μηχανές αναζήτησης, οι ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών, τα κοινωνικά δίκτυα, τα μπλογκ και άλλα.

Οι επιχειρήσεις που παρακολουθούν, καταλαβαίνουν και ανταποκρίνονται ανάλογα στις αλλαγές των διαδικτυακών αγορών στις οποίες και δραστηριοποιούνται είναι αυτές που έχουν και τις μεγαλύτερες ευκαιρίες να χρησιμοποιήσουν και να εκμεταλλευτούν προς όφελος τους τις ψηφιακές τεχνολογίες προκειμένου να καταστούν ανταγωνιστικές στον κλάδο τους. Η κατανόηση των διαδικτυακών στοιχείων του περιβάλλοντος ενός οργανισμού (όπως αυτά απεικονίζονται στο διάγραμμα 3.1) αποτελεί σημείο κλειδί στην διαδικασία ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με στόχο της διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών είναι κρίσιμη για τους εμπλεκόμενους στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής και στρατηγικής μάρκετινγκ.

### **3.2 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει το τρόπο με τον οποίο ασκούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Η διαμόρφωση στρατηγικής

επηρεάζεται και διαμορφώνεται με βάση το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η εκάστοτε επιχείρηση. Παράγοντες που είναι εξωτερικοί προς την οργάνωση όπως κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντολογικοί αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ παράγοντες που είναι μέσα στην οργάνωση όπως χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί πόροι κ.α. αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον αυτής. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο άμεσο και έμμεσο περιβάλλον. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι αυτές από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι οποίες καθορίζονται από τις ανάγκες των καταναλωτών, την παροχή υπηρεσιών από τις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και τους ανταγωνιστές αυτής. Ωστόσο, σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης έχουν και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως είναι οι εθνικές και οι διεθνείς οικονομικές συνθήκες, η νομοθεσία, οι τεχνολογικές καινοτομίες και τάσεις και άλλα.



**Διάγραμμα 3.1:** Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται το ηλεκτρονικό επιχειρείν

Πηγή: Dave Chaffey, 2012

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης απαρτίζεται από τους:

1. Προμηθευτές (Suppliers): προμηθεύουν την επιχείρηση με εισροές (πρώτες ύλες κλπ). Οι προμηθευτές μπορεί να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση έναντι της επιχείρησης μεταξύ άλλων:
  - Εφόσον είναι λίγοι και προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα
  - Το προϊόν τους είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση
2. Ενδιάμεσοι (Intermediaries): στις παραδοσιακές επιχειρήσεις έχουν το ρόλο των διανομέων που πωλούν τα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να πάρουν την μορφή ηλεκτρονικών brokers, search engines, auction sites κα.
3. Πελάτες (Customers): ουσιαστικά οι πιθανοί καταναλωτές των προϊόντων.
4. Ανταγωνιστές (Competitors): άλλες επιχειρήσεις που παράγουν ή διαθέτουν παρόμοια προϊόντα. Ο ανταγωνισμός είναι συνήθως είναι η πιο σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

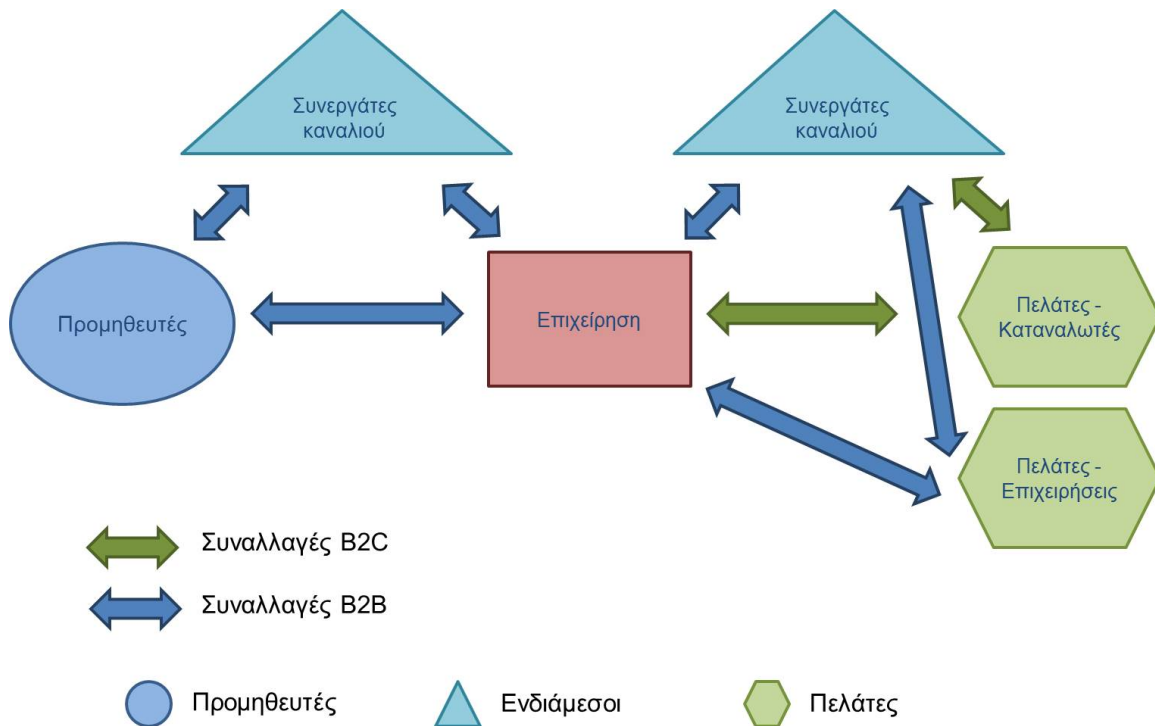
Η δομή μία αγοράς ουσιαστικά περιγράφει τον τρόπο που ένας κατασκευαστής ή μία εμπορική επιχείρηση παραδίδει προϊόντα ή υπηρεσίες στους πελάτες της. Ορισμένες τυπικές δομές καναλιών μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών διαφαίνονται στο διάγραμμα 3.2.

Ένα κανάλι διανομής μπορεί να αποτελείται από ένα ή και περισσότερους ενδιάμεσους όπως χονδρέμποροι ή επιχειρήσεις λιανικής πώλησης. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μουσικής το πιθανότερο είναι ότι δε πουλάει cd απευθείας μέσα από τα σημεία λιανικής πώλησης cd, αλλά χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο χονδρεμπόρους που διαθέτουν μεγάλες αποθήκες χονδρικής, οι οποίοι με τη σειρά τους διανέμουν τους τίτλους μουσικής σε μεμονωμένα σημεία ανάλογα με τη ζήτηση του κάθε πελάτη. Σήμερα βέβαια η εικόνα αυτή έχει αλλάξει ριζικά καθώς οι επιχειρήσεις μουσικής μπορούν να πουλάνε τους τίτλους τους ψηφιακά μέσα από πλατφόρμες όπως το iTunes, το Napster, πλατφόρμες που επέφεραν ριζικές αλλαγές στη δομή της αγοράς και τη στρατηγική διανομής των προϊόντων από τις εταιρείες παραγωγής προς τον τελικό καταναλωτή.

Για παράδειγμα το 2008 το συγκρότημα των Radiohead, λάνσαρε το νέο τους άλμπουμ The Rainbow απευθείας μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα του συγκροτήματος, δίνοντας τη δυνατότητα στους αγοραστές τους να ορίσουν αυτοί τη τιμή του άλμπουμ.

Η σχέση ανάμεσα σε μία επιχείρηση και των επιμέρους καναλιών διανομής όπως περιγράφεται στο διάγραμμα 3.2, έχει αλλάξει δραματικά πλέον από τις ευκαιρίες που έχει

επιφέρει το Διαδίκτυο στις αγορές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το Internet προσφέρει ουσιαστικά τα μέσα στις επιχειρήσεις να παρακάμπτουν μερικούς ενδιάμεσους συνεργάτες τους. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως «από-διαμεσολάβηση» (disintermediation) ή αλλιώς «παρακάμψη των μεσαζόντων».

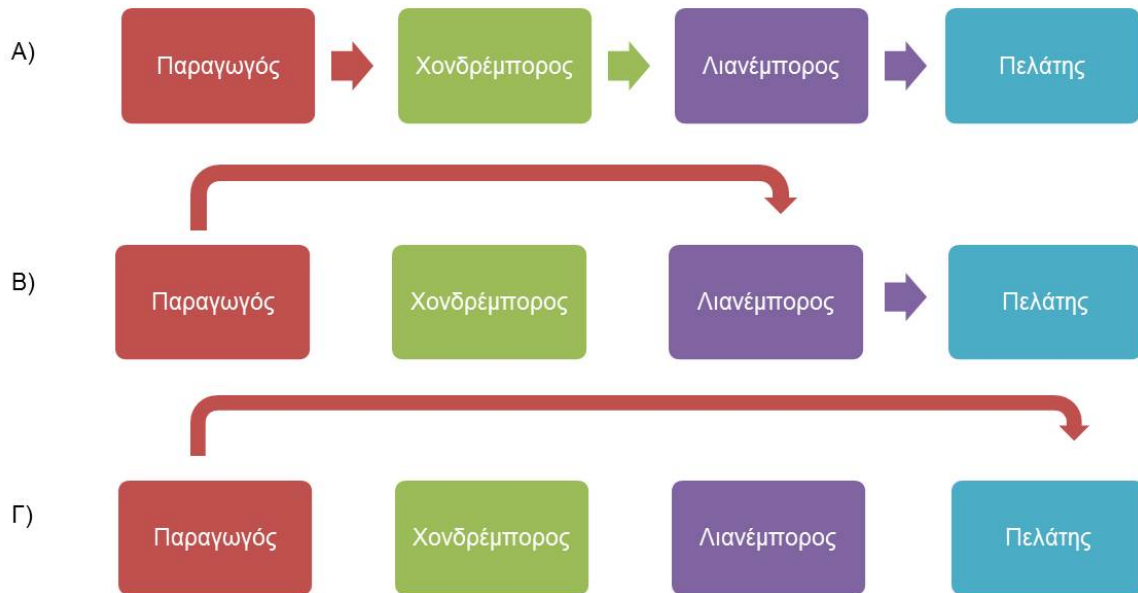


**Διάγραμμα 3.2:** B2C και B2B συναλλαγές μεταξύ ενός οργανισμού, των προμηθευτών και των καταναλωτών του.

Πηγή: David Chaffey, 2009

Το διάγραμμα 3.3 απεικονίζει τη διαδικασία αυτή σε γραφική μορφή για ένα απλό κανάλι λιανικής. Στην πραγματικότητα μεταξύ μίας επιχείρησης και ενός τελικού καταναλωτή μπορεί να προκύψουν ακόμη περισσότεροι ενδιάμεσοι. Στο σημείο (α) του διαγράμματος 3.3 απεικονίζεται η πρότερη μορφή μίας επιχείρησης κατά την οποία πουλούσε τα προϊόντα/υπηρεσίες της μέσα από συγκεκριμένα κανάλια διανομής (χονδρέμπορος → λιανέμπορος → τελικός καταναλωτής). Ωστόσο, τα σημεία (β) και (γ) απεικονίζουν δύο διαφορετικούς τύπους «από-διαμεσολάβησης» κατά τις οποίες ο χονδρέμπορος (β) και ο λιανέμπορος (γ) παρακάμπτονται, δίνοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να πουλάει τα προϊόντα/υπηρεσίες της απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Τα οφέλη της «από-διαμεσολάβησης» είναι ξεκάθαρα. Με αυτό τον τρόπο η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί και εξοικονομεί το κόστος πωλήσεων και υποστήριξης των καναλιών αυτών. Μέρος της

εξοικονόμησης κόστους μπορεί στη συνέχεια να τα περάσει στον τελικό καταναλωτή καθιστώντας το προϊόν ή την υπηρεσία του πιο ελκυστική.



**Διάγραμμα 3.3:** Απεικόνιση της διαδικασίας από-διαμεσολάβησης ενός παραδοσιακού καναλιού διανομής όπου φαίνεται:

A) η αρχική κατάσταση

B) η από-διαμεσολάβηση μέσα από την παράλειψη του χονδρέμπορου

Γ) η από-διαμεσολάβηση μέσα από την παράλειψη του χονδρέμπορου και του λιανέμπορου

Πηγή: David Chaffey, 2009

Στον αντίποδα της «από-διαμεσολάβησης» υπάρχει η «ανά-διαμεσολάβηση» (re-intermediation), ένα φαινόμενο ακόμα πιο σημαντικό που οφείλεται καθαρά στην ανάπτυξη και τη δύναμη του Διαδικτύου. Το διάγραμμα 3.4 απεικονίζει την περίπτωση αυτή. Ας πάρουμε για παράδειγμα το τομέα των ασφαλίσεων οχημάτων για να μπορέσουμε να εξηγήσουμε καλύτερα πως εφαρμόστηκε η επανατοποθέτηση διαμεσολαβητών στην αγορά αυτή λόγω του Διαδικτύου.

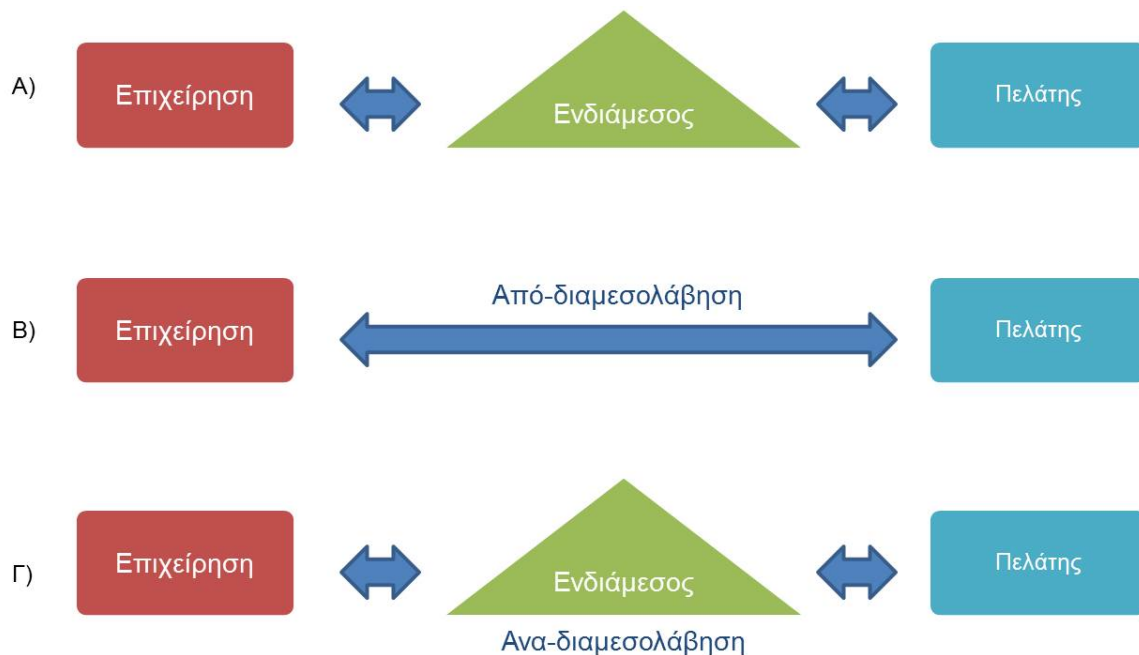
Στην παραδοσιακή μορφή τους (σημείο α του διαγράμματος 3.4), οι εταιρείες ασφαλίσεων οχημάτων, πραγματοποιούσαν σημαντικό μέρος των πωλήσεων τους μέσω μεσιτών (brokers). Μέσα από τη διαδικασία της «από-διαμεσολάβησης» (σημείο β του διαγράμματος 3.4) δόθηκε στις επιχειρήσεις αυτές η δυνατότητα να πουλάνε απευθείας στον τελικό καταναλωτή είτε τηλεφωνικά με τη χρήση τηλεφωνικών κέντρων είτε ηλεκτρονικά απευθείας από την ιστοσελίδα της επιχείρησης. Ωστόσο, αποδείχθηκε στην



πορεία ότι οι αγοραστές των προϊόντων αυτών συνέχιζαν να χρειάζονται βοήθεια κατά τη διαδικασία επιλογής προϊόντων στην αγορά αυτή και ως αποτέλεσμα οδηγηθήκαμε στη δημιουργία νέων ενδιάμεσων. Οι ενδιάμεσοι αυτοί είναι γνωστοί σαν ιστότοποι σύγκρισης τιμών, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στον ηλεκτρονικό αγοραστή ή χρήστη να βρει την ασφάλεια που ψάχνει στην καλύτερη δυνατή τιμή. Οι ιστότοποι αυτοί διαθέτουν μία βάση δεδομένων με συνδέσμους προς τις βάσεις των επιμέρους προμηθευτών προκειμένου να ανανεώνουν συνεχώς τις τιμές και τα προϊόντα των επιμέρους προμηθευτών. Γνωστοί τέτοιο ιστότοποι στην ελληνική αγορά ασφαλειών είναι ιστότοποι όπως το [insurancemarket.gr](http://insurancemarket.gr), [insurancecompare.gr](http://insurancecompare.gr) κ.α.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι επιπτώσεις της «ανά-διαμεσολάβησης» για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά:

- Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να φροντίσει να αντιπροσωπεύεται στους ενδιάμεσους που λειτουργούν σαν τους νέους διαμεσολαβητές μεταξύ των ίδιων και των καταναλωτών τους για τον εκάστοτε επιχειρηματικό τομέα. Αυτό συνεπάγεται ότι η βάση δεδομένων της επιχείρησης πρέπει να μπορεί να συνδέεται με αυτή του διαμεσολαβητή
- Είναι σημαντικό να παρακολουθεί η επιχείρηση τις τιμές των ανταγωνιστών καθώς και τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες για τον εκάστοτε επιχειρηματικό τομέα στον οποίο και δραστηριοποιείται. Ιδανικά, για αυτό το σκοπό πρέπει να χρησιμοποιεί και τους ιστότοπους των ενδιάμεσων.
- Σε ορισμένους επιχειρηματικούς τομείς μπορεί να κριθεί αναγκαίο ακόμα και στο να προχωρήσει η ίδια η επιχείρηση στη δημιουργία του ιστότοπου που λειτουργεί σαν ενδιάμεσος.



**Διάγραμμα 3.4:** Από την αρχική κατάσταση (α) στην από-διαμεσολάβηση (β) και την ανά-διαμεσολάβηση (γ)

Πηγή: David Chaffey, 2009

### 3.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΣΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Ενώ στις παραδοσιακές αγορές έχουμε φυσικά καταστήματα και τοποθεσίες διενέργειας των εμπορικών συναλλαγών, στις αγορές με βάση το Διαδίκτυο έχουμε κυρίως ηλεκτρονικές αγορές.

Οι ηλεκτρονικές αγορές έχουν πολλές εναλλακτικές ψηφιακές τοποθεσίες στις οποίες πρέπει να τοποθετηθεί μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται ηλεκτρονικά προκειμένου να μπορεί να επικοινωνεί και να συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Οπότε ένα σημαντικό ερώτημα που καλείται να απαντήσει κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στις ηλεκτρονικές αγορές είναι, τι είδους αντιπροσώπευση πρέπει να έχει σε αυτές.

Στον πίνακα 3.1 αναφέρονται οι διαφορετικοί τύποι τοποθεσίας στις ηλεκτρονικές αγορές:

**Πίνακας 3.1:** Τύποι τοποθεσίας για το στήσιμο ηλεκτρονικών αγορών

Πηγή: *David Chaffey, 2009*

Τοποθεσία αγοράς	Περιγραφή & Παραδείγματα
<b>Seller controlled</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι ιστοσελίδες των ίδιων των επιχειρήσεων, οι οποίες προσφέρουν και τη δυνατότητα ηλεκτρονικών αγορών.</li><li>• Η ίδια επιχείρηση πουλάει τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της μέσα από τη δική της ιστοσελίδα.</li></ul>
<b>Seller oriented</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ιστοσελίδες που χειρίζονται τρίτοι και εκπροσωπούν κυρίως τις επιχειρήσεις-πωλητές του κάθε κλάδου</li></ul>
<b>Neutral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανεξάρτητοι ενδιάμεσοι που προσφέρουν τη δυνατότητα προϊόντων και τιμών αυτών για τον εκάστοτε κλάδο.</li><li>• Συνήθως , η αγορά πραγματοποιείται στον ιστότοπο της κάθε επιχείρησης της οποίας το προϊόν ή υπηρεσία επιλέγει ο καταναλωτής</li></ul>
<b>Buyer oriented</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ιστότοποι που ελέγχονται από τρίτους και εκπροσωπούν κυρίως τους αγοραστές και λιγότερο τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εκάστοτε κλάδο</li></ul>
<b>Buyer controlled</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ιστότοποι που λειτουργούν σαν ενδιάμεσοι.</li><li>• Στην περίπτωση αυτοί είναι ο αγοραστής αυτός που ενεργοποιεί τη διαδικασία αγοράς.</li><li>• Συχνά είναι το τμήμα προμηθειών μίας επιχείρησης αυτό που ορίζει τι επιθυμεί να αγοράσει, αποστέλλει τη σχετική ενημέρωση στους προμηθευτές που είναι εγγεγραμμένοι και αναμένει την προσφορά τους.</li></ul>

Κατά την επιλογή της ηλεκτρονικής τοποθεσίας κάθε επιχείρησης, πρέπει να εξετάζονται οι παρακάτω τρεις βασικές πτυχές, οι οποίες αναλύθηκαν παραπάνω (παράγραφος 2.3):

1. Reach (Έκταση)
2. Richness (Πλούτος)
3. Affiliation (Συσχέτιση)

### 3.4 ΤΥΠΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΝΔΙΑΜΕΣΩΝ

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3.1, η αναγνώριση των διαφορετικών τύπων ηλεκτρονικών ενδιάμεσων που μπορούν να συμβάλουν στην προώθηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-business) αποτελεί σημείο κλειδί στην ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι ενδιάμεσοι αυτοί διαφέρουν ως προς τον ρόλο και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι βασικοί τύποι ενδιάμεσων που αναγνωρίζονται στις ηλεκτρονικές αγορές απεικονίζονται στον πίνακα 3.2.

**Πίνακας 3.2:** Τύποι ηλεκτρονικών ενδιάμεσων στις ηλεκτρονικές αγορές

Πηγή: *David Chaffey, 2009*

Τύπος ενδιάμεσου	Χαρακτηριστικά
<b>Μπλογκ (Blog)</b>	Ιστοσελίδες που ανανεώνονται περιοδικά, κυρίως με κείμενο, βίντεο και φωτογραφίες
<b>Κατάλογος (Directory)</b>	Κατάλογοι με καταχωρήσεις ιστοσελίδων και επιχειρήσεων ανά τομέα δραστηριοποίησης
<b>Μηχανές Αναζήτησης (Search Engines)</b>	Μέσο έρευνας και αναζήτησης πληροφοριών και τοποθεσιών για την απόκτηση των επιθυμητών προϊόντων ή υπηρεσιών
<b>Ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών</b>	Ιστοσελίδες σύγκρισης προϊόντων και υπηρεσιών ως προς τη τιμή
<b>Φόρουμς</b>	Ψηφιακές κοινότητες που δίνουν τη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών – απόψεων επί συγκεκριμένων θεμάτων
<b>Αξιολογητές</b>	Ιστοσελίδες αξιολόγησης και σύγκρισης προϊόντων και υπηρεσιών
<b>Ψηφιακά Εμπορικά Κέντρα</b>	Ιστοσελίδες που λειτουργούν σαν ψηφιακά εμπορικά κέντρα και συνδέουν πολλές ιστοσελίδες που προσφέρουν τα διάφορα προϊόντα. Κάποια εμπορικά κέντρα δίνουν τη δυνατότητα πληρωμής μέσω αυτών αντί να πηγαίνει ο χρήστης στις επιμέρους ιστοσελίδες προκειμένου να αγοράσει τα προϊόντα που επιθυμεί.

<b>Χρηματοοικονομικοί ενδιάμεσοι</b>	Ιστοσελίδες που προσφέρουν ηλεκτρονικό χρήμα και υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών
<b>Ψηφιακοί μεταπωλητές</b>	Εδώ ανήκουν οι ηλεκτρονικοί λιανέμποροι όπως είναι οι Amazon και EBay

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο ρόλος των ηλεκτρονικών ενδιάμεσων έχει αλλάξει σημαντικά από τη στιγμή που πρωτοεμφανίστηκαν μέχρι και σήμερα. Για παράδειγμα, οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι είναι πλέον λιγότερο σημαντικοί και έχουν κυρίως συγχωνευθεί με αυτές των μηχανών αναζήτησης, οι οποίες είναι οι πρώτες σε προτίμηση από τους χρήστες του Διαδικτύου όσον αφορά την αναζήτηση πληροφοριών, προϊόντων κλπ. Ιδιαίτερη δυναμική παρουσιάζουν οι ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών οι οποίες δίνουν στον πελάτη τη δυνατότητα επιλογής του προμηθευτή με την καλύτερη δυνατή τιμή για το προϊόν που αναζητά. Στην ελληνική ηλεκτρονική αγορά οι πιο γνωστές ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών είναι αυτές των skrouz.gr και bestprice.gr. Οι ηλεκτρονικοί λιανέμποροι όπως το Amazon.com και το EBay παραμένουν σημαντικοί παίκτες. Πολλές μορφές ηλεκτρονικού νομίσματος όπως είναι τα digicash και e-cash δεν έτυχαν αποδοχής και δε γνώρισαν επιτυχία στον ηλεκτρονικό κόσμο. Σε αντίθεση, το PayPal γνώρισε σημαντική επιτυχία και έτσι αγοράστηκε από το Ebay.

Αξίζει να αναφέρουμε στο σημείο αυτό ότι οι μηχανές αναζήτησης παραμένουν ο τύπος κλειδί που λειτουργεί σαν ενδιάμεσος για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά καθότι είναι το κύριο μέσο, μέσα από το οποίο οι πελάτες βρίσκουν πληροφορίες για προϊόντα, υπηρεσίες και τις επιχειρήσεις που τα προσφέρουν. Έρευνα που διενεργήθηκε από το Searchenginewatch ([www.searchenginewatch.com](http://www.searchenginewatch.com)) δείχνει ότι πάνω από το 90% των χρηστών του Internet χρησιμοποιεί τις μηχανές αναζήτησης για την αναζήτηση πληροφοριών ηλεκτρονικά.

### **3.5 ΕΜΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Θα αναφερθούμε στις μακρο-οικονομικές δυνάμεις που επηρεάζουν την ηλεκτρονική επιχείρηση χρησιμοποιώντας το πλαίσιο PESTLE (political, economical, social, technological, legal, environmental) δηλαδή τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντολογικούς παράγοντες (Διάγραμμα 3.5). Το πλαίσιο αυτό είναι ένα εργαλείο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να παρακολουθούν τις

δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν και στο οποίο σκοπεύουν να δραστηριοποιηθούν ή να λανσάρουν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία.

Υπάρχουν συγκεκριμένα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν με τη διεξαγωγή μίας PESTLE ανάλυσης όπως:

- Ποιά είναι η πολιτική κατάσταση στη χώρα δραστηριοποίησης της επιχείρησης και πως αυτή επηρεάζει τον κλάδο;
- Ποιοι είναι οι κυρίαρχοι και επικρατέστεροι οικονομικοί παράγοντες;
- Πόσο σημαντική είναι η κουλτούρα της χώρας στη διαμόρφωση της αγοράς και της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών και ποιοι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες αυτής;
- Τι είδους τεχνολογικές καινοτομίες είναι πιθανό να εμφανιστούν και να επηρεάσουν τη δομή και λειτουργία της αγοράς και του κλάδου;
- Ποιοί είναι οι τρέχοντες νόμοι που ρυθμίζουν τη λειτουργία του κλάδου; Ενδέχεται να επέλθουν σημαντικές αλλαγές στη νομοθεσία σχετική με τον κλάδο;
- Ποια είναι τα περιβαλλοντολογικά θέματα σχετικά με τον κλάδο;

Το παραπάνω εργαλείο, πέρα από ένα εργαλείο κατανόησης της αγοράς, αποτελεί και εργαλείο κλειδί του στρατηγικού μάνατζμεντ καθότι καθορίζει τι πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, τους στόχους της και τις στρατηγικές επίτευξης αυτών. Η σημαντικότητα του κάθε παράγοντα μπορεί να διαφέρει ανά διαφορετικό κλάδο αλλά αποτελεί αναπόσπαστο βήμα για την κατανόηση της αγοράς και τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Παρακάτω αναφερόμαστε αναλυτικά στο κάθε παράγοντα:

#### 1. Πολιτικοί παράγοντες:

Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν το βαθμό στον οποίο μία κυβέρνηση μπορεί να επηρεάζει την οικονομία ή ένα συγκεκριμένο κλάδο. Για παράδειγμα, μία κυβέρνηση μπορεί να επιβάλει κάποιο νέο φόρο ή δασμό με αποτέλεσμα να αλλάξει ο τζίρος, η κερδοφορία και η ελκυστικότητα ενός ολόκληρου κλάδου. Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη φορολογική πολιτική, δημοσιονομική πολιτική, την πολιτική δασμών κ.α. που μπορεί να επιβάλει ή να αλλάξει μία κυβέρνηση μέσα σε ένα έτος επηρεάζοντας το οικονομικό περιβάλλον σε σημαντικό βαθμό. Επίσης, σημαντικό ρόλο για την επένδυση σε μία οικονομία και την ελκυστικότητά αυτής παίζει η πολιτική σταθερότητα και αξιοπιστία. Είναι ξεκάθαρο από τα παραπάνω ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να μπορούν να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στην υπάρχουσα ή

την επερχόμενη νομοθεσία, προσαρμόζοντας αναλόγως και την πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθούν.

2. Οικονομικοί παράγοντες:

Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την απόδοση της οικονομίας και πως αυτοί επηρεάζουν τη λειτουργία και τη στρατηγική μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα, μία αύξηση στον πληθωρισμό μίας οικονομίας, επηρεάζει τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, μία αύξηση του πληθωρισμού επηρεάζει και την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και επομένως τις δυνάμεις της ζήτησης και προσφοράς για την οικονομία αυτή. Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, κ.α.

3. Κοινωνικοί (Social) παράγοντες:

Οι παράγοντες αυτοί αφορούν δυνάμεις και στοιχεία όπως η κουλτούρα, τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού κ.α., οι οποίοι επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά και τη χρήση του Internet. Για παράδειγμα, η θρησκεία είναι ένας κοινωνικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού καθώς μπορεί να αποκλείσει την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων σε μία αγορά ή να ενισχύσει εποχιακές αγορές πχ τα Χριστούγεννα ή το Πάσχα.

4. Τεχνολογικοί παράγοντες:

Αυτοί οι παράγοντες αφορούν καινοτομίες που ενδέχεται να επέλθουν σε μία τεχνολογία και πως αυτή μπορεί να επηρεάζει τη λειτουργία ενός κλάδου ή μία αγοράς θετικά ή αρνητικά. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται για παράδειγμα σε δυνατότητες αυτοματισμού, στην λειτουργίες έρευνας και ανάπτυξης και στο βαθμό υιοθέτησης της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις ενός κλάδου ή μίας αγοράς.

5. Νομικοί παράγοντες: Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στη νομοθεσία που επηρεάζει τη λειτουργία και τη δυναμική ενός κλάδου ή μίας αγοράς. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η νομοθεσία προστασίας καταναλωτή, το εργατικό δίκαιο, κανόνες και στάνταρντ ασφαλείας, κανόνες προϊόντικής επισήμανσης κ.α.

6. Περιβαλλοντολογικοί παράγοντες: Οι παράγοντες έχουν αποκτήσει αύξουσα σημασία τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια και λόγω της έλλειψης πρώτων υλών, τους στόχους για μείωση της μόλυνσης του περιβάλλοντος και της μείωσης των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Πλέον οι καταναλωτές υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις με ηθική και

περιβαλλοντολογική πολιτική, με αποτέλεσμα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να οδηγούνται στην υιοθέτηση πράσινων πρακτικών.

Οι οργανισμοί που είτε δεν παρακολουθούν αυτούς τους παράγοντες είτε δεν ανταποκρίνονται επαρκώς σε αυτούς μεταβάλλοντας τη στρατηγική τους αν χρειαστεί, είναι οι οργανισμοί εκείνοι που μακροπρόθεσμα δεν καταφέρνουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές είτε αποτυγχάνουν.



**Διάγραμμα 3.5:** Μακρο-οικονομικές δυνάμεις σύμφωνα με την ανάλυση PESTLE

Πηγή: [www.pestleanalysis.com](http://www.pestleanalysis.com)



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

- Chaffey D., “E-commerce and E-commerce Management. Strategy, implementation and practice”, FT Prentice Hall, Fourth Edition 2009
- Djan O., “Electronic Commerce”, University of London, 2008
- Mindtools Editorial Team, “Porter's Generic Strategies - Choosing Your Route to Success”, άρθρο στο Mindtools.com, διαθέσιμο online εδώ:  
[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm)
- PestleAnalysis.com, “What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis”, διαθέσιμο online εδώ: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- Porter M., “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, άρθρο στο Harvard Business Review, January 2008, διαθέσιμο online εδώ: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Professional Academy, “Marketing Theories – Pestel Analysis”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>
- Team FME, “Pestle Analysis – Strategy Skills”, [www.free-management-ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com), 2013, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
- Turban E., David K., Lee J., Liang T., Turban D., “Electronic Commerce 2012. A managerial and social networks perspective”, Pearson Education, Seventh Edition, 2012.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

#### **4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Όπως και στις παραδοσιακές επιχειρήσεις, έτσι και στο ηλεκτρονικό εμπόριο η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιβιώσει και να υπερτερήσει άλλων. Είναι πολύ σημαντικό η εκάστοτε επιχείρηση που εφαρμόζει ηλεκτρονικό εμπόριο να καθορίζει τη σωστή στρατηγική αλλά ταυτόχρονα να είναι αρκετά ευέλικτη στο να την αλλάζει σε περίπτωση που δε λειτουργεί ή οι συνθήκες της αγοράς πλέον επιβάλλουν τη μεταβολή αυτής. Οι στρατηγικές στηρίζονται σε δείκτες επίδοσης, που λειτουργούν ως στόχοι και ως δείκτες επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης ως προς αυτούς τους στόχους. Μίας και έχουν τεθεί οι στόχοι και οι δείκτες επίδοσης (ποσοτικοί και ποιοτικοί), η στρατηγική πλέον καλείται να μπει σε εφαρμογή.

Στο κεφάλαιο αυτό θα δούμε τα βασικά βήματα σχεδιασμού, δημιουργίας, υλοποίησης και αξιολόγησης στρατηγικών ηλεκτρονικού εμπορίου.

#### **4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Η οργανωτική στρατηγική είναι ουσιαστικά ένα ευρύ πλαίσιο όπου καταγράφεται πώς η επιχείρηση θα φέρει εις πέρας την αποστολή της, ποιοι πρέπει να είναι οι σκοποί της, τι πλάνα και πολιτικές θα χρειαστεί να ακολουθήσει για να επιτύχει αυτούς τους σκοπούς (objectives). Η διαμόρφωση της στρατηγικής μίας οργάνωσης πρέπει να ξεκινά με την αξιολόγηση του που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα και που ακριβώς θέλει να φτάσει στο μέλλον.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό περιβάλλον, είναι κάτι πολύ παραπάνω από μία απόφαση για το ποια θα είναι η επόμενη κίνηση μίας επιχείρησης. Η στρατηγική περιλαμβάνει τη λήψη δύσκολων αποφάσεων για το τι δεν πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, για συναλλαγές, για το αν θα πρέπει η επιχείρηση να εγκαταλείψει συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες ή αν θα πρέπει να υιοθετήσει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Πώς καθορίζεται η λήψη αυτών των αποφάσεων; Με βάση την

ανάπτυξη που θα επιφέρουν στα έσοδα αλλά και την κερδοφορία και την οικονομική αξία των μετοχών μακροπρόθεσμα.

Η στρατηγική ορίζει τη μελλοντική κατεύθυνση και ενέργειες ενός οργανισμού ή μέρους του οργανισμού. Οι Johnson & Scholes (2006) ορίζουν τη στρατηγική όπως περιγράφεται παρακάτω:

*«Η κατεύθυνση και ο σκοπός ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα: να επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό μέσα από τη διαμόρφωση των πόρων της, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με τέτοιο τρόπο που απαντά στις ανάγκες των πελατών της και της αγοράς αλλά και εκπληρώνει τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της». (Gerry Johnson, Kevan Scholes, Ft Prentice Hall, 2010)*

Οι οργανισμοί διαθέτουν και διαμορφώνουν διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής, ιδιαίτερα οι μεγαλύτεροι ή πολυεθνικοί οργανισμοί. Αυτές απεικονίζονται στο Πίνακα 4.1.

**Πίνακας 4.1:** Τα διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής και ορισμός αυτών

Πηγή: <http://www.referenceforbusiness.com/>

Επίπεδο	Ορισμός	Παράδειγμα
<b>στρατηγικής</b>		
<b>Εταιρική Στρατηγική (Corporate)</b>	Ορισμός της αγοράς	Διαφοροποίηση με την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή την είσοδο σε νέες γεωγραφικές αγορές
<b>Επιχειρηματική Στρατηγική (Business)</b>	Καθοδήγηση της αγοράς	Η προσπάθεια προστασίας και εξασφάλισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης μέσα από υπάρχοντα προϊόντα ή υπάρχοντες αγορές
<b>Λειτουργική στρατηγική (Functional)</b>	Υποστήριξη της εταιρικής και επιχειρηματικής στρατηγικής	Πληροφοριακά συστήματα, πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, διαδικασίες παραγωγής που συνδράμουν στην επίτευξη της εταιρικής και επιχειρηματικής στρατηγικής

#### 4.2.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE LEVEL STRATEGY)

Οι στρατηγικές εταιρικού επιπέδου απαντάνε στο συνολικό στρατηγικό σκοπό όλης της επιχείρησης. Αφορά τη «μεγάλη εικόνα» του οργανισμού και περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν σε ποια κατηγορία προϊόντος ή υπηρεσίας θα ανταγωνιστούν και σε ποιες γεωγραφικές περιοχές θα λειτουργήσουν. Για τις εταιρείες πολλαπλού αντικείμενου, αποφάσεις όπως τι ρευστότητα, τι προσωπικό, τι εξοπλισμός και άλλοι πόροι θα αφιερωθούν σε κάθε αντικείμενο λειτουργίας καθορίζονται σε εταιρικό επίπεδο. Κρίσιμα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν σε επίπεδο εταιρικής στρατηγικής είναι τα παρακάτω:

1. Ποιο θα είναι το εύρος των λειτουργιών της επιχείρησης;
2. Πως θα κατανείμει η επιχείρηση τους πόρους της μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της;
3. Τι βαθμό διαποίκισης/διεύρυνσης (diversification) πρέπει να επιδιώξει η επιχείρηση πχ. ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν το μέλλον της εταιρείας;
4. Πόσο διευρυμένη πρέπει να είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα της επιχείρησης πχ. παρόμοια προϊόντα και αγορές ή διαφορετικά προϊόντα και αγορές; Αν η επιχείρηση επιδιώξει τη συσχετισμένη διαποίκιση, πώς θα πετύχει πιθανές συνέργειες από τη δραστηριοποίηση της στις διαφορετικές αγορές; Με απλά λόγια πώς η προσθήκη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών θα βοηθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες;
5. Πώς πρέπει να είναι δομημένη η επιχείρηση; Πού πρέπει να μπαίνουν τα όρια της επιχείρησης και πώς αυτά θα επηρεάσουν τις σχέσεις αυτής με τους προμηθευτές, πελάτες και άλλα συστατικά μέρη;
6. Θα πρέπει η επιχείρηση να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις; Αν ναι, για ποιους λόγους; Αν όχι, τι αντίκτυπο θα έχει αυτό στη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης;

Όπως διαφαίνεται και από τις παραπάνω ερωτήσεις, η εταιρική στρατηγική εκπροσωπεί τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της επιχείρησης. Μέρος αυτής είναι αποφάσεις που αφορούν τη διεύρυνση/διαποίκιση, εξαγορά/συγχώνευση, από-επένδυση, στρατηγικές συμφωνίες και δημιουργία νέων επιχειρήσεων.

Πού όμως ανήκει η στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου; Υπάρχει η τάση να θεωρείται η στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου σαν ένα μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ ή της

εφοδιαστικής αλυσίδας ή ακόμα και μέρος της στρατηγικής πληροφοριακών συστημάτων. Αυτό όμως σαν πρακτική ενέχει τον κίνδυνο η στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου να μη γίνει μέρος της ευρύτερης στρατηγικής του οργανισμού από τα υψηλότερα κλιμάκια αυτού. Είναι σημαντικό λοιπόν οι δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής.

#### **4.2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (BUSINESS LEVEL STRATEGY)**

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι παρόμοια με την εταιρική ως προς το ότι και αυτή επικεντρώνεται στη συνολική επίδοση. Σε αντίθεση με την εταιρική στρατηγική ωστόσο, επικεντρώνεται σε μία και όχι σε ένα εύρος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι επιχειρηματικές μονάδες αντιπροσωπεύουν ατομικές επιχειρηματικές οντότητες οι οποίες είναι προσανατολισμένες σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, προϊόν ή αγορά. Σε μεγάλους οργανισμούς με πολλά προϊόντα και πολλούς κλάδους δραστηριοποίησης, οι επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες συνδυάζονται και διαμορφώνουν στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (strategic business units – SBUs). Μία SBU αντιπροσωπεύει ένα γκρουπ από συναφή επιχειρηματικά τμήματα, το καθένα από τα οποία είναι υπόλογο προς τα κεντρικά του οργανισμού για τα κέρδη και τις ζημίες του. Κάθε SBU είναι πολύ πιθανό να έχει τους δικούς του ανταγωνιστές αλλά και τη δική του μοναδική στρατηγική.

Συχνά εφαρμόζεται κοινή εστίαση όσον αφορά τις επιχειρηματικές στρατηγικές συγκεκριμένων γραμμών προϊόντων ή υπηρεσιών, και οι στρατηγικές περιλαμβάνουν αποφάσεις για μεμονωμένα προϊόντα εντός του συνόλου της γραμμής. Επίσης, συχνά χτίζονται στρατηγικές που αφορούν τις σχέσεις ανάμεσα στα επιμέρους προϊόντα. Για παράδειγμα, μία κατηγορία προϊόντος μπορεί να συνεισφέρει σε εταιρικό επίπεδο διότι είναι πηγή υψηλής ταμειακής εισροής που συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ενώ κάποιο άλλο προϊόν χρησιμοποιεί τη θετική χρηματική ροή για την ανάπτυξη πωλήσεων και μεριδίου αγοράς υπαρχόντων επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι η επιχειρηματική στρατηγική έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει άλλες επιχειρηματικές στρατηγικές, η διεύθυνση στο επίπεδο αυτό οφείλει να δίνει συνεχώς την ανάλογη και απαιτούμενη πληροφόρηση στην εταιρική διεύθυνση καθώς και χωρίς αυτή τη πληροφόρηση η εταιρική διεύθυνση δε θα είναι σε θέση να θέσει τη βέλτιστη εταιρική κατεύθυνση.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν κυρίως:

1. Τη διαχείριση των δραστηριοτήτων των επιμέρους μονάδων έτσι ώστε να συμμορφώνονται με τις οργανωτικές στρατηγικές και να επιτυγχάνονται οι ανάλογες συνέργειες
2. Την ανάπτυξη διακριτών δεξιοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε κάθε μονάδα
3. Την αναγνώριση niche αγορών και την ανάπτυξη επιμέρους στρατηγικών για αυτές
4. Την παρακολούθηση των αγορών για τη συμμόρφωση της στρατηγικής στις ανάγκες της κάθε αγοράς

Στις επιχειρήσεις που εμπορεύονται μόνο μία κατηγορία προϊόντος, η εταιρική και επιχειρηματική στρατηγική συμπίπτουν. Η επιχειρηματική στρατηγική ασχολείται με το κύκλο ζωής του προϊόντος, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως η εταιρική στρατηγική, με διαφορά ότι εστιάζουν σε ένα προϊόν ή υπηρεσία και όχι στο εταιρικό πορτοφόλιο της επιχείρησης. Οπότε, η επιχειρηματική στρατηγική έρχεται να υποστηρίξει και να συμπληρώσει την εταιρική στρατηγική. Η εταιρική στρατηγική εστιάζει στη μεγιστοποίηση του πλούτου των ενδιαφερόμενων μερών μέσα από τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας του συνολικού εταιρικού πορτοφολίου. Ωστόσο, η επιχειρηματική στρατηγική:

1. εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες της συμβαδίζουν με τους και ενισχύουν τους στόχους της εταιρικής στρατηγικής
2. καθοδηγεί τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση με τέτοιο τρόπο που εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις λοιπές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

#### **4.2.3 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (FUNCTIONAL - LEVEL STRATEGIES)**

Οι λειτουργικές στρατηγικές ουσιαστικά ασχολούνται με το συντονισμό των επιμέρους λειτουργιών εντός ενός οργανισμού (μάρκετινγκ, οικονομική διεύθυνση, παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη, κλπ) έτσι ώστε κάθε επιμέρους λειτουργία να συμβάλει μέσα από τις δραστηριότητες στην επιχειρηματική και στην εταιρική στρατηγική. Ο συντονισμός αυτός αφορά ενέργειες όπως η σχεδίαση, η παραγωγή, η παράδοση και η υποστήριξη κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας μέσα στο σύνολο του εταιρικού πορτοφολίου. Συχνά οι λειτουργικές στρατηγικές ασχολούνται με την έννοια του σωστού χρονισμού. Πχ η διαφήμιση ενός νέου προϊόντος ξεκινά ένα μήνα μετά τη πώληση ενός προϊόντος για να χτίσει την ανάλογη διανομή ενώ η πρώτη παραγωγή ξεκινά ένα μήνα πριν την πρώτη

φόρτωση του προϊόντος. Οι παραγγελίες των πρώτων υλών απαιτείται να γίνει ένα μήνα πριν από την πρώτη παραγωγή ανάλογα με τη φύση του προϊόντος, τους χρόνους παράδοσης του προμηθευτή κ.ο.κ. Είναι λοιπόν ξεκάθαρο ότι οι λειτουργικές στρατηγικές αφορούν το πιο άμεσο χρονικό μέλλον και δεν είναι τόσο μακροπρόθεσμες όσο η επιχειρηματική και η εταιρική στρατηγική αντίστοιχα. Λόγω της πιο σύντομης προοπτικής και εφαρμογής τους, χτίζεται πιο εύκολα και γρήγορα αίσθηση εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας με τα επιμέρους τμήματα διότι τα αποτελέσματα της λειτουργικής στρατηγικής είναι πιο άμεσα ορατά και πρακτέα σε αντίθεση με αυτά της επιχειρηματικής και εταιρικής στρατηγικής. Στο καθορισμό της λειτουργικής στρατηγικής αναλαμβάνουν μάνατζερ χαμηλότερου επιπέδου.

### **4.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Προκειμένου να επιτευχθεί η σωστή διαμόρφωση στρατηγικής για την εκάστοτε επιχείρηση, η διοικητική ομάδα οφείλει να συμφωνήσει στη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την ανάπτυξη και εφαρμογή αυτής. Ένα μοντέλο διαμόρφωσης στρατηγικής (strategy process model) ουσιαστικά παρέχει ένα πλαίσιο που ορίζει τα βήματα και η λογική ακολουθία που πρέπει να ακολουθηθεί για να καλυφθούν όλες οι βασικές ενέργειες στη διαμόρφωση και ανάπτυξη μίας επιχειρηματικής στρατηγικής.

Παρά το γεγονός ότι τα μοντέλα αυτά διαφέρουν ως προς την έμφαση που δίνεται σε κάθε στάδιο και την ορολογία που χρησιμοποιούν, όλα έχουν κοινά στοιχεία. Στον πίνακα 4.2 απεικονίζονται εναλλακτικά μοντέλα στρατηγικής διαδικασίας.

**Πίνακας 4.2:** Εναλλακτικά μοντέλα στρατηγικής διαδικασίας

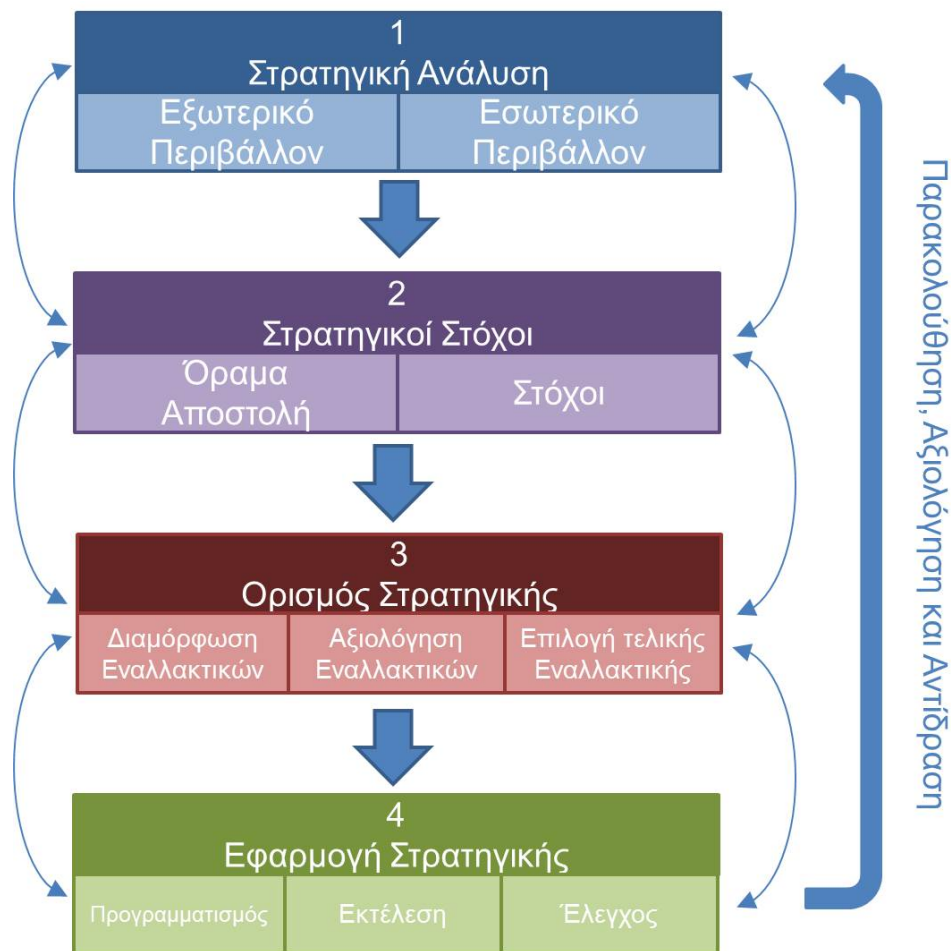
Πηγή: David Chaffey, 2009

<b>Jelassi και Enders (2008)</b> <b>E-business strategy framework</b>	<b>Johnson και Scholes (2006)</b> <b>Parallel corporate strategy model</b>
<b>SWOT</b> Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος	<b>Στρατηγική ανάλυση</b> (περιβάλλοντος, πόρων, προσδοκιών, σκοπών και κουλτούρας)
<b>Αποστολή, όραμα και σκοποί</b>	<b>Στρατηγική επιλογή</b> (διαμόρφωση εναλλακτικών επιλογών, αξιολόγηση αυτών, επιλογή στρατηγικής)
<b>Διαμόρφωση στρατηγικής</b> με σκοπό τη δημιουργία και διατήρηση της αξίας μέσα από τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το εντοπισμό νέων ευκαιριών στην αγορά.	<b>Στρατηγική εφαρμογή</b> (ανάλυση πόρων, άνθρωποι και συστήματα, οργανωτική δομή)
<b>McDonald (1999)</b> <b>Sequential Marketing Strategy Model</b>	<b>Smith (1999) SOSTACTM</b> <b>Sequential Marketing Strategy Model</b>
<b>Ανάλυση κατάστασης</b> (SWOT, παραδοχές/υποθέσεις)	<b>Ανάλυση κατάστασης</b>
<b>Στοχοθεσία</b> (αποστολή, εταιρικοί στόχοι)	<b>Στοχοθεσία</b>
<b>Διαμόρφωση στρατηγικής</b> (στρατηγική και στόχοι μάρκετινγκ, υπολογισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, καθορισμός εναλλακτικών πλάνων)	<b>Στρατηγική</b>
Διαμόρφωση, ανάθεση και παρακολούθηση πόρων (budget, πλάνο πρώτου έτους)	<b>Τακτικές</b> <b>Δράσεις</b> <b>Έλεγχος</b>

Αν και το κάθε μοντέλο διαφέρει από το άλλο υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία που είναι εμφανή, όπως:



1. Η ανάγκη ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
2. Το ξεκάθαρο όραμα, ο σκοπός και οι στόχοι της επιχείρησης
3. Η διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης μπορεί να σπάσει στα επιμέρους βήματα της “γέννησης”, αξιολόγησης και επιλογής. Η αποτελεσματική στρατηγική βασίζεται στην αξιολόγηση ενός εύρους εναλλακτικών και την επιλογή της επικρατέστερης
4. Μετά το στάδιο της ανάπτυξης της στρατηγικής, ακολουθεί το στάδιο της εφαρμογής
5. Ο έλεγχος είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας προκειμένου να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής και να πραγματοποιούνται αλλαγές όπου και όποτε χρειάζονται



**Διάγραμμα 4.1:** Γενικό μοντέλο στρατηγικής διαδικασίας

Πηγή: David Chaffey, 2009

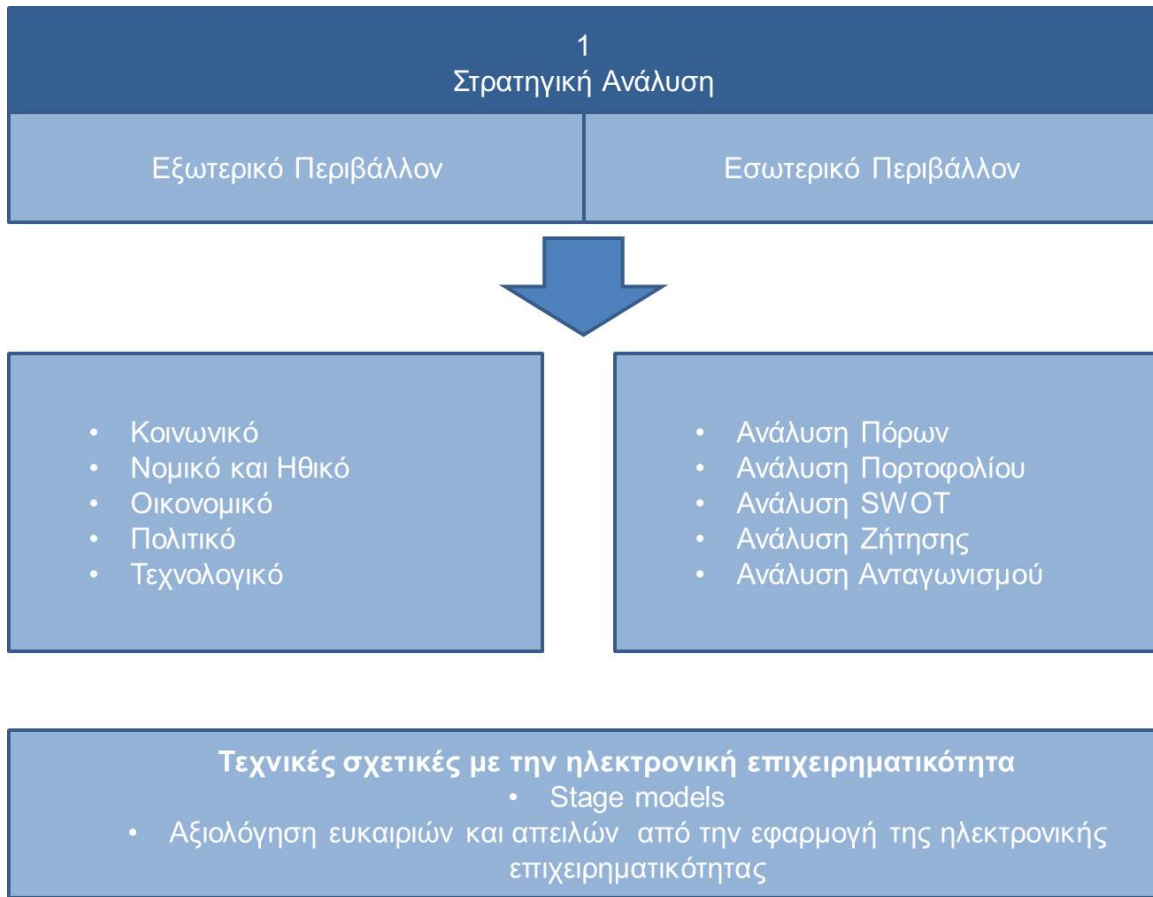
Στο διάγραμμα 4.1 απεικονίζεται ένα γενικό μοντέλο στρατηγικής διαδικασίας, τα βήματα του οποίου θα αναλύσουμε σε λεπτομέρεια παρακάτω ένας προς ένα. Τα βελάκια διπλής φοράς υποδεικνύουν ότι το κάθε στάδιο της διαδικασίας δεν είναι μεμονωμένο και ξεχωριστό αλλά είναι απαραίτητο να υπάρχει επιστροφή σε επόμενα και προηγούμενα στάδια αυτής.

#### **4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Το στάδιο αυτό είναι γνωστό και ως ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης (situation analysis) και περιλαμβάνει την ανασκόπηση:

- των εσωτερικών πόρων και διαδικασιών της επιχείρησης προκειμένου να αξιολογήσει τις δεξιότητες ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business)
- του άμεσου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (μίκρο–περιβάλλον), συμπεριλαμβανομένων της ζήτησης των καταναλωτών, την ανταγωνιστική δραστηριότητα, τη δομή της αγοράς, τις σχέσεις με τους προμηθευτές, συνεργάτες και ενδιάμεσους όπως αυτές περιγράφηκαν στο κεφάλαιο τρία
- το ευρύτερο περιβάλλον (μακρό–περιβάλλον) στο οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται. Αυτό περιλαμβάνει όλους εκείνους του μακρό-οικονομικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την επιχείρηση όπως οι κοινωνικοί, ηθικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, πολιτικοί κ.α. παράγοντες όπως αυτοί περιγράφηκαν στο κεφάλαιο τρία

Τα βασικά στοιχεία του βήματος αυτού για μία ηλεκτρονική επιχείρηση, περιγράφονται στο διάγραμμα 4.2. Ωστόσο, όπως και αναφέραμε για την αποτελεσματική και την προληπτική δράση της επιχείρησης κατά τη δραστηριοποίηση της σε οποιοδήποτε κλάδο, κρίνεται απαραίτητη η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος να γίνεται τακτικά καθότι το περιβάλλον είναι δυναμικό και ενδέχεται να αλλάζει. Η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί το περιβάλλον και να δρα προκειμένου να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.



**Διάγραμμα 4.2:** Στοιχεία της στρατηγικής ανάλυσης κατάστασης για τις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις  
 Πηγή: David Chaffey, 2009

#### 4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η ανάλυση αυτή αφορά κυρίως τους πόρους και δεξιότητες της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Για παράδειγμα το βαθμό στον οποίο μία επιχείρηση διαθέτει την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή και τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να την υποστηρίξει. Αυτοί οι πόροι πρέπει να δέσουν αρμονικά προκειμένου να οδηγήσουν σε αποτελεσματικές επιχειρηματικές διαδικασίες.

**Πόροι:** τα απτά και μη απτά στοιχεία του οργανισμού που συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας. Οι απτοί πόροι περιλαμβάνουν την υποδομή Πληροφοριακή Τεχνολογία (IT), τις κτιριακές εγκαταστάσεις και το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Οι μη απτοί πόροι περιλαμβάνουν πόρους όπως η επωνυμία και αξιοπιστία της επιχείρησης, η γνώση των υπαλλήλων, πατέντες και ειδικές άδειες της επιχείρησης.

**Δεξιότητες:** ορίζεται ως η ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί τους πόρους της αποτελεσματικά με σκοπό τη δημιουργία αξίας.

#### **4.4.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ (STAGE MODELS) ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Τα μοντέλα αυτά χρησιμεύουν στη θεώρηση του πόσο προηγμένη είναι η επιχείρηση στη χρήση Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας (Information & Communications Technologies–ICT). Κατά τη θεώρηση της χρήσης των ICT σε έναν οργανισμό είναι σημαντική η ανάλυση του βαθμού στον οποίο ο οργανισμός έχει αναπτύξει την απαραίτητη τεχνολογική και υποστηρικτική υποδομή για να ασκήσει επιχειρηματικές δραστηριότητες εμπορικά.

Οι Chaffey et al. (2009) προτείνουν έξι βασικές επιλογές για μία επιχείρηση που εξετάζει ποιο επίπεδο υπηρεσίας θα προσφέρει ηλεκτρονικά:

- Επίπεδο 0: *Ανυπαρξία ηλεκτρονικής ιστοσελίδας και καμία άλλου είδους παρουσία στο Διαδίκτυο*
- Επίπεδο 1: *Βασική παρουσία στο Διαδίκτυο:* Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση συνεχίζει να μην διαθέτει δική της ιστοσελίδα ωστόσο η επιχείρηση καταχωρείται σε άλλες ιστοσελίδες ή σε ηλεκτρονικούς καταλόγους προκειμένου να κάνει την παρουσία της γνωστή στους χρήστες που αναζητούν τα προϊόντα/υπηρεσίες της στο Διαδίκτυο.
- Επίπεδο 2: *Απλή στατική ιστοσελίδα που παρέχει βασική πληροφόρηση:* Η ιστοσελίδα αυτή παρέχει τις βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή υπηρεσίες της και λειτουργεί όπως ένας κατάλογος προσπέκτους.
- Επίπεδο 3: *Διαδραστική ιστοσελίδα απλής μορφής:* Στο επίπεδο αυτό οι χρήστες μπορούν να ψάχνουν στην ιστοσελίδα, τις πληροφορίες που αναζητούν αλλά και να θέτουν ερωτήματα σχετικά με τη διαθεσιμότητα προϊόντων ή τις τιμές αυτών. Τα ερωτήματα αυτά σε αυτό το επίπεδο αποστέλλονται μέσω e-mail.
- Επίπεδο 4: *Διαδραστική ιστοσελίδα που υποστηρίζει και τη διάδραση με τους χρήστες:* Οι λειτουργίες που προσφέρονται σε αυτό το επίπεδο διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Συνήθως περιορίζονται σε αυτή της ηλεκτρονικής αγοράς. Ωστόσο έξτρα λειτουργίες που μπορεί να παρέχονται είναι για παράδειγμα η ζωντανή ηλεκτρονική

εξυπηρέτηση πελατών όπου ο χρήστης έρχεται σε επαφή σε πραγματικό χρόνο με εκπρόσωπο της επιχείρησης που είναι συνδεδεμένος εκείνη τη στιγμή.

- Επίπεδο 5: Πλήρως διαδραστική ιστοσελίδα που υποστηρίζει την όλη διαδικασία αγοράς: Στην περίπτωση αυτή παρέχεται η δυνατότητα διάδρασης με τον κάθε πελάτη ξεχωριστά και η στόχευση μέσω εργαλείων μάρκετινγκ του κάθε πελάτη ανάλογα με το δικό του προφίλ και τις δικές του ανάγκες.

Ο πίνακας 4.3 συνοψίζει εν συντομία τα διάφορα stage models για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business) για μία επιχείρηση.

**Πίνακας 4.3:** Stage models για την ανάπτυξη ηλεκτρονικής επιχειρηματικής δραστηριότητας

Πηγή: David Chaffey, 2009

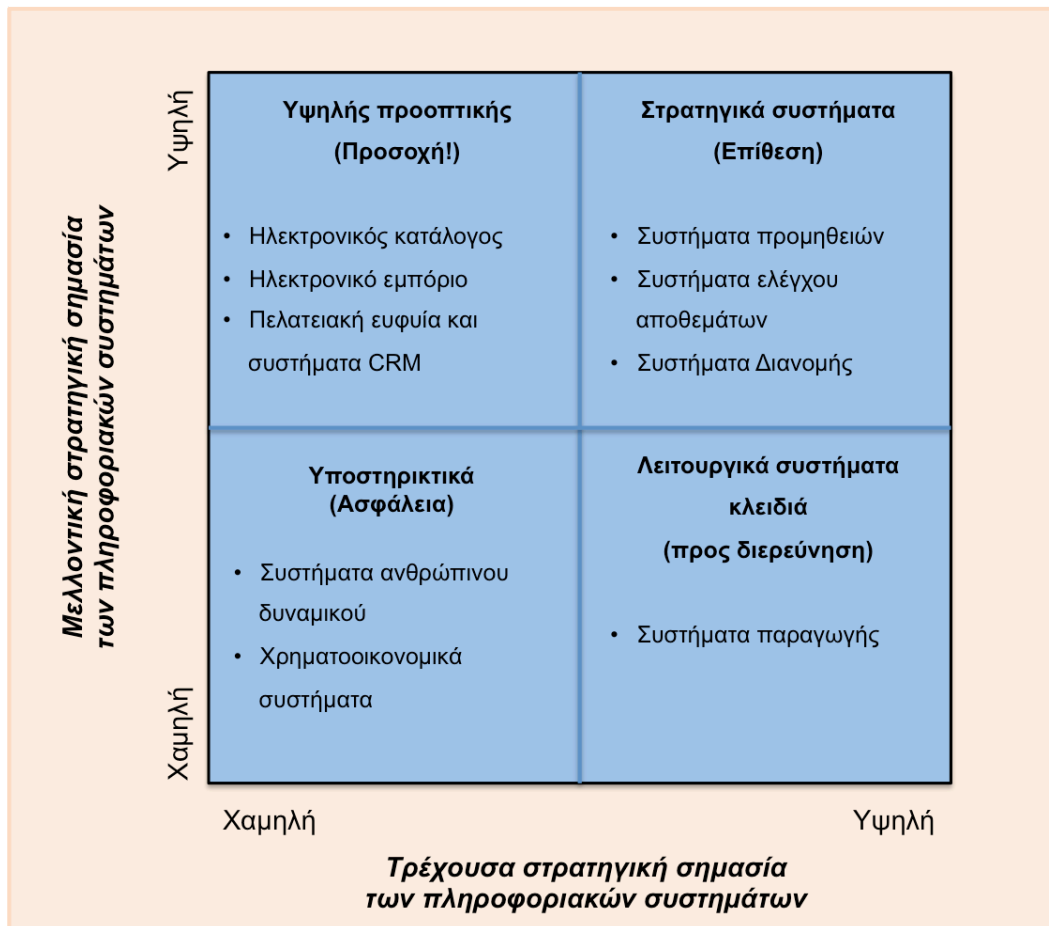
	1. Web Παρουσία	2. Ηλεκτρονικό εμπόριο
<b>Διαθέσιμες υπηρεσίες</b>	Ηλεκτρονικός κατάλογος ή αλληλεπίδραση με τον πελάτη με προϊόντικούς καταλόγους μέσω της εξυπηρέτησης πελατών	Συναλλακτικό εμπόριο
<b>Οργανωτικός σκοπός</b>	Μεμονωμένα τμήματα πχ τμήμα μάρκετινγκ	Δια-τμηματικός
<b>Μετασχηματισμός</b>	Τεχνολογική υποδομή	Νέες τεχνολογίες και αρμοδιότητες αναγνωρίζονται λόγω της δραστηριοποίησης ηλεκτρονικά
<b>Στρατηγική</b>	Περιορισμένη	Στρατηγική πώλησης, όχι πλήρως ενσωματωμένη στην επιχειρηματική στρατηγική
	3. Ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό εμπόριο	4. Ηλεκτρονικό επιχειρείν
<b>Διαθέσιμες υπηρεσίες</b>	Ηλεκτρονικό εμπόριο ενσωματωμένο με συστήματα ERP. Δυνατότητα εξατομικευμένων υπηρεσιών	Πλήρη ενσωμάτωση σε όλες τις εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα της επιχείρησης
<b>Οργανωτικός σκοπός</b>	Δια-τμηματικός	Στο σύνολο του οργανισμού και πέρα από αυτόν (“extraprise”)
<b>Μετασχηματισμός</b>	Εσωτερικές επιχειρηματικές	Αλλαγή κουλτούρας σε e-κουλτούρας,

	διαδικασίες και δομή της επιχείρησης	σύνδεση όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών.
<b>Στρατηγική</b>	Η στρατηγική του e-com αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής ακολουθώντας τη προσέγγιση της αλυσίδας αξίας.	Η στρατηγική e-com είναι πλέον μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής.

#### **4.4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΡΤΟΦΟΛΙΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (PORTFOLIO ANALYSIS)**

Η ανάλυση του πορτοφολίου εντός μίας επιχείρησης χρησιμοποιείται για να αξιολογηθούν τα υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα και να εντοπισθεί η ανάγκη για νέα προκειμένου να υποστηριχθούν μελλοντικές στρατηγικές της επιχείρησης. Το διάγραμμα 4.3 μας παρέχει ένα παράδειγμα μία τέτοιας ανάλυσης για μία επιχείρηση B2B στα πλαίσια άσκησης ηλεκτρονικού εμπορίου. Φαίνεται ότι οι υπάρχουσες εφαρμογές όπως οι ανθρώπινοι πόροι, η χρηματοοικονομική διοίκηση και τα συστήματα παραγωγής, θα συνεχίσουν να αποτελούν υποστηρικτικά συστήματα για τη λειτουργία της επιχείρησης και δεν αποτελούν στρατηγική προτεραιότητα προς επένδυση στο μέλλον από την επιχείρηση.

Ωστόσο, για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εφαρμογές όπως για την προώθηση των διαδικτυακών πωλήσεων, τη διατήρηση και ανάπτυξη της βάσης ψηφιακών πελατών και τη συλλογή πληροφοριών σχετικών με τη συμπεριφορά των καταναλωτών στο Internet για την αποτελεσματική στόχευση τους μέσα από τα κατάλληλα εργαλεία μάρκετινγκ, αποτελούν εφαρμογές που θα γίνονται όλο και πιο σημαντικές στο μέλλον για την επιχείρηση και την επιτυχία αυτής στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Εφαρμογές όπως οι προμήθειες και η διανομή συνεχίζουν να είναι μείζονος σημασίας και στο πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου.



**Διάγραμμα 4.3:** Σύνοψη εφαρμογών μίας ανάλυση πορτοφολίου για μία υποθετική B2B επιχείρηση  
 Πηγή: David Chaffey, 2009

Μία τέτοια ανάλυση φυσικά διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης για την οποία εφαρμόζεται. Για παράδειγμα για μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ή λογισμικού, οι ανθρώπινοι πόροι θα αποτελούν βασικό παράγοντα για την επιτυχία της οπότε και η απόκτηση και διατήρηση προσωπικού υψηλού επιπέδου θα αποτελεί βασική εφαρμογή για το μέλλον.

#### 4.4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα απλό αλλά εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο το οποίο βοηθάει τις επιχειρήσεις να αναλύσουν τους εσωτερικούς πόρους της ως προς τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της αλλά και να αναγνωρίζει τυχόν ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής. Στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business), μία ανάλυση SWOT συγκεκριμένων θεμάτων που αφορούν το ηλεκτρονικό εμπόριο και την

ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα (e-business) μπορεί να συνδυαστεί με μία ανάλυση SWOT σχετική με το σύνολο της επιχείρησης ή συγκεκριμένα τις λειτουργίες μάρκετινγκ, εφοδιαστικής αλυσίδας, πληροφοριακών συστημάτων κ.α.

Η ανάλυση SWOT αποτελεί εργαλείο κλειδί όταν χρησιμοποιείται όχι μόνο για την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης αλλά σαν εργαλείο για τη διαμόρφωση μελλοντικών στρατηγικών. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι χρήσιμο αφού αναγνωριστούν οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης και οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, να συνδυαστούν όπως στο διάγραμμα 4.4. Αυτή η μορφή SWOT είναι προτιμητέα σε σχέση με την παραδοσιακή μορφή μίας τυπικής ανάλυσης καθότι οδηγεί στην ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών ηλεκτρονικού εμπορίου για την αντιμετώπιση των απειλών και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.

Παρακάτω αναλυτικά οι πιο συνήθεις τομείς που θα εξέταζε ένας αναλυτής κατά τη διενέργεια μίας ανάλυσης SWOT για το εντοπισμό των δυνάμεων και αδυναμιών των επιχειρήσεων που ασκούν ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση αυτή:

## **1. ΔΥΝΑΜΕΙΣ**

- Παγκόσμια αγορά: Μία από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η χωρίς σύνορα πρόσβαση σε άλλες αγορές. Με άλλα λόγια, για τη διενέργεια επιχειρήσεων δεν απαιτούνται φυσικές υποδομές και δεν υπάρχουν συγκεκριμένα σύνορα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία παγκοσμίων παικτών στις αγορές.
- Εξοικονόμηση χρόνου: Η διενέργεια συναλλαγών μέσα από το Internet είναι αδιαμφισβήτητα πιο γρήγορες. Εξοικονομείται χρόνος καθότι δεν απαιτείται φυσική μετακίνηση.
- Έλλειψη χρονικών περιορισμών: Η έννοια του 24/7 (εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο / επτά μέρες την εβδομάδα) δείχνει ότι οι ηλεκτρονικές συναλλαγές συμβαίνουν οπουδήποτε και οποτεδήποτε καθότι δεν υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί.
- Σύγκριση προϊόντος/τιμής: Η πληροφορία και η επιλογή είναι δύο από τα βασικά δικαιώματα ενός καταναλωτή. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να συγκρίνει τιμές και προϊόντα αποτελεσματικά και τείνει να δίνει στον καταναλωτή μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- Αποτελεσματικότητα κόστους: Η εξάλειψη ενδιάμεσων, η όλο και μικρότερη ανάγκη για φυσική παρουσία, η δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης της εφοδιαστικής αλυσίδας δίνει



τη δυνατότητα σε μικρότερους παίκτες να σταθούν απέναντι σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

- Ευέλικτη τμηματοποίηση του κοινού στόχου: Η επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εύρεση και στόχευση του σωστού κοινού στόχου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει τη δυνατότητα αλλαγής στόχευσης εύκολα και πιο γρήγορα.
- Γρήγορη ανταλλαγή πληροφόρησης: Το Διαδίκτυο εξασφαλίζει τη γρήγορη και έγκαιρη ανταλλαγή της πληροφόρησης μεταξύ εμπόρων και πελατών και εξασφαλίζει έγκυρη και γρήγορη ανταπόκριση.
- Γρηγορότερη διαδικασία αγοράς: Η αγορά είναι μόνο ένα κλικ μακριά από τον αγοραστή. Δεν απαιτείται φυσική μετακίνηση, δεν απαιτείται «κυνήγι» εύρεσης του σωστού προϊόντος στη σωστή τιμή από τον καταναλωτή καθιστώντας την αγοραστική διαδικασία πολύ πιο γρήγορη.
- Εξειδικευμένα προϊόντα: Σχεδόν τα πάντα μπορούν να πωληθούν στο Internet. Ακόμα και προϊόντα που απευθύνονται σε μικρότερες αγορές το κοινό τους θα βρίσκεται κάπου στο Διαδίκτυο

## **2. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**

- Ασφάλεια: Η ασφάλεια αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση του ηλεκτρονικού εμπορίου καθότι οι πελάτες νοιώθουν ανασφαλείς ως προς την ακεραιότητα του συστήματος πληρωμής
- Πλαστές ιστοσελίδες: Η ύπαρξη πλαστών ιστοσελίδων που υπόσχονται καλύτερο σέρβις και ασφαλείς συναλλαγές είναι πραγματικότητα με αποτέλεσμα να εντείνεται το αίσθημα ανασφάλειας των καταναλωτών.
- Απάτη: Χάκερς μπορούν να υποκλέψουν προσωπικά και οικονομικά στοιχεία τα οποία χρησιμοποιούν προς όφελος τους ζημιώνοντας τους χρήστες.
- Λιγότερες εκπτώσεις και διαπραγμάτευση: Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά προσφέρουν εκπτώσεις λιγότερα συχνά και η διαδικασία διαπραγμάτευσης τιμών δεν είναι τόσο εύκολη όσο στην πώληση πρόσωπο με πρόσωπο.
- Μεγάλο χρονικό διάστημα παράδοσης: Η παράδοση των προϊόντων συνήθως ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται τόσο για τους χρόνους του πωλητή όσο το να παρέχουν τις υπηρεσίες παράδοσης κατά τη δική τους ευκολία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε επέκτασή του χρόνου παράδοσης κατά μέρες ή

και εβδομάδες, χρονικό διάστημα που μπορεί να μην είναι πρόθυμος να περιμένει ο αγοραστής.

- Αδυναμία φυσικής εξέτασης του προϊόντος: Προϊόντα των οποίων η επιλογή έγκειται στη φυσική εξέταση τους δεν είναι τόσο κατάλληλα για ηλεκτρονική πώληση καθότι ο καταναλωτής δε μπορεί πχ να το ακουμπήσει, να το δοκιμάσει. Επίσης, ο καταναλωτής δεν έχει άποψη της φυσικής κατάστασης και ποιότητας του προϊόντος.
- Έλλειψη προσωπικής επαφής: Τα φυσικά προϊόντα μπορεί να είναι διαθέσιμα online ωστόσο λείπει η δυνατότητα παροχής προσωπικής υπηρεσίας μιας και είναι άυλες.
- Περιορισμένη έκθεση: στις περιοχές όπου το Internet είναι ακόμα αναπτυσσόμενο, το κοινό έχει μικρή έως μηδαμινή έκθεση στο ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Μεγαλύτερο κόστος παράδοσης: Το κόστος παράδοσης των προϊόντων συνήθως είναι μεγαλύτερο στις ηλεκτρονικές αγορές από την φυσική πώληση.
- Ικανοποίηση καταναλωτή: Στην ηλεκτρονική πώληση δεν υπάρχει διάδραση μεταξύ πελάτη και πωλητή. Επομένως, δεν έχει υπόσταση η διαδικασία πειθούς του πελάτη από τον πωλητή.

### **3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ:**

- Μεταβαλλόμενες τάσεις: Οι καταναλωτές τείνουν να αναζητούν συγκεκριμένες μάρκες. Εφόσον οι μάρκες των προϊόντων που τους ενδιαφέρουν είναι διαθέσιμες ηλεκτρονικά, τότε οι χρήστες θα είναι και πρόθυμοι να κάνουν τις αγορές τους ηλεκτρονικά. Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει τη δυνατότητα για γρήγορες και εύκολες συναλλαγές όπου και αν βρίσκεσαι. Όλο και περισσότεροι χρήστες στο μέλλον θα είναι πιο πρόθυμοι και θα νοιώθουν πιο άνετα με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.
- Αυξανόμενος αριθμός χρηστών: Ο αριθμός των χρηστών του Διαδικτύου αυξάνει καθημερινά, ένδειξη του γεγονότος ότι όλο και αυξάνονται οι πιθανότητες να πραγματοποιήσουν και αγορές ηλεκτρονικά.
- Παγκόσμια επέκταση και εμβέλεια: Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να λειτουργήσει οπουδήποτε και οποτεδήποτε χωρίς καμία παρεμβολή. Και πάντοτε μπορεί να μεγαλώσει καθότι οποιοσδήποτε νέο μέλος ή και τα υπάρχοντα μέλη του πληθυσμού που δεν είναι ακόμα χρήστες του Internet, μπορούν να είναι μελλοντικό κοινό στόχος για την επέκταση της αγοράς του Διαδικτύου.
- Υψηλή διαθεσιμότητα (24/7): Στο ηλεκτρονικό εμπόριο δεν υπάρχει ωράριο λειτουργίας και για αυτό και είναι το ιδανικό μέσο για τον πολυάσχολο χρήστη/υποψήφιο πελάτη

που μπορεί να πραγματοποιεί τις αγορές του ακόμα και τις βραδινές ή πολύ πρωινές ώρες.

- Προώθηση: Τα ηλεκτρονικά μέσα προώθησης και διαφήμισης είναι πολύ πιο οικονομικά σε σχέση με τα παραδοσιακά μέσα (πχ τηλεόραση).

#### **4. ΑΠΕΙΛΕΣ**

- Ανταγωνιστές: Ταυτόχρονα με το τοπικό ανταγωνισμό υπάρχει και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός μεγαλώνει μέρα με τη μέρα και πλέον οι μεγάλες επιχειρήσεις εισέρχονται με παρουσία στο ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Αλλαγές στο περιβάλλον, τη νομοθεσία και τους κανονισμούς: Οι αλλαγές στις τάσεις και στη μόδα συχνά συνοδεύονται από συχνές αλλαγές στη νομοθεσία και τους κανονισμούς που επηρεάζουν την λειτουργία υπαρχόντων και νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά.
- Καινοτομία: Οι καταναλωτές τείνουν να επιζητούν νέες τεχνολογίες και καινοτομικά προϊόντα γεγονός που επιβαρύνει την τσέπη του καταναλωτή μέσα από την τιμή του προϊόντος είτε αυτό έχει δαπανηθεί σε έρευνα και ανάπτυξη είτε σε διαδικασία προώθησης και διαφήμισης του προϊόντος.
- Θέματα ιδιωτικότητας και διαχείρισης προσωπικών στοιχείων: Ο φόβος του χρήστη για την παραβίαση και τη μη ορθή χρήση των προσωπικών του στοιχείων, είναι πάντοτε ένας ανασταλτικός παράγοντας στο ηλεκτρονικό εμπόριο
- Έλλειψη άμεσης αλληλεπίδρασης: Ένα σημαντικό μειονέκτημα και απειλή για το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η έλλειψη άμεσης επαφής του πελάτη με τον πωλητή και το αντίθετο. Δεν υπάρχει επίσης η δυνατότητα διαπραγμάτευσης. Πολλές φορές οι πελάτες προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα σε φυσικά καταστήματα για τους παραπάνω λόγους.
- Απάτη: Πολλές φορές η κακή χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου από κακόβουλους χρήστες μπορεί να βλάψει γενικότερα την εμπιστοσύνη των χρηστών προς τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου για τις αγορές τους.

<p><b>Ο Οργανισμός</b></p>	<p><b>Δυνάμεις (Strengths – S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Υπάρχουσα μάρκα</li> <li>Υπάρχουσα βάση πελατών</li> <li>Υπάρχουσα διανομή</li> </ol>	<p><b>Αδυναμίες (Weaknesses – W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Αντίληψη για τη μάρκα</li> <li>Ενδιάμεση χρήση</li> <li>Τεχνολογία/ Δεξιότητες</li> <li>Διακαναλική υποστήριξη</li> </ol>
<p><b>Ευκαιρίες (Opportunities – O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Διασταυρούμενες πωλήσεις</li> <li>Νέες αγορές</li> <li>Νέες υπηρεσίες</li> <li>Συμμαχίες/Co-branding</li> </ol>	<p><b>Στρατηγικές SO</b></p> <p><b>Επιθετική στρατηγική:</b> Ανάδειξη δυνάμεων για τη μέγιστη εκμετάλλευση των ευκαιριών</p>	<p><b>Στρατηγικές WO</b></p> <p><b>Ανάπτυξη δυνάμεων για εφαρμογή επιθετικής στρατηγικής:</b> Αντιμετώπιση των αδυναμιών μέσα από την εκμετάλλευση των ευκαιριών</p>
<p><b>Απειλές (Threats – T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Η επιλογή του πελάτη</li> <li>Νέο εισερχόμενοι παίκτες</li> <li>Νέα ανταγωνιστικά προϊόντα</li> <li>Συγκρουόμενα κανάλια</li> </ol>	<p><b>Στρατηγικές ST</b></p> <p><b>Αμυντική στρατηγική:</b> Ανάδειξη δυνάμεων για την ελαχιστοποίηση των απειλών</p>	<p><b>Στρατηγικές WT</b></p> <p><b>Ανάπτυξη δυνάμεων για εφαρμογή αμυντικής στρατηγικής:</b> Αντιμετώπιση των αδυναμιών και των απειλών</p>

**Διάγραμμα 4.4:** Ανάλυση SWOT

Πηγή: *David Chaffey, 2009*

#### 4.4.5 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η ανάλυση πόρων που προαναφέρθηκε θα λάβει υπόψη και τους παρακάτω δύο σημαντικούς παράγοντες:

1. Ανθρώπινοι Πόροι: Για να μπορέσει η εκάστοτε επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που αναγνωρίζει στο στάδιο της στρατηγικής ανάλυσης, πρέπει να διαθέτει τους σωστούς πόρους. Η υιοθέτηση και ανάπτυξη της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business) προϋποθέτει νέες υποδομές, νέα κουλτούρα και τους ανάλογους ανθρώπινους πόρους.
2. Χρηματοοικονομικοί πόροι: Η υιοθέτηση νέων πληροφοριακών συστημάτων και η επένδυση σε νέα συστήματα που κρίνονται απαραίτητα για την υιοθέτηση και ανάπτυξη ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business) απαιτεί την ύπαρξη των ανάλογων χρηματοοικονομικών πόρων που πρέπει να προβλεφθούν και να προϋπολογιστούν.

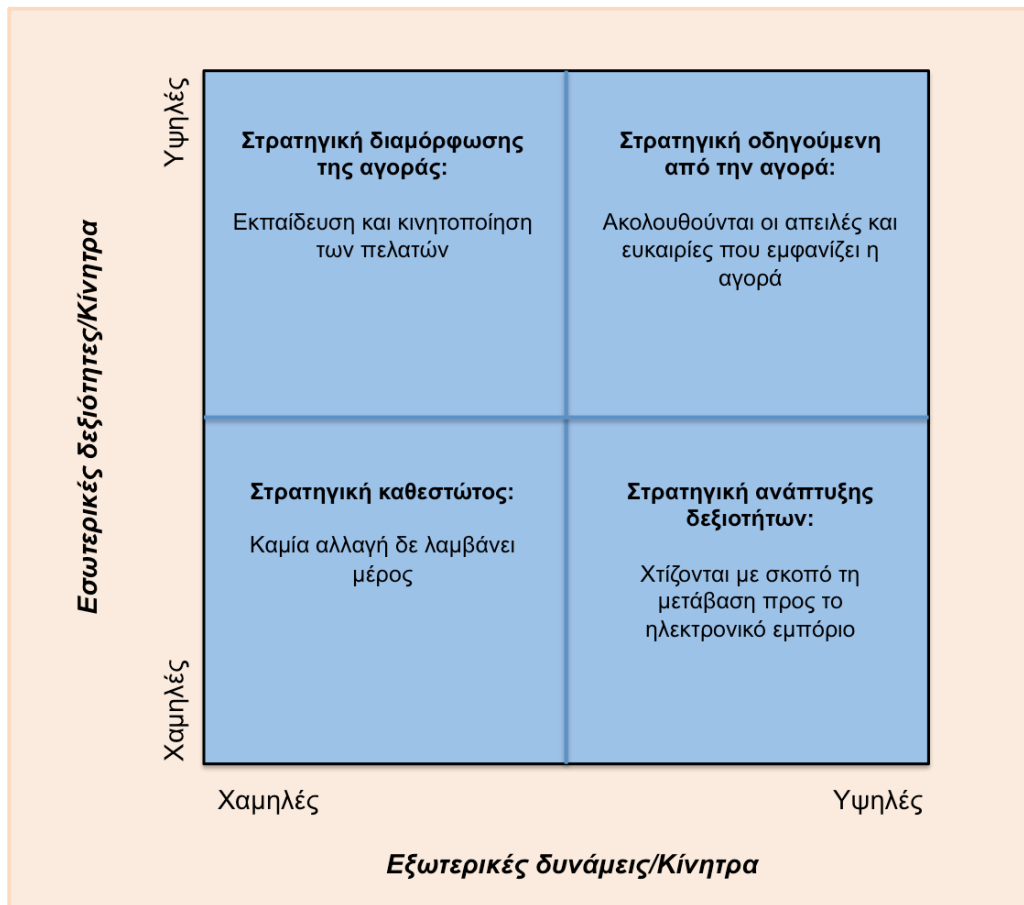
Η αξιολόγηση των εσωτερικών πόρων πρέπει να ισορροπεί έναντι των εξωτερικών πόρων. Η υιοθέτηση της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business) θα εξαρτηθεί

(σύμφωνα με τον Perrot – 2005) από την ισορροπία ανάμεσα στις εσωτερικές ικανότητες και κίνητρα με τις εξωτερικές δυνάμεις και ικανότητες. Στο διάγραμμα 4.5 απεικονίζεται μία μήτρα με τέσσερα τεταρτημόρια όπου το κάθε τεταρτημόριο απεικονίζει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά ανάλογα και τη στρατηγική που οφείλει να ακολουθήσει.

Παρακάτω αναλυτικά οι τέσσερις τύποι στρατηγικής που προκύπτουν:

- Στρατηγική διαμόρφωσης της αγοράς: Ακολουθείται κυρίως από επιχειρήσεις που πρώτες υιοθετούν τις τάσεις και αντίστοιχα διαμορφώνουν τις τάσεις στην αγορά (early adopters).
- Στρατηγική οδηγούμενη από την αγορά: Εδώ η επιχείρηση ακολουθεί τις τάσεις που διαμορφώνονται από τον ανταγωνισμό και τις εξωτερικές ευκαιρίες.
- Στρατηγική καθεστώτος: Αυτή είναι η περίπτωση κατά την οποία η αλλαγή δε κρίνεται αναγκαία καθότι και οι εσωτερικές ικανότητες/κίνητρα και οι εξωτερικές δυνάμεις/κίνητρα δε κρίνονται σημαντικές.
- Στρατηγική ανάπτυξης δεξιοτήτων: Ακολουθείται από επιχειρήσεις που υιοθετούν τις τάσεις πιο αργά (late adopters)

Η θέση της επιχείρησης στην μήτρα καθορίζεται από τη σύγκριση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η αναλογία ή ο αριθμός των προϊόντων που προσφέρονται ηλεκτρονικά από τον ανταγωνισμό, ο βαθμός επικοινωνίας–προσέγγισης του πελάτη ηλεκτρονικά από τον ανταγωνισμό, η αναλογία διαφορετικών τμημάτων καταναλωτών που καταναλώνουν ηλεκτρονικές υπηρεσίες ή προϊόντα. Οι εσωτερικοί παράγοντες που επίσης πρέπει να αξιολογηθούν αφορούν τις τεχνικές δυνατότητες της επιχείρησης, την προθυμία αυτής να μεταβεί από την παραδοσιακή μορφή της σε μία νέα μορφή, την ικανότητα του προσωπικού της να ανταποκριθεί στη νέα πραγματικότητα κ.α.



**Διάγραμμα 4.5:** Μήτρα αξιολόγησης εξωτερικών δεξιοτήτων σε σχέση με τις εσωτερικές δεξιότητες  
 Πηγή: David Chaffey, 2009

#### 4.4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πέρα από την ανάλυση της καταλληλότητας των εσωτερικών πόρων μίας επιχείρησης για τη μετάβαση της στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business), κατά το στάδιο της στρατηγικής ανάλυσης αξιολογούνται και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία αυτής. Έχουμε ήδη αναφερθεί εκτενώς στο ηλεκτρονικό περιβάλλον, ωστόσο εδώ θα δώσουμε παραπάνω έμφαση στην ανάλυση ζήτησης (demand analysis) καθώς και τις απειλές προερχόμενες από τον ανταγωνισμό.

##### **Ανάλυση Ζήτησης**

Παράγοντας κλειδί στη διαμόρφωση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων μίας ηλεκτρονικής επιχείρησης, είναι το τρέχον επίπεδο αλλά και οι μελλοντικές προβλέψεις αναφορικά με τον αριθμό πελατών & συνεργατών καθώς την πρόσβαση και τη χρήση των διαφόρων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αυτή είναι η λεγόμενη ανάλυση ζήτησης, η οποία

είναι μία από τις πιο σημαντικές αναλύσεις που καθορίζουν το πλάνο του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ της εκάστοτε επιχείρησης στα πλαίσια διαμόρφωσης της συνολικής ηλεκτρονικής στρατηγικής της.

### ***Ανάλυση απειλών προερχόμενων από τον ανταγωνισμό***

Το κλασικό μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter, που μας δείχνει πως αυτές οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, αποτελεί ακόμη και σήμερα ένα αξιόπιστο πρότυπο για την αξιολόγηση των απειλών αυτών στα πλαίσια της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business). Είναι εξαιρετικά κατατοπιστικό να μπορεί η επιχείρηση να αξιολογήσει την επίδραση του Διαδικτύου στις πέντε δυνάμεις.

Παρακάτω αναλύεται η επίδραση του Internet στη λειτουργία των επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Porter:

#### **1. Η αυξανόμενη δύναμη των αγοραστών:**

- Η δύναμη των online αγοραστών αυξάνεται καθότι μέσα από τη χρήση του Διαδικτύου έχουν περισσότερες επιλογές. Ταυτόχρονα οι τιμές πολλές φορές οδηγούνται προς πτώση καθότι οι αγοραστές μπορούν πολύ εύκολα να συγκρίνουν τιμές μεταξύ προμηθευτών για το ίδιο προϊόν.
- Στους B2B οργανισμούς η δημιουργία ηλεκτρονικών υπέρ-συνδέσμων ή συστημάτων με τον πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε μία βαθύτερη σχέση με τον πελάτη, η οποία μπορεί να επιφέρει σημαντικό κόστος μετακίνησης (switching cost) με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται με αυτό το τρόπο το σχετικό «κλείδωμα» (soft lock in) του πελάτη στην επιχείρηση.

#### **2. Η αυξανόμενη δύναμη των προμηθευτών**

- Όταν ένας οργανισμός αγοράζει ηλεκτρονικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του μειώνεται λόγω της αυξανόμενης εμπορευματοποίησης των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, της διάθεσης ευρύτερων επιλογών μέσα από e-marketplaces και της εφαρμογής ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών (e-procurement).
- Η εμπορευματοποίηση των προϊόντων ή υπηρεσιών (commoditization) με τη σειρά της οδηγεί στη μείωση της διαφοροποίησης των προμηθευτών.
- Η εφαρμογή ενός ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών (e-procurement) μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους μετακίνησης προμηθευτών αν και η χρήση

εξειδικευμένων συστημάτων μπορεί αντίστοιχα να οδηγήσει σε ένα σχετικό «κλείδωμα» του πελάτη στον προμηθευτή.

### **3. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών**

- Η απειλή αυτή αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές απειλές καθότι νέα ψηφιακά προϊόντα ή επεκτάσεις υπάρχοντων προϊόντων πλέον μπορούν να εισαχθούν και να γίνουν γνωστά στο κοινό πιο γρήγορα και εύκολα.
- Η εισαγωγή νέων υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών πρέπει να παρακολουθείται στενά καθότι μπορεί να οδηγήσει σε πλήξη του μεριδίου αγοράς των υπάρχοντων παικτών.
- Η τεχνολογία του Internet καθιστά πολύ πιο εύκολη την εισαγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

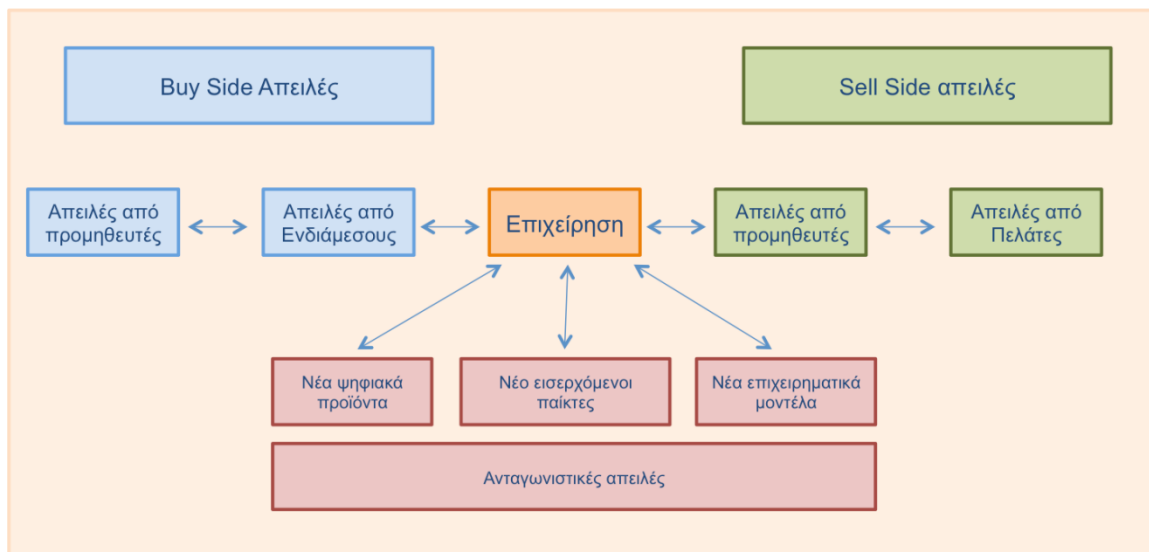
### **4. Εμπόδια εισόδου**

- Τα εμπόδια εισόδου μειώνονται μέσα από το χαμηλότερο σταθερό κόστος εισαγωγής, την ευκολότερη εισαγωγή νέων ανταγωνιστών ιδιαίτερα για τους λιανέμπορους και τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που παραδοσιακά έχουν ισχυρή παρουσία με καταστήματα ή/και κινητές μονάδες δύναμης πωλήσεων.
- Η είσοδος νέων παικτών πρέπει να παρακολουθείται στενά καθότι μπορεί να οδηγήσει σε πλήξη του μεριδίου αγοράς του προμηθευτή.
- Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες συχνά είναι πιο εύκολο να αντιγραφούν σε σχέση με τις παραδοσιακές υπηρεσίες με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολη και γρήγορη η είσοδος των επιχειρήσεων που ακολουθούν (“fast followers”).
- Το κόστος δημιουργίας μίας αναγνωρισμένης μάρκας που χαίρει της εμπιστοσύνης των καταναλωτών είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια και κόστος εισόδου καθότι οι νέο εισερχόμενοι παίκτες καλούνται να «πείσουν» τους πελάτες τους να καταβάλουν το κόστος μετακίνησης

### **5. Αντιπαλότητα μεταξύ υπάρχοντων ανταγωνιστών:**

- Όπως αναφέρθηκε, το Internet οδηγεί στην εμπορευματοποίηση με αποτέλεσμα να είναι πιο δύσκολη η διαφοροποίηση των προϊόντων.
- Η αντιπαλότητα εντείνεται καθώς ο κύκλος ζωής των προϊόντων και ο χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων συνεχώς μειώνονται.
- Τέλος το Διαδίκτυο διευκολύνει την είσοδο των παικτών στη διεθνή αγορά με χαμηλότερο κόστος εισόδου σε αυτή με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση των ανταγωνιστών για τις επιχειρήσεις του κάθε κλάδου καθότι πλέον οι ανταγωνιστές δεν εκτείνονται μόνο στα γεωγραφικά όρια αυτών.





**Διάγραμμα 4.6:** Ανταγωνιστικές απειλές που δέχεται η επιχείρηση

Πηγή: *David Chaffey, 2009*

Στο διάγραμμα 4.6 απεικονίζονται οι βασικές απειλές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, στα πλαίσια όμως του ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business). Οι απειλές έχουν ομαδοποιηθεί σε αυτές που αφορούν

- A) την προμήθεια – αγορά (buy side) πχ απειλές που προέρχονται από τους προμηθευτές
- B) την πώληση (sell side) πχ απειλές που προέρχονται από ενδιάμεσους ή από τους ίδιους τους καταναλωτές
- Γ) τον ανταγωνισμό

Παρακάτω περιγράφονται με περισσότερη λεπτομέρεια οι τύποι απειλών που εμπίπτουν κάτω από την κάθε κατηγορία:

#### **A) ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ (BUY SIDE)**

- **Η αυξανόμενη δύναμη των προμηθευτών:** Πολλές φορές στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business), ο παράγοντας αυτός μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο ευκαιρία παρά απειλή. Οι επιχειρήσεις μπορούν να πιέσουν τους προμηθευτές να χρησιμοποιούν συστήματα EDI ή online EDI για την εκτέλεση των παραγγελιών με στόχο τη μείωση κόστους και αύξηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εφοδιασμού. Επιπλέον, η ανάπτυξη και χρήση του Διαδικτύου έχει μειώσει ως ένα βαθμό τη δύναμη των προμηθευτών καθότι τα εμπόδια για τη μετάβαση της επιχείρησης σε ένα νέο

προμηθευτή έχουν πλέον μειωθεί σημαντικά. Ωστόσο, οι προμηθευτές μπορεί να επιμένουν στη χρήση της δικής του τεχνολογίας με στόχο να δεσμεύουν ελαφρώς τους πελάτες τους λόγω του κόστους και πολυπλοκότητας που θα είχε η αλλαγή προμηθευτή.

- **Η δύναμη των ενδιάμεσων:** Οι απειλές που ενέχει η ύπαρξη των ενδιάμεσων στις buy side συναλλαγές είναι περιορισμένες σε σχέση με αυτές στις sell side συναλλαγές. Ωστόσο τα ρίσκα που μπορεί να προκύψουν είναι άξια αναφοράς. Αυτές περιλαμβάνουν κυρίως το κόστος της ενσωμάτωσης αυτών και το πώς η προμήθεια αυτών στη συναλλαγές μπορεί να αυξηθεί σημαντικά άπαξ και εδραιωθούν στην αγορά.

## **B) ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ (SELL SIDE)**

- **Η αυξανόμενη δύναμη και γνώση των πελατών:** Αυτή είναι ίσως η μεγαλύτερη απειλή που ενέχει η ηλεκτρονική αγοραπωλησία. Η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών αυξάνεται σημαντικά όταν χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να συγκρίνουν προϊόντα και τιμές. Αυτό βρίσκει εφαρμογή ιδιαίτερα στα τυποποιημένα προϊόντα για τα οποία οι καταναλωτές μπορούν πολύ εύκολα να βρουν προσφορές μέσα από τις μηχανές σύγκρισης τιμών που διατίθενται από τους ενδιάμεσους όπως είναι το skroutz.gr ή το bestprice.gr. Για τα βασικά αγαθά, οι δημοπρασίες που αφορούν τις B2B συναλλαγές μπορεί να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα, οδηγώντας τις τιμές σε χαμηλότερα επίπεδα. Η αγορά προϊόντων που παραδοσιακά δε θεωρούνταν βασικά αγαθά, μπορεί να οδηγήσει τα προϊόντα αυτά στο να γίνουν ιδιαίτερα ευαίσθητα ως προς τη διαμόρφωση τιμή τους.

Στις B2B αγορές, μία ακόμα απειλή που μπορεί να εντείνει η χρήση του Internet είναι η ευκολία με την οποία οι πελάτες μπορεί να αλλάξουν προμηθευτές καθώς το κόστος μετακίνησης αυτών πλέον είναι πολύ χαμηλό. Όπως αναφέραμε, το Internet προσφέρει τη δυνατότητα αγοράς με τυποποιημένες online μεθόδους οι οποίες καθιστούν πολύ εύκολη τη μετάβαση σε άλλους προμηθευτές. Ωστόσο, υπάρχει και η περίπτωση του soft lock-in όπου οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ένα συγκεκριμένο EDI (Electronic Data Interchange) link το οποίο συνδέει τις δύο επιχειρήσεις και τις «κλειδώνει» ως ένα βαθμό καθότι μία αλλαγή ενέχει μεγαλύτερο κόστος. Σχολιαστές συχνά αναφέρουν ότι στο ηλεκτρονικό περιβάλλον, οι ανταγωνιστές σου είναι μόνο ένα κλικ μακριά, ωστόσο πρέπει να έχουμε υπόψη ότι υπάρχουν τρόποι «δεσίματος» των

επιχειρήσεων και στο Διαδίκτυο και συνεπώς υπάρχουν ακόμη εμπόδια και σημαντικό κόστος για τη μετάβαση σε ένα νέο προμηθευτή, άρα ο πελάτης έχει επενδύσει πόρους και χρόνο για να αναπτύξει το σύστημα, να εξοικειωθεί με αυτό κ.ο.κ.

- **Η δύναμη των ενδιάμεσων:** Μία σημαντική απειλή στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) μπορεί να σταθεί η απώλεια συνεργατών ή διανομέων όταν προκύπτει αντικρουόμενο συμφέρον μεταξύ των δύο αυτών καναλιών, γεγονός που προκύπτει από τη διαδικασία της από-διαμεσολάβησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε το αντικρουόμενο συμφέρον που μπορεί να υπάρχει μεταξύ μία ασφαλιστικής που παρέχει η ίδια διαδικτυακά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και των σχετικών ιστότοπων σύγκρισης τιμών στην ίδια κατηγορία.

Επιπλέον, σημαντική απειλή μπορεί να θεωρηθεί ο αυξανόμενος αριθμός ενδιάμεσων που συνδέουν τους αγοραστές με τους πωλητές. Αυτή η απειλή συνδέεται με τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ ανταγωνιστών που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα στην αγορά. Αν τα προϊόντα του ανταγωνισμού παρουσιάζονται σε αυτούς τους ιστότοπους (portals) ενώ η επιχείρηση ενδιαφέροντος απουσιάζει ή ακόμα χειρότερα ο ιστότοπος αυτός έχει αποκλειστική συνεργασία μόνο με τον ανταγωνισμό, αυτό μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στο να χάσει ακόμα και σημαντικό μέρος της αγοράς (ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο ιστότοπος αυτός είναι δημοφιλής και αναγνωρισμένος στο αντικείμενο του).

## **Γ) ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ**

- **Απειλή εισόδου νέων εταιρειών που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά:** Πρόκειται για μία σημαντική απειλή, ιδιαίτερα για τις παραδοσιακές επιχειρήσεις που δεν δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά (ενδεικτικά αναφέρουμε τις επιχειρήσεις πώλησης βιβλίων ή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών). Για παράδειγμα, στην Ευρώπη οι παραδοσιακές τράπεζες απειλούνται από την είσοδο εντελώς νέων start up επιχειρήσεων ή άλλων παραδοσιακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε άλλη γεωγραφική αγορά και εκμεταλλεύονται το Διαδίκτυο για να διευκολύνουν την είσοδο τους σε μία νέα αγορά. Με αυτό το τρόπο επιτυγχάνουν την είσοδο τους στην αγορά γρήγορα, χωρίς το κόστος ανάπτυξης και συντήρησης ενός φυσικού δικτύου καταστημάτων που απαιτεί και περισσότερο χρόνο και έχει πολύ μεγαλύτερο κόστος επένδυσης. Εν συντομία, τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά. Ωστόσο, για να επιτύχουν

στη νέα αγορά, οι παίκτες πρέπει να είναι είτε ηγέτες είτε σημαντικοί παίκτες σε άλλες αγορές στην εφαρμογή υπηρεσιών μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών. Το κόστος ανάπτυξης για τις δεξιότητες αυτές και την επίτευξη των παραπάνω δεν είναι χαμηλό και μπορεί να χαρακτηριστεί ως εμπόδιο εισόδου.

- **Απειλή εισόδου νέων ψηφιακών προϊόντων:** Αυτή η απειλή μπορεί να προκύψει είτε από νέες είτε από υπάρχουσες επιχειρήσεις του χώρου. Το Διαδίκτυο προσφέρεται ιδιαίτερα στο να παρέχει υπηρεσίες πληροφόρησης σε χαμηλό κόστος. Οι μεγαλύτερες απειλές μπορεί να προκύψουν σε τομείς όπου το προϊόν που προσφέρεται είναι 100% ψηφιακό όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της διανομής μερισμάτων μετόχων, παροχής ψηφιακού περιεχομένου ή λογισμικού. Αυτό μπορεί να φαίνεται ότι δεν επηρεάζει πολλούς κλάδους ωστόσο, επηρεάζει σημαντικά κλάδους όπως οι εφημερίδες, τα περιοδικά, οι εκδόσεις βιβλίων, η διανομή μουσικής και λογισμικού. Στη φωτογραφία για παράδειγμα, η Kodak αντέδρασε στην μειωμένη ζήτηση για παραδοσιακά φιλμ, αυξάνοντας τη γκάμα ψηφιακών μηχανών προκειμένου να ενισχύσει τα έσοδα της από αυτές αλλά και προσφέροντας online υπηρεσίες για την εκτύπωση και μοίρασμα των ψηφιακών φωτογραφιών.
- **Απειλή εισόδου νέων επιχειρηματικών μοντέλων:** Και πάλι αυτή η απειλή μπορεί να προκύψει είτε από νέες είτε από υπάρχουσες επιχειρήσεις του χώρου. Είναι συνδεδεμένη με την ανταγωνιστική απειλή που αφορά τις νέες μεθόδους παράδοσης της υπηρεσίας. Οι απειλές από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις πολύ πιθανό να συνεχιστούν με το Internet να εντείνει την αντιπαλότητα μεταξύ αυτών καθώς η σύγκριση τιμών είναι πλέον εφικτή πολύ εύκολα από τους καταναλωτές. Ταυτόχρονα, οι αντίπαλες ηλεκτρονικές επιχειρήσεις μπορούν πλέον να καινοτομούν, να αναπτύσσουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, να αναπτύσσουν εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και μοντέλα εσόδων με μικρότερους κύκλους ζωής από ότι στο παρελθόν. Αυτό και πάλι, αποδεικνύει την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση του περιβάλλοντος.

#### 4.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Ο ορισμός και η επικοινωνία των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό βασικό στοιχείο στην οποιοδήποτε μοντέλου στρατηγική διαδικασία καθώς τα στάδια του ορισμού και εφαρμογής της στρατηγικής πρέπει να ορίζονται με βάση το πώς θα φέρουν εις πέρας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους

στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η επιτυχία της στρατηγικής θα αξιολογηθεί συγκρίνοντας τα πραγματικά αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν, οπότε αναλόγως θα διαμορφωθούν οι τυχόν διορθωτικές ενέργειες. Τέλος, οι ξεκάθαροι και ρεαλιστικοί στόχοι συνδράμουν στην επικοινωνία προς τους εργαζόμενους και συνεργάτες της, των σκοπών αυτής και της σημασίας της πρωτοβουλίας της να ασκήσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business).

#### **4.5.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ**

Το εταιρικό όραμα ορίζεται από το Lynch (2000) σαν «την πνευματική εικόνα της δυνατής και επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης ενός οργανισμού». Ένα ξεκάθαρο όραμα παρέχει μία περίληψη του σκοπού και της στρατηγικής ενός οργανισμού. Η απουσία ή ο ορισμός ανεπαρκών δηλώσεων οράματος και αποστολής, μπορεί να οδηγήσουν στην αδυναμία του οργανισμού να προσελκύσει, διατηρήσει και να αναπτύξει εργαζόμενους – ταλέντα, να αναπτύξει σωστή οργανωσιακή κουλτούρα και να εκμεταλλευτεί τους πόρους της στο μέγιστο προκειμένου να εκτελέσει το στρατηγικό πλάνο της.

Μία επιτυχημένη δήλωση οράματος:

- ορίζει την ιδανική μελλοντική κατάσταση του οργανισμού, τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση σε βάθος χρόνου
- προσφέρει καθοδήγηση και έμπνευση ως προς την εστίαση της επιχείρησης για τα επόμενα πέντε, δέκα ή και περισσότερα ακόμα χρόνια
- είναι το όραμα στο οποίο συμβάλλει η καθημερινή δουλειά του κάθε εργαζόμενου μακροπρόθεσμα
- εκφράζεται ξεκάθαρα με τρόπο που εμπνέει τους εργαζόμενους και τους βοηθά να το ανακαλούν ανά πάσα ώρα και στιγμή

Μία επιτυχημένη δήλωση αποστολής:

- Ορίζει την παρούσα κατάσταση και σκοπό της επιχείρησης
- Απαντάει στις παρακάτω τρεις ερωτήσεις που αφορούν το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή: Τι κάνει; Για ποιον το κάνει; Πώς το κάνει;
- Συνήθως εκφράζεται σε μία με δύο σειρές, αλλά αφορά πιο σύντομο χρονικό διάστημα (ένα με τρία χρόνια) σε σχέση με αυτό του οράματος.

Το να οριστεί ένα ξεκάθαρο όραμα της επιχείρησης για την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα (e-business) αυτού είναι πολύ χρήσιμο καθότι πλαισιώνει την ηλεκτρονική δραστηριότητα της επιχείρησης σε σχέση με τη συνολική στρατηγική αυτής και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Επίσης, δίνει μακροπρόθεσμη σημασία στη θέση της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business) μέσα στον οργανισμό.

Το όραμα μίας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου είναι μία περιεκτική περίληψη του σκοπού και των στόχων των ψηφιακών καναλιών στο μέλλον και πως αυτά θα συμβάλλουν στον οργανισμό, στην υποστήριξη των πελατών και την αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες. Παρακάτω μερικά παραδείγματα δηλώσεων οράματος μερικών πολύ γνωστών ηλεκτρονικών επιχειρήσεων:

**Google:** Το όραμα μας είναι να παρέχουμε στο κοινό πρόσβαση στην παγκόσμια πληροφορία με ένα μόνο κλικ.

**Net-a-porter:** Το όραμα μας είναι να υπερτερήσουμε σε παγκόσμιο επίπεδο, προσφέροντας σχετικό περιεχόμενο και εμπνέοντας το κοινό της κάθε αγοράς και προσφέροντας ταυτόχρονα το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης.

**Microsoft:** Το όραμα μας είναι να ενδυναμώνουμε το κόσμο προσφέροντας τους τέλειο λογισμικό οπουδήποτε, οπουδήποτε βρίσκονται και σε οποιαδήποτε συσκευή.

**Amazon.com** Το όραμα μας είναι να είμαστε η πιο πελατοκεντρική επιχείρηση ανά το κόσμο, να χτίσουμε ένα «μέρος» όπου ο κόσμος μπορεί να βρει οτιδήποτε επιθυμεί να αγοράσει ηλεκτρονικά.

Η αποστολή ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται ηλεκτρονικά θα πρέπει να ορίζει τα παρακάτω για τον οργανισμό:

1. Επιχειρηματικός σκοπός–αντικείμενο (ΠΟΥ;): Αγορές, προϊόντα, πελάτες και γεωγραφίες στις οποίες η επιχείρηση θέλει να δραστηριοποιηθεί ηλεκτρονικά
2. Μοναδικές δεξιότητες (ΠΩΣ;): πώς η επιχείρηση θα τοποθετηθεί και θα διαφοροποιήσει τον εαυτό της ως προς τα ηλεκτρονικά προϊόντα και υπηρεσίες που θα προσφέρει

3. Αξίες (ΓΙΑΤΙ;): αυτό είναι ένα στοιχείο της αποστολής το οποίο δεν περιλαμβάνεται συχνά από τους οργανισμούς κατά τη διατύπωση της αποστολής και το οποίο ορίζει τι εμπνέει τον οργανισμό και την πρωτοβουλία αυτού να δραστηριοποιηθεί ηλεκτρονικά. Δεν περιλαμβάνεται συχνά

Πολλοί οργανισμοί τείνουν να έχουν ένα μία πιο γενική διατύπωση της αποστολής, η οποία χρησιμοποιείται κυρίως για να ορίσουν τη φιλοδοξία της επιχείρησης και να τονίσουν τους παράγοντες επιτυχίας αυτής. Παρακάτω μερικά παραδείγματα αποστολής πολύ γνωστών επιχειρήσεων ανά το κόσμο:

**Google:** Η αποστολή της Google είναι να οργανώνει την πληροφορία ανά το κόσμο και να τη καθιστά παγκοσμίως προσβάσιμη και χρήσιμη.

**Net-a-Porter:** Η αποστολή μας είναι να είμαστε ο παγκόσμιος προορισμός για περιεχόμενο και εμπόριο, να προσφέρουμε μία μοναδική και θετική εμπειρία για τον καθένα που έρχεται σε επαφή με εμάς; τους πελάτες μας, τους συνεργάτες μας και την ομάδα μας.

**Facebook:** Το Facebook είναι μία κοινωνική ωφέλεια που βοηθάει το κόσμο να επικοινωνεί πιο αποτελεσματικά με τους φίλους τους. Η επιχείρηση αναπτύσσει τεχνολογίες που διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών και την ψηφιακή χαρτογράφηση των κοινωνικών συνδέσεων των ανθρώπων στον πραγματικό κόσμο. Οποιοσδήποτε μπορεί να γραφτεί στο Facebook και να αλληλεπιδράσει με ανθρώπους που γνωρίζει σε ένα ασφαλές ψηφιακό περιβάλλον.

Το μειονέκτημα σύντομων δηλώσεων αποστολής όπως οι παραπάνω είναι ότι κινδυνεύουν να είναι πολύ γενικές. Για αυτό το λόγο, κρίνεται προτιμότερο οι επιχειρήσεις να είναι πιο λεπτομερείς στη δήλωση της αποστολής με τους παρακάτω τρόπους:

- Αναφορά σε στρατηγικές κλειδιά, τα προβλήματα και στους στόχους της εκάστοτε βιομηχανίας
- Αναφορά σε διαδικτυακές στρατηγικές προσέλκυσης, απόκτησης και διατήρησης πελατών
- Κάνοντας την αποστολή αξιοσημείωτη χρησιμοποιώντας πχ ακρωνύμια ή άλλες μεθόδους που βοηθούν στην απομνημόνευση αυτών όπως το 1,2,3 της ιντερνετικής στρατηγικής

- Σύνδεση των στόχων με στρατηγικές επίτευξης αυτών

#### 4.5.2. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

Οι αποτελεσματικές στρατηγικές συνδέουν τους στόχους, τις στρατηγικές και την επίδοση αυτών. Ένας εύκολος τρόπος για να γίνει αυτό είναι μέσα από τη πινακοποίηση όπως απεικονίζεται παρακάτω στον πίνακα 4.4. Κάθε δείκτης επίδοσης (KPI – Key Performance Indicator) πρέπει να έχει και ένα ξεκάθαρο χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθεί.

Οι στόχοι της επιχείρησης επίσης πρέπει να είναι SMART. Αυτό σημαίνει ότι κάθε στόχος πρέπει να είναι:

1. Συγκεκριμένος (Specific) – είναι ο στόχος αρκετά αναλυτικός για να μετρήσει πραγματικά προβλήματα και ευκαιρίες της επιχείρησης;
2. Μετρήσιμος (Measurable) – Μπορεί να του αποδοθεί κάποιο ποσοτικό ή ποιοτικό κριτήριο για να μετρηθεί;
3. Εφικτός (Achievable) – μπορεί πραγματικά να επιτευχθεί; Ένας μη εφικτός στόχος έχει μικρές πιθανότητες να υιοθετηθεί από το προσωπικό.
4. Σχετικός (Relevant) – αυτή η διάσταση τονίζει τη σημασία να επιλέγουμε στόχους που έχουν πραγματική αξία για την επιχείρηση και το προσωπικό. Σχετικός είναι ο στόχος που κινητοποιεί την ομάδα και το τμήμα και πάει την επιχείρηση μπροστά.
5. Χρονικά προσδιορισίμος (Time bound) – είναι συνδεδεμένος με ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο για την επίτευξη του;

Κάθε στόχος πρέπει να είναι SMART αλλά ταυτόχρονα να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός. Αποδοτικότητα σημαίνει να γίνεται κάτι σωστά, δηλαδή αν οι επιμέρους διαδικασίες/στόχοι ολοκληρώνονται χρησιμοποιώντας τους ελάχιστους δυνατούς πόρους στο μικρότερο χρονικό διάστημα. Αποτελεσματικότητα σημαίνει να γίνεται η σωστή διαδικασία, δηλαδή να διενεργούνται οι σωστές δραστηριότητες και να εφαρμόζονται οι καλύτερες στρατηγικές για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



**Πίνακας 4.4:** Παράδειγμα σύνδεσης στόχων, στρατηγικών και δεικτών επίδοσης μέσα από το εργαλείο πινακοποίησης

Πηγή: David Chaffey, 2009

Στόχοι	Στρατηγική για την επίτευξη του στόχου	Δείκτες απόδοσης
<b>Ανάπτυξη εσόδων από νέες γεωγραφικές αγορές</b>	Δημιουργία εγκατάστασης ηλεκτρονικού εμπορίου για τα τυποποιημένα προϊόντα και ανάθεση αντιπροσώπων στις συγκεκριμένες γεωγραφικές αγορές	Επίτευξη συνδυαστικών πωλήσεων ύψους 1 δισ στο κλείσιμο έτους. Συμμετοχή online πωλήσεων στο σύνολο στο 70%
<b>Αύξηση εσόδων από αγορές μικρότερης κλίμακας από πελάτες λιανικής</b>	Δημιουργία εγκατάστασης ηλεκτρονικού εμπορίου για τα τυποποιημένα προϊόντα.	Αύξηση πωλήσεων από πελάτες λιανικής από 15% σε 25% του συνόλου τη χρονιά 2. Συμμετοχή online πωλήσεων στο 30%.
<b>Βελτίωση της αποτελεσματικότητας προμήθειας πρώτων υλών</b>	Ανάπτυξη ηλεκτρονικών συστημάτων προμηθειών	Μείωση κόστους προμηθειών κατά 5% στο τέλος του 1ου έτους, κατά 20% το 2ο έτος. Επίτευξη online αγορών στον 80% του συνόλου

### Συνεισφορά εσόδων από ηλεκτρονικές συναλλαγές

Είναι πολύ σημαντικό σε κάθε επιχείρηση να τίθεται και ένα στόχος που αφορά τη συνεισφορά των εσόδων από ηλεκτρονικές συναλλαγές. Αυτός ο στόχος ορίζει το ποσοστό των εσόδων της επιχείρησης που προέρχεται καθαρά από τις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Ωστόσο, στις B2B επιχειρήσεις θα ήταν μη ρεαλιστικό να αναμένεται υψηλή συνεισφορά των ηλεκτρονικών συναλλαγών στο σύνολο των εσόδων της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η έμμεση συνεισφορά. Αυτή αφορά την περίπτωση που η πώληση επηρεάζεται από την ψηφιακή παρουσία της επιχείρησης, για παράδειγμα ο πελάτης βλέπει ηλεκτρονικά στο site της επιχείρησης το προϊόν και καλεί στην επιχείρηση για να το παραγγείλει τηλεφωνικά. Αυτός ο δείκτης μπορεί να οριστεί για διαφορετικούς τύπους προϊόντων, πελατών, γεωγραφικών αγορών αλλά και διαφορετικών καναλιών όπως το web ή mobile εμπόριο.

## Η προσέγγιση του πίνακα ισορροπημένων επιδόσεων (balanced scorecard) στη στοχοθεσία

Ας ξεκινήσουμε με τον ορισμό του πίνακα ισορροπημένων επιδόσεων, που αποτελεί ουσιαστικά ένα πλαίσιο για τον ορισμό και την παρακολούθηση της επίδοσης της επιχείρησης. Οι μετρικές ορίζονται σύμφωνα με τα ζητήματα πελατών, μονάδες εσωτερικής επίδοσης, χρηματοοικονομικές μονάδες και την καινοτομία. Ολοκληρωμένα συστήματα επίδοσης όπως αυτό του πίνακα ισορροπημένων επιδόσεων χρησιμοποιούνται ευρέως καθότι σε πρώτο στάδιο μεταφράζουν τις οργανωσιακές στρατηγικές σε στόχους και σε δεύτερο στάδιο παρέχουν τις μετρικές για την παρακολούθηση και εκτέλεση της στρατηγικής.

Το πλαίσιο αυτό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μεταφράσει το όραμα και τη στρατηγική σε στόχους. Ουσιαστικά, ήρθε και σαν απάντηση στην υπερβολική στήριξη της εκάστοτε επιχείρησης σε χρηματοοικονομικές μετρικές όπως ο τζίρος και η κερδοφορία και τη τάση αυτών των μετρικών να είναι αναδρομικές παρά να εστιάζουν στη μελλοντική προοπτική που ορίζεται από την καινοτομία, την ικανοποίηση του πελάτη και την ανάπτυξη των πελατών. Η μέθοδος αυτή προσθέτει στις χρηματοοικονομικές μετρικές, λειτουργικές μονάδες μέτρησης όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών, η καινοτομία και δραστηριότητες βελτίωσης όπως η ανάπτυξη των εργαζομένων.

Οι βασικές περιοχές του **πίνακα ισορροπημένων επιδόσεων** (Balanced Scorecard – BSC) είναι:

1. *Θέματα σχετικά με τον πελάτη:* Αυτά περιλαμβάνουν το χρόνο (χρόνο παράδοσης κ.α.), την ποιότητα, την εξυπηρέτηση και το κόστος.
2. *Θέματα σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες:* Αυτά πρέπει να αφορούν εκείνες τις επιχειρηματικές διαδικασίες που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση του καταναλωτή όπως η ποιότητα, οι δεξιότητες του εργαζόμενου, η παραγωγικότητα. Οι επιχειρήσεις οφείλουν επίσης να αναγνωρίζουν τις κύριες ικανότητες τους και να εξασφαλίζουν ηγεσία στην αγορά.
3. *Θέματα σχετικά με τα Χρηματοοικονομικά:* Παραδοσιακά μέτρα όπως ο τζίρος, το κόστος, η κερδοφορία, η απόδοση του προσωπικού που απασχολείται. Για τις

δημοσιευμένες επιχειρήσεις το αντίστοιχο χρηματοοικονομικό μέτρο είναι η τιμή της μετοχής.

4. *Θέματα σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη:* Η καινοτομία μπορεί να μετρηθεί με την αλλαγή στην αξία με το πέρασμα του χρόνου (αξία εργαζόμενου, αξία μετοχής, ποσοστό πωλήσεων από νέα προϊόντα).

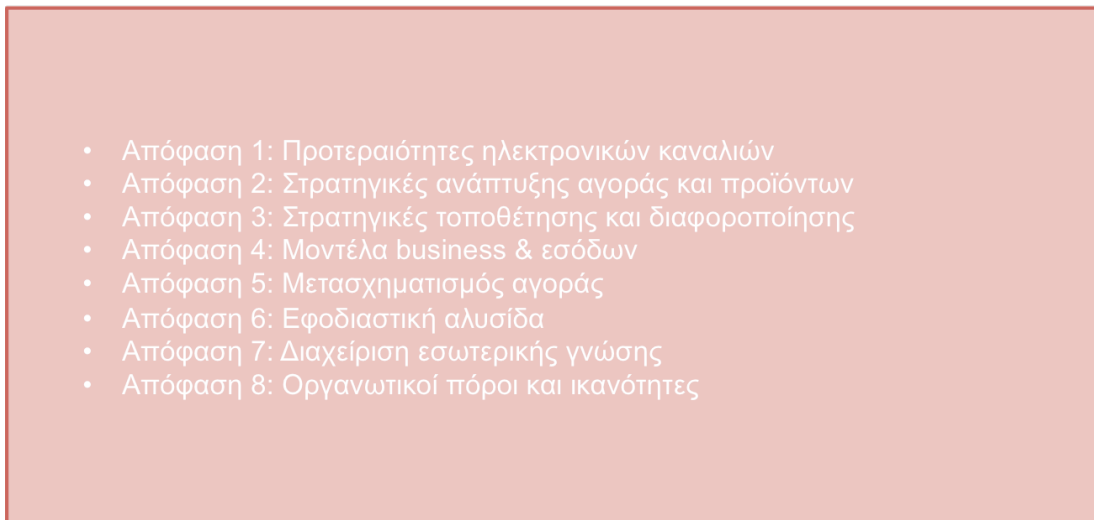
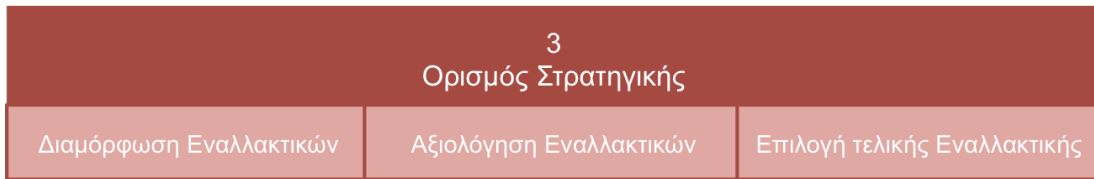
Για καθεμία από τις παραπάνω περιοχές, οι διοικητικές ομάδες θα ορίσουν στόχους, συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης και πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων αυτών.

## **4.6 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Ο ορισμός της στρατηγικής καθορίζεται από τους σκοπούς και το όραμα της επιχείρησης που έχουν οριστεί στα προηγούμενα βήματα. Μιας και η στρατηγική διαμορφώνεται με βάση το όραμα και τους σκοπούς είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να τους επαναξιολογεί συνεχώς και αντίστοιχα να τους αλλάζει αν κρίνεται απαραίτητο. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.7, για κάθε στρατηγική απόφαση που θα αναλύσουμε παρακάτω, η διοίκηση καλείται να διαμορφώσει εναλλακτικές κατευθύνσεις που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση, να τις αξιολογήσει και να επιλέξει εκείνη που κρίνει προτιμότερη.

Κατά την ανασκόπηση των στρατηγικών επιλογών, στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business), θα προκύψει ένα εύρος από εναλλακτικές στρατηγικές προς αξιολόγηση. Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει κάθε οργανισμός, θα ορίσει ότι μόνο μερικές από αυτές είναι εφικτές.

Οι Daniel et. Al (2001) προτείνουν την αξιολόγηση των επιμέρους ευκαιριών ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business) ως προς την αξία αυτών προς την επιχείρηση και την ικανότητα της επιχείρησης να τις εκμεταλλευτεί. Ομοίως, οι MacDonald και Wilson (2001) προτείνουν την αξιολόγηση αυτών με βάση μία μήτρα ελκυστικότητας προς τον πελάτη και ελκυστικότητας προς την επιχείρηση.



**Διάγραμμα 4.7:** Στρατηγικές αποφάσεις σταδίου ορισμού στρατηγικής

Πηγή: *David Chaffey, 2009*

Ο Tjan (2001) πρότεινε μία προσέγγιση μήτρας που μετράει τη βιωσιμότητα (απόδοση επένδυσης) και την καταλληλότητα (ως προς την ικανότητες της επιχείρησης) των ηλεκτρονικών εφαρμογών της επιχείρησης. Παρουσιάζει τα ακόλουθα κριτήρια για την μέτρηση της καταλληλότητας αυτών:

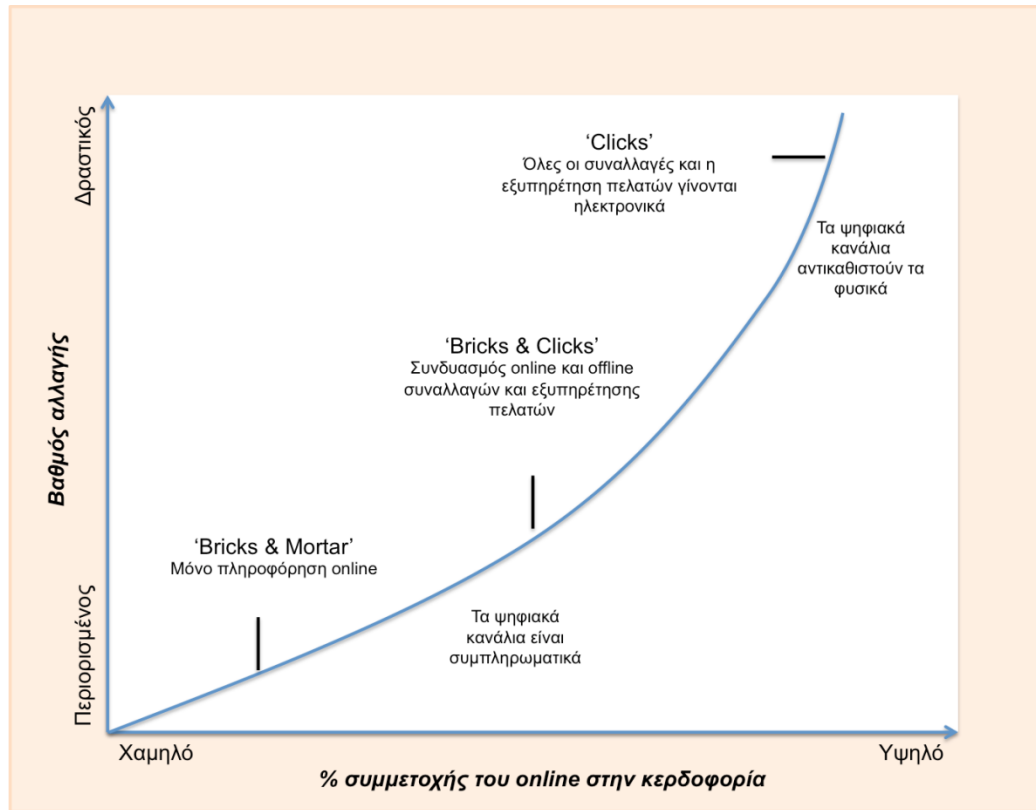
1. Ευθυγράμμιση με τις κύριες δεξιότητες
2. Ευθυγράμμιση με τις πρωτοβουλίες άλλων επιχειρήσεων
3. Καταλληλότητα ως προς την οργανωτική δομή
4. Ευθυγράμμιση με τη κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης
5. Ευκολία τεχνικής εφαρμογής

Για τη βιωσιμότητα, τα κριτήρια μέτρησης είναι:

1. Η αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης
2. Ο χρόνος μέχρι τη θετική ταμειακή ροή
3. Οι ανάγκες σε προσωπικό
4. Οι ανάγκες σε χρηματοδότηση

### **Απόφαση 1: Προτεραιότητες ηλεκτρονικών καναλιών**

Η επιλογή του κατάλληλου καναλιού μπορεί να αποτυπωθεί πολύ απλά μέσα από τα λόγια των Gulati και Garino (2000) σαν το σωστό μίγμα από «bricks» και «clicks». Οι επιμέρους επιλογές μεταξύ αυτών των δύο απεικονίζονται στο διάγραμμα 4.8, το οποίο συνοψίζει το βαθμό δέσμευσης της επιχείρησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο και την επιροοή αυτής στα παραδοσιακά κανάλια. Ένα παρόμοιο διάγραμμα από τον De Kare – Silver (2000) προτείνει ότι οι εναλλακτικές στρατηγικές ηλεκτρονικού εμπορίου πρέπει να επιλέγονται με βάση το ποσοστό της αγοράς στόχου που μπορεί να μετακινηθεί προς τα ηλεκτρονικά κανάλια καθώς και με βάση τα οφέλη της επιχείρησης ως προς τις αναμενόμενες αυξημένες πωλήσεις και το μειωμένο κόστος. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνο ψηφιακά είναι γνωστές ως αμιγώς δραστηριοποιούμενες στο Διαδίκτυο (Internet pure plays). Αν και η πλήρη μετάβαση σε ηλεκτρονικές συναλλαγές είναι δύσκολη για τις επιχειρήσεις, πολλές πλέον κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση. Η μετάβαση σε μία υπηρεσία που είναι καθαρά ηλεκτρονική δεν είναι πιθανή για πολλές επιχειρήσεις για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές ενός λιανέμπορου προϊόντων όπως κινητά τηλέφωνα ή ηλεκτρονικές συσκευές, συχνά επιθυμούν να συγκρίνουν τα φυσικά χαρακτηριστικά των επιμέρους προϊόντων ή να λάβουν συμβουλές επιτόπου από τον πωλητή. Για αυτό τον λόγο, επιχειρήσεις που πουλάνε κινητά τηλέφωνα και σχετικά προϊόντα, όπως ο Γερμανός και η Vodafone συνεχίζουν να διαθέτουν σημαντική φυσική παρουσία και η πλειοψηφία των πωλήσεων τους έρχεται από τα καταστήματα.



**Διάγραμμα 4.8:** Στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης σε σχέση με την σπουδαιότητα του Διαδικτύου σαν κανάλι

Πηγή: David Chaffey, 2009

## Απόφαση 2: Στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς και προϊόντων

Η επιλογή των αγορών που θα στοχεύσει η επιχείρηση μέσα από τα ψηφιακά κανάλια της με στόχο τη δημιουργία αξίας αποτελεί βασικό σημείο στη γενικότερη διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης αλλά και στον καθορισμό της στρατηγικής μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει.

Στο στάδιο αυτό η διοίκηση καλείται επίσης να αποφασίζει κατά πόσο θα χρησιμοποιήσει νέες τεχνολογίες προκειμένου να μπορέσει να προσεγγίσει νέες αγορές. Η μήτρα ανάπτυξης αγοράς και προϊόντων (διάγραμμα 4.9) αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την αναγνώριση των σωστών στρατηγικών για την αύξηση των πωλήσεων ανάλογα με το προϊόν που προσφέρεται και την αγορά στην οποία προσφέρεται.

Ανάπτυξη αγοράς	Νέες αγορές	<p><b>Στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς:</b></p> <p>Το ίντερνετ χρησιμοποιείται για την στόχευση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέων γεωγραφικών αγορών</li> <li>• Νέων τμημάτων πελατών</li> </ul>	<p><b>Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων:</b></p> <p>Το ίντερνετ χρησιμοποιείται για την υποστήριξη:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαποίκισης σε σχετικές επιχειρήσεις</li> <li>• Διαποίκισης σε μη σχετικές επιχειρήσεις</li> <li>• Κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω</li> <li>• Κάθετης ολοκλήρωσης προς τα μπροστά</li> <li>• Οριζόντιας ολοκλήρωσης</li> </ul>
	Υπάρχουσες αγορές	<p><b>Στρατηγική διείσδυσης της αγοράς:</b></p> <p>Το ίντερνετ χρησιμοποιείται με στόχο:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Την ανάπτυξη μεριδίου αγοράς</li> <li>• Τη βελτίωση της πιστότητας του πελάτη</li> <li>• Βελτίωση της αξίας του πελάτη</li> </ul>	<p><b>Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων:</b></p> <p>Το ίντερνετ χρησιμοποιείται με στόχο:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Να προσθέσει αξία σε υπάρχοντα προϊόντα</li> <li>• Να αναπτύξει ψηφιακά προϊόντα</li> <li>• Να αλλάξει τα μοντέλα πληρωμής</li> <li>• Να αυξήσει τη σειρά των προϊόντων</li> </ul>
		Υπάρχοντα προϊόντα	Νέα προϊόντα

**Ανάπτυξη προϊόντος/-ων**

**Διάγραμμα 4.9:** Χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο για την υποστήριξη διαφορετικών στρατηγικών ανάπτυξης

Πηγή: David Chaffey, 2009

Παρακάτω οι διάφορες στρατηγικές που αναφέρονται στον πίνακα, αναλυτικά:

1. **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ:** Η στρατηγική αυτή αφορά τη χρήση ψηφιακών καναλιών για την πώληση υπάρχοντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές. Το Internet διαθέτει μεγάλη δυναμική στην αύξηση ή διατήρηση των πωλήσεων μέσα από τη στρατηγική αυτή. Το διάγραμμα αναφέρει τρεις τρόπους μέσα από τους οποίους το Internet μπορεί να συνεισφέρει στη διείσδυση της αγοράς:
  - *Ανάπτυξη μεριδίου αγοράς:* Οι εταιρείες μπορούν και ανταγωνίζονται πολύ πιο αποτελεσματικά στο ψηφιακό περιβάλλον καθότι μέσα από τις ιστοσελίδες τους και μέσα από αποτελεσματικές τακτικές μάρκετινγκ μπορούν να μετατρέπουν πιο εύκολα τους επισκέπτες σε αγοραστές.
  - *Βελτίωση της πιστότητας των καταναλωτών:* Οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν την αξία που προσφέρουν στους πελάτες τους, μετατρέποντας τους σε online πελάτες

και προσθέτοντας αξία στα υπάρχοντα προϊόντα, υπηρεσίες και μάρκες δημιουργώντας πλέον μία ιντερνετική πρόταση αξίας.

- *Βελτίωση αξίας πελάτη:* Οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν την αξία των πελατών, αυξάνοντας αντίστοιχα την κερδοφορία τους και μειώνοντας το κόστος εξυπηρέτησης αυτών ή και ταυτόχρονα αυξάνοντας το ρυθμό αγοράς, τη συχνότητα χρήσης και την ποσότητα χρήσης. Αυτοί οι συνδυασμοί συμπεριφοράς μπορούν κάλλιστα να οδηγήσουν σε αύξηση πωλήσεων.

**2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ:** Στην περίπτωση αυτή τα διαδικτυακά κανάλια χρησιμοποιούνται με στόχο την πώληση σε νέες αγορές, εκμεταλλευόμενα τις συνέργειες κόστους όταν μία εταιρεία διαφημίζεται διεθνώς. Επίσης, η ηλεκτρονική πώληση δίνει τη δυνατότητα στην εκάστοτε εταιρεία να έχει παρουσία σε χώρες όπου δε διαθέτει γραφεία και δυναμικό πωλήσεων μειώνοντας σημαντικά το κόστος. Το Internet έχει βοηθήσει σημαντικά αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους όπως η EasyJet και η Ryan Air να εισέλθουν σε νέες αγορές προσφέροντας δρομολόγια σε χαμηλό κόστος.

Επίσης, μέσω του Internet στα πλαίσια της στρατηγικής αυτής, υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να πωληθούν σε νέα τμήματα αγοράς ή διαφορετικούς τύπους καταναλωτών. Πολλές εταιρείες έχουν ανακαλύψει μέσα από τη χρήση του Internet και των προσωπικών ιστοσελίδων τους ότι το κοινό τους online μπορεί να διαφέρει σημαντικά από το παραδοσιακό κοινό τους, ανοίγοντας τους την ευκαιρία ανάπτυξης της αγοράς με υπάρχοντα προϊόντα.

**3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ:** Το Internet μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προσθέσει αξία ή να επεκτείνει τα υπάρχοντα προϊόντα. Για παράδειγμα, μία αυτοκινητοβιομηχανία μπορεί δυνητικά να προωθήσει τα προϊόντα της και υπηρεσίες σέρβις μέσα και από τη δική της ιστοσελίδα. Ωστόσο, στην πραγματικότητα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν να προωθηθούν μόνο μέσω του Internet είναι λίγα. Αυτά είναι κυρίως ψηφιακά προϊόντα ή πληροφοριακά προϊόντα όπως η μουσική και τα βιβλία, τα οποία μέσω του Internet ουσιαστικά βρήκαν ένα νέο κανάλι διανομής ή και ακόμα δημιούργησαν νέες πηγές εσόδων για τις εταιρείες που τα εμπορεύονται. Για παράδειγμα, ένα λιανέμπορος μπορεί μέσω του Internet και της ιστοσελίδας του να πετύχει και διασταυρούμενες πωλήσεις, δημιουργώντας διαδικτυακά πακέτα προσφορών χωρίς να έχει και το κόστος της ανά-συσσκευασίας αυτών ή δημιουργίας προωθητικού υλικού για την ενημέρωση του καταναλωτή για την προσφορά.



**4. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ:** Στην περίπτωση αυτή, αναπτύσσονται νέα προϊόντα τα οποία πωλούνται σε νέες αγορές. Το Internet δε μπορεί μεμονωμένα να φέρει εις πέρας αυτές τις στρατηγικές υψηλού κινδύνου. Ωστόσο, μπορεί να τις κάνει δυνατές με χαμηλότερο κόστος από ότι θα γίνονταν παλαιότερα με παραδοσιακούς τρόπους εισόδου σε μία νέα αγορά με νέα προϊόντα. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τις εξής τρεις εναλλακτικές:

- Διαφοροποίηση μέσω εισόδου σε συναφείς επιχειρήσεις (RELATED DIVERSIFICATION): Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση προσθέτει προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι σχετικά με τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες που ήδη προσφέρει. Για παράδειγμα, μία εταιρεία παροχής πτήσεων χαμηλού κόστους μπορεί να χρησιμοποιήσει την υπάρχουσα ιστοσελίδα της και την υπάρχουσα βάση πελατών για να προωθήσει υπηρεσίες συναφείς με το τουρισμό όπως κρατήσεις ξενοδοχείων, ενοικίασης αυτοκινήτων, ασφάλειας ταξιδιών σε σχετικά χαμηλό κόστος.
- Διαφοροποίηση μέσω εισόδου σε μη συναφείς επιχειρήσεις (UNRELATED DIVERSIFICATION): Στην περίπτωση αυτή για παράδειγμα η ίδια εταιρεία χαμηλού κόστους που αναφέραμε παραπάνω μπορεί να αποφασίσει να χρησιμοποιήσει την ιστοσελίδα της και την υπάρχουσα βάση πελατών της για να προωθήσει προϊόντα ή υπηρεσίες μη συναφείς με τις υπηρεσίες τουρισμού και ταξιδιών διότι θεωρεί ότι είναι σχετικές προς το κοινό της.
- Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω – με τους προμηθευτές (backward integration): αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη ανταλλαγή δεδομένων (data exchange) μεταξύ λιανέμπορου και των προμηθευτών του με αποτέλεσμα ο λιανέμπορος να καταφέρνει να αποκτήσει μεγαλύτερο έλεγχο επί της εφοδιαστικής αλυσίδας τους.
- Κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά – με τους ενδιάμεσους (forward integration): και πάλι επιτυγχάνεται μέσα από την ανταλλαγή δεδομένων με τους διανομείς σαν online ενδιάμεσους.
- Οριζόντια ολοκλήρωση: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δημιουργεί επιχειρήσεις με παρόμοιο αντικείμενο ή εξαγοράζει ή/και συγχωνεύεται με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου προκειμένου να ενισχύσει την παρουσία της ηλεκτρονικά στην αγορά που δραστηριοποιείται.

### Απόφαση 3: Στρατηγικές τοποθέτησης και διαφοροποίησης

Από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει ποια τμήματα της αγοράς και του κοινού θα στοχεύσουν, καλούνται να καθορίσουν το καλύτερο δυνατό τρόπο για να τοποθετήσουν τις online υπηρεσίες τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και σε σχέση με τέσσερις μεταβλητές: ποιότητα προϊόντος, ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας, τιμή και χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας. Σύμφωνα με τον Deise et al. (2000) οι παραπάνω παράγοντες είναι αυτοί οι οποίοι διαμορφώνουν και την αντίληψη του καταναλωτή για τη μάρκα σύμφωνα με την παρακάτω σχέση:

$$\begin{aligned} & \text{Αξία πελάτη (αντίληψη μάρκας)} \\ & = \\ & \frac{\text{Ποιότητα προϊόντος} * \text{ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας}}{\text{Τιμή} * \text{Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας}} \end{aligned}$$

Οι στρατηγικές πρέπει να απαντούν σε ποιο βαθμό η αύξηση της ποιότητας του προϊόντος και της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας μπορεί να συνδυαστεί με μείωση τιμής και χρόνου εκτέλεσης της παραγγελίας.

Σύμφωνα με τον Chaston (2000) υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές επιλογές αναφορικά με την τοποθέτηση της επιχείρησης στην online αγορά. Αυτές οι επιλογές πρέπει να χτίζουν πάνω σε υπάρχουσες δυνάμεις της επιχείρησης και να τις ενισχύουν μέσα από τις online λειτουργίες της επιχείρησης. Συγκεκριμένα αναφέρονται παρακάτω:

- Product Performance Excellence (Τελειότητα Επίδοσης Προϊόντος): Για παράδειγμα, το προϊόν μπορεί να ενισχυθεί προσθέτοντας ηλεκτρονικά τη δυνατότητα εξατομίκευσης του προϊόντος
- Price Performance Excellence (Τελειότητα Επίδοσης Τιμής Προϊόντος): Μέσα από τις λειτουργίες του Internet, η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει καλύτερες τιμές στους πιστούς της πελάτες ή να μειώσει τις τιμές όταν πέφτει η ζήτηση (είθισται σαν πρακτική από τις αεροπορικές όταν έχουν δρομολόγια πτήσεων που παρουσιάζει χαμηλό ποσοστό πληρότητας).
- Transactional Excellence (Τελειότητα Λειτουργιών Συναλλαγής): Μέσα και πάλι από τις πολλαπλές λειτουργίες του Internet, η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει εξελιγμένη εμπειρία του χρήστη. Για παράδειγμα, ένα online site λιανικής πώλησης μπορεί να δίνει στο χρήστη τη δυνατότητα να βλέπει πληροφορίες που αφορούν την τιμή, τη

διαθεσιμότητα, την ποσότητα σε στοκ ή και το πότε αναμένεται το προϊόν ενδιαφέροντος να είναι διαθέσιμο.

- Relationship Excellence (Τελειότητα Αλληλεπίδρασης με τον Πελάτη): εξατομικευμένες υπηρεσίες που δίνουν στο χρήστη τη δυνατότητα να βλέπουν το ιστορικό παραγγελιών τους, να βάλουν επαναληπτικές παραγγελίες, να παρακολουθούν την πορεία εκτέλεσης μίας ή και περισσότερων παραγγελιών, είναι όλες υπηρεσίες που ενισχύουν τη σχέση του χρήστη με την επιχείρηση και προσθέτουν αξία στην επιχείρηση.

Αυτές οι επιλογές τοποθέτησης έχουν αρκετά κοινά με τις στρατηγικές τοποθέτησης του Porter της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης του προϊόντος. Η τοποθέτηση του Porter έχει δεχτεί κριτική από διάφορους σχολιαστές που πιστεύουν ότι για να παραμείνει μία επιχείρηση ανταγωνιστική πρέπει να συνδυάζει τη τέλεια απόδοση σε όλους αυτούς τους τομείς. Οι πελάτες πολύ πιθανό να μη κρίνουν με βάση μόνο ένα κριτήριο (πχ τιμή vs ποιότητα) αλλά με πολλαπλά κριτήρια. Αυτή είναι και η τοποθέτηση των Kim et al (2004) οι οποίοι αναφέρουν για τις online επιχειρήσεις το παρακάτω: *«Οι ολοκληρωμένες στρατηγικές που συνδυάζουν στοιχεία στρατηγικής ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι σίγουρο ότι θα ξεπεράσουν τις μεμονωμένες στρατηγικές ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης».*

Ο τύπος των κριτηρίων με βάση τα οποία οι πελάτες κρίνουν την επίδοση μίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται ηλεκτρονικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της ως προς τον ανταγωνισμό και τις προσδοκίες των χρηστών. Παρακάτω αναφέρονται ως παράδειγμα ενδεικτικά κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για την αξιολόγηση της δικής τους πρότασης σε σχέση με τον ανταγωνισμό και πως σκοράρουν.

Κατηγορίες και Κριτήρια:

1. **Κατηγορία ευκολίας χρήσης.** Η ευκολία χρήσης κρίνεται από κριτήρια όπως:
  - Η ευκολία και απλότητα ανοίγματος λογαριασμού και διενέργειας συναλλαγών
  - Συνέπεια στο σχεδιασμό και την πλοήγηση στην ιστοσελίδα
  - Συνέπεια στην εφαρμογή συγκεκριμένων αρχών αλληλεπίδρασης με το χρήστη
2. **Αίσθημα σιγουριάς και εμπιστοσύνης του χρήστη προς το ηλεκτρονικό περιβάλλον:**
  - Διαθεσιμότητα επιλογών εξυπηρέτησης του πελάτη συμπεριλαμβανομένου τηλεφώνου, e-mail και φυσικά καταστήματα

- Η δυνατότητα διαχείρισης πολλαπλών τηλεφωνημάτων και e-mails ταυτόχρονα από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
- Όροι χρήσης, εγγυήσεις, τυχόν χρεώσεις και πως αυτές προκύπτουν
- Εικοσιτετράωρη παρακολούθηση του site, επτά μέρες την εβδομάδα, τριακόσιες εξήντα πέντε μέρες το χρόνο
- Υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών, πόσα χρόνια έχει παρουσία η επιχείρηση online

### **3. On site διαθέσιμοι πόροι**

- Διαθεσιμότητα συγκεκριμένων προϊόντων
- Δυνατότητα του χρήστη να αλληλεπιδρά με το κάθε προϊόν ξεχωριστά online
- Δυνατότητα του χρήστη να αναζητά και να λαμβάνει υποστήριξη online

### **4. Υπηρεσίες ενδυνάμωσης σχέσεων με το πελάτη**

- Online βοήθεια, online οδηγοί, γλωσσάρι και τμήμα «συχνών ερωτήσεων»
- Δυνατότητα παροχής συμβουλών online
- Δυνατότητα προσαρμογής δεδομένων στο προφίλ του χρήστη
- Δυνατότητα χρήσης των στοιχείων του χρήστη με στόχο τη διευκόλυνση των μελλοντικών τους συναλλαγών
- Κίνητρα συχνής ή επαναληπτικής παραγγελίας

### **5. Κόστος**

- Χρεώσεις αποστολής και διαχείρισης
- Ποσό ελάχιστης παραγγελίας
- Επιτόκια

Οι διαδικασίες της τμηματοποίησης, τοποθέτησης και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι διαδικασίες κλειδιά στη διαμόρφωση της στρατηγικής ηλεκτρονικού μάρκετινγκ. Στόχος είναι η δημιουργία μίας ηλεκτρονικής πρότασης αξίας (**online value proposition**). Η ηλεκτρονική πρόταση αξίας συνοψίζει τα οφέλη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που ενισχύουν την κύρια πρόταση της επιχείρησης, είναι το σημείο διαφοροποίησης από την offline πρόταση της επιχείρησης και είναι αυτή που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τον ανταγωνισμό.

### **Απόφαση 4: Μοντέλα business και εσόδων**

Κατά τη διαμόρφωση της online στρατηγικής είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη και τυχόν ευκαιρίες από νέες επιχειρήσεις και μοντέλα εσόδων. Η συνεχής αναζήτηση και

υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών για τη βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη online είναι σημείο κλειδί στη διαμόρφωση της ψηφιακής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα site πώλησης ταξιδιωτικών υπηρεσιών μπορεί να καινοτομεί ενισχύοντας όλο και περισσότερο την εμπειρία του χρήστη προσφέροντας του υπηρεσίες όπως ταξιδιωτικούς οδηγούς ανά προορισμό, ξεναγήσεις μέσω βίντεο, τη δυνατότητα δημιουργία εξατομικευμένων διακοπών και την αποστολή email και ειδοποιήσεων με εξατομικευμένες προσφορές σύμφωνα με τις προτιμήσεις του χρήστη.

Η αναζήτηση τέτοιων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών είναι πολύ σημαντική καθότι αν οι επιχειρήσεις δεν αξιολογούν συνεχώς τις ευκαιρίες που προκύπτουν, τότε είναι σίγουρο ότι θα τις εκμεταλλευτούν ο ανταγωνισμός και τυχόν νεοεισερχόμενοι παίκτες. Αυτό ωστόσο προϋποθέτει και την προθυμία της επιχείρησης να δοκιμάσει και να πειραματιστεί με νέες τεχνολογίες. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η ευελιξία είναι θεμιτή αλλά η επιχείρηση δε πρέπει στο μεταξύ να χάνει την εστίαση της από τις βασικές της δραστηριότητες. Επίσης, οι μάντζερ μπορεί κάλλιστα να επιλέξουν να μη κάνουν τίποτα και να υιοθετήσουν τις στρατηγικές του «περιμένω και βλέπω» (wait and see) ή του «γρήγορου ακολουθητή» (fast follower) προκειμένου πρώτα να αξιολογήσουν πως θα κινηθεί ο ανταγωνισμός και αν το νέο μοντέλο κριθεί βιώσιμο, τότε μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα και να το υιοθετήσουν.

### **Απόφαση 5: Μετασχηματισμός της αγοράς**

Είδαμε ότι η ηλεκτρονική επικοινωνία προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας νέων δομών αγοράς μέσα από την ανά-διαμεσολάβηση και την από-διαμεσολάβηση.

Για παράδειγμα:

- Μία επιχείρηση που πουλάει τα προϊόντα της παραδοσιακά μέσα από πελάτες λιανικής μπορεί μέσω από-διαμεσολάβησης να επιλέξει να πουλάει κάποια ή και όλα τα προϊόντα απευθείας στον τελικό καταναλωτή μέσα από το δικό της ηλεκτρονικό κατάστημα.
- Μία επιχείρηση που αγοράζει πρώτες ύλες ή και προϊόντα μέσα από ενδιάμεσους, μπορεί μέσω ενός online συστήματος να προσεγγίσει περισσότερους προμηθευτές απευθείας, εξαλείφοντας τους ενδιάμεσους

### **Απόφαση 6: Εφοδιαστική αλυσίδα**

Σε αυτό το στάδιο πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα και το τμήμα προμηθειών όπως:

- Πώς μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει το Internet για να ενοποιηθεί με τους προμηθευτές της προκειμένου να μειώσει το κόστος και τον χρόνο διάθεσης του προϊόντος στην αγορά (time to market); π.χ θα μπορούσε να αναπτύξει ένα extranet (ένα ίντρανετ που είναι προσβάσιμο και από εξωτερικούς χρήστες)
- Ποιοι τύποι πρώτων υλών και αλληλεπίδρασης με τους προμηθευτές πρέπει να υποστηρίζονται από ένα ψηφιακό σύστημα προμηθειών
- Μπορεί η επιχείρηση να συμμετάσχει σε online αγορές προκειμένου να μειώσει το κόστος της;

### **Απόφαση 7: Διαχείριση εσωτερικής γνώσης**

Σε αυτό το στάδιο, οι οργανισμοί εξετάζουν και αξιολογούν τις εσωτερικές e-business δεξιότητες και συγκεκριμένα πώς μοιράζεται η γνώση εσωτερικά και πώς αναπτύσσονται οι εσωτερικές διαδικασίες. Ερωτήματα που συνήθως προκύπτουν και απαντώνται σε αυτή την κατηγορία είναι:

- Πώς το ίντρανετ της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει διαφορετικές επιχειρηματικές διαδικασίες όπως την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την εξυπηρέτηση πελατών και το τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας;
- Πώς μπορεί να προωθηθεί η διαδικασία διάχυσης της γνώσης προς τους εργαζόμενους για να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης;

### **Απόφαση 8: Οργανωτικοί πόροι και ικανότητες**

Από τη στιγμή που έχουν καθοριστεί και ληφθεί όλες οι στρατηγικές αποφάσεις αναφορικά με την ηλεκτρονική δραστηριοποίηση της επιχείρησης, χρειάζεται να ληφθούν αποφάσεις αναφορικά με το πως πρέπει να αλλάξει ο οργανισμός για να επιτύχει τις προτεραιότητες που έθεσε.

Οι Gulati και Garino (2000) αναγνωρίζουν μία σειρά από προσεγγίσεις από την ενσωμάτωση μέχρι και το διαχωρισμό. Οι επιλογές που μπορεί να ακολουθήσει ο οργανισμός είναι:

1. Δημιουργία εσωτερικού τμήματος (integration)
2. Κοινοπραξία (joint venture): η επιχείρηση επιλέγει να συνεργαστεί με ένα άλλο παίκτη για να χτίσει την online παρουσία της
3. Στρατηγική συμμαχία (strategic partnership): Για παράδειγμα η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στόχους της αγοράζοντας υπάρχοντα .coms από το να χτίσει την online παρουσία της από το μηδέν.
4. Διαχωρισμός (spin-off): στην περίπτωση αυτή επιλέγει να διαχωρίσει την υπάρχουσα επιχείρηση από αυτή που δραστηριοποιείται

Ακόμη επισημαίνουν τα πλεονεκτήματα της κάθε προσέγγισης. Η ενσωμάτωση ενέχει τη δυνατότητα χρήσης των υπαρχόντων μαρκών, ανταλλαγής πληροφοριών, επίτευξη οικονομικών κλίμακας (πχ στα κόστη αγοράς πρώτων υλών καθώς και διανομής των προϊόντων). Από την άλλη, η προσέγγιση του διαχωρισμού δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εστιάσει πιο καλά, της δίνει μεγαλύτερη ευελιξία για καινοτομία καθώς και τη πιθανότητα προσέλκυσης επενδυτών. Σύμφωνα με τους Gulati και Garino (2000), ο διαχωρισμός ενδείκνυται σε καταστάσεις όπως:

- Ένα διαφορετικό τμήμα πελατών θα στοχευθεί ή ένα διαφορετικό προϊόντικό μίγμα θα προσφερθεί ηλεκτρονικά
- Απαιτείται διαφορετική τιμολογιακή πολιτική offline και online
- Υπάρχει σημαντική σύγκρουση μεταξύ καναλιών
- Το Internet απειλεί το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο
- Απαιτείται έξτρα χρηματοδότηση ή εξειδικευμένο προσωπικό

Επιπλέον σε αυτό το στάδιο πρέπει να αξιολογηθούν και να βελτιωθούν ή να αλλάξουν οι παρακάτω δεξιότητες της επιχείρησης:

- Οι διαδικασίες επιλογής, υλοποίησης και παρακολούθησης πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (e-business).
- Η τοποθεσία διενέργειας του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς και οι τεχνολογικές δεξιότητες αυτής από το επίπεδο των λογισμικών και του εξοπλισμού της επιχείρησης αλλά και των ικανοτήτων του προσωπικού.
- Η προθυμία της ανώτατης διοίκησης να στηρίξει τη ηλεκτρονική στρατηγική που μπορεί συχνά και να αλλάξει λόγω της εξέλιξης των τεχνολογιών.
- Τα στελέχη πίσω από την τεχνολογία πλέον καλούνται να δουλέψουν πιο κοντά με τα στελέχη του μάρκετινγκ και αντίστροφα.

- Οι στρατηγικές μάρκετινγκ πλέον στοχεύουν σε τρεις βασικές δραστηριότητες, την προσέλκυση πελατών (customer acquisition), την απόκτηση αυτών (conversion) και τη διατήρηση τους (retention).

## 4.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Από τη στιγμή που έχει καθοριστεί η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, το επόμενο στάδιο είναι αυτό της εφαρμογής. Αυτό είναι και το στάδιο που συμβαίνουν οι περισσότερες αποτυχίες.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει όλες εκείνες τις τακτικές που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί. Εφόσον έχουμε φτάσει στο στάδιο αυτό πλέον υπάρχουν τρία βασικά επόμενα βήματα:

1. Ο προγραμματισμός των ενεργειών και των τακτικών μάρκετινγκ, διανομής και διάθεσης προϊόντων κλπ που πρέπει να λάβουν μέρος
2. Η εκτέλεση αυτών
3. Τέλος ο συνεχής έλεγχος προκειμένου να αξιολογούνται κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί, τι πήγε καλά, τι όχι και διορθωτικές ενέργειες.

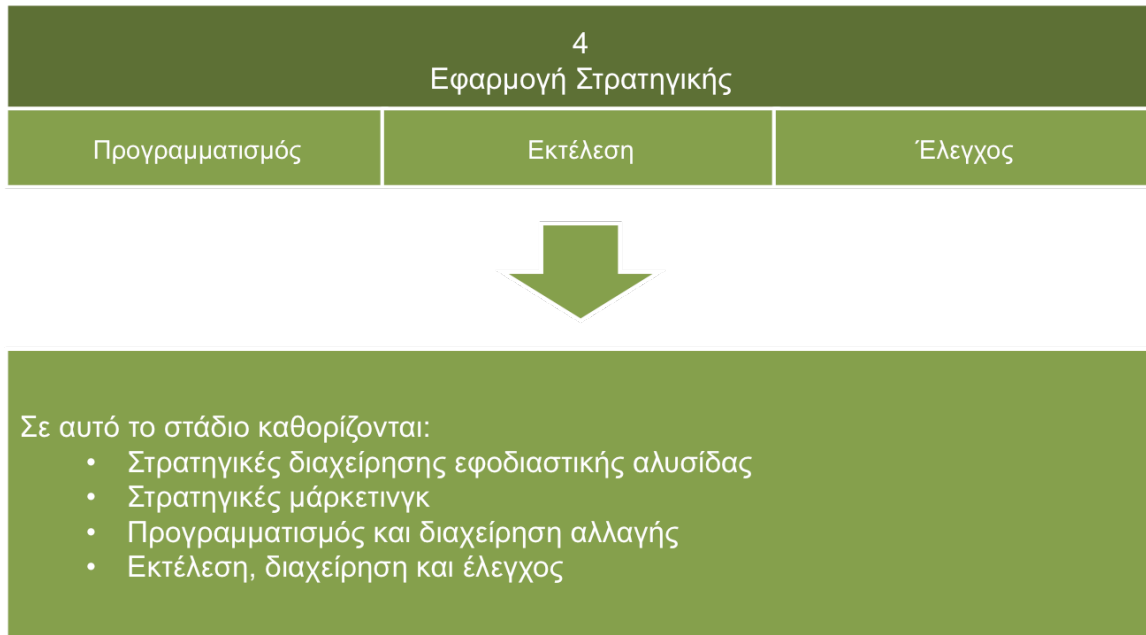
Όπως προαναφέρθηκε, η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μία διαδικασία που δε τελειώνει αλλά επιστρέφει συνεχώς στα προηγούμενα βήματα καθώς η εκάστοτε επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δε της επιτρέπει να παραμείνει στάσιμη προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει.

Στο διάγραμμα 4.10 απεικονίζονται οι κύριες τακτικές και δράσεις που λαμβάνονται κατά το στάδιο της εφαρμογής της στρατηγικής.

Η επιτυχία της στρατηγικής εξαρτάται από την κατανόηση αυτής από το σύνολο του οργανισμού και τη δημιουργία κοινών στόχων για την επίτευξη αυτής. Μία κοινή μέθοδος εφαρμογής της στρατηγικής είναι αυτή της εφαρμογής ενός 360 επικοινωνιακού πλάνου εσωτερικά. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πόστερς, σλόγκαν, διοργανώσεις, υπομνήματα και εκθέσεις, βίντεο, ιστοσελίδες κ.α. Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της στρατηγικής είναι το κατά πόσο η ανώτατη διοίκηση έχει αγκαλιάσει τη στρατηγική και επιδεικνύει ανάλογες συμπεριφορές πρότυπα προς υιοθέτηση. Η επιτυχία είναι πιο



σίγουρη όταν ο CEO είναι ουραγός της στρατηγικής που έχει συμφωνηθεί και επικοινωνηθεί στον οργανισμό.



**Διάγραμμα 4.10:** Στάδιο εφαρμογής στρατηγικής

Πηγή: *David Chaffey, 2009*

Η ανώτατη διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει στο στάδιο αυτό ένα στρατηγικό χάρτη, ο οποίος αναγνωρίζει εκείνα τα σημεία-σταθμούς στα οποία πρέπει να επιτύχει η επιχείρηση και πως αυτά θα επιτευχθούν. Μόλις, οριστούν αυτά τα σημεία του χάρτη, οι οργανισμοί ορίζουν τις μονάδες μέτρησης επίτευξης αυτών. Σε πρώτο στάδιο αυτές ορίζονται σε οργανωτικό επίπεδο και στη συνέχεια σε λειτουργικό επίπεδο. Έτσι κάθε τμήμα γνωρίζει πως επιτυγχάνοντας τους στόχους αυτούς συμβάλλει στον ευρύτερο στόχο της οργάνωσης. Αντίστοιχα, οι στόχοι ανά τμήμα στη συνέχεια κατεβαίνουν σε ατομικό επίπεδο και ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει πως ο ίδιος συμβάλλει ατομικά στη επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της οργάνωσης. Η επικοινωνία του στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης εσωτερικά και ο εναγκαλισμός αυτής από το σύνολο του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα είναι κριτικός παράγοντας στην επιτυχία αυτής.

## 4.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες εξαιτίας των οποίων μία ψηφιακή επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε αποτυχία. Ο Miller (2003) αναγνώρισε τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν μία επιχείρηση σε αποτυχία αναλύοντας μία σειρά από παραδείγματα ηλεκτρονικών επιχειρήσεων που δε τα κατάφεραν στον ψηφιακό κόσμο. Σαν το σημαντικότερο λάθος αναγνώρισε την τάση των επιχειρήσεων να υπερεκτιμούν την ταχύτητα με την οποία οι χρήστες υιοθετούν .com καινοτομίες. Οι επιχειρήσεις τείνουν να εκτιμούν ότι καινοτόμα ηλεκτρονικά προϊόντα μπορεί να αντικαταστήσουν άμεσα τα παραδοσιακά προϊόντα όπως για παράδειγμα ότι η online αγορά τροφίμων πολύ γρήγορα θα αντικαταστήσει τη συμβατική αγορά τροφίμων από φυσικά καταστήματα κάτι το οποίο δείχνει να έχει ακόμα μέλλον.

Άλλοι λόγοι που εντοπίστηκαν από το Miller είναι:

- Λάθη χρονισμού: για παράδειγμα υπηρεσίες ψηφιακής διασκέδασης που προσφέρονταν είτε online είτε για μεταφόρτωση όταν ακόμα δεν ήταν διαθέσιμο ευρέως το Internet υψηλών ταχυτήτων με αποτέλεσμα να οδηγούμαστε σε κακή εμπειρία καταναλωτή.
- Έλλειψη δημιουργικότητας: πολλές επιχειρήσεις τείνουν να αντιγράφουν άλλα επιχειρηματικά μοντέλα ή άλλες υπάρχοντες υπηρεσίες. Η ελλιπής έρευνα αναφορικά με την προσφορά και ζήτηση συγκεκριμένων υπηρεσιών, του τι προσφέρει ο ανταγωνισμός και του τι διαφορετικό μπορεί η ίδια η επιχείρηση να προσφέρει έτσι ώστε να πείσει τους χρήστες να αλλάξουν πάροχο μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε αποτυχία.
- Προσφορά δωρεάν υπηρεσιών: πολλές επιχειρήσεις τείνουν να προσφέρουν πολλές υπηρεσίες δωρεάν προκειμένου να προσελκύσουν χρήστες και εγγραφές. Αυτό όμως έχει τον κίνδυνο όταν προσφέρεται ένα καλό επίπεδο υπηρεσιών δωρεάν τότε είναι δύσκολο να πειστεί ο χρήστης να πληρώσει για οριακά καλύτερες υπηρεσίες.
- Υπέρ-αισιοδοξία: Με στόχο να προσελκύσουν το ενδιαφέρον επενδυτών σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις στο κλάδο, κάποιοι επιχειρηματίες μπορεί να τείνουν να υπερβάλλουν ως προς τη ζήτηση των προϊόντων τους και την ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

Πέρα από τους παραπάνω λόγους, είναι σημαντικό να αναφέρουμε κάποια κλασικά λάθη που γίνονται από start up αλλά και υπάρχουσες επιχειρήσεις σε όλα τα στάδια της στρατηγικής διαδικασίας που περιγράφηκε παραπάνω:

- **ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ:** ανεπαρκής έρευνα όσον αφορά την ζήτηση για καινοτόμα προϊόντα καθώς και τις ανταγωνιστικές δυνάμεις που «απειλούν» την επιχείρηση.
- **ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ:** η τάση να τίθενται μη ρεαλιστικοί στόχοι/σκοποί ή ακόμα χειρότερα όχι ξεκάθαροι στόχοι.
- **ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ:** λάθος αποφάσεις αναφορικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, τις αγορές-στόχους, τη διαφοροποίηση προσφερόμενου προϊόντος, τη στρατηγική τιμολόγησης, τη στρατηγική διανομής κλπ
- **ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ:** προβλήματα που αφορούν την ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, την διαχείριση αλλαγών κα.

#### **4.9 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Στον αντίποδα, μία αξιολόγηση των παραγόντων επιτυχίας κατά την εφαρμογή ηλεκτρονικής στρατηγικής έχει πραγματοποιηθεί από τους Jeffcoate et al (2002) και ανέδειξε τους παρακάτω παράγοντες επιτυχίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων που όμως θα μπορούσαν να υιοθετηθούν και από μεγάλους οργανισμούς.

1. Περιεχόμενο. Η αποτελεσματική παρουσίαση των υπηρεσιών και προϊόντων
2. Ευκολία. Η ευκολία χρήσης της ιστοσελίδας από το χρήστη.
3. Έλεγχος. Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει τις διαδικασίες που πράγματι μπορούν να διαχειριστούν
4. Διάδραση. Η διαδικασία διάδρασης και ανάπτυξης σχέσης με τον κάθε πελάτη
5. Κοινότητα. Η διαδικασία χτίσιματος σχέσεων με γκρουπ πελατών που έχουν κοινά χαρακτηριστικά δημιουργώντας κοινότητες χρηστών
6. Ευαισθησία τιμών. Η ευαισθησία ενός προϊόντος ή μία υπηρεσίας στον ανταγωνισμό τιμών από τους ανταγωνιστές online
7. Η εικόνα της μάρκας. Η ικανότητα να χτίσει η επιχείρηση μία αξιόπιστη μάρκα στο κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου

8. Δέσμευση. Η δέσμευση της επιχείρησης στο κόσμο του ιντερνέτ και τη καινοτομία.
9. Συνεργασίες/Συμμαχίες. Ο βαθμός στον οποίο οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις εξασφαλίζουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις για να ενισχύσουν την ηλεκτρονική παρουσία τους και να επεκτείνουν τις υπηρεσίες τους.
10. Βελτίωση διαδικασιών. Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις συνεχών βελτιώνουν και αυτοματοποιούν υπάρχουσες διαδικασίες τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

- Awais M. & Samin T., “Advanced SWOT Analysis of E-Commerce”, IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, March 2012, διαθέσιμο online εδώ: <http://ijcsi.org/papers/IJCSI-9-2-2-569-574.pdf>
- Bogue R.L., “Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan”, άρθρο στο techrepublic.com, April 2005, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/>
- Chaffey D., “E-commerce and E-commerce Management. Strategy, implementation and practice”, FT Prentice Hall, Fourth Edition, 2009
- Childress B. & Revised by Kirkwood H.P., Jr., “Porter’s 5-Forces Model”, άρθρο στο referenceforbusiness.com, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Porter-s-5-Forces-Model.html>
- Chaston I., “E-marketing Strategy”, McGraw-Hill Publishing Co., September 2000.
- Daniel E., Wilson H., McDonald M., Ward J., “Marketing Strategy in the Digital Age”, Financial Times Series, 2001.
- De Kare Silver M., “E-SHOCK 2000. The Electronic Shopping Revolution: Strategies for Retailers and Manufacturers”, MacMillan Business, 2000.
- Deise M., Nowikow C., King P., Wright A., “Executive’s Guide to E-Business: From Tactics to Strategy”, Wiley, May 2000
- Distelzweig H., Clark C. & Revised by Plenert G., “Strategy Formulation”, άρθρο στο referenceforbusiness.com, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Formulation.html>
- Djan J., “Electronic Commerce”, University of London, 2008.
- Gerry J., Kevan S., Richard W., “Fundamentals of Strategy”, Ft Prentice Hall, 2010.
- Gulati R., Garino J., “Get the Right Mix of Bricks and Clicks”, άρθρο στο Harvard Business review, May – June 2000 issue, διαθέσιμο online εδώ: <https://hbr.org/2000/05/get-the-right-mix-of-bricks-and-clicks>

- Jefferson & Associates, “Marketing Strategy - Market Diversification”, 2009, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.jeffersonassoc.com/mktdiversificationstrategy.htm>
- Jeffcoate J., Chappel C., Feindt S., “Best practice in SME adoption of e-commerce”, Benchmarking: An international Journal, Vol 9 No. 2, 2002
- Joe T. & Revised by Droege S., “Strategy levels”, άρθρο στο [referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com), διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Levels.html>
- Kaplan M, “SWOT analysis for E-commerce companies”, άρθρο στο [practicalecommerce.com](http://www.practicalecommerce.com), April 2013, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.practicalecommerce.com/articles/3971-SWOT-Analysis-for-Ecommerce-Companies>
- Kim E., Nam D., Stimpert J.L, “The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions”, Journal of Management, 2004.
- Kiran Y., Dr. Divya S., “SWOT Analysis of E-Commerce”, Research India Publications, volume 4, 2014, διαθέσιμο online εδώ:  
[http://www.ripublication.com/aeer\\_spl/aeer4n6spl\\_19.pdf](http://www.ripublication.com/aeer_spl/aeer4n6spl_19.pdf)
- Lynch R., “Corporate Strategy”, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2000.
- Mayo D. & Revised by Grigoroudis E and Zopoundis C., “Strategic Planning Tools”, άρθρο στο [referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com), διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategic-Planning-Tools.html>
- Miller T., “Top Ten Lessons from the Internet Shakeout”, Article on <http://www.webmergers.com>, 2002, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.businessplanarchive.org/whatwecanlearn/tenlessons.php>
- Ott C., KZatz D.A., Thomas J. & Revised by Plenert G, “Strategy Implementation”, άρθρο στο [referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com), διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Implementation.html>
- Schneider G., “E-Business”, International Edition, Ninth Edition, 2010.
- Thomas J. G. & Revised by Mason W.H., “Diversification Strategy”, άρθρο στο [referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com), διαθέσιμο online εδώ:

<http://www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Diversification-Strategy.html>

- Tjan A., “Finally, a Way to Put Your Internet Portfolio in Order”, άρθρο στο Harvard Business review, Φεβρουάριος 2001, διαθέσιμο online εδώ:  
<https://hbr.org/2001/02/finally-a-way-to-put-your-internet-portfolio-in-order>
- Turban E., David K., Lee J., Liang T., Turban D., “Electronic Commerce 2012. A managerial and social networks perspective”, Pearson Education, Seventh Edition, 2012.
- Wikipedia, “SMART criteria”, [https://en.wikipedia.org/wiki/SMART\\_criteria](https://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria)
- Wikipedia, “Porter's generic strategies”,  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s\\_generic\\_strategies](https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_generic_strategies)

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## ΑΝΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

### 5.1 MOBILE COMMERCE

#### 5.1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΤΟΠΙΟ

Η έννοια του κινητού εμπορίου ή ασύρματου επιχειρείν (e-business) επινοήθηκε για πρώτη φορά το 1997 από τον Kevin Duffey στο λανσάρισμα του Παγκόσμιου Φόρουμ Κινητού Εμπορίου όπου σήμανε τη δυνατότητα μεταφοράς των δυνατοτήτων του ηλεκτρονικού εμπορίου απευθείας στα χέρια του καταναλωτή, οπουδήποτε και αν βρίσκεται μέσα από την τεχνολογία του ασύρματου Internet. Πολλοί τείνουν να θεωρούν το κινητό εμπόριο σαν ένα κινητό κατάστημα στην τσέπη του χρήστη.

Το κινητό εμπόριο είναι μία φυσική επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το κινητό εμπόριο είναι ουσιαστικά η ικανότητα να διεξάγει κανείς εμπόριο μέσα από μία κινητή συσκευή. Οι κινητές συσκευές παρέχουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσφέρουν νέες υπηρεσίες στους υπάρχοντες πελάτες τους, αλλά και να προσελκύσουν νέους πελάτες. Ωστόσο, οι μικρές οθόνες των συσκευών και το περιορισμένο εύρος ζώνης της πλειοψηφίας των συσκευών στην αρχή περιορίσε το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Τα τελευταία χρόνια η εικόνα αυτή αλλάζει σημαντικά λόγω των 3G και 4G δικτύων αλλά και συσκευών όπως το iPhone, το iPad και την άνθηση των λεγόμενων «έξυπνων» συσκευών (smartphones). Αυτό φανερώνει πως η στρατηγική αξία των κινητών συστημάτων θα μεγαλώσει σημαντικά.

#### 5.1.2 Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΑΝΑ ΤΟ ΚΟΣΜΟ

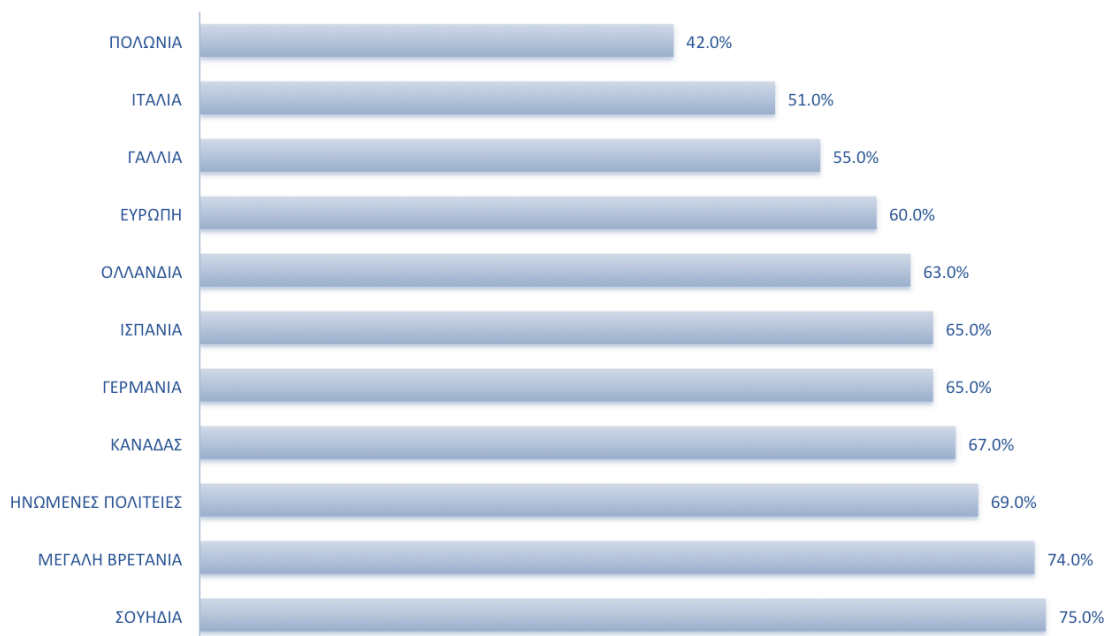
Σύμφωνα με τη BI INTELLIGENCE REPORT, το 2020 το κινητό εμπόριο στις Η.Π.Α θα αναλογεί στο 45% του συνολικού ηλεκτρονικού εμπορίου, φτάνοντας τα \$284 δισ. σε αξία πωλήσεων. Το ποσό αυτό είναι τρεις φορές η αξία του κινητού εμπορίου όπως αυτή



προβλέπεται για το 2016. Σύμφωνα και πάλι με τον ίδιο φορέα, το 2016 το κινητό εμπόριο παγκοσμίως θα κατέχει το 20,6% της συνολικής αγοράς, φτάνοντας τα \$79 δισ. σε αξία.

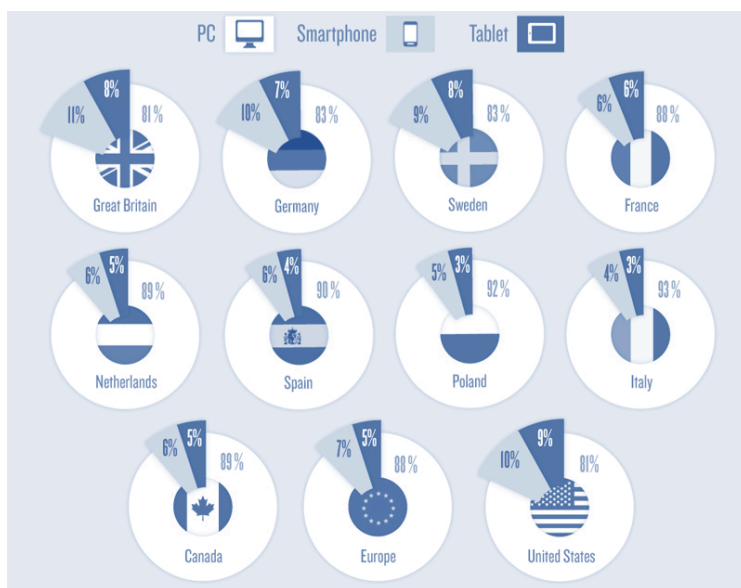
Άλλη έρευνα που έτρεξε από το PayPal σε συνεργασία με την εταιρεία ερευνών Ipsos, η οποία μελέτησε τις καταναλωτικές συνήθειες 17.600 καταναλωτών σε 22 χώρες, μας δείχνει ότι μεταξύ 2013 και 2016 η ανάπτυξη του κινητού εμπορίου σε αυτές τις χώρες αναμένεται να αγγίξει σύνολο το 42%, ξεπερνώντας κατά πολύ την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου που προβλέπεται στο 13%. Τα αποτελέσματα αυτά διαφαίνονται στα εμπορικά αποτελέσματα του ίδιου του PayPal που βλέπει τις πληρωμές από κινητές συσκευές να αυξάνονται σημαντικά τα τελευταία τέσσερα χρόνια και να αναλογούν πλέον στο 20% του συνολικού όγκου συναλλαγών παγκοσμίως. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό ήταν λιγότερο από 1% το 2010.

Σύμφωνα με τη RetailMeNot, μία παγκόσμια αγορά για ψηφιακές αγορές, οι Ευρωπαίοι με τη σειρά τους αναμένονταν να ξοδέψουν το 2015, €45 δισ. σε αγορές μέσω των κινητών τους συσκευών, ποσό αυξημένο κατά 88,7% σε σχέση με το 2014. Από την άλλη, οι αγορές μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή αναμένονταν να αυξηθούν μόνο κατά 6%. Στην Ευρώπη, το 12% όλων των ηλεκτρονικών αγορών πραγματοποιείται πλέον μέσα από κινητές συσκευές, ένα νούμερο που συνεχώς μεγαλώνει. Η RetailMeNot, ταυτόχρονα επιβεβαιώνει ότι η υιοθέτηση των smartphones στη Βόρεια Αμερική, παραμένει σημαντικά υψηλότερη από αυτή στην Ευρώπη, καθότι το 69% των χρηστών διαθέτει smartphones, σε αντίθεση με την Ευρώπη, όπου το ποσοστό αυτό διαμορφώνεται λίγο πιο κάτω από το 60%. Για παράδειγμα, στην Πολωνία, μόλις το 42% του πληθυσμού διαθέτει smartphone ενώ στη Σουηδία τρεις στους τέσσερις έχουν στην κατοχή τους ένα smartphone (Διάγραμμα 5.1). Αναλύοντας, τις προτιμητέες συσκευές των χρηστών επιβεβαιώνεται ότι ο σταθερός υπολογιστής παρέμεινε, η πιο δημοφιλής συσκευή και σε Ευρώπη και σε ΗΠΑ, με το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία και τη Σουηδία να αγγίζουν τα ίδια ποσοστά συναλλαγών που πραγματοποιήθηκαν μέσω smartphones και tablets, με αυτά στις ΗΠΑ (Διάγραμμα 5.2).



**Διάγραμμα 5.1:** % πληθυσμού που κατέχει smartphone ανά χώρα

Πηγή: <http://ecommercenews.eu/>, Φεβρουάριος 2015



**Διάγραμμα 5.2:** % μερίδιο συναλλαγών ανά χώρα και ανά συσκευή

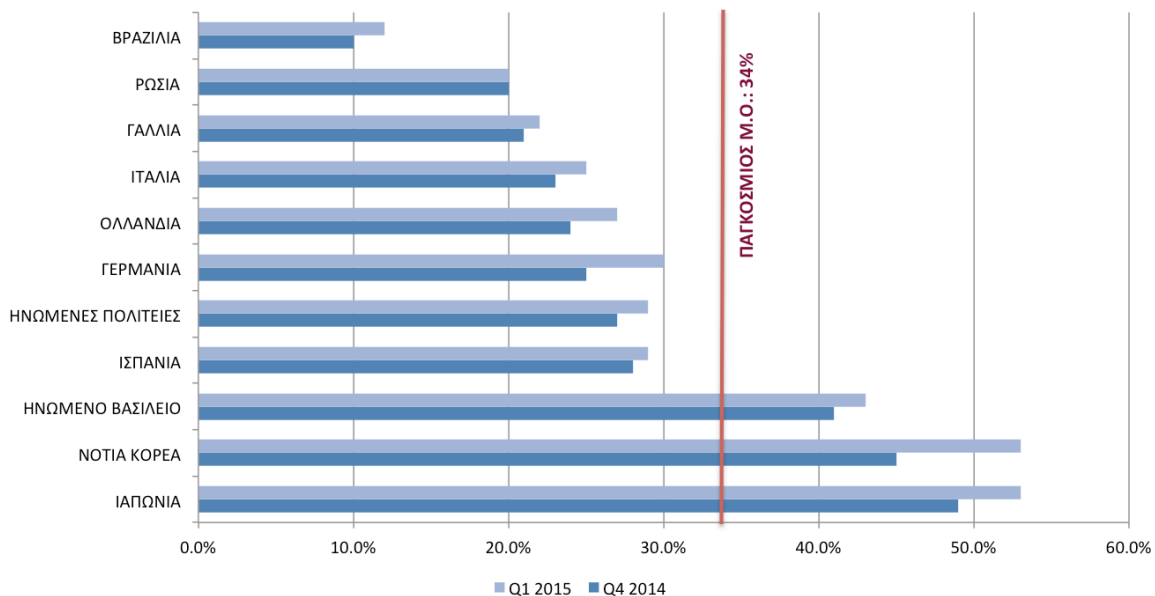
Πηγή: <http://ecommercenews.eu/>, Φεβρουάριος 2015

### 5.1.3 ΤΑΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΗΠΑ

Σύμφωνα με το “State of Mobile Commerce Report” της Criteo.com, οι τρεις βασικές τάσεις του κινητού εμπορίου παγκοσμίως και στις ΗΠΑ είναι οι εξής::

1. **Οι κινητές συναλλαγές είναι σε ανοδική πορεία με διψήφιο ποσοστό ανάπτυξης:**  
Στις ΗΠΑ συγκεκριμένα αυξήθηκαν κατά 10% και η αύξηση αυτή σημειώθηκε σε όλες τις κατηγορίες λιανικής. Κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2014, το κινητό εμπόριο αναλογούσε στο 27% του ηλεκτρονικού εμπορίου λιανικής στις ΗΠΑ. Στο πρώτο τρίμηνο του 2015, έφτασε το 30% με το μερίδιο αυτό να είναι ακόμα υψηλότερο (στο 38% το Q12015 σε σχέση με 35% στο Q42014) στις επιχειρήσεις λιανικής που κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο από το μέσο όρο σε κινητές συναλλαγές. Η αξία του κινητού εμπορίου στις ΗΠΑ, φτάνει το 29% του συνόλου των ηλεκτρονικών συναλλαγών που πραγματοποιούνται στην περιοχή, ελαφρώς χαμηλότερα από το παγκόσμιο ποσοστό που κυμαίνεται στο 34%, με τη Κορέα και την Ιαπωνία να ξεπερνούν το 50% σε κινητές συναλλαγές (Διάγραμμα 5.3). Οι κατηγορίες λιανικής που γνωρίζουν μεγαλύτερη συμμετοχή σε κινητές συναλλαγές είναι αυτές της μόδας και ειδών πολυτελείας, ενώ αντίστοιχα τη χαμηλότερη συμμετοχή γνωρίζουν οι έμποροι ειδών σπιτιού.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, αγορές όπως αυτή της Ιαπωνίας, της Νότιας Κορέας και της Αγγλίας οδηγούν τις τάσεις καθώς είναι οι πιο προηγμένες χώρες στο κινητό εμπόριο, με το μερίδιο του κινητού εμπορίου να ξεπερνά το 50% στην Ιαπωνία και Νότια Κορέα και το 40% στην Αγγλία.

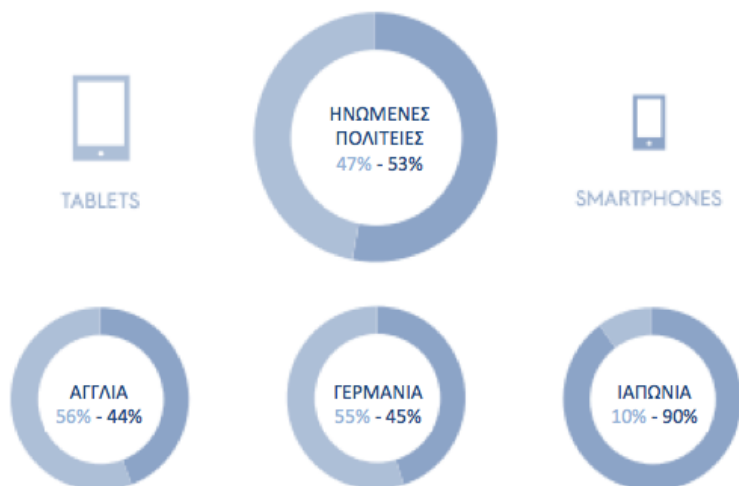


**Διάγραμμα 5.3:** Μερίδιο κινητών συναλλαγών ανά χώρα/περιοχή

Πηγή: <http://www.criteo.com/>, Μάρτιος 2015

## 2. Το μέλλον είναι στις κινητές συσκευές:

Η πλειοψηφία των κινητών συναλλαγών στις ΗΠΑ προήλθε από τις κινητές συσκευές, αγγίζοντας το 53%, ένα ποσοστό που ξεπερνάει το αντίστοιχο ποσοστό συναλλαγών σε μεγάλες δυνάμεις της Ευρώπης όπως η Γερμανία (45%) και το Ηνωμένο Βασίλειο (44%). Παρόλο που το ποσοστό μετατροπής των επισκέψεων σε συναλλαγές (conversion rate) είναι χαμηλότερο στις κινητές συσκευές σε σχέση με αυτό σε σταθερούς υπολογιστές και σε tablet, τα smartphones οδηγούν τελικά σε περισσότερες συναλλαγές λόγω του υψηλού ποσοστού χρήσης αυτών από τους χρήστες και επομένως υψηλότερης κίνησης σε αυτές. Το μερίδιο των smartphones στο σύνολο των κινητών συναλλαγών αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται, με την Ιαπωνία όπου το 90% των κινητών συναλλαγών πραγματοποιείται μέσω smartphones, να δείχνει πόσο ψηλά μπορεί να φτάσει (Διάγραμμα 5.4). Για αυτό το λόγο, η Ασία με χώρες όπως η Ιαπωνία και η Κορέα είναι αυτές που οδηγούν τις αγορές μέσω κινητών συσκευών. Στις Δυτικές αγορές αντίστοιχα, η αύξηση που γνωρίζουν οι συναλλαγές μέσω κινητών συσκευών ξεπερνά το 10% όπως και στις ΗΠΑ.



**Διάγραμμα 5.4:** *Μερίδιο κινητών συναλλαγών smartphone vs tablet*

Πηγή: <http://www.criteo.com/>, Μάρτιος 2015

### 3. Πλέον το mobile conversion funnel είναι πραγματικότητα:

Ο όρος conversion funnel είναι ένας όρος ο οποίος χρησιμοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο για να περιγράψει το ταξίδι που ακολουθεί ουσιαστικά ένας χρήστης/καταναλωτής κατά την πλοήγηση του σε μία εμπορική ιστοσελίδα και πώς η επίσκεψη μετατρέπεται σε πώληση. Η μεταφορά του «χωνιού» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη μείωση των αριθμών στην πορεία της διαδικασίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι φυσιολογικά ένας μεγάλος αριθμός πελατών ψάχνει για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, ένας μικρότερος αριθμός αυτών βάζει το προϊόν/την υπηρεσία στο καλάθι του και ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό όντως αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία.

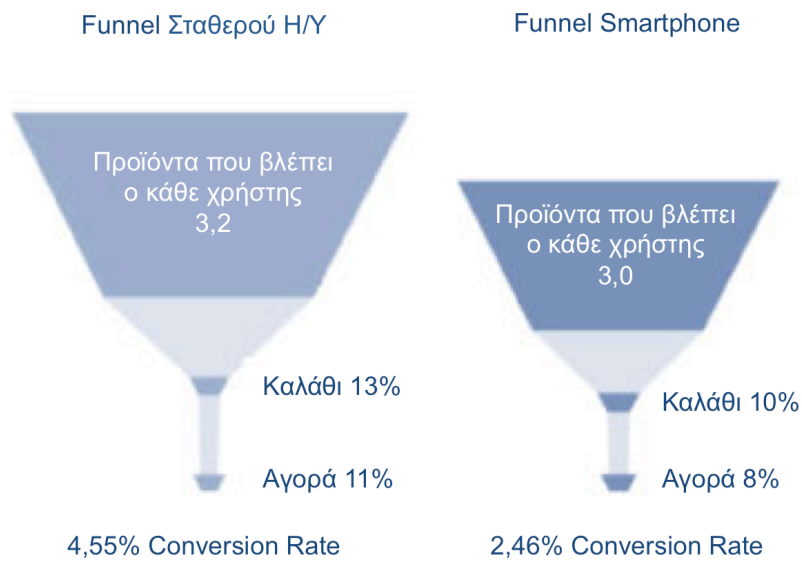
Στην Αμερική, λοιπόν, το mobile conversion funnel είναι παρόμοιο με αυτό ενός σταθερού υπολογιστή, με σημαντική διαφορά το γεγονός ότι στο mobile παρατηρούνται χαμηλότερα ποσοστά στο στάδιο πραγματοποίησης αγορών. Αυτό οφείλεται σε παράγοντες όπως το γεγονός ότι οι οθόνες των κινητών είναι μικρές και δεν παρέχουν στο χρήστη την ίδια εμπειρία πλοήγησης όπως σε ένα σταθερό υπολογιστή αλλά και το γεγονός ότι οι εταιρείες δεν έχουν αναπτύξει τόσο φιλικά προς το χρήστη συστήματα πληρωμών από κινητά τηλέφωνα καθιστώντας τους ανήσυχους ως προς την ασφάλεια πληρωμών μέσω κινητών συσκευών. Οι καταναλωτές τείνουν να βλέπουν τον ίδιο αριθμό προϊόντων σε mobile και desktop, ωστόσο, στο τέλος το ποσοστό πραγματοποίησης αγορών από σταθερό υπολογιστή είναι μεγαλύτερο, γεγονός που αποδεικνύει ότι η διαδικασία ολοκλήρωσης αγορών από smartphone

ίσως ακόμα δεν είναι τόσο απλή και εύκολη όσο σε ένα σταθερό υπολογιστή (Διάγραμμα 5.5).

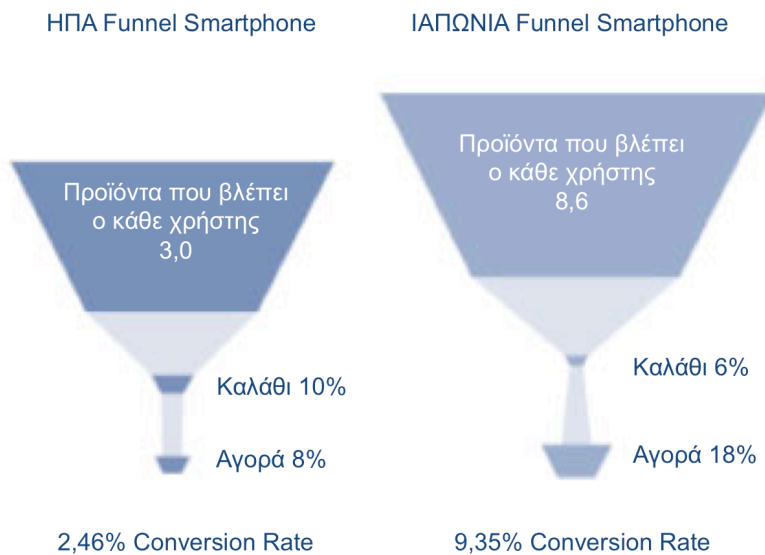
Ωστόσο, σε πιο ώριμες αγορές όπως είναι αυτή της Ιαπωνίας το mobile conversion funnel είναι πολύ πιο αποδοτικό. Συγκεκριμένα στην Ιαπωνία, οι αγοραστές βλέπουν τρεις φορές περισσότερα προϊόντα από τα smartphones τους σε σχέση με τους αγοραστές στις ΗΠΑ και το ποσοστό πραγματοποίησης αγορών από κινητά είναι δύο φορές πάνω σε σχέση με τις ΗΠΑ. Αυτό καταδεικνύει αδυναμίες των συστημάτων πληρωμής μέσω mobile στην Αμερική τα οποία αναμένεται να λυθούν καθώς η αγορά ωριμάζει στο τομέα αυτό. Σαν αποτέλεσμα, το conversion rate της αγοράς αυτής είναι σχεδόν τετραπλάσιο παρά το γεγονός ότι η Ιαπωνία καταγράφει χαμηλότερο ποσοστό χρηστών που όντως τοποθετούν τα προϊόντα που βλέπουν στο καλάθι τους (Διάγραμμα 5.6).

Γενικά, οι περισσότερες ώριμες αγορές, παρουσιάζουν παρόμοια mobile conversion rates με την Αμερική με εξαίρεση την Ιαπωνία, Νότια Κορέα, Αγγλία και Γερμανία. Αν το conversion rate της Αμερικής ήταν ίδιο με της Ιαπωνίας αυτή τη στιγμή πάνω από 50% της αξίας του ηλεκτρονικού εμπορίου θα προερχόταν από κινητές συσκευές.

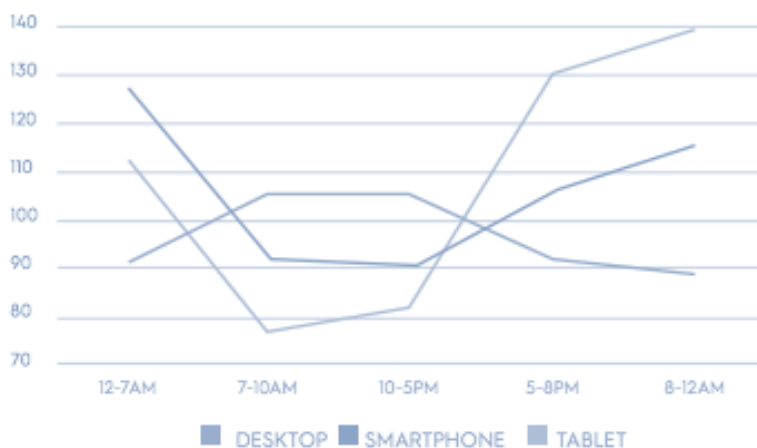
Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η χρήση του desktop και συγκεκριμένα οι συναλλαγές μέσω desktop αυξάνονται τις ώρες εργασίας των χρηστών. Οι χρήστες την ώρα που εργάζονται χρησιμοποιούν το σταθερό τους υπολογιστή για τις όποιες συναλλαγές τους, ενώ κατά τον ελεύθερο τους χρόνο πλέον στρέφονται στις κινητές τους συσκευές (smartphones & tablets). Τα smartphones φαίνεται να είναι ιδιαίτερα δημοφιλή κατά τις πρωινές ώρες με τις συναλλαγές μέσω κινητών να αυξάνονται κατά 28% ενώ αντίθετα τα tablets είναι πιο δημοφιλή κατά τις απογευματινές ώρες, οπότε οι συναλλαγές μέσω αυτών αυξάνονται κατά 40% (Διάγραμμα 5.7).



**Διάγραμμα 5.5:** Σύγκριση conversion funnels Desktop vs Mobile στις ΗΠΑ (Q12015)  
 Πηγή: <http://www.criteo.com/>, Μάρτιος 2015



**Διάγραμμα 5.6:** Σύγκριση mobile conversion funnels ΗΠΑ vs Ιαπωνία (Q12015)  
 Πηγή: <http://www.criteo.com/>, Μάρτιος 2015



**Διάγραμμα 5.7:** % κινητών συναλλαγών ανά συσκευή και ώρα της ημέρας (όπου 100 = το μέσο μερίδιο μέσα στη μέρα)

Πηγή: <http://www.criteo.com/>, Μάρτιος 2015

#### 5.1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Γενικά, η πλειοψηφία των εφαρμογών του ηλεκτρονικού εμπορίου βρίσκουν εφαρμογή και στο κινητό εμπόριο, όπως για παράδειγμα οι online αγορές, το internet banking, η online χαρτοπαιξία, η ηλεκτρονική ψυχαγωγία κ.α. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια βασικά γνωρίσματα του κινητού εμπορίου τα οποία προσφέρουν την ευκαιρία για ανάπτυξη νέων εφαρμογών που μπορούν να σταθούν μόνο στο κινητό περιβάλλον. Αυτά περιλαμβάνουν:

- **Πανταχού Παρουσία (Ubiquity):** Ουσιαστικά αναφερόμαστε στη δυνατότητα να είναι κανείς διαθέσιμος σε οποιαδήποτε τοποθεσία, οποιαδήποτε στιγμή. Ασύρματες συσκευές όπως αυτές του iPhone και iPad μπορούν να δώσουν στο χρήστη πρόσβαση στις πληροφορίες που επιθυμεί, ανεξάρτητα από το που βρίσκεται (εφόσον πάντοτε διαθέτει πρόσβαση στο ίντερνέτ είτε μέσω Wi-Fi ή 3G/4G δικτύου). Ουσιαστικά, ο χρήστης έχει πρόσβαση στις πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο, κάτι το οποίο εκτιμάται ιδιαίτερα στο σύγχρονο επιχειρηματικό και μη περιβάλλον.
- **Ευκολία (Convenience):** Είναι πλέον πολύ εύκολο για τους χρήστες να λειτουργούν στο ασύρματο περιβάλλον υπολογιστών. Η χρηστικότητα και ευκολία χρήσης των κινητών συσκευών συνεχώς αυξάνεται ενώ το φυσικό μέγεθος τους συνεχίζει να παραμένει μικρό σε σχέση με τις σταθερές συσκευές. Σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς υπολογιστές, οι κινητές συσκευές είναι φορητές και προσφέρουν άμεση συνδεσιμότητα στο Internet, χωρίς αναμονή. Επομένως, οι κινητές συσκευές



μπορούν και προσφέρουν εύκολη και γρήγορη σύνδεση στο Internet, στο ίντρανετ, σε άλλες κινητές συσκευές και ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων.

- **Διαδραστικότητα (Interactivity):** Σε αντίθεση με το περιβάλλον των σταθερών υπολογιστών, οι συναλλαγές, οι επικοινωνίες και η παροχή υπηρεσιών είναι άμεση και ιδιαίτερα διαδραστική στο περιβάλλον των κινητών συσκευών. Οι επιχειρήσεις στις οποίες η υποστήριξη του πελάτη και η παροχή υπηρεσιών, απαιτούν υψηλή διάδραση με τον πελάτη, ενδέχεται να βρουν μεγαλύτερη αξία στο κινητό computing.
- **Εξατομίκευση (Personalization):** Οι κινητές συσκευές είναι πράγματι συσκευές προσωπικού υπολογιστή. Αντίθετα, ένας υπολογιστής στο σπίτι, στη δουλειά, σε μία βιβλιοθήκη ή και ένα Internet καφέ μπορεί να χρησιμοποιείται από παραπάνω από ένα άτομα, οι κινητές συσκευές κατέχονται και χρησιμοποιούνται κατά βάση από ένα άτομο. Αυτό επιτρέπει πραγματική εξατομίκευση αυτής στις ανάγκες μεμονωμένων καταναλωτών.
- **Υπηρεσίες Εντοπισμού (Localization):** Το να γνωρίζει η επιχείρηση που βρίσκεται κάποιος σε φυσική παρουσία μία δεδομένη στιγμή είναι το κλειδί για την προσφορά των σωστών κινητών διαφημίσεων ή υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο. Οι υπηρεσίες εντοπισμού μπορεί να είναι γενικές, όπως για παράδειγμα η στόχευση όλων των ανθρώπων που βρίσκονται σε μία συγκεκριμένη περιοχή (πχ σε ένα εμπορικό κέντρο) ή και πιο στοχευόμενη, εξαρτώμενη και από το πού βρίσκεται ο χρήστης αλλά και από τις προτιμήσεις του, συνδυάζοντας με αυτό το τρόπο και την εξατομίκευση και τη στόχευση με βάση το μέρος.

Οι προμηθευτές κινητών υπηρεσιών μπορούν να διαφοροποιήσουν τον εαυτό τους προσφέροντας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις τέτοιες νέες, συναρπαστικές και χρήσιμες υπηρεσίες που βασίζονται στα παραπάνω γνωρίσματα και που κυρίως προσθέτουν αξία στους πελάτες των επιχειρήσεων.

### **5.1.5 ΚΙΝΗΤΗΡΙΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΩΘΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Η ραγδαία ανάπτυξη του κινητού εμπορίου ωθείται κυρίως από τους παρακάτω τεχνολογικούς, επιχειρηματικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες (Turban et. al., 2012).

1. **Ευρεία διαθεσιμότητα όλο και πιο δυνατών κινητών συσκευών.**

Οι κινητές συσκευές συνεχώς βελτιώνονται σε δύναμη, ταχύτητα, λειτουργικότητα και χαρακτηριστικά με αποτέλεσμα να καθιστούν όλο και πιο εύκολο και απλό το κινητό εμπόριο. Επομένως, και η αγορά του κινητού εμπορίου συνεχώς και μεγαλώνει. Ήδη διανύουμε την εποχή όπου το κινητό εμπόριο είναι το πρωταρχικό μέσο από το οποίο οι χρήστες συνδέονται στο Internet, αναζητούν πληροφορίες, διενεργούν συναλλαγές αφήνοντας πίσω κατά πολύ τους φορητούς και σταθερούς υπολογιστές.

## **2. Η υιοθέτηση της τάσης από το νέο κοινό.**

Ένα πολύ σημαντικός παράγοντας ώθησης του κινητού εμπορίου είναι η υιοθέτηση αυτού από τη νέα γενιά (ηλικίες δώδεκα έως και εικοσιπέντε ετών). Οι νέοι αποτελούν μία σημαντική μάζα καταναλωτών, άπαξ και ξεκινήσουν να κερδίζουν και να ξοδεύουν τα χρήματα που βγάζουν. Οι κινητές συσκευές πλέον μπαίνουν στη ζωή των νέων σε πολύ μικρότερη ηλικία, είναι μέρος του τρόπου ζωής τους. Αυτό σημαίνει ότι πλέον το κοινό αυτό όταν φτάσει σε ηλικία που θα διαθέτει αγοραστική δύναμη σίγουρα θα είναι πιο φιλικό και εξοικειωμένο με το κινητό εμπόριο ενισχύοντας τη συμμετοχή αυτού στο σύνολο της αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επιπρόσθετα, καθώς η ποιότητα των εφαρμογών που προσφέρονται στις κινητές συσκευές βελτιώνεται αισθητά όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν να αλληλεπιδρούν με το κοινό τους μέσα από τις κινητές συσκευές τους. Έτσι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις εφαρμογές σαν ένα εργαλείο για να βελτιώσουν τη σχέση τους με τους πελάτες τους και να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

## **3. Η μετάβαση από τις οικονομίες παραγωγής προς τις οικονομίες υπηρεσιών.**

Η μετάβαση αυτή ενθαρρύνει την ανάπτυξη υπηρεσιών με βάση το κινητό περιβάλλον, ιδιαίτερα όταν η εξυπηρέτηση πελατών είναι παράγοντας διαφοροποίησης σε έντονα ανταγωνιστικούς κλάδους. Οι χρήστες πλέον τείνουν να έχουν τα μέσα αλλά να τους λείπει ο διαθέσιμος χρόνος για όλα όσα θα ήθελα να κάνουν. Για αυτό το λόγο είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω για κινητές υπηρεσίες που εκτελούν πολλαπλές υπηρεσίες προς διευκόλυνση τους (πχ ο εντοπισμός του πλησιέστερου ιταλικού εστιατορίου ή ενός καθαριστηρίου ρούχων από την τοποθεσία του χρήστη, η δυνατότητα πληρωμής λογαριασμών ή μεταφοράς χρημάτων μέσω mobile banking κοκ).

## **4. Η έντονη προώθηση από τους προμηθευτές.**

Και οι πάροχοι υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας αλλά και οι κατασκευαστές κινητών συσκευών διαφημίζουν πολύ έντονα τις πολλαπλές δυναμικές εφαρμογές του κινητού εμπορίου έτσι ώστε να προωθήσουν νέες τεχνολογίες, προϊόντα και υπηρεσίες στους

αγοραστές τους. Αυτές οι επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά ποσά στη διαφήμιση προκειμένου να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν εφαρμογές και πρακτικές κινητού εμπορίου. Ακόμα, ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους προμηθευτές οδηγεί σε όλο και πιο καινοτόμες εφαρμογές εξελίσσοντας συνεχώς το κινητό εμπόριο.

#### **5. Το κινητό εργατικό δυναμικό και οι κινητές επιχειρήσεις.**

Κάποιοι εργαζόμενοι (όπως οι πωλητές) δουλεύουν πάντοτε εκτός γραφείου ή και σε απομακρυσμένες περιοχές από τη βάση της επιχείρησης. Στην εποχή μας όλο και περισσότερες ομάδες του εργατικού δυναμικού πλέον μετατρέπονται σε κινητό εργατικό δυναμικό. Αυτό οφείλεται στις κοινωνικές τάσεις στην αγορά εργασίας όπως η τηλεργασία, η επιθυμία των εργαζομένων για ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής, οι ανησυχίες των εργαζομένων για την ασφάλεια τους στα διάφορα σημεία εργασίας, αλλά και η διερεύνηση για το από που πρέπει να εργάζονται οι εργαζόμενοι για να είναι πιο αποδοτικοί.

Ένα ευρέως διαδεδομένο πλεονέκτημα της δυνατότητας απομακρυσμένης εργασίας είναι η αποτελεσματική χρήση του χρόνου ενός εργαζόμενου που ο ρόλος του απαιτεί συχνά ταξίδια. Στελέχη επιχειρήσεων που είτε διανύουν πολλά χιλιόμετρα είτε ταξιδεύουν πολύ συχνά, θέλουν να μπορούν να εκμεταλλευτούν παραγωγικά το νεκρό χρόνο τους κατά την αναμονή τους σε αεροδρόμια ή και κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.

#### **6. Βελτιωμένη σχέση τιμής και απόδοσης.**

Η τιμή των κινητών συσκευών αλλά και οι χρεώσεις των κινητών υπηρεσιών συνεχώς πέφτουν καθώς η προσφορά αυτών ή παρόμοιων ή ανταγωνιστικών προϊόντων συνεχώς αυξάνεται. Αυτό οδηγεί σε συνεχείς βελτιώσεις της σχέσης τιμής και απόδοσης, δελεάζοντας νέους κατόχους κινητών συσκευών να εισέλθουν στην αγορά του κινητού εμπορίου ή ενθαρρύνοντας τους υπάρχοντες να αυξήσουν την κατανάλωση των υπηρεσιών.

#### **7. Η συνεχής βελτίωση του εύρους ζώνης (bandwidth).**

Για να μπορεί ο χρήστης να διεξάγει κινητό εμπόριο απαιτείται επαρκές εύρος ζώνης που θα του παρέχει μία σωστή εμπειρία καταναλωτή μέσα από τη κινητή συσκευή του. Με τον ερχομό του 4G και όλο πιο εξελιγμένων συσκευών, η εμπειρία χρήσης είναι πιο εύκολη, γρήγορη και φιλική προς τον χρήστη πλησιάζοντας αυτή που έχει ο χρήστης όντας συνδεδεμένος σε ασύρματο δίκτυο.

## 5.1.6 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το κινητό εμπόριο έχει πολλαπλά οφέλη και για τις επιχειρήσεις αλλά και για τα μεμονωμένα άτομα (Turban E. et al., 2012)

### ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

- Αυξημένες πωλήσεις λόγω της δυνατότητας των καταναλωτών να παραγγέλλουν από οπουδήποτε, οποτεδήποτε
- Δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ασκούν το κινητό εμπόριο με βάση την τοποθεσία του χρήστη (location – based commerce)
- Παρέχει στους οργανισμούς ένα έξτρα κανάλι διαφήμισης και διανομής κουπονιών εξασφαλίζοντας μεγαλύτερη κάλυψη του κοινού και της αγοράς
- Αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από εφαρμογές πραγματικού χρόνου
- Βελτιώνει τη χρήση του χρόνου και την παραγωγικότητα εργαζομένων που είναι συχνά εκτός γραφείου πχ λόγω ταξιδιών ή λόγω της φύσης της δουλειάς τους.
- Επισπεύδει τη ροή πληροφόρησης από και προς τους εργαζόμενους
- Παραδίδει ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας στις κινητές συσκευές των χρηστών
- Μειώνει το χρόνο παραγγελιοληψίας
- Επιτρέπει την υιοθέτηση ανταγωνιστικών τιμών
- Καθιστά εφικτή την πραγματική εξατομίκευση στο προφίλ του κάθε χρήστη
- Αυξάνει το διαθέσιμο χρόνο των εργαζομένων
- Επισπεύδει τις επιχειρηματικές διαδικασίες των εργαζομένων

### ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΥΣ ΧΡΗΣΤΕΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

- Επιτρέπει τη σύνδεση στο Internet απο οπουδήποτε και οποτεδήποτε
- Παρέχει μία σειρά από κινητές συσκευές για τις ίδιες συναλλαγές
- Επισπεύδει και διευκολύνει την επικοινωνία (πχ. βρίσκεις γρήγορα και εύκολα την τοποθεσία άλλων χρηστών, μπορείς να συγκρίνεις προϊόντα που βρίσκεις σε φυσικά καταστήματα σε πραγματικό χρόνο κ.α)
- Σε πολλές χώρες είναι και πιο οικονομικό να προμηθευτείς μία κινητή συσκευή σε σχέση με ένα σταθερό υπολογιστή.

### **5.1.7 ΚΙΝΗΤΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ**

Πριν από μερικά χρόνια, ένας υπολογιστής ήταν απλά ένας υπολογιστής, ένα τηλέφωνο απλά ένα τηλέφωνο και ένα PDA (personal digital assistant) ένα ανεξάρτητο πρόγραμμα διαχείρισης προσωπικών πληροφοριών (με ημερολόγιο, επαφές, κομπιουτεράκι κ.α.). Σήμερα, όλες αυτές οι συσκευές συγκλίνουν ως προς τις λειτουργίες που παρέχουν στο βαθμό που πλέον δε μπορείς να τις χαρακτηρίσεις ως διαφορετικές.

Οι κινητές συσκευές πλέον βγαίνουν σε πολλαπλά μεγέθη και σχήματα, από φορητούς υπολογιστές μέχρι ελαφριά και λεπτά notebooks, tablets και κινητά τηλέφωνα που πλέον λειτουργούν σαν μίνι υπολογιστές.

Οι βασικές κινητές συσκευές είναι:

1. PDA (Personal Digital assistant – προσωπικός ψηφιακός βοηθός): πρόκειται για ένα φορητό προσωπικό υπολογιστή που παρέχει πρόσβαση σε καταλόγους επαφών και διευθύνσεων του χρήστη, στο ημερολόγιο του καθώς και σε εφαρμογές που παρέχονται και σε σταθερούς υπολογιστές όπως δυνατότητα χρήσης προγραμμάτων όπως το word και excel κ.α.
2. Τα smartphones: κινητά τηλέφωνα με πρόσβαση στο Internet και λειτουργίες που προσομοιάζουν σε PDA όπως αποστολή και λήψη ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, περιήγηση στο Internet, χρήση πολυμέσων, αποθήκευση και χρήση επαφών, ημερολόγιο, κομπιουτεράκι και πληθώρα άλλες εφαρμογές
3. Tablets: μία επίσης πολύ δημοφιλής κατηγορία η οποία εκτοξεύθηκε με την εισαγωγή στην αγορά του iPad από την Apple καθώς και ανάλογων συσκευών από τους ανταγωνιστές αυτής πχ Samsung.

Οι παραπάνω είναι οι δημοφιλέστερες κατηγορίες, ωστόσο υπάρχουν και άλλες κατηγορίες κινητών συσκευών στην αγορά όπως τα smart books, wearable devices, RFID, barcode / QR code scanners κλπ που είναι είτε ανερχόμενες είτε πιο εξειδικευμένες για τη κάθε χρήση.

### **5.1.8 ΚΙΝΗΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ**

Πολλές κινητές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είναι ουσιαστικά οι κινητές εκδοχές των αντίστοιχων σταθερών εφαρμογών τους αλλά έχουν τη δυνατότητα να μετατρέψουν μία

κινητή συσκευή σε ένα ισχυρό επιχειρηματικό εργαλείο το οποίο μπορεί να αντικαθιστά ολόκληρα τραπεζικά καταστήματα, ATMs και πιστωτικές κάρτες επιτρέποντας στο χρήστη να διενεργεί χρηματοοικονομικές συναλλαγές οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Στην ενότητα αυτή ανήκουν δύο βασικές μεγάλες κατηγορίες, το mobile banking και οι λοιπές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

#### MOBILE BANKING

Ο όρος αυτός είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών όπως το υπόλοιπο επιταγών, συναλλαγές λογαριασμών, πληρωμές κ.α. μέσα από κινητές συσκευές. Μέχρι το 2011 το mobile banking διενεργούνταν πιο συχνά μέσα από υπηρεσίες SMS ή μέσα από το κινητό Internet. Η εισροή των smartphones και PDAs, η επιτυχία της Apple με τις συσκευές του iPad και iPhone και η ραγδαία ανάπτυξη τηλεφώνων με βάση το android σύστημα της Google έχουν οδηγήσει στην αυξημένη χρήση ειδικών εφαρμογών (apps) τα οποία κατεβάζει ο χρήστης στη δική του συσκευή για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών.

#### ΛΟΙΠΕΣ ΚΙΝΗΤΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΚΟΙΝΟΜΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Σε αυτή τη κατηγορία μπορεί να βρει κανείς πληθώρα εφαρμογών. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε 2 παραδείγματα:

##### 1. Κινητές χρηματιστηριακές συναλλαγές:

Πολλές επιχειρήσεις χρηματιστηριακών υπηρεσιών προσφέρουν εκτενείς κινητές υπηρεσίες και εργαλεία stock trading. Ενδεικτικά μέσω των εφαρμογών αυτών οι χρήστες μπορούν να:

- λαμβάνουν σε πραγματικό χρόνο νέα και αναλύσεις που αφορούν το χρηματιστήριο, τις αγορές και τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν κ.α.
- μπαίνουν, παρακολουθούν και να διαχειρίζονται το προσωπικό λογαριασμό τους
- τσεκάρουν live watch lists και πορτφόλια από μετοχές που έχουν ορίσει
- διενεργούν live συναλλαγές μετοχών οπουδήποτε και οποτεδήποτε σε χρηματιστήρια όλου του κόσμου ανεξαρτήτως της διαφοράς ώρας.
- Παρακολουθούν online σχετικά χρηματοοικονομικά προγράμματα καναλιών όπως αυτό του CNBC

## 2. Αγορά ακινήτων

Η αγορά ακινήτων είναι μία αγορά που προσφέρεται ιδιαίτερα για την εφαρμογή κινητού εμπορίου καθότι οι μεσίτες αλλά και οι πελάτες αυτών είναι συνέχεια εν κινήσει. Οι περισσότεροι μεσίτες ακινήτων προσφέρουν ανά ακίνητο μία σειρά από φωτογραφίες, τις οποίες ο χρήστης μπορεί να δει από σταθερό αλλά και από φορητό υπολογιστή. Ωστόσο το κινητό εμπόριο μπορεί να προσφέρει πολύ περισσότερο από μία σειρά από φωτογραφίες που μπορεί να δει ο χρήστης από οπουδήποτε.

Παράδειγμα 1: Πλατφόρμα βίντεο μάρκετινγκ. Εταιρείες μεσιτείας ακριβών ακινήτων προσφέρουν διαδραστικές πλατφόρμες στους πελάτες τους με στόχο να βοηθήσουν τους πελάτες τους να βρουν το σπίτι των ονείρων τους. Η πλατφόρμα μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες όπως την προσφορά στο χρήστη στον κατάλληλο χρόνο και τόπο το κατάλληλο περιεχόμενο ανάλογα με το τι ψάχνει ακριβώς, εικονικές περιηγήσεις σε υποψήφιες κατοικίες, δυνατότητα να γνωρίζουν τι υπηρεσίες (τράπεζες, σχολεία, εμπορική αγορά κλπ) υπάρχουν κοντά σε κάθε ακίνητο, να λαμβάνουν πρώτοι τις νέες καταχωρήσεις νέων ακινήτων κλπ.

Παράδειγμα 2: Χρήση επαυξημένης πραγματικότητας (augmented reality). Χρησιμοποιώντας τη τεχνολογία αυτή μερικές επιχειρήσεις στην Ευρώπη σου δίνουν τη δυνατότητα ανοίγοντας τη κάμερα του κινητού σου και υποδεικνύοντας διάφορα κτίρια ανά τη πόλη, να λαμβάνεις πληροφορίες σχετικά με την αξία του ακινήτου ανά τμ.

### **5.1.9 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΚΙΝΗΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η κινητή τεχνολογία κινείται ταχέως από την εποχή της πληροφόρησης στην εποχή της επικοινωνίας, συνεργασίας και εργασίας χωρίς σύνορα. Ωστόσο, η επιτυχία των πιο εξελιγμένων κινητών τεχνολογιών δεν εξαρτάται πια μόνο από ποια είναι τα νέα γνωρίσματα που φέρνουν αλλά από το αν οι επιχειρήσεις θα καταφέρουν να ενσωματώσουν αυτές τις τεχνολογίες στις καθημερινές λειτουργίες και διαδικασίες τους.

Η κινητή επιχείρηση σαν όρος αναφέρεται στις κινητές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις με στόχο τη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, των εγκαταστάσεων, της εφοδιαστικής αλυσίδας είτε μέσα στον οργανισμό είτε με τους συνεργάτες αυτής. Ως κινητός εργαζόμενος ορίζεται οποιοσδήποτε εργαζόμενος είναι

μακριά από τη βάση του τουλάχιστον 10 ώρες την εβδομάδα (ή αλλιώς το 25% του χρόνου του). Παραδείγματα κινητών εργαζόμενων είναι μέλη της ομάδας πωλήσεων, στελέχη που συχνά ταξιδεύουν, εργαζόμενοι που δουλεύουν από απόσταση μέσω Internet, εργαζόμενοι που έχουν τη βάση τους σε κάποιον πελάτη ή συνεργάτη, εργαζόμενοι που είναι συνεχώς στο πεδίο αγοράς. Αυτοί οι εργαζόμενοι χρειάζονται πρόσβαση στο ίδιο γραφείο και στις ίδιες εφαρμογές όπως οι εργαζόμενοι που έχουν σταθερή βάση.

Η κινητή εργατική μονάδα δεν είναι καινούριο φαινόμενο στο χώρο των επιχειρήσεων. Αυτό που είναι καινούριο είναι η εκρηκτική ανάπτυξη αυτού. Λόγω της συνεχόμενης αύξησης των εργαζομένων που είναι «εν κινήσει» και έχουν την ανάγκη να είναι συνεχώς συνδεδεμένοι, μεγαλώνει συνεχώς η ανάγκη για τεχνολογική υποστήριξη και κινητές εφαρμογές. Προς αυτή την κατεύθυνση πληθώρα επιχειρήσεων παρέχουν στους εργαζόμενους τους smartphones, PDAs, φορητούς υπολογιστές και tablets που συνδέονται με εταιρικές εφαρμογές και τους εξασφαλίζουν συνδεσιμότητα και πρόσβαση σε πληροφόρηση όπου και αν βρίσκονται. Το ποσοστό των κινητών συσκευών που παρέχει η κάθε επιχείρηση ποικίλει ανάλογα με το τομέα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά και το μέγεθος αυτής.

Όπως και με την πλειονότητα των IT εφαρμογών, οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα σημαντικότερα οφέλη από την ευρεία υιοθέτηση κινητών συσκευών και εφαρμογών είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και η μείωση του κόστους. Οι κινητές συσκευές και εφαρμογές προσφέρουν μεταξύ άλλων πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε εταιρικά στοιχεία και εφαρμογές. Τέτοιου είδους υποστήριξη μπορεί για παράδειγμα να μειώσει το χρόνο που χρειάζεται ο εργαζόμενος στο πεδίο για να επεξεργαστεί παραγγελίες ή να εκτελέσει αιτήματα πελατών. Οι κινητές εφαρμογές μπορούν ακόμα να αυτοματοποιήσουν υπάρχουσες διαδικασίες εξασφαλίζοντας την ομοιόμορφη εφαρμογή αυτών, την ελαχιστοποίηση λαθών ή απώλειας δεδομένων.

Μερικές από τις πιο συχνές εφαρμογές που χρησιμοποιούν οι κινητές επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω (Turban E. et al., 2012):

1. **SFA (Sales Force Automation – αυτοματοποίηση της δύναμης πωλήσεων):** Τα συστήματα SFA διαθέτουν πολλαπλές λειτουργίες μεταξύ των οποίων είναι η διαχείριση επαφών με υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες, η παρακολούθηση των πωλήσεων, η πρόβλεψη των πωλήσεων και η διαχείριση παραγγελιών. Δίνοντας πρόσβαση στο SFA σύστημα μία επιχείρησης, οι πωλητές μπορούν και ενημερώνονται



καλύτερα για νέα προϊόντα, πληροφορίες που αφορούν τα προϊόντα, τιμές προϊόντων, κατάσταση παραγγελιών, πρόγραμμα παραγωγών, διαθεσιμότητα προϊόντων και πρόγραμμα παραδόσεων αυτών. Το προσωπικό πωλήσεων μπορεί να συμμετέχει σε σχετικές συναντήσεις έχοντας στη διάθεση του τη πιο πρόσφατη και ακριβή πληροφόρηση, ακόμα και να παίρνει live πληροφόρηση. Αυτές οι λειτουργίες, δίνουν στις πωλήσεις τα εργαλεία για να επιτυγχάνουν νέες παραγγελίες και να μειώνουν τη πιθανότητα καθυστερήσεων στις παραγγελίες ή ακυρώσεων αυτών. Αποτελεί ένα πολύ δυνατό εργαλείο το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων και φυσικά σε αύξηση πωλήσεων για την επιχείρηση.

2. **FFA (Field Force Automation – αυτοματοποίηση της ομάδας πεδίου).** Μία ομάδα εργαζομένων που εκ φύσεως ανήκουν στην κατηγορία των κινητών εργαζομένων είναι αυτοί που εμπλέκονται σε υπηρεσίες αποστολής και διανομής, υπηρεσίες σέρβις εξοπλισμού ή επιδιόρθωσης βλαβών, υπηρεσίες μεταφοράς (πχ υπηρεσίες κούριερ, παράδοσης φαγητού, ταξί κα), υπηρεσίες υγείας (πχ γιατροί και νοσοκόμες που έρχονται κατ οίκον κα) και υπηρεσίες ασφάλειας. Το FFA έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει αυτή την ομάδα εργαζομένων.
3. **Κινητές εφαρμογές γραφείου.** Η δυνατότητα αποστολής email, πρόσβασης στο ημερολόγιο του χρήστη και επικοινωνίας με συναδέλφους και συνεργάτες μέσα από μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσα από άλλες εφαρμογές είναι οι πιο δημοφιλείς κινητές εφαρμογές. Ωστόσο, έδαφος αρχίζουν και κερδίζουν εφαρμογές τηλεφώνου μέσα από ιντερνέτ καθώς και βιντεοκλήσεις. Τέλος, όλο και πιο δημοφιλείς γίνονται υπηρεσίες blogging και κοινωνικής δικτύωσης λόγω των κινητών συσκευών.
4. **Κινητό CRM (Customer Relationship Management) και PRM (Partner Relationship Management).** Το CRM είναι ένας όρος της βιομηχανίας που εσωκλείει μεθοδολογίες και λογισμικό το οποίο βοηθάει τον οργανισμό να διαχειριστεί τις πελατειακές σχέσεις με έναν οργανωμένο τρόπο. Συνήθως, μία εκτενής βάση από πληροφορίες που αφορούν στον πελάτη, συμπεριλαμβανομένου των στοιχείων επαφής με τον πελάτη, είναι στο κέντρο ενός συστήματος CRM. Στο CRM σύστημα, εισάγεται η πληροφόρηση και είναι και προσβάσιμη από ένα μεγάλο εύρος εργαζομένων στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων τμημάτων όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση πελατών, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, η παραγωγή, το λογιστήριο και η οικονομική υπηρεσία. Ένα ανάλογο σύστημα υπάρχει για τους επιχειρηματικούς συνεργάτες, το οποίο είναι γνωστό σαν partner relationship management. Τα συστήματα αυτά πλέον εφαρμόζονται σε κινητό περιβάλλον.

Παρά το γεγονός ότι, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη να παρέχουν στο κινητό εργατικό δυναμικό εξειδικευμένες εφαρμογές και συσκευές, υπάρχουν διάφορες προκλήσεις στη διαδικασία παροχής τέτοιων κινητών εφαρμογών στους εργαζόμενους. Οι προκλήσεις περιλαμβάνουν ζητήματα που προέρχονται και από τη μεριά του πάροχου αλλά και από τη μεριά του χρήστη. Ενδεικτικά θέματα είναι τα παρακάτω:

- Κενά κάλυψης δικτύου και διακοπές: Όπως το απλό κινητό τηλέφωνο ενός χρήστη δε λειτουργεί ή υπολειτουργεί σε πολλές περιοχές όπως τούνελ, σε απομακρυσμένες περιοχές, σε επαρχιακές περιοχές με φτωχή κάλυψη κ.α., έτσι σε όλες αυτές τις περιοχές δε μπορεί κανείς να εργαστεί από απόσταση ή να έχει πρόσβαση σε όλες τις κινητές εφαρμογές. Αυτά τα νεκρά σημεία προκαλούν διακοπές και φτωχή απόδοση και των κινητών συσκευών και των κινητών εφαρμογών. Με το πέρασμα του χρόνου η βελτίωση της τεχνολογίας μειώνει το πρόβλημα αυτό.
- Διαδικτυακή περιαγωγή: Τα κινητά δίκτυα και οι συσκευές είναι σχεδιασμένα για να υποστηρίζουν την περιαγωγή από το ένα δίκτυο στο επόμενο. Καθώς ο χρήστης κινείται από το ένα δίκτυο στο άλλο, η απόδοση και η ταχύτητα πέφτουν, οι εφαρμογές μπορεί να πέφτουν και ο χρήστης μπορεί να αναγκαστεί να εισάγει εκ νέου δεδομένα ή μπορεί να χάσει δεδομένα.
- Διαχείριση δικτύου και συσκευών: Ενώ το κινητό εργατικό δυναμικό βρίσκει αυτά τα κενά, τις διακοπές και τη φτωχή επίδοση σαν σημαντικές προκλήσεις, οι ομάδες που ασχολούνται με το προγραμματισμό και την υλοποίηση αυτών των κινητών εφαρμογών, είναι πιο εστιασμένοι στη διαχείριση και στην εξασφάλιση εισόδου στα εταιρικά δεδομένα και λύσεις. Κάτι τέτοιο μπορεί να αποβεί πολύ δύσκολο, ιδιαίτερα στην περίπτωση που υπάρχει πληθώρα διαφορετικών συσκευών.
- Διαχείριση εύρους ζώνης: Καθώς αυξάνεται ο αριθμός των κινητών εργαζομένων και των κινητών εφαρμογών, αυξάνεται και η κίνηση του δικτύου. Αν η αύξηση του δικτύου δεν γίνει αντιληπτή και δε προγραμματιστεί με συστηματικό τρόπο, μπορεί να προκύψει σημαντική διαμάχη για το εύρος ζώνης του δικτύου.

Ωστόσο, όλα τα παραπάνω προβλήματα επιλύονται με το πέρασμα του χρόνου, καθώς η τεχνολογία βελτιώνεται πλέον ραγδαία.

### **5.1.10 ΑΛΛΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ**

Επιπρόσθετα της υποστήριξης του κινητού εργατικού δυναμικού, μέσα από τις κινητές εφαρμογές μπορεί να παρέχεται υποστήριξη και βελτίωση στις διαδικασίες εφοδιαστικής αλυσίδας και αποθήκευσης.

Ο κινητός στόλος καθώς και η διαχείριση των υπηρεσιών μεταφοράς είναι ακόμα ένας πολύ σημαντικός τομέας που βρίσκουν εφαρμογή οι κινητές εφαρμογές. Μία από τις πιο επιτυχημένες εφαρμογές του κινητού εμπορίου είναι η διαχείριση των κινητών στόλων της επιχείρησης. Πολλές εταιρείες διαθέτουν αυτοκίνητα και φορτηγά τα οποία απαιτούν διαχείριση και παρακολούθηση. Για αυτό το σκοπό διατίθενται πολλαπλά εργαλεία τα οποία συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της χρήσης των οχημάτων, της αποδοτικότητας και την εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Για παράδειγμα, καταγράφοντας και διαχειρίζοντας στοιχεία που αφορούν το στόλο της εταιρείας, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το κόστος συντήρησης αυτών καθώς και να βελτιστοποιήσουν τη χρήση αυτών. Μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο και να αυξήσουν την ακρίβεια δεδομένων, αντικαθιστώντας πχ παραγγελίες στο χαρτί με φορητούς υπολογιστές και συστήματα RFID. Επίσης, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν τα στοιχεία που παίρνουν διαβάζοντας το barcode του κάθε οχήματος ή το RFID, προκειμένου να προγραμματίσουν ενέργειες όπως η συντήρηση αυτών στο σωστό χρόνο με στόχο να μειώσουν στο ελάχιστο το χρόνο που μένει ανενεργό το όχημα.

Μέσα από τη χρήση GPS, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίζουν σε πραγματικό χρόνο που βρίσκονται τα οχήματα και να βοηθούν τους οδηγούς στην επίλυση τυχόν προβλημάτων. Για παράδειγμα, ο οδηγός μπορεί να οδηγηθεί στο φθηνότερο πλησιέστερο πρατήριο καυσίμων στη διαδρομή που ακολουθεί. Επίσης, μέσα από τα συστήματα αυτά η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει και να διασφαλίζει την συμμόρφωση του οδηγού και του οχήματος με το νόμο και τους κανονισμούς της εταιρείας.

Οι κινητές συσκευές βρίσκουν συχνά εφαρμογή και στις υπηρεσίες αποθήκευσης των εταιρειών. Οι αποθήκες συνήθως είναι πολύ σημαντικό στοιχείο της εφοδιαστικής αλυσίδας και στην πλειοψηφία των εταιρειών αποτελούν μέρος των εγκαταστάσεων παραγωγής ή στην περίπτωση λιανέμπορων μπορεί να είναι και αυτόνομες μονάδες αποθήκευσης. Η ομαλή λειτουργία των αποθηκών είναι κριτικής σημασίας για τη σωστή

λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης. Παρακάτω ενδεικτικά οι πιο συνήθεις εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στις αποθήκες:

- Λύσεις που τοποθετούνται πάνω στα μηχανήματα. Συνηθίζεται ο εξοπλισμός των περονοφόρων να εξοπλίζεται με φορητούς υπολογιστές, αναγνώστες barcode και RFID, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στους χειριστές να σκανάρουν τα barcodes των κωδικών που ψάχνουν και να γνωρίζουν σε ποιο σημείο της αποθήκης βρίσκονται καθώς και να λαμβάνουν ειδοποιήσεις.
- Φορητές λύσεις χεριού. Οι ίδιες συσκευές που τοποθετούνται στα οχήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο χέρι από το χρήστη προκειμένου να εντοπίζει προϊόν, να διαχειρίζεται απόθεμα και να βελτιώνει την ακρίβεια της κατάστασης του αποθέματος.
- Λύσεις hands free και ομιλίας. Αυτές οι συσκευές παρέχουν ελευθερία κινήσεων και επιτρέπουν τη διενέργεια πολλαπλών καθηκόντων ταυτόχρονα. Περιλαμβάνουν τη χρήση mail φωνής, ψηφιακή αμφίδρομη ραδιοεπικοινωνία και Voice over IP (τηλέφωνο μέσω ιντερνέτ). Όλες οι λύσεις αυτές χρησιμοποιούνται για την καλύτερη διαχείριση αποθέματος καθώς και τον εντοπισμό αντικειμένων με τη χρήση πληροφόρησης σε πραγματικό χρόνο.

Ωστόσο, υπάρχουν εκατοντάδες κινητών εφαρμογών που βρίσκουν εφαρμογή και σε πολλούς άλλους τομείς όπως στην ασφάλεια, στις κλινικές, σε νοσοκομεία, σε γραφεία ιατρών, σε ξενοδοχεία, στο τομέα κατασκευών, στη λιανική και πολλά άλλα.

#### **5.1.11 ΚΙΝΗΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ (LOCATION BASED)**

Αυτή η κατηγορία αναφέρεται στη χρήση GPS συσκευών ή παρόμοιων τεχνολογιών προκειμένου να μπορεί κανείς να εντοπίσει το πελάτη και να τον εκθέσει σε διαφημιστικό περιεχόμενο ή να του παραδώσει κουπόνια και υπηρεσίες με βάση τη τοποθεσία που βρίσκονται (πχ έκπτωση στο κοντινό ιταλικό εστιατόριο, κριτικές για τα αξιοθέατα της περιοχής κλπ). Οι υπηρεσίες με βάση τη τοποθεσία παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον και για τον πελάτη αλλά και για την επιχείρηση. Από τη πλευρά του χρήστη – πελάτη η δυνατότητα εντοπισμού προσφέρει ασφάλεια (ανά πάσα ώρα και στιγμή μέσα από τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης μπορούν να εντοπίσουν την ακριβή τοποθεσία της συσκευής), ευκολία (ο χρήστης μπορεί να εντοπίσει τι βρίσκεται κοντά του χωρίς να χρειάζεται να συμβουλευθεί κατάλογους και ή χάρτες όπως έκανε στο παρελθόν) και παραγωγικότητα (ο χρήστης μπορεί να βελτιστοποιήσει το χρόνο του ορίζοντας τα σημεία

που τον ενδιαφέρουν ανάλογα και την απόσταση τους από όπου βρίσκεται). Από τη πλευρά της επιχείρησης, το κινητό εμπόριο με βάση την τοποθεσία δίνει τη δυνατότητα στην εκάστοτε επιχείρηση να προσφέρει υπηρεσίες πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη.

Οι βασικές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του κινητού εμπορίου με βάση την τοποθεσία, εστιάζουν στους εξής πέντε παράγοντες κλειδιά (Turban E. et al., 2012)

1. Τοποθεσία: Καθορίζοντας τη βασική θέση ενός ατόμου ή αντικειμένου (πχ ένα αυτοκίνητο ή ένα πλεούμενο).
2. Πλοήγηση: Σχεδιάζοντας τη διαδρομή από ένα μέρος σε ένα άλλο.
3. Εντοπισμός: Παρακολουθώντας τη κίνηση ενός ατόμου ή ενός αντικειμένου (πχ ένα πακέτο ή ένα όχημα).
4. Χαρτογράφηση: Δημιουργώντας χάρτες συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών.
5. Χρόνος: Καθορίζοντας τον ακριβή χρόνο σε μία συγκεκριμένη τοποθεσία

Η νεότερη ανακάλυψη του location based κινητού εμπορίου είναι συστήματα εντοπισμού σε πραγματικό χρόνο (real time location system – RTLS), τα οποία χρησιμοποιούνται για να εντοπίζουν και να αναγνωρίζουν τη τοποθεσία αντικειμένων σε πραγματικό χρόνο. Με παρόμοιο τρόπο με τα RFID συστήματα, τα RTLS χρησιμοποιούν ειδικούς «αναγνώστες» για να λαμβάνουν ασύρματα σήματα από «ετικέτες» (tags) που είναι ενσωματωμένα σε αντικείμενα ή απλά πάνω σε χρήστες. Τα RTLS είναι ένα μία από τις πολλές τεχνολογίες που εντοπίζουν την τρέχουσα γεωπολιτική θέση εντός στόχου, ο οποίος μπορεί να είναι από ένα όχημα έως ένα εργοστάσιο παραγωγής ή ένα άτομο. Τα προϊόντα που φέρουν RTL συστήματα χρησιμοποιούνται σε όλο και περισσότερους τομείς όπως στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, στην υγεία, στο στρατό, στη λιανική και στις υπηρεσίες ταχυδρομείου και κούριερ. Το σύστημα RTL συνήθως είναι ενσωματωμένο στο προϊόν, όπως είναι ένα κινητό τηλέφωνο ή ένα σύστημα πλοήγησης. Τα συστήματα RTL βασίζονται σε ασύρματες τεχνολογίες, όπως Wi-Fi, Bluetooth, RFID, GPS και ultra-wideband.

## **LOCATION BASED ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ**

Μία location-based υπηρεσία (location-based service, LBS) είναι μία υπηρεσία πληροφόρησης, προσβάσιμη από και προς κινητές συσκευές μέσα από ένα κινητό δίκτυο και χρησιμοποιώντας την ικανότητα χρήσης τη γεωγραφικής θέσης της κινητής συσκευής

για την παράδοση της υπηρεσίας στο χρήστη. Οι υπηρεσίες LBS μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πολλαπλούς τομείς όπως αυτοί της υγείας, του μάρκετινγκ αλλά και στην προσωπική ζωή του καθενός. Περιλαμβάνουν υπηρεσίες αναγνώρισης μίας τοποθεσίας ενός ατόμου ή ενός αντικειμένου, όπως το κοντινότερο μηχάνημα ανάληψης μετρητών από μία συγκεκριμένη τράπεζα ή το που βρίσκεται ένας φίλος ή ο εργαζόμενος μίας εταιρείας. Οι υπηρεσίες LBS περιλαμβάνουν το κινητό εμπόριο όταν παίρνουν τη μορφή κουπονιών ή διαφημιστικών υπηρεσιών προς χρήστες με βάση τη τοποθεσία τους.

Παρακάτω μερικά παραδείγματα υπηρεσιών LBS:

- Η πρόταση συγκεκριμένων κοινωνικών γεγονότων στη πόλη σε τουρίστες ή και κατοίκους αυτών με βάση τη τοποθεσία τους
- Ο εντοπισμός των κοντινότερων σημείων ενδιαφέροντος ή υπηρεσιών, όπως ένα ATM ή ένα εστιατόριο.
- Η παροχή οδηγιών πλοήγησης από ένα σημείο σε ένα άλλο.
- Ο εντοπισμός ατόμων πάνω στο χάρτη
- Η παροχή ειδοποιήσεων για θέματα ενδιαφέροντος, πχ εκπώσεις ή κίνηση στο δρόμο κ.α.
- Ανάκτηση κεφαλαίων που έχουν χαθεί για παράδειγμα ένα κλεμμένο αντικείμενο

Ιδιαίτερα δημοφιλές και συνεχώς αναπτυσσόμενο είναι το social location – based μάρκετινγκ όπου οι χρήστες μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν τη δυνατότητα να μοιραστούν την ακριβή τοποθεσία τους (υπηρεσίες check in) και συνεπώς οι επιχειρήσεις με τη σειρά τους έχουν τη δυνατότητα να στείλουν στοχευόμενα μηνύματα και προσφορές στους χρήστες αλλά και να συλλέξουν στοιχεία για τη συμπεριφορά τους και τις προτιμήσεις τους.

## **5.2 SOCIAL COMMERCE**

### **5.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ**

Το κοινωνικό εμπόριο (social commerce), γνωστό και ως social business, αναφέρεται στην διενέργεια συναλλαγών και δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα ή μέσα από το λογισμικό του ιστού. Θα μπορούσε να θεωρηθεί μία υποκατηγορία του ηλεκτρονικού εμπορίου που περιλαμβάνει τη χρήση κοινωνικών

δικτύων για τη διενέργεια συναλλαγών ηλεκτρονικού εμπορίου. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για ένα συνδυασμό εμπορίου και κοινωνικών δραστηριοτήτων online. Το κοινωνικό εμπόριο είναι ένα εικονικό μέρος όπου οι χρήστες μπορούν να συνεργαστούν ηλεκτρονικά, να αντλήσουν συμβουλές από άτομα εμπιστοσύνης, να βρουν προϊόντα και υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν και να προχωρήσουν σε αγορά αυτών.

Ο όρος κοινωνικό εμπόριο πρώτο εισήχθη από τη Yahoo το Νοέμβριο του 2015 για να περιγράψει μία σειρά από διαδικτυακά συνεργατικά εργαλεία όπως βαθμολογίες και κριτικές χρηστών και άλλο περιεχόμενο προερχόμενο από χρήστες (user generated content) όπως πληροφορίες και συμβουλές γύρω από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.

### **5.2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Η έννοια του κοινωνικού εμπορίου βασίζεται στα εξής στοιχεία (Wikipedia, “Social Commerce”):

1. Αμοιβαιότητα (reciprocity): όταν μία επιχείρηση δίνει σε ένα πρόσωπο κάτι δωρεάν, τότε το άτομο αυτό νοιώθει την ανάγκη να επιστρέψει τη χάρη, είτε αγοράζοντας ξανά ή δίνοντας καλές συστάσεις για την επιχείρηση.
2. Κοινότητα (community): όταν οι άνθρωποι βρίσκουν έναν άλλο άνθρωπο ή ένα γκρουπ ανθρώπων που μοιράζονται κοινές αξίες, ενδιαφέροντα, πιστεύω κλπ, νοιώθουν ότι ανήκουν σε μία κοινότητα. Οι άνθρωποι μίας κοινότητας νοιώθουν δεμένοι και υπόχρεοι στη κοινότητα και αυτή τους η δέσμευση πολλές φορές τους ωθεί να ακολουθούν τις ίδιες τάσεις με το γκρουπ. Σαν αποτέλεσμα, όταν ένα άτομο προτείνει ένα καινούριο προϊόν ή υπηρεσία στο γκρουπ τότε αυτό γίνεται πιο εύκολα και γρήγορα αποδεκτό από όλα τα μέρη του γκρουπ. Είναι προς όφελος των επιχειρήσεων να αναπτύσσουν σχέσεις συνεργασίας με πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης για να φέρουν σε επαφή αυτές τις κοινότητες με τα προϊόντα τους.
3. Κοινωνική απόδειξη (social proof): για να λάβει θετικό feedback, μία επιχείρηση πρέπει να είναι πρόθυμη να αποδεχτεί το feedback από χρήστες των κοινωνικών μέσων και να αποδεικνύει ότι άλλοι χρήστες αγοράζουν και αλληλεπιδρούν θετικά με τα ίδια προϊόντα που αρέσουν σε έναν άλλο χρήστη. Αυτό είναι κάτι που συναντάται σε διαδικτυακές επιχειρήσεις όπως οι Amazon.com και eBay.com, οι οποίες επιτρέπουν το δημόσιο feedback για προϊόντα. Στις ιστοσελίδες αυτές, όταν πραγματοποιείται μία αγορά αυτόματα δημιουργείται μία λίστα με αγορές που έχουν κάνει άλλοι χρήστες και

είναι σχετικές με την πρόσφατη αγορά του χρήστη. Είναι προς όφελος της επιχείρησης να ενθαρρύνει την ανοιχτή συζήτηση που γεννά θετικό ή αρνητικό feedback και προτάσεις. Αυτό αυτόματα προσδίδει στην επιχείρηση, επιπλέον εμπιστοσύνη.

4. Αυθεντία (authority): Πολύ άνθρωποι χρειάζονται αποδείξεις ότι ένα προϊόν είναι καλής ποιότητας. Αυτές οι αποδείξεις μπορεί να βασίζονται σε προτάσεις από άλλους χρήστες που έχουν αγοράσει το ίδιο προϊόν. Αν υπάρχουν αρκετές κριτικές γύρω από ένα προϊόν, τότε ο καταναλωτής θα είναι πιο πρόθυμος να εμπιστευτεί την κρίση του να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία.
5. Αρέσκεια (liking): Οι άνθρωποι τείνουν να βασίζονται τις αγοραστικές τους αποφάσεις με βάση αν ένα προϊόν αρέσει σε άλλους ανθρώπους ή όχι. Αν οι χρήστες δουν πολλά «like» σε ένα συγκεκριμένο προϊόν τότε, νοιώθουν πιο βέβαιοι για την απόφασή τους
6. Σπανιότητα (scarcity): Όπως συμβαίνει με τον κανόνα της ζήτησης και προσφοράς, προσδίδεται μεγαλύτερη αξία σε προϊόντα που θεωρούνται υψηλής ζήτησης ή είναι σε έλλειψη. Επομένως, αν κάποιος είναι πεπεισμένος ότι αγοράζει κάτι που είναι μοναδικό, ξεχωριστό, όχι εύκολο να το αποκτήσει κανείς, το άτομο αυτό θα παρουσιάζει μεγαλύτερη προθυμία για να το αποκτήσει. Αν υπάρχει εμπιστοσύνη προς τον πωλητή τότε ο χρήστης θα είναι πρόθυμος να το αγοράσει άμεσα. Αυτό είναι σύνηθες σε περιπτώσεις όπως η Zara και η Apple, που δημιουργούν ζήτηση για τα προϊόντα τους, πείθοντας το κοινό ότι αν δεν αποκτήσουν κάτι αμέσως, υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο να μην το ξαναβρούν.

### 5.2.3 ΤΥΠΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το κοινωνικό εμπόριο σαν έννοια καλύπτει ένα ευρύ πλαίσιο συμπεριφορών (αγορά, πώληση, προτάσεις). Οι βασικοί τύποι εμπορίου περιγράφονται παρακάτω (Wikipedia, “Social Commerce” & Mashable.com, 2013):

- Peer-to-peer sales platforms (όπως οι Ebay, Etsy, Amazon.com Marketplace):  
Αγορές με βάση την κοινότητα ή bazaar, όπου οι χρήστες επικοινωνούν και πουλάνε απευθείας μεταξύ τους
- Social network-driven sales (Facebook, Pinterest, Twitter):  
Πωλήσεις προερχόμενες από παραπομπές από εδραιωμένα κοινωνικά δίκτυα ή που λαμβάνουν μέρος στα ίδια τα κοινωνικά δίκτυα (πχ μέσα από ένα “shop tab” στη σελίδα κοινωνικής δικτύωσης)
- Group buying (Groupon, LivingSocial):



Προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές εφόσον αρκετοί αγοραστές συμφωνήσουν να κάνουν την αγορά.

- Peer recommendations (Amazon, Yelp):  
Ιστοσελίδες που συγκεντρώνουν κριτικές προϊόντων ή υπηρεσιών, προτείνουν προϊόντα με βάση την αγοραστική ιστορία του χρήστη (πχ. «Άλλοι χρήστες που αγόρασαν το προϊόν Χ, αγόρασαν και το προϊόν Ψ», όπως κάνει το Amazon), ή/και επιβραβεύουν τους χρήστες που μοιράζονται προϊόντα ή αγορές που έκαναν μέσω των sites κοινωνικής δικτύωσης.
- User-curated shopping (The Fancy, Lyst):  
Ιστοσελίδες εστιασμένες στην πώληση, όπου οι χρήστες μπορούν να δημιουργήσουν και να μοιραστούν λίστες από προϊόντα και υπηρεσίες από όπου μπορούν να ψωνίσουν άλλοι χρήστες.
- Participatory commerce (Kickstarter):  
Οι χρήστες συμμετέχουν απευθείας στην παραγωγική διαδικασία ψηφίζοντας, χρηματοδοτώντας και σχεδιάζοντας συμμετοχικά τα προϊόντα.
- Social shopping (Gotryiton):  
Ιστοσελίδες που προσπαθούν να προσομοιάσουν τις offline αγορές με φίλους περιλαμβάνοντας υπηρεσίες όπως chat και φόρουμς όπου οι χρήστες μπορούν να ανταλλάσσουν συμβουλές και γνώμες.

#### **5.2.4 ΟΦΕΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

*Οφέλη πελατών (Turban E. et al., 2012)*

- Τείνουν να πληρώνουν λιγότερο για προϊόντα και υπηρεσίες (ειδικές προσφορές κα)
- Καλύτερη και πιο άμεση ανταπόκριση των προμηθευτών σε παράπονα, καθώς πλέον οι πελάτες μπορούν να διαμαρτυρηθούν δημόσια (σε όλες τις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης βλ. Facebook, twitter κα)
- Μη ευχαριστημένοι πελάτες αποκτούν φωνή σε τεράστιο κοινό και αποκτούν σημαντική δύναμη
- Δυνατότητα διάδρασης, ανάπτυξης σχέσης με τους προμηθευτές
- Οι ίδιοι πελάτες μπορούν να βοηθούν άλλους πελάτες (πχ σε φόρουμς κα)
- Οι προσδοκίες των πελατών μπορούν να ικανοποιηθούν πλήρως και γρήγορα
- Μπορούν να μαθαίνουν γρήγορα για νέα προϊόντα

- Μπορούν ταυτόχρονα να ψάχνουν, να συζητούν, να συνδέονται με άλλους χρήστες και να κάνουν αγορές ενώ βρίσκονται στη σελίδα του κοινωνικού δικτύου
- Είναι ευκολότερο να αυτοεξυπηρετηθούν

*Οφέλη προμηθευτών (Turban E. et al., 2012)*

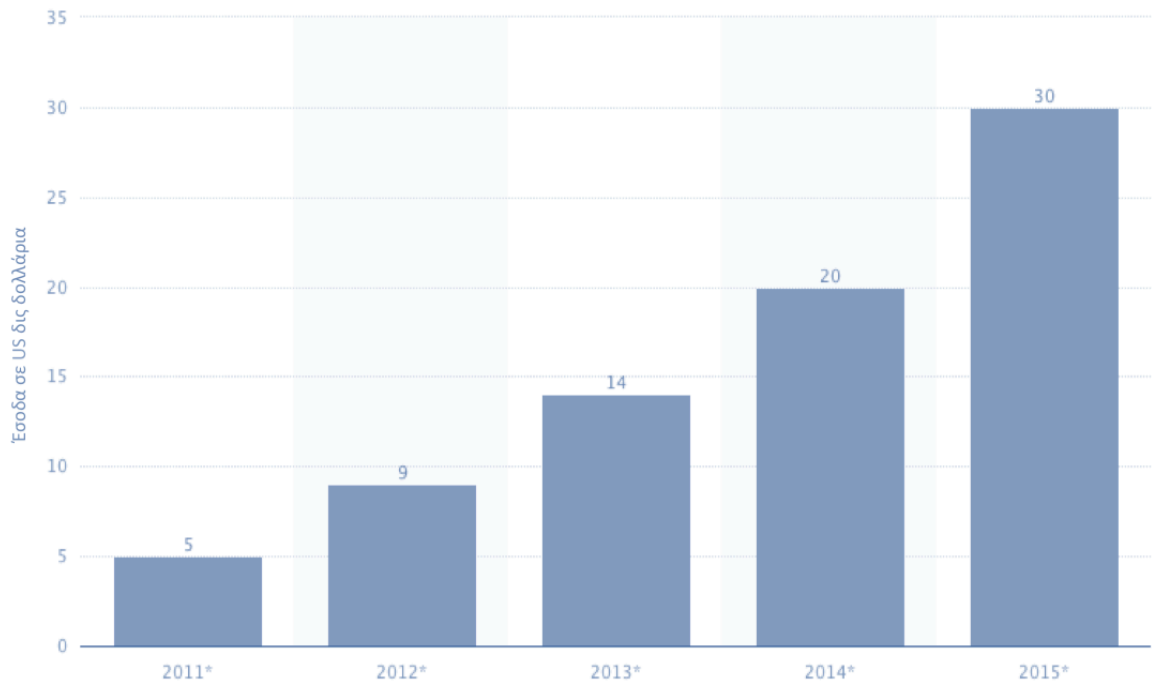
- Εξοικονόμηση επένδυσης στην εξυπηρέτηση πελατών
- Μπορούν να τεστάρουν νέα προϊόντα και ιδέες γρήγορα και οικονομικά
- Αποκτούν σημαντική πληροφόρηση για το προφίλ των πελατών τους
- Μπορούν γρήγορα να αναγνωρίσουν ένα πρόβλημα, να αξιολογήσουν τη σημαντικότητα, να διαχειριστούν το θυμό των πελατών και να δώσουν λύσεις
- Μπορούν να συγκρίνουν προϊόντα και υπηρεσίες ως προς αυτά του ανταγωνισμού
- Μπορούν να μάθουν από τις εμπειρίες των χρηστών και να λάβουν γρήγορα και εύκολα feedback
- Μπορούν να μετατρέψουν το user generated content (περιεχόμενο που έχουν δημιουργήσει οι χρήστες) σε περιεχόμενο χρήσιμο προς την επιχείρηση (πχ θετικές κριτικές) που υποστηρίζουν το social commerce
- Μπορούν να χτίσουν σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες μέσα από τη δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με αυτούς, να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση πελατών και την πιστότητα των πελατών τους
- Μπορούν να σχεδιάσουν καλύτερες και πιο στοχευόμενες καμπάνιες μάρκετινγκ και να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα της μάρκας
- Μπορούν μέσα από τις θετικές εμπειρίες χρηστών εύκολα να λάβουν δωρεάν διαφήμιση (viral marketing)
- Μπορούν να βελτιώσουν τη δομή των λειτουργιών τους λόγω τη δυνατότητας πρόβλεψης της ζήτησης με μεγαλύτερη ακρίβεια και να μειώσουν τα έξοδα μάρκετινγκ και διαφήμισης λόγω της δυνατότητας καλύτερης στόχευσης
- Μπορούν να αναγνωρίσουν πρεσβευτές και οπαδούς της μάρκας, να χρησιμοποιήσουν το περιεχόμενο που αυτοί δημιουργούν αλλά και να τους επιβραβεύσουν

## 5.2.5 Η ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

Σύμφωνα με το portal στατιστικής [www.statista.com](http://www.statista.com), η πρόγνωση για τα έσοδα από το κοινωνικό εμπόριο το 2015 ήταν στα \$30 δισ. σε παγκόσμιο επίπεδο (Διάγραμμα 5.8). Ξεκίνησε σε εμβρυικό στάδιο το 2011 με \$5 δισ.σε αξία από φυσικά κυρίως αγαθά σε κοινωνικά δίκτυα. Το 2014 αναλογούσε στο 1% των συνολικών πωλήσεων μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου. Με το πέρασμα του χρόνου, τα κοινωνικά δίκτυα εξελίχθηκαν από μία απλή πλατφόρμα μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις σε ένα κανάλι πωλήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου. Με γνώμονα την ευρεία υιοθέτηση των κοινωνικών δικτύων, ιδιαίτερα στα πιο νεανικά κοινά, όλες αυτές οι πλατφόρμες αναμένεται να κερδίσουν σημαντικά μεγαλύτερο μερίδιο των συνολικών πωλήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου, με τις πωλήσεις του κοινωνικού εμπορίου να αναμένονται να φτάσουν τα \$535 δισ.μέχρι το 2020.

Δημοφιλή παραδείγματα κοινωνικών δικτύων με έντονη επιρροή στη διενέργεια κοινωνικού εμπορίου αποτελούν τα κοινωνικά δίκτυα όπου οι χρήστες και οι εταιρείες μοιράζονται φωτογραφίες προϊόντων ή υπηρεσιών όπως το Instagram και το Pinterest ή και site με έντονα κοινωνικά στοιχεία όπως τα Esty, Fab και Fancy. Πιο εξειδικευμένες πλατφόρμες όπως η Airbnb, μία κοινωνική πλατφόρμα που παρέχει στους επισκέπτες τη δυνατότητα να νοικιάσουν καταλύματα ανά το κόσμο που ανήκουν σε ιδιώτες ή και σε εταιρείες, εκμεταλλεύονται τα γνωρίσματα της κοινωνικής δικτύωσης και ενισχύουν το κοινωνικό χαρακτήρα των υπηρεσιών τους στους δυνητικούς πελάτες τους.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι πλέον ένα από τα βασικότερα εργαλεία των marketers. Πλέον η υιοθέτηση του Facebook για σκοπούς μάρκετινγκ είναι σχεδόν καθολική από τους επαγγελματίες marketers ανά το κόσμο, με το Twitter και το LinkedIn να ακολουθούν. Το Facebook κατέχει ηγετική θέση σε παγκόσμιο επίπεδο στο ηλεκτρονικό εμπόριο ως προς το conversion rate (ποσοστό χρηστών που εκτέθηκαν στη διαφήμιση της μάρκας και πράγματι αγόρασαν) (Διάγραμμα 5.9). Ωστόσο, η προώθηση μέσω κοινωνικών δικτύων είναι ακόμα πιο πίσω από εργαλεία όπως google search, email marketing όσον αφορά τη μέση αξία καλαθιού του χρήστη.

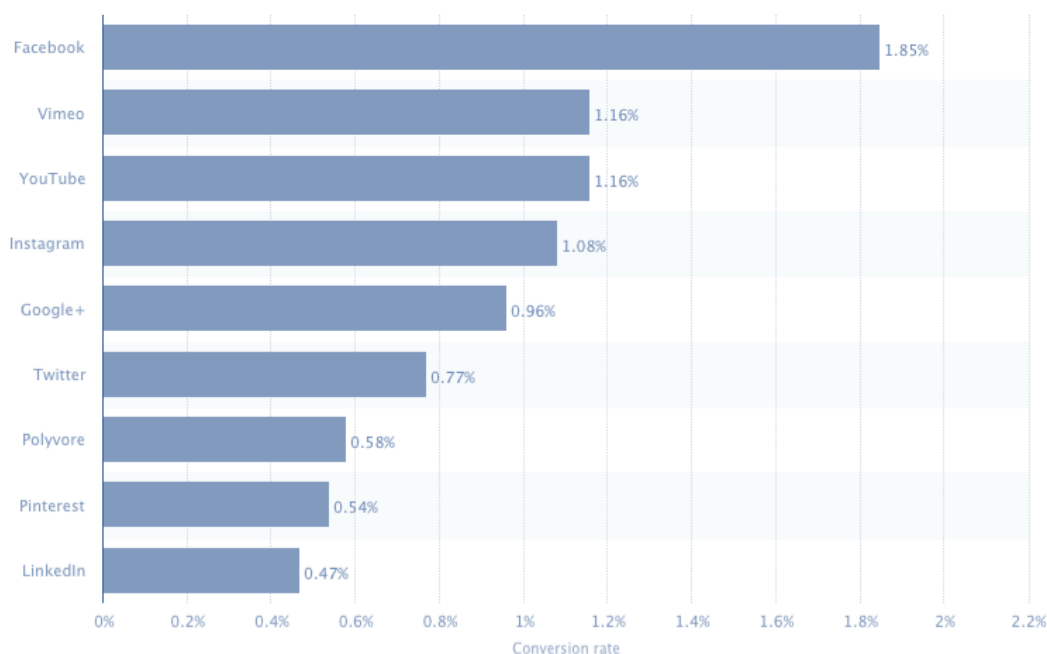


**Διάγραμμα 5.8:** Έσοδα από κοινωνικό εμπόριο σε παγκόσμιο επίπεδο

Πηγή: <http://www.statista.com>, 2016

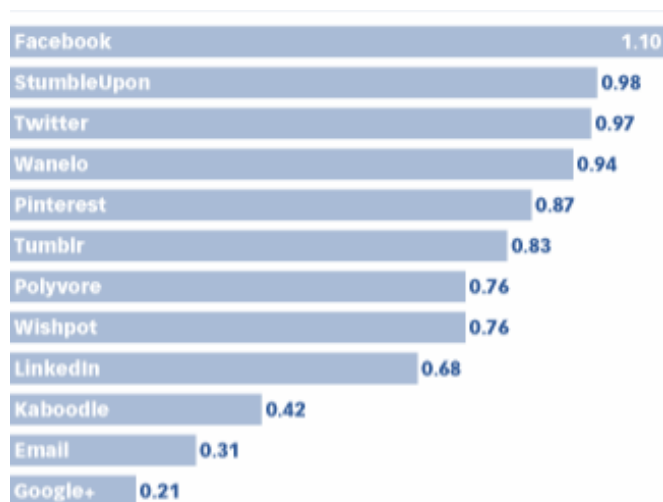
Η δυνατότητα να μοιραστεί και να ανταλλάξει απόψεις κανείς για μία αγορά στα κοινωνικά δίκτυα, αποτελεί το σημείο κλειδί για πολλές μάρκες και εταιρείες. Έρευνα καταναλωτή έχει δείξει ότι το 86% αμερικανών πελατών, που είναι ευχαριστημένοι με ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχουν αγοράσει είναι πιθανό να χρησιμοποιήσουν το Facebook για να μιλήσουν για αυτή τη θετική εμπειρία και να προωθήσουν το εν λόγω προϊόν ή υπηρεσία. Έρευνα που δημοσιεύθηκε από την Addshoppers (<http://www.addshoppers.com/>) το Φεβρουάριο του 2015 αποκάλυψε ότι οι δυνητικοί αγοραστές των μαρκών αλληλεπιδρούν περισσότερο με διαφημίσεις στο Facebook από ότι στα υπόλοιπα κοινωνικά δίκτυα. Σύμφωνα με δραστηριότητα που καταγράφηκε από την πλατφόρμα του AddShoppers, περιεχόμενο ηλεκτρονικού εμπορίου που μοιράστηκε στο Facebook έλαβε κατά μέσο όρο 1,10 κλικ το 2014 (βλ. Διάγραμμα 5.10), καθιστώντας το Facebook το νούμερο ένα μέσο κίνησης προς τον πελάτη, σε σχέση με τις υπόλοιπες κοινωνικές πλατφόρμες. Μεταξύ όλων, το Facebook ήταν η πιο δημοφιλής πλατφόρμα ως προς τη δραστηριότητα κίνησης ηλεκτρονικού εμπορίου και αναλογούσε στο 70% των εσόδων των ιστοσελίδων από σελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Η έρευνα έδειξε ακόμα ότι οι κοινωνικοί αγοραστές (social shoppers) είχαν μεγαλύτερη αξία για τους εμπόρους καθότι οι χρήστες αυτοί έκαναν

αγορές μέσης αξίας \$126,12 σε αντίθεση με αυτούς που δεν ήρθαν από μέσα κοινωνικής δικτύωσης που έκαναν αγορές μέσης αξίας \$116,55.



**Διάγραμμα 5.9:** Conversion ηλεκτρονικού εμπορίου ανά πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης (Μάρτιος 2014)

Πηγή: <http://www.statista.com> , 2016



**Διάγραμμα 5.10:** Μέσος όρος κλικ ανά περιεχόμενο ανά κοινωνικό κανάλι που μοιράστηκε από ιστοσελίδες ηλεκτρονικού εμπορίου ανά το κόσμο, 2014

Πηγή: e-Marketer, Απρίλιος 2015

Τον Οκτώβριο του 2014, έρευνα της comScore (<http://www.comscore.com/>) για τη UPS (<https://www.ups.com/>) έδειξε ότι η χρήση του κοινωνικού εμπορίου ποικίλει σημαντικά ανά το κόσμο. Ενώ το Facebook είναι η νούμερο ένα σε χρήση πλατφόρμα όσον αφορά την διενέργεια ηλεκτρονικών αγορών, η χρήση των λοιπών μέσων για την λήψη απόφασης πριν την αγορά ανά περιοχή διέφερε σημαντικά (βλ. Πίνακας 5.1). Οι ψηφιακοί αγοραστές σε Αμερική και Δυτική Ευρώπη ήταν οι περιοχές που δήλωναν λιγότερο πιθανό το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε μέσο κοινωνικής δικτύωσης για αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών ενώ το κοινό σε Βραζιλία και Μεξικό ήταν οι μεγαλύτεροι φαν των κοινωνικών δικτύων για αυτό το σκοπό.

**Πίνακας 5.1:** Κοινωνικά δίκτυα που χρησιμοποιούνται από ψηφιακούς αγοραστές σε συγκεκριμένες περιοχές, όσον αφορά τη λήψη αγοραστικής απόφασης για τη διενέργεια αγορών ηλεκτρονικά, Οκτ. 2014

Πηγή: e-Marketer, Απρίλιος 2015

	Ασία Ειρηνικός	Βραζιλία	Μεξικό	ΗΠΑ	Δυτική Ευρώπη
Facebook	23%	65%	56%	20%	21%
Google +	9%	35%	31%	8%	12%
Instagram	6%	19%	9%	4%	4%
Twitter	5%	22%	17%	6%	6%
Linkedin	3%	12%	7%	3%	3%
Pinterest	3%	-	9%	10%	3%
Άλλα	27%	14%	20%	1%	2%
Δε χρησιμοποιούν κοινωνικά δίκτυα (για αναζήτηση προϊόντων)	43%	16%	23%	65%	65%

Λόγω του έντονου οπτικού αντίκτυπου που έχει το Pinterest σαν πλατφόρμα, αποτελεί ένα σημαντικό κοινωνικό εργαλείο προώθησης μαρκών και πραγματοποίησης αγορών. Το ίδιο ισχύει και για το Instagram, με ιδιαίτερη έμφαση σε κατηγορίες όπως πολυτελή προϊόντα, προϊόντα μόδας και τρόπου ζωής. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του συγκεκριμένου μέσου είναι το υψηλό ποσοστό χρήσης αυτού από διασημότητες τοπικού και διεθνούς βεληνεκούς με πολύ μεγάλες βάσεις ακολούθων. Σύμφωνα με μία online έρευνα, το 20% των γυναικών χρηστών του Internet έχουν ανακαλύψει νέες μάρκες που δε γνώριζαν μέχρι πρότινος μέσα από λογαριασμούς διασημοτήτων και τη χρήση από τους εν λόγω ανθρώπους, που μπορεί να ανεβάσουν το περιεχόμενο είτε επί πληρωμή είτε από τη δική τους αγάπη για μία μάρκα. Η επιρροή των κοινωνικών δικτύων στις αγορές

των χρηστών είναι μεγαλύτερη στις νεότερες ηλικίες και το περίπου ένα τρίτο των χρηστών του ίντερνέτ ηλικίας 16-35 δηλώνει ότι συχνά επηρεάζεται από το τι συμβαίνει στα κοινωνικά δίκτυα.

## **5.3 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ (B2C) ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ, ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ**

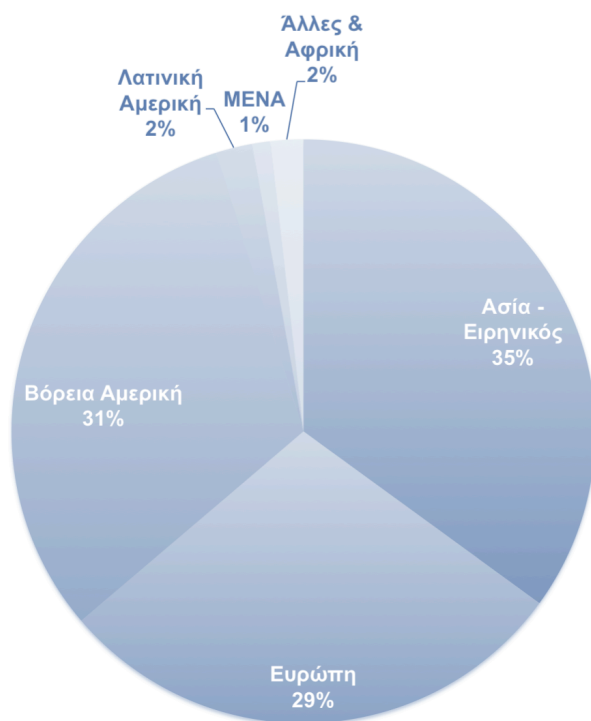
### **5.3.1 ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

Το 2014, ο παγκόσμιος πληθυσμός έφτασε τα 7.360 εκ. ανθρώπους, από τους οποίους οι 1.200 εκ άνθρωποι έχουν αγοράσει μία υπηρεσία ή ένα προϊόν online, τουλάχιστον μία φορά. Σύνολο ξόδεψαν €1.442 δισ., το οποίο ουσιαστικά αναλογεί σε μία μέση δαπάνη €1.100 ανά άτομο.

Την αγορά οδηγεί η περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού, η οποία παραμένει η πιο δυνατή αγορά σε πωλήσεις online σε παγκόσμιο επίπεδο (Διάγραμμα 5.11). Με πωλήσεις €581 δισ., ξεπερνάει και την Ευρώπη (€424 δισ.) και τη Νότια Αμερική (€394 δισ.). Από την άλλη μεριά, οι περιοχές της Λατινικής Αμερικής, Μέσης Ανατολής και Αφρικής ήταν οι μικρότερες αγορές σε ύψος πωλήσεων, με αξία €29, €16 και €3 δισ. αντίστοιχα. Ωστόσο, ιδιαίτερα η Λατινική Αμερική και η Βόρεια Αφρική, παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά ανάπτυξης, γεγονός που τις καθιστά πραγματικά αναδυόμενες αγορές στο χώρο. Στην περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού, η Κίνα ξεπέρασε τις ΗΠΑ, καθότι είναι η χώρα με τις υψηλότερες πωλήσεις το 2014. Με €405 δισ., ξεπερνάει τις ΗΠΑ (€363 δισ.) και το Ηνωμένο Βασίλειο (€127 δισ.). Οι τρεις αυτές χώρες μαζί αναλογούν στο 62% των B2C πωλήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου, παγκοσμίως.

Η μέση διείσδυση του ίντερνετ στις πέντε βασικές περιοχές ανά το κόσμο αυξήθηκε ελαφρώς στο 48% το 2014 (Πίνακας 5.2). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα σύνολο 2.7 δισ. άνθρωποι να είναι συνδεδεμένοι/έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Η Βόρεια Αμερική παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό, με 77% διείσδυση, με την Ευρώπη να ακολουθεί με 72%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι η περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού με τις υψηλότερες πωλήσεις B2C ηλεκτρονικού εμπορίου, είχε ταυτόχρονα το χαμηλότερο ποσοστό διείσδυσης στο Διαδίκτυο γεγονός που αποδεικνύει ότι όταν το ποσοστό αυτό αυξηθεί, η συμμετοχή της περιοχής στις πωλήσεις παγκοσμίως θα αυξηθεί ακόμα περισσότερο. Σε

επίπεδο χώρας, το Ηνωμένο Βασίλειο παρουσιάζει τη μεγαλύτερη διείσδυση, (92%) με την Ιαπωνία (91%) και τις ΗΠΑ (87%) να ακολουθούν. Παρά το γεγονός ότι, η περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού παρουσιάζει τη χαμηλότερη διείσδυση του Διαδικτύου σαν περιοχή, τρεις χώρες της περιοχής αυτής συγκαταλέγονται στις 10 καλύτερες χώρες (Πίνακας 5.3) ως προς τα ποσοστά διείσδυσης στο Internet. Ωστόσο, με μόνο το 18% των 1,3 δισ. κατοίκων της Ασίας Ειρηνικού να είναι συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο, είναι η περιοχή της Ινδίας αυτή που χαμήλωσε σημαντικά το μέσο όρο της περιοχής σε συνδυασμό με τη σχετικά χαμηλή διείσδυση του Internet στην Κίνα (48%).



**Διάγραμμα 5.11:** Μερίδιο αγοράς ανά περιοχή παγκοσμίως στην αγορά του B2C ηλεκτρονικού εμπορίου 2014

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015

**Πίνακας 5.2:** % διείσδυση ίντερνετ ανά περιοχή και online πληθυσμός, 2014

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015

Περιοχές	Πρόσβαση στο ίντερνετ	Online Πληθυσμός
Σύνολο (excl. BRICS)	48%	2.737,1 εκ
Βόρεια Αμερική	77%	290,4 εκ
Ευρώπη	72%	490,4 εκ



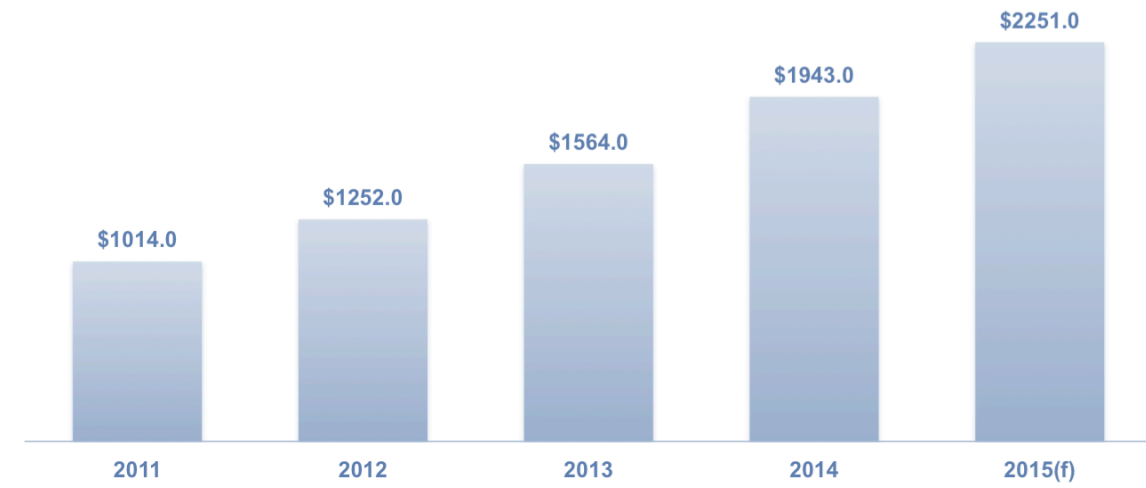
Λατινική Αμερική	61%	183,9 εκ
MENA	50%	163,6 εκ
Ασία Ειρηνικός	39%	1.608,9 εκ
BRICS	39%	913,1 εκ

**Πίνακας 5.3:** Top 10 χώρες ως προς τη διείσδυση του ίντερνετ

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015

Χώρες	Διείσδυση ίντερνέτ	Online Πληθυσμός
Top 10 χώρες	84%	719.8 εκ
Ηνωμένο Βασίλειο	92%	48.7 εκ
Ιαπωνία	91%	100.0 εκ
ΗΠΑ	87%	224.6 εκ
Καναδάς	87%	26.2 εκ
Γερμανία	86%	60.3 εκ
Αυστραλία	85%	16.3 εκ
Νότια Κορέα	84%	36.5 εκ
Γαλλία	84%	44.8 εκ
Ισπανία	76%	30.0 εκ
Χιλή	72%	10.2 εκ

Η αξία των ηλεκτρονικών πωλήσεων B2C αυξάνεται σταθερά από το 2010 με διψήφιο ποσοστό ανάπτυξης (περίπου 25% κάθε χρόνο), προβλέποντας ότι θα έφτανε τα \$2,251 δισ. το 2015 (Διάγραμμα 5.12). Ωστόσο, αυτή η αυξητική τάση αναμένεται να χαμηλώσει ταχύτητα με την πρόβλεψη για το 2015 να διαμορφώνεται σε 15,9% ανάπτυξη. Παρά το γεγονός, ότι σαν ποσοστό παραμένει σημαντικό αυτή η πτώση στο ρυθμό αποτελεί ένα πρώτο σημάδι ωριμότητας της αγοράς.



**Διάγραμμα 5.12:** Εξέλιξη ηλεκτρονικών πωλήσεων B2C ηλεκτρονικού εμπορίου από το 2011 μέχρι και το 2015

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015

### 5.3.2 ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ

Το συνολικό Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν στην Ευρώπη εκτιμούνται στα €17,3 τρισ. το 2014 και από τα €14 τρισ. αναλογούσαν στις 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Πίνακας 5.4) που εξετάστηκαν στο European B2C E-commerce Report 2014. Η αξία της Ευρωπαϊκής B2C αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου αναλογεί στο 2,45% του ΑΕΠ, ένα ποσοστό που αναμένεται να διπλασιαστεί το 2016 και να τριπλασιαστεί μέχρι το 2020. Ο αριθμός των θέσεων εργασίας που υπολογίζονται ότι έχουν δημιουργηθεί στην Ευρώπη από το τομέα του B2C ηλεκτρονικού εμπορίου φτάνουν τις 2,5 εκ., ένας αριθμός που αναμένεται να αυξηθεί καθώς αυξάνεται η αξία της αγοράς και η διείσδυση του Διαδικτύου στα νοικοκυριά στην Ευρώπη.

Η μέση διείσδυση του Διαδικτύου στην Ευρώπη (στο σύνολο των χωρών που την απαρτίζουν) καταγράφηκε στο 75% το 2014, πλησιάζοντας το 77,1% που σημειώνουν σαν μέσο όρο οι χώρες της ΕΕ (EU28). Στις δώδεκα χώρες με το υψηλότερο ποσοστό διείσδυσης (Πίνακας 5.5), αξίζει να σημειώσουμε ότι οι Σκανδιναβικές χώρες είναι στις επτά πρώτες και η λίστα απαρτίζεται κυρίως από χώρες της δυτικής και βόρειας Ευρώπης. Από την άλλη, η λίστα με τις πέντε χαμηλότερες σε διείσδυση χώρες (Πίνακας 5.6) απαρτίζονται κυρίως από χώρες της ανατολικής και νότιας Ευρώπης με την Ελλάδα να

είναι μία από αυτές με ποσοστό διείσδυσης στο ίντερνετ στο 57,8% (17 μονάδες κάτω από το μέσο όρο).

**Πίνακας 5.4:** Σύνοψη χωρών μελών της Ευρωπαϊκής ένωσης, 2014

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015

Χώρα (EU28)	Πρωτεύουσα	VAT	Currency	Population	EU28
Αυστρία	Βιέννη	20%	Ευρώ (EUR)	8.5 εκ	EU28
Βέλγιο	Βρυξέλες	21%	Ευρώ (EUR)	11.2 εκ	EU28
Βουλγαρία	Σόφια	20%	Lev (BGN)	7.2 εκ	EU28
Κροατία	Ζάγκρεμπ	25%	Κούνα (HTK)	4.2 εκ	EU28
Κύπρος	Νικόσια	18%	Ευρώ (EUR)	0.8 εκ	EU28
Τσεχία	Πράγα	21%	Κορόνα (CZK)	10.5 εκ	EU28
Δανία	Κοπεγχάγη	25%	Κορόνα (DDK)	5.6 εκ	EU28
Εσθονία	Ταλίν	20%	Ευρώ (EUR)	1.3 εκ	EU28
Φινλανδία	Ελσίνκι	24%	Ευρώ (EUR)	5.4 εκ	EU28
Γαλλία	Παρίσι	19%	Ευρώ (EUR)	65.8 εκ	EU28
Γερμανία	Βερολίνο	19%	Ευρώ (EUR)	80.7 εκ	EU28
Ελλάδα	Αθήνα	19%	Ευρώ (EUR)	11.0 εκ	EU28
Ουγγαρία	Βουδαπέστη	27%	Forint (HUF)	9.9 εκ	EU28
Ιρλανδία	Δουβλίνο	23%	Ευρώ (EUR)	4.6 εκ	EU28
Ιταλία	Ρώμη	22%	Ευρώ (EUR)	60.7 εκ	EU28
Λετονία	Ρίγα	21%	Lats (LVL)	2.0 εκ	EU28
Λιθουανία	Βίλνιους	21%	Litas (LTL)	2.9 εκ	EU28
Λουξεμβούργο	Λουξεμβούργο	15%	Ευρώ (EUR)	0.5 εκ	EU28
Μάλτα	Βαλέτα	18%	Ευρώ (EUR)	0.4 εκ	EU28
Ολλανδία	Άμστερνταμ	21%	Ευρώ (EUR)	16.8 εκ	EU28
Πολωνία	Βαρσοβία	23%	Zloty (PLN)	38.5 εκ	EU28
Πορτογαλία	Λισαβόνα	23%	Ευρώ (EUR)	10.4 εκ	EU28
Ρουμανία	Βουκουρέστι	24%	New Leu (RON)	19.9 εκ	EU28
Σλοβακία	Μπρατισλάβα	20%	Ευρώ (EUR)	5.4 εκ	EU28
Σλοβενία	Λουμπλιάνα	22%	Ευρώ (EUR)	2.0 εκ	EU28
Ισπανία	Μαδρίτη	21%	Ευρώ (EUR)	46.5 εκ	EU28
Σουηδία	Στοκχόλμη	25%	Κορόνα (SKK)	9.6 εκ	EU28
Ηνωμένο Βασίλειο	Λονδίνο	20%	Λίρα (GBP)	64.3 εκ	EU28

**Πίνακας 5.5:** Top 12 Ευρωπαϊκές χώρες σε % διείσδυσης του ίντερνετ και online πληθυσμός, 2014

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015

Χώρες	Πρόσβαση στο ίντερνετ	Online Πληθυσμός
Ευρώπη	75.0%	564.0 εκ
ΕU28	77.1%	396.4 εκ
Top 12	92.1%	244.0 εκ
Ισλανδία	96.5%	0.3 εκ
Νορβηγία	96.1%	4.9 εκ
Ολλανδία	96.1%	16.2 εκ
Δανία	96.0%	5.4 εκ
Σουηδία	95.4%	9.2 εκ
Λουξεμβούργο	95.0%	0.5 εκ
Φινλανδία	94.0%	5.1 εκ
Ηνωμένο Βασίλειο	92.0%	59.2 εκ
Ελβετία	88.0%	7.2 εκ
Γερμανία	86.8%	70.1 εκ
Γαλλία	85.7%	56.4 εκ
Βέλγιο	84.7%	9.5 εκ

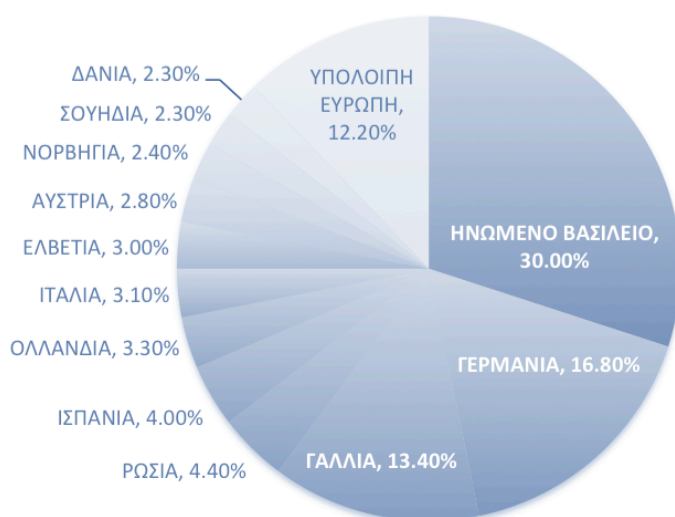
**Πίνακας 5.6:** Οι 5 Ευρωπαϊκές χώρες με το χαμηλότερο% διείσδυσης του ίντερνετ και online πληθυσμός, 2014

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015

Χώρες	Πρόσβαση στο ίντερνετ	Online Πληθυσμός
Top 5	50.6%	154.4 εκ
Ουκρανία	37.9%	17.1 εκ
Τουρκία	46.6%	35.7 εκ
Ρουμανία	51.7%	10.3 εκ
Ελλάδα	57.8%	6.3 εκ
Ρωσία	59.2%	85.0 εκ

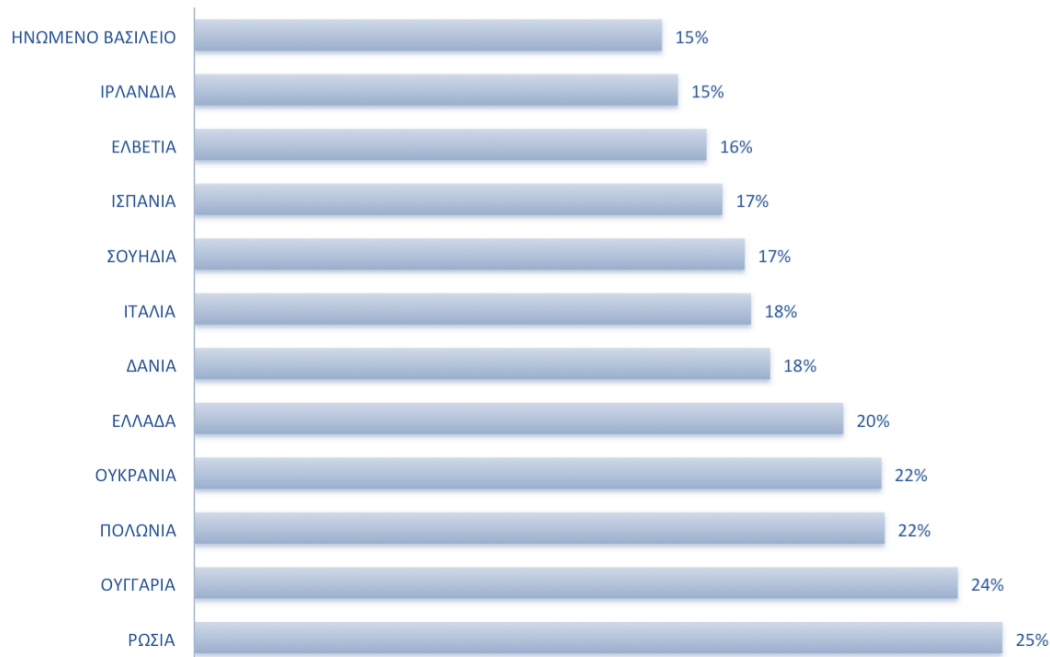
Εξετάζοντας τη δύναμη της κάθε χώρας της Ευρώπης στο σύνολο της αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου, διαφαίνεται και από το διάγραμμα 5.13 η σημασία της Αγγλίας καθότι από μόνη της αντιπροσωπεύει το 30% όλης της ευρωπαϊκής B2C αγοράς online αφήνοντας πίσω κατά πολύ μεγάλες χώρες όπως η Γερμανία και η Γαλλία. Μαζί οι Αγγλία, η Γερμανία και η Γαλλία αντιπροσωπεύουν το 60% της συνολικής αγοράς και οι top 12 χώρες το 90%.

Από όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες, εκείνη που φαίνεται να σημειώνει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη το 2014 είναι η Ρωσία, με ποσοστό ανάπτυξης να φτάνει το 25,4% σε σχέση με πέρσι. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά υψηλότερο από αυτό που σημειώνουν οι μεγάλες δυνάμεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο γεγονός που αποδεικνύει ότι μπορεί η Ρωσία να είναι η τέταρτη δύναμη στη σειρά αλλά αναμένεται να εξελιχθεί σε σημαντικό παίκτη στο Ευρωπαϊκό προσκήνιο. Η Ελλάδα από την άλλη φαίνεται ακόμα να μην έχει φτάσει το πλήρες δυναμικό της λόγω χαμηλής διείσδυσης του Διαδικτύου, με την αγορά του B2C ηλεκτρονικού εμπορίου στη χώρα να διαμορφώνεται στα €3.850 εκ ευρώ, ωστόσο παρουσιάζει σημαντικό ρυθμό ανάπτυξης (20,4%) γεγονός που την εντάσσει στις αναδυόμενες αγορές (Διάγραμμα 5.14).



**Διάγραμμα 5.13:** Μερίδιο αγοράς ανά χώρα στην Ευρώπη (B2C αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου, 2014)

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015



**Διάγραμμα 5.14:** Top 12 χώρες ως προς το ρυθμό ανάπτυξης σε πωλήσεις (B2C αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου, 2014)

Πηγή: <http://www.ecommerce-europe.eu/>, 2015

Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα Ηλεκτρονικού Εμπορίου 2015 του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, οι Έλληνες online καταναλωτές αύξησαν κατά 5% τις προϊόντικές κατηγορίες που αγοράζουν τελικά online. Οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες ωστόσο όσον αφορά τις online αγορές παραμένουν σχεδόν αμετάβλητες σε σχέση με το 2014 και κυριαρχούν στις πέντε αυτές πρώτες θέσεις οι παρακάτω κατηγορίες με σειρά δημοτικότητας:

1. Ταξιδιωτικές υπηρεσίες (αεροπορικά εισιτήρια κλπ)
2. Διαμονή σε καταλύματα (ξενοδοχεία κλπ)
3. Εξοπλισμός για Η/Υ
4. Εισιτήρια για εκδηλώσεις
5. Είδη ένδυσης/ υπόδησης

Από το σύνολο των online Ελλήνων αγοραστών, το 25% αυτών δηλώνει ότι πραγματοποιεί πάνω από 50% των αγορών του στο Internet, ενώ το 2014 μόλις ένα 9% έκανε την ίδια δήλωση γεγονός που υποδεικνύει την εξικοίωση των χρηστών με το μέσο

και την εμπιστοσύνη προς αυτό. Μάλιστα, οι αγορές από ελληνικές ιστοσελίδες αντιπροσωπεύουν το 65% των ηλεκτρονικών αγορών των χρηστών σε σχέση με το 60% που ήταν το 2014. Αύξηση γνωρίζει και η μέση αξία των αγορών κατά 10% καθώς αυξάνονται οι ηλεκτρονικές αγορές και η εμπιστοσύνη των χρηστών προς το μέσο.

Όπως και σε παγκόσμιο επίπεδο, τα smartphones κερδίζουν συνεχώς έδαφος με το 2015 να είναι η χρονιά που πλέον το κινητό τηλέφωνο είναι η νούμερο ένα συσκευή πρόσβασης στο Internet με το 89% να το αναφέρει ως τρόπο πρόσβασης στο Διαδίκτυο και το σταθερό υπολογιστή πλέον να είναι στη τέταρτη θέση με μόλις 60%. Εν μέσω κρίσης, το Διαδίκτυο φαίνεται να είναι το εργαλείο αναζήτησης καλύτερων τιμών καθότι οι τρεις κυρίοι λόγοι πραγματοποίησης online αγορών σχετίζονται με τιμές/προσφορές όπως αναφέρθηκαν στην έρευνα από τους συμμετέχοντες στις πρώτες θέσεις:

- η εύρεση καλύτερων τιμών (66%)
- η άμεση σύγκριση προϊόντων/τιμών (53% από 39% το 2014)
- η εύκολη εύρεση προσφορών (38% από 30% το 2014).

Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι με την εφαρμογή των capital controls έδαφος γνωρίζει το online banking (με μια σημαντική αύξηση +14% μονάδες από το 2014).

## **5.4. ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

### **1. ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Ο αριθμός των ψηφιακών πελατών μεγαλώνει χρόνο με το χρόνο και είναι σχετικά νεαρό σε ηλικία. Είναι άτομα έτοιμα να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες και συσκευές και συνεπώς η επιρροή τους στη διαδικασία πώλησης αναμένεται να αυξηθεί. Για παράδειγμα, θα μπορούν να αποφασίσουν πότε και που θέλουν να λάβουν την παραγγελία τους και λόγω της αυξανόμενης προσφοράς και ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να προσαρμοστούν σε αυτές τις απαιτήσεις του κοινού. Εναλλακτικά, οι πελάτες θα τρέξουν στον ανταγωνισμό.

### **2. ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Όλο και περισσότεροι χρήστες θα απευθύνονται σε ξένα ηλεκτρονικά καταστήματα εκτός χώρας για να βρουν το προϊόν ή την υπηρεσία που επιθυμούν. Το 2014, 309 εκ. άτομα

πραγματοποίησαν αγορές από ιστοσελίδες άλλης χώρας. Αυτό το νούμερο αναμένεται να φτάσει το ένα δις μέχρι το 2020.

### 3. ΚΙΝΗΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Καθώς η χρήση του Διαδίκτυο μέσω κινητών προβλεπόταν να φτάσει το 50% της συνολικής χρήσης μέχρι το 2015, το κινητό εμπόριο θα κερδίζει συνεχώς έδαφος.

### 4. ΠΛΗΡΩΜΕΣ

Ένας σημαντικός παράγοντας που οι ηλεκτρονικές αγορές (είτε σε κινητές συσκευές είτε σε σταθερό Η/Υ) γνωρίζουν σημαντική αύξηση, οφείλεται σε βελτιωμένες και ασφαλέστερες μεθόδους πληρωμής αλλά και μεγαλύτερη ποικιλία εναλλακτικών τρόπων πληρωμής. Με αυτό το τρόπο, οι πελάτες μπορούν να επιλέξουν τη λύση εκείνη που του βολεύει περισσότερο

### 5. ΔΙΑΚΑΝΑΛΙΑΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Πλέον το online και offline εμπόριο φαίνεται να μην έχουν τόσο διακριτούς ρόλους και να γίνονται ένα, δημιουργώντας διακαναλιακές αγορές. Όλο και περισσότερα φυσικά καταστήματα ανοίγουν ηλεκτρονικά καταστήματα για να επιβιώσουν τον ανταγωνισμό μεγάλων παικτών που δραστηριοποιούνται online. Και αντίστοιχα, online παίκτες ανοίγουν φυσικά καταστήματα για να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους

### 6. ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΜΕΣΑ

Η σημασία των κοινωνικών μέσω μεγαλώνει συνεχώς καθώς η υιοθέτηση των κοινωνικών δικτύων όλο και αυξάνεται και αντίστοιχα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν τα μέσα αυτά για να προωθήσουν τις πωλήσεις τους καθώς το κοινωνικό εμπόριο είναι πλέον πραγματικότητα



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

- Bennet S., “The Rise of Social Commerce”, άρθρο στο adweek.com, Σεπτέμβριος 2013, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.adweek.com/socialtimes/rise-social-commerce/491062?red=at>
- Bennet S., “The U.S. Social Commerce – Statistics & Trends”, άρθρο στο adweek.com, Αύγουστος 2014, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.adweek.com/socialtimes/social-commerce-stats-trends/500895>
- Chaffey D., “E-commerce and E-commerce Management. Strategy, implementation and practice”, FT Prentice Hall, Fourth Edition 2009
- Criteo.com, “State of Mobile Commerce Report Q4 2015”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.criteo.com/media/3017/criteo-state-of-mobile-commerce-report-q3-2015-ppt.pdf>
- Criteo.com, “State of Mobile Commerce Report Q1 2015”, Μάρτιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.criteo.com/media/1894/criteo-state-of-mobile-commerce-q1-2015-ppt.pdf>
- Criteo.com, “State of Mobile Commerce Report Q3 2015”, Μάρτιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.criteo.com/media/3017/criteo-state-of-mobile-commerce-report-q3-2015-ppt.pdf>
- Dr Marsden P., “Speed Summary: Merchants of Social – Social Commerce Market Report”, άρθρο στο digitalintelligencetoday.com/, Ιούνιος 2012, διαθέσιμο online εδώ: <http://digitalintelligencetoday.com/speed-summary-merchants-of-social-social-commerce-market-report/>
- Dr Marsden P, “Speed Summary: Booz&Co Report – The \$30 bn Social Commerce Market”, άρθρο στο digitalintelligencetoday.com/, Ιανουάριος 2011, διαθέσιμο online εδώ: <http://digitalintelligencetoday.com/speed-summary-boozco-report-the-30bn-social-commerce-market/>
- Ecommerce Europe, “Global B2C E-commerce Report 2015 – Facts, Figures, Trends & Forecast”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.ecommerce-europe.eu/facts-figures>
- Ecommerce Europe, “Europe B2C E-commerce Report 2015 – Facts, Figures, Trends & Forecast”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.ecommerce-europe.eu/facts-figures>

- Ecommercenews.com, “Mobile Shopping in Europe and North America. Key figures and trends 2014 -15”, διαθέσιμο online στο [ecommercenews.eu](http://ecommercenews.eu), Φεβρουάριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://ecommercenews.eu/key-figures-mobile-commerce-europe-revealed/>
- ELTRUN, “Ετήσια Έρευνα Ηλεκτρονικού Εμπορίου 2015”, διαθέσιμο online εδώ: [http://www.eltrun.gr/ecommerce\\_survey\\_2015/](http://www.eltrun.gr/ecommerce_survey_2015/)
- E-marketer, “Mobile Commerce Roundup”, Φεβρουάριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: [https://www.emarketer.com/public\\_media/docs/eMarketer\\_Mobile\\_Commerce\\_Roundup.pdf](https://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_Mobile_Commerce_Roundup.pdf)
- E-Marketer.com, “Most Mcommerce Traffic in Europe Comes From Smartphones”, άρθρο στο E-marketer.com, Δεκέμβριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.emarketer.com/Article/Most-Mcommerce-Traffic-Europe-Comes-Smartphones/1013323>
- E-Marketer.com, “Why Mobile Shopping Remains an Upper-Funnel Affair”, άρθρο στο E-marketer.com, Ιούνιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.emarketer.com/Article/Why-Mobile-Shopping-Remains-Upper-Funnel-Affair/1012661>
- E-Marketer.com, “Mobile Pushes Past Desktop for Ecommerce Site Traffic”, άρθρο στο E-marketer.com, Ιούνιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Pushes-Past-Desktop-Ecommerce-Site-Traffic/1012656>
- E-Marketer.com, “Smartphones vs. Tablets: What Wins for Western Europe Mcommerce?”, άρθρο στο E-marketer.com, Μάρτιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.emarketer.com/Article/Smartphones-vs-Tablets-What-Wins-Western-Europe-Mcommerce/1012204>
- E-Marketer.com, “Mobile's Still Far Behind Desktop for Retail Ecommerce Revenues”, άρθρο στο E-marketer.com, Φεβρουάριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.emarketer.com/Article/Mobiles-Still-Far-Behind-Desktop-Retail-Ecommerce-Revenues/1012100>
- E-Marketer.com, “What Sites Lead for Social Commerce?”, άρθρο στο E-marketer.com, Απρίλιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.emarketer.com/Article/What-Sites-Lead-Social-Commerce/1012334>

- E-Marketer.com, “Buy Buttons: The Next Step in Social Commerce”, άρθρο στο E-marketer.com, Απρίλιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.emarketer.com/Article/Buy-Buttons-Next-Step-Social-Commerce/1013204>
- Evans M., “Three Trends Driving Forward Remote M-Commerce in 2015”, άρθρο στο blog.euromonitor.com, Ιούνιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://blog.euromonitor.com/2015/06/three-trends-driving-forward-remote-m-commerce-in-2015.html>
- Indvik L., “The 7 Species of Social Commerce”, άρθρο στο mashable.com, Μάρτιος 2013, διαθέσιμο online εδώ: <http://mashable.com/2013/05/10/social-commerce-definition/#qIHZILaVqOqi>
- Mines H., “Where mobile commerce is going in 2016”, άρθρο στο digiday.com, Ιανουάριος 2016, διαθέσιμο online εδώ: <http://digiday.com/brands/mobile-commerce-going-2016/>
- Morganstanley.com, “The Rise of the Social (Commerce) Network”, άρθρο στο morganstanley.com, Οκτώβριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.morganstanley.com/ideas/social-commerce-network>
- Pymnts.com, “Global M-Commerce Set To Leave E-Commerce In The Dust”, άρθρο στο Pymnts.com, Φεβρουάριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.pymnts.com/in-depth/2015/global-m-commerce-set-to-leave-e-commerce-in-the-dust/>
- Siwicki B., “Mobile commerce will be nearly half of e-commerce by 2018”, Μάρτιος 2014, άρθρο στο internetretailer.com διαθέσιμο online εδώ: <https://www.internetretailer.com/2014/03/10/mobile-commerce-will-be-nearly-half-e-commerce-2018>
- Statista.com, “Statistics and Facts about Social Commerce”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.statista.com/topics/1280/social-commerce/>
- Statista.com, “Worldwide social commerce revenue from 2011 to 2015”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.statista.com/statistics/251391/worldwide-social-commerce-revenue-forecast/>
- Turban E., David K., Lee J., Liang T., Turban D., “Electronic Commerce 2012. A managerial and social networks perspective”, Pearson Education, Seventh Edition, 2012.

- Vanikiotis P., “From Social Media to Social Commerce & Connected Commerce”, παρουσίαση στο e-businessworld.gr, διαθέσιμη online εδώ: [http://www.e-businessworld.gr/presentations\\_2015/vanikiotis.pdf](http://www.e-businessworld.gr/presentations_2015/vanikiotis.pdf)
- Wikipedia, “Mobile Commerce”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile\\_commerce](https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_commerce)
- Wikipedia, “Conversion funnel”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Conversion\\_funnel](https://en.wikipedia.org/wiki/Conversion_funnel)
- Wikipedia, “Social Commerce”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_commerce](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_commerce)

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο ρόλος του ηλεκτρονικού εμπορίου και του e-business πλέον έχει αλλάξει και αναμένεται να αποτελέσει το μέλλον για τις επιχειρήσεις σε αναπτυσσόμενες αλλά και αναπτυσσόμενες χώρες. Η συνεχής ανάπτυξη, βελτίωση και διείσδυση των κινητών συσκευών, η τεχνολογία που συνεχώς προχωράει προσφέροντας καλύτερες ταχύτητες Ίντερνετ και προσβασιμότητα στο Ίντερνετ σε όλο και περισσότερα μέρη σε συνδυασμό με τον καταναλωτή που είναι συνεχώς online, δεν έχει χρόνο για να επισκεφτεί παραδοσιακά καταστήματα, αναζητά καλύτερες τιμές και ευκολία και δε γνωρίζει σύνορα είναι όλοι παράγοντες που επιβεβαιώνουν ότι όσο νέες γενιές εισέρχονται στη καρδιά του καταναλωτικού κοινού το ηλεκτρονικό εμπόριο μόνο θα μεγαλώνει εις βάρος του παραδοσιακού.

Είναι σημαντικό λοιπόν για αρχή οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παραδοσιακά, να λαμβάνουν υπόψη και τον ηλεκτρονικό ανταγωνισμό ή να μπουν στην αγορά. Πριν όμως δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο καθορισμός τους οράματος και της αποστολής, ο καθορισμός, η εφαρμογή και η αξιολόγηση της σωστής στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων της είναι επιτακτικά βήματα για την επιβίωση και επιτυχία της εκάστοτε ηλεκτρονικής επιχείρησης, όπως συμβαίνει άλλωστε και στο παραδοσιακό εμπόριο.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να πάρει πολλές μορφές όπως προαναφέραμε καθώς πέρα από το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσα από σταθερές συσκευές Η/Υ, ιδιαίτερη ανάπτυξη γνωρίζουν το κινητό και το κοινωνικό εμπόριο. Οπότε, είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να λαμβάνει υπόψη τις τάσεις της αγοράς, να μπορεί να αξιολογεί στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της, τι αξία θα επιφέρουν στον καταναλωτή και στην επιχείρηση και αντίστοιχα να αντιδρά σε αυτές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας φαίνεται να κάνει τεράστια βήματα ανάπτυξης και προόδου τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν, να προλαβαίνουν και να προσαρμόζονται για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Τέλος, από την ανάλυση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 5, είναι ξεκάθαρο ότι οι ηγέτιδες αγορές στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ανεπτυγμένες οικονομίες με τάση υιοθέτησης καινοτόμων τεχνολογιών. Η Ελλάδα φαίνεται να είναι ακόμα πίσω, σε ποσοστά υιοθέτησης των ηλεκτρονικών συναλλαγών κάτι το οποίο αναμένεται να αλλάξει καθώς η νέα γενιά που είναι εξοικωμένη με την τεχνολογία θα αποκτήσει μεγαλώνοντας καταναλωτική δύναμη. Συνεπώς, το ποσοστό ηλεκτρονικών αγορών αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά, καθότι είναι καλύτεροι γνώστες της τεχνολογίας, έχουν μεγαλώσει με αυτή και δίνουν περισσότερη εμπιστοσύνη στο μέσο. Πλέον, η γενιά Z και οι γενιές που θα ακολουθήσουν αναμένεται να αλλάξουν τα δεδομένα και το τοπίο ακόμα περισσότερο.

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Awais M. & Samin T., “Advanced SWOT Analysis of E-Commerce”, IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, March 2012, διαθέσιμο online εδώ: <http://ijcsi.org/papers/IJCSI-9-2-2-569-574.pdf>
- “A performance and innovation unit report”, Cabinet Office, September 1999.
- Bennet S., “The Rise of Social Commerce”, άρθρο στο adweek.com, Σεπτέμβριος 2013, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.adweek.com/socialtimes/rise-social-commerce/491062?red=at>
- Bennet S., “The U.S. Social Commerce – Statistics & Trends”, άρθρο στο adweek.com, Αύγουστος 2014, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.adweek.com/socialtimes/social-commerce-stats-trends/500895>
- Bogue R.L., “Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan”, άρθρο στο techrepublic.com, April 2005, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/>
- Chaffey D., “E-commerce and E-commerce Management. Strategy, implementation and practice”, FT Prentice Hall, Fourth Edition 2009
- Chaston I., “E-marketing Strategy”, McGraw-Hill Publishing Co., September 2000.
- Childress B. & Revised by Kirkwood H.P., Jr., “Porter’s 5-Forces Model”, άρθρο στο referenceforbusiness.com, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Porter-s-5-Forces-Model.html>
- Criteo.com, “State of Mobile Commerce Report Q4 2015”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.criteo.com/media/3017/criteo-state-of-mobile-commerce-report-q3-2015-ppt.pdf>
- Criteo.com, “State of Mobile Commerce Report Q1 2015”, Μάρτιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.criteo.com/media/1894/criteo-state-of-mobile-commerce-q1-2015-ppt.pdf>
- Criteo.com, “State of Mobile Commerce Report Q3 2015”, Μάρτιος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.criteo.com/media/3017/criteo-state-of-mobile-commerce-report-q3-2015-ppt.pdf>
- Daniel E., Wilson H., McDonald M., Ward J., “Marketing Strategy in the Digital Age”, Financial Times Series, 2001.

- De Kare Silver M., “E-SHOCK 2000. The Electronic Shopping Revolution: Strategies for Retailers and Manufacturers”, MacMillan Business, 2000.
- Deise M., Nowikow C., King P., Wright A., “Executive's Guide to E-Business: From Tactics to Strategy”, Wiley, May 2000
- Distelzweig H., Clark C. & Revised by Plenert G., “Strategy Formulation”, άρθρο στο [referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com), διαθέσιμο online εδώ: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Formulation.html>
- Djan J., “Electronic Commerce”, University of London, 2008
- Drucker P., “Managing in the Next Society”, Truman Taley Books, 2002.
- Dr Marsden P., “Speed Summary: Merchants of Social – Social Commerce Market Report”, άρθρο στο [digitalintelligencetoday.com/](http://digitalintelligencetoday.com/), Ιούνιος 2012, διαθέσιμο online εδώ: <http://digitalintelligencetoday.com/speed-summary-merchants-of-social-social-commerce-market-report/>
- Dr Marsden P., “Speed Summary: Booz&Co Report – The \$30 bn Social Commerce Market”, άρθρο στο [digitalintelligencetoday.com/](http://digitalintelligencetoday.com/), Ιανουάριος 2011, διαθέσιμο online εδώ: <http://digitalintelligencetoday.com/speed-summary-boozco-report-the-30bn-social-commerce-market/>
- DTI, “Business in the information Age – International Benchmarking Study IBS”, 2002, διαθέσιμο online εδώ: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070603164510/http://www.dti.gov.uk/bestpractice/assets/ibs2002.pdf>
- Ecommerce Europe, “Global B2C E-commerce Report 2015 – Facts, Figures, Trends & Forecast”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.ecommerce-europe.eu/facts-figures>
- Ecommerce Europe, “Europe B2C E-commerce Report 2015 – Facts, Figures, Trends & Forecast”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.ecommerce-europe.eu/facts-figures>
- Ecommercenews.com, “Mobile Shopping in Europe and North America. Key figures and trends 2014 -15”, διαθέσιμο online στο [ecommercenews.eu](http://ecommercenews.eu), Φεβρουάριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://ecommercenews.eu/key-figures-mobile-commerce-europe-revealed/>
- ELTRUN, “Ετήσια Έρευνα Ηλεκτρονικού Εμπορίου 2015”, διαθέσιμο online εδώ: [http://www.eltrun.gr/ecommerce\\_survey\\_2015/](http://www.eltrun.gr/ecommerce_survey_2015/)



- E-marketer, “Mobile Commerce Roundup”, Φεβρουάριος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
[https://www.emarketer.com/public\\_media/docs/eMarketer\\_Mobile\\_Commerce\\_Roundup.pdf](https://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_Mobile_Commerce_Roundup.pdf)
- E-Marketer.com, “Most Mcommerce Traffic in Europe Comes From Smartphones”, άρθρο στο E-marketer.com, Δεκέμβριος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Most-Mcommerce-Traffic-Europe-Comes-Smartphones/1013323>
- E-Marketer.com, “Why Mobile Shopping Remains an Upper-Funnel Affair”, άρθρο στο E-marketer.com, Ιούνιος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Why-Mobile-Shopping-Remains-Upper-Funnel-Affair/1012661>
- E-Marketer.com, “Mobile Pushes Past Desktop for Ecommerce Site Traffic”, άρθρο στο E-marketer.com, Ιούνιος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Mobile-Pushes-Past-Desktop-Ecommerce-Site-Traffic/1012656>
- E-Marketer.com, “Smartphones vs. Tablets: What Wins for Western Europe Mcommerce?”, άρθρο στο E-marketer.com, Μάρτιος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Smartphones-vs-Tablets-What-Wins-Western-Europe-Mcommerce/1012204>
- E-Marketer.com, “Mobile's Still Far Behind Desktop for Retail Ecommerce Revenues”, άρθρο στο E-marketer.com, Φεβρουάριος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Mobiles-Still-Far-Behind-Desktop-Retail-Ecommerce-Revenues/1012100>
- E-Marketer.com, “What Sites Lead for Social Commerce?”, άρθρο στο E-marketer.com, Απρίλιος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/What-Sites-Lead-Social-Commerce/1012334>
- E-Marketer.com, “Buy Buttons: The Next Step in Social Commerce”, άρθρο στο E-marketer.com, Απρίλιος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Buy-Buttons-Next-Step-Social-Commerce/1013204>
- E-marketer, “Ecommerce Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012”, Άρθρο στο E-marketer.com, February 2013, διαθέσιμο online εδώ:

<http://www.emarketer.com/Article/Ecommerce-Sales-Topped-1-Trillion-First-Time-2012/1009649>

- E-marketer, “Worldwide Ecommerce Sales to Increase Nearly 20% in 2014”, Άρθρο στο E-marketer.com, July 2014, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Ecommerce-Sales-Increase-Nearly-20-2014/1011039>
- Evans M., “Three Trends Driving Forward Remote M-Commerce in 2015”, άρθρο στο blog.euromonitor.com, Ιούνιος 2015, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://blog.euromonitor.com/2015/06/three-trends-driving-forward-remote-m-commerce-in-2015.html>
- Evans P., Wurster T., “Strategy and the New Economics of Information”, άρθρο στο Harvard Business Review, September – October 1997, διαθέσιμο online εδώ:  
<https://hbr.org/1997/09/strategy-and-the-new-economics-of-information>
- Gerry J., Kevan S., Richard W., “Fundamentals of Strategy”, Ft Prentice Hall, 2010.
- Grove A., “Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company”, Currency/Doubleday, 1996.
- Gulati R., Garino J., “Get the Right Mix of Bricks and Clicks”, άρθρο στο Harvard Business review, May – June 2000 issue, διαθέσιμο online εδώ:  
<https://hbr.org/2000/05/get-the-right-mix-of-bricks-and-clicks>
- IBM, IBM’s 100 Icons of Progress, April 2011  
<http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/ebusiness/transform/>
- Jefferson & Associates, “Marketing Strategy - Market Diversification”, 2009, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.jeffersonassoc.com/mktdiversificationstrategy.htm>
- Jeffcoate J., Chappel C., Feindt S., “Best practice in SME adoption of e-commerce”, Benchmarking: An international Journal”, Vol 9 No. 2, 2002
- Joe T. & Revised by Droege S., “Strategy levels”, άρθρο στο referenceforbusiness.com, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Levels.html>
- Kaplan M., “SWOT analysis for E-commerce companies”, άρθρο στο practicalecommerce.com, April 2013, διαθέσιμο online εδώ:  
<http://www.practicalecommerce.com/articles/3971-SWOT-Analysis-for-Ecommerce-Companies>

- Kim E., Nam D., Stimpert J.L., “The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions”, Journal of Management, 2004.
- Kiran Y., Dr. Divya S., “SWOT Analysis of E-Commerce”, Research India Publications, volume 4, 2014, διαθέσιμο online εδώ: [http://www.ripublication.com/aeer\\_spl/aeer4n6spl\\_19.pdf](http://www.ripublication.com/aeer_spl/aeer4n6spl_19.pdf)
- Indvik L., “The 7 Species of Social Commerce”, άρθρο στο mashable.com, Μάρτιος 2013, διαθέσιμο online εδώ: <http://mashable.com/2013/05/10/social-commerce-definition/#qIHZILaVqOqi>
- Lynch R., “Corporate Strategy”, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2000.
- Mayo D. & Revised by Grigoroudis E and Zopoundis C., “Strategic Planning Tools”, άρθρο στο referenceforbusiness.com, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategic-Planning-Tools.html>
- Mc Kinsey & company, “Offline and falling behind: Barriers to Internet adoption”, άρθρο στο mckinsey.com, October 2014, διαθέσιμο online εδώ: [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/offline\\_and\\_falling\\_behind\\_barriers\\_to\\_internet\\_adoption](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/offline_and_falling_behind_barriers_to_internet_adoption)
- Miller T., “Top Ten Lessons from the Internet Shakeout”, Article on <http://www.webmergers.com>, 2002, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.businessplanarchive.org/whatwecanlearn/tenlessons.php>
- Mindtools Editorial Team, “Porter's Generic Strategies - Choosing Your Route to Success”, άρθρο στο Mindtools.com, διαθέσιμο online εδώ: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_82.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_82.htm)
- Mines H., “Where mobile commerce is going in 2016”, άρθρο στο digiday.com, Ιανουάριος 2016, διαθέσιμο online εδώ: <http://digiday.com/brands/mobile-commerce-going-2016/>
- Morganstanley.com, “The Rise of the Social (Commerce) Network”, άρθρο στο morganstanley.com, Οκτώβριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.morganstanley.com/ideas/social-commerce-network>
- Ohene J, Djan, “Electronic Commerce”, J University of London, 2008.
- Ott C., KZatz D.A., Thomas J. & Revised by Plenert G, “Strategy Implementation”, άρθρο στο referenceforbusiness.com, διαθέσιμο online εδώ:

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategy-Implementation.html>

- PestleAnalysis.com, “What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis”, διαθέσιμο online εδώ: <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- Porter M., “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, άρθρο στο Harvard Business Review, January 2008, διαθέσιμο online εδώ: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Professional Academy, “Marketing Theories – Pestel Analysis”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>
- Pymnts.com, “Global M-Commerce Set To Leave E-Commerce In The Dust”, άρθρο στο Pymnts.com, Φεβρουάριος 2015, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.pymnts.com/in-depth/2015/global-m-commerce-set-to-leave-e-commerce-in-the-dust/> Roos D., “The History of E-commerce – How E-commerce Started”, άρθρο στο Howstuffworks.com, April 2008, διαθέσιμο online εδώ: <http://money.howstuffworks.com/history-e-commerce.htm>.
- Roos D, “The History of E-commerce – The Founding Fathers of E-commerce”, άρθρο στο Howstuffworks.com, April 2008, διαθέσιμο online εδώ: <http://money.howstuffworks.com/history-e-commerce2.htm>
- Schneider G.P, “E-Business”, International Edition, Ninth Edition, 2010.
- Siwicki B., “Mobile commerce will be nearly half of e-commerce by 2018”, Μάρτιος 2014, άρθρο στο internetretailer.com διαθέσιμο online εδώ: <https://www.internetretailer.com/2014/03/10/mobile-commerce-will-be-nearly-half-e-commerce-2018>
- Statista.com, “Statistics and Facts about Social Commerce”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.statista.com/topics/1280/social-commerce/>
- Statista.com, “Worldwide social commerce revenue from 2011 to 2015”, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.statista.com/statistics/251391/worldwide-social-commerce-revenue-forecast/>
- Statista, “Statistics and Market Data about E-commerce”, άρθρο στο Statista.com - The Statistics Portal, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.statista.com/markets/413/e-commerce/>
- Team FME, “Pestle Analysis – Strategy Skills”, www.free-management-ebooks.com, 2013, διαθέσιμο online εδώ: <http://www.free-management->

[ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf](http://ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf) Thomas J. G. & Revised by Mason W.H., “Diversification Strategy”, άρθρο στο [referenceforbusiness.com](http://referenceforbusiness.com), διαθέσιμο online εδώ: <http://www.referenceforbusiness.com/management/De-Ele/Diversification-Strategy.html>

- Tjan A., “Finally, a Way to Put Your Internet Portfolio in Order”, άρθρο στο Harvard Business review, Φεβρουάριος 2001, διαθέσιμο online εδώ: <https://hbr.org/2001/02/finally-a-way-to-put-your-internet-portfolio-in-order>
- Turban E., David K., Lee J., Liang T., Turban D., “Electronic Commerce 2012. A managerial and social networks perspective”, Pearson Education, Seventh Edition, 2012.
- TutorialsPoint.com, “E-commerce advantages”, διαθέσιμο online εδώ: [http://www.tutorialspoint.com/e\\_commerce/e\\_commerce\\_advantages.htm](http://www.tutorialspoint.com/e_commerce/e_commerce_advantages.htm)
- TutorialsPoint, “E-commerce disadvantages”, διαθέσιμο online εδώ: [http://www.tutorialspoint.com/e\\_commerce/e\\_commerce\\_disadvantages.htm](http://www.tutorialspoint.com/e_commerce/e_commerce_disadvantages.htm)
- Uwe H., “Pervasive Computing: The Mobile World”, Springer 2011
- Vanikiotis P., “From Social Media to Social Commerce & Connected Commerce”, παρουσίαση στο [e-businessworld.gr](http://e-businessworld.gr), διαθέσιμη online εδώ: [http://www.e-businessworld.gr/presentations\\_2015/vanikiotis.pdf](http://www.e-businessworld.gr/presentations_2015/vanikiotis.pdf)
- Wikipedia, “Mobile Commerce”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile\\_commerce](https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_commerce)
- Wikipedia, “Conversion funnel”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Conversion\\_funnel](https://en.wikipedia.org/wiki/Conversion_funnel)
- Wikipedia, “Social Commerce”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_commerce](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_commerce)
- Wikipedia, “Timeline of popular Internet services”, [http://en.wikipedia.org/wiki/Timeline\\_of\\_popular\\_Internet\\_services](http://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_popular_Internet_services)
- Wikipedia, “Electronic funds transfer”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_funds\\_transfer](https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_funds_transfer)
- Wikipedia, “Electronic data interchange”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_data\\_interchange](https://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_data_interchange)
- Wikipedia, “SMART criteria”, [https://en.wikipedia.org/wiki/SMART\\_criteria](https://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria)
- Wikipedia, “Porter's generic strategies”, [https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s\\_generic\\_strategies](https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_generic_strategies)