



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Επιχειρηματική Ευφυΐα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα: Μελέτη Περίπτωσης

Άλκηστις Καψετάκη

A/M 1409

Διπλωματική εργασία υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων-Μάνατζμεντ Τουρισμού

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2016



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:
«Επιχειρηματικό... Ξενοδοχεία... αλλά... ανταγωνιστικά... προϊόντα...
...Μελέτη... ΠΑΡΑΙΣΤΙΩΣΗ Δ.Τ?.....»

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο:

ΑΙΚΕΤΟΣ ΚΑΦΕΤΙΣ

Ημερομηνία:

17/11/2016

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Άλκηστις Καφετάκη

Σημαντικοί όροι: Επιχειρηματική Ευφυΐα, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο το συνδυασμό της χρησιμοποίησης των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις προκειμένου να συλλέξουν, να επεξεργαστούν και να αξιοποιήσουν τα δεδομένα που έχουν στη διάθεσή τους για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Στο **1^ο κεφάλαιο** αναλύονται οι έννοιες Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση, οι βάσεις δεδομένων, οι χρήσεις τους και η σημασία τους στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Ακόμη, αναλύεται η έννοια της Επιχειρηματικής Ευφυΐας και παρατίθενται οι ορισμοί της από διαφορετικούς ερευνητές. Παρουσιάζονται επίσης τα δομικά στοιχεία των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας, τα οφέλη και οι χρήσεις τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στο **2^ο κεφάλαιο** αναλύονται οι παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και παρουσιάζονται οι στρατηγικές μέσω των οποίων μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση και εν συνεχεία να διατηρηθεί.

Στο **3^ο κεφάλαιο** συνδυάζονται τα οφέλη που προσφέρουν τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας στις επιχειρήσεις με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο **4^ο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η συμβολή των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας στις επιχειρήσεις του κλάδου της Φιλοξενίας, οι τρέχουσες τάσεις αλλά και το μέλλον των συστημάτων αυτών στα ξενοδοχεία. Εν συνεχεία, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της αλυσίδας ξενοδοχείων Ritz Carlton, η οποία έχει εκμεταλλευθεί με επιτυχία τα δεδομένα που συλλέγει από τους πελάτες της, τα οποία μέσω συστημάτων Επιχειρηματικής

Ευφύϊας τα επεξεργάζεται και τα αξιοποιεί προκειμένου να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα: την παροχή υπηρεσιών εξαιρετικής ποιότητας στους επισκέπτες της.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή της Σχολής Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, κο. Νικόλαο Τεωρογόπουλο για την καθοδήγηση και την άψογη συνεργασία κατά την εκπόνησή της.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις και την προετοιμασία που μου παρείχαν για την επαγγελματική μου σταδιοδρομία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αμέριστη αγάπη και στήριξη που μου προσφέρουν σε όλα τα βήματα της ζωής μου και τον αδερφό μου που είναι πάντα δίπλα μου.

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1 : Δομικά στοιχεία Επιχειρηματικής Ευφυΐας	20
Διάγραμμα 1.2: Οφέλη από τη χρήση Επιχειρηματικής Ευφυΐας	26
Διάγραμμα 2.1: Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter.....	46

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
Ευχαριστίες.....	6
Πίνακας Διαγραμμάτων.....	7
Κεφάλαιο 1ο.....	11
Επιχειρηματική Ευφυΐα.....	11
1.1 Εισαγωγή.....	11
1.2 Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση.....	12
1.3 Βάσεις δεδομένων.....	13
1.3.1 Η σημασία των βάσεων δεδομένων σήμερα.....	13
1.3.2 Χρήση των βάσεων δεδομένων για βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και για λήψη αποφάσεων.....	14
1.3.3 Αποθήκη δεδομένων.....	14
1.3.4 Πρατήρια δεδομένων.....	16
1.4 Επιχειρηματική Ευφυΐα.....	17
1.4.1 Ορισμοί Επιχειρηματικής Ευφυΐας.....	18
1.4.2 Δομικά στοιχεία συστήματος Επιχειρηματικής Ευφυΐας.....	19
1.4.3 Εξόρυξη δεδομένων.....	22
1.4.4 Λόγοι για τους οποίους αναπτύχθηκαν τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας ..	24
1.4.5 Οφέλη Επιχειρηματικής Ευφυΐας.....	25
1.5 Χρήσεις της Επιχειρηματικής Ευφυΐας.....	27
1.5.1 Επιχειρηματική Ευφυΐα στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	27
1.5.2 Επιχειρηματική Ευφυΐα και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης/ SEO campaigns.....	30
1.5.3 Εφαρμογές Επιχειρηματικής Ευφυΐας μέσω παραδειγμάτων.....	31
Κεφάλαιο 2ο.....	36
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	36
2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης.....	36
2.1.1 Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον επιχείρησης.....	36
2.1.2 Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης.....	39
2.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης.....	45

2.2.1 Η έννοια της αλυσίδας αξίας	45
2.2.2 Πόροι, ικανότητες, βασικές και διακεκριμένες ικανότητες.....	49
2.2.3 Ανάλυση VRIO	50
2.2.4 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	51
2.2.5 Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	53
Κεφάλαιο 3ο	57
Επιχειρηματική Ευφυΐα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	57
3.1 Εισαγωγή.....	57
3.2 Υλοποίηση στρατηγικών μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων και η στρατηγική σημασία της Τεχνολογίας των Πληροφοριών	57
3.3 Η Επιχειρηματική Ευφυΐα στις σύγχρονες επιχειρήσεις	59
3.4 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας.....	60
3.4.1 Επιχειρηματική Ευφυΐα και Αλυσίδα Αξίας.....	61
3.4.2 Επιχειρηματική Ευφυΐα και Επιχειρηματικές Στρατηγικές Κόστους και Διαφοροποίησης.....	63
3.4.3 Επιχειρηματική Ευφυΐα και Ανταγωνιστές	65
3.5 Επιχειρηματική Ευφυΐα και VRIO	66
3.6. Το μέλλον της Επιχειρηματικής Ευφυΐας.....	67
Κεφάλαιο 4ο	69
Μελέτη Περίπτωσης	69
4.1 Εισαγωγή.....	69
4.2 Η χρησιμοποίηση της Επιχειρηματικής Ευφυΐας στον κλάδο της Φιλοξενίας.....	69
4.2.1 Ιστορικά στοιχεία	71
4.2.2 Τρέχουσες τάσεις.....	71
4.2.3 Το μέλλον της Επιχειρηματικής Ευφυΐας στον κλάδο της Φιλοξενίας.....	73
4.3 Η Μελέτη Περίπτωσης της αλυσίδας ξενοδοχείων Ritz Carlton	74
4.3.1 Ιστορικά στοιχεία	75
4.3.2 Ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας της Ritz Carlton	75
4.3.3 Επιχειρηματική στρατηγική Ritz Carlton.....	76
4.3.4 Η τεχνολογία ως μέσον απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην Ritz Carlton και η συμβολή της Επιχειρηματικής Ευφυΐας	77

4.3.4.1 Τα συστήματα Mystique και FMEA.....	78
4.3.5 Συνεχής βελτίωση	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83

Κεφάλαιο 1ο

Επιχειρηματική Ευφυΐα

1.1 Εισαγωγή

Τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας έχουν σχεδιασθεί για την υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Δεν πρόκειται για κάποια καινούρια τεχνολογία, αλλά για μία φυσική απόρροια μιας σειράς από προηγούμενα συστήματα που είχαν σχεδιασθεί για τον ίδιο σκοπό. Ο ρόλος της Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι να συλλέξει τα δεδομένα εκείνα που κρίνονται ως σημαντικά για την επιχείρηση και να τα μετατρέψει σε χρήσιμες πληροφορίες για τους ιθύνοντες (Gibson et al, 2004, σελ. 1).

Είναι γεγονός ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις παράγονται τεράστιες ποσότητες δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, μεγάλες βάσεις δεδομένων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς σήμερα είναι της τάξεως των δεκάδων Terabytes. Με αυτό το τεράστιο μέγεθος των παραγόμενων δεδομένων γίνεται αντιληπτό γιατί συχνά αναφέρεται ότι «πνιγόμαστε από στοιχεία αλλά στερούμεθα πληροφοριών». Στόχος της Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι να παρέχει τη σωστή πληροφορία, στο σωστό χρήστη, τη σωστή χρονική στιγμή.

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αρχικά μία επεξήγηση βασικών όρων όπως δεδομένα, πληροφορία, γνώση και βάσεις δεδομένων. Εν συνεχεία παρατίθενται κάποιοι ορισμοί της Επιχειρηματικής Ευφυΐας από διαφορετικούς μελετητές και αναλύονται οι λόγοι ανάπτυξης των συστημάτων αυτών αλλά και τα οφέλη τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Τέλος, παρατίθενται κάποια παραδείγματα αξιοποίησης των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας, προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητός ο τρόπος με τον οποίον οι επιχειρήσεις μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν.

1.2 Δεδομένα, Πληροφορία, Γνώση

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά και στους δημόσιους οργανισμούς χρησιμοποιείται καθημερινά ένας τεράστιος όγκος από δεδομένα, ο οποίος προέρχεται τόσο από εσωτερικές συναλλαγές, διοικητικής, εμπορικής ή υποστηρικτικής φύσης, όσο και από εξωτερικές πηγές, όπως στοιχεία σχετικά με τον ανταγωνισμό. Ακόμα και αν αυτά τα δεδομένα συλλέγονται και αποθηκεύονται συστηματικά, δεν μπορούν χωρίς την κατάλληλη επεξεργασία να αξιοποιηθούν κατά τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Προκειμένου λοιπόν τα δεδομένα που συλλέγει μία επιχείρηση να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους ιθύνοντες, θα πρέπει να υποβληθούν σε επεξεργασία μέσω εργαλείων ανάλυσης και εξόρυξης δεδομένων τα οποία θα τα μετατρέψουν σε πληροφορία και μετέπειτα σε γνώση (Vercellis, 2009). Στο σημείο αυτό κρίνεται ως απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ των όρων: δεδομένα, πληροφορία και γνώση.

Δεδομένα Τα δεδομένα είναι ακατέργαστα γεγονότα. Δεν είναι χρήσιμα αν δεν ενταχθούν σε κάποιο πλαίσιο (Malaga, 2005). Πρόκειται για ροές πρωτογενών στοιχείων που αντιπροσωπεύουν γεγονότα, πριν αυτά οργανωθούν και διευθετηθούν σε μορφή κατανοητή και χρήσιμη στους ανθρώπους (Laudon, 2009).

Πληροφορία Ως πληροφορία θεωρείται το αποτέλεσμα εξόρυξης και επεξεργασίας ακατέργαστων δεδομένων, τα οποία διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να αποκτούν νόημα και να είναι χρήσιμα στους ανθρώπους (Laudon, 2009).

Γνώση Η πληροφορία μετατρέπεται σε γνώση όταν χρησιμοποιείται για να ληφθούν αποφάσεις και όταν αναπτύσσονται οι κατάλληλες ενέργειες για τη λήψη αυτών των αποφάσεων. Έτσι λοιπόν, μπορούμε να θεωρήσουμε ως γνώση τις πληροφορίες εκείνες που ένας ιθύνων, σε συνδυασμό με την εμπειρία και τις ικανότητές του, αξιοποίησε προκειμένου να λάβει μία απόφαση ή να επιλύσει κάποιο σύνθετο πρόβλημα (Vercellis, 2009).

Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η διάκριση μεταξύ των τριών όρων που αναλύθηκαν παραπάνω, θα χρησιμοποιηθεί το ακόλουθο παράδειγμα. Έστω ότι μελετάμε ένα μικρό κατάστημα λιανικής πώλησης. Ως δεδομένα μπορούμε να θεωρήσουμε τους πελάτες

αλλά και τα προϊόντα προς πώληση. Πράγματι, αν τα δεδομένα αυτά δεν ενταχθούν μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια, όπως για παράδειγμα τα προϊόντα που πουλήθηκαν μια συγκεκριμένα ημέρα, δεν μπορούμε να πάρουμε κάποια πληροφόρηση από αυτά. Αν όμως επεξεργαστούμε τα δεδομένα αυτά που συλλέγουμε σαν επιχείρηση, μπορούμε να λάβουμε την πληροφορία ότι τόσο ο αριθμός των μεμονομένων πελατών όσο και οι πωλήσεις του καταστήματος σαν σύνολο παρουσιάζουν αισθητή μείωση σε σχέση με τον προηγούμενο μήνα. Μία ανάλυση των πωλήσεων μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η μείωση που παρατηρήθηκε σχετίζεται άμεσα με το άνοιγμα ενός νέου ανταγωνιστικού καταστήματος στην ίδια περιοχή. Έτσι, η πληροφορία που λάβαμε μετατρέπεται σε γνώση και, προκειμένου να επιλύσουμε το πρόβλημα μπορούμε να πάρουμε την απόφαση να προσφέρουμε μία καινούρια υπηρεσία προς τους πελάτες μας: τη δωρεάν διανομή των αγορών τους στο σπίτι.

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί έχουν αναπτύξει μηχανισμούς για να συλλέγουν, αποθηκεύουν και να αξιοποιούν τον πλούτο της γνώσης που πηγάζει από τα δεδομένα τους, η οποία δικαίως θεωρείται σήμερα ένα πολύτιμο, άυλο περιουσιακό στοιχείο.

1.3 Βάσεις δεδομένων

1.3.1 Η σημασία των βάσεων δεδομένων σήμερα

Ανέκαθεν οι επιχειρήσεις, και όχι μόνο, διατηρούσαν βάσεις δεδομένων προκειμένου να συλλέγουν και να αποθηκεύουν συναφή αρχεία που περιέχουν στοιχεία για ανθρώπους, τόπους ή πράγματα. Οι χειρόγραφες βάσεις δεδομένων που υπήρχαν στο παρελθόν, όπως για παράδειγμα ο τηλεφωνικός κατάλογος, σήμερα είναι δύσκολο να βρεθούν και έχουν σχεδόν εξ ολοκλήρου αντικατασταθεί από ψηφιακές βάσεις δεδομένων.

Ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει τις ψηφιακές βάσεις δεδομένων ή τις βάσεις δεδομένων σε υπολογιστή είναι η ικανότητά τους να συνδέουν γρήγορα ένα σύνολο αρχείων με ένα άλλο. Όπως μπορεί κάποιος εύκολα να αντιληφθεί, κάτι τέτοιο θα ήταν χρονοβόρο με το χειρόγραφο τρόπο. Ακόμη, η συντήρηση των χειρόγραφων βάσεων δεδομένων είναι

δαπανηρή, ενώ συχνά περιέχουν ανακριβή δεδομένα και με τη χρήση τους δυσχεραίνουν την έγκαιρη αναζήτηση πληροφοριών (Laudon, 2009).

1.3.2 Χρήση των βάσεων δεδομένων για βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και για λήψη αποφάσεων

Είναι λοιπόν γεγονός ότι οι βάσεις δεδομένων είναι το θεμέλιο των επιχειρήσεων σήμερα και, όπως αναφέρθηκε, οι πληροφορίες που συλλέγονται και αποθηκεύονται μέσα σε αυτές είναι πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο. Μέσω των βάσεων δεδομένων, οι επιχειρήσεις σήμερα μπορούν να διαχειρίζονται με καλύτερο και γρηγορότερο τρόπο τις διεργασίες τους, να παρακολουθούν τις συναλλαγές τους, να ελέγχουν τα έξοδά τους, να διαχειρίζονται το προσωπικό τους. Αξιοποιώντας τα δεδομένα τους μέσω των συστημάτων διαχείρισης βάσεων δεδομένων, λαμβάνουν πληροφορίες που τους βοηθούν να επιλύουν προβλήματα, να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να λαμβάνουν αποφάσεις.

Στις μεγάλες εταιρείες με μεγάλες βάσεις δεδομένων παρατηρείται ότι, προκειμένου να διαχειριστούν το πλήθος των δεδομένων που έχουν στη διάθεσή τους, απαιτούνται ειδικές δυνατότητες και εργαλεία (Laudon, 2009). Υπάρχει, επίσης, η ανάγκη για αντικατάσταση των υπάρχοντων δεδομένων με τα καινούρια, η αποθήκευση δεδομένων σε συνεχή βάση και μία μέθοδος η οποία να τους επιτρέπει να εξάγουν ενδιαφέρουσες πληροφορίες από αυτά τα δεδομένα (Malaga, 2005). Οι αποθήκες και τα πρατήρια δεδομένων (data warehouse, data mart), η εξόρυξη δεδομένων (data mining) και η επιχειρηματική ευφυΐα (business intelligence) καλούνται να ανταποκριθούν στις ανάγκες αυτές των επιχειρήσεων.

1.3.3 Αποθήκη δεδομένων

Όπως υποδηλώνει το όνομά της, η αποθήκη δεδομένων είναι ο κύριος «χώρος» αποθήκευσης των δεδομένων τα οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Στον όρο αυτόν περιλαμβάνεται το σύνολο των αλληλένδετων

δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και τέλος τη χρήση της αποθήκης δεδομένων (Vercellis, 2009). Η αποθήκη δεδομένων τυποποιεί και ενοποιεί δεδομένα από διαφορετικές επιχειρησιακές βάσεις δεδομένων, έτσι ώστε να παρέχει πληροφόρηση σε ολόκληρη την επιχείρηση και να είναι δυνατή η λήψη αποφάσεων από τους διευθυντές (Laudon, 2009).

Μία αποθήκη δεδομένων τροφοδοτείται από τρεις διαφορετικές κατηγορίες δεδομένων: εσωτερικά δεδομένα, εξωτερικά δεδομένα και προσωπικά δεδομένα.

Εσωτερικά δεδομένα Αποθηκεύονται ως επί το πλείστον στις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης που χαρακτηρίζονται ως λειτουργικά συστήματα και τα οποία αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των πληροφοριακών συστημάτων της. Τα εσωτερικά δεδομένα συλλέγονται μέσα από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα της επιχείρησης και από διαφορετικά τμήματα όπως τη διοίκηση, το λογιστήριο ή το τμήμα παραγωγής. Τα εσωτερικά δεδομένα πηγάζουν από τρεις κατηγορίες πληροφοριακών συστημάτων:

- Συστήματα υποστήριξης (back-office systems), τα οποία συλλέγουν συναλλαγές όπως παραγγελίες, τιμολόγια, αποθέματα
- Συστήματα εξυπηρέτησης κοινού (front-office systems), από τα οποία λαμβάνονται πληροφορίες σχετικές με την εξυπηρέτηση των πελατών, από το τηλεφωνικό κέντρο ή από τον αντίκτυπο που έχουν οι εκστρατείες μάρκετινγκ
- Συστήματα που βασίζονται στο Διαδίκτυο (web-based systems), τα οποία αντλούν δεδομένα όπως τις διαδικτυακές πωλήσεις ή την επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας της επιχείρησης.

Εξωτερικά δεδομένα Πρόκειται για δεδομένα που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μπορεί όμως να έχουν έμμεσο αντίκτυπο σε αυτήν. Μπορεί να είναι μερίδια αγορών άλλων εταιρειών, χρηματοοικονομικοί δείκτες, προβλέψεις για την πορεία ενός κλάδου, έρευνες αγοράς, οικονομικές τάσεις.

Προσωπικά δεδομένα Πολύ συχνά, οι ιθύνοντες συνηθίζουν να αποθηκεύουν προσωπικές τους εκτιμήσεις ή πληροφορίες στις βάσεις δεδομένων τους. Η ανάκτηση αυτών των πληροφοριών και η ενσωμάτωσή τους με τα δομημένα εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα τους βοηθούν στη λήψη αποφάσεων (Vercellis, 2009).

Κάτι που χαρακτηρίζει τις αποθήκες δεδομένων είναι ότι περιλαμβάνουν δεδομένα τα οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθούν μόνο για τη λήψη αποφάσεων. Ακόμα, οι αποθήκες δεδομένων είναι θεματικά προσανατολισμένες, ολοκληρωμένες, μεταβλητές στο χρόνο και μη ρευστές. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναλύονται ακολούθως.

Θεματικά προσανατολισμένη Σημαίνει ότι τα δεδομένα δε σχεδιάζονται πλέον γύρω από λειτουργίες αλλά γύρω από θέματα. Παραδείγματος χάριν, μία αποθήκη δεδομένων μπορεί να ανασχεδιάσει τα δεδομένα γύρω από ένα συγκεκριμένο προϊόν της.

Ολοκληρωμένη Οι αποθήκες δεδομένων απορροφούν στοιχεία από πολλαπλές και συχνά ετερογενείς πηγές, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Στόχος τους είναι να επιτευχθεί ομοιογένεια των πληροφοριών που επεξεργάζονται (Vercellis, 2009). Μέρος λοιπόν της διαδικασίας είναι η μετατροπή των δεδομένων, μέσω χρήσης ειδικού λογισμικού, προκειμένου να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ονομασιών των δεδομένων, της μορφής τους ή των μονάδων μέτρησης αυτών (Malaga, 2005).

Μεταβλητή στο χρόνο Τα δεδομένα που βρίσκονται μέσα σε μία αποθήκη δεδομένων περιέχουν ένα χρονικό στοιχείο, το οποίο επιτρέπει στους χρήστες να εντοπίζουν τις τάσεις. Η χρησιμότητα της αποθήκης δεδομένων δεν είναι μόνο το να είμαστε διαρκώς ενημερωμένοι. Οι αποθήκες δεδομένων δίνουν απαντήσεις σε σύνθετα προβλήματα και παρέχουν πληροφορίες που μας επιτρέπουν να εντοπίσουμε τάσεις που δημιουργούνται με το πέρασμα του χρόνου (Malaga, 2005).

Μη ρευστή Από τη στιγμή που τα δεδομένα θα εισαχθούν μέσα σε μία αποθήκη δεδομένων, δεν ενημερώνονται και δε διαγράφονται. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ζωτικής σημασίας και απλοποιεί τη χρήση των αποθηκών δεδομένων, η οποία είναι η φόρτωση των δεδομένων και η πρόσβαση σε αυτά (Vercellis, 2009).

1.3.4 Πρατήρια δεδομένων

Τα πρατήρια δεδομένων (data marts) συλλέγουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για ένα συγκεκριμένο τμήμα μέσα στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα το τμήμα μάρκετινγκ. Ο σκοπός αυτής της συλλογής δεδομένων είναι η εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών και,

έτσι, τα πρατήρια δεδομένων μπορούν να χαρακτηριστούν ως μικρές αποθήκες δεδομένων.

Τα πρατήρια δεδομένων συχνά περιλαμβάνουν ένα μέρος των δεδομένων που βρίσκονται στην αποθήκη δεδομένων και ενσωματώνονται με άλλα στοιχεία που ανήκουν στο τμήμα εκείνο της επιχείρησης που ανήκει το κάθε πρατήριο δεδομένων.

Τα πρατήρια και οι αποθήκες δεδομένων μοιράζονται την ίδια τεχνολογία, ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτύξουν μία σειρά από ολοκληρωμένα πρατήρια δεδομένων παρά να διατηρούν μία κεντρική αποθήκη δεδομένων (Vercellis, 2009). Λόγω του ότι ένα πρατήριο δεδομένων εστιάζεται μόνο σε ένα θεματικό τομέα της επιχείρησης, συνήθως κατασκευάζεται πιο γρήγορα και με μικρότερο κόστος από μία κεντρική αποθήκη δεδομένων ολόκληρης της επιχείρησης (Laudon, 2009).

Καταλήγοντας, από τη στιγμή που τα δεδομένα έχουν συγκεντρωθεί στις αποθήκες και στα πρατήρια δεδομένων, είναι διαθέσιμα για περαιτέρω ανάλυση. Οι ιδύνοντες μιας επιχείρησης χρησιμοποιούν αυτά τα δεδομένα και μέσω συγκεκριμένων εργαλείων ανακαλύπτουν νέα μοτίβα, σχέσεις και διδάγματα τα οποία τους βοηθούν να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις. Το σύνολο των μεθόδων αυτών μέσω των οποίων αξιοποιούνται τα δεδομένα για να ληφθούν επιχειρηματικές αποφάσεις ονομάζεται Επιχειρηματική Ευφυΐα (Business Intelligence), η οποία αναλύεται στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί.

1.4 Επιχειρηματική Ευφυΐα

Τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας συνδυάζουν επιχειρησιακά δεδομένα και ιστορικά δεδομένα με εργαλεία ανάλυσης δεδομένων και εξόρυξης γνώσης με σκοπό την εξαγωγή πολύτιμης πληροφορίας, η οποία θα χρησιμοποιηθεί στη λήψη αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα δεν πρόκειται για μία νέα τεχνολογία, αλλά μία φυσική απόρροια προηγούμενων τεχνολογιών που είχαν σχεδιαστεί για τη στήριξη διοικητικών αποφάσεων (Gibson et al, 2004, σελ. 2).

Τα συστήματα αυτά ανταποκρίνονται στις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων, παρέχοντάς τους επαρκείς και αξιόπιστες πληροφορίες. Τα «καθήκοντα» της Επιχειρηματικής Ευφυΐας περιλαμβάνουν την έξυπνη εξερεύνηση, ενοποίηση, συγκέντρωση και πολυδιάστατη ανάλυση των δεδομένων που έχει στη διάθεσή της μία επιχείρηση, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον (Zada et al, 2002, σελ. 1).

1.4.1 Ορισμοί Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Πολλοί μελετητές έχουν ορίσει με το δικό τους τρόπο και με τη δική τους οπτική γωνία τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας. Κάποιοι από αυτούς τους ορισμούς παρατίθενται ακολούθως.

Σύμφωνα με τους Stackowiak et al. (2007), η Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να περιγραφεί ως η διαδικασία λήψης μεγάλης ποσότητας δεδομένων, η ανάλυσή τους και η μετέπειτα παρουσίαση υψηλού επιπέδου αναφορών. Οι αναφορές αυτές συγκεντρώνουν την ουσία των δεδομένων που συλλέχθηκαν και επεξεργάστηκαν και τις ενσωματώνουν στις ενέργειες της επιχείρησης, επιτρέποντας στη διοίκηση να λαμβάνει θεμελιώδεις επιχειρηματικές αποφάσεις σε καθημερινή βάση.

Οι Cui et al. (2007) περιγράφουν την Επιχειρηματική Ευφυΐα ως τη μέθοδο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, η οποία παρέχει πολύτιμη βοήθεια στους ιθύνοντες έτσι ώστε να μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους τις απαιτούμενες πληροφορίες. Τα εργαλεία Επιχειρηματικής Ευφυΐας μπορούν να θεωρηθούν ως η τεχνολογία που επιτρέπει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των επιχειρήσεων προσθέτοντας αξία στις πληροφορίες και ως εκ τούτου και στον τρόπο με τον οποίο αυτές αξιοποιούνται.

Η Επιχειρηματική Ευφυΐα ορίζεται από τους Zeng et al. (2006) ως η διαδικασία συλλογής, επεξεργασίας και διάχυσης της πληροφορίας που έχει ένα στόχο: τη μείωση της αβεβαιότητας κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Οι ειδκοί την περιγράφουν σαν έναν όρο της διοίκησης επιχειρήσεων που περιλαμβάνει την τεχνολογία και τις εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων, την παροχή πρόσβασης

στην ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών σε μία επιχείρηση, με σκοπό να μπορέσει να λάβει καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις.

Κατά την Tvrđikova (2007), τα βασικά χαρακτηριστικά της Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι η ικανότητα να συλλέγει δεδομένα από ετερογενείς πηγές, να παρέχει προηγμένες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων και η υποστήριξη πολλαπλών απαιτήσεων των χρηστών (Zada et al, 2002, σελ. 2).

Η έννοια Επιχειρηματική Ευφυΐα χρησιμοποιείται από το 1996 από την Gartner Group. Ορίζεται ως η εφαρμογή που περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθοδολογιών και τεχνολογιών, όπως είναι η αποθήκη δεδομένων, η εξόρυξη δεδομένων κ.ά., οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης, της υποστήριξης των διοικητικών αποφάσεων, προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η Επιχειρηματική Ευφυΐα δεν αποτελεί ποτέ μία καινούρια τεχνολογία αλλά μία ολοκληρωμένη λύση για τις επιχειρήσεις, μέσα στις οποίες οι επιχειρηματικές απαιτήσεις είναι σίγουρα ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στην τεχνολογική καινοτομία.

1.4.2 Δομικά στοιχεία συστήματος Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Στο διάγραμμα 1.1 διακρίνονται οι βαθμίδες οι οποίες απαρτίζουν τα δομικά στοιχεία των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας. Στη συνέχεια γίνεται η ανάλυση της κάθε βαθμίδας ξεχωριστά.



Διάγραμμα 1.1 : Δομικά στοιχεία Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Πηγή: Vercellis (2009), Business Intelligence: Data Mining and Optimization

Πηγές δεδομένων (Data sources) Στο πρώτο στάδιο βρίσκεται η συλλογή και ενοποίηση των δεδομένων από ετερογενείς πηγές, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Αποθήκες και πρατήρια δεδομένων (Data warehouse/ data mart) Σε αυτό το επίπεδο, μέσω εργαλείων εξόρυξης τα οποία είναι η εξαγωγή, ο μετασχηματισμός και η φόρτωση (extract, transform, load, ETL) τα δεδομένα που προέρχονται από διαφορετικές πηγές αποθηκεύονται στις αποθήκες και στα πρατήρια δεδομένων (data warehouse και data mart). Τα δεδομένα αυτά αργότερα θα χρησιμοποιηθούν για την υποστήριξη της ανάλυσης Επιχειρηματική Ευφυΐας.

Διερεύνηση δεδομένων (Data exploration) Στο 3^ο επίπεδο της πυραμίδας υπάρχουν τα εργαλεία τα οποία αποτελούνται από ερωτήματα και συστήματα αναφοράς αλλά και από

στατιστικές μεθόδους και χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση διερευνητικής ανάλυσης στα δεδομένα. Τα εργαλεία αυτά χαρακτηρίζονται ως παθητικές μεθοδολογίες, λόγω του ότι οι ιδύνοντες δημιουργούν υποθέσεις πριν τα χρησιμοποιήσουν και είναι αυτοί που καθορίζουν τα κριτήρια για εξόρυξη δεδομένων. Εκ των υστέρων λοιπόν αξιοποιούν τα εργαλεία αυτά προκειμένου να αναζητήσουν απαντήσεις που επιβεβαιώνουν ή όχι τη διαίσθησή τους.

Εξόρυξη δεδομένων (Data mining) Πρόκειται για «ενεργές» μεθοδολογίες Επιχειρηματικής Ευφυΐας, των οποίων ο σκοπός είναι η άντληση πολύτιμων πληροφοριών και γνώσης από τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση. Οι μεθοδολογίες αυτές περιλαμβάνουν μαθηματικά μοντέλα για αναγνώριση προτύπων, μηχανική μάθηση και τεχνικές εξόρυξης δεδομένων. Σε αντίθεση με τα εργαλεία που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο επίπεδο, οι μεθοδολογίες που παρουσιάζονται στο παρόν επίπεδο δεν απαιτούν υπεύθυνους λήψης αποφάσεων εκ των προτέρων, αλλά παράγουν γνώση που ενισχύει και διευρύνει τις γνώσεις των ιδυνόντων.

Βελτιστοποίηση (Optimization) Στο αμέσως επόμενο επίπεδο της πυραμίδας βρίσκονται τα μοντέλα βελτιστοποίησης, μέσα από τα οποία μπορεί να διακριθεί η καλύτερη λύση μέσα από ένα εκτεταμένο σύνολο εναλλακτικών ενεργειών.

Λήψη απόφασης (Decisions) Η κορυφή της πυραμίδας αντιπροσωπεύει τη φυσική κατάληξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και ταυτίζεται με την επιλογή μίας συγκεκριμένης απόφασης. Η επιλογή της απόφασης είναι πάντα ευθύνη του ιδύνοντος, ακόμα και όταν οι μεθοδολογίες Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι διαθέσιμες και έχουν υιοθετηθεί με επιτυχία. Ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων μπορεί επίσης να επωφεληθεί από ανεπίσημες και αδόμητες πληροφορίες που είναι ικανές να προσαρμόσουν και να τροποποιήσουν τα συμπεράσματα που επιτυγχάνονται από τη χρήση μαθηματικών μοντέλων.

Μέσα από τη συγκεκριμένη πυραμίδα γίνεται ορατή η πορεία των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας τα οποία από τη βάση προς την κορυφή προσφέρουν όλο και πιο προηγμένα εργαλεία, με σκοπό να εξαχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες. Όπως παρατηρείται, ακόμα και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες αλλάζουν. Στις πρώτες βαθμίδες της πυραμίδας, οι ειδικοί των πληροφοριακών συστημάτων που συνήθως αναφέρονται ως διαχειριστές βάσεων δεδομένων, έχουν τις περισσότερες αρμοδιότητες. Για τις ενδιάμεσες βαθμίδες υπεύθυνοι είναι αναλυτές μαθηματικών και στατιστικών μοντέλων.

Σε τελευταίο στάδιο, στην κορυφή της πυραμίδας, κυρίαρχο ρόλο έχουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων (Vercellis, 2009).

1.4.3 Εξόρυξη δεδομένων

Η διαδικασία της εξόρυξης δεδομένων έχει ως κινητήρια δύναμη την ανακάλυψη. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να εντοπίσει κρυμμένα μοτίβα και συσχετίσεις σε μεγάλες βάσεις δεδομένων και συνάγοντας κανόνες, με σκοπό την πρόβλεψη μελλοντικής συμπεριφοράς. Τα μοτίβα και οι κανόνες που εντοπίζονται χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων αλλά και την πρόβλεψη των επιπτώσεων από τις ληφθείσες αποφάσεις (Laudon, 2009). Η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να επιφέρει ως αποτέλεσμα τέσσερις τύπους πληροφοριών:

1. Συσχετίσεις Πρόκειται για περιστατικά που συνδέονται με ένα μοναδικό γεγονός. Παραδείγματος χάριν, στην περίπτωση ενός διαδικτυακού ταξιδιωτικού γραφείου με πολλές διαφορετικές παρεχόμενες υπηρεσίες, μπορεί μία μελέτη των αγοραστικών συνηθειών να αποκαλύψει ότι μόνον το 25% των πελατών που αγοράζουν αεροπορικά εισιτήρια αγοράζουν συνδυαστικά και διαμονή σε ξενοδοχείο. Όταν όμως υπάρχει μία ειδική προσφορά, το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 70%. Η ανακάλυψη αυτή μπορεί να δώσει την πληροφορία στα στελέχη της επιχείρησης για το πόσο μία διαφημιστική εκστρατεία είναι επιτυχημένη και κατά πόσο αυξάνει την κερδοφορία της επιχείρησης.
2. Ακολουθίες Αναφέρονται στη χρονική σύνδεση συγκεκριμένων γεγονότων. Πολλές φορές, για παράδειγμα, στην περίπτωση της αγοράς ενός κινητού τηλεφώνου γίνεται και αγορά μίας ειδικής θήκης στο 75% των περιπτώσεων μέσα στο διάστημα μίας εβδομάδας.
3. Ταξινόμηση Η ταξινόμηση αναγνωρίζει μοτίβα τα οποία περιγράφουν την ομάδα στην οποία ανήκει ένα είδος. Η ταξινόμηση επιτυγχάνεται εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά των ειδών εντός μιας ομάδας, προκειμένου να εξαχθεί ένα σύνολο κανόνων. Παραδείγματος χάριν, στην περίπτωση μιας αλυσίδας γρήγορου φαγητού, μπορεί να εντοπιστούν χαρακτηριστικά πελατών οι οποίοι είναι πιθανό να την

εγκαταλείψουν. Μέσω της ταξινόμησης μπορεί να δημιουργηθεί ένα μοντέλο το οποίο θα βοηθήσει τα στελέχη να προβλέπουν ποιοι είναι αυτοί οι πελάτες, ώστε να σχεδιάζουν εκστρατείες μάρκετινγκ προκειμένου να τους διατηρήσουν.

4. Στην περίπτωση όπου δεν έχουν ακόμα καθοριστεί ομάδες, χρησιμοποιείται η ομαδοποίηση, η οποία λειτουργεί με παρόμοιο τρόπο με την ταξινόμηση. Ένα εργαλείο εξόρυξης δεδομένων μπορεί να εντοπίσει διαφορετικές ομαδοποιήσεις μέσα στα δεδομένα. Για παράδειγμα, αναλύοντας ένα συγκεκριμένο πλήθος δεδομένων μπορεί να γίνει μία ομαδοποίηση σχετικά με τα δημογραφικά τους στοιχεία και μία άλλη ομαδοποίηση με τη συχνότητα των αγορών ενός προϊόντος.
5. Ένα άλλο αποτέλεσμα που μπορεί να επιφέρει η εξόρυξη δεδομένων είναι η πρόβλεψη. Αν και όλες οι παραπάνω εφαρμογές μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη στην πρόγνωση κάποιων καταστάσεων, η εφαρμογή της πρόβλεψης χρησιμοποιεί μια σειρά πραγματικών τιμών για να προβλέψει μελλοντικές τιμές. Παραδείγματος χάριν, με τη χρησιμοποίηση της εφαρμογής της πρόβλεψης τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν μοτίβα και να προβλέψουν τις πωλήσεις ενός συγκεκριμένου προϊόντος για τον επόμενο χρόνο.

Συμπερασματικά, η εξόρυξη δεδομένων είναι η διαδικασία εξαγωγής έγκυρων, χρήσιμων, κατανοητών και άγνωστων μέχρι στιγμής πληροφοριών από ένα πλήθος δεδομένων, και η μετέπειτα χρησιμοποίηση των πληροφοριών αυτών στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (Reinschmidt, Francoise, 2000).

Η εξόρυξη δεδομένων είναι ισχυρή διότι προσφέρει «ανακαλύψεις» για πράγματα που κανείς δεν είχε σκεφτεί ποτέ να ψάξει στο παρελθόν (Malaga, 2005). Επιπλέον, υπάρχουν εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων για όλους τους λειτουργικούς τομείς μέσα σε μία επιχείρηση. Οι πιο δημοφιλείς χρήσεις των εφαρμογών είναι η λεπτομερής ανάλυση μοτίβων και η χρησιμοποίησή τους σε εκστρατείες εξατομικευμένου μάρκετινγκ και στον εντοπισμό επικερδών πελατών (Laudon, 2009).

1.4.4 Λόγοι για τους οποίους αναπτύχθηκαν τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Η ανάγκη για την ανάπτυξη συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας κρίνεται ως επιτακτική, για τους λόγους που αναλύονται ακολούθως.

1. Ανάγκη για αύξηση των εσόδων και μείωση του κόστους

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις πρέπει να βασίζονται στις πληροφορίες στις οποίες έχουν εύκολη και γρήγορη πρόσβαση και οποίες αντικατοπτρίζουν το συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αξιοποιώντας τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν τους αντιπάλους τους αποτελεσματικά.

2. Ανάγκη για διαχείριση πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις υποστηρίζουν πολλά διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ απευθύνονται σε πολύ μεγάλο και διαφοροποιημένο κοινό. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα καθίσταται απαραίτητη για την «ανακάλυψη» και ανάλυση της απαιτούμενης πληροφορίας, ούτως ώστε να παρέχονται τα σωστά προϊόντα και υπηρεσίες στους σωστούς τελικούς χρήστες.

3. Ανάγκη για πληροφόρηση από περισσότερους χρήστες μέσα στην επιχείρηση

Σήμερα, η πληροφόρηση είναι απαραίτητη για μεγάλο πλήθος χρηστών μέσα σε μία επιχείρηση και όχι μόνο για τα υψηλόβαθμα στελέχη, όπως γινόταν στο παρελθόν.

4. Ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων

Για τις περισσότερες αποφάσεις που λαμβάνονται μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, απαιτείται μεγάλη ακρίβεια. Ο χρόνος που μεσολαβεί μεταξύ της στιγμής λήψης απόφασης και της στιγμής λήψης ανατροφοδότησης (feedback) γίνεται όλο και μικρότερος. Η ικανότητα για γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις θα μπορούσε να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης (Παπαγεωργάκη, 2009).

1.4.5 Οφέλη Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Αν και πολλά από τα οφέλη της Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι δύσκολο να προσδιοριστούν, παρόλα αυτά αναλύονται ακολούθως κάποια από τα προτερήματα που προσφέρει η χρήση της στις επιχειρήσεις.

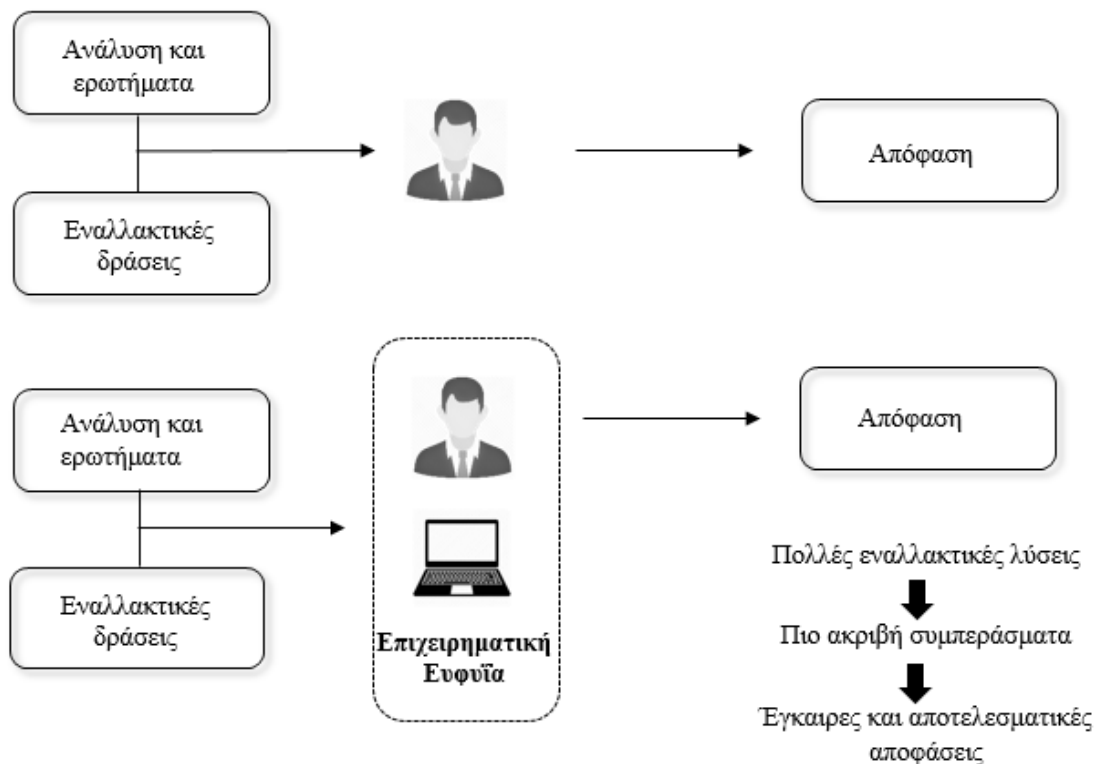
Ξεκινώντας, η χρήση των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας μειώνει το κόστος υποδομής για τις εφαρμογές πληροφοριακών συστημάτων, καθώς δεν υπάρχουν περιττά δεδομένα στις βάσεις δεδομένων, ούτε συναντάται η περίπτωση να βρεθούν ίδια δεδομένα σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων, καθώς με τη χρήση της Επιχειρηματικής Ευφυΐας οι βάσεις είναι ενοποιημένες (Παπαγεωργάκη, 2009). Ακόμη, η Επιχειρηματική Ευφυΐα ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μέσα σε μία επιχείρηση, συντονίζει τις δραστηριότητες και επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές, όσον αφορά τις οικονομικές συνθήκες, τις προτιμήσεις των πελατών αλλά και τις λειτουργίες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Σε γενικές γραμμές βελτιώνεται η συνολική επίδοση της επιχείρησης.

Είναι γεγονός ότι η πληροφορία συχνά θεωρείται ως ο δεύτερος πιο σημαντικός πόρος μιας επιχείρησης, ενώ πρώτος θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, όταν μία επιχείρηση είναι ικανή να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένες σε ακριβείς πληροφορίες, έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την επίδοσή της (Ranjan, σελ. 62).

Επίσης, η Επιχειρηματική Ευφυΐα επισπεύδει τη λήψη αποφάσεων και αξιοποιώντας την πληροφορία πιο γρήγορα και πιο σωστά από τις ανταγωνιστικές εταιρείες, επιτυγχάνεται ανταγωνιστικά ανώτερη επίδοση. Με την Επιχειρηματική Ευφυΐα εξοικονομείται χρόνος, λόγω της άρτιας οργάνωσης των δεδομένων. Ως αποτέλεσμα, τα στελέχη έχουν περισσότερο χρόνο να αφιερώσουν σε κρίσιμες δραστηριότητες για τη λειτουργία της επιχείρησης (Παπαγεωργάκη, 2009). Ένα ακόμη όφελος που προσφέρουν τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, αφού επιτρέπουν την έγκαιρη και κατάλληλη απάντηση στα προβλήματα και τις προτεραιότητές τους.

Με τη χρησιμοποίηση εργαλείων Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι εφικτή η επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων, όπως για παράδειγμα η αύξηση των ποσοστών ανταπόκρισης από μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλεφωνικές κλήσεις ή

ηλεκτρονικές εκστρατείες μάρκετινγκ. Ακόμη, με την Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορούν να εντοπιστούν οι πιο κερδοφόροι πελάτες, να ανακαλυφθούν οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες αυτοί παραμένουν «πιστοί», αλλά και να εντοπιστούν μελλοντικοί πελάτες που πιθανόν να είναι εξίσου ή και περισσότερο κερδοφόροι. Άλλα οφέλη της Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι η ανακάλυψη εγκληματικών δραστηριοτήτων, αλλά και ο καθορισμός για το ποιοι συνδυασμοί προϊόντων και υπηρεσιών είναι πιθανό να αγοραστούν (Ranjan, σελ. 65). Τέλος, διατηρούνται δεδομένα για πολλά έτη και συνεπώς με το πέρασ του χρόνου μπορούν να γίνουν συγκρίσεις για «ανακάλυψη» νέων τάσεων ή να διαπιστωθούν μη συνηθισμένες δραστηριότητες (Παπαγεωργάκη, 2009).



Διάγραμμα 1.2: Οφέλη από τη χρήση Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Πηγή: Vercellis (2009), Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making

Το διάγραμμα 1.2 απεικονίζει τα κύρια οφέλη που μία επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει από την υιοθέτηση ενός συστήματος επιχειρηματικής ευφυΐας. Κατά τη διαδικασία

αντιμετώπισης προβλημάτων, οι ιθύνοντες μιας επιχείρησης θέτουν στο εαυτό τους μία σειρά από ερωτήματα και αναπτύσσουν τις αντίστοιχες αναλύσεις. Ως εκ τούτου, εξετάζουν και συγκρίνουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την καλύτερη, δεδομένων των συνθηκών.

Αν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να βασίζονται σε ένα σύστημα Επιχειρηματικής Ευφυΐας διευκολύνοντας τη δραστηριότητά τους, μπορούμε να ευελπιστούμε ότι η συνολική ποιότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα βελτιωθεί σημαντικά. Με τη βοήθεια μαθηματικών μοντέλων και αλγορίθμων, είναι εφικτή η ανάλυση μεγάλου αριθμού εναλλακτικών λύσεων και η επίτευξη περισσότερο αποτελεσματικών αποφάσεων. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το σημαντικότερο πλεονέκτημα της εφαρμογής συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας εντοπίζεται στην αυξημένη αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Vercellis, 2009).

1.5 Χρήσεις της Επιχειρηματικής Ευφυΐας

1.5.1 Επιχειρηματική Ευφυΐα στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Ένα ερώτημα που τίθεται κατά τη διαδικασία διερεύνησης της εφαρμογής συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας, είναι κατά πόσο οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε μία τέτοια επένδυση. Πράγματι, για τις μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν ολοκληρωμένο τμήμα Πληροφορικής, η προοπτική της επένδυσης σε επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα και λογισμικό είναι συχνά αποθαρρυντική.

Πιο συγκεκριμένα, οι εφαρμογές Επιχειρηματικής Ευφυΐας όπως είναι οι αναφορές, η ανάλυση και παρουσίαση δεδομένων για να εντοπιστούν τάσεις, ευκαιρίες και να να ληφθούν αποφάσεις, φαίνονται δυνητικά πολύπλοκη διαδικασία για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο, πολλές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις έχουν την τάση να θεωρούν ότι οι εφαρμογές Επιχειρηματικής Ευφυΐας αποτελούν μία τεχνολογία πέραν των δυνατοτήτων τους. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι η τεχνολογία Επιχειρηματικής Ευφυΐας έχει εξελιχθεί. Σήμερα οι εφαρμογές αυτές είναι προσιτές και προσβάσιμες και σε

μικρότερες επιχειρήσεις, και συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο παρελθόν, η εγκατάσταση και η διαχείριση τέτοιων συστημάτων προϋπέθετε σημαντικό προϋπολογισμό και μεγάλο τμήμα Πληροφορικής με άρτια καταρτισμένο προσωπικό. Επιπλέον, λόγω της πολυπλοκότητας των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας, υπήρχε μεγάλη χρονική απόκλιση μεταξύ της εφαρμογής των συστημάτων αυτών και της αποκτηθείσας επιχειρηματικής αξίας. Γι' αυτούς τους λόγους, συνηθιζόταν η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων μόνον από μεγάλες επιχειρήσεις.

Σήμερα, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε ενημερωμένες πληροφορίες, μέσω εργαλείων ανάλυσης και υποβολής εκθέσεων που παρέχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να είναι ευέλικτες και να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Υπάρχουν τρεις βασικοί τομείς όπου η σύγχρονη Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να επιφέρει στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

1. Τεχνικά οφέλη

Με τη διαρκή πρόοδο και εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι πλέον πιο εύκολη η ανάπτυξη, η χρήση και η διατήρηση των πληροφοριακών συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα, τα μοντέλα Software-as-a-Service (SaaS)¹ επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μετατοπίσουν πολλές από τις δαπάνες και τις απαιτήσεις για συντήρηση στον πάροχο υπηρεσιών, χωρίς να κάνουν συμβιβασμούς στην ποιότητα.

2. Χρήστες με μη τεχνικό υπόβαθρο

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ότι δίνεται προτεραιότητα στις ανάγκες των ιθυόντων με μη τεχνικό υπόβαθρο. Όταν οι χρήστες με μη τεχνικό υπόβαθρο μπορούν ανεξάρτητοι

¹ «Με το μοντέλο SaaS (Software-as-a-Service) υπάρχει δυνατότητα μίσθωσης διάφορων εφαρμογών. Η ουσία του μοντέλου αυτού, είναι ότι ο πελάτης δεν αγοράζει το λογισμικό αλλά πληρώνει για την υπηρεσία που του παρέχει. Ο πελάτης δεν διαθέτει κανένα λογισμικό στους διακομιστές του, αλλά χρησιμοποιεί τις εγκαταστάσεις της υπηρεσίας, με μόνο μέλημα την πληρωμή της υπηρεσίας, τη συντήρηση του διακομιστή και τη διαβούλευση. Ως αποτέλεσμα ο πελάτης έχει πρόσβαση στην αναγκαία εφαρμογή που χρειάζεται από τον διακομιστή της υπηρεσίας, που του επιτρέπει να εξοικονομήσει χρήματα και να εφαρμόσει γρήγορα το σύστημα στην εταιρεία του».
(Πηγή:<http://www.envision.gr/%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82/saas.html>, προσπέλαση στις 27/9/2016)

να έχουν πρόσβαση στη ανάλυση δεδομένων και στη χρήση εργαλείων επεξεργασίας τους, τότε μπορεί να αποκτηθεί πολύτιμη επιχειρηματική γνώση πιο εύκολα και γρήγορα. Αυτό σημαίνει ότι οι τελικοί χρήστες δε χρειάζονται πλέον σημαντική εξειδίκευση προκειμένου να επωφεληθούν από τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας και οι επιχειρήσεις δε χρειάζεται να επενδύσουν μία περιουσία προκειμένου να καταρτίσουν το προσωπικό τους.

3. Οικονομικές επιπτώσεις

Τα περισσότερα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας έχουν πλέον χαμηλό κόστος απόκτησης σε σχέση με εκείνα που προσφέρονταν στο παρελθόν. Το γεγονός αυτό αποτελεί απόρροια της γενικότερης τεχνολογικής ωριμότητας και της πτώσης της τιμής των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας, σε συνδυασμό με το κόστος που συνεπάγεται με την ανάπτυξη περιεχομένου και την εκπαίδευση των χρηστών. Ως εκ τούτου, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις δεν είναι πλέον αναγκαίο να επιλέξουν μεταξύ μιας εφαρμογής Επιχειρηματικής Ευφυΐας και άλλων δραστηριοτήτων που συνδέονται με τη δημιουργία μιας επιχείρησης, όπως το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.

Παρόλο που παρατηρείται μία γενικότερη αποδοχή των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, οι ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη κάποιες εκτιμήσεις κατά τη διαδικασία επιλογής ενός τέτοιου συστήματος.

Αν κάτι είναι χειρότερο από την «τυφλή», χωρίς απτά στοιχεία λήψη αποφάσεων, αυτό είναι η λήψη αποφάσεων που έχει στηριχθεί σε λανθασμένα στοιχεία. Αν και οι χρήστες των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας θα πρέπει να έχουν ελεύθερη πρόσβαση και να αναλαμβάνουν αναλύσεις μέσω των συστημάτων αυτών, θα πρέπει να υποστηρίζονται από το κατάλληλο πλαίσιο ασφάλειας. Επομένως, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν λύσεις Επιχειρηματικής Ευφυΐας που δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να εμπλέκονται στα συστήματα αυτά αλλά ταυτόχρονα επιβλέπονται για την αποφυγή της δημιουργίας ανακριβών αναλύσεων που μπορεί να παρεμποδίσουν, αντί να βελτιώσουν, την λήψη αποφάσεων.

Συμπερασματικά, η Επιχειρηματική Ευφυΐα δε θα πρέπει να θεωρείται πολυτέλεια που αξιοποιείται μόνον από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι πλέον απόλυτα εφικτό να εκμεταλλευτούν τα οφέλη των συστημάτων αυτών και οι μικρές επιχειρήσεις με λίγο προσωπικό και να επωφεληθούν από τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας (Baxter, 2015).

1.5.2 Επιχειρηματική Ευφυΐα και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης/ SEO campaigns

Σε πολλές περιπτώσεις η εμπιστοσύνη που δείχνουν τα στελέχη στο ένστικτό τους έχει θετικά αποτελέσματα, όταν πρόκειται όμως για καμπάνιες μάρκετινγκ, η λήψη αποφάσεων βάσει ενστίκτου δεν είναι πάντα η πιο αξιόπιστη λύση. Είναι γεγονός ότι η Επιχειρηματική Ευφυΐα έχει αντικαταστήσει τις αμφιβολίες με σίγουρες απαντήσεις, δίνοντας στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα -να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει αδιάψευστων στοιχείων.

Τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν πρότυπα στις συμπεριφορές των πελατών, κάνοντας πιο ξεκάθαρο στα στελέχη τι επιθυμούν οι πελάτες, τότε και με ποιον τρόπο ακριβώς το θέλουν. Η γνώση αυτή που αποκομίζει η επιχείρηση μπορεί να μετατραπεί σε άμεσο κέρδος, αξιοποιώντας τα υπάρχοντα δεδομένα για τις συνήθειες των πελατών και διατηρώντας τους υπάρχοντες πελάτες.

Με τη χρήση συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας μπορεί επίσης να βελτιωθεί η «αφίσωση» του κοινού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας καμπάνιας η οποία να παρατηρεί τις κινήσεις των χρηστών σε διαφορετικά δίκτυα (π.χ. Facebook, Twitter). Με αυτόν τον τρόπο, είναι εφικτό κάποιος μέσω των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας να παρακολουθήσει ποιες δημοσιεύσεις λαμβάνουν την μεγαλύτερη προσοχή αλλά και τι σημαντικά γεγονότα λαμβάνουν χώρα σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Αν, παραδείγματος χάριν, οι χρήστες ανταποκρίνονται έντονα σε ένα συγκεκριμένο θέμα, μπορούν να δημιουργηθούν παρόμοιες δημοσιεύσεις προκειμένου η επιχείρηση να επωφεληθεί από αυτήν την τάση και να αυξήσει την «αφοσίωση» των πελατών της. Μπορεί επίσης να φανεί ποια δίκτυα δημιουργούν την μεγαλύτερη «κίνηση», έτσι ώστε να αποφασισθεί σε ποιο από αυτά θα εστιάσει το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.

Όσον αφορά τη Βελτιστοποίηση Ιστοσελίδων για τις Μηχανές Αναζήτησης (SEO)², πολλά ακατέργαστα δεδομένα μπορούν να μετατραπούν σε αναφορές για την

² «Ο όρος Βελτιστοποίηση Ιστοσελίδων για τις Μηχανές Αναζήτησης ή SEO (search engine optimization), περιγράφει όλες εκείνες τις διαδικασίες-επεμβάσεις που πρέπει να γίνουν στη δομή και το περιεχόμενο μιας ιστοσελίδας, ώστε να είναι όσο το δυνατό πιο φιλική προς τις μηχανές αναζήτησης. Τελικός στόχος είναι η υψηλή κατάταξη του ιστοχώρου στις μηχανές αναζήτησης και η αύξηση της επισκεψιμότητας της

παρακολούθηση π.χ. αναζητήσεις χρηστών σε λέξεις-κλειδιά, παραλλαγές λέξεων-κλειδιών και να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την απήχηση της καμπάνιας μιας επιχείρησης.

Καταλήγοντας, με την εξαγωγή έγκυρων και λεπτομερών πληροφοριών μέσω της χρήσης συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας, γνωρίζουμε με βεβαιότητα την τρέχουσα κατάσταση του διαδικτυακού μάρκετινγκ αλλά και τι αλλαγές θα μπορούσαμε να κάνουμε (DeMers, 2014).

1.5.3 Εφαρμογές Επιχειρηματικής Ευφυΐας μέσω παραδειγμάτων

1. Ενίσχυση πωλήσεων

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες αποτελούν την πηγή ζωής της κάθε επιχείρησης, και η Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να βοηθήσει για την καλύτερη κατανόηση των αναγκών τους. Η διαδικτυακή εταιρεία λιανικής πώλησης γυναικείων αγαθών πολυτελείας «Gilt Groupe» αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας που αξιοποίησε την Επιχειρηματική Ευφυΐα για την ενίσχυση των πωλήσεών της.

Μία τακτική της εν λόγω εταιρείας είναι να αποστέλλεται καθημερινά σε συγκεκριμένη ώρα ένα email στους πελάτες της, το οποίο προβάλλει μία προεπισκόπηση των αγαθών προς πώληση για την εκάστοτε ημέρα και στη συνέχεια οι πελάτες επισκέπτονται την ιστοσελίδα είτε για να αγοράσουν κάποιο προϊόν, είτε απλά για να ενημερωθούν. Είναι ξεκάθαρο ότι με το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο, το ποσοστό ανταπόκρισης σε κάθε email που αποστέλλεται είναι απολύτως κρίσιμο.

Η εταιρεία Gilt ήδη συλλέγει δεδομένα σχετικά με την περιήγηση του επισκέπτη στην ιστοσελίδα της και με τις αγορές του, αλλά αναζητά έναν καλύτερο τρόπο αξιοποίησης

ιστοσελίδας μέσω των οργανικών αποτελεσμάτων, δηλαδή των μη πληρωμένων-διαφημιζομένων αποτελεσμάτων των μηχανών αναζήτησης του Internet για τις λέξεις-κλειδιά (keywords) που ενδιαφέρουν τον χρήστη και οι μηχανές αναζητήσεις κρίνουν ότι το περιεχόμενο της ιστοσελίδας είναι το καταλληλότερο για αυτό που ψάχνει ο χρήστης.»

(Πηγή:https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%92%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7_%CE%B3%CE%B9%CE%B1_%CF%84%CE%B9%CF%82_%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AD%CF%82_%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B6%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82, προσπέλαση στις 2/10/2016)

όλων αυτών των στοιχείων. Ως εκ τούτου, εφήρμοσε ένα σύστημα Επιχειρηματικής Ευφυΐας το οποίο τις επέτρεψε να συνδυάζει πληροφορίες από διαφορετικές πηγές αλλά και να δημιουργεί αναφορές οι οποίες τη βοήθησαν να αποστέλει περισσότερο στοχευμένα email. Με τη βοήθεια του συστήματος αυτού επετεύχθη ακριβέστερη πρόβλεψη σχετικά με το ποιοι πελάτες προσελκύονται από ποιες προσφορές και ως αποτέλεσμα τα μηνύματα που αποστέλλονταν ήταν περισσότερο εξατομικευμένα. Το συγκεκριμένο σύστημα βοήθησε την εταιρεία Gilt να αυξήσει σε μεγάλο ποσοστό τις πωλήσεις της.

Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα ήταν:

- Νέες κατηγορίες εμπορευμάτων προσέλκυσαν πελάτες που δεν τα είχαν αγοράσει ποτέ στο παρελθόν
- 100% αύξηση του ποσοστού των γυναικών που είναι πιθανό να πραγματοποιήσουν αγορά σε ανδρικά είδη, χωρίς να το έχουν επαναλάβει νωρίτερα
- Αύξηση των νέων μελών, δηλαδή των χρηστών που όχι μόνον περιηγούνται στην ιστοσελίδα, αλλά οραματοποιούν και κάποια αγορά.

2. Έλεγχος αποθεμάτων

Ο σωστός έλεγχος αποθεμάτων μιας επιχείρησης της επιτρέπει να είναι περισσότερο αποτελεσματική, βελτιώνοντας τις ταμειακές ροές και αυξάνοντας τα κέρδη. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη αυτών των στόχων.

Η μείωση του υπερβάλλοντος αποθέματος -και ως εκ τούτου του κόστους διατήρησής του- είναι μία από τις πιο εύκολες αλλά καθοριστικές για τη μείωση του κόστους αλλαγές που μπορεί να κάνει μία επιχείρηση. Ένα σύστημα Επιχειρηματικής Ευφυΐας με ισχυρά εργαλεία μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στους λιανοπωλητές να έχουν μία καλύτερη εικόνα για τα αποθέματά τους και τους βοηθούν να λάβουν καλύτερες αποφάσεις για τις ποσότητες που πρέπει να παραγγείλουν. Με αυτόν τον τρόπο μειώνουν το χρόνο παραμονής των αποθεμάτων στις αποθήκες.

Η επιχείρηση λιανικού εμπορίου «The Wine House» εφήρμοσε ένα σύστημα Επιχειρηματικής Ευφυΐας με το οποίο «απελευθέρωσε» ένα μεγάλο ποσό κεφαλαίου, χρησιμοποιώντας εργαλεία που εντόπιζαν ποια αποθέματα κρασιών βρισκόνταν στην αποθήκη για πάνω από ένα χρόνο. Αν και η ποιότητα του κρασιού δεν αλλοιώνεται με την παραμονή του στην αποθήκη, η αποθήκευσή του καταλαμβάνει πολύτιμο χώρο και το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό. Το «The Wine House» αξιοποίησε την

Επιχειρηματική Ευφυΐα για να εντοπίζει εκείνα τα μπουκάλια κρασιού που δεν προτιμούνται από τους καταναλωτές και για να λαμβάνει αποφάσεις για την καλύτερη προώθηση των κρασιών αυτών.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση χρησιμοποίησε επίσης τις πληροφορίες από το σύστημα αυτό για μελλοντικές αποφάσεις για αγορές. Παραδείγματος χάριν, ανακάλυψε ότι τα μπουκάλια των \$20 αγοράζονται περισσότερο συχνά από εκείνα των \$100, άρα έλαβε την απόφαση να προσφέρει περισσότερα προϊόντα στην τιμή που οι πελάτες προτιμούν.

3. Ανάλυση της επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας

Κάποια συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι αρκετά γνωστά, όπως είναι η εφαρμογή Google Analytics. Η Google μέσω αυτής της εφαρμογής επιτρέπει την ανάλυση των επισκεπτών μιας ιστοσελίδας και αφιερώνοντας χρόνο στην αξιοποίηση της εν λόγω εφαρμογής μπορεί κάποια επιχείρηση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες. Ακόμη, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει την εικόνα της ιστοσελίδας της προκειμένου να ενθαρρύνει τους επισκέπτες της για κάποια αγορά (Blackman, 2016).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 1

Ελληνική

Laudon, K., Laudon, J., 2009, «Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης», 8^η Αμερικανική Έκδοση, Κλειδάριθμος, Αθήνα

Malaga, R., 2005, «Εισαγωγή στην Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων», Γκιούρδας Αθήνα

Ξενόγλωσση

Reinschmidt, J., Francoise, A., 2000, «Business Intelligence Certification Guide», International Business Machines Corporation, California

Vercellis, C., 2009, «Business Intelligence: Data mining and optimization for decision making», John Wiley and sons

Ξενόγλωσση (άρθρο)

Gibson, M., Arnott, D., Jagielska, I., 2004, «Evaluating the intangible benefits of Business Intelligence: Review and Research Agenda», pp. 1-2

Zada, F., Guirguis, S., Sedky, A., 2012, «Development of a dynamic model for data-driven DSS», Journal of emerging trends in computing and information sciences, Vol. 3, pp. 1-2

Ranjan, J., «Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits», Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol. 9, pp. 62-65

Διατριβές

Παπαγεωργάκη, Μ., 2009, «Εφαρμογές Συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας για την υποστήριξη λήψης διοικητικών αποφάσεων», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ηλεκτρονικές Πηγές

Βικιπαίδεια, 2016, «Βελτιστοποίηση για τις μηχανές αναζήτησης», προσπέλαση στις 2 Οκτωβρίου 2016

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%92%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%82%CE%BC%CE%B7%CF%87%>

[CE%B1%CE%BD%CE%AD%CF%82_%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B6%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82](#)

Envision Information Systems, «SaaS», προσπέλαση στις 29 Σεπτεμβρίου 2016

<http://www.envision.gr/%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82/saas.html>

Baxter, P., 2015, «The changing nature of Business Intelligence and how it affects SMEs», viewed 3rd of October 2016

<http://realbusiness.co.uk/tech-and-innovation/2015/11/11/the-changing-nature-of-business-intelligence-and-how-it-affects-smes/>

Blackman, A., 2016, «What is Business Intelligence?», viewed 30th of September 2016

<https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-business-intelligence--cms-23412>

DeMers, J., 2014, «Here's why you should use Business Intelligence in Social Media, SEO campaigns», viewed 2nd of October 2016

<http://insights.wired.com/profiles/blogs/8-benefits-of-using-business-intelligence-in-your-social-media#axzz3mmbgqvEV>

Κεφάλαιο 2ο

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

2.1.1 Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον επιχείρησης

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις αποφάσεις των διευθυντικών στελεχών κάθε επιχείρησης. Οι φορολογικές αλλαγές, οι καινούριοι νόμοι, οι δημογραφικές αλλαγές αλλά και αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν μία επιχείρηση (Gillespie, 2014).

Αν και οι παράγοντες που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι πολλοί, στο παρόν κεφάλαιο θα τους διακρίνουμε σε έξι κατηγορίες: τους Πολιτικούς, τους Οικονομικούς, τους Κοινωνικούς, τους Τεχνολογικούς, τους Περιβαλλοντικούς και τους Νομικούς παράγοντες (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal-PESTEL). Πιο αναλυτικά:

- ✓ Πολιτικοί παράγοντες Αναφέρονται στην κυβερνητική πολιτική μιας χώρας ως προς το βαθμό παρέμβασής της στην οικονομία (Gillespie, 2014). Πράγματι, οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2010). Οι πολιτικές αποφάσεις μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις σε πολλούς τομείς ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, όπως είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, η ποιότητα των υποδομών της οικονομίας αλλά και του οδικού και σιδηροδρομικού συστήματος (Gillespie, 2014).
- ✓ Οικονομικοί παράγοντες Περιλαμβάνουν παράγοντες όπως το ύψος των επιτοκίων, τις αλλαγές στη φορολογία, την οικονομική ανάπτυξη, τον πληθωρισμό και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Αλλαγές στους προαναφερθέντες παράγοντες θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά

μιας επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, μία αύξηση στα επιτόκια ενδέχεται να αποθαρρύνει τις επενδύσεις, καθώς ο δανεισμός θα στοιχίζει περισσότερο. Ακόμη, ένα ισχυρό νόμισμα μπορεί να κάνει την εξαγωγή περισσότερο δύσκολη, καθώς ενδεχομένως να αυξηθεί η τιμή των προϊόντων ως προς την ξένη ισοτιμία. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ο πληθωρισμός, ο οποίος μπορεί να προκαλέσει υψηλότερες μισθολογικές απαιτήσεις από τους υπαλλήλους και να αυξήσει το κόστος. Τέλος, μία υψηλή αύξηση του εθνικού εισοδήματος θα μπορούσε να τονώσει τη ζήτηση για τα προϊόντα μιας επιχείρησης.

- ✓ Κοινωνικοί παράγοντες Οι αλλαγές στις κοινωνικές τάσεις μπορεί να έχουν αντίκτυπο στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης αλλά και τη διαθεσιμότητα και την επιθυμία των ατόμων για εργασία (Gillespie, 2014). Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να προσαρμόζονται στις προσδοκίες της κοινωνίας οι οποίες συνεχώς μεταβάλλονται και θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τον τρόπο που οι κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, η έξαρση της εγκληματικότητας και η ισότητα των μειονοτήτων (Γεωργόπουλος, 2010).
- ✓ Τεχνολογικοί παράγοντες Η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργεί νέα προϊόντα και διαδικασίες. Τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, οι τηλεοράσεις υψηλής ευκρίνειας, τα MP3 players αποτελούν νέες αγορές που δημιουργήθηκαν εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου. Η τεχνολογία μπορεί να μειώσει το κόστος, να βελτιώσει τα επίπεδα της ποιότητας και τέλος να οδηγήσει στην καινοτομία. Οι εξελίξεις αυτές μπορούν να επωφεληθούν τόσο τους καταναλωτές, όσο και τις επιχειρήσεις που παρέχουν τα προϊόντα (Gillespie, 2014). Η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις τεχνολογικές αλλαγές είναι πολύ σημαντική, καθώς η μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν ευκαιρίες που είναι πιθανό να αποβούν κερδοφόρες. Οι ευκαιρίες αυτές αν εκμεταλλευτούν σωστά, μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2010).
- ✓ Περιβαλλοντικοί παράγοντες Περιλαμβάνουν τις καιρικές συνθήκες αλλά και την κλιματική αλλαγή. Οι αλλαγές στη θερμοκρασία μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε πολλούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της γεωργίας και του τουρισμού. Με τις σημαντικές κλιματικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, με την

υπερθέρμανση του πλανήτη και με τη μεγαλύτερη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, αυτός ο εξωτερικός παράγοντας πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις. Η αυξανόμενη επιθυμία για την προστασία του περιβάλλοντος έχει αντίκτυπο σε πολλές βιομηχανίες, όπως είναι η τουριστική και η μεταφορική βιομηχανία. Παραδείγματα που αποδεικνύουν τα παραπάνω είναι η αύξηση των φόρων στα αεροπορικά ταξίδια και η επιτυχία των υβριδικών αυτοκινήτων. Η γενικότερη στροφή προς περισσότερο φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και διαδικασίες επηρεάζει τη ζήτηση και δημιουργεί νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες (Gillespie, 2014).

- ✓ Νομικοί παράγοντες Είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με το νομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάριν, τα τελευταία χρόνια, στο Ηνωμένο Βασίλειο υπήρξαν πολλές σημαντικές νομικές αλλαγές που επηρέασαν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων. Η επιβολή νομοθεσίας για διακρίσεις σχετικά με την ηλικία ή την αναπηρία, η αύξηση του ορίου του κατώτατου μισθού και οι μεγαλύτερες απαιτήσεις των επιχειρήσεων αποτελούν παραδείγματα σχετικά πρόσφατων νόμων που έχουν επηρεάσει τις ενέργειες των οργανισμών. Επιπλέον, αλλαγές στη νομοθεσία μπορεί να επηρεάσουν το κόστος ή και τη ζήτηση μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση όπου λόγω νομικών αλλαγών πρέπει να εκσυγχρονιστούν συστήματα και διαδικασίες, ή στην περίπτωση όπου ο νόμος επηρεάζει την πιθανότητα οι πελάτες να αγοράζουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης (Gillespie, 2014).

Το πλαίσιο PESTEL μας δίνει τη δυνατότητα να αναλύσουμε πολλούς διαφορετικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης. Παρόλ' αυτά, οι ιθύνοντες μιας επιχείρησης δεν αρκεί απλά να απαριθμούν τους παράγοντες που εντάσσονται στην PESTEL ανάλυση. Αυτό που είναι απαραίτητο να κάνουν είναι να σκεφτούν ποιοι παράγοντες είναι περισσότερο πιθανό να αλλάξουν και ποιοι παράγοντες έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο σε αυτούς (Gillespie, 2014).

Επίσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις στο μακρο-περιβάλλον καθώς μπορεί να τις εκμεταλλευθούν ως ευκαιρίες, ή να μεταφραστούν ως απειλές. Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι μία αλλαγή στο μακρο-περιβάλλον επηρεάζει σε διαφορετικό βαθμό την κάθε επιχείρηση αλλά επίσης μπορεί η αλλαγή αυτή να

επιηρεάσει θετικά μια επιχείρηση και αρνητικά μια άλλη επιχείρηση (Γεωργόπουλος, 2010).

2.1.2 Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης

Από το 1980, ο Michael Porter έχει προτείνει ένα πλαίσιο για την ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων, το οποίο αναγνωρίζει πέντε δυνάμεις. Οι δυνάμεις αυτές είναι:

- 1) Ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών
- 2) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- 3) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (πελατών)
- 4) Ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα
- 5) Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Porter, η ανταγωνιστική στρατηγική αποτελεί ένα συνδυασμό των στόχων που θέτει μία επιχείρηση και των πολιτικών μέσω των οποίων επιδιώκει να επιτύχει τους τιθέμενους στόχους της. Ο σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει έτσι ώστε να καταφέρει να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επιηρεάσει υπέρ αυτής (Γεωργόπουλος, 2010). Το υπόδειγμα του Porter που παρουσιάζεται ακολούθως, αξίζει να τονισθεί ότι εξετάζει έναν συγκεκριμένο κλάδο και όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις.

1) Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Οι νέο-εισερχόμενοι σ' έναν κλάδο τυπικά αποτελούν απειλή για τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές μέσα σε αυτόν. Η απειλή αυτή είναι μικρή ή μεγάλη, ανάλογα με τους φραγμούς εισόδου που υπάρχουν μέσα σε κάθε κλάδο. Οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Αυτοί είναι:

Οικονομίες κλίμακας Με την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, το κόστος της παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Έτσι, μία νεο-εισερχόμενη επιχείρηση συχνά καλείται να αντιμετωπίσει αντιπάλους που, λόγω της εμπειρίας τους,

έχουν αποκτήσει οικονομίες κλίμακας και το κόστος παραγωγής τους είναι μικρότερο. Αυτό το φαινόμενο αποτελεί συχνά ανασταλτικό παράγοντα για μία νεο-εισερχόμενη επιχείρηση.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται σε έναν κλάδο χρειάζονται κεφάλαια όχι μόνο για αγορά γης και εγκαταστάσεων, αλλά και για επενδύσεις που δεν αποδίδουν άμεσα, όπως για παράδειγμα επενδύσεις για έρευνα μάρκετινγκ. Οι μεγάλες απαιτήσεις για κεφάλαια συχνά αποτρέπουν τις επιχειρήσεις από το να εισέλθουν σε έναν κλάδο.

Διαφοροποίηση προϊόντος Η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι ακόμη ένα κριτήριο που περιορίζει την είσοδο σε έναν κλάδο, καθώς αυξάνει τους φραγμούς εισόδου, επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπάρχοντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νεο-εισερχόμενους. Αναφέρεται στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές. Εκτιμάται λοιπόν ότι είναι δύσκολο για μία νεο-εισερχόμενη επιχείρηση να «κερδίσει» μερίδιο αγοράς από τις εταιρείες που βρίσκονται ήδη στον κλάδο και έχουν διαφοροποιηθεί με κάθε τρόπο, όπως παραδείγματος χάριν την πολύ γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών.

Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής Ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για μία επιχείρηση που θέλει να εισέλθει σ' έναν κλάδο είναι η διαθεσιμότητα καναλιών διανομής. Πολύ συχνά παρατηρείται σε νεο-εισερχόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις να έχουν ένα πολύ καλής ποιότητας προϊόν, αλλά να μην μπορούν να το διαθέσουν στην αγορά. Σε κάθε περίπτωση, όσο λιγότερα είναι τα κανάλια διανομής σε έναν κλάδο, τόσο δυσκολότερο είναι για μία καινούρια επιχείρηση να εισέλθει σε αυτόν.

Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος Πολύ συχνά οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους που οι νεο-εισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο δυσκολεύονται να αντιγράψουν. Για παράδειγμα, η ιδιόκτητη τεχνολογία, η αυτοματοποίηση ή η καλή σχέση με τους προμηθευτές είναι μερικοί από τους παράγοντες που προσφέρουν πλεονεκτήματα κόστους στους ήδη υπάρχοντες στον κλάδο και δυσκολεύουν τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν.

Κυβερνητική πολιτική Πολύ συχνά η κυβερνητική πολιτική μπορεί να αποτρέψει νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε έναν κλάδο. Παραδείγματος χάριν, στην περίπτωση που

δίνονται δύσκολα άδειες λειτουργίας ή στην περίπτωση κλάδων όπου επικρατεί μονοπώλιο, οι φραγμοί εισόδου για μία επιχείρηση είναι υψηλοί.

2) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Είναι γεγονός ότι οι προμηθευτές είναι οι κύριοι συνεργάτες των επιχειρήσεων. Η τελική τιμή του προϊόντος προς πώληση από τις επιχειρήσεις συνδέεται άρρηκτα με τις τιμές και την ποιότητα που έχουν συμφωνηθεί μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από την πίεση που μπορούν να ασκήσουν στις επιχειρήσεις. Γενικά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν:

Δεν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές των πρώτων υλών Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές έχουν περιθώρια αύξησης των τιμών τους, και οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις έχουν μικρές δυνατότητες διαπραγμάτευσης, καθώς υπάρχουν λίγες εναλλακτικές επιλογές.

Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τις προσφερόμενες υπηρεσίες Όταν δεν υπάρχουν υποκατάστατα, οι επιχειρήσεις του κλάδου δεσμεύονται να αγοράσουν τις υπηρεσίες από συγκεκριμένους προμηθευτές και, συνεπώς, οι προμηθευτές μπορούν να πωλούν σε ανεξέλεγκτες τιμές.

Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων Στην περίπτωση αυτή, οι προμηθευτές δεν εξαρτώνται πλήρως από το συγκεκριμένο κλάδο κι έτσι μπορούν να προβούν σε ενέργειες που έχουν αρνητικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα τη μείωση του κέρδους και τη δημιουργία εντονότερου ανταγωνισμού μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου Όταν δηλαδή το προϊόν των προμηθευτών συμβάλλει καθοριστικά στην παραγωγή των προϊόντων των επιχειρήσεων, τότε μπορούμε να πούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.

Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπάρχει σημαντικό «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές «Κόστος μετακίνησης» είναι το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει τους αγοραστές όταν πρόκειται να αλλάξουν προμηθευτές. Πολύ συχνά, για παράδειγμα, στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αλλάξουν έναν

προμηθευτή, υπάρχει η ανάγκη για επανεκπαίδευση του προσωπικού στις διαδικασίες του νέου προμηθευτή, κάτι που μεταφράζεται σε κόστος για την εκάστοτε επιχείρηση.

Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός Στην περίπτωση αυτή η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, καθώς είναι εύκολο για αυτούς να ξεκινήσουν να δραστηριοποιούνται στον κλάδο των πρώην αγοραστών τους και ως εκ τούτου ο ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο αυξάνεται.

3) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές της επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, ή όταν επιζητούν υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Σύμφωνα με τον Porter, οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν στον εκάστοτε κλάδο ισχύουν τα ακόλουθα:

Ο αριθμός των αγοραστών που αγοράζει τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα του κλάδου είναι μικρός Έτσι, στην περίπτωση που κάποια επιχείρηση «χάσει» κάποιον πελάτη, έχει σημαντικές επιπτώσεις στα κέρδη της και υπάρχει ο φόβος να αποσυρθεί από τον κλάδο.

Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές έχουν τα περιθώρια να επιβάλουν στις επιχειρήσεις τους δικούς τους όρους και να επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές.

Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους Έτσι, προσπαθούν πάντα να ψάχνουν για καλύτερες τιμές ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις.

Το προϊόν των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητο, ή τυποποιημένο και άφθονο Κατ' επέκταση, οι αγοραστές έχουν στη διάθεσή τους πολλές εναλλακτικές ανεφοδιασμού και το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.

Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη Τα μικρά κέρδη «αναγκάζουν» τους αγοραστές να αναζητούν πάντα τις πιο ελκυστικές τιμές ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις.

Υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω Στην περίπτωση που ο αγοραστής μπορεί εύκολα να εκτελέσει τις δραστηριότητες του προμηθευτή του, τότε μπορούμε να πούμε ότι έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο Όταν οι αγοραστές έχουν γνώση για τις συνθήκες ζήτησης αλλά και για τις τρέχουσες τιμές της αγοράς, μπορούν πολύ εύκολα να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές από τις επιχειρήσεις.

4) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων περιορίζει τις επιχειρήσεις του κλάδου να θέτουν ανεξέλεγκτες τιμές. Η απειλή για υποκατάστατα προϊόντα μπορούμε να πούμε ότι είναι υψηλή όταν οι αγοραστές έχουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου, ή όταν η ποιότητά τους είναι καλύτερη. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι αγοραστές εύκολα καταφεύγουν σε ένα προϊόν που ανήκει σε διαφορετικό κλάδο αλλά που ικανοποιεί με παρόμοιο τρόπο τις ανάγκες τους. Ως απειλή επίσης μπορεί να θεωρηθεί η εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία συχνά υποκαθιστά ολικά κάποια προϊόντα με προϊόντα νέας τεχνολογίας.

5) Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σε έναν κλάδο είναι πολύ σημαντικό κριτήριο για την κερδοφορία του. Σύμφωνα με τον Porter, οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο αναλύονται ακολούθως.

Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος Οι δραστηριοποιούμενες επιχειρήσεις προσπαθούν όχι μόνο μέσω της συμπίεσης των τιμών, αλλά και μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν να διευρύνουν το μερίδιό τους στην αγορά.

Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς Στις περιπτώσεις όπου ένας κλάδος βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις καλούνται να εξυπηρετήσουν ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό πελατών, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους τους αποτελεσματικά. Όταν όμως ο κλάδος φτάνει στο στάδιο της ωρίμανσης

και αργότερα της παρακμής, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να εδραιωθούν στην αγορά και ανταγωνίζονται έντονα προκειμένου να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους.

Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος Όταν στις επιχειρήσεις ενός κλάδου το σταθερό κόστος είναι μεγάλο, οι επιχειρήσεις αυτές αναγκάζονται να παράγουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων με αποτέλεσμα η προσφορά στην αγορά να είναι μεγάλη. Με την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων διαταράσσεται η σχέση προσφοράς και ζήτησης και ως αποτέλεσμα προσφέρονται προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές προκειμένου να πουληθούν και ο ανταγωνισμός εντείνεται.

Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης των υπηρεσιών ή έλλειψη κόστους μετακίνησης Ένας λόγος για τον οποίο ο ανταγωνισμός είναι έντονος σε ένα συγκεκριμένο κλάδο είναι ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στα προσφερόμενα προϊόντα ή στις παρεχόμενες υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις. Όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσφέρουν τις χαμηλότερες τιμές ή την καλύτερη εξυπηρέτηση κι έτσι ο ανταγωνισμός εντείνεται. Οι αγοραστές, εφόσον δε δεσμεύονται σε κάποιο συγκεκριμένο προϊόν μπορούν εύκολα να μετακινηθούν ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις και έτσι δημιουργείται ένας «πόλεμος τιμών».

Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη Υπάρχουν κάποιοι βιομηχανικοί κλάδοι όπου, λόγω του ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, παράγουν μόνο σε μεγάλες ποσότητες. Στην περίπτωση όπου χρειάζεται να καλυφθεί ένας συγκεκριμένος αριθμός ζητούμενων προϊόντων, οι επιχειρήσεις αναγκαστικά παράγουν περισσότερο από αυτό που ζητήθηκε και ως εκ τούτου δημιουργείται μία ανισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στην αγορά, η οποία επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου Σε πολλές περιπτώσεις, επιχειρήσεις που έχουν σταματήσει να παρουσιάζουν κέρδη δεν αποχωρούν από έναν κλάδο λόγω σημαντικών εμποδίων εξόδου. Τα εμπόδια αυτά είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή και συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, ακόμα και χωρίς κερδοφορία. Όταν μία τέτοια επιχείρηση συνεχίζει να δραστηριοποιείται μέσα σε έναν κλάδο, δεν έχει μεν κέρδη όμως συνεχίζει να προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, με αποτέλεσμα η υπερβάλλουσα προσφορά να εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Εμπόδια εξόδου από έναν κλάδο μπορεί να προέρχονται από κυβερνητικούς περιορισμούς, εργασιακές συμβάσεις

αλλά μπορεί να υπάρχουν και συναισθηματικά εμπόδια, όπως για παράδειγμα οι πολύ καλές σχέσεις με το προσωπικό.

Συνοψίζοντας, ελκυστικός μπορεί να χαρακτηριστεί ένα κλάδος όπου υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εισόδου, οι προμηθευτές και οι αγοραστές έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη, δεν υπάρχει ισχυρή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις δεν είναι έντονος. Σε αυτήν την περίπτωση μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται ή πρόκειται να εισέλθει σε αυτόν τον κλάδο έχει προοπτική για υψηλά κέρδη.

Μετά την ανάλυση τόσο του γενικευμένου (μακρο) όσο και του άμεσου (μικρο) εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αξίζει να αναφέρουμε ότι δεν αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Πολύ συχνά, το πώς κρίνουν τα στελέχη τις εξωτερικές αλλαγές επηρεάζεται από την εμπειρία τους και τις προσωπικές τους αξίες. Σε κάθε περίπτωση, τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να παρακολουθούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να καταγράφουν και να κατατάσσουν τις αλλαγές από χαμηλή προτεραιότητα σε υψηλή προτεραιότητα και τέλος να περιλαμβάνουν τις ευκαιρίες ή απειλές που εντοπίζουν στο στρατηγικό σχεδιασμό τους (Γεωργόπουλος, 2010).

2.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

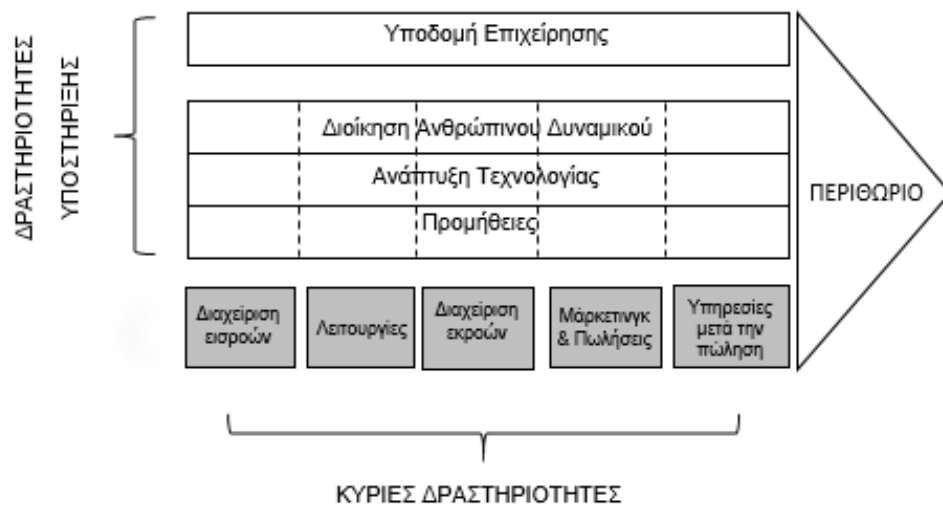
2.2.1 Η έννοια της αλυσίδας αξίας

Αφού αναλύσαμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προκειμένου οι ιθύνοντες μιας επιχείρησης να εκμεταλλευθούν σωστά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να αντιμετωπίσουν τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, χρειάζεται να αναλυθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2010). Η αλυσίδα αξίας μελετάει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τη βοηθάει να εντοπίσει που βρίσκεται ή που μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την ανάλυση των δραστηριοτήτων μέσα σε μία επιχείρηση οι οποίες παρέχουν στην αγορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Η διαφορά μεταξύ του κόστους εκτέλεσης αυτών των δραστηριοτήτων και του ποσού που θα πληρώσουν οι πελάτες για το τελικό προϊόν αποτελεί το περιθώριο κέρδους (Malaga, 2005). Σε αντίθεση με την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης που αναφέρθηκε παραπάνω και αφορούσε ολόκληρο τον κλάδο, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αναφέρεται σε μία μόνο επιχείρηση.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων απαραίτητων για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Η κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να προσθέσει αξία στο τελικό προϊόν και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2010).

Μία αλυσίδα αξίας περιλαμβάνει τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες, όπως φαίνονται στο διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1: Η αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter

Πηγή: Γεωργόπουλος (2010), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

Κύριες Δραστηριότητες

Οι κύριες δραστηριότητες παίρνουν τις πρώτες ύλες και τις μετατρέπουν σε κάτι μεγαλύτερης αξίας. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν τις λειτουργίες χειρισμού

εισροών, τις λειτουργίες παραγωγής, τη διαχείριση των εκροών, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες μετά την πώληση (Malaga, 2005).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να θεωρούνται ως ένα «μαύρο κουτί» το οποίο μετατρέπει τις εισροές σε εκροές προσδίδοντας αξία. Επίσης, προκειμένου να κατανοηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση, πρέπει η επιχείρηση αυτή να διασπαστεί σε δραστηριότητες, οι οποίες είτε θα επιτευχθούν με χαμηλότερο κόστος είτε αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές και συνεπώς θα δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την ανάλυση της αλυσίδας αξίας ο Porter προσπαθεί να εξετάσει τις λειτουργίες του «μαύρου κουτιού» και να αποσαφηνίσει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2010).

Διαχείριση εισροών Συνεπάγεται την αγορά και την παραλαβή των πρώτων υλών στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων. Διαχειρίζεται τα αποθέματα, την αποθήκευσή τους, την επιστροφή κάποιων από αυτών στους προμηθευτές. Η διαχείριση των εισροών θεωρείται ως κύρια δραστηριότητα διότι αποτελεί μία σημαντική πηγή άμεσου κόστους. Αν όμως με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών, βελτιώσεων στον έλεγχο των αποθεμάτων μειωθεί το κόστος, μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Λειτουργίες παραγωγής Χειρίζονται την πραγματική μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα, μετατρέπουν δηλαδή τις εισροές σε εκροές. Οι λειτουργίες παραγωγής αφορούν τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το μηχανολογικό εξοπλισμό, με τη συσκευασία του προϊόντος, τη συντήρηση των μηχανημάτων αλλά και τον έλεγχο της ποιότητας των τελικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα όσον αφορά τις λειτουργίες παραγωγής, το οποίο εξαρτάται από τον εκσυγχρονισμό ή την παλαιότητα των μηχανημάτων, τις οικονομίες κλίμακας, την εμπειρία των χρηστών και το μέγεθος των εγκαταστάσεων.

Διαχείριση εκροών Πρόκειται για τη μεταφορά των τελικών προϊόντων στους διανομείς, όπως είναι οι χονδρέμποροι και οι λιανοπωλητές, ή απευθείας στον τελικό χρήστη. Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει την αποθήκευση και τη διακίνηση των έτοιμων προϊόντων, τη διαδικασία της παραγγελίας αλλά και τη διανομή τους. Στην περίπτωση της διαχείρισης των εκροών, όσο πιο γρήγορα ανταποκρίνεται μια επιχείρηση και όσο πιο αποδοτικά λειτουργεί, τόσο πιο ανταγωνιστική γίνεται σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Μάρκετινγκ και πωλήσεις Εξασφαλίζουν ότι οι πελάτες θα αγοράσουν πραγματικά το προϊόν. Περιλαμβάνουν τη διαφήμιση του προϊόντος, την τιμολόγησή του, τη συσκευασία του έτσι ώστε να είναι ελκυστική προς τον πελάτη, την επιλογή του δικτύου διανομής του αλλά και την προώθησή του. Μέσω της δραστηριότητας του μάρκετινγκ και των πωλήσεων οι τελικοί χρήστες ενημερώνονται για τα προϊόντα και παρακινούνται να τα αγοράσουν.

Υπηρεσίες μετά την πώληση Εξασφαλίζουν ότι το προϊόν θα συνεχίσει να λειτουργεί μετά την αγορά του. Οι υπηρεσίες αυτές έχουν σημαντική αξία και η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών αφού αγοράσουν το προϊόν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικής δύναμης. Η εξυπηρέτηση των πελατών περιλαμβάνει την εγγύηση του προϊόντος, την επισκευή και συντήρησή του αλλά και την εκπαίδευση των αγοραστών για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να το χρησιμοποιήσουν (Γεωργόπουλος, 2010).

Δραστηριότητες Υποστήριξης

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες περιλαμβάνουν δραστηριότητες όπως τη λογιστική και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, που η επιχείρηση χρειάζεται για την εκτέλεση των διαδικασιών της, αλλά που δεν προσθέτουν άμεσα αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Malaga, 2005). Οι δραστηριότητες υποστήριξης βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων (Γεωργόπουλος, 2010).

Προμήθειες Αναφέρονται στη διαδικασία του εφοδιασμού, δηλαδή σε όλες εκείνες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αγορά των υλικών, εξαρτημάτων και όχι στα αγοραζόμενα υλικά. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν μεθόδους συναλλαγών με τους προμηθευτές, πληροφοριακά συστήματα και οι συναλλαγές αυτές αφορούν και επηρεάζουν όλες τις κύριες δραστηριότητες.

Ανάπτυξη Τεχνολογίας Η συγκεκριμένη δραστηριότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε επιχείρηση, καθώς στις μέρες μας η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς. Επηρεάζει το σχεδιασμό του προϊόντος, τη διανομή του στον πελάτη, υποστηρίζει το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Η τεχνολογία υποστηρίζει την επιχείρηση σε όλα τα στάδια των κύριων δραστηριοτήτων της.

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Πρόκειται για μια δραστηριότητα που επίσης εμπλέκεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και είναι υπεύθυνη για την αναζήτηση, την επιλογή, τη στρατολόγηση και την εξέλιξη του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, αλλά υπεύθυνη επίσης για την ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άρρηκτα με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βοηθά την επιχείρηση να ανταποκριθεί γρηγορότερα στις απαιτήσεις της αγοράς, μέσω της επιλογής προσωπικού το οποίο παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Υποδομή της Επιχειρήσης Περιέχει επιμέρους δραστηριότητες όπως είναι η χρηματοοικονομική, η λογιστική, το τμήμα πληροφορικής ή το νομικό τμήμα. Το χαρακτηριστικό αυτής της δραστηριότητας υποστήριξης και η διαφορά της με τις υπόλοιπες είναι ότι υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες «κύριες δραστηριότητες». Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1, οι διακεκομμένες γραμμές διαμοιράζουν τις δραστηριότητες υποστήριξης σε συγκεκριμένες κύριες δραστηριότητες, όμως η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει την αλυσίδα αξίας ως σύνολο.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας βοηθάει τα στελέχη των επιχειρήσεων να αντιληφθούν ποιες είναι οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες τους. Μέσα από την εκτίμηση αυτήν σε σχέση με τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, τα στελέχη μπορούν να κατανοήσουν σε βάθος ποιες πραγματικά είναι οι δυνατότητες της επιχείρησής τους και που βρίσκεται ή που μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.2.2 Πόροι, ικανότητες, βασικές και διακεκριμένες ικανότητες

Οι διαθέσιμοι **πόροι** μιας επιχείρησης αποτελούν τα περιουσιακά της στοιχεία και κατ' επέκταση τα δομικά της στοιχεία. Οι πόροι μιας επιχείρησης διακρίνονται στα απτά περιουσιακά στοιχεία, όπως είναι η τοποθεσία, ο εξοπλισμός, το ανθρώπινο δυναμικό ως προς τον αριθμό των εργαζομένων, οι δεξιότητές τους, και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τα πνευματικά δικαιώματα, η κουλτούρα αλλά και η φήμη της επιχείρησης (Wheelen, Hunger, 2011).

Ικανότητες είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους διαθέσιμους πόρους της. Οι ικανότητες αφορούν επιχειρηματικές διαδικασίες που διαχειρίζονται την μετατροπή των πόρων από εισροές σε εκροές. Παραδείγματος χάριν, η ικανότητα μιας εταιρείας μάρκετινγκ μπορεί να βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των στελεχών μάρκετινγκ, των καναλιών διανομής και των πωλητών (Wheelen, Hunger, 2011).

Οι ικανότητες χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες:

- **Βασικές Ικανότητες** Είναι εκείνες που διατίθενται τόσο από μία επιχείρηση όσο και από τους ανταγωνιστές της, ή μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από αυτούς. Πρόκειται για μία δύναμη της επιχείρησης, δεν έχει όμως την έννοια της σύγκρισης. Βασική ικανότητα μιας επιχείρησης μπορεί να είναι η γρήγορη εξυπηρέτηση ή η παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας.
- **Μοναδικές ή Διακεκριμένες Ικανότητες** Είναι εκείνες που μόνο η επιχείρηση τις διαθέτει και είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι διακεκριμένες ικανότητες περιλαμβάνουν την έννοια της σύγκρισης, είναι ανταγωνιστικά πολύτιμες δραστηριότητες που μία επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Αν η επιχείρηση εκμεταλλευθεί τη διακεκριμένη ικανότητά της, τότε μπορεί να αποκτήσει **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (Γεωργόπουλος, 2010).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει με τη βοήθεια της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας να εντοπίσουν ποιες από τις ικανότητές τους αποτελούν τον πυρήνα ανταγωνισμού, δηλαδή το «εν δυνάμει» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει δηλαδή να διακρίνουν ποιες είναι εκείνες οι διακεκριμένες ικανότητες που διαθέτουν, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2010).

2.2.3 Ανάλυση VRIO

Η διαφορά μεταξύ βασικών και διακεκριμένων ικανοτήτων μπορεί να γίνει κατανοητή μέσω της ανάλυσης VRIO. Η ανάλυση VRIO προτείνει τέσσερις ερωτήσεις για να αξιολογηθεί μία ικανότητα που διαθέτει η επιχείρηση. Αυτές είναι:

1. Αξία (**Value**): Παρέχει αξία στους πελάτες της επιχείρησης, ανώτερη από τους ανταγωνιστές της; Η αξία που παρέχει μία συγκεκριμένη ικανότητα μιας επιχείρησης της επιτρέπει να εξουδετερώνει απειλές ή να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον.
2. Σπανιότητα (**Rareness**): Πρόκειται για μία ικανότητα όπου κανείς άλλος ανταγωνιστής δεν την έχει, ή την έχουν λίγοι ανταγωνιστές;
3. Μίμηση (**Imitability**): Είναι δαπανηρό για τους ανταγωνιστές να την αντιγράψουν; Συχνά υπάρχουν ικανότητες όπου τα εμπόδια αντιγραφής είναι υψηλά.
4. Οργανισμός (**Organization**): Είναι η επιχείρηση κατάλληλα οργανωμένη για την αξιοποίηση αυτής της ικανότητας; Ο οργανισμός θα πρέπει να επιθυμεί να υποστηρίξει τα παραπάνω και να παρέχει την κατάλληλη δομή, ελέγχους και ανταμοιβές.

Εάν η απάντηση σε κάθε μια από τις παραπάνω ερωτήσεις για μια συγκεκριμένη ικανότητα είναι «Ναι», τότε την ικανότητα αυτήν τη θεωρούμε ως διακεκριμένη ικανότητα. Η εκάστοτε ικανότητα που απαντά θετικά στις αναφερθείσες ερωτήσεις μπορεί να αποφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις (Wheelen, Hunger, 2011), (Γεωργόπουλος, 2010).

2.2.4 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Porter, ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με την αξία που μια επιχείρηση δημιουργεί αξία στον αγοραστή. Η αξία στον αγοραστή μπορεί να δημιουργηθεί είτε προσφέροντας ένα προϊόν με μοναδικότητα αντιληπτή από τον πελάτη, είτε με χαμηλή τιμή, είτε με γρήγορη ανταπόκριση σε ιδιαίτερες ή μοναδικές επιθυμίες του αγοραστή. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελείται από ιδιότητες οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να έχει κέρδη μεγαλύτερα από το μέσο όρο μέσα σε έναν κλάδο (Malaga, 2005).

Σύμφωνα με τον ίδιο, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οδηγούν τρεις βασικές στρατηγικές: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Η κάθε μία από αυτές αναλύονται ακολούθως.

Ηγεσία Κόστους

Η συγκεκριμένη στρατηγική εστιάζει στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με το χαμηλότερο κόστος της αγοράς. Αν και το χαμηλότερο κόστος δεν ταυτίζεται απαραίτητα με τη χαμηλότερη τιμή, παρόλα αυτά η εν λόγω στρατηγική δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε χαμηλότερη και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή. Αυτό που προσπαθεί να επιτύχει μία επιχείρηση που επιλέγει τη συγκεκριμένη στρατηγική είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της να παράγουν και εκείνοι με εξίσου χαμηλό κόστος (Γεωργόπουλος, 2010). Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει κατασκευή εγκαταστάσεων μεγάλης κλίμακας παραγωγής, περικοπή κόστους λόγω εμπειρίας και ελαχιστοποίηση κόστους από τομείς όπως διαφήμιση, εξυπηρέτηση ή ανθρώπινο δυναμικό (Wheelen, Hunger, 2011).

Λόγω του χαμηλότερου κόστους, ο ηγέτης κόστους είναι σε θέση να χρεώνει χαμηλότερη τιμή για τα προϊόντα από τους ανταγωνιστές και να εξακολουθεί να έχει ικανοποιητικό κέρδος. Όπως αναφέρθηκε, ο ηγέτης κόστους αν και δεν έχει κατ' ανάγκη τις χαμηλότερες τιμές, έχει το χαμηλότερο κόστος μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Έχοντας μια θέση χαμηλότερου κόστους η επιχείρηση έχει μία άμυνα έναντι των αντιπάλων. Το χαμηλότερο κόστος της επιτρέπει να συνεχίζει να έχει κέρδη σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού. Επίσης, το υψηλό μερίδιο αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη ως προς τους προμηθευτές της, λόγω του ότι αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες. Η χαμηλή τιμή, επίσης, χρησιμεύει ως εμπόδιο εισόδου, καθώς λίγες νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι σε θέση να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα κόστους του ηγέτη (Wheelen, Hunger, 2011).

Διαφοροποίηση

Η στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτή στους καταναλωτές ως κάτι μοναδικό. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αυτές είναι δύσκολο να αντιγραφούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά. Η αίσθηση της μοναδικότητας ενός προϊόντος μπορεί να επιτευχθεί μέσω του σχεδιασμού του

προϊόντος, της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί, του δικτύου αντιπροσώπων που θα το προωθήσει ή την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η διαφοροποίηση είναι μία βιώσιμη στρατηγική για μια επιχείρηση διότι η προκύπτουσα εμπιστοσύνη που της δείχνουν οι πελάτες μειώνει την ευαισθησία τους ως προς την τιμή. Κατ' επέκταση, μία αύξηση στο κόστος παραγωγής επιβαρύνει τους αγοραστές και όχι το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης. Η πίστη των αγοραστών λειτουργεί και ως εμπόδιο εισόδου, καθώς δύσκολα μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα δημιουργήσει προϊόν που θα υπερνικήσει τις προτιμήσεις των πελατών.

Σύμφωνα με έρευνες, η στρατηγική διαφοροποίησης είναι περισσότερο πιθανό να δημιουργήσει υψηλά κέρδη σε μια επιχείρηση σε σύγκριση με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, καθώς δημιουργεί υψηλότερα εμπόδια εισόδου. Παρόλα αυτά, η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι περισσότερο πιθανό να δημιουργήσει υψηλό μερίδιο αγοράς (Wheelen, Hunger, 2011).

Εστίαση

Η στρατηγική εστίασης αναφέρεται στην εύρεση ή την ανάπτυξη μιας εξειδικευμένης αγοράς και η χρήση μιας στρατηγικής κόστους ή διαφοροποίησης για κυριαρχία μέσα σε αυτή (Malaga, 2005). Το εξειδικευμένο αυτό τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι είτε μια γεωγραφική περιοχή, ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό ή ένα τμήμα με ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση που αποφασίζει να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική της εστίασης, είτε είναι ο χαμηλόκοστος παραγωγός σε μια συγκεκριμένη αγορά, είτε προσφέρει σε αυτήν διαφοροποιημένα προϊόντα (Γεωργόπουλος, 2010).

2.2.5 Διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το γεγονός ότι μία επιχείρηση είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τους πόρους και τις ικανότητές της προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δε σημαίνει απαραίτητα ότι μπορεί να το διατηρήσει. Δύο είναι τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ανθεκτικότητα και η δυσκολία αντιγραφής.

Η **ανθεκτικότητα** αφορά το κατά πόσο οι ικανότητες και οι πόροι της επιχείρησης που αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος μετά από ένα χρονικό διάστημα υποτιμούνται ή θεωρούνται παρωχημένοι. Αυτό συμβαίνει συχνά, καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και έτσι αν η επιχείρηση δε διαθέτει δικό της τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, διατηρεί δύσκολα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η **αντιγραφή** αναφέρεται στην ευκολία ή τη δυσκολία που οι διακεκριμένες ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Όταν μια επιχείρηση εκμεταλλεύεται επιτυχώς τις ικανότητές της και αποκτά αν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι ανταγωνιστές θα κάνουν ό,τι μπορούν προκειμένου να αντιγράψουν αυτό το συνδυασμό δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Η αντιγραφή μεταξύ άλλων μπορεί να επιτευχθεί με την πρόσληψη υπαλλήλων από τον ανταγωνιστή ή με την παραβίαση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

Μια βασική ικανότητα μιας επιχείρησης μπορούμε να κρίνουμε αν είναι εφικτό να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές ανάλογα από το αν υπάρχει διαφάνεια στην υπό εξέταση επιχείρηση, αν η ικανότητα είναι μεταβιβάσιμη και αν αντιγράφεται εύκολα.

Η **διαφάνεια** αναφέρεται στην ταχύτητα κατά την οποία οι άλλες επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν την αλληλεπίδραση των πόρων και ικανοτήτων που υποστηρίζουν τη στρατηγική μιας επιτυχημένης επιχείρησης. Στην περίπτωση προϊόντων που έχουν παραχθεί με πολύ εξειδικευμένο τρόπο και από πολύ καινοτόμα και εξελιγμένα μηχανήματα, είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αποκρυπτογραφήσουν ακριβώς τον τρόπο παραγωγής τους.

Μεταβιβάσιμη ονομάζουμε την ικανότητα μιας επιχείρησης να συγκεντρώνει τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται για να υποστηρίξει μια ανταγωνιστική πρόκληση. Παραδείγματος χάριν, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός ξενοδοχείου στη Σαντορίνη μπορεί να είναι η τοποθεσία του και η μοναδική του θέα που δε συγκρίνεται με τη θέα των αντίστοιχων ξενοδοχείων στην περιοχή. Τα ανταγωνιστικά ξενοδοχεία είναι πολύ δύσκολο έως ακατόρθωτο να μιμηθούν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η **δυνατότητα αναπαραγωγής** αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί διπλούς πόρους και ικανότητες προκειμένου να αναπαράγει την επιτυχία μιας άλλης επιχείρησης. Πολύ συχνά, επιχειρήσεις που επιθυμούν να αντιγράψουν τις ικανότητες μιας άλλης επιτυχημένης επιχείρησης προσλαμβάνουν τα στελέχη της. Η

αναπαραγωγή της επιτυχίας δεν είναι όμως πάντα εφικτή, καθώς το στυλ διοίκησης της επιτυχημένης εταιρείας μπορεί να αντικρούεται με την επιχειρησιακή κουλτούρα της δεύτερης εταιρείας (Wheelen, Hunger, 2011).

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν στον κλάδο τους με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να το διατηρήσουν θα πρέπει να συνεχίσουν να είναι καινοτόμες και πρωτοπόρες δημιουργώντας συνεχώς καινούρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ακόμα, μπορούν να δημιουργήσουν «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές, το οποίο να είναι δύσκολο να εξαλειφθεί από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Παραδείγματος χάριν, μία αεροπορική εταιρεία με τη δημιουργία κάρτας μιλίων μπορεί να «δεσμεύει» τους αγοραστές της να χρησιμοποιούν εκείνη για τα ταξίδια τους, έστω κι αν δεν έχει τις φθηνότερες τιμές, καθώς με τη χρήση της κάρτας έχουν προνόμια όπως δωρεάν ταξίδια, αναβάθμιση θέσης, δωρεάν αποσκευή κ.ά.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 2

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν., 2010, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου, Αθήνα

Malaga, R., 2005, «Εισαγωγή στην Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων», Γκιούρδας, Αθήνα

Ξενόγλωσση

Wheelen, T., Hunger, D., 2011, «Strategic Management and Business Policy», Prentice Hall, 13th edition

Ξενόγλωσση (άρθρο)

Gillespie, A., 2014, «Business and strategy», Foundations of Economics, Oxford University Press

Κεφάλαιο 3ο

Επιχειρηματική Ευφυΐα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

3.1 Εισαγωγή

Όπως αναλύθηκε στο 1^ο κεφάλαιο, η Επιχειρηματική Ευφυΐα συνδυάζει τη συλλογή και αποθήκευση δεδομένων καθώς και τη διαχείριση γνώσης με αναλυτικά εργαλεία, προκειμένου να παρουσιάσει στους ιθύνοντες μιας επιχείρησης περίπλοκες και ανταγωνιστικές πληροφορίες, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων (Quaddus et al, 2015).

Η επανάσταση της πληροφορίας είναι γεγονός ότι επηρεάζει σημαντικά τον ανταγωνισμό, καθώς αλλάζει τη δομή του κλάδου και κατ'επέκταση επηρεάζει τους κανόνες του ανταγωνισμού. Ακόμη, η αξιοποίηση της πληροφορίας μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, καθώς της δίνει τη δυνατότητα να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές (Porter et al, 1985).

Στο παρόν κεφάλαιο συνδυάζονται τα οφέλη που αποκτά μια επιχείρηση εντάσσοντας στη στρατηγική που χρησιμοποιεί τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας με την δημιουργία αλλά και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.2 Υλοποίηση στρατηγικών μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων και η στρατηγική σημασία της Τεχνολογίας των Πληροφοριών

Με την εξέλιξη της τεχνολογίας είναι πλέον εφικτή η αποθήκευση δεδομένων μεγαλύτερου όγκου σε σύγκριση με το παρελθόν. Έτσι, οι επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα να συλλέγουν δεδομένα τόσο από τους πελάτες όσο και από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, τα οποία τις βοηθούν να διαφοροποιηθούν. Τα δεδομένα αυτά θεωρούνται ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο, το οποίο ανάλογα με τις ικανότητες

της κάθε επιχείρησης, μπορεί να εκμεταλλευθεί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα πληροφοριακά συστήματα, συμπεριλαμβανομένης της Επιχειρηματικής Ευφυΐας, διευκολύνουν την εκτέλεση της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης και την ενισχύουν με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να ξεχωρίσει στον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η διαχείριση της γνώσης μέσω συστημάτων που συλλέγουν και επεξεργάζονται την πληροφορία βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Γενικότερα, η τεχνολογία των πληροφοριών αλλάζει ριζικά τον τρόπο με τον οποίον λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Επηρεάζει τη διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις παράγουν τα προϊόντα τους και αναζητάει το ίδιο το προϊόν: το σύνολο των φυσικών αγαθών, των υπηρεσιών και πληροφοριών που οι επιχειρήσεις παρέχουν προκειμένου να δημιουργήσουν αξία στους αγοραστές (Porter et al, 1985).

Η τεχνολογία των πληροφοριών εδώ και αρκετά χρόνια διευκολύνει την υποβολή πληροφοριών του παρελθόντος και παρέχει πληροφορίες που μπορεί να αξιοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων στο παρόν αλλά και για μελλοντικό σχεδιασμό. Τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας βοηθούν έναν οργανισμό επιτρέποντας τη διάδοση των πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο με τρόπο φιλικό προς το χρήστη. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή στους χρήστες ενός ενιαίου σημείου πρόσβασης σε σημαντικές πληροφορίες, χρησιμοποιώντας ένα δυναμικό σύστημα ταξινόμησης. Τα συστήματα Επιχειρηματική Ευφυΐας συμβάλλουν, επίσης, στη δημιουργία καινούριας γνώσης που βασίζεται σε πληροφορίες του παρελθόντος (Sabherwal et al, 2011).

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση, η τεχνολογία των πληροφοριών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είτε μέσω της ηγεσίας κόστους είτε μέσω της διαφοροποίησης. Η τεχνολογία επηρεάζει τις δραστηριότητες που δημιουργούν αξία στην επιχείρηση ή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αξιοποιώντας τις αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Porter et al, 1985).

3.3 Η Επιχειρηματική Ευφυΐα στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Οι σύγχρονοι οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα πρότυπα των πωλήσεων αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και τα προϊόντα εξελίσσονται καθώς οι ανταγωνιστές καινοτομούν και προσθέτουν συνεχώς νέα χαρακτηριστικά. Οι πελάτες γίνονται πιο απαιτητικοί και οι προμηθευτές αλλάζουν τις τιμές ή και το χρονοδιάγραμμα παράδοσης των προϊόντων. Ακόμη, οι αποτιμήσεις του νομίσματος μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Δεδομένου λοιπόν ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι αβέβαιο και πολυτάραχο, οι ιθύνοντες μιας επιχείρησης πρέπει συνεχώς να λαμβάνουν αποφάσεις προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις της τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μακροπρόθεσμα. Οι αποφάσεις αυτές μπορεί να έχουν να κάνουν με την αύξηση ή τη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, σε ποια παραγόμενα προϊόντα θα πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση, κατά πόσο η επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει σε έρευνα και ανάπτυξη και με ποιον τρόπο θα μπορέσει η επιχείρηση να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές της (Sabherwal et al, 2011).

Τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας βοηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται με πιο γρήγορους ρυθμούς και να είναι προνοητικοί όταν λαμβάνουν αποφάσεις. Επίσης, τους παρέχουν καλύτερο σχεδιασμό για το μέλλον μέσω της αποτελεσματικότερης χρήσης των πληροφοριών, μέσω της χρήση παλιών δεδομένων για μελλοντικές προβλέψεις και μέσω της ανάπτυξης γνώσης που βασίζεται σε πληροφορίες του παρελθόντος. Αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά της Επιχειρηματικής Ευφυΐας - η διάδοση πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, η δημιουργία νέας γνώσης βασισμένης σε παρελθοντικές πληροφορίες, η προνοητική λήψη αποφάσεων με γρήγορη ανταπόκριση και ο βελτιωμένος σχεδιασμός για το μέλλον - συνεισφέρουν στην επιτυχία ενός οργανισμού και συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sabherwal et al, 2011).

Επιτρέποντας στους ιθύνοντες μιας επιχείρησης να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα κατά τη λήψη αποφάσεων και να βασίζονται σε δεδομένα και πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο, τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας συμβάλλουν στη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης ενός οργανισμού. Επίσης, τα συστήματα αυτά παρέχουν πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης, κι έτσι

βοηθούν τα στελέχη να αντιληφθούν ποιες πτυχές χρήζουν βελτίωσης (Sabherwal et al, 2011).

Ακόμη, δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη να ανιχνεύουν γεγονότα (όπως η καθυστέρηση στην επίτευξη ενός προκαθορισμένου επιπέδου παραγωγής προϊόντων ή οι καθυστερήσεις πτήσεων στο αεροδρόμιο λόγω κακών καιρικών συνθηκών) και να ανιχνεύουν τάσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά και μέσα στον οργανισμό και ως εκ τούτου να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές των συνθηκών που επηρεάζουν την επιχείρηση. Παραδείγματος χάριν, ένα σύστημα Επιχειρηματικής Ευφυΐας βοήθησε μία εταιρεία πετρελαίου και φυσικού αερίου, η οποία αντιμετώπιζε προβλήματα ταμειακών ροών, να ανακαλύψει ότι αν και παρέδιδε το φυσικό αέριο στους πελάτες στην ώρα της, έστελνε τα τιμολόγια μία εβδομάδα αργότερα. Ο εντοπισμός αυτού του προβλήματος οδήγησε την εταιρεία στην απόφαση να καθιερώσει ένα νέο κανόνα που απαιτούσε τιμολόγηση την ίδια μέρα της παράδοσης (Sabherwal et al, 2011).

Επιπλέον, τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας επιτρέπουν στα στελέχη των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν τις τάσεις που εντοπίζουν προκειμένου να προβλέψουν τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον και να λάβουν τις σωστές αποφάσεις που θα τους οδηγήσουν στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης (Sabherwal et al, 2011).

3.4 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Η Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να αποτελέσει τη διαφορά μεταξύ μιας εταιρείας με μέτρια επίδοση και μιας εταιρείας με ανώτερη επίδοση. Μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας για να ευθυγραμμίσει τους στρατηγικούς της στόχους με τις πρωτοβουλίες των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της (Gallahar, 2014).

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει κρίσιμη σημασία για μια επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει καθορισθεί ως ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που οι πελάτες μιας επιχείρησης το αξιολογούν υψηλότερα σε σύγκριση με αντίστοιχα προϊόντα

ή υπηρεσίες των ανταγωνιστών. Με λίγα λόγια, μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν παρέχει κάτι χρήσιμο (προϊόν, υπηρεσία ή και ικανότητα) που οι υπόλοιπες επιχειρήσεις δεν το παρέχουν. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι συνήθως προσωρινά, καθώς οι ανταγωνιστές αναζητούν συνεχώς τρόπους για να τα αντιγράψουν. Προκειμένου μία επιχείρηση να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, θα πρέπει να αναπτύσσει συνέχεια νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Xu et al, 2013, σελ. 27).

Η Επιχειρηματική Ευφυΐα δίνει στην επιχείρηση τις πληροφορίες που χρειάζεται για να αντιληφθεί και να αξιολογήσει τις αλλαγές στην αγορά, τους ανταγωνιστές, αλλά και για άλλα ρυθμιστικά ή νομικά ζητήματα. Όσο καλύτερη είναι η πληροφορία που έχει κάποιος στη διάθεσή του για να την επεξεργαστεί και να την εκμεταλλευτεί, τόσο πιο εύκολο είναι για εκείνον να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Η ποιότητα της Επιχειρηματικής Ευφυΐας εξαρτάται από την ικανότητα της ίδιας της επιχείρησης να διαχειρίζεται τις πληροφορίες (Gallahar, 2014).

Ένα τρόπος για την απόκτηση αλλά και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να θεωρηθεί η εφαρμογή συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας από την επιχείρηση. Τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση αποτελούν ένα πολύτιμο, άυλο περιουσιακό στοιχείο, ενώ η πληροφορία συχνά θεωρείται ως ο δεύτερος πιο σημαντικός πόρος μιας επιχείρησης, όπου ο πιο σημαντικός πόρος θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι παρέχει τη σωστή πληροφορία, στο σωστό χρήστη, τη σωστή χρονική στιγμή και προσφέρει την ικανότητα στις επιχειρήσεις να λαμβάνουν γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Παρακάτω αναφέρεται πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευθούν την Επιχειρηματική Ευφυΐα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

3.4.1 Επιχειρηματική Ευφυΐα και Αλυσίδα Αξίας

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε κόστους είτε διαφοροποίησης εντοπίζεται ή δημιουργείται μέσα από την αλυσίδα αξίας μια επιχείρησης. Η θέσης κόστους ενός οργανισμού αντικατοπτρίζει το σύνολο των δαπανών για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων αξίας, σε σχέση με το αντίστοιχο σύνολο δαπανών των ανταγωνιστών. Ομοίως, η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαφοροποιηθεί αντανakλά τη συμβολή της

κάθε δραστηριότητας αξίας να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγοραστών. Πολλές από τις δραστηριότητες της εταιρείας – όχι μόνο τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες – συμβάλλουν στη διαφοροποίηση. Οι ανάγκες των αγοραστών, με τη σειρά τους, δεν εξαρτώνται μόνο από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων, αλλά και από άλλες δραστηριότητές τους, όπως είναι οι υπηρεσίες μετά την πώληση ή η εφοδιαστική (Porter et al, 1985).

Η κάθε δραστηριότητα αξίας περιλαμβάνει φυσικά στοιχεία και στοιχεία επεξεργασίας πληροφοριών. Τα φυσικά στοιχεία αφορούν όλες τις χειρωνακτικές εργασίες που απαιτούνται για την εκτέλεση της δραστηριότητας. Τα στοιχεία της επεξεργασίας πληροφοριών περιλαμβάνουν τις διαδικασίες που απαιτούνται για να καταγραφούν, να διαχειριστούν και να διοχετευθούν τα αναγκαία δεδομένα για την εκτέλεση της εκάστοτε δραστηριότητας.

Επίσης, κάθε δραστηριότητα αξίας δημιουργεί και χρησιμοποιεί κάποιου είδους πληροφορίες. Μια δραστηριότητα εφοδιαστικής, για παράδειγμα, χρησιμοποιεί πληροφορίες όπως ποσοστά σχετικά με τη διάρκεια των μεταφορών και προγραμματισμό παραγωγής, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η έγκαιρη και οικονομικά αποδοτική διανομή. Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών χρησιμοποιεί πληροφορίες όπως για παράδειγμα αιτήματα πελατών για τηλεφωνική εξυπηρέτηση και παράγει πληροφορίες όπως αναφορές για ελαττωματικά προϊόντα, ούτως ώστε να αναθεωρήσει το σχεδιασμό κάποιου προϊόντος ή τη μέθοδο παραγωγής.

Η τεχνολογία των πληροφοριών σήμερα εξελίσσεται γρήγορα και το κόστος της συλλογής, αποθήκευσης και διοχέτευσης της πληροφορίας σταδιακά μειώνεται. Η τεχνολογία των πληροφοριών εξαπλώνεται μέσα σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας κι έτσι, χρησιμοποιώντας συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας πραγματοποιείται η βελτιστοποίηση και ο έλεγχος των λειτουργιών. Επίσης, δημιουργούνται στενοί δεσμοί μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση, και οι εταιρείες μπορούν πλέον να συντονίσουν τις ενέργειές του πιο στενά με εκείνες των αγοραστών και των προμηθευτών τους (Porter et al, 1985).

Καταλήγοντας, η αλυσίδα αξίας βοηθάει έναν οργανισμό να καθορίσει την «αξία» που έχουν οι επιχειρηματικές του δραστηριότητες για τους πελάτες του. Το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει έμφαση σε εκείνες τις δραστηριότητες όπου οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν καλύτερα και όπου τα πληροφοριακά συστήματα όπως η

Επιχειρηματική Ευφυΐα είναι περισσότερο πιθανό να έχουν στρατηγικό αντίκτυπο. Με την προσθήκη αξίας και ως εκ τούτου τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η Επιχειρηματική Ευφυΐα θα μπορούσε να συμβάλει σε κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας (Xu et al, 2013, σελ. 31). Η κάθε επιχείρηση, προκειμένου να αξιοποιήσει τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει μέσω της αλυσίδας αξίας να εντοπίσει ποια είναι εκείνα τα σημεία που χρήζουν επένδυσης σε πληροφοριακά συστήματα και θα την κάνουν να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό μέσα από την παροχή πολύτιμης γνώσης.

3.4.2 Επιχειρηματική Ευφυΐα και Επιχειρηματικές Στρατηγικές Κόστους και Διαφοροποίησης

Μείωση του κόστους

Η τεχνολογία των πληροφοριών μπορεί να αλλάξει το κόστος της επιχείρησης σε οποιαδήποτε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας. Στο παρελθόν, η επίδραση της τεχνολογίας στη μείωση του κόστους περιοριζόταν σε δραστηριότητες επεξεργασίας επαναλαμβανόμενων πληροφοριών. Σήμερα δεν υπάρχουν αυτοί οι περιορισμοί και πολύ συχνά η τεχνολογία των πληροφοριών μεταβάλλει το κόστος των δραστηριοτήτων με τέτοιο τρόπο, που μπορεί να επηρεασθεί η σχετική θέση κόστους της επιχείρησης (Porter et al, 1985).

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας προκειμένου να αλλάξουν ριζικά το κόστος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους μειώνοντάς το. Παραδείγματος χάριν, όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι εφικτό να προβλέψει τη ζήτηση που θα έχει ένα συγκεκριμένο προϊόν της, βάσει δεδομένων παρελθοντικών χρόνων. Γνωρίζοντας μια τέτοια πληροφορία, οι ιδύνοντες μιας επιχείρησης μπορεί να αρχίσουν να παράγουν την ποσότητα που έχει προβλεφθεί να πουλήσουν, χωρίς να έχουν πλεονάζον απόθεμα. Με αυτόν τον τρόπο, μειώνεται ο χώρος αποθήκευσης και συνεπώς το κόστος αποθήκευσης. Εκμεταλλευόμενη αυτό το πλεονέκτημα κόστους που επιτυγχάνεται μέσω της Επιχειρηματικής Ευφυΐας, μια επιχείρηση μπορεί να κατορθώσει να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός της αγοράς.

Ένα άλλο παράδειγμα για τη σύνδεση της στρατηγικής κόστους με την Επιχειρηματική Ευφυΐα είναι εκείνο των καζίνο. Τα καζίνο δαπανούν περισσότερο από το 20% των εσόδων τους στην παροχή «φιλοφρονητικών» υπηρεσιών, δηλαδή δωρεάν παραχωρούμενων υπηρεσιών στους «σπάταλους» πελάτες τους. Οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να είναι δωρεάν διαμονή σε ακριβά ξενοδοχεία, προσκλήσεις σε εκδηλώσεις, γεύματα σε εστιατόρια, κ.ά. Πλέον, πολλά καζίνο έχουν επενδύσει σε πληροφοριακά συστήματα τα οποία αναλύουν δεδομένα σχετικά με τους πελάτες. Η αλυσίδα καζίνο Caesar's Palace κατόρθωσε να μειώσει τον προϋπολογισμό της σε αυτές τις υπηρεσίες κατά 20%, με την ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης παικτών το οποίο προσφέρει περισσότερο ακριβή προσδιορισμό των «σπάταλων» πελατών.

Ενίσχυση της διαφοροποίησης

Με τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών επιτυγχάνεται η εξατομίκευση των παραγόμενων προϊόντων (Porter et al, 1985). Με τη χρησιμοποίηση των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας είναι εφικτή η συλλογή δεδομένων για τους πελάτες μιας επιχείρησης όπως δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία, για τις προτιμήσεις τους, τις αγοραστικές τους συνήθειες, το ποσόν που καταναλώνουν, στοιχεία τα οποία αν εκμεταλλευθούν από την επιχείρηση μπορούν να δημιουργήσουν διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι πληροφορίες αυτές δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις που θα έχουν σαν αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση των κερδών τους (Gallahar, 2014).

Η πελατειακή ευφυΐα, ή αλλιώς η ανάλυση των πελατών είναι όχι μόνο αναπόσπαστο κομμάτι για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, αλλά συμβάλλει καθοριστικά και στην επιβίωση της επιχείρησης. Η πελατειακή ευφυΐα επιτρέπει στην ομάδα μάρκετινγκ να σχεδιάσει και να εφαρμόσει «έξυπνες» προσφορές και προγράμματα για τους πιο κατάλληλους πελάτες, χρησιμοποιώντας κάθε φορά το κατάλληλο κανάλι διανομής, την κατάλληλη στιγμή. Αυτή η τακτική μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιστοποιήσει την αλληλεπίδρασή της με τον πελάτη και να βελτιώσει την ικανοποίησή του (Gallahar, 2014).

Παραδείγματος χάριν, η ενσωμάτωση ενός συστήματος Επιχειρηματικής Ευφυΐας μπορεί να βοηθήσει ένα ξενοδοχείο να δημιουργήσει λεπτομερή προφίλ των επισκεπτών του. Τα προφίλ μπορούν να περιλαμβάνουν στοιχεία των επισκεπτών όπως τα ενδιαφέροντά τους, την οικογενειακή κατάσταση, τις προτιμήσεις τους σε ποτό και

φαγητό αλλά και την ώρα που προτιμούν να γίνεται ο καθαρισμός του δωματίου τους. Γνωρίζοντας και αναλύοντας αυτά τα δεδομένα, τα στελέχη του ξενοδοχείου είναι σε θέση να δημιουργούν και να προσφέρουν στους πελάτες τους περισσότερο εξατομικευμένες υπηρεσίες που θα αυξήσουν την εμπιστοσύνη τους στην επιχείρηση και θα της δώσουν τη δυνατότητα να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό.

3.4.3 Επιχειρηματική Ευφυΐα και Ανταγωνιστές

Η γνώση που έχει μια επιχείρηση για τους πελάτες της δεν αρκεί, προκειμένου να είναι σε θέση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, καθώς πρέπει να γνωρίζει και τις κινήσεις των ανταγωνιστών της. Οι ανταγωνιστές μπορεί να είναι ένα τεράστιο εμπόδιο στο δρόμο μιας επιχείρησης προς την επιτυχία και μπορούν να πάρουν τους πελάτες από μια επιχείρηση σε ανύποπτο χρόνο. Οι στόχοι τους είναι ίδιοι με αυτούς της επιχείρησης και είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και η ικανοποίηση των πελατών (Ranjana, σελ. 65).

Προκειμένου να είναι επιτυχείς, οι επιχειρήσεις πρέπει να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές τους. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα δείχνει στις επιχειρήσεις τις ενέργειες των ανταγωνιστών τους, ώστε να μπορούν να λάβουν ορθότερες αποφάσεις. Όταν μια επιχείρηση παρακολουθεί τις συμπεριφορές των ανταγωνιστών της, είναι σε θέση να προβλέψει την επόμενη τους κίνηση. Η τακτική αυτή δε βοηθά απλά στην προστασία της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά συμβάλλει στη βελτίωση της θέσης της στην αγορά (Gallahar, 2014). Μια επιχείρηση, εντάσσοντας στα δεδομένα της κινήσεις και συμπεριφορές των ανταγωνιστών και ενσωματώνοντάς τα δεδομένα αυτά στις αναλύσεις, μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη ακρίβεια στις αποφάσεις της.

Ένα τρόπος για την παρακολούθηση των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης είναι η συχνή επίσκεψη στην ιστοσελίδα τους και η ανάγνωση των δελτίων τύπου. Επίσης, ελέγχοντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί μια επιχείρηση να πάρει μία ένδειξη για το πώς οι πελάτες σκέφτονται και αντιμετωπίζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανωταγωνιστικών επιχειρήσεων. Επίσης, η συμμετοχή σε εκδηλώσεις που έχουν να κάνουν με το εμπόριο και μιλώντας με τους προμηθευτές, μπορεί κάποια επιχείρηση να ενημερωθεί για τους ανταγωνιστές της (Gallahar, 2014).

3.5 Επιχειρηματική Ευφυΐα και VRIO

Η χρησιμοποίηση της Επιχειρηματικής Ευφυΐας από μια επιχείρηση της προσφέρει μία πολύτιμη ικανότητα: την αξιοποίηση των δεδομένων της, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον, προκειμένου να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις. Είναι πλέον μία κοινή πεποίθηση ότι η Επιχειρηματική Ευφυΐα είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και για την πρόβλεψη του μελλοντικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιείται. Επίσης, θεωρείται ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση και την κατανόηση του ανταγωνισμού (Quaddus et al, 2015).

Η Επιχειρηματική Ευφυΐα έγινε γρήγορα ένα αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων για πολλούς οργανισμούς, καθώς συνειδητοποιούν ότι η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματική χρήση των πνευματικών πόρων. Οι πόροι που βασίζονται στη γνώση είναι απαραίτητοι για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι είναι εκ των πραγμάτων δύσκολο να μιμηθούν (Quaddus et al, 2015).

Όπως είδαμε στο 2^ο κεφάλαιο, σύμφωνα με την ανάλυση VRIO, τα τέσσερα στοιχεία που κρίνουν μία ικανότητα της επιχείρησης ως διακεκριμένη είναι να προσθέτει αξία στην επιχείρηση, ανώτερη από τους ανταγωνιστές, να είναι σπάνια και δύσκολο στο να αντιγραφεί και να υποστηρίζεται κατάλληλα από τον οργανισμό. Από αυτά τα χαρακτηριστικά, δύο είναι εκείνα που είναι τα κυριότερα και συμβάλλουν στη βιωσιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η σπανιότητα της ικανότητας και η δυσκολία αντιγραφής από τους ανταγωνιστές.

Οι πόροι και ικανότητες που σχετίζονται με την Επιχειρηματική Ευφυΐα, όπως είναι οι εξειδικευμένοι χρήστες και οι ποιοτικές πληροφορίες, είναι εκείνα τα στοιχεία που επιτρέπουν στους οργανισμούς να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτό βασίζεται στο επιχείρημα ότι ο συνδυασμός αυτών των άυλων και υλικών πόρων θα παράγει μοναδικά, πολύτιμα, σπάνια, δύσκολο να μιμηθούν και μη-υποκατάστατα περιουσιακά στοιχεία που οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι δύσκολο να αντιγράψουν (Quaddus et al, 2015).

3.6. Το μέλλον της Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Σε αυτό το ταχέως μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον, οι καταναλωτές πλέον ζητούν ταχύτερη και περισσότερο αποτελεσματική εξυπηρέτηση από τις επιχειρήσεις. Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι επιχειρήσεις πρέπει να πληρούν ή, καλύτερα, να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών. Θα πρέπει λοιπόν να βασίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας προκειμένου να παραμένουν επικεφαλής όσον αφορά τις τάσεις και τις εξελίξεις στα γεγονότα.

Οι χρήστες της Επιχειρηματικής Ευφυΐας αρχίζουν να ζητούν ανάλυση των δραστηριοτήτων τους σε πραγματικό χρόνο, και ιδιαίτερα όσοι ασχολούνται με δραστηριότητες «πρώτης γραμμής». Παρακολουθούν τις εξελίξεις και αναζητούν συνεχώς νέα και επίκαιρα στοιχεία με τον ίδιο τρόπο που παρακολουθούν τις τιμές των μετοχών σε απευθείας σύνδεση. Οι μηνιαίες αλλά ακόμα και οι εβδομαδιαίες αναλύσεις δε θα είναι αρκετές για αυτούς. Στο προσεχές μέλλον οι επιχειρήσεις θα εξαρτώνται από τις επιχειρηματικές πληροφορίες πραγματικού χρόνου με τον ίδιο τρόπο που οι άνθρωποι αναζητούν την πληροφόρηση στο διαδίκτυο με μόλις ένα «κλικ».

Ακόμη, στο άμεσο μέλλον οι επιχειρηματικές πληροφορίες θα γίνουν πιο εκδημοκρατισμένες καθώς οποιοσδήποτε υπάλληλος μέσα σε έναν οργανισμό θα μπορεί να έχει πρόσβαση στην πληροφόρηση προκειμένου να ενημερωθεί για τις επιδόσεις του τμήματός του.

Συμπερασματικά, στο μέλλον οι απαιτούμενες ικανότητες της Επιχειρηματικής Ευφυΐας θα αυξάνονται, με το ίδιο ρυθμό που αυξάνονται οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών. Συνεπώς, είναι επιτακτική η ανάγκη για τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τους ρυθμούς τους προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Ranjan, σελ. 63-64).

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 3

Ξενόγλωσση

Quaddus, M., Woodside, A., 2015, «Sustaining competitive advantage via Business Intelligence, Knowledge Management, and System Dynamics», Emerald Books, 1st edition

Sabherwal, R., Becerra-Fernandez, I., 2011, «Business Intelligence Practices, Technologies, and Management», John Wiley & Sons

Ξενόγλωσση (άρθρο)

Porter, M., Millar, V., 1985, «How information gives you competitive advantage», Harvard Business Review, pp. 150-157

Ranjan, J., «Business Intelligence: Concepts, components, techniques and benefits», Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol. 9, No. 1, pp. 63-65

Xu, J., Quaddus, M., 2013, «Information Systems for competitive advantages», Managing Information Systems: Ten essential topics, Chapter 2, Atlantic Press, pp. 27 & pp.31

Ηλεκτρονικές Πηγές

Gallahar, S., 2014, «How you can gain a competitive advantage with Business Intelligence», viewed 29th of October 2016

<http://blog.i7marketing.com/small-business/can-gain-competitive-advantage-business-intelligence>

Κεφάλαιο 4ο

Μελέτη Περίπτωσης

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο συνδέεται η χρησιμοποίηση των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τον κλάδο της φιλοξενίας. Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει εδώ και αρκετά χρόνια να εκμεταλλεύονται τα συστήματα αυτά, στην προσπάθειά τους να εξελισσονται και να ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό.

Ενώ πολλοί θεωρούν τα Πληροφοριακά Συστήματα ως ένα βοηθητικό μέσον που μπορεί εύκολα να μιμηθεί, η Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να αποτελέσει τον οδηγό για διατηρήσιμο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στον κλάδο της φιλοξενίας. Μπορεί επίσης να αποτελέσει μέσο για τη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών αλλά και να αντιμετωπίσει τις πιέσεις του ανταγωνισμού.

Αρχικά περιγράφεται ο τρόπος κατά τον οποίον οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα συστήματα αυτά, η ιστορία της Επιχειρηματικής Ευφυΐας στο συγκεκριμένο κλάδο, οι τρέχουσες τάσεις αλλά και το μέλλον των συστημάτων αυτών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Εν συνεχεία, παρατίθεται η μελέτη περίπτωσης της ξενοδοχειακής αλυσίδας Ritz Carlton, η οποία αποτελεί ένα επιτυχημένο παράδειγμα αξιοποίησης της Επιχειρηματικής Ευφυΐας και της τεχνολογίας των πληροφοριών γενικότερα για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

4.2 Η χρησιμοποίηση της Επιχειρηματικής Ευφυΐας στον κλάδο της Φιλοξενίας

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένα από τους γρηγορότερα εξελισσόμενους κλάδους παγκοσμίως και η υποστήριξη από τεχνολογίες πληροφορικής, όπως τα συστήματα

Επιχειρηματικής Ευφυΐας, είναι σημαντική για τη βιωσιμότητα αλλά και την εξέλιξη του σύγχρονου ξενοδοχείου (Παντελιδάκης, 2008). Σε γενικές γραμμές, ο κλάδος της φιλοξενίας είναι ένας από τους κλάδους που καθοδηγείται με γνώμονα την αφοσίωση του πελάτη. Πολλοί πελάτες επιλέγουν ένα ξενοδοχείο και παραμένουν στο ίδιο λόγω της εμπειρίας που αποκόμισαν, των υπηρεσιών, ακόμα και της τιμής του. Οι πελάτες εδώ και αρκετά χρόνια ανταμείβονται από τα ξενοδοχεία, από τις πιστωτικές κάρτες και τις αεροπορικές εταιρείες μέσω πόντων επιβράβευσης, που έχουν ως στόχο την αφοσίωση του πελάτη στην ίδια επιχείρηση. Εκμεταλλευόμενες τα δεδομένα που αποκομίζουν από τις «κάρτες αφοσίωσης», οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα διερευνούν και τα χρησιμοποιούν για αναλύσεις μέσω της Επιχειρηματικής Ευφυΐας (Korte et al, 2013).

Οι παράγοντες που συντείνουν στη χρησιμοποίηση συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας από τα ξενοδοχεία είναι μεταξύ άλλων (Παντελιδάκης, 2008):

- Η υψηλή ανταγωνιστικότητα του κλάδου και η μεγάλη ανάγκη για διαφοροποίηση
- Αύξηση της δύναμης των αγοραστών εξαιτίας της εξέλιξης του Διαδικτύου
- Ομαλότερη συνεργασία με τους προμηθευτές και με χαμηλότερο κόστος
- Ανάγκη προσαρμογής στις απαιτήσεις του πελάτη μέσα από τη μελέτη και την ανάλυση δεδομένων των πελατών
- Η μεγάλη εξάρτηση από τα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία, τα οποία ζητούν αυξημένες υπηρεσίες σε πολύ χαμηλές τιμές, περιορίζοντας τα περιθώρια κέρδους.

Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν τη σημασία της συλλογής και αποθήκευσης δεδομένων και τη χρησιμοποίηση των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων. Η μαζική έκρηξη των δεδομένων και η επακόλουθη αύξηση της χρήσης της Επιχειρηματικής Ευφυΐας έχει επηρεάσει κάθε κλάδο. Ο κλάδος της φιλοξενίας, αν και δεν είναι ο κορυφαίος κλάδος για να εφαρμοστεί η Επιχειρηματική Ευφυΐα, έχει αρχίσει να αναγνωρίζει την αξία των συστημάτων αυτών και τη σημασία τους στον εντοπισμό τάσεων και στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Korte et al, 2013).

4.2.1 Ιστορικά στοιχεία

Η ιστορία της Επιχειρηματικής Ευφυΐας στον κλάδο της φιλοξενίας ξεκινάει από τη δεκαετία του 1980, όταν εφαρμόστηκαν για πρώτη φορά τα συστήματα διαχείρισης εσόδων, αφού είχαν εφαρμοστεί επιτυχώς στον κλάδο των αερομεταφορών. Ο κύριος σκοπός των συστημάτων διαχείρισης εσόδων ήταν να βοηθήσουν στην κατανόηση της διάρκειας διαμονής των πελατών και των εκπτωτικών προγραμμάτων. Ενώ το Διαδίκτυο ξεκίνησε να αποτελεί ένα κύριο εργαλείο, η Επιχειρηματική Ευφυΐα άρχισε να χρησιμοποιείται στον κλάδο της φιλοξενίας και οι επικρατούσες εταιρείες ξεκίνησαν να συλλέγουν δεδομένα από τους πελάτες τους. Κάποιες από τις εταιρείες που εφήρμοσαν πρώτες τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας ήταν η Expedia και η Travelocity.

Στη δεκαετία του 1990 πολλές μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εφήρμοσαν συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας, όπως η Marriott, η Hilton, η InterContinental και η Hyatt. Κάποιες από αυτές εξακολουθούν να τα εφαρμόζουν μέχρι και σήμερα, ενώ κάποιες άλλες απέτυχαν λόγω έλλειψης στρατηγικής, τεχνικού συστήματος, αλλά και έλλειψης υποστήριξης από το προσωπικό. Επιπλέον, εκείνα τα χρόνια τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας ήταν ακριβά και η επιτυχία τους όχι τόσο γνωστή και διαδεδομένη (Korte et al, 2013).

4.2.2 Τρέχουσες τάσεις

Η Επιχειρηματική Ευφυΐα περιλαμβάνει τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία που μετατρέπει τα δεδομένα σε ιδέες που οδηγούν στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι ηγέτες στον κλάδο της φιλοξενίας χρησιμοποιούν διάφορα συστατικά μέσα από την υποδομή της Επιχειρηματικής Ευφυΐας προκειμένου να αυξήσουν την επίδοσή τους. Για παράδειγμα, οι ολοκληρωμένες αποθήκες δεδομένων παρέχουν πρόσβαση σε τεράστιες ποσότητες τόσο πραγματικού χρόνου όσο και ιστορικών δεδομένων για ανάλυση.

Ένας τρόπος που η Επιχειρηματική Ευφυΐα βοηθάει τον κλάδο της φιλοξενίας είναι η βελτιστοποίηση της διαδικασίας των κρατήσεων. Σήμερα, πολύ σημαντικό ρόλο για ένα

ξενοδοχείο έχει ο εταιρικός ταξιδιώτης, και η ικανότητα για τις επιχειρήσεις να «κερδίσουν» αυτόν τον πελάτη είναι ζωτικής σημασίας. Η βελτιστοποίηση της διαδικασίας των κρατήσεων είναι ένα τρόπος για να το επιτύχουν. Λόγω του ότι στα ξενοδοχεία κάποιες μέρες είναι περισσότερο «πολυάσχολες» από άλλες, η Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να ρυθμίσουν τη βέλτιστη τιμή που θα τις οδηγήσει σε υψηλά ποσοστά πληρότητας.

Ένας τρόπος για τα ξενοδοχεία για να επιτύχουν τη βέλτιστη τιμή είναι η εξόρυξη δεδομένων. Μέσω αυτών των συστημάτων, μπορούν να τοποθετήσουν ιστορικές τάσεις από κρατήσεις σε μία φόρμουλα η οποία θα βοηθήσει τους ιθύνοντες να κατανοήσουν τι πρόκειται να συμβεί με μία αύξηση ή μείωση των τιμών. Αυτή η τεχνική βοηθάει τα στελέχη να χρησιμοποιήσουν παρελθοντικά δεδομένα για να έχουν περισσότερο ακριβείς και αποτελεσματικές αποφάσεις για το μέλλον.

Ένα ακόμη μέσο συλλογής δεδομένων από τους πελάτες είναι οι κάρτες και τα προγράμματα αφοσίωσης πελατών. Τα προγράμματα αυτά, αν αξιοποιηθούν αποτελεσματικά μπορούν να οδηγήσουν σε λειτουργική επίδοση, καλύτερο έλεγχο της διαθσιμότητας των δωματίων και βελτιώσεις στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις ενός ξενοδοχείου (Custis, 2012, pp. 83). Τα προγράμματα αφοσίωσης πελατών μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να είναι αρκετά δαπανηρά, λόγω των προσφερόμενων ανταμοιβών στους πελάτες, όμως αν τα ξενοδοχεία χρησιμοποιήσουν τα δεδομένα που συλλέγουν αποτελεσματικά, η γνώση που αποκτούν είναι περισσότερο πολύτιμη από το κόστος που δαπανάται (Korte et al, 2013).

Κατά την κατασκευή ενός προγράμματος διαχείρισης δεδομένων, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι για τη συλλογή και την οργάνωσή τους. Για παράδειγμα, οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων μπορούν να οργανώνουν τα δεδομένα τους με βάση τη γεωγραφική θέση ή τις πωλήσεις. Τα μικρότερα ξενοδοχεία θα μπορούσαν επίσης να διαχωρίσουν τα δεδομένα τους βάσει τουριστικών γραφείων και πρακτορείων. Εξαρτάται από το κάθε ξενοδοχείο το πώς θα οργανώσει τα δεδομένα του με το βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Τα ξενοδοχεία, επίσης, χρησιμοποιούν την Επιχειρηματική Ευφυΐα για να κατανοήσουν τους επισκέπτες τους, αλλά και να διακρίνουν πού καταναλώνουν τα χρήματα και το χρόνο τους. Παραδείγματος χάριν, κάποια ξενοδοχεία χρησιμοποιούν τα συστήματα αυτά για να ανακαλύπτουν ποιοι πελάτες δείχνουν ότι δεν πρόκειται να τους

επισκεφθούν ξανά και ως αποτέλεσμα το ξενοδοχείο έχει τη δυνατότητα να αναζητήσει τους λόγους που συμβαίνει αυτό. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να συνδέσει τα δεδομένα για τους πελάτες αυτούς με κάποιο περιστατικό ή κάποιον υπάλληλο και να δώσει στα στελέχη την κατάλληλη πληροφόρηση για να λάβουν διορθωτικά μέτρα. Η χρήση αυτή της Επιχειρηματικής Ευφυΐα μπορεί να εξοικονομήσει στην επιχείρηση ένα σημαντικό ποσό από δυνητική απώλεια εσόδων.

Κάποιες από τις μετρήσεις που ενδιαφέρουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι τα έσοδα ανά πελάτη και τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Αυτές οι ενδείξεις είναι σημαντικές για το πόσο επιτυχημένη είναι μία επιχείρηση. Πριν την εξέλιξη της Επιχειρηματικής Ευφυΐας, πολλά από τα δεδομένα της επιχείρησης επεξεργάζονταν μέσω του excel, προκειμένου να υπολογισθούν τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Στατιστικά στοιχεία όπως είναι η ελάχιστη και μέγιστη παραγωγικότητα για συγκεκριμένες ημέρες, οι πωλήσεις της προηγούμενης χρονιάς, ο μέσος όρος ακυρώσεων, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να μετρηθεί η επίδοση ενός ξενοδοχείου. Η διαδικασία επεξεργασίας των δεδομένων μέσω του excel, όντας επιρρεπής σε λάθη, βελτιώνεται σήμερα με τη χρήση των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας. Μέσω μίας ακριβούς, πλήρους και ολοκληρωμένης αποθήκευσης δεδομένων η Επιχειρηματική Ευφυΐα μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες και να δώσει χρήσιμες πληροφορίες σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή (Korte et al, 2013).

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας έχουν επωφεληθεί αρκετά από τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας και έχουν ακόμα πολλά να κερδίσουν. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα και γενικότερα η τεχνολογία των πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αποκτήσουν αλλά και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

4.2.3 Το μέλλον της Επιχειρηματικής Ευφυΐας στον κλάδο της Φιλοξενίας

Το μέλλον της Επιχειρηματικής Ευφυΐας στον κλάδο της φιλοξενίας προβλέπεται λαμπρό. Τα νεώτερα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας έχουν χαρακτηριστικά που υπόσχονται να βοηθήσουν τα ξενοδοχεία να ξετάζουν παρελθοντικά και μελλοντικά στοιχεία για την καλύτερη κατανόηση των τάσεων και για τη μεγιστοποίηση των κερδών. Επίσης, τα νεώτερα συστήματα επιτρέπουν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να

εισέρχονται σε νέες αγορές και να εντοπίζουν γρήγορα θετικές ή αρνητικές τάσεις μέσα σε αυτές.

Τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας, δεδομένης της οικονομικής ύφεσης, μπορούν να θεωρηθούν ως ένα εργαλείο επιβίωσης. Τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχουν διαπιστώσει ότι η Επιχειρηματική Ευφυΐα λειτουργεί ως μέσο διαφοροποίησης στα μάτια των πελατών τους. Μία πρόσφατη μελέτη της εταιρείας Gartner κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 65% των μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αξιοποιεί τα συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας προκειμένου να συλλέξει και να αξιοποιήσει δεδομένα για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Πολλά ξενοδοχεία πιστεύουν ότι η Επιχειρηματική Ευφυΐα είναι ένα εργαλείο που μπορεί να εντοπίσει νέες πηγές εσόδων.

Σταδιακά, η Επιχειρηματική Ευφυΐα τείνει να ηγείται στον κλάδο της φιλοξενίας. Η βελτιστοποίηση των δεδομένων των πελατών έχει οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη και ποσοστά πληρότητας. Επίσης, η Επιχειρηματική Ευφυΐα έχει βοηθήσει στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, καθώς είναι σε θέση να αντιδρά γρήγορα σε αρνητικές εμπειρίες πελατών. Μελλοντικά, τα κινητά τηλέφωνα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα συμβάλλουν σημαντικά στη λειτουργία των συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας με αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφοροποιημένων υπηρεσιών προς τους πελάτες (Korte et al, 2013).

4.3 Η Μελέτη Περίπτωσης της αλυσίδας ξενοδοχείων Ritz Carlton

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Ritz Carlton αποτελεί ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχείρησης που κατάφερε μέσω της καταγραφής, επεξεργασίας και αξιοποίησης των δεδομένων που σχετίζονται με τις προτιμήσεις των πελατών της, χρησιμοποιώντας εργαλεία Επιχειρηματικής Ευφυΐας, να αποκτήσει και να διατηρήσει για πολλά χρόνια το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα: την παροχή υπηρεσιών εξαιρετικής ποιότητας προς τους επισκέπτες της.

4.3.1 Ιστορικά στοιχεία

Το πρώτο ξενοδοχείο Ritz Carlton άνοιξε τις πόρτες για τους επισκέπτες του το 1898, όταν ο Cesar Ritz, ένας Ελβετός ξενοδόχος, άνοιξε το δικό του ξενοδοχείο στο Παρίσι. Ο Ritz είχε πολυετή εργασιακή εμπειρία στον κλάδο της φιλοξενίας και ο στόχος του ήταν να δημιουργήσει ένα όσο το δυνατόν περισσότερο κομψό και μοντέρνο ξενοδοχείο, **με έμφαση στην εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών**. Το όραμά του για αφοσίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών και την άψογη διακόσμηση δεν άργησε να αναπαραχθεί με τη δημιουργία περισσότερων ξενοδοχείων ή με το να εμπνεύσει άλλα ξενοδοχεία στο Λονδίνο, την Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Το όνομα Ritz Carlton έγινε γρήγορα συνώνυμο με τον πλούτο, τη μόδα και την εξουσία. Αφότου ο Cesar Ritz πέθανε, το 1918, η σύζυγός του Marie συνέχισε την επέκταση των ξενοδοχείων που φέρουν το όνομά του.

Το 1998, η επιτυχία της ξενοδοχειακής αλυσίδας Ritz Carlton είχε καταφέρει να προσελκύσει το ενδιαφέρον του κλάδου της φιλοξενίας, και η επωνυμία της επιχείρησης αγοράστηκε από την Marriott International. Από την εξαγορά αυτή και έπειτα, η Ritz Carlton συνέχισε να μεγαθύνεται παρέχοντας πάντα εξαιρετικές υπηρεσίες και αυθεντική φροντίδα στους πελάτες σε όλον τον κόσμο. Σήμερα, η αλυσίδα ξενοδοχείων Ritz Carlton ανήκει εξ'ολοκλήρου στην εταιρεία Marriott International, η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 26 χώρες σε όλον τον κόσμο.

4.3.2 Ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας της Ritz Carlton

Ο πελατοκεντρισμός αποτελεί κεντρικό άξονα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Ritz Carlton. Συνολικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η αλυσίδα αξίας του ξενοδοχείου αποτελεί ένα παράδειγμα στρατηγικής προσανατολισμένης στην «έναν-προς-έναν» αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλου και επισκέπτη, μέσω της διαχείρισης μίας τεράστιας βάσης δεδομένων που περιέχει το προφίλ των επισκεπτών (προτάσεις, προτιμήσεις και παράπονα), επιτρέποντας στο προσωπικό να έχει πρόσβαση στις ιδιαίτερες ανάγκες του καθένα.

Ένα από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών των ξενοδοχείων Ritz Carlton που οφείλεται για τη μεγάλη του επιτυχία, όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών, είναι η επιθυμία τους να ικανοποιήσουν ακόμη και τις ανείπωτες ανάγκες των πελατών. Η ικανότητα της εταιρείας να προβλέπει τις ανάγκες των πελατών της και να τις ικανοποιεί είναι ανεκτίμητης αξίας και ένα αποδεδειγμένος τρόπος για να αυξηθεί η πίστη των πελατών (Shuller, 2014).

Η αλυσίδα πολυτελών ξενοδοχείων Ritz Carlton είναι γνωστή για την ικανότητά της να δημιουργεί ιδιαίτερα εξειδικευμένη εμπειρία των επισκεπτών. Το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο ούτως ώστε να ακούει προσεκτικά τι αρέσει και τι δεν αρέσει σε κάθε πελάτη. Όλες τις μικρές πληροφορίες που συλλέγουν τις καταγράφουν στη βάση δεδομένων της επιχείρησης προκειμένου να επεξεργάζονται και να αξιοποιούνται σε κάθε επόμενη επίσκεψη του πελάτη. Το προσωπικό, επίσης, είναι εκπαιδευμένο να συμβουλευεται αυτή τη βάση δεδομένων πριν από την άφιξη του πελάτη και να λαμβάνει υπόψη του οποιαδήποτε πληροφορία εντοπίζει.

Η εταιρεία είναι η πρώτη ξενοδοχειακή επιχείρηση που κέρδισε το βραβείο Malcolm Baldrige National Quality Award³, και η μοναδική εταιρεία παροχής υπηρεσιών που το έχει κερδίσει δύο φορές (το 1992 και το 1999). Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Ritz Carlton, λόγω του ότι δραστηριοποιείται στον τομέα παροχής υπηρεσιών χωρίς να έχει να προσφέρει στους πελάτες κάποιο από προϊόν, συνειδητοποιεί ότι η έμφαση στην εξαιρετική ποιότητα των υπηρεσιών είναι απαραίτητη για την επιτυχία.

4.3.3 Επιχειρηματική στρατηγική Ritz Carlton

Η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί η ξενοδοχειακή αλυσίδα Ritz Carlton είναι η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό μέσω της συνεχούς παροχής εξαιρετικών υπηρεσιών στους επισκέπτες της. Αντί να εστιάζει στη διατήρηση του κόστους της σε

³ Πρόκειται για ένα βραβείο που ιδρύθηκε από το Κογκρέσο των ΗΠΑ το 1987 για την ευαισθητοποίηση της διαχείρισης της ποιότητας και για να αναγνωρίσει τις επιχειρήσεις των ΗΠΑ που έχουν εφαρμόσει επιτυχώς συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Τα βραβεία απονέμονται μία φορά το χρόνο σε έξι κατηγορίες επιχειρήσεων: κατασκευαστικές, παροχής υπηρεσιών, μικρές επιχειρήσεις, εκπαίδευση, υγειονομική περίθαλψη και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

(Πηγή: <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>, viewed on 7th of November 2016)

χαμηλά επίπεδα, η Ritz Carlton επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του πελάτη μέσω των εξατομικευμένων υπηρεσιών που προσφέρει. Η εταιρεία δίνει έμφαση στην ικανοποίηση οποιασδήποτε ανάγκης που μπορεί να έχει ένας πελάτης. Λόγω αυτής της υψηλής ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών, οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν την ιδιαίτερα ακριβή διαμονή στα ξενοδοχεία της αλυσίδας κι αυτό σημαίνει ότι ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης οι επισκέπτες που επιθυμούν τέτοιου είδους υπηρεσίες συνεχίζουν να επιλέγουν αυτά τα ξενοδοχεία.

4.3.4 Η τεχνολογία ως μέσον απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην Ritz Carlton και η συμβολή της Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Προκειμένου να ανταπεξέλθει στους στόχους της σαν εταιρεία, η Ritz Carlton βασίζεται στα πληροφοριακά της συστήματα τα οποία της επιτρέπουν να αποθηκεύει και να αξιοποιεί τα δεδομένα της, μετατρέποντάς τα σε πολύτιμη γνώση την οποία την αξιοποιεί προκειμένου να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της.

Ο στρατηγικός στόχος της αλυσίδας Ritz Carlton είναι να δημιουργήσει συστήματα εξυπηρέτησης πελατών τα οποία θα προβλέπουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών και την ίδια στιγμή να μπορούν οι εργαζόμενοι να αντιδρούν άμεσα για τυχόν διόρθωση ενός λάθους κατά την εξυπηρέτηση πελατών ή να ανταποκρίνονται σε παράπονα πελατών. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς όλοι οι συνεργάτες των Ritz Carlton ανά τον κόσμο έχουν τη δυνατότητα να ακούνε και να καταγράφουν τις προτιμήσεις των πελατών ανά πάσα στιγμή.

Ο Jim Veil, γενικός διευθυντής ενός από τα ξενοδοχεία της αλυσίδας, εξήγησε ότι «η τεχνολογία μας εξυπηρετεί όλους. Αλλά το προσωπικό μας είναι εκείνο που είναι υπεύθυνο να παρατηρεί και να ακούει έτσι ώστε να καταγράφουμε τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών μας». Σε γενικές γραμμές, το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της Ritz Carlton είναι το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά πρέπει επίσης να διατίθενται τα απαραίτητα συστήματα που καθιστούν εύκολη τη διαδικασία της καταγραφής, αποθήκευσης, οργάνωσης και επεξεργασίας των δεδομένων των πελατών, ούτως ώστε να είναι εύκολα στη χρήση τους.

Η υποδομή της ξενοδοχειακής αλυσίδας Ritz Carlton αποτελείται σε μεγάλο βαθμό από συστήματα ανάλυσης δεδομένων. Η Επιχειρηματική Ευφυΐα καταλαμβάνει ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της υποδομής της αλυσίδας, καθώς οι υπάλληλοι της εταιρείας οφείλουν να συλλέγουν τα δεδομένα των πελατών και να τα μετατρέπουν σε χρήσιμες πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση για να κάνουν την διαμονή των επισκεπτών τους περισσότερο ευχάριστη.

Στη Ritz Carlton ο πελάτης δε χρειάζεται να ζητήσει από το ξενοδοχείο τι μαξιλάρια χρειάζεται, ποια είναι η αγαπημένη του εφημερίδα, αν προτιμά ένα δωμάτιο που επιτρέπεται ή όχι το κάπνισμα ή αν προτιμά να λαμβάνει το πρωινό στο δωμάτιο. Όλα αυτά και ακόμα περισσότερα προσφέρονται σαν μικρές ευχάριστες εκπλήξεις κατά τη διάρκεια διαμονής του πελάτη. Αυτό συμβαίνει γιατί η Ritz Carlton αποθηκεύει τις πληροφορίες για τους πελάτες της όσο συνεχίζουν να επισκέπτονται τα ξενοδοχεία. Όσο πιο συχνά επισκέπτεται κάποιος την αλυσίδα, τόσο περισσότερες ευχάριστες εκπλήξεις λαμβάνει μέσω της εξατομικευμένης εμπειρίας που δέχεται.

4.3.4.1 Τα συστήματα Mystique και FMEA

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το μυστικό στην επιτυχία των ξενοδοχείων Ritz Carlton είναι η συλλογή δεδομένων από όλους τους υπαλλήλους και η αξιοποίησή τους προκειμένου να προσφέρεται στους πελάτες μία μοναδική και αξέχαστη εμπειρία διαμονής.

Συνοπτικά, το σύστημα του προφίλ των πελατών της εταιρείας:

- Θυμάται κάθε έναν από τους πελάτες της
- Ελέγχει τις πελατειακές προτιμήσεις: τα ενδιαφέροντα, την οικογενειακή κατάσταση, τον προτιμώμενο τρόπο πληρωμής κ.ά.
- Παρέχει πληροφορίες με παράπονα που έχουν γίνει στο παρελθόν, έτσι ώστε το προσωπικό να γνωρίζει που πρέπει να επικεντρωθεί
- Επιτρέπει στο ξενοδοχείο να εξατομικεύει τις υπηρεσίες για κάθε έναν πελάτη ξεχωριστά
- Είναι προσβάσιμο από όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας ανά τον κόσμο

- Παρέχει αξέχαστη εμπειρία στον επισκέπτη

Σύστημα Mystique

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Ritz Carlton έχει ένα εργαλείο το οποίο το χρησιμοποιεί προκειμένου να καταγράφει, να αποθηκεύει, να επεξεργάζεται τα δεδομένα των πελατών της και το οποίο μοιράζεται με όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας ανά τον κόσμο: την εφαρμογή «Mystique». Μέσω αυτής της μεθόδου, η εταιρεία δίνει εξαιρετικά μεγάλη προσοχή στη συλλογή δεδομένων επίδοσης και στην αξιοποίηση της πλατφόρμας για να αποκτήσουν οι υπάλληλοι γνώση για τους πελάτες τους.

Όταν το Ritz Carlton ξεκίνησε τη δημιουργία αυτού του συστήματος, η εισαγωγή δεδομένων στο σύστημα ήταν μη-αυτόματη και ο στόχος ήταν να σημειώνονται μέχρι πέντε προτιμήσεις πελατών και η ικανοποίηση τουλάχιστον τριών από αυτών σε κάθε μελλοντική επίσκεψη του πελάτη σε οποιοδήποτε ξενοδοχείο της αλυσίδας. Αυτό επέτρεψε στη Ritz Carlton να δημιουργήσει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία οι πελάτες της, σε οποιοδήποτε ξενοδοχείο της αλυσίδας κι αν διαμένουν, έχουν εξασφαλίσει ότι η διαμονή τους θα είναι εξατομικευμένη βάσει των προτιμήσεών τους και βασισμένη σε ό,τι τους άρεσε κατά την προηγούμενη διαμονή τους.

Το σύστημα Mystique μέχρι σήμερα έχει εξελιχθεί, ο λόγος ύπαρξης όμως παραμένει ο ίδιος και οι υπάλληλοι το χρησιμοποιούν ως εξής. Όταν ένας υπάλληλος ανακαλύπτει ή ειδοποιείται για την προτίμηση ενός πελάτη, την εισάγει στο σύστημα και αυτό στη συνέχεια το μοιράζεται με όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας. Πολλές φορές η ανακάλυψη των προτιμήσεων των πελατών προέρχεται από την παρατήρηση και την ακρόαση. Για παράδειγμα, αν για έναν πελάτη παρατηρηθεί ότι από το minibar του δωματίου του καταναλώνει κάθε μέρα μία συγκεκριμένη μάρκα σοκολάτας ή ότι αγόρασε μία εξάδα αναψυκτικού διαίτης, τότε η καμαριέρα μπορεί να καταγράψει τις προτιμήσεις αυτές και να προσφέρει αυτά τα προϊόντα στον πελάτη στην άφιξη κατά την επόμενη επίσκεψή του σε κάποιο από τα ξενοδοχεία της αλυσίδας (Solomon, 2016).

Χρησιμοποιώντας αυτήν την εφαρμογή, σε οποιαδήποτε τοποθεσία ανά τον κόσμο και οποιοσδήποτε από τους παραπάνω από 38.000 εργαζομένους που ανήκουν στην εταιρεία, μπορεί να έχει πρόσβαση σε πληθώρα ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων αναφορικά με τους πελάτες τους, εφόσον έχουν επισκεφθεί ξανά κάποιο από τα ξενοδοχεία της αλυσίδας. Τα δεδομένα αυτά αξιοποιούνται για να δώσουν στην εταιρεία πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο.

Η Ritz Carlton παρατηρεί πράγματα που άλλες επιχειρήσεις αγνοούν και στη συνέχεια χρησιμοποιεί αυτά που ανακαλύπτει προκειμένου να εξελιχθεί και να δημιουργήσει «από πάνω προς τα κάτω» μάθηση. Όπως έχει αναφέρει ο αντιπρόεδρος της εταιρείας, John Timmerman, «αυτό που λαμβάνουμε από τα δεδομένα είναι ουσιαστικής σημασίας. Οτιδήποτε μαθαίνουμε το χρησιμοποιούμε προκειμένου να καθορίσουμε τις στρατηγικές μας και κάθε στρατηγική κοινοποιείται στο προσωπικό μας. Αυτό το μαθησιακό περιβάλλον είναι ο λόγος που παραμένουμε ευέλικτοι σε έναν συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο» (Robison, 2008).

Τα στελέχη της Ritz Carlton έχουν διαπιστώσει βάσει ερευνών ότι οι πελάτες τους επιθυμούν από αυτούς να τους γνωρίζουν και να τους θυμούνται κατά την επίσκεψή τους στα ξενοδοχεία. Επίσης, έχει διαπιστωθεί μέσα από τις έρευνες ότι είναι σημαντικό όχι μόνο να παρακολουθείται τι αρέσει σε κάθε πελάτες, αλλά και τι δεν αρέσει. Για παράδειγμα, αν τοποθετήσουν σε ένα δωμάτιο φρέσκα λουλούδια και ο πελάτης έχει αλλεργία, η εμπειρία θα ήταν τόσο άσχημη όσο το να μην ανταποκριθεί το ξενοδοχείο σε μία από τις ανάγκες του πελάτη. Οι υπάλληλοι προσπαθούν να συγκεντρώνουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις προσωπικές προτιμήσεις των πελατών, ούτως ώστε να μπορούν να κάνουν τη διαμονή των πελατών τέλεια.

Σύστημα FMEA

Η εταιρεία Ritz Carlton κατάφερε να εφαρμόσει ένα μοντέλο που εμφανίζει εσωτερικές ενδείξεις αστοχίας και αποτελέσματα ανάλυσης (internal failure modes and effects analysis-FMEA), το οποίο προωθεί την ανάλυση όλων των δεδομένων από κοινού προκειμένου τα στελέχη να κατανοήσουν τη συνοχή μεταξύ των δεδομένων και να μην τα κοιτάζουν ως μεμονωμένες περιπτώσεις. Το εργαλείο FMEA λειτουργεί με τη χρήση δεδομένων από κάρτες με σχόλια και παρατηρήσεις πελατών, από έρευνες ικανοποίησης πελατών και από μυστικούς πελάτες. Όλα αυτά τα δεδομένα εν συνεχεία αναλύονται από την ομάδα Επιχειρηματικής Ευφυΐας, UniFocus, που είναι υπεύθυνη για την ξενοδοχειακή αλυσίδα Ritz Carlton, προκειμένου να κατανοηθούν οι τάσεις που εντοπίζονται.

Η κάθε τάση έχει ένα συγκεκριμένο βαθμό αξιολόγησης που βοηθά το ξενοδοχείο να κατανοεί τη σοβαρότητα του θέματος αλλά και τη συχνότητα εμφάνισής του. Η εταιρεία Ritz Carlton έχει επωφεληθεί από τη χρησιμοποίηση συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας και με τη χρήση του μοντέλου FMEA προσδιορίζει τα σφάλματα που

εμφανίζονται συχνότερα, ποια είναι η επίδρασή τους στην πίστη των πελατών και κατ'επέκταση τους είναι εύκολο να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην εξάλειψη των σφαλμάτων που βάζουν τα ξενοδοχεία σε μεγάλο κίνδυνο (Korte et al, 2013).

4.3.5 Συνεχής βελτίωση

Η Ritz Carlton δεν επαναπαύεται με τις πληροφορίες και τις γνώσεις που ήδη έχει. Συλλέγει και χρησιμοποιεί έρευνες ικανοποίησης πελατών και ποιοτικά δεδομένα σε καθημερινή βάση προκειμένου να διασφαλίσει ότι συνεχώς εξελίσσει τις υπηρεσίες της. Ρωτώντας τους πελάτες της ερωτήσεις όπως πως μπορεί η Ritz Carlton να βελτιωθεί σαν εταιρεία, δείχνει την αφοσίωση στην παροχή εξατομικευμένων, με έμφαση στη φροντίδα του πελάτη και ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτό γίνεται ορατό από τους πελάτες και αποτελεί την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία, καθώς κανένα άλλο ξενοδοχείο στον κλάδο δεν δείχνει τέτοια αφοσίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών του.

Βιβλιογραφία κεφαλαίου 4

Διατριβές

Παντελιδάκης, Α., 2008, «Συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας σε ξενοδοχειακές μονάδες», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ξενόγλωσση (άρθρο)

Custis, C., 2012, «The role of Business Intelligence within the hospitality industry's information systems strategy: historical concepts and future trends», Journal of Management Policy and Practice, vol. 13 (3), pp.83

Korte, D., Ariyachandra, T., Frolick, M., 2013, «Business Intelligence in the hospitality industry», International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 4, No. 4, pp. 429-433

Ηλεκτρονικές Πηγές

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), viewed on 7th of November 2016

<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>

Picoult, J., 2016, «Forget big data-focus on small data», viewed on 6th of November 2016

<http://insurancethoughtleadership.com/tag/small-data/>

Ritz Carlton case study essay, viewed on 8th of November 2016

<http://studymoose.com/ritz-carlton-case-study-essay>

Robison, J., 2008, «How the Ritz-Carlton manages the Mystique», viewed on 7th of November 2016

<http://www.gallup.com/businessjournal/112906/how-ritzcarlton-manages-mystique.aspx>

Shuller, C., 2014, «How customer reviews can help you become a five-star business», viewed on 6th of November 2016

<http://www.reviewtrackers.com/ritz-carlton-way-customer-reviews-five-star-business/>

Solomon, M., 2016, «Technology invades hospitality industry: Hilton Robot, Domino Delivery Droid, Ritz-Carlton Mystique», viewed on 5th of November 2016

<http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2016/03/18/high-tech-hospitality-hilton-robot-concierge-dominos-delivery-droid-ritz-carlton-mystique/#67ebce5f7c72>

The history of the Ritz-Carlton Hotel Company, viewed on 7th of November 2016

<http://www.ritzcarlton.com/en/about/history>

BIBΛIOΓPAΦIA

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν., 2010, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένου, Αθήνα

Laudon, K., Laudon, J., 2009, «Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης», 8^η Αμερικανική Έκδοση, Κλειδάριθμος, Αθήνα

Malaga, R., 2005, «Εισαγωγή στην Τεχνολογία Πληροφοριακών Συστημάτων», Γκιούρδας Αθήνα

Ξενόγλωσση

Quaddus, M., Woodside, A., 2015, «Sustaining competitive advantage via Business Intelligence, Knowledge Management, and System Dynamics», Emerald Books, 1st edition

Reinschmidt, J., Francoise, A., 2000, «Business Intelligence Certification Guide», International Business Machines Corporation, California

Sabherwal, R., Baccara-Fernandez, I., 2011, «Business Intelligence Practices, Technologies, and Management», John Wiley & Sons

Vercellis, C., 2009, «Business Intelligence: Data mining and optimization for decision making», John Wiley and sons

Wheelen, T., Hunger, D., 2011, «Strategic Management and Business Policy», Prentice Hall, 13th edition

Ξενόγλωσση (άρθρο)

Custis, C., 2012, «The role of Business Intelligence within the hospitality industry's information systems strategy: historical concepts and future trends», Journal of Management Policy and Practice, vol. 13 (3), pp.83

Gibson, M., Arnott, D., Jagielska, I., 2004, «Evaluating the intangible benefits of Business Intelligence: Review and Research Agenda», pp 1-2

Gillespie, A., 2014, «Business and strategy», Foundations of Economics, Oxford University Press

Korte, D., Ariyachandra, T., Frolick, M., 2013, «Business Intelligence in the hospitality industry», International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 4, No. 4, pp. 429-433

Porter, M., Millar, V., 1985, «How information gives you competitive advantage», Harvard Business Review, pp. 150-157

Ranjan, J., «Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits», Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol. 9, pp. 62-65

Xu, J., Quaddus, M., 2013, «Information Systems for competitive advantages», Managing Information Systems: Ten essential topics, Chapter 2, Atlantic Press, pp. 27 & pp.31

Zada, F., Guirguis, S., Sedky, A., 2012, «Development of a dynamic model for data-driven DSS», Journal of emerging trends in computing and information sciences, Vol. 3, pp. 1-2

Διατριβές

Παντελιδάκης, Α., 2008, «Συστήματα Επιχειρηματικής Ευφυΐας σε ξενοδοχειακές μονάδες», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παπαγεωργάκη, Μ., 2009, «Εφαρμογές Συστημάτων Επιχειρηματικής Ευφυΐας για την υποστήριξη λήψης διοικητικών αποφάσεων», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ηλεκτρονικές Πηγές

Βικιπαίδεια, 2016, «Βελτιστοποίηση για τις μηχανές αναζήτησης», προσπέλαση στις 2 Οκτωβρίου 2016

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%92%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%82%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AD%CF%82%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B6%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82>

Envision Information Systems, «SaaS», προσπέλαση στις 29 Σεπτεμβρίου 2016

<http://www.envision.gr/%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82/saas.html>

Baxter, P., 2015, «The changing nature of Business Intelligence and how it affects SMEs», viewed 3rd of October 2016

<http://realbusiness.co.uk/tech-and-innovation/2015/11/11/the-changing-nature-of-business-intelligence-and-how-it-affects-smes/>

Blackman, A., 2016, «What is Business Intelligence?», viewed 30th of September 2016

<https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-business-intelligence--cms-23412>

DeMers, J., 2014, «Here's why you should use Business Intelligence in Social Media, SEO campaigns», viewed 2nd of October 2016

<http://insights.wired.com/profiles/blogs/8-benefits-of-using-business-intelligence-in-your-social-media#axzz3mmbgqvEV>

Gallahar, S., 2014, «How you can gain a competitive advantage with Business Intelligence», viewed 29th of October 2016

<http://blog.i7marketing.com/small-business/can-gain-competitive-advantage-business-intelligence>

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), viewed on 7th of November 2016

<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>

Picoult, J., 2016, «Forget big data-focus on small data», viewed on 6th of November 2016

<http://insurancethoughtleadership.com/tag/small-data/>

Ritz Carlton case study essay, viewed on 8th of November 2016

<http://studymoose.com/ritz-carlton-case-study-essay>

Robison, J., 2008, «How the Ritz-Carlton manages the Mystique», viewed on 7th of November 2016

<http://www.gallup.com/businessjournal/112906/how-ritzcarlton-manages-mystique.aspx>

Shuller, C., 2014, «How customer reviews can help you become a five-star business», viewed on 6th of November 2016

<http://www.reviewtrackers.com/ritz-carlton-way-customer-reviews-five-star-business/>

Solomon, M., 2016, «Technology invades hospitality industry: Hilton Robot, Domino Delivery Droid, Ritz-Carlton Mystique», viewed on 5th of November 2016

<http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2016/03/18/high-tech-hospitality-hilton-robot-concierge-dominos-delivery-droid-ritz-carlton-mystique/#67ebce5f7c72>

The history of the Ritz-Carlton Hotel Company, viewed on 7th of November 2016

<http://www.ritzcarlton.com/en/about/history>