



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τεχνολογίες διαδικτύου και επανασχεδιασμός
επιχειρηματικών διαδικασιών.

**Φοιτήτριες : Αρακαδάκη Ευτέρπη
Κανδεράκη Ελένη**

Επιβλέπων Καθηγητής : Κος Ντεμίρης Κωνσταντίνος

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
Α ΜΕΡΟΣ: ΛΟΓΟΙ – ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ Μ.ΡΟΤΕΡ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ Ε-COMMERCE	8
ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	8
Β ΜΕΡΟΣ	9
1.0: ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	9
1.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	13
1.2 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (INFORMATION TECHNOLOGY)	14
1.3 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (INFORMATION SYSTEMS)	14
1.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	15
1.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	18
2.0.: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	20
2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	20
2.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ SIX SIGMA	20
2.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ SIX SIGMA	22
2.2.2 ΟΙ 5 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ SIX SIGMA	23
2.2.2.1 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΑΡΧΙΚΑ ΚΕΡΔΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ SIX SIGMA;	24
2.2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ SIX SIGMA	25
2.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ	26
2.3.1 ΟΝΤΟΛΟΓΙΑ IDEF	28
2.3.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ IDEF 0 ΣΕ ΜΟΝΤΕΛΑ PETRI- NET	29
2.4 VISIO-ΑΙΩWIN,PROSIM	32
2.4.1 VISIO	32
2.4.2 ΑΙΩWIN	33
2.4.3 PROSIM	34
3.0. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΟ Ε-COMMERCE	35
3.1.ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	37
3.2.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	39
3.3.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	40
3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	43

3.5 ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	47
4.0. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ Ε- ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΗ.....	48
4.1.ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ Β2Β – ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ.....	48
4.2.ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ MARKETPLACE.....	50
4.3.CONTENT OR CATALOGUE MANAGEMENT.....	51
4.4 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ.....	51
4.4.1 BUYER MANAGED.....	51
4.4.2 SUPPLIER MANAGED.....	53
4.4.3 MARKET MAKERS.....	53
4.4.4. CONTENT AGGREGATORS.....	54
4.5.ΚΑΘΕΤΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	55
4.5.1.ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΚΑΘΕΤΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	55
4.5.1.1. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ.....	55
4.5.2.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	55
4.5.3.ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	59
5.0 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	62
5.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	62
5.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ.....	62
5.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ Β2Β EUROPEAN.....	65
5.4.1 BE24.....	67
5.4.2 BE4RETAIL.....	69
5.4.3 COSMOONE.....	71
5.4.4 E-LOGISTICS.....	72
5.4.5 ONIANET.....	73
5.4.6 YASSAS.....	74
5.5 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	75
5.5.1 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	76
5.5.2 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	76
5.5.2.1 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ.....	77
5.5.2.1.1 ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΡΟΦΥΛΑΞΗΣ.....	78
6.0. ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	88
6.1.ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	89
6.2. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (Generic Strategies).....	94

6.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ (CLUSTERS)	100
6.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)	101
6.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	103
6.5 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	103
6.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	105
6.7 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	107
6.7.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	107
6.7.2 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	108
6.7.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	110
6.7.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN) ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	110
6.8 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	113
Γ ΜΕΡΟΣ.....	116
7.0. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	116
7.1 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ.....	116
7.1.1 ΜΕΣΑ.....	116
7.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	119
7.2.1 ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	119
7.2.1.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	120
7.2.1.2 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	124
7.2.2 ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ.....	126
7.3 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ	128
7.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.	128
8.0. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	129
9.0. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	143
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	152

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στην αποτύπωση θεμάτων που άπτονται της προώθησης μορφών ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-επιχειρείν) ανάμεσα σε επιχειρήσεις και να αναλυθούν τα είδη των ηλεκτρονικών συναλλαγών που μπορούν να διεκπεραιωθούν μεταξύ τους. Παράλληλα να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες ανάπτυξης διεπιχειρηματικών ηλεκτρονικών αγορών στην Ελλάδα, όπως και να αναλυθεί το νομικό πλαίσιο που διέπει την ελληνική ηλεκτρονική αγορά (B2B, e-marketplace). Τέλος θα γίνει μία καταγραφή του ελληνικού τοπίου όσον αφορά τα e-marketplaces, στις τάσεις που επικρατούν στο αντίστοιχο διεθνές τοπίο.

Απώτερος στόχος της πρότασης είναι η διερεύνηση της προσφοράς προστιθέμενης αξίας προς τον πελάτη με την υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου, η εφαρμογή των στρατηγικών του M. Porter και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την τεχνολογία της πληροφορίας. Ο λόγος που θα χρησιμοποιηθεί το συγκεκριμένο στρατηγικό μοντέλο, είναι γιατί το e-επιχειρείν έχει να κάνει με στρατηγική, συγκεκριμένα με στρατηγικές επέκτασης μιας επιχείρησης μέσω του Ίντερνετ.

Έτσι, μέσα στην παρούσα μελέτη, παρουσιάζεται, αναλύεται και αξιολογείται η θεωρητική βάση, πάνω στην οποία θα στηριχθεί η ανάλυση του θέματος.

Η μελέτη αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

Στο πρώτο μέρος ενημερώνουμε τον αναγνώστη σχετικά με τους λόγους, οι οποίοι μας οδήγησαν στην ανάληψη της παρούσας εργασίας. Θα γίνει μια σύντομη αναφορά στις δυνατότητες εφαρμογής των στρατηγικών του Porter στην ελληνική αγορά αλλά και στη σημασία που έχει ο κλάδος στην ελληνική οικονομία. Το δεύτερο μέρος της εργασίας μας, το θεωρητικό, αποτελείται από τα ακόλουθα κεφάλαια: πρώτο κεφάλαιο το οποίο ασχολείται με τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων όσον αφορά στην ποιότητα και την τεχνολογία των πληροφοριών. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στους διάφορους τύπους των πληροφοριακών συστημάτων.

Το κεφάλαιο 2 παρουσιάζει τις μεθόδους, που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση προκειμένου να επανασχεδιάσει τις διαδικασίες της. Το κεφάλαιο 3 κάνει μία

εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό εμπόριο (e-επιχειρείν) και αναδεικνύει την εξέλιξη σε κύριο στρατηγικό εργαλείο των σημερινών επιχειρήσεων. Στο 4ο κεφάλαιο γίνεται μία βαθύτερη έρευνα στο ηλεκτρονικό εμπόριο και την χρήση του. Το 5ο κεφάλαιο ερευνά την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελληνική (ανάλυση νομικού πλαισίου) και την Ευρωπαϊκή αγορά. Περιλαμβάνει τα προφίλ των κυριότερων B2B αγορών που υπάρχουν στην Ελλάδα. Το 6ο κεφάλαιο κάνει μία εισαγωγή σε μοντέλα του Porter όπως οι πέντε δυνάμεις και το μοντέλο των στρατηγικών επιλογών. Στην συνέχεια γίνεται εφαρμογή τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Το τρίτο μέρος της εργασίας μας περιλαμβάνει τα κεφάλαια 7, 8 και 9. Συγκεκριμένα το 7ο κεφάλαιο εξετάζει την μεθοδολογία της έρευνας. Το 8ο κεφάλαιο δίνει τα αποτελέσματα της έρευνας και τέλος το 9ο κεφάλαιο περιέχει τα τελικά συμπεράσματα της εργασίας.

Α ΜΕΡΟΣ: ΛΟΓΟΙ – ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι βασικοί λόγοι για την ανάληψη της διπλωματικής εργασίας ήταν οι εξής:

Η επιθυμία ενασχόλησης με μια από τις πιο σύγχρονες μορφές του marketing και των πωλήσεων

Το ενδιαφέρον για να διεκρινούμε τις γνώσεις μας πάνω στο ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά και την τωρινή του μορφή στην Ελληνική αγορά

Η ανάλυση στρατηγικών (όπως του Porter) αλλά και η εφαρμογή τους στο e-επιχειρείν.

Η διάθεση να ασχοληθούμε συγχρόνως με δύο πεδία μάθησης: την στρατηγική, το ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά και τον συνδυασμό αυτών.

Οι στόχοι της μελέτης μας είναι δύο:

Να αποδείξουμε ότι η εφαρμογή του Porter στο e-commerce είναι αναγκαία και ότι το μοντέλο αυτό ταυτίζεται απόλυτα με τις ανάγκες του.

Να αποδείξουμε ότι οι ελληνικές εταιρίες βρίσκονται ακόμα πολύ πίσω σε έννοιες όπως το B2B, e-marketplace κ.λ.π. αλλά και να προτείνει προτάσεις – λύσεις επί του θέματος.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΟΥ E-COMMERCE.

Όλο το στρατηγικό μάνατζμεντ καθορίζεται και προσδιορίζεται μέσα από τα μοντέλα και τις θεωρίες του Porter. Ο Porter στηριζόταν πάντα σε εμπειρικά αλλά και θεωρητικά στοιχεία. Η διαπίστωση αυτή μας οδήγησε στην ανάγκη να προσπαθήσουμε να διαπιστώσουμε το κατά πόσο τα μοντέλα του μεγάλου αυτού θεωρητικού έχουν τη δυνατότητα, εφόσον υιοθετηθούν από μια ελληνική εταιρεία και συγκεκριμένα στο τομέα του e-επιχειρείν, να μπορέσουν να την κάνουν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και να αυξήσει τη κερδοφορία της.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ¹

Ιδιαίτερης σημασία παράγοντα για την επιλογή του θέματος, αποτέλεσαν αφενός η μεγάλη σημασία του κλάδου για την Ελληνική οικονομία και αφετέρου οι σημαντικές εξελίξεις που αναμένονται ότι θα συμβούν στον κλάδο τα προσεχή έτη και που αναμένεται ότι θα επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας του

Έτσι λοιπόν παρατηρείται ότι ο επιχειρηματικός κόσμος στη μεγάλη πλειοψηφία του ανταποκρίνεται πολύ θετικά στην εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ γενικότερα τα μηνύματα από αυτή την αγορά είναι ενθαρρυντικά.

Επιπλέον παράγοντας αποτελεί σήμερα η ενίσχυση του e-commerce σε κάθε κλάδο της δημόσιας και ιδιωτικής δραστηριότητας αλλά και η συνεχής ανάπτυξη του σε σχέση με κάθε άλλο εμπορικό κλάδο.

Αυτή η συνεχή ανάπτυξη του κλάδου λόγω της συνειδητοποίησης μιας μερίδας των Ελληνικών Επιχειρήσεων για το που «πηγαίνει η αγορά» αλλά και η δυνατότητα εφαρμογής της στρατηγικής εστίασης του Porter στον συγκεκριμένο κλάδο σε συνδυασμό πάντα με την δυνατότητα που δίνει στην Ελληνική οικονομία να αναπτυχθεί μας ώθησε να ασχοληθούμε με αυτό το ζήτημα.

¹ Βλαχοπούλου Μ, (2001) “e-Marketing”, Αθήνα: εκδόσεις Rossili

B ΜΕΡΟΣ

1.0: ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μερικοί επιχειρηματίες πιστεύουν ότι στον πολύπλοκο σύγχρονο κόσμο που ζούμε, το να διευθύνεις σωστά μια επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο ζήτημα διαχείρισης πληροφοριών. Ισχυρίζονται ότι πετυχημένος διευθυντής είναι εκείνος που μπορεί να συγκεντρώσει, να ελέγξει και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες με επιτυχία.

Η λήψη αποφάσεων είναι, στην ουσία, ένα ρεύμα από αλληλένδετους, συνεχείς και ταυτόχρονους τρόπους εκλογής. Για να είναι σε θέση ένα διοικητικό στέλεχος να παίρνει σωστές αποφάσεις, πρέπει να έχει πληροφορίες και ορισμένα διοικητικά μέσα. Αν και σπάνια ένα διοικητικό στέλεχος έχει στη διάθεσή του όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες, εφόσον οι υπόλοιπες συνθήκες παραμένουν οι ίδιες, όσο περισσότερες πληροφορίες έχει αυτός στη διάθεσή του τόσο ορθότερες θα είναι οι αποφάσεις του. Η σχέση μεταξύ του πλήθους διαθέσιμων πληροφοριών και της ποιότητας των αποφάσεων απεικονίζεται στο διάγραμμα. 1.

Η γραμμή Α, δείχνει ότι όσο η ποσότητα των διαθέσιμων πληροφοριών για ένα δεδομένο πρόβλημα αυξάνει, τόσο και η ποιότητα της απόφασης για τη λύση αυτού του προβλήματος είναι καλύτερη.²

Το σχήμα της καμπύλης Α αντανακλά τη λειτουργία του νόμου της φθίνουσας απόδοσης (law of diminishing returns). Ο νόμος αυτός λέει ότι όσο αυξάνουμε τη ποσότητα ενός συντελεστή, ο οποίος χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τις σταθερές ποσότητες, από άλλους συντελεστές, η παραγωγικότητα του πρώτου συντελεστή τελικά θα μειωθεί.

Με άλλα λόγια, όταν οι άλλοι συντελεστές παραμένουν σταθεροί, η αποτελεσματικότητα μιας δεδομένης απόφασης αυξάνει όσο η ποσότητα των παρεχόμενων πληροφοριών αυξάνει, αλλά η αποτελεσματικότητα της απόφασης αυξάνει με ρυθμό φθίνοντα.

² Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1996, σελ. 193-195

Αυτό συμβαίνει, παρά το γεγονός ότι ο αντικειμενικός σκοπός της πληροφορίας, είναι να αυξήσει την αποτελεσματικότητα μιας απόφασης , γιατί για καθένα χρησιμοποιούμενο συντελεστή υπάρχει κάποιο σημείο κορεσμού , πέραν του οποίου οι πρόσθετες ομάδες του συντελεστή , δηλαδή οι πρόσθετες πληροφορίες , έχουν ως αποτέλεσμα διαδοχικά μικρότερες αυξήσεις της ολικής αποτελεσματικότητας .

Η κυρτότητα της γραμμής Α οφείλεται στο γεγονός ότι οι δύο κυριότεροι συντελεστές οι οποίοι παίρνουν μέρος στη λήψη μιας απόφασης, οι πληροφορίες και η διοικητική κρίση , δεν είναι δυνατόν να αντικαταστήσουν ο ένας τον άλλο. Η κυρτότητα της γραμμής , μετράει το βαθμό αντικατάστασης των δύο συντελεστών.

Μια μικρή κυρτότητα θα αποδείκνυε αποφάσεις χαμηλού επιπέδου στο σημείο όπου οι δύο συντελεστές είναι δυνατόν να αντικατασταθούν εύκολα μεταξύ τους.

Εξάλλου, μια μεγάλη κυρτότητα θα σήμαινε ότι θα χρειαζόταν ένας τεράστιος αριθμός πληροφοριών για την αντικατάσταση της διοικητικής κρίσης. Αυτό βέβαια , αντικατοπτρίζει ιδιότητες για διοικητικές αποφάσεις υψηλού επιπέδου.

Οι πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν από πηγές, οι οποίες βρίσκονται μέσα και έξω από την επιχείρηση, οπότε καλούνται αντίστοιχα εσωτερικές ή εξωτερικές πληροφορίες . Οι εξωτερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται από πηγές, οι οποίες βρίσκονται εκτός της επιχείρησης . Στις πηγές αυτές, περιλαμβάνονται οι δημοσιεύσεις της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας , των αρμοδίων κρατικών υπηρεσιών , των τραπεζών, των ειδικών ινστιτούτων του συνδέσμου του κλάδου της επιχείρησης των επιμελητηρίων και διάφορες άλλες Ελληνικές και ξένες δημοσιεύσεις.

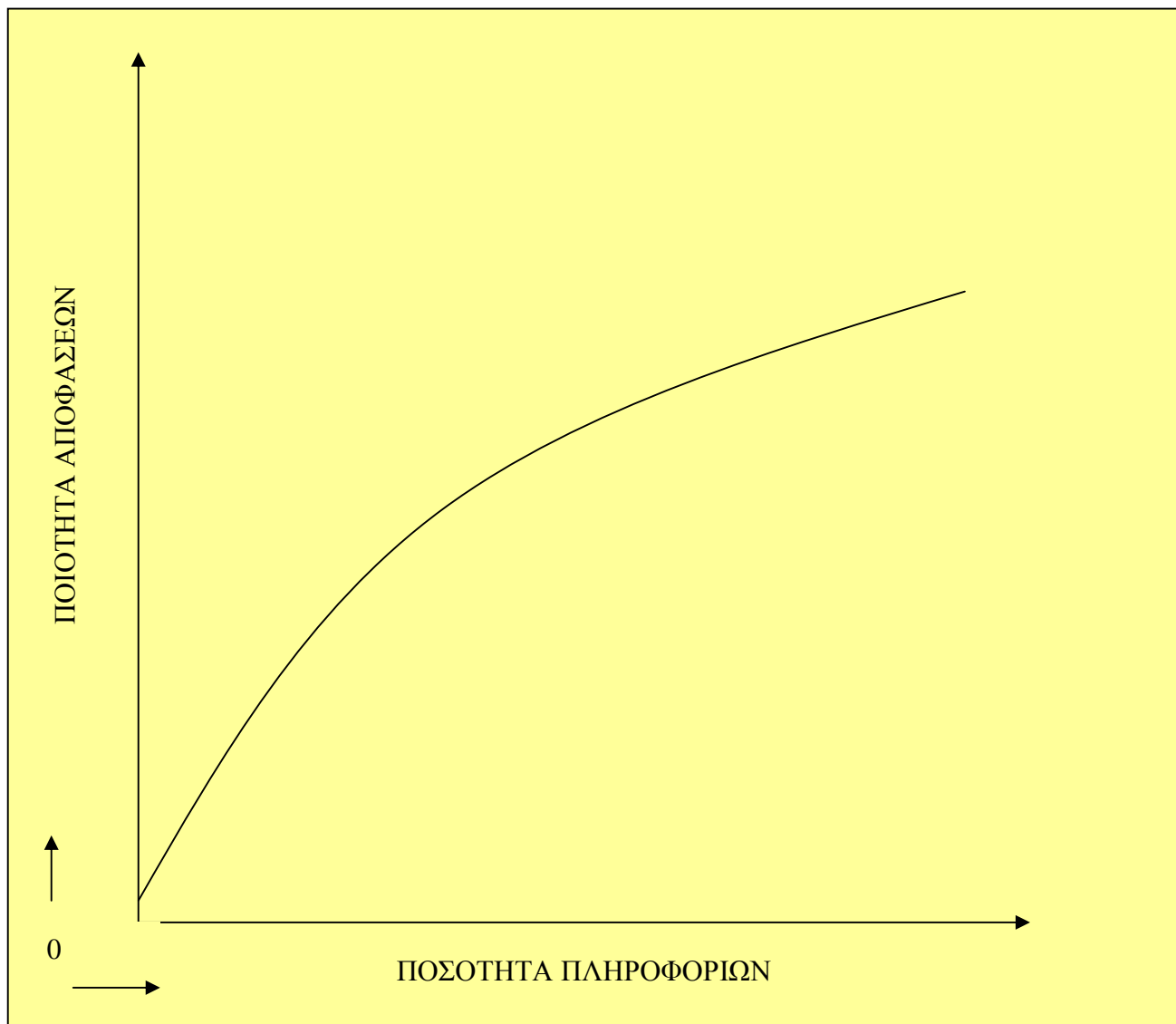
Οι εσωτερικές πληροφορίες είναι στοιχεία, τα οποία μπορεί να συγκεντρώνονται από τις εκθέσεις και τα αρχεία της επιχείρησης.

Η διαφορά εξωτερικών και εσωτερικών πληροφοριών, βρίσκεται στο γεγονός ότι ενώ οι εξωτερικές πληροφορίες συγκεντρώνονται και διατίθενται σε όλους, , οι εσωτερικές πληροφορίες πρέπει να δημιουργηθούν από την ίδια επιχείρηση. Όσο οι πελάτες θα γίνονται περισσότερο απαιτητικοί αναφορικά με τις προτιμήσεις τους και όσο ο ανταγωνισμός θα γίνεται εντονότερος τόσο θα αυξάνει η σπουδαιότητα για

οργάνωση , ανάπτυξη και χρησιμοποίηση από την επιχείρηση ενός συστήματος πληροφόρησης.

Σήμερα με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις, η συγκέντρωση εσωτερικών πληροφοριών απλουστεύεται. Η επιχείρηση μπορεί να έχει καταχωρημένες πολλές και διάφορες πληροφορίες , τόσο για τους πελάτες της όσο και για τους ανταγωνιστές της. Εκτός από τις παραπάνω πηγές, , η έρευνα αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα μέσα πληροφόρησης για την επιχείρηση.

Σήμερα οι αποφάσεις της διοίκησης πρέπει να βασίζονται σε θεμελιωμένες και κατάλληλες πληροφορίες και όχι σε απλές προαισθήσεις και υποθέσεις της διοίκησης, όπως συνέβαινε στο παρελθόν . Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις σήμερα χρηματοδοτούν τις έρευνες σε διάφορους τομείς προκειμένου να μπορούν τα διοικητικά στελέχη να έχουν ακριβείς και κατάλληλες πληροφορίες για τη λήψη ορθών αποφάσεων . Στο μέλλον , η επιτυχημένη διοίκηση θα στηρίζεται ακόμη περισσότερο στην ορθή διαχείριση των πληροφοριών.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. Καμπύλη λειτουργίας του Νόμου Φθίνουσας Απόδοσης.

1.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Οι καλές πληροφορίες πρέπει να είναι κατάλληλες και να σχετίζονται με το πρόβλημα που εξετάζεται ³. Πρέπει επίσης να είναι έγκυρες. Για παράδειγμα, οι πληροφορίες από την έρευνα για την μπίρα Buckler (χωρίς οινόπνευμα) της ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ Α.Ε. θα ήταν άχρηστες αν δίνονταν δύο χρόνια μετά την απόσυρση του προϊόντος. Οι καλές πληροφορίες πρέπει, επίσης, να είναι ακριβείς και τελικά οι καλές πληροφορίες μειώνουν την αβεβαιότητα, η οποία δημιουργείται από την έλλειψη πληροφοριών για μια συγκεκριμένη περιοχή ενδιαφέροντος. Στο παράδειγμα της ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ, για να εκπληρώνει αυτά τα κριτήρια η έρευνα πληροφοριών, θα πρέπει να βοηθά το διευθυντή του μάρκετινγκ να απαντήσει στο ερώτημα: "Γιατί οι άνθρωποι δεν αγοράζουν την Buckler με τον τρόπο που νομίζαμε ότι θα το έκαναν;". Εντούτοις, ακόμη και οι καλές πληροφορίες είναι σχετικά άχρηστες, χωρίς τις γνώσεις που προέρχονται από την ανάλυση και την ερμηνεία τους. Σήμερα, τα στελέχη των επιχειρήσεων κατακλύζονται, αν μη τι άλλο, από πληροφορίες για τις πρακτικές των ανταγωνιστών, για τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, για τη λεπτομερειακή ανάλυση των μηχανών και για πολλά άλλα σχετικά θέματα. Έτσι, ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφοριών οργάνωσης δεν είναι μόνο να συλλέγει και να μεταβιβάζει περισσότερες (ή ακόμη καλύτερης ποιότητας) πληροφορίες, αλλά να εφοδιάσει τα στελέχη με τις απαραίτητες γνώσεις, μέσα από την ανάλυση και την ερμηνεία για το τι ακριβώς συμβαίνει στην επιχείρησή τους.

³ Durbin A., Essentials of Marketing , 14th edition , South – Western College Publishing 1997 , pp., 411-437.

1.2 Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (INFORMATION TECHNOLOGY)

Η τεχνολογία των πληροφοριών αναφέρεται στις διαδικασίες, τις πρακτικές ή τα συστήματα που διευκολύνουν την επεξεργασία και τη μεταφορά πληροφοριών ⁴. Αναμφίβολα, σήμερα οι περισσότεροι είναι πολύ εξοικειωμένοι με τα σύγχρονα συστατικά της τεχνολογίας των πληροφοριών. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιούν προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή και από τη δουλειά την οποία κάνουν, να είναι εξοικειωμένοι με τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Πιθανόν χρησιμοποιούν κυψελοειδή τηλέφωνα, τηλεομοιοτυπία (fax) και τα όλο και πιο διαδεδομένα συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ταχυδρομείου φωνής. Αυτού του είδους οι τεχνολογίες των πληροφοριών άλλαξαν δραματικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κάνουν τις δουλειές τους και τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι επιχειρήσεις.

1.3 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ (INFORMATION SYSTEMS)

Ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο ανθρώπων, δεδομένων, τεχνολογίας και οργανωτικών μεθόδων που δουλεύουν μαζί για να συλλέξουν, να επεξεργαστούν, να αποθηκεύσουν και να μεταβιβάσουν πληροφορίες για να στηρίξουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο. Ειδικά, θα εστιάσουμε την ανάλυση στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, τα οποία είναι συστήματα που στηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο από τη διεύθυνση των επιχειρήσεων.

Τα πληροφοριακά συστήματα δεν είναι απλώς οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Συνήθως, το πληροφοριακό σύστημα περιλαμβάνει και την επιχείρηση ή σημαντικά μέρη της, όπως τους εργαζομένους που εισάγουν δεδομένα στο σύστημα και παίρνουν πίσω την εκροή του. Τα στελέχη επιχειρήσεων είναι (ή θα έπρεπε να είναι) μέρος του πληροφοριακού συστήματος, αφού το πληροφοριακό σύστημα είναι σχεδιασμένο για να υπηρετεί τις ειδικές ανάγκες τους για πληροφορίες.

⁴ Kennedy D., “ Who’ s on line ;” Inc Technology, No 1 (1997) pp., 34-39

1.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Τα πληροφοριακά συστήματα διακρίνονται στα εξής βασικά είδη :

A) Συστήματα Επεξεργασίας Δοσοληψιών (Transaction Processing Systems – T.P.S)

Μια δοσοληψία είναι ένα συμβάν που επηρεάζει την επιχείρηση. Η πρόσληψη ενός εργαζομένου, η πώληση εμπορεύματος, η πληρωμή ενός εργαζομένου και η παραγγελία προμηθειών είναι δοσοληψίες. Στην ουσία, τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών συλλέγουν και διατηρούν λεπτομερειακά αρχεία για τις δοσοληψίες της επιχείρησης. Στις επιχειρήσεις η συλλογή και η διατήρηση αρχείων για τις καθημερινές δοσοληψίες ήταν δύο από τις πρώτες διαδικασίες που άρχισαν να γίνονται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Έτσι, με τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών αυτοματοποιήθηκαν οι διαδικασίες εκείνες που επαναλαμβάνονται. Ως παραδείγματα μπορεί να αναφερθούν η χρήση των Η/Υ για τους παρακρατούμενους φόρους (Φ.Π.Α., Ο.Γ.Α., κ.ά.), για την επεξεργασία επιταγών πληρωτέων λογαριασμών, κ.ά. Τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών μπορεί να έχουν πέντε χρήσεις. Έτσι αυτά χρησιμοποιούνται:

1. Για την ταξινόμηση δεδομένων που βασίζονται στα κοινά χαρακτηριστικά μιας ομάδας (όπως, π.χ., να βρουν τους εργαζομένους στο τμήμα πωλήσεων, με πενταετή υπηρεσία).
2. Για υπολογισμούς ρουτίνας (όπως το να περνούν στον Η/Υ τις καθαρές αμοιβές μετά από τους φόρους και τις κρατήσεις για κάθε εργαζόμενο).
3. Για την ταξινόμηση σε ομάδες (για παράδειγμα, συγκέντρωση τιμολογίων κατά ομάδες ανάλογα με τον ταχυδρομικό τομέα, ώστε να γίνεται πιο αποδοτικά η διανομή τους).
4. Για συνοπτικούς λογαριασμούς (για παράδειγμα, συνοπτικό λογαριασμό για κάθε προϊστάμενο τμήματος, που δείχνει τις μέσες μισθολογικές δαπάνες του τμήματός του σε σύγκριση με τα άλλα τμήματα).

5. Τέλος, τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών μπορεί να χρησιμοποιηθούν για αποθήκευση (για παράδειγμα, αποθήκευση πληροφοριών για τις μισθολογικές καταστάσεις τα τελευταία πέντε χρόνια).

B. Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems - M.I.S.):

Ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης στηρίζει τη λήψη αποφάσεων των στελεχών των επιχειρήσεων, παράγοντας πρότυπες, συνοπτικές εκθέσεις σε τακτική βάση. Τα συστήματα αυτά παράγουν εκθέσεις για μακροπρόθεσμους στόχους, σε σύγκριση με τα συστήματα επεξεργασίας δοσοληψιών που ασχολούνται με διαδικασίες ρουτίνας.

Γ. Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems - D.S.S.):

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων βοηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων στη λήψη των αποφάσεων. Τα συστήματα αυτά συνδυάζουν δεδομένα, επεξεργασμένα αναλυτικά πρότυπα και ένα φιλικό για το χρήστη λογισμικό σε ένα ενιαίο ισχυρό σύστημα, που μπορεί να υποστηρίξει ημιδομημένα ή μη δομημένα προβλήματα. Με άλλα λόγια, αυτά τα συστήματα μπορεί να βοηθήσουν τα στελέχη επιχειρήσεων να πάρουν αποφάσεις για μη δομημένα προβλήματα. Ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων (D.S.S.) διαφέρει από ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης (M.I.S.) σε πολλά σημεία. Ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων είναι πιο ικανό να αναλύει ποικίλες εναλλακτικές λύσεις, επειδή τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων επιτρέπουν στο χρήστη να περιλαμβάνει διάφορα υποπρογράμματα, τα οποία δείχνουν πώς σχετίζονται μεταξύ τους τα διάφορα συστατικά μέρη των υποπρογραμμάτων αυτών. Έτσι, τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων ασχολούνται με προβλήματα που δεν είναι προγραμματισμένα, τα οποία όμως χρειάζονται την κριτική παρέμβαση του στελέχους, ενώ τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ασχολούνται βασικά με προβλήματα που είναι προγραμματισμένα και με αποφάσεις ρουτίνας. Επιπλέον, ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων δεν στηρίζεται μόνο στις εσωτερικές πληροφορίες από το σύστημα επεξεργασίας δοσοληψιών, όπως στηρίζεται τυπικά το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης. Αντίθετα, ένα σύστημα

υποστήριξης αποφάσεων είναι έτσι δομημένο ώστε να απορροφά στην ανάλυση νέες εξωτερικές πληροφορίες.

Δ. Συστήματα Υποστήριξης της Εκτελεστικής Εξουσίας (Executive Support systems - E.S.S.):

Τα συστήματα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας είναι πληροφοριακά συστήματα σχεδιασμένα για να βοηθούν την εκτελεστική εξουσία ανώτερου επιπέδου να αποκτά, να χειρίζεται και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που χρειάζεται, προκειμένου να διατηρεί τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτά τα συστήματα εστιάζονται συχνά στο να παρέχουν στην ανώτερη διεύθυνση πληροφορίες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να αντιμετωπίζει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη της τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Οι εκτελεστικοί μάνατζερ χρησιμοποιούν, επίσης, τα συστήματα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να ανιχνεύσουν το περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, πολλές πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε ηλεκτρονικές τράπεζες δεδομένων, στις οποίες περιλαμβάνονται πληροφορίες για πολλές επιχειρήσεις της χώρας μας. Οι εκτελεστικοί μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιούν ένα τέτοιο σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να μπαίνουν σε αυτές τις τράπεζες δεδομένων, ώστε να σταχυολογούν δεδομένα σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου τους.

Τέλος, ένα σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας επιτρέπει στους εκτελεστικούς μάνατζερ να έχουν άμεση πρόσβαση στα δεδομένα. Χρησιμοποιώντας τα τερματικά τους και τις τηλεφωνικές γραμμές τους, οι εκτελεστικοί μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα υποστήριξης της εκτελεστικής εξουσίας για να μπαίνουν άμεσα στα αρχεία δεδομένων της εταιρείας, ώστε να παίρνουν ειδικές πληροφορίες για τις οποίες μπορεί να ενδιαφέρονται, χωρίς να περιμένουν να τους τις συγκεντρώσουν άλλοι.

E. Έμπειρα Συστήματα (Expert Systems - E.S):

Ένα έμπειρο σύστημα είναι ένα πληροφοριακό σύστημα, στο οποίο τα προγράμματα ηλεκτρονικού υπολογιστή αποθηκεύουν γεγονότα και κανόνες (αποκαλούνται συχνά βάση γνώσεων), ώστε να αντιγράφουν τις ικανότητες και τις αποφάσεις ανθρώπων που είναι έμπειροι. Για παράδειγμα, μια πρόμη εφαρμογή εντόπιζε τα κριτήρια ενός συμβούλου επενδύσεων με βάση τα οποία σύστηνε επενδύσεις σε πελάτες που ήταν σε διάφορες δημογραφικές κατηγορίες και σε ποικίλες κατηγορίες ως προς την τάση ανάληψης κινδύνων. Κατόπιν αυτές οι παρατηρήσεις χρησιμοποιούνταν για να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή, το οποίο αναπαρήγαγε τις περισσότερες από τις αποφάσεις επενδύσεων τις οποίες θα είχε κάνει ο (έμπειρος) σύμβουλος επενδύσεων. Τα έμπειρα συστήματα χρησιμοποιούνται σε όλους τους τομείς επιχειρήσεων, από την παραγωγή μέχρι το μάρκετινγκ και το χρηματοοικονομικό τομέα . Ωστόσο όλο και περισσότερο, μια από τις πιο προσβεβλημένες χρήσεις, είναι στο χρηματοοικονομικό τομέα και στις επενδύσεις.

1.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η ανάγκη για εσωτερική ολοκλήρωση και σχεδιασμό προήλθε όταν οι αρχές της επιστήμης εισήχθησαν στην πρακτική των επιχειρήσεων. Οι αρχές προήλθαν κατά την βιομηχανική επανάσταση και από τους κανόνες που διατυπώθηκαν από τον Adam Smith τον 18 αιώνα. Στις αρχές του 20ου αιώνα το σκεπτικό του Smith αναπτύχθηκε από τον F.W. Taylor. Η συνεχιζόμενη πολυπλοκότητα των παραγωγικών διαδικασιών και το αυξανόμενο μέγεθος των παραγωγικών συστημάτων εμφάνισε δυσκολίες στον συντονισμό μεγάλων οργανισμών. Τα συμπτώματα από αυτές τις δυσκολίες περιλάμβαναν:

- Έμμεσα κόστη
- Μειωμένη ευελιξία
- Μεγάλους χρόνους παράδοσης
- Καθυστερημένη υλοποίηση των καινοτομιών
- Προβλήματα στην διασφάλιση ποιότητας

Σαν συνέπεια να εμφανίζεται μειωμένη ανταγωνιστικότητα. Η επίλυση τέτοιων προβλημάτων απαιτεί αποτελεσματικό management και όχι μεμονωμένες διαδικασίες ή λειτουργίες αλλά αλυσίδες δραστηριοτήτων και διαδικασιών μέσα σε μία επιχείρηση. Οι Βασικές ιδέες που σχετίζονται με την θεωρία Enterprise Modeling (EM) εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1980 από την Plandata στην Σουηδία και καθορίστηκαν από SISU (The Swedish Institute for System Development) στα τέλη της δεκαετίας του '80. Η σημαντική διαφοροποίηση σε σχέση με τα μοντέλα του παρελθόντος είναι ότι πλέον λαμβάνεται σοβαρά υπόψη τα μέρη μίας προδιαγραφής, όπως για παράδειγμα οι προθέσεις και οι στόχοι μία επιχείρηση, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά μοντέλα όπου μελετούσαν τις σχέσεις και τις διαδικασίες των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη αυτή προσέγγιση εφαρμόστηκε σε πολλές διαφορετικές εφαρμογές τα περασμένα χρόνια και εμφάνισαν σημαντικά οφέλη τα οποία δεν οφειλόταν μόνο στο πλαίσιο εργασίας του EM αλλά και εξαιτίας της κατάλληλης διαχείρισης της διαδικασίας των απαιτήσεων του engineering.

Το σκεπτικό της SISU για το μοντέλο επιχειρήσεων επεκτάθηκε στο EM και αργότερα αναπτύχθηκε στο σχέδιο ESPRIT³ . Το μοντέλο FEM επεξεργάστηκε περισσότερο στο σχέδιο ELKD και πλέον χρησιμοποιείται στο σχέδιο ESPRIT ELECTRA (Electrical Enterprise Knowledge for Transforming Applications). Το EM χρησιμοποιείται για να περιγράψουμε και να αναλύσουμε την παρούσα κατάσταση μίας επιχείρησης ή για να περιγράψουμε και να αναλύσουμε πιθανές μελλοντικές καταστάσεις μίας επιχείρησης. Επιπλέον, αναλύονται οι υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες με σεβασμό στους στόχους του μέλλοντος με σκοπό να διαπιστωθούν οι ανάγκες για βελτίωση αλλαγές στην δομή της επιχείρησης .Το EM είναι μία δομημένη τεχνική που περιγράφει τις διαφορετικές απόψεις μέσα σε μία επιχείρηση. Αποτελεί ένα νέο τρόπο ο οποίος παρέχει ένα πλαίσιο εργασίας στο management των επιχειρήσεων για να διασφαλίσει ότι οι εφαρμογές συστήματος αλλάζουν με την συχνότητα που αλλάζουν οι επιχειρηματικές διαδικασίες και τα επιχειρησιακά μοντέλα. Τα μοντέλα επιχειρήσεων (Επιχειρησιακός Σχεδιασμός) περιγράφουν τις επιχειρήσεις και χρησιμοποιούνται για να αναλύσουν και να εξομοιώσουν τις επιχειρήσεις.. Οι μέθοδοι EM είναι ευρέως αναγνωρισμένοι για την αξία τους και την πρακτική τους. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε διεξοδικά τον σχεδιασμό και επανασχεδιασμό των διαδικασιών.

2.0.: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Ο Σχεδιασμός και επανασχεδιασμός των διαδικασιών είναι καταρχήν ένα εργαλείο γραφικής τεκμηρίωσης. Οι εφαρμογές είναι διαθέσιμες για να τεκμηριωθεί η δομή μίας επιχείρησης, τα διαγράμματα επιχειρηματικού ελέγχου, η ανάλυση της λειτουργίας της επιχείρησης, η δομή οργάνωσης, τα μοντέλα δεδομένων και οι επιχειρηματικές διαδικασίες. Το ED (Enterprise Design) επιπλέον μπορεί να αποτελεί τον συνδετικό κρίκο με τα συστήματα ERP αλλά και άλλα παρόμοια προγράμματα .

Επίσης αποτελεί ένα διαβαθμισμένο εργαλείο με το οποίο ποικίλα επιχειρηματικά μοντέλα είναι σε θέση να εγκαταστήσουν λειτουργικά μοντέλα , μοντέλα δομής ,και την ίδια στιγμή να παραπέμψουν σε άλλα επιχειρηματικά μοντέλα. Υπάρχει η δυνατότητα να ενημερώνονται με νέες εφαρμογές και νέα λογισμικά ώστε να ανταποκρίνονται πάντα στις τελευταίες επιχειρηματικές διαδικασίες. Το ED περιλαμβάνει εργαλεία μέτρησης της απόδοσης μίας επιχείρησης καθώς και της υλοποίησης των στόχων της.

2.2 Η ΜΕΘΟΔΟΣ SIX SIGMA

Κύριος σκοπός της μεθόδου Six Sigma είναι η απόκτηση γνώσης στο πώς θα βελτιωθούν οι διαδικασίες έτσι ώστε όλα να γίνονται καλύτερα, γρηγορότερα και σε χαμηλότερο κόστος. Η μέθοδος χρησιμοποιείται στις μέρες μας, για την βελτίωση κάθε τομέα των επιχειρήσεων, από την παραγωγή μέχρι της διεύθυνση προσωπικού και από την τεχνική υποστήριξη μέχρι το τμήμα εξυπηρέτησης. Αυτό είναι εφικτό, δεδομένου ότι το Six Sigma δύναται να χρησιμοποιηθεί για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης στην οποία τα στοιχεία του κόστους, χρόνου και ποιότητας αποτελέσματος είναι παρόντα – παντού⁵.

Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους αύξηση της παραγωγικότητας ή και της ποιότητας, το Six Sigma είναι σχεδιασμένο να δίνει πραγματικά ποσοτικά αποτελέσματα τα οποία είναι εμφανή στην κερδοφορία της επιχείρησης. Η στατιστική απεικόνιση του Six

⁵ http://solutions.3m.com/wps/portal/3M/el_GR/about-3M/information/corporate/six-sigma/

Sigma περιγράφει ποσοτικά πως κάθε διαδικασία αποδίδει. Η επιτυχής εφαρμογή του Six Sigma, προϋποθέτει ότι σε κάθε μια διαδικασία το ελαττωματικό αποτέλεσμα της δεν πρέπει να ξεπερνά τα 3.4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο. Το ελαττωματικό «προϊόν» βάσει του Six Sigma είναι οτιδήποτε που δεν συνάδει με τις απαιτήσεις των πελατών⁶.

Ο θεμελιώδης στόχος της μεθόδου Six Sigma είναι η εφαρμογή μιας ποσοτικοποιημένης στρατηγικής με εστίαση στην βελτισποίηση των διαδικασιών και την μείωση των αποκλίσεων μέσω των διαφόρων επιμέρους Six-Sigma projects. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια του Six Sigma ως προσδιορίζεται ως "μια επιχειρησιακή διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς να βελτιωθούν με το σχεδιασμό και τον έλεγχο των καθημερινών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τρόπους που ελαχιστοποιούν τα ελαττώματα και τους πόρους, αυξάνοντας την ικανοποίηση των τελικών χρηστών". Το Six Sigma καθοδηγεί τους οργανισμούς να κάνουν λιγότερα λάθη στις λειτουργίες τους, μειώνοντας τα σφάλματα στην ποιότητα στα πιο πρόωρα πιθανά περιστατικά. Το Six Sigma παρέχει συγκεκριμένες μεθόδους για τον επανασχεδιασμό της διαδικασίας ή και τον σχεδιασμό εκ νέου της διαδικασίας, έτσι ώστε οι ατέλειες και τα λάθη να μην προκύψουν ξανά σε αρχικές φάσεις. Έχει δηλαδή χαρακτήρα προληπτικό. Αυτό συνδυάζεται παράλληλα και με την χρήση της μεθοδολογίας DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control – ορισμός, μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση και έλεγχος) που είναι μια βελτιωτική μεθοδολογία για τις ήδη υφιστάμενες διαδικασίες οι οποίες επιδέχονται βελτιωτικών αλλαγών ή/και για την ανάπτυξη και σχεδιασμό νέων διαδικασιών ή προϊόντων βάσει του Six Sigma⁷.

⁶ Jeremy Main, Quality Wars: The Triumphs and Defeats of American Business, The Free Press, 1994, 173

⁷ [http://www.brokerworkflow.com/\\$!*brokerworkflow.glossarya-d.html](http://www.brokerworkflow.com/$!*brokerworkflow.glossarya-d.html)

2.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ SIX SIGMA

Η μέθοδος Six Sigma είναι μια επαναστατική διαδικασία που επιτρέπει σε εταιρίες και οργανισμούς να αυξήσουν τα κέρδη τους οργανώνοντας συγκεκριμένες διαδικασίες, έτσι ώστε να βελτιώσουν την ποιότητα τους και να ελαχιστοποιήσουν ατέλειες και λάθη. Η μέθοδος 6 Sigma δεν ανακοινώθηκε τυχαία ως η αγαπημένη μέθοδος μείωσης κόστους, στο “Fortune 500”. Τα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου αυτής είναι όχι μόνο αποδεδειγμένα σε μεγάλες εταιρίες αλλά και μετρήσιμα. Το 6 Sigma έχει σαν στόχο την μείωση ορισμένων παραμέτρων σε καθημερινές διαδικασίες έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος των 3 έως 4 λαθών ανά εκατομμύριο εφαρμογών ή υπηρεσιών⁸.

Η μέθοδος Six Sigma πρωτοεφαρμόστηκε στην Motorola από τον πατέρα της μεθόδου, τον Bill Smith. Ο αρχικός προσανατολισμός της ήταν η ποιότητα. Το 1989 ο τότε πρόεδρος της Motorola, Bob Galvin, ανέθεσε στον Mikel Harry την αποστολή να εφαρμόσει τα πρότυπα της Six Sigma, σε 100.000 υπαλλήλους της εταιρίας που βρίσκονται σε 52 διαφορετικές τοποθεσίες και μιλούν 14 διαφορετικές γλώσσες. Το 1991 η εταιρία ABB (Asea Brown Boveri) μετατόπισε τον προσανατολισμό της Six Sigma στην επιχείρηση, δίνοντας όμως μεγάλη έμφαση στο τελικό αποτέλεσμα.

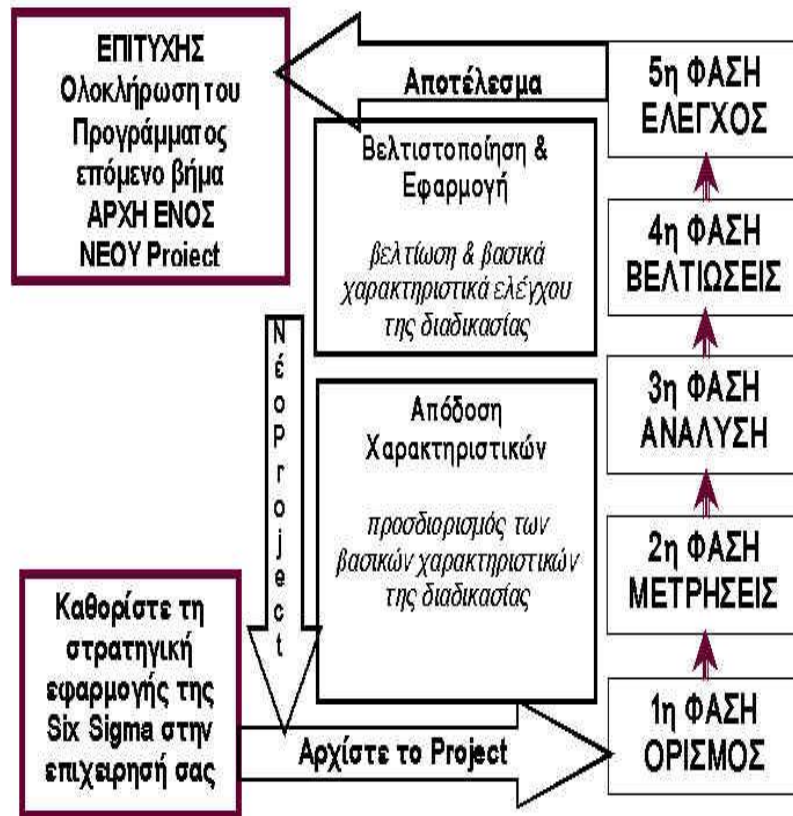
Η Allied Signal είναι η εταιρία που δημιούργησε την σημερινή οργανωτική δομή της Six Sigma: Champion, Mentors, Master Black-belts, Black-belts, Green-belts. Η μέθοδος Six Sigma βασίζεται στην εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας 5 φάσεων και εφαρμοσμένων στατιστικών, με σκοπό να εντοπίσει τις περιοχές που μπορεί να επέλθει βελτίωση, εφαρμόζοντας τις βελτιώσεις, μετρώντας την επιτυχία και διατηρώντας τον έλεγχο της διαδικασίας. Αυτή η δυνατότητα μέτρησης της επιτυχίας της μεθόδου Six Sigma είναι και ένας από τους λόγους της υιοθέτησης της διαδικασίας αυτής από περισσότερες από 3.000 εταιρίες παγκοσμίως (Motorola, GE, Siemens, Kodak, IBM, Ideal Standard, Toshiba, 3M, Glaxo Smith K line, Ford Motors, Premier Hospitals, Imation, Canada Post, ABB, Allied Signal, Rolls Royce, κ.λ.π). Η μέθοδος Six Sigma λειτουργεί σε δύο επίπεδα. Το πρώτο είναι ο καθορισμός υψηλών προδιαγραφών (World Class Manufacturing) ποιότητας που αγγίζουν την τελειότητα (3,4 λάθη ανά εκατομμύριο προσπάθειες). Το δεύτερο είναι οι

⁸ Jeremy Main, Quality Wars: The Triumphs and Defeats of American Business, The Free Press, 1994, 173

τυποποιημένες διαδικασίες που βοηθούν στην πρακτική εφαρμογή των παραπάνω προδιαγραφών⁹.

2.2.2 ΟΙ 5 ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ SIX SIGMA

Η μέθοδος Six Sigma αποτελείται από πέντε διαφορετικά στάδια εφαρμογής:



Πηγή: Jeremy Main, Quality Wars: The Triumphs and Defeats of American Business, The Free Press, 1994, 173

Η μοναδικότητα της μεθόδου βασίζεται σε δύο στοιχεία. Πρώτον στην ακρίβεια των μετρήσεων της λόγω της χρήσης στατιστικής ανάλυσης και δεύτερον στην ικανότητα της πρακτικής εφαρμογής στην γραμμή παραγωγής ή οποιασδήποτε υπηρεσίας. Η μέθοδος Six Sigma μας δίνει την δυνατότητα να έχουμε μια ακριβή και ξεκάθαρη εικόνα για την παραγωγή ή υπηρεσία αλλά και ταυτόχρονα να προσδιορίσουμε με ακρίβεια την επιτυχία της μεθόδου όσον αφορά τα οικονομικά οφέλη της επιχείρησης.

⁹ Statisticians note: the area under the normal curve beyond Six Sigma is 2 parts-per-billion. In calculating error rates, Six Sigma presumes that over the long term processes will drift by as much as 1.5 sigma. Thus, you will find 3.4 PPM is the area beyond 4.5 sigma on the normal curve.

2.2.2.1 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΑΡΧΙΚΑ ΚΕΡΔΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ SIX SIGMA;

Η εμπειρία των περισσότερων οργανισμών δείχνει ότι στην σημερινή κατάσταση της αγοράς η μετρίότητα δεν είναι ανταγωνιστική. Αυτό είναι και το σκεπτικό κάτω από το οποίο διαμορφώθηκε η μέθοδος Six Sigma. Μια μέθοδος που βασίζεται στην μείωση του κόστους αλλά ταυτόχρονα και στην σχεδόν ολοκληρωτική μείωση των λαθών. Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα οι περισσότεροι οργανισμοί λειτουργούν περίπου στα 3 με 4 sigma γι' αυτό και τα ελαττωματικά προϊόντα που παράγουν τους κοστίζουν μεταξύ 15% έως 25% επί των πωλήσεων. Οι οργανισμοί με υψηλά πρότυπα (World Class Manufacturing), εφαρμόζουν την μέθοδο Six Sigma, κατεβάζοντας έτσι το κόστος της χαμηλής ποιότητας σε λιγότερο από 1% των πωλήσεων, δηλαδή ποσοστό επιτυχίας 99,9997%.

Επίπεδο Sigma	Απόδοση	Αποτυχημένες προσπάθειες ανά εκατομμύριο ευκαιριών	Κόστος χαμηλής ποιότητας
1	30,9%	690.000	Μεγαλύτερο από το 50% των πωλήσεων
2	69,2%	308.000	50-40% των πωλήσεων
3	93,3%	66.807	25-40% των πωλήσεων
4	99,4%	6.210 (Μέσος Βιομηχανίας)	όρος 15-25% των πωλήσεων
5	99,98%	233	5-15% των πωλήσεων
6	99,9997%	3,4 (World Class)	Λιγότερο από 1% των πωλήσεων

Πηγή: Jeremy Main, Quality Wars: The Triumphs and Defeats of American Business, The Free Press, 1994, 173

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι για το επίπεδο 4 Sigma το ποσοστό απόδοσης ανέρχεται σε 99,4%. Άραγε ένα τόσο υψηλό ποσοστό απόδοσης δεν είναι αρκετό. Ας δούμε μερικά παραδείγματα τι σημαίνει 4 Sigma ή ποσοστό απόδοσης 99,4% για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

20.000 αντικείμενα χάνονται στο ταχυδρομείο ανά ώρα.

Δεν είναι ασφαλές να πίνετε νερό για 15 λεπτά κάθε ημέρα
5.000 αποτυχημένες ιατρικές επεμβάσεις την εβδομάδα
2 προβληματικές προσγειώσεις στα μεγαλύτερα αεροδρόμια κάθε μέρα
200.000 λανθασμένες χορηγήσεις φαρμάκων κάθε χρόνο

Να μην υπάρχει ηλεκτρικό ρεύμα για 7 ώρες περίπου το μήνα
Είναι οι παραπάνω αποδόσεις αρκετές ή μήπως θα πρέπει να υιοθετήσουμε αποδόσεις
99,9997% με την μέθοδο Six Sigma.

2.2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ SIX SIGMA

Η επιτυχία εφαρμογής της Six Sigma εξαρτάται από την ενεργή συμμετοχή της διοίκησης του οργανισμού καθώς και όλων των στελεχών που εφαρμόζουν την μέθοδο Six Sigma (Champion, Mentors, Black-belts, Green-belts και Yellow-belts). Η επιτυχία επίσης βασίζεται στην σωστή εφαρμογή των 5 φάσεων της μεθόδου Six Sigma διαμέσω των projects που ορίζονται από τις ανώτερες βαθμίδες (Champion, Mentors και Black-belts) και υλοποιούνται από τις μεσαίες βαθμίδες (Green-belts και yellow-belts). Η μέθοδος Six Sigma δεν απαιτεί την δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων παρά μονάχα την επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των συμμετεχόντων στην διαδικασία. Όμως απαιτεί την μεσοπρόθεσμη δέσμευση της διοίκησης για την διαδικασία συνεχούς βελτίωσης διαμέσω της ενεργού ενδιαφέροντος, υποστήριξης και παροχής των απαραίτητων μέσων. Η αποκομιδή του οφέλους από τη χρήση της μεθόδου ξεκινάει άμεσα με την ολοκλήρωση των πρώτων projects.

Six Sigma ονομάζεται η μέθοδος ελαχιστοποίησης των ελαττωματικών προϊόντων ή υπηρεσιών και η καθιέρωση συγκεκριμένων σταθερών διαδικασιών έτσι ώστε να επιτύχουμε ποσοστό απόδοσης 99,99997%.

2.3 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Μέθοδοι ολοκλήρωσης συστημάτων θα πρέπει να υποστηρίζουν την διαδικασία σχεδιασμού σε όλες τις φάσεις του σχεδίου. Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στον καθορισμό των απαιτήσεων. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτή τη φάση καθορίζουν την δομή της επιχείρησης, τα έξοδα επένδυσης, τα λειτουργικά κόστη, τις πιθανότητες για περαιτέρω επέκταση και αλλαγές στο σύστημα. Ο σκοπός του καθορισμού των απαιτήσεων είναι να καθιερωθεί μία λίστα από λειτουργίες και δραστηριότητες οι οποίες θα πραγματοποιηθούν από το σύστημα ώστε να εκτελεστούν από το σύστημα και να επιτευχθούν οι στόχοι με την ολοκλήρωση στο υπάρχον περιβάλλον. Οι μέθοδοι της μοντελοποίησης και του σχεδιασμού των ολοκληρωμένων παραγωγικών συστημάτων απαιτούν εκτεταμένη χρήση της εμπειρίας της σκέψης όπως και των εργαλείων σχεδιασμού και των IT συστημάτων.

Τα γραφικά μοντέλα, διαγράμματα πίνακες κ.τ.λ αποτελούν τον βασικό τρόπο παρουσίασης των παραγωγικών συστημάτων. Εφαρμογές αυτών των μοντέλων απαιτούν την χρήση¹⁰:

- Μεθοδολογίας σχεδιασμού
- Εργαλείων υποστηρικτικών για την κατασκευή μοντέλων περιλαμβανομένων και των υπολογιστικών λογισμικών

Χωρίς να εισερχόμαστε σε λεπτομέρειες στην μεθοδολογία σχεδιασμού, είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι εφαρμόζονται σε προσεγγίσεις που είναι προσανατολισμένες στο σύστημα παραγωγής και σε μία ανάλυση top down. Η top down ανάλυση υποθέτει σταδιακή αποσύνθεση του συστήματος σε μικρά στοιχεία λειτουργίες και δραστηριότητες.

Ένα ειδικό μέρος ανάμεσα στις μεθόδους του 14 DYNAMIC ENTERPRISE MODELLING ολοκληρωμένου μοντέλου παραγωγικών συστημάτων κατέχεται από την μέθοδο SADT (Structured Analysis and Design Technique) και το υποσύνολο DEF (ICAM Definition). Το SADT είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται

¹⁰ <http://www.iro.umontreal.ca/labs/gelo/xml4se/fr/glossary.html>

ευρέως στον σχεδιασμό και στην μοντελοποίηση πληροφοριακών συστημάτων, υπολογιστικών παραγωγικών συστημάτων (CIM - Computer integrated manufacturing systems), περιλαμβανομένων και των ευέλικτων παραγωγικών συστημάτων (FMS) ιδίως κατά την φάση που καθορίζονται οι απαιτήσεις του συστήματος και το SADT δεν χρειάζεται κανένα ειδικό υποστηρικτικό εργαλείο.

Διάφορα προγράμματα υπολογιστή που εφαρμόζουν την μεθοδολογία SADT έχουν αναπτυχθεί, ένα από αυτά είναι Design / IDEF το οποίο εφαρμόζει την μέθοδο IDEF 0. Το SADT / DEF 0 απεικονίζει διαδικασία προσανατολισμένη στην μοντελοποίηση. Το IDEF 0 μοντέλο αποτελείται από βαθμωτά κουτιά που αντιπροσωπεύουν δραστηριότητες που εκτελούνται από το σύστημα. Η δραστηριότητα ,μπορεί να αφορά λήψη απόφασης ,πληροφορία ή δραστηριότητα μετατροπής υλικών. Οι εισροές είναι αυτά τα αντικείμενα τα οποία μετασχηματίζονται από την δραστηριότητα, ενώ οι εκροές είναι το αποτέλεσμα μίας δραστηριότητας .Οι συνθήκες και οι κανόνες που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο μία δραστηριότητα εκτελείται απεικονίζονται με βέλη ελέγχου (control arrows). Ο μηχανισμός που αντιπροσωπεύει πηγές (π.χ. μηχανές, υπολογιστές, χειριστές) χρησιμοποιείται όταν εκτελείται η δραστηριότητα. Τα κουτιά ονομάζονται ICOM (input control output mechanisms) και είναι ιεραρχικά διαβαθμισμένα. (βλέπε πίνακα)

Η αποσύνθεση των παραγωγικών συστημάτων οδηγεί σε μια ομάδα ιεραρχικών αλληλοσυνδεόμενων διαγραμμάτων τα οποία απεικονίζουν λεπτομερής δραστηριότητες και λειτουργίες. Τα μοντέλα SADT/ IDEF0 εξασφαλίζουν αρμονία των μοντέλων σε κάθε επίπεδο αποσύνθεσης .Δυστυχώς είναι στατικά π.χ αντιπροσωπεύουν αποκλειστικά δραστηριότητες του συστήματος και των αλληλοσχετίσεων τους , αλλά δεν δείχνουν άμεσα και αναλυτικά τις χρονικές εξαρτήσεις των δραστηριοτήτων. Η μετάβαση από τον σχεδιασμό ενός παραγωγικού συστήματος στο management και στον έλεγχο του σχεδιασμού του συστήματος αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία. Ένα μέρος αυτού του προβλήματος οφείλεται στην αδυναμία των υπάρχοντων εργαλείων για την μετάφραση του παραγωγικού συστήματος σε λειτουργίες ελέγχου.

Ο σχεδιασμός των παραγωγικών συστημάτων και η ανάπτυξη συστημάτων ελέγχου και διαχείρισης συνδέονται στενά καθώς το περιβάλλον έχει γίνει περισσότερο αυτοματοποιημένο. Αυτό είναι αλήθεια στην περίπτωση των FMS και στα MRP/ERP.

Για να εκτιμηθεί η ορθότητα των ανεπτυγμένων λειτουργικών μοντέλων καθώς και για να καθοριστούν οι παράμετροι του συστήματος όπως :η παραγωγικότητα, ο χρόνος υλοποίησης ,αναγνώριση του μποτιλιαρίσματος, θα χρησιμοποιηθούν μοντέλα εξομοίωσης όπως Petri net

2.3.1 ΟΝΤΟΛΟΓΙΑ IDEF

Οι οντολογίες που αναπτύχθηκαν είχαν σαν σκοπό μία προσπάθεια ολοκλήρωσης για τα μοντέλα επιχειρήσεων. Οι οντολογίες έχουν δύο σημαντικούς ρόλους, παρέχουν ένα μέσο για τα εργαλεία ολοκλήρωσης μέσα σε ένα περιβάλλον λογισμικού και παρέχουν ένα πλαίσιο εργασίας μέσα στο οποίο μεταφράζονται ξεχωριστά μοντέλα επιχειρήσεων, διαπιστώνονται λογικές συνδέσεις μοντέλων και ανιχνεύονται ασυνέπειες κατά την λειτουργία τους. Αυτή η έμφαση στην σημασιολογική ολοκλήρωση απαιτεί τον ορισμό αξιωμάτων στις σχέσεις που εμφανίζονται μέσα στα μοντέλα. Η οντολογία είναι μία θεωρία η οποία αποτελείται από θεμελιώδεις θεωρίες καθώς και από επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία είναι συνδεδεμένα με αυτές τις θεωρίες.

Η προσέγγιση χρησιμοποιείται για να παρέχουμε αξιώματα σε μοντέλα IDEF και IDEF1X. Σε μία ανάπτυξη του Πανεπιστημίου του Τορόντο παρουσιάζεται μία προσέγγιση της οντολογίας δραστηριοτήτων. Σε αυτή την περίπτωση η θεωρία παρέχει το πλαίσιο 25 DYNAMIC ENTERPRISE MODELLING εργασίας μέσα στο οποίο μπορούν να συγκριθούν διαφορετικές αντιλήψεις. Επίσης τα αξιώματα της θεωρίας αποτελούν τον πυρήνα κάθε υλοποίησης συμπερασματικών ερωτημάτων τα οποία υποστηρίζονται από τις οντολογίες. Η ανάλυση της κατάστασης δηλώνει τις ενέργειες και τις καταστάσεις. Η αντίληψη πίσω από την ανάλυση της κατάστασης είναι ότι υπάρχει μία αρχική κατάσταση (δηλωμένη από την σταθερά S_0) και ότι ο κόσμος αλλάζει από μία κατάσταση σε μία άλλη όταν οι ενέργειες εκτελούνται.

Υπάρχει μία λειτουργία $do(a,s)$ η οποία είναι το όνομα μίας κατάστασης η οποία προκύπτει από την εκτέλεση μίας ενέργειας a σε μία κατάσταση s , και υπάρχει και μία $poss.(a,s)$ το οποίο είναι αληθές όποτε μία ενέργεια a εκτελείται σε μία κατάσταση s . Η δομή των καταστάσεων έχει δένδροειδή μορφή: Δύο διαφορετικές επιπτώσεις των ενεργειών οδηγούν σε διαφορετικές καταστάσεις. Επιπλέον κάθε

κλάδος ο οποίος ξεκινάει από την αρχική κατάσταση μπορεί να κατανοηθεί σαν μελλοντική υπόθεση. Η δένδροειδή μορφή μία αναλυτική κατάσταση παρουσιάζει όλους τους πιθανούς τρόπους που τα γεγονότα μπορούν να εξελιχθούν. Για αυτό το λόγο οποιαδήποτε αυθαίρετη επίπτωση από τις ενέργειες παρουσιάζεται σε ξεχωριστό κλαδί στο δέντρο των καταστάσεων. Για παράδειγμα στον πίνακα Fig3 οι ενέργειες A1, A2, A3, A4, συμβαίνουν κατά μήκος ενός κλάδου ενώ οι ενέργειες A2, A4 και A5 διαδραματίζονται σε άλλο κλάδο. Με αυτόν τον τρόπο η θεωρία των κλάδων μας επιτρέπει να τυποποιήσουμε την ανάλυση των πιθανών σεναρίων.

2.3.2 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ IDEF 0 ΣΕ ΜΟΝΤΕΛΑ PETRI-NET

Το SADT ορίζει μία ενεργοποίηση με τον ίδιο τρόπο που μία λειτουργία ενεργείται όταν μερικές εισροές και έλεγχοι παράγουν τις εκροές. Για μία συγκεκριμένη ενεργοποίηση δεν χρησιμοποιούνται όλοι οι δυνατοί έλεγχοι και όλες οι εισροές και δεν παράγονται όλες οι πιθανές εκροές.

Οι κανόνες ενεργοποίησης δημιουργούνται μέσα από ένα «κουτί αριθμών» , ένα μοναδικό αναγνωριστή καθώς και τις συνθήκες που σχετίζονται με το τι απαιτείται για την ενεργοποίηση (προ-συνθήκες) και τι αποτελέσματα έχουμε από αυτή (μετά-συνθήκες) . Οι συνθήκες αυτές αποτελούν την λογική έκφραση των ICOM κωδικών, όπου κάθε κωδικός αναγνωρίζει μοναδικά ένα κωδικό, μία εισροή μία εκροή ή μηχανισμό για το συγκεκριμένο κουτί. Όταν ένα βέλος ICOM δεν συμμετέχει σε μία ενεργοποίηση, τότε παραλείπεται από τις συνθήκες πριν την ενεργοποίηση. Ομοίως όταν μερικές από τις εκροές ενός κουτιού παράγονται κατά την διάρκεια μίας ενεργοποίησης οι κωδικοί ICOM για αυτές τις εκροές παραλείπονται από τις μετά-συνθήκες. Οι προ-συνθήκες εκφράζουν την παρουσία (ή απουσία) οποιουδήποτε 19 DYNAMIC ENTERPRISE MODELLING αντικειμένου που σχετίζεται με τις εισροές ,εκροές, ελέγχους ή μηχανισμοί που σχετίζονται με την δραστηριότητα. Οι μετά-συνθήκες παρουσιάζουν την παρουσία (ή απουσία) αφού έχει πραγματοποιηθεί η δραστηριότητα. Για τα διαγράμματα SADT η τα λειτουργικά κουτιά θα θεωρηθούν δύο γεγονότα που θα παρουσιάζουν τις καταστάσεις ενεργοποίησης των

δραστηριοτήτων. Το πρώτο γεγονός παρουσιάζει την στιγμή που μία δραστηριότητα ενεργοποιείται και το δεύτερο γεγονός παρουσιάζει την στιγμή που τελειώνει¹¹.

Μία παρόμοια ιδέα έχει αναπτυχθεί από τα Petrinets του J.L. Peterson. Ο Peterson περιγράφει την μετάφραση των δικτύων γνωστά και σαν δίκτυα συνθηκών/γεγονότων ή δίκτυα μέρους /μεταβολής. Η ενεργοποίηση μίας μεταβολής θεωρείται ότι είναι ένα στιγμιαίο γεγονός το οποίο διαδραματίζεται σε μηδαμινό χρόνο, και επίσης ονομάζεται πρωταρχικό γεγονός. Αν το γεγονός δεν είναι πρωταρχικό τότε αποσυντίθεται σε 2 πρωταρχικά γεγονότα. Τα κουτιά δραστηριοτήτων IDEF0 / SADT θεωρούνται μη πρωταρχικά (non primitive) και τα βέλη ICOM δομούνται με προσυνθήκες και μετά-συνθήκες. Αν αγνοήσουμε την ταξινόμηση των βελών του ICOM όπως παρουσιάζεται στο SADT και εστιάσουμε μόνο στις εισροές και στις εκροές αφού αποτελούν το ξεχωριστό σημείο στην θεωρία Petrinet. Τα διαγράμματα IDEF δεν είναι διμερή έχουν ένα μοναδικό άκρο ,το κουτί δραστηριοτήτων. Από την άλλη πλευρά ένα δίκτυο κατάστασης/γεγονότος PN είναι διμερή. Υπάρχουν οι καταστάσεις που απεικονίζονται με κύκλους και γεγονότα που απεικονίζονται με κουτιά . Τα IDEF0/SADT μοντέλα που βασίζονται στις αρχές της λειτουργικής αποσύνθεσης έχουν εκτεταμένη χρήση των ιεραρχικών μοντέλων¹².

Τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν προηγουμένως όπως τα SADT και IDEF οδηγούν σε υψηλό επίπεδο μοντέλων. Το μοντέλο IDEF 0 αποδείχτηκε ένα ισχυρό εργαλείο το οποίο προσφέρει ένα αριθμό από χαρακτηριστικά τα οποία είναι εύκολα να εφαρμοστούν και το πιο σημαντικό, είναι εύκολα να κατανοηθούν. Για παράδειγμα επιτρέπεται μία ανάλυση Top-Down χρησιμοποιώντας μία γραφική παρουσίαση με λίγους περιορισμούς και κανόνες. Βασίζεται το μοντέλο στο διευρυμένο σκεπτικό μίας λειτουργίας, ή μίας δραστηριότητας η οποία μεταφράζει τις εισροές σε εκροές κάτω από περιορισμούς και επιτρέπει τις δραστηριότητες να παρουσιάζουν τις δραστηριότητες σε μία διαβαθμισμένη γραφική μορφή. Η χρήση της γραφικής παρουσίασης ελαχιστοποιεί τα πολύπλοκα κείμενα και παρέχει την διαύγεια για τις διαφορετικές απόψεις των παραγωγικών συστημάτων¹³. Επιπλέον, το IDEF0¹⁴ είναι

¹¹ Πανεπιστήμιο Πειραιώς(2005),Σπουδές Πληροφορικές Σημειώσεις, Τμήμα Διδακτικής της Τεχνολογίας

¹² Τσαλαγατίδου Α(2005),Μοντέλα Επιχειρησιακών Διαδικασιών,ΤΔΕΔ

¹³ Statisticians note: the area under the normal curve beyond Six Sigma is 2 parts-per-billion. In calculating error rates, Six Sigma presumes that over the long term processes will drift by as much as 1.5 sigma. Thus, you will find 3.4 PPM is the area beyond 4.5 sigma on the normal curve

¹⁴ IDEF(Integrated DEFinition Language)

ικανό να μετατρέψει το υπάρχον σύστημα με το να προσθέτει νέους περιορισμούς, χωρίς σημαντικές αλλαγές στο υπάρχον μοντέλο. Υποστηρίζει αποτελεσματικά και αποδοτικά την μοντελοποίηση των παραγωγικών συστημάτων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον .Μία μελλοντική προσέγγιση των υφιστάμενων μοντέλων είναι να χρησιμοποιηθούν δεδομένα μοντέλα βασικών διαδικασιών. Στην συνέχεια μπορούν να μετατραπούν, χρησιμοποιώντας το υπάρχον λογισμικό ώστε να προσαρμόσουν τα μοντέλα στις ανάγκες του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα αυτής της αλλαγής 31 DYNAMIC ENTERPRISE MODELLING διαδικασιών ή ο συνδυασμός μοντέλων διαδικασιών μπορούν στην συνέχεια να επαληθευτούν με την βοήθεια των δεδομένων εργαλείων: Petri net ,εξομοίωση συστήματα λογισμικού κλπ. Η αναγκαία προϋπόθεση αυτής της προσέγγισης είναι η ανάπτυξη των αλγορίθμων και του απαραίτητου λογισμικού. Το μοντέλο καθορισμού των λειτουργιών του συστήματος αναπτύσσεται μέσα από την χρήση της μεθόδου SADT. Σε συμβατικές μεθοδολογίες ανάπτυξης λογισμικού, όπως η Δομημένη Ανάλυση και Σχεδίαση (SADT) δημιουργούνται δομές όπου οι υψηλότερες μονάδες στην ιεραρχία καλούν (και άρα εξαρτώνται) τις μονάδες χαμηλότερων επιπέδων. Το αποτέλεσμα είναι η γενική στρατηγική του συστήματος να εξαρτάται από τις λεπτομέρειες υλοποίησης των μονάδων χαμηλού επιπέδου.

Μία τέτοια δομή είναι προφανώς παράλογη: Οι μονάδες στα υψηλότερα επίπεδα εμπεριέχουν τους γενικούς κανόνες της εφαρμογής και του πεδίου του προβλήματος (business rules) και συνεπώς πρέπει να έχουν προτεραιότητα και να είναι ανεξάρτητες από τις λεπτομέρειες υλοποίησης. Επιπλέον, αυτοί οι κανόνες είναι συνήθως ένα στοιχείο που θέλουμε να μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί

2.4 VISIO-AIOWIN, PROSIM

2.4.1 VISIO

Το Visio 2003 είναι ένα πρόγραμμα δημιουργίας διαγραμμάτων που μπορεί να σας βοηθήσει στη δημιουργία επιχειρηματικών και τεχνικών διαγραμμάτων, τα οποία τεκμηριώνουν και οργανώνουν σύνθετες ιδέες, διαδικασίες και συστήματα. Τα διαγράμματα που δημιουργούνται στο Visio 2003 σας επιτρέπουν να απεικονίσετε και να μεταδώσετε πληροφορίες περιεκτικά, αποτελεσματικά και με σαφήνεια, κάτι για το οποίο δεν αρκούν το κείμενο και οι αριθμοί. Το Visio 2003 αυτοματοποιεί επίσης την απεικόνιση δεδομένων με απευθείας συγχρονισμό με αρχεία προέλευσης δεδομένων για να παρέχει ενημερωμένα διαγράμματα και είναι δυνατό να προσαρμοστεί ώστε να πληρεί τις ανάγκες της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας το Visio για να δημιουργηθούν εύκολα επιχειρηματικά και τεχνικά διαγράμματα μέσω των οποίων θα σκεφθεί, θα οργανώσει και θα κατανοήσει καλύτερα σύνθετες ιδέες, διαδικασίες και συστήματα η εταιρία¹⁵.

- Χρησιμοποίηση εργαλείων που σχεδιάστηκαν ειδικά για συγκεκριμένους επαγγελματικούς κλάδους για τις απαιτήσεις των επιχειρηματικών και τεχνικών διαγραμμάτων στην εταιρεία σας.
- Δημιουργία συνηθισμένων τύπων διαγραμμάτων από υπάρχοντα δεδομένα.
- Απόκτηση πρόσβασης σε θεματική βοήθεια και πρότυπα συγκεκριμένων εργασιών, τα οποία ενημερώνονται τακτικά από το Web.
- Δημιουργήστε πλούσια παραστατικά διαγράμματα για μέγιστη επίδραση στους ακροατές σας.
- Κάντε κοινή χρήση διαγραμμάτων σε αρχεία χώρου εργασίας στην τοποθεσία των υπηρεσιών Microsoft Windows® SharePoint™ Services της ομάδας σας.
- Δημιουργήστε σχόλια σε διαγράμματα με πιο φυσικό τρόπο, χρησιμοποιώντας ψηφιακή μελάνη στον επίπεδο υπολογιστή χειρός.
- Παρακολουθήστε τα σχόλια και τις αλλαγές των αναθεωρητών σε σχήματα και ψηφιακή μελάνη, χρησιμοποιώντας τη νέα λειτουργία αναθεώρησης.
- Δημοσίευση και κοινή χρήση των διαγραμμάτων σας στο Web με τη βελτιωμένη λειτουργία "Αποθήκευση ως ιστοσελίδα".

¹⁵ <http://www.microsoft.com/hellas/office/visio/overview.msp>

- Εισαγωγή και εξαγωγή διαγραμμάτων σε μορφή SVG (Scalable Vector Graphics), ένα νέο πρότυπο που βασίζεται στην XML για γραφικά Web.
- Εκτέλεση πιο σύνθετων εργασιών, βελτιστοποίηση κατανόηση και αύξηση της παραγωγικότητας για δημιουργία εντυπωσιακών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση

- Ενοποίηση διαδικασιών και συστημάτων της επιχείρησης με εξαγωγή δεδομένων από τα διαγράμματα του Visio και εισαγωγή τους στο Microsoft Excel, το Microsoft Word, τη Microsoft Access, τον Microsoft SQL Server[™], την XML και άλλες μορφές.
- Ενσωμάτωση στοιχείων ελέγχου σχεδίασης του Visio σε εφαρμογές τομέων επιχειρήσεων, οι οποίες δημιουργήθηκαν χρησιμοποιώντας λογισμικό που συνδέεται με το .NET ή το λειτουργικό σύστημα Microsoft Windows.

2.4.2 ALOWIN

Το μοντέλο ALOWIN αποδείχτηκε ένα ισχυρό εργαλείο το οποίο προσφέρει ένα αριθμό από χαρακτηριστικά τα οποία είναι εύκολα να εφαρμοστούν και το πιο σημαντικό, είναι εύκολα να κατανοηθούν. Η χρήση της γραφικής παρουσίασης ελαχιστοποιεί τα πολύπλοκα κείμενα και παρέχει την διαύγεια για τις διαφορετικές απόψεις των παραγωγικών συστημάτων. Επιπλέον, το ALOWIN είναι ικανό να μετατρέψει το υπάρχον σύστημα με το να προσθέτει νέους περιορισμούς, χωρίς σημαντικές αλλαγές στο υπάρχον μοντέλο. Υποστηρίζει αποτελεσματικά και αποδοτικά την μοντελοποίηση των παραγωγικών συστημάτων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μία μελλοντική προσέγγιση των υφιστάμενων μοντέλων είναι να χρησιμοποιηθούν δεδομένα μοντέλα βασικών διαδικασιών. Στην συνέχεια μπορούν να μετατραπούν, χρησιμοποιώντας το υπάρχον λογισμικό ώστε να προσαρμόσουν τα μοντέλα στις ανάγκες του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

2.4.3 PROSIM

Το μοντέλο καθορισμού των λειτουργιών του συστήματος αναπτύσσεται μέσα από την χρήση της μεθόδου PROSIM. Αυτό κάνει δυνατό να εκτελείται μία προηγμένη ποιοτικά και ανταγωνιστικά ανάλυση των παραγωγικών συστημάτων το οποίο είναι διαθέσιμο μέσα από ένα λογισμικό εξομοίωσης. Η προτεινόμενη προσέγγιση σχηματίζει μία γέφυρα μεταξύ σχεδιασμού διαδικασίας και της ανάπτυξης του σχεδίου παραγωγής. Αυτό θα ήταν χρήσιμο στην ανάπτυξη υψηλής ολοκλήρωσης των πληροφοριακών συστημάτων. Η μεθοδολογία PROSIM είναι μία απλοποιημένη αλλά επιτυχημένη προσέγγιση για την υλοποίηση ενός ERP συστήματος. Δεν παρέχει μόνο μία επίπεδη και εστιασμένη θεμελίωση για την διαχείριση μίας υλοποίησης αλλά επιπλέον παραδίδει τις υποσχέσεις μειωμένων χρονικών πλαισίων για μία υλοποίηση και εκπαίδευση, ανεπτυγμένη αποτελεσματικότητα, και ακρίβεια στις διεξαγωγές των διαδικασιών.

3.0. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΤΟ E-COMMERCE

Σημασία του κλάδου για την Ελληνική Οικονομία

Το e- επιχειρείν σαν μια γενική ιδέα καλύπτει όλες τις μορφές επιχειρηματικών συναλλαγών που διεξάγονται ηλεκτρονικά και χρησιμοποιούν τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα. Συμπεριλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και ο βασικός στόχος είναι φυσικά ο κύκλος των εμπορικών συναλλαγών. Δηλαδή το να "εμπορεύεσαι " ηλεκτρονικά φυσικά αγαθά και υπηρεσίες δεν είναι μόνο ηλεκτρονικό θέμα. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στη διαφήμιση και στην προώθηση του προϊόντος, στις διευκολύνσεις που παρέχονται μεταξύ των εμπόρων, στην προμήθεια και στους όρους αγοράς. Ακόμα στην υποστήριξη πριν αλλά και μετά την πώληση καθώς επίσης και στην υποστήριξη για διαμοιραζόμενες επιχειρηματικές εργασίες¹⁶.

Δεν είναι ξεκάθαρο το τι είναι ηλεκτρονική αγορά και τι δεν είναι. Επίσης δεν είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μιας ηλεκτρονικής αγοράς από μια δικτυακή πύλη (portal) και από μία ιστοσελίδα εταιρικής παρουσίας στο διαδίκτυο.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιδρά σε διάφορους τομείς των επιχειρήσεων όπως:

- Μάρκετινγκ, πωλήσεις και προώθηση πωλήσεων προσφορές πριν την πώληση
- Χρηματοδότηση και ασφάλιση εμπορικές συναλλαγές, παραγγελία, μεταφορά και πληρωμή, σέρβις προϊόντος και συντήρηση-υποστήριξη ανάπτυξη προϊόντος, καταναμημένη εργασία
- Χρήση δημοσίων και ιδιωτικών υπηρεσιών επιχείρηση, δημόσια διοίκηση (παραχωρήσεις, άδειες, φόροι, κτλ.)
- Μεταφορές και λογιστική προσωπικού και υλικών
- Προμήθειες δημοσίου αυτόματο εμπόριο ψηφιακών αγαθών λογιστικά

Η όλη εμπορική συναλλαγή μπορεί να υποστηριχθεί ηλεκτρονικά, συμπεριλαμβανομένων της μεταφοράς και της πληρωμής. Θεωρητικά ακόμα υπάρχει και η δυνατότητα να γίνεται η συνδιαλλαγή με τις δημόσιες υπηρεσίες ηλεκτρονικά, δηλαδή για πληρωμή δασμών και φόρων. Παρόλα αυτά όμως ένας αριθμός ζητημάτων όπως η προστασία και η ασφάλεια, η νομική κάλυψη δεν έχουν

¹⁶ Robert C. Elsenpeter(2002), E-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ, Μ. Γκιούρδας

διευθετηθεί ακόμα ώστε να αποτελέσουν αναπόσπαστο κομμάτι του κεφαλαίου αυτού που λέγεται e- επιχειρείν.

Θα πρέπει να γίνεται όμως ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ της ηλεκτρονικής μεταφοράς φυσικών αγαθών και υπηρεσιών και ανάμεσα στην ηλεκτρονική μεταφορά περιεχομένων βασισμένα αποκλειστικά σε ψηφιακή μορφή (εικόνες, ήχος, κείμενο, software)¹⁷.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο φυσικών αγαθών και υπηρεσιών αναπαριστά θα λέγαμε την εξέλιξη της μορφής του εμπορίου γενικότερα στη σημερινή εποχή, κεφαλαιοποιώντας τις νέες δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία για να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα των πόρων της επιχείρησης. Παράλληλα, προσφέρει το άνοιγμα της αγοράς για νέα προϊόντα και αναβαθμισμένες υπηρεσίες μέσα από μια πρωτοποριακή άμεση συναλλαγή πελάτη-προμηθευτή. Αναμένεται να έχει μεγάλη επίδραση στον ανταγωνισμό και λιγότερη στην απασχόληση¹⁸.

Ειδικότερα, το εμπόριο ηλεκτρονικού υλικού (εικόνες, ήχος, κείμενο, video, software, games, multimedia works) αναπαριστά μια επαναστατική νέα μορφή εμπορίου, στην οποία ο κύκλος των εμπορικών συναλλαγών δεν κλείνει ποτέ, και βρίσκεται συνέχεια μέσα στο δίκτυο. Τα εμπορευόμενα "ηλεκτρονικά αγαθά" μπορούν να δημιουργήσουν ολοκληρωτικά καινούργιες αγορές, βασιζόμενα βέβαια σε επιτυχείς λύσεις, αλλά και να φέρουν επανάσταση σε μερικές βιομηχανίες (π.χ. εκδοτικούς οίκους). Αυτή καθαυτή η καινοτόμος μορφή εμπορίου αναμένεται να έχει μια σημαντική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα και στη δημιουργία απασχόλησης¹⁹.

Η IBM²⁰ ορίζει την ηλεκτρονική αγορά ως εξής. ' Μια ηλεκτρονική αγορά παρέχει μια ομαδοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών δίνοντας τη δυνατότητα στα μέλη της να συναλλάσσονται με τη χρήση διάφορων μηχανισμών οι οποίοι είναι διαθέσιμοι στην ηλεκτρονική αγορά. Η ηλεκτρονική αγορά υλοποιείται και συντηρείται από κάποιον ιδρυτή. Ο ιδρυτής αυτής της αγοράς καθώς επίσης και την ευθύνη της διαχείρισης της αγοράς με σκοπό να είναι ανοιχτή στην επιχειρηματικότητα'.

¹⁷ heltrun.aued.gr

¹⁸ Cronin M (1994), Doing business on the Internet, Van Nostrand Reinhold

¹⁹ Frank J. Derfler(2001), E-BUSINESS, Μ. Γκιούρδας

²⁰ IBM Corporation, (2000)"Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"

3.1.ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ²¹

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

*EDI*²². Σχεδιάστηκε ως ένα σύστημα το οποίο: α) θα παραλαμβάνει μεγάλο όγκο πληροφοριών, β) θα τις κατηγοριοποιεί και γ) θα τις προσφέρει στις εταιρίες υπό μορφή ομάδων. Αποτέλεσε την πρώτη ηλεκτρονική εφαρμογή για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας. Το σύστημα ήταν σχεδιασμένο έτσι ώστε να δύναται να διαχειρίζεται μεγάλο όγκο πληροφοριών οι οποίες αφορούσαν συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων στις εσωτερικές τους διαδικασίες και συνεργασίες αλλά και στις συναλλαγές με τους πελάτες / προμηθευτές τους. Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην εφαρμογή του συστήματος αυτού είναι το κόστος των αναγκαίων δικτύων επικοινωνίας καθώς και η ανάγκη της υιοθέτησης του από όλους τους συνεργάτες μίας επιχείρησης που ενσωμάτωνε στην επιχειρηματικότητα της

Βασικό ηλεκτρονικό εμπόριο. Αφήνοντας πίσω την χρήση εξειδικευμένων δικτύων για την χρήση EDI εφαρμογών, άρχισε να εμφανίζεται η χρήση των ιστοσελίδων των επιχειρήσεων σαν μέσο για την συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών χωρίς διαμεσολάβηση. Στη φάση αυτή αναπτύχθηκαν εφαρμογές ηλεκτρονικών και εδραιώθηκε η χρήση του διαδικτύου ως κανάλι πώλησης των προϊόντων των επιχειρήσεων.

Εμπορικές κοινότητες. Με την έμφαση που δόθηκε ως νέο μέσο για την επιχειρηματικότητα με πολλούς αξιοποιήσιμους τομείς, άρχισαν να εμφανίζονται επιχειρήσεις οι οποίες ανέλαβαν να λειτουργήσουν επιχειρηματικές κοινότητες όπου μπορούσαν να έρθουν σε επαφή αγοραστής και πωλητές.

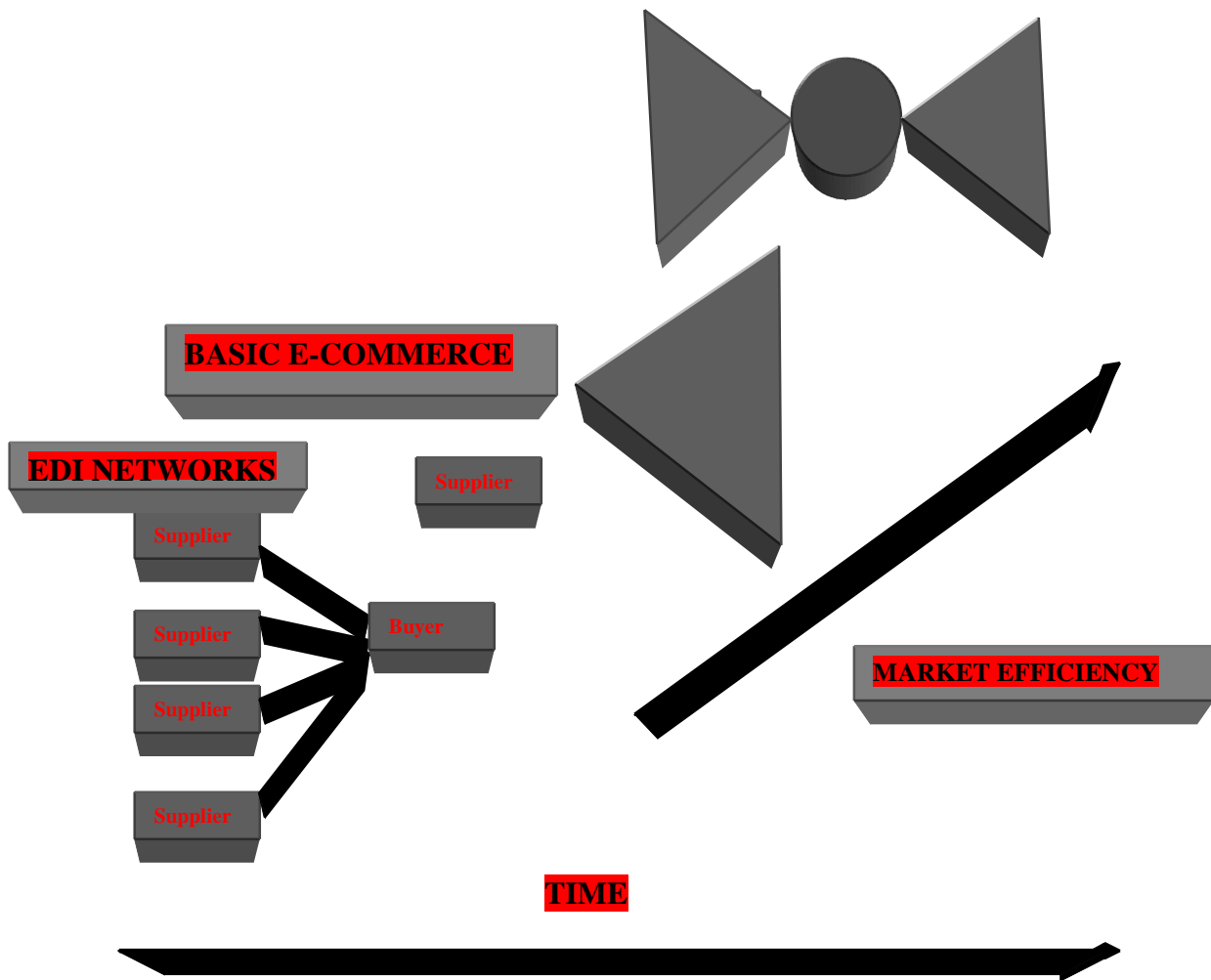
*Εμπορικές συνεργασίες*²³. Στην εξελεγκτική πορεία που ακολούθησε η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα έκαναν την εμφάνιση τους φορείς που συμμετείχαν στις εμπορικές κοινότητες ως υποστηρικτές παρέχοντας υπηρεσίες υποστήριξης των

²¹ Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge

²² Δουκίδης Γ., Φραγκοπούλου Α., Αναγνωστόπουλος Ι., (1993) "EDI- Ηλεκτρονική Μεταβίβαση Δεδομένων", Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.

²³ Νόνας Δ., Γεωργόπουλος Ν., (2001) "Η Ανάπτυξη του Διαδικτύου και οι Σύγχρονες Χρηματοοικονομικές Συναλλαγές", Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς,

ενδιάμεσων διαδικασιών μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τις αλλαγές που έγιναν στο εμπόριο την τελευταία δεκαετία.



ΣΧΗΜΑ 1: ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ²⁴

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

²⁴ Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge

3.2.Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Οι ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά επιτεύγματα που απορρέουν από την ανάπτυξη και τη γενικευμένη χρήση του διαδικτύου ως νέο μέσο για την επιχειρηματικότητα. Μια ηλεκτρονική αγορά είναι ένας δικτυακός τόπος όπου πολλαπλοί αγοραστές και προμηθευτές πραγματοποιούν επιχειρηματικές συναλλαγές μεταξύ του διαδικτύου. Οι συναλλαγές μεταξύ εταιριών μέσω του διαδικτύου επιβάλλουν την συνεργασία με εταιρίες πληροφορικής οι οποίες μπορούν να επεμβαίνουν στις διαδικασίες παραγγελιών των εταιριών και να σημειώνουν τις συναλλαγές.

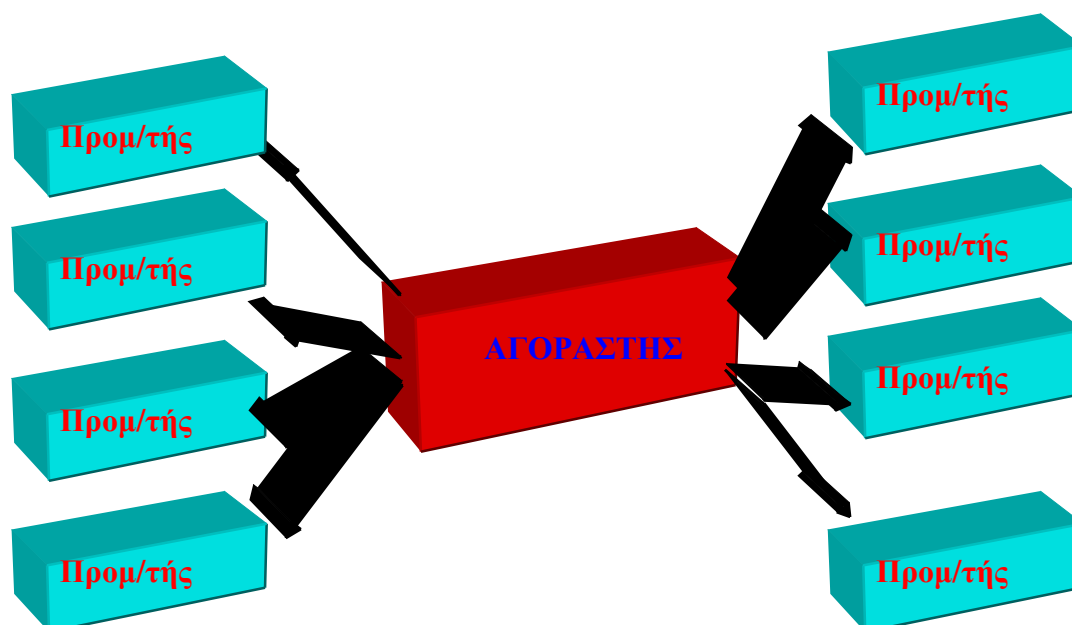
Οι ηλεκτρονικές αγορές βρίσκονται σε μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια λόγω της δυνατότητας πρόσβασης σε μεγαλύτερο αριθμό πελατών και της εξοικονόμησης χρημάτων για την προώθηση των προϊόντων. Στις μεγαλύτερες αγορές του κόσμου οι εταιρίες αναπτύσσονται παρέχοντας τα προϊόντα τους μέσω του διαδικτύου.

Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των εταιριών βρίσκεται στις ΗΠΑ. Στην Ευρώπη ο μεγαλύτερος αριθμός τέτοιων εταιριών βρίσκεται στην Μεγάλη Βρετανία. Στις άλλες χώρες οι εταιρίες είναι λίγες και συνήθως είναι υποκαταστήματα μεγαλύτερων εταιριών.

3.3.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

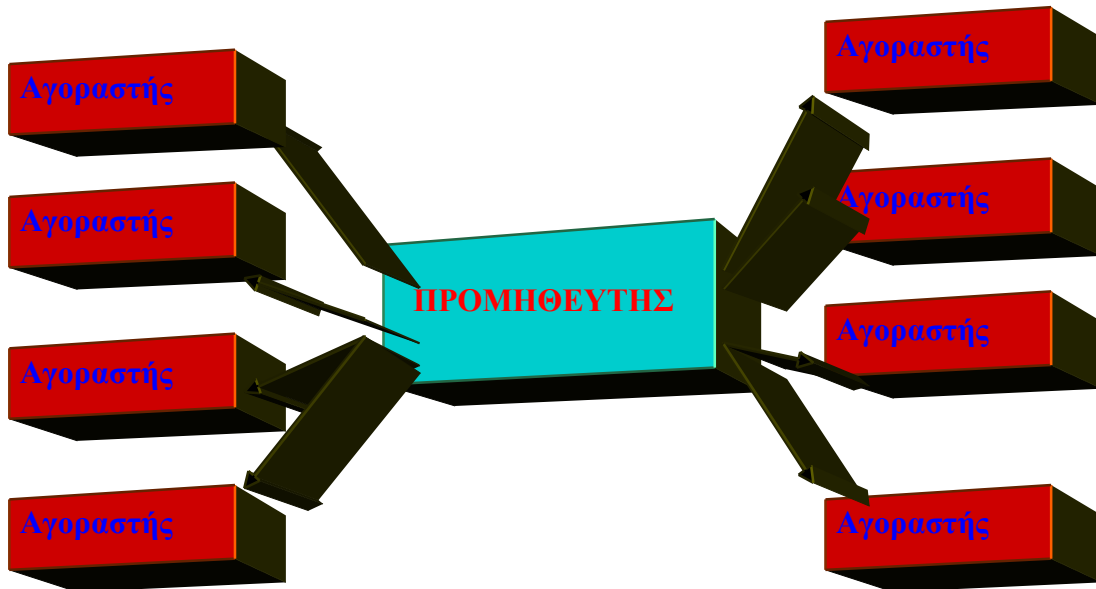
Οι ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές που αναπτύχθηκαν στο πρόσφατο παρελθόν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση διάφορους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη φυσιογνωμία τους. Οι αγορές, όπως δίνονται από την IBM²⁵, κατηγοριοποιούνται σε 4 διαφορετικές κατηγορίες και φαίνονται παρακάτω:

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

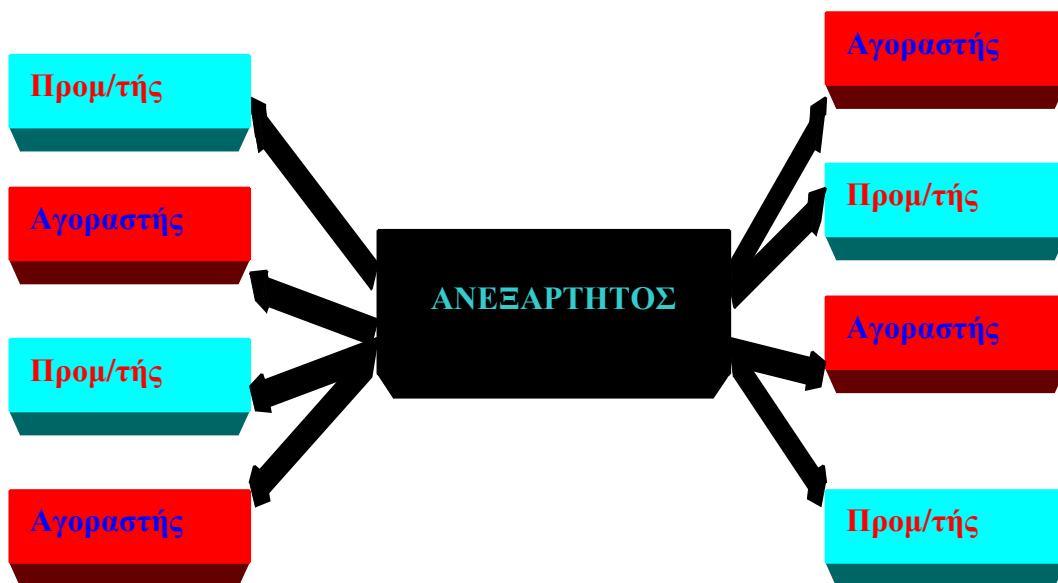


Αγορές καθοδηγούμενες από προμηθευτές (seller-driven), όπου η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται από ένα συνεταιρισμό προμηθευτών ή πωλητών, οι οποίοι πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου.

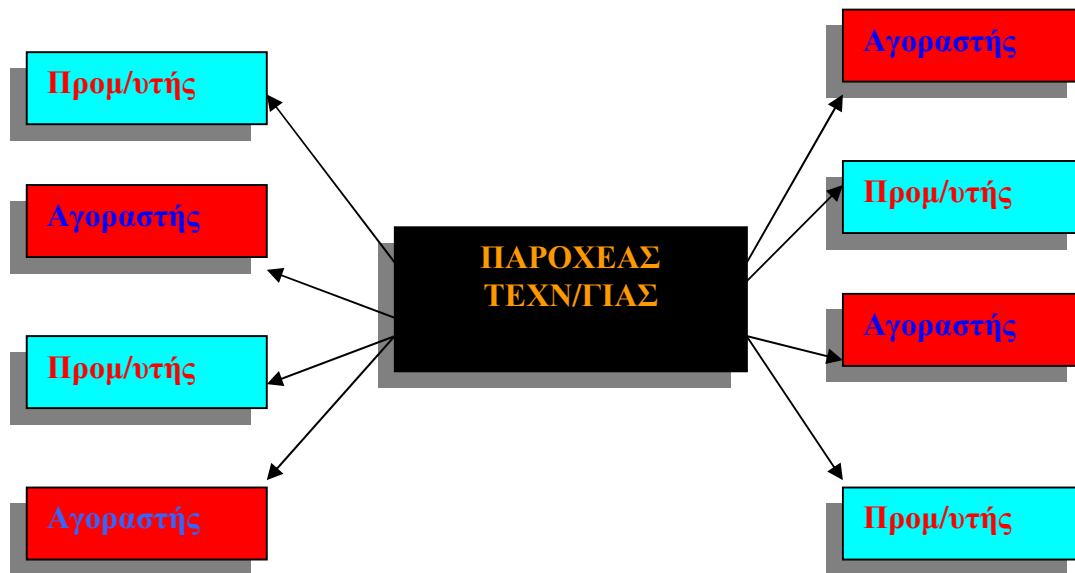
²⁵ IBM Corporation, (2000) "Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"



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



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



Η πιο δημοφιλής αγορά είναι αυτή των ανεξαρτήτων ηλεκτρονικών αγορών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αποτελεί δομή που παρέχει ευελιξία και στους αγοραστές και του πωλητές, οι οποίοι δεν έχουν το επιχειρηματικό ρίσκο της υλοποίησης δικών τους ηλεκτρονικών αγορών, δεν είναι αναγκαίο να επενδύσουν σε δική τους ηλεκτρονική αγορά, δεν υφίστανται το κόστος λειτουργίας και συντήρησης κλπ. Η αγορά που καθοδηγείται από αγοραστές, έχει περισσότερο ξεκάθαρους στόχους και αντικείμενο. Οι δημιουργοί κάθε ηλεκτρονικής αγοράς προσβλέπουν σε άμεσα οικονομικά οφέλη από τη λειτουργία της, που προέρχονται από οικονομίες κλίμακας λόγω των ηλεκτρονικών συναλλαγών, οικονομία από την πτώση των τιμών λόγω ανταγωνισμού των προμηθευτών και ακόμη έσοδα από την «πώληση υπηρεσιών σε τρίτους αγοραστές-χρήστες τις αγοράς. Η κατηγορία που καθοδηγείται από παροχείς τεχνολογικών εφαρμογών, έχει χαμηλότερο ενδιαφέρον για τη δημιουργία ηλεκτρονικών αγορών της κατηγορίας αυτής. Όσο αφορά τη κατηγορία που αφορά αγορές καθοδηγούμενες από προμηθευτές, ενέχει σημαντικό ρίσκο επένδυσης σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες, δεδομένου ότι ένα σύνολο παραγόντων που διαμορφώνουν την πώληση, δεν είναι εύκολα προβλέψιμο.

3.4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ
Οριζόντιες Αγορές	141	Ενέργεια	29
Βιομηχανικός εξοπλισμός και υπηρεσίες	133	Επιστήμη	28
Μεταφορές αγαθών	110	Αεροπορία	26
Ποτό-Φαγητό	89	MME	24
Ηλεκτρονικά	74	Εξοπλισμός	24
Γεωργία	72	Δασοκομία	24
Οικοδομές	71	Γεωγραφικού Περιεχομένου	22
IT Προϊόντα	61	Ναυτιλιακά	22
Ιατρικά	60	Κυβέρνηση	20
Υπηρεσίες	58	Περιβάλλον	18
Οικονομικά – Ασφαλιστικά Προϊόντα	52	Χαρτί και Πολτός Χαρτιού	17
Χημικά	51	Φιλοξενία και Διασκέδαση	17
Μέταλλα	39	Συσκευασία	13
Καταναλωτικά Αγαθά	38	Εκπαίδευση και Επιμόρφωση	12
Τηλεπικοινωνίες	36	Εργοστάσια	11

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ
Υφάσματα και δέρματα	35	Κτηματομεσιτικές Υπηρεσίες	10
Απογραφή και Ανταλλαγή Αυτοκίνηση	35	Τέχνες και Ψυχαγωγία	6
Εκτυπώσεις	33	Προϊόντα «δεύτερο χέρι»	5
Πλαστικά και Ελαστικά	31	Άμυνα	3
	30	Άλλοι κλάδοι	61
	ΣΥΝΟΛΟ		1641

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΥΧΝΑ ΕΜΦΑΝΙΖΟΜΕΝΑ E-MARKET PLACES ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ²⁶

²⁶ www.emarketplaces.com

Τα αντίστοιχα στοιχεία για την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 : ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ²⁷

Η αγοραστική πλευρά αναφέρεται στις προμήθειες μέσω του διαδικτύου, περιλαμβάνοντας όλες τις εφαρμογές για την αγορά προμηθειών τόσο για την παραγωγή όσο και για τις άλλες μη-παραγωγικές λειτουργίες. Οι σημαντικότερες εφαρμογές για τις προμήθειες είναι η ενσωμάτωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο κατάλογος, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η διατήρηση και επισκευή.

Το εσωτερικό σύστημα περιλαμβάνει όλες τις εσωτερικές εφαρμογές για την κάθε επιχείρηση. Όλες αυτές οι εφαρμογές μπορούν να συνεργαστούν ή και συνεργάζονται με συστήματα ERP. Η επιχειρηματική νοημοσύνη και οι αναλυτικές λειτουργίες της εξόρυξης των δεδομένων (data mining) βρίσκονται στην κορυφή της αποθήκης πληροφοριών και επιχειρηματικών δεδομένων. Ένα περιβάλλον συνεργασίας υποστηρίζει τη ροή των εργασιών από τα διαφορετικά λειτουργικά θεματικά πεδία

²⁷ www.emarketplaces.com

της επιχειρηματικότητας μέσω του διαδικτύου. Η γενική διαχείριση επηρεάζει το περιβάλλον συνεργασίας των εφαρμογών. Ένας επιχειρηματικός κατάλογος ο οποίος περιλαμβάνει τα προφίλ των χρηστών και τις εφαρμογές για την συνολική διαχείριση όπως και την οργάνωση όλων των εμπορικών ηλεκτρονικών εφαρμογών, οι οποίες με την σειρά τους διαχειρίζονται τα δικαιώματα πρόσβασης σε αυτές από τους χρήστες, και την προνομιακή πρόσβαση για τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους επιχειρηματικούς συνεργάτες και τους πελάτες.

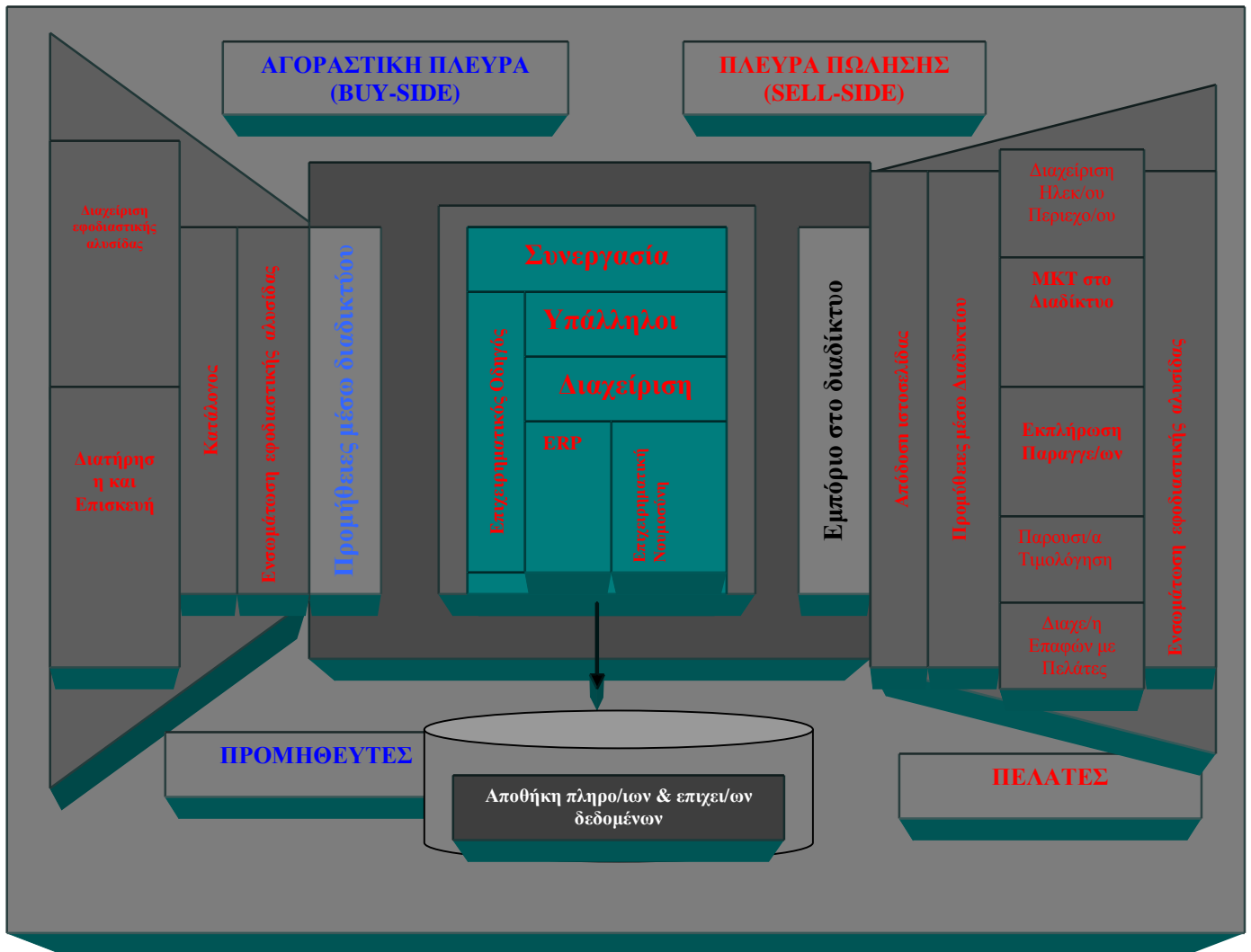
Η πλευρά πώλησης περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την πώληση και την εμπορία των προϊόντων, για την ικανοποίηση των πελατών και την καθιέρωση της θέσης της επιχείρησης στο εμπορικό διεπιχειρείν. Οι πελάτες μπορεί να είναι άλλες επιχειρήσεις, διανομείς ή καταναλωτές. Οι σημαντικότερες ηλεκτρονικές εμπορικές εφαρμογές είναι το ηλεκτρονικό κατάστημα και ο ηλεκτρονικός κατάλογος των προϊόντων, διαχείριση ηλεκτρονικού περιεχομένου, ηλεκτρονικό marketing, εκπλήρωση των παραγγελιών, και η διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες. Επίσης, οι εφαρμογές για την προσωποποίηση της ιστοσελίδας (personalization) καθώς και η απόδοσή της μορφοποιούν ένα καθεστώς το οποίο βελτιστοποιεί την αποτελεσματικότητα.

Για την καλή και αποτελεσματική λειτουργία μίας επιχείρησης, είναι σημαντικό να μπορούν να συνεργάζονται καλά η αγοραστική πλευρά με την πλευρά πώλησης και το εσωτερικό σύστημα της επιχείρησης²⁸. Για την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα, οι εφαρμογές που αναφέρονται στην εσωτερική λειτουργία είναι οι σημαντικότερες και είναι σχεδόν βέβαιο ότι σε αυτές στηρίζεται η καθιέρωση της επιχείρησης στο διαδίκτυο όταν επιτευχθεί και η ιδανική συνεργασία των εφαρμογών αυτών με τις λειτουργίες της φυσικής επιχείρησης.

²⁸ Evans, P, Wurster, T.S, 1999, "Getting real about virtual commerce", Harvard Business Review, 84-94.

3.5 ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Το εμπορικό επιχειρηματικό μοντέλο για το οποίο παρατηρείται στην ευρύτερη αγορά παρουσιάζεται αναλυτικά στο σχήμα που ακολουθεί. Στο σχήμα αυτό παρουσιάζεται η οργάνωση των κυριότερων συστατικών ενός ολοκληρωμένου και προσανατολισμένου στο διαδίκτυο, επιχειρηματικού περιβάλλοντος²⁹.



ΣΧΗΜΑ 2 : ΝΟΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ³⁰

²⁹ Rayport, J.F, Sviokla, J.J, 1994, "Managing in the marketspace", Harvard Business Review, 141-50.

³⁰ Cicalese, M., Gordon, L., Allard, K "Internet Commerce Practices", June 26, 2000

4.0. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ E- ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΗ

4.1.ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ B2B – ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ

Η δυναμική του ηλεκτρονικού εμπορίου βρίσκεται αρκετά μακριά από λύσεις point to point οι οποίες τυπικά έχουν πολύ υψηλά κόστη. Η ευρεία διάδοση του Internet έχει εξαλείψει τις γεωγραφικές αποστάσεις ενώ ταυτόχρονα έχει κάνει την επικοινωνία πολύ ευκολότερο ζήτημα, μιας και μπορούμε να μιλάμε πλέον για παγκόσμια επικοινωνία, όπου το πλήθος των συμμετεχόντων μπορεί να ξεπερνά κατά πολύ τους δύο. Θα μπορούσε να κανείς να διακρίνει τρεις κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου οι οποίες είναι οι ακόλουθες³¹:

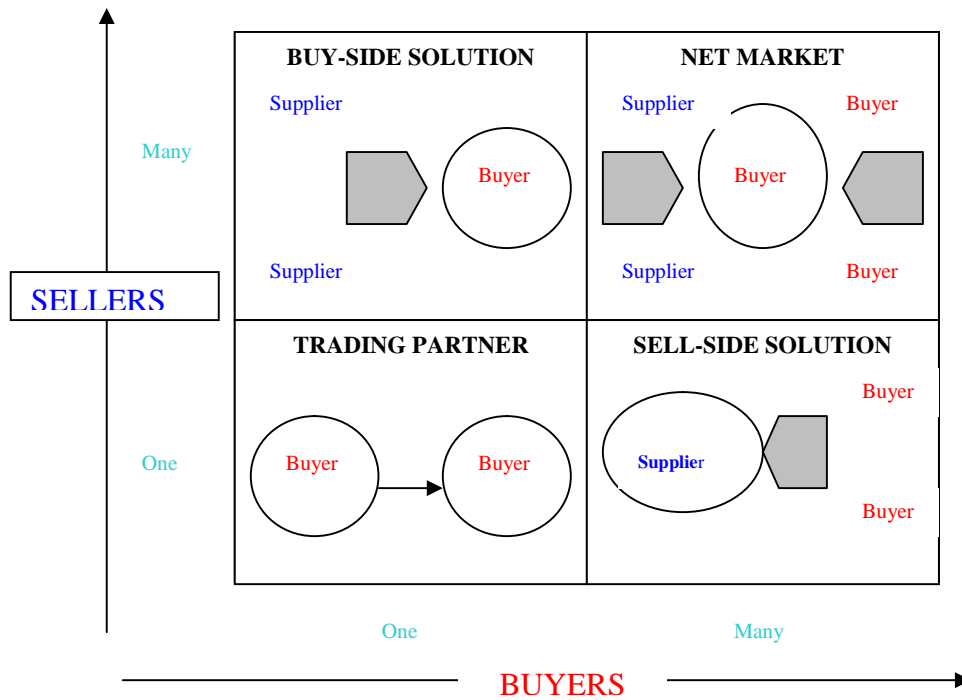
Buy side : Ένας αγοραστής πολλοί προμηθευτές. Αυτή η μορφή μειώνει τα κόστη διαδικασίας, αυξάνει όμως τον ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών

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

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

³¹Πανδή Ε, (2002) “ Τρεις διαφορετικοί τύποι B2B e-commerce” e-business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’

Το επόμενο σχήμα παρουσιάζει τις παραπάνω μορφές



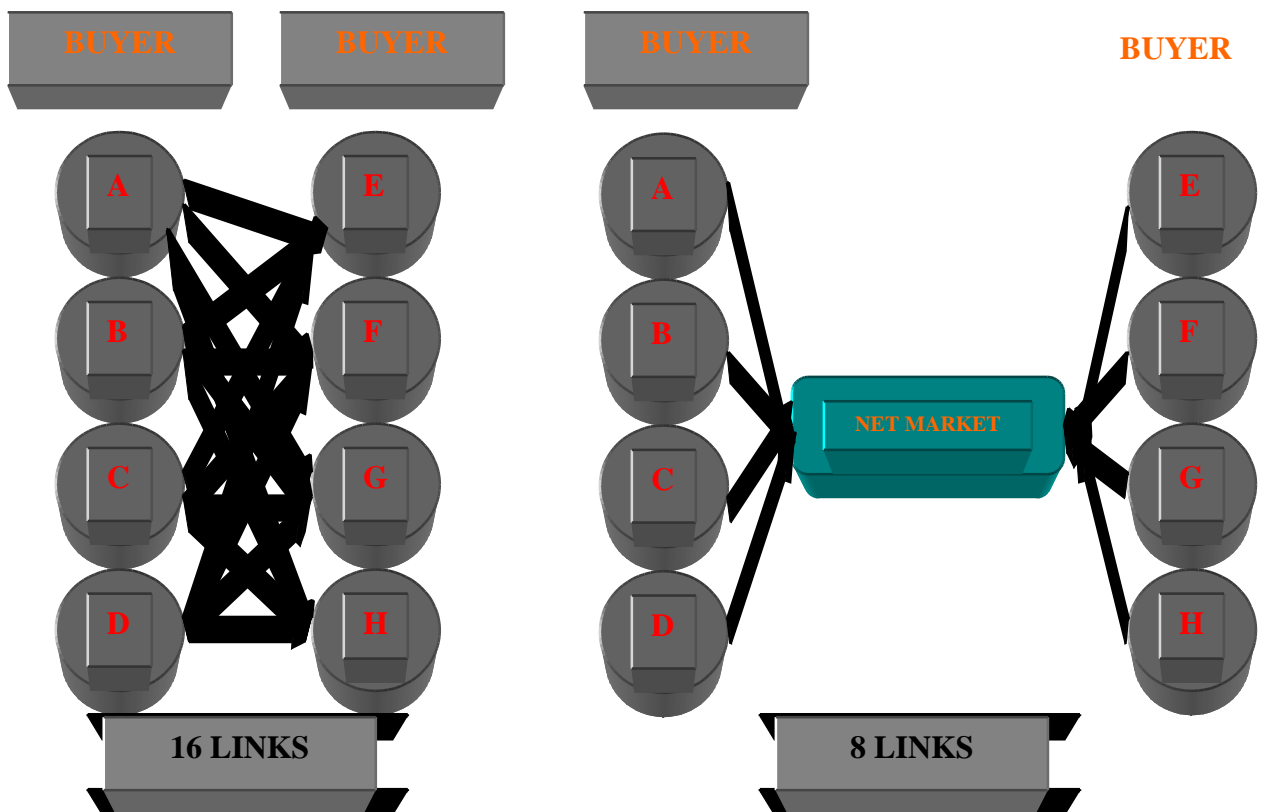
ΣΧΗΜΑ 3 : ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ-ΑΓΟΡΩΝ³²

³² Klein, L, Quelch, J.A, 1996, "The Internet and international marketing", Sloan Management Review, 37, 3, 60-75.

4.2.ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ MARKET PLACE

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αγοραστών και των προμηθευτών που έρχονται σε επαφή μέσα από μια ουδέτερη αγορά τόσο πιο σημαντικός είναι ο ρόλος αυτών. Κι αυτό γιατί ως ουδέτερος παράγοντα μιας και μειώνει τον αριθμό των διοδίων επαφής συγκριτικά με αυτές που υπάρχουν σε μια point to point κατάσταση.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται:



ΣΧΗΜΑ 4: ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ³³

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

³³Peters, Y. 2001 "Implementing new business models for the Internet Economy" Reuters Business report

4.3.CONTENT OR CATALOGUE MANAGEMENT

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

4.4 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ³⁴

Μπορούμε να προσδιορίσουμε τέσσερις διαφορετικούς τύπους χρηματοοικονομικών συναλλαγών σήμερα στα πλαίσια των B2B εφαρμογών

Κατευθυνόμενες από τους αγοραστές (Buyer Managed)

Κατευθυνόμενες από τους προμηθευτές (Supplier Managed)

Σχεδιαστές αγοράς (Market makers)

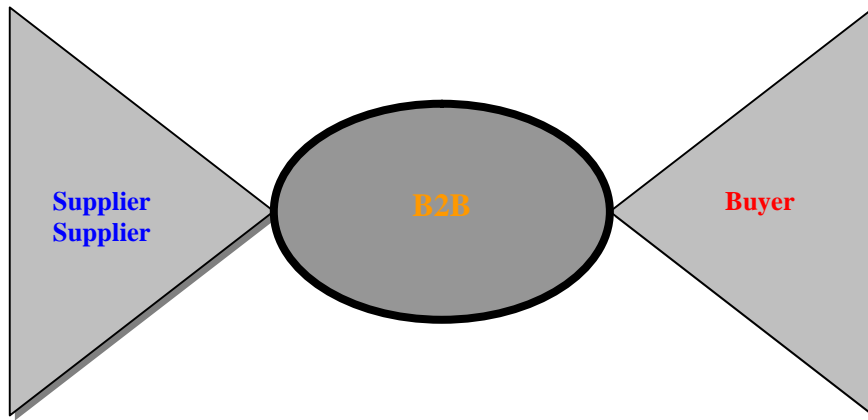
Τρόπο ταξινόμησης των προϊόντων (Content Aggregators)

4.4.1 BUYER MANAGED

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

³⁴ e-Business forum “Πρακτικά

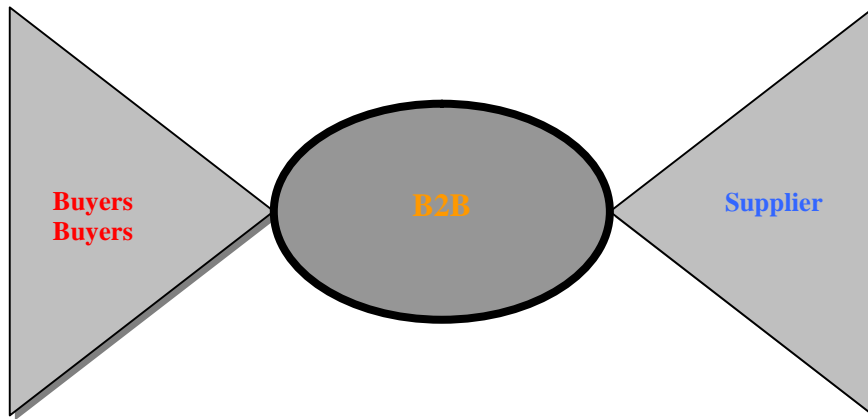
Buyer Managed



4.4.2 SUPPLIER MANAGED

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

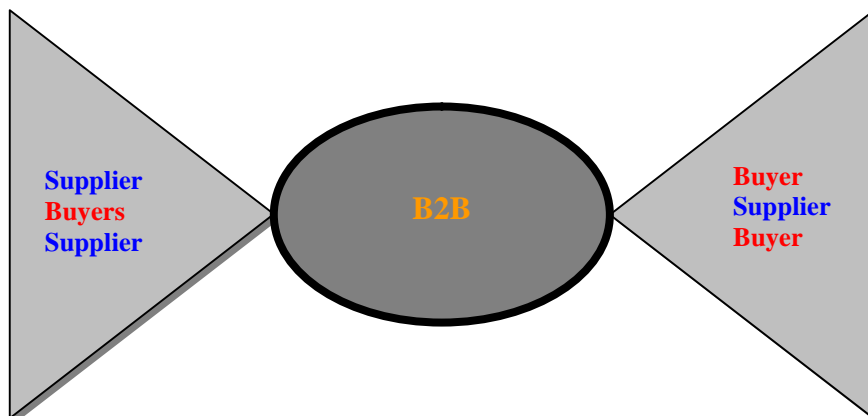
Supplier Managed



4.4.3 MARKET MAKERS

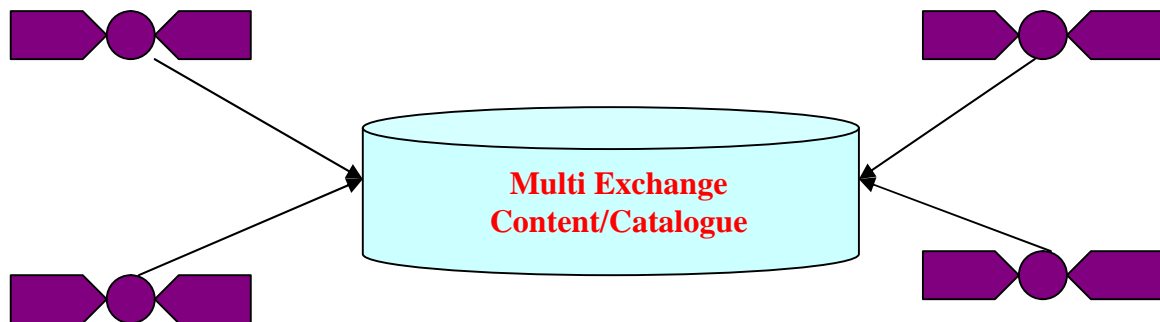
Οι market makers είναι αυτόνομοι και ανεξάρτητοι από αγοραστές και προμηθευτές. Ο ρόλος τους προσδιορίζεται ως τρίτου «ενδιάμεσου φορέα» και στόχος του είναι η γρήγορη και ανώνυμη παράδοση των προϊόντων. Τα έσοδα τους προέρχονται από τις παραγγελίες και τα κόστη των μεταφορών.

Market Makers



4.4.4. CONTENT AGGREGATORS

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



4.5.ΚΑΘΕΤΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ³⁵

4.5.1.ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΚΑΘΕΤΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Οι κάθετες αγορές (Vertical Market places) εξυπηρετούν τις ανάγκες εξειδικευμένων κλάδων της οικονομίας προμηθεύοντας συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες (direct materials) που αφορούν κάθε κλάδο.

4.5.1.1. ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ

Οι οριζόντιες αγορές (Horizontal Market places) σχετίζονται με υπηρεσίες και προϊόντα που χρησιμοποιούνται από εταιρίες στο σύνολο των κλάδων της οικονομικής δραστηριότητας και αναφέρονται στο MRO (συντήρηση, επισκευή και υποστηρικτικές εργασίες / διαδικασίες). Οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από μεγάλο όγκο συναλλαγών (liquidity), ευρύ φάσμα προμηθευτών που δραστηριοποιούνται σε εμπόριο αγαθών όπως αγορά αναλωσίμων, επίπλα γραφείου, μηχανογραφικό εξοπλισμό, υπηρεσίες ταξιδιών και ασφαλειών. Μέσω των αγορών αυτών αγοραστές και προμηθευτές έχουν την δυνατότητα να συναλλάσσονται για όλα τα εκτός παραγωγικής διαδικασίας προϊόντα.

4.5.2.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

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

Ανταγωνισμός από επιχειρήσεις που ξεκινούν (start-ups). Τέτοιου είδους επιχειρήσεις μπορούν να παρακινήσουν καθιερωμένες εταιρίες να αναλάβουν δράση, ειδικά αν το διαδίκτυο γίνει ένα σημαντικό κανάλι πωλήσεων για τον συγκεκριμένο κλάδο της βιομηχανίας. Αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό

³⁵ Πανδής Ε, (2002) “Τι είναι marketplaces” e-business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’

επενδυτών και μεγάλα ποσά επενδύσεων (για παράδειγμα, venture capital) και έτσι πιέζουν μέσω του ανταγωνισμού τις μεγάλες επιχειρήσεις να δεχτούν την πρόκληση. Ο κλάδος των επενδύσεων και της λιανικής πώλησης είναι καλά παραδείγματα του φαινομένου αυτού.

Ευκολία προσαρμογής στις δυνατότητες του διαδικτυακού εμπορίου. Ειδικοί αναλυτές από την πλευρά των καταναλωτών στο διαδίκτυο έχουν επισημάνει ότι ορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες πωλούνται ευκολότερα μέσω του διαδικτύου από κάποια άλλα. Προϊόντα τα οποία βασίζονται στην πληροφόρηση, για παράδειγμα, είναι τυπικά πιο εύκολο να πωληθούν ηλεκτρονικά τόσο από άλλες επιχειρήσεις όσο και από τους τελικούς καταναλωτές, απ' ό,τι ορισμένα προϊόντα τα οποία οι αγοραστές χρειάζονται να έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους και οπότε προσφέρονται μόνο σε καταστήματα ή σε εκθέσεις. Η τάση αυτή βοηθά στην κατανόηση της μεγάλης ανάπτυξης των κλάδων των επενδύσεων και των ταξιδιών και της καθιέρωσής τους ως πρωτοπόρους στον τομέα του ηλεκτρικού διεπιχειρείν.

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

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα επιμέρους στοιχεία και αναλύσεις για την θέση που καταλαμβάνει κάθε κλάδος στην κλίμακα υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου
Τουρισμός - ταξίδια. Κανένας άλλος κλάδος δεν υποβάλλεται σε τέτοια αλλαγή όπως ο κλάδος των ταξιδιών. Όπως έχει προαναφερθεί, τα συστήματα της ηλεκτρονικής κράτησης θέσεων (τα οποία αποτελούν και επέκταση των προηγούμενων πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνταν στο άμεσο παρελθόν) αποτελούν παράγοντα ολοκληρωτικής μεταβολής όσον αφορά την σχέση μεταξύ των

προμηθευτών (π.χ. αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, και ναυτιλιακές επιχειρήσεις), των ενδιάμεσων (π.χ. ταξιδιωτικά γραφεία και μεσάζοντες) και των πελατών.

Επενδύσεις. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί έναν ζωτικό παράγοντα για τον κλάδο των επενδύσεων εδώ και κάποια χρόνια. Αλλά μέχρι την έλευση των χρηματιστών που παρέχουν προεξοφλητικό επιτόκιο και την καθιερωμένη βασισμένη στην τηλεφωνική επικοινωνία επιχειρηματικότητά τους, τέτοιου είδους πρόσβαση ήταν απαγορευμένη στους ενδιάμεσους -συναλλασσόμενους, σύμβουλους επενδύσεων, και χρηματιστών

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

Κατασκευές. Αυτός ο κλάδος είναι σε υψηλότερο σημείο στην κλίμακα απ' ότι ο κλάδος της μεταποίησης λόγω των δυναμικών προσπαθειών των κατασκευαστών ηλεκτρονικών υπολογιστών και ηλεκτρονικών να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά στο διαδίκτυο. Επίσης, στον κλάδο αυτό έχουν γίνει πολλές επενδύσεις απ' ότι στον κλάδο της μεταποίησης όσον αφορά την ανάπτυξη και εφαρμογή τεχνολογιών όπως το ERP και το EDI στην εφοδιαστική αλυσίδα

Χονδρική πώληση. Τοποθετημένος στην μέση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο κλάδος της διανομής προϊόντων μέσω της χονδρικής πώλησης απειλείται από τις ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές και τις προσπάθειες από τους παραγωγούς να πουλήσουν άμεσα μέσω των διαδικτυακών εφαρμογών.

Μεταφορές. Ο κλάδος των μεταφορών δεν είναι πολύ απομακρυσμένος από τον κλάδο των κατασκευών στην παραπάνω κλίμακα και είναι περίπου στο ίδιο επίπεδο με τον κλάδο της χονδρικής πώλησης. Οι μεταφορικές /ναυτιλιακές επιχειρήσεις παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην λιανική πώληση μέσω διαδικτύου και ήταν από τους πρώτους που υιοθέτησαν ηλεκτρονικές εμπορικές εφαρμογές για την διεκπεραίωση παραγγελιών.

Μεταποίηση. Υπάρχουν αρκετά κοινά σημεία μεταξύ της μεταποίησης και του κλάδου των κατασκευών όσον αφορά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου (για παράδειγμα, τα χημικά, τα πλαστικά και η κλωστοϋφαντουργία) διατηρούν μια συντηρητική στάση απέναντι στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών πληροφοριακών επιχειρηματικών εφαρμογών.

Κτηματομεσιτικά. Όπως και άλλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με οικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες, ο κλάδος αυτός ταιριάζει αρκετά στο τρόπο που διεξάγεται η επιχειρηματικότητα στο διαδίκτυο. Αλλά οι πωλήσεις κτηματομεσιτικών προϊόντων και υπηρεσιών δεν αναπτύσσονται τόσο γρήγορα όσο οι άλλοι οικονομικοί κλάδοι λόγω της πολυπλοκότητας και της σποραδικότητας των συναλλαγών για το πλήθος των αγοραστών. Η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα στο κλάδο αυτό θα βοηθήσει στην μείωση των αμοιβών των συναλλαγών και κατ' επέκταση στην μείωση των αμοιβών για τους δανειζόμενους.

Ασφάλειες. Όπως και ο προηγούμενος κλάδος, οι αγορές ασφαλιστικών προϊόντων διακρίνονται από κάποια πολυπλοκότητα και δεν έχουν σταθερή συχνότητα. Αν και τα συμβόλαια θα πωλούνται ηλεκτρονικά με αυξητικούς ρυθμούς, η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα επικεντρώνεται μεταξύ των ασφαλιστών οι οποίοι καλούνται να βελτιώσουν την παροχή των υπηρεσιών τους με την ηλεκτρονική διάθεση αντιπροσώπων ηλεκτρονικά και με την προσφορά υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας στους ασφαλιζόμενους.

Υγεία. Ο μεγάλος κλάδος της υγείας διαθέτει πολλές ευκαιρίες για να εφαρμόσει διαδικτυακές εμπορικές λύσεις για την μείωση του κόστους και την βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας. Αλλά η πολυπλοκότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η γραφειοκρατία και η κατακερματισμένη φύση του θα αποτελέσουν ανασταλτικούς παράγοντες για την γρήγορη υιοθέτηση του διαδικτυακού εμπορίου.

Κοινής ωφελείας (Ενέργεια). Αυτός ο κλάδος της βιομηχανίας είναι μάλλον συντηρητικός όσον αφορά τον βαθμό υιοθέτησης των τεχνολογιών πληροφορικής παρά την μακρόχρονη τάση προς την εφαρμογή διοικητικών διαδικασιών από την πλευρά της ζήτησης. Η πρώτη ευκαιρία για την υλοποίηση ηλεκτρονικών εφαρμογών

θα επέλθει από την μεταφορά ενέργειας μεταξύ ελεύθερου συναγωνισμού των παραγωγών και των διανομέων.

Εκπαίδευση. Υπάρχει μια πολύ καλή προοπτική για διαδικτυακές εμπορικές εφαρμογές στο χώρο της εκπαίδευσης αλλά υπάρχουν επίσης και πολλά εμπόδια. Ενώ τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν αρκετό υλικό, για παράδειγμα, ο μεγαλύτερος όγκος του θα πρέπει να μεταφερθεί σε ηλεκτρονική μορφή έτσι ώστε να μπορέσει να ανέβει στο διαδίκτυο. Επίσης, οι προϋπολογισμοί που ξοδεύονται για την εκπαίδευση στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων είναι γενικότερα χαμηλότερα από κάθε άλλο κλάδο της βιομηχανίας. Οι πιο προχωρημένοι από τον κλάδο της εκπαίδευσης που υλοποιούν διαδικτυακές εμπορικές εφαρμογές είναι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις (dot-coms), ιδιωτικά πανεπιστήμια και μεγάλες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους.

4.5.3.ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Το Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ πέρα από τα πλεονεκτήματα που δίνει μπορεί να δημιουργήσει και κάποια προβλήματα. Τα προβλήματα εστιάζονται σε τρεις κατηγορίες³⁶:

▫ Προβλήματα που δημιουργούνται από την οργάνωση των επιχειρήσεων.

Τα προβλήματα εστιάζονται στον τρόπο που διοικούνται οι επιχειρήσεις, στις διαδικασίες τους και στο προσωπικό που συμμετέχει σε αυτές. Απαιτείται η κατάλληλη οργανωτική και διοικητική πολιτική που να μπορέσει να θέσει τις νέες τεχνολογίες και το ηλεκτρονικό εμπόριο σαν ένα εργαλείο στρατηγικής που να εξυπηρετεί τους στόχους της επιχείρησης και όχι σαν ένα ακόμα τμήμα της μηχανογράφησης. Θα πρέπει να υπάρχει η σωστή ενημέρωση της διοίκησης των επιχειρήσεων για την ορθή χρήση των νέων τεχνολογιών για τους σκοπούς της στρατηγικής, για τα οφέλη που θα προκύψουν στη λειτουργία τους αλλά και για τα

³⁶ Καλαθάς – Ανδριόπουλος (2001) « Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας» e-business Forum memo 9/2/2001

πιθανά εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπιστούν στη διαδικασία υλοποίησης για να διασφαλιστεί η συνεχής συμπαράσταση των διοικήσεων. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας είναι η αντίδραση των τελικών χρηστών στην νέα τεχνολογία. Θα πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική από την διοίκηση που θα προβλέπει την πλήρη ενημέρωση του προσωπικού και την εκπαίδευση τους στα νέα μέσα.

Για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα θα πρέπει να υπάρχει μία συνεχής αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, έτσι ώστε να υπάρξει προγραμματισμός και συγχρονισμός των νέων δραστηριοτήτων, να κατανεμηθούν σωστά οι πόροι, να ενεργοποιηθούν οι νέοι ρόλοι και να εφαρμοστεί ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων. Επίσης θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πρόγραμμα συνεχής εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Γενικά θα απαιτηθεί μία μεγάλη αλλαγή στο τρόπο λειτουργίας των συστημάτων της επιχείρησης και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ικανότητες και δυνατότητες για να έχει επιτυχία η εγκατάσταση των νέων τεχνολογιών.

▫ Τεχνολογικός εξοπλισμός και μεθοδολογίες που ακολουθούνται

Ο υπάρχων τεχνολογικός εξοπλισμός είναι καθοριστικής σημασίας για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών σε μία επιχείρηση. Έλλειψη μηχανογραφημένης υποδομής ή έλλειψη λειτουργικότητας της προκαλεί αδυναμία εκμετάλλευσης της πληροφορίας που ανταλλάσσεται μεταξύ των διαφορετικών συστημάτων. Η τεχνολογία είναι ένας καταλύτης που επιτρέπει αποτελεσματική επικοινωνία. Η εκμετάλλευση όμως της πληροφορίας εξαρτάται από το μηχανογραφικό σύστημα που θα πρέπει να εξασφαλίζει κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις.

Βασική προϋπόθεση, για να μην υπάρξει αυτό το πρόβλημα, είναι η υλοποίηση ενός έργου ανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών στην επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα αναδιοργάνωσης των διαδικασιών οι οποίες θα επηρεαστούν από το νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Θα χρειαστούν και αλλαγές σε τεχνικό επίπεδο όπως ο εμπλουτισμός των βάσεων δεδομένων των back office εφαρμογών με πεδία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για

την εκμετάλλευση των πληροφοριών που ανταλλάσσονται και αφ' ετέρου ο έλεγχος της αξιοπιστίας των ανταλλασόμενων στοιχείων μεταξύ των επιχειρήσεων³⁷.

▫ Προβλήματα που σχετίζονται με το υπάρχον Νομικό και Θεσμικό πλαίσιο

Η κάθε εμπορική επιχείρηση υπόκειται σε κανόνες και νόμους που επιβάλλονται από το Ελληνικό Δημόσιο και τις Κοινοτικές οδηγίες. Οι νέες τεχνολογίες επαγγέλλονται επικοινωνία δίχως χαρτιά, ενώ διάφορα παραστατικά απαιτείται να υφίστανται σε έντυπη μορφή. Ένα παράδειγμα είναι το δελτίο αποστολής που πρέπει να συνοδεύει τα προϊόντα κατά τη μεταφορά τους.

Όσο αφορά στα θεσμικά προβλήματα που αναφέρθηκαν μπορούν να αντιμετωπιστούν με τον σχεδιασμό ή και την αναπροσαρμογή του θεσμικού πλαισίου υποστήριξης / προϋποθέσεις του περιβάλλοντος λειτουργίας που χρηματοδοτούνται.

Για παράδειγμα, σε περίπτωση που χρηματοδοτούνται έργα ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων πρέπει να κατοχυρώνεται νομικά η ηλεκτρονική αποστολή τιμολογίων με αποτέλεσμα τη λύση του προβλήματος της επανακαταχώρησης. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει και μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα κατά την περίοδο παρακολούθησης της εξέλιξης των έργων, στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την υποβολή της πρότασης και της υλοποίησης του έργου.

Πέρα από αυτά θα υπάρχουν και άλλης φύσης προβλήματα όπως το γεγονός ότι οι περισσότερες Ελληνικές εταιρίες δεν διαθέτουν σε ικανοποιητικό βαθμό τα συστήματα (ERP – Warehouse Management) που τους επιτρέπουν την απόκτηση της μέγιστης αξίας από το ηλεκτρονικό εμπόριο.³⁸

Άλλο μεγάλο πρόβλημα είναι η ασφάλεια των συναλλαγών. Όσο και αν τα σύγχρονα συστήματα ασφαλείας έχουν αναπτυχθεί, υπάρχει μία ανασφάλεια τόσο από τις

³⁷ Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

³⁸ Σπυρόπουλος, Ι (2001) “ Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας” e-business Forum memo 9/2/2001

επιχειρήσεις όσο και από τους καταναλωτές για τα πόσο ασφαλείς είναι οι ηλεκτρονικές συναλλαγές.

5.0 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ

5.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

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

5.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ³⁹

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

Η γεωγραφική διασπορά των αγορών από μόνη της δημιουργεί προβλήματα στο εμπόριο και τις συναλλαγές. Η απόσταση είναι εκείνο το κριτήριο που τελικά χαρακτηρίζει τις αγορές αποτελεσματικές και κερδοφόρες ή αναποτελεσματικές και δύσκολα βιώσιμες. Ξεπερνώντας τις γεωγραφικές αντιξοότητες απελευθερώνονται οι αγορές και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και πιο συγκεκριμένα των Business-to-Business (B2B – διεπιχειρησιακών) ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Οι συναλλαγές ανάμεσα στις εταιρείες είναι μια αρκετά δύσκολη υπόθεση. Το να λαμβάνεις την κατάλληλη πληροφόρηση την κατάλληλη χρονική στιγμή είναι κάτι

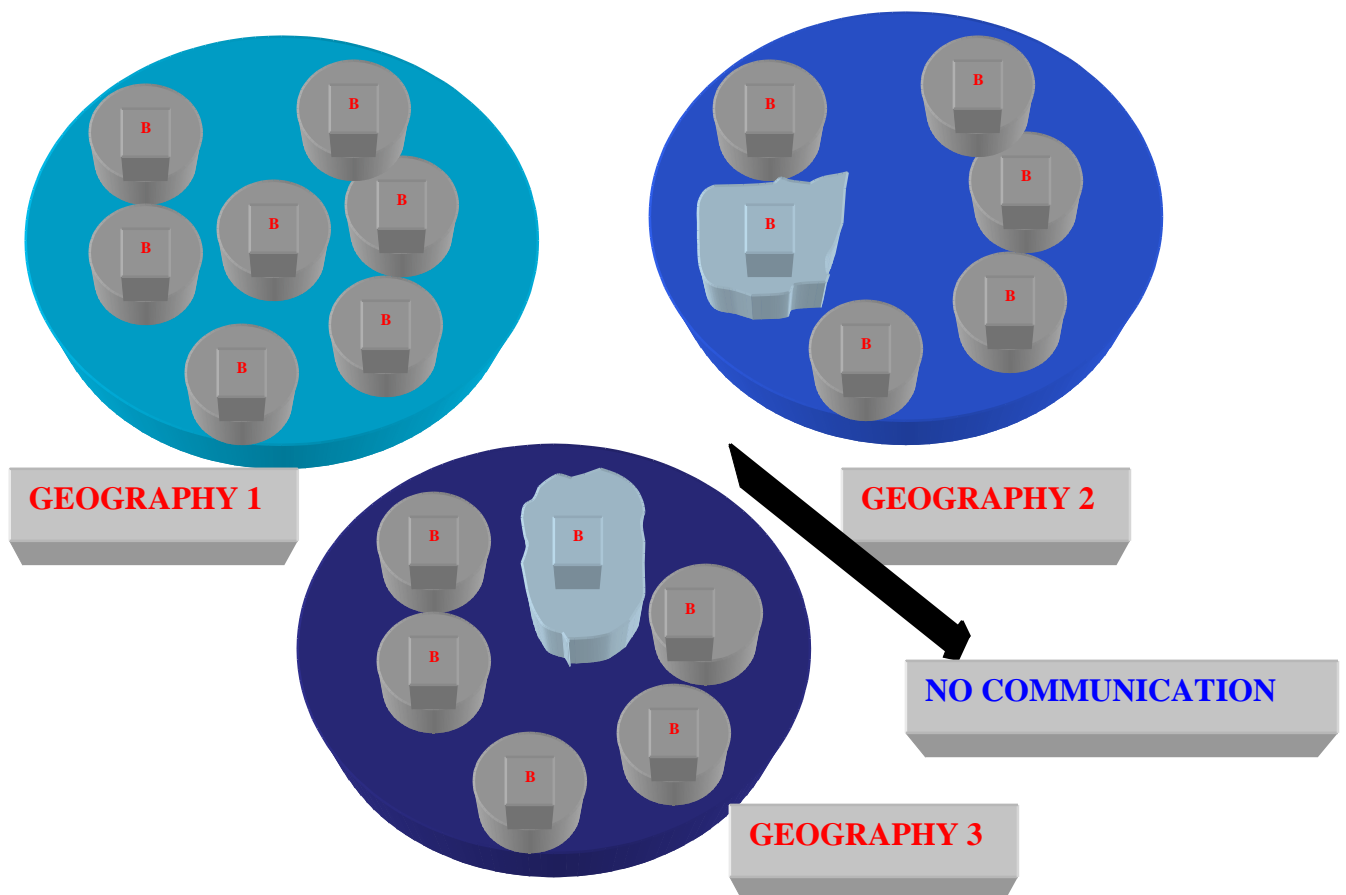
³⁹ Hamel, G. "The e-corporation, Fortune, 7/12/98, pp. 80-92

πολύ σημαντικό για μια εταιρεία. Οι εταιρείες αυτό που πραγματικά χρειάζονται είναι να χρησιμοποιήσουν το Internet ως μέσο συνεργασιών και όχι απλά ως ένα ακόμη κανάλι διανομής, αγορών και πωλήσεων.

Οι προμηθευτές δεν γνωρίζουν ακριβώς πότε οι καταναλωτές θα αγοράσουν τα προϊόντα τους, γι αυτό το λόγο φροντίζουν να δημιουργούν αποθέματα για να καλύψουν όλα τα δυνατά σενάρια. ζήτησης. Οι αγοραστές από την άλλη δεν έχουν μεγάλη δυνατότητα να αναζητούν και να βρίσκουν όλες τις εναλλακτικές πηγές προσφοράς των προϊόντων κάθε φορά που η αγορά (δομή και διάστασή της) αλλάζει..

Ο ρόλος του διαδικτύου είναι καθοριστικός σ' αυτό το τομέα μιας και δίνει την δυνατότητα της διάχυσης της πληροφορίας γρήγορα και ανάλογα με τις συνεχώς υπό διαμόρφωση συνθήκες των αγορών.

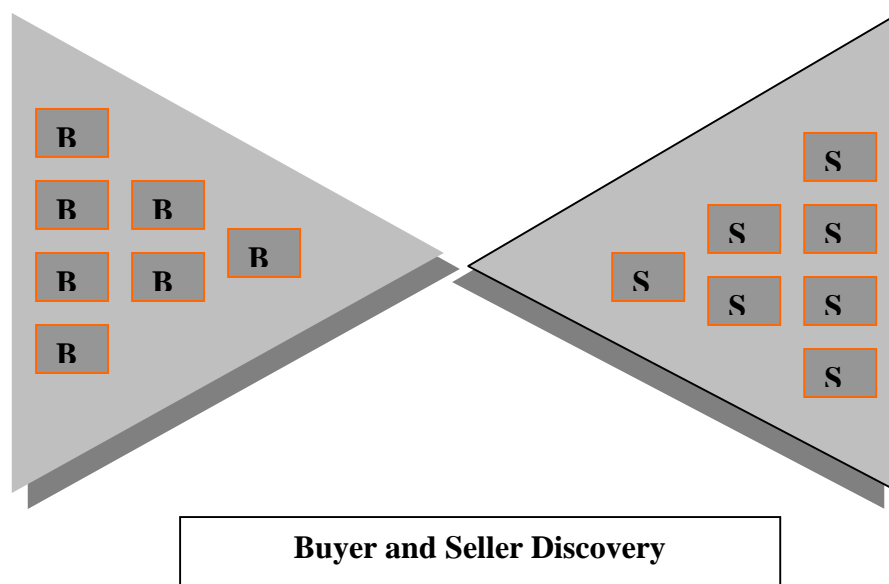
Το παρακάτω σχήμα δείχνει την γεωγραφική διασπορά πριν την χρήση του Internet.



ΣΧΗΜΑ 5: Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ INTERNET⁴⁰

Ο ρόλος του Internet στην ελαχιστοποίηση των παραπάνω προβλημάτων είναι καθοριστικός. Το Internet μειώνει το χάσμα που δημιουργείται από την γεωγραφική απόσταση ανάμεσα στους αγοραστές και τους προμηθευτές, βοηθά στην συνεργασία μεταξύ εταιρειών που μπορεί να βρίσκονται σε εκ διαμέτρου αντίθετες τοποθεσίες και ταυτόχρονα καθιστά διαφανείς τις αγοροπωλησίες και τις συνεργασίες μεταξύ των εταιρειών

Το σχήμα 6 παρέχει μια εικόνα της σύγκλισης των συναλλαγών μετά την υλοποίηση διαδικτυακών διεπιχειρησιακών δικτύων.



ΣΧΗΜΑ 6: Η ΤΟΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ INTERNET⁴¹

⁴⁰ Hamel, G. "The e-corporation, Fortune, 7/12/98, pp. 80-92

⁴¹ www.ebusinessforum.gr

5.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ B2B EUROPEAN⁴²

Τα στοιχεία προέρχονται από μια έρευνα της Data monitor για τις B2B εφαρμογές στην Ευρώπη. Η έρευνα απευθύνθηκε σε 7 ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες Αγγλία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Ελβετία και Σουηδία.

Δύο είναι οι βασικοί λόγοι που οι εταιρείες αναζητούν τις B2B εφαρμογές. Ο ένας είναι η ανάπτυξη των e-procurement λύσεων για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών της παραγγελίας και αποστολής των προϊόντων μέσω του διαδικτύου. Ο δεύτερος και ίσως σημαντικότερος είναι ο σχεδιασμός των ηλεκτρονικών συναλλαγών και των marketplaces.

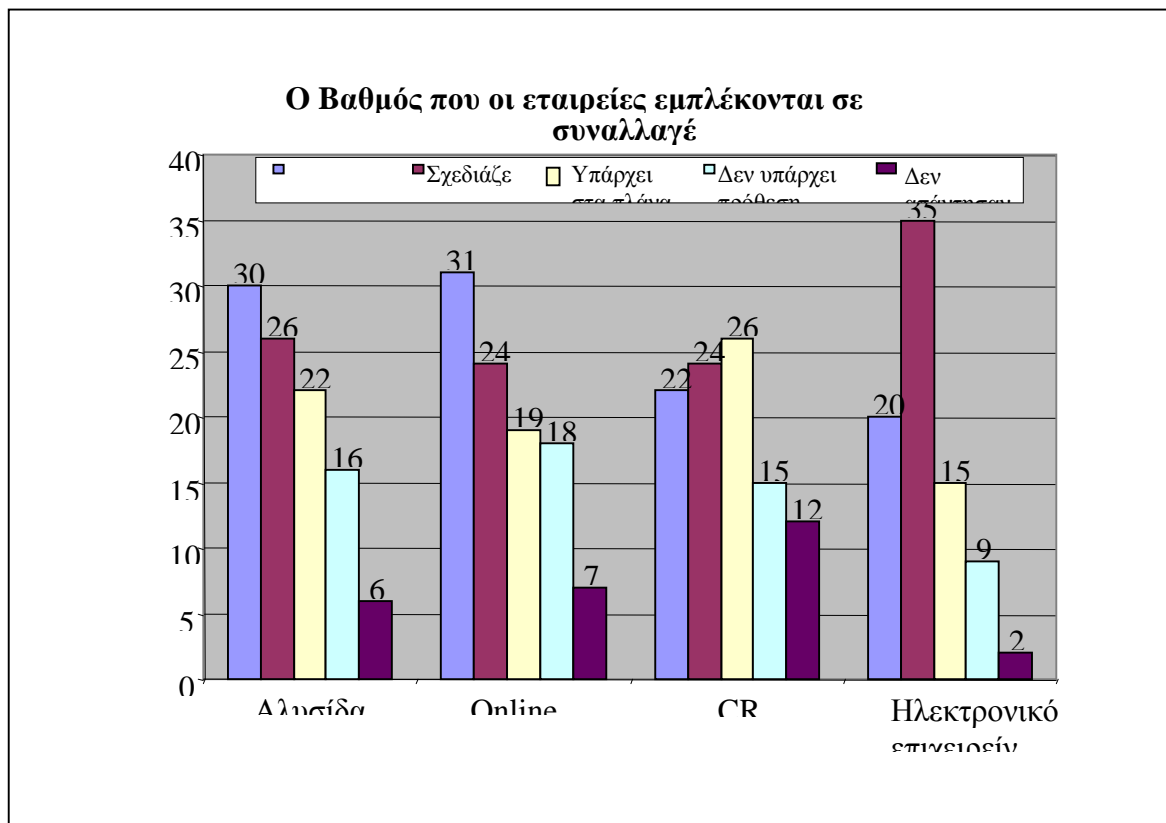
Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως το 25% των εταιρειών από την χρήση των B2B εφαρμογών επιδιώκουν πρόσβαση σε όλα τα desktops των υπαλλήλων και 21 % σε πιο φιλική συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων. Τα παραπάνω θα έχουν αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ της εταιρείας και αυτών, ενώ ταυτόχρονα συνεισφέρουν σε αύξηση της απόδοσης της εταιρείας.

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

Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει τον βαθμό που οι εταιρείες εμπλέκονται σε ηλεκτρονικές συναλλαγές⁴³.

⁴² www.infosociety.gr

⁴³ www.ebusinessforum.gr



5.4 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Ποσοτικά στοιχεία για την αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης στην Ελλάδα δεν υπάρχουν. Τα όποια στοιχεία είναι περιγραφικά. Το παράρτημα 1 έχει δείγμα τέτοιων ιστοσελίδων. Στην ελληνική αγορά υπάρχουν έξι ηλεκτρονικές αγορές (αναφέρονται σε αλφαβητική σειρά):

- Be24
- Be4retail
- CosmoOne
- e-logistics
- Onianet
- Yassas

5.4.1 BE24⁴⁴

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

Ιστορικό

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

Στόχοι

Το be24.gr δημιουργήθηκε με στόχο να αποτελέσει τον πρωτοπόρο παροχέα υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων (B2B services), καθώς και να αναπτύσσει και να υποστηρίζει τη λειτουργία επιτυχημένων ηλεκτρονικών αγορών με υψηλή ρευστότητα και αυξημένο όγκο συναλλαγών. Στους απώτερους στόχους της εταιρίας είναι ακόμη η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με διεθνείς ηλεκτρονικές αγορές, ώστε να παρέχει πρόσβαση στους συμμετέχοντες και χρήστες των τοπικών ηλεκτρονικών αγορών σε μία διευρυμένη διεθνή βάση αγοραστών και πωλητών. Κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιείται το marketplace της Business Exchanges.

⁴⁴ www.be24.gr

Μέσω του e-marketplace www.be24.gr, οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν συναλλαγές (πώληση ή / και αγορά) σε οριζόντιες αγορές, δηλαδή σε προϊόντα και υπηρεσίες που είναι αναγκαία για την λειτουργία μιας επιχείρησης (αναλώσιμα γραφείου, μηχανογραφικός εξοπλισμός, πάγια κλπ.), ενώ προσφέρονται αντίστοιχες υπηρεσίες για κάθετες ηλεκτρονικές αγορές μέσω της συνεργασίας της με την εταιρία be4Retail (www.be4retail.gr) στο χώρο του λιανεμπορίου (Τρόφιμα, Ποτά, Υπεραγορές, Ηλεκτρικά & Ηλεκτρονικά είδη, κλπ.). Επιπλέον, υπηρεσίες b2b ηλεκτρονικού εμπορίου θα προσφέρονται άμεσα στον τομέα του Βιομηχανικού εξοπλισμού, ενώ στο άμεσο μέλλον και στον ευρύτερο χώρο της Υγείας.

Υπηρεσίες

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

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

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

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

- Ηλεκτρονική καταγραφή όλων των διαδικασιών (workflows) που σχετίζονται με τη δημιουργία και διεκπεραίωση των παραγγελιών (για Αγοραστές)
- Ηλεκτρονική δημιουργία καταλόγων (για Προμηθευτές)
- Ηλεκτρονική αναζήτηση προϊόντων:
- Μέσα από καταλόγους που έχουν ενταχθεί στο σύστημα
- Μέσω ηλεκτρονικών δημοπρασιών (RFQ)
- Διαπραγμάτευση και εύρεση τιμών μέσω ομαδικών παραγγελιών
- Ιχνηλασιμότητα παραγγελιών (order tracking)

- Αναλυτική καταγραφή όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με την κάθε παραγγελία (reporting)
- Ολοκλήρωση παραγγελιών με πληρωμές
- Υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών (Connectivity services, Internet Corporate services)
- Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας

5.4.2 BE4RETAIL⁴⁵

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

Ιστορικό

Η be4Retail S.A. αποτελεί την πρώτη κάθετη ηλεκτρονική αγορά της επενδυτικής πρωτοβουλίας Business Exchanges A.E., ξεκίνησε τις δραστηριότητές της στις αρχές του 2002 και επικεντρώνεται στην αγορά του Λιανεμπορίου και ειδικότερα στον κλάδο των Super Market/Υπεραγορών και στον κλάδο των ηλεκτρικών/ηλεκτρονικών. Ο στόχος της e4Retail (www.be4retail.gr) είναι να επεκταθεί και σε νέους κλάδους του Λιανεμπορίου έχοντας σαν μοντέλο υποδομής και ανάπτυξης αυτό των ιδιαίτερων business units ανά κλάδο δραστηριότητας, προσελκύοντας το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με βαθιά γνώση και εμπειρία του κάθε κλάδου.

Η παροχή υποστήριξης και τεχνολογικής πλατφόρμας καθώς και υπηρεσιών περιεχομένου γίνεται από την Business Exchanges μέσω της ηλεκτρονικής πύλης www.be24.gr.

Υπηρεσίες

Η Be4Retail (Business Exchanges for Retail) είναι η εξειδικευμένη εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου για παροχή εταιρικών συναλλαγών (B2B) καθώς και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στον ευρύτερο χώρο του Λιανεμπορίου, οδηγώντας

⁴⁵ www.be24retail.gr

την μετάλλαξη του κλάδου, μέσα από ένα ανοικτό αλλά ασφαλές επιχειρηματικό περιβάλλον βασισμένο σε τεχνολογία αιχμής αλλά και προτυποποίηση, προσφέροντας άμεση αξία αλλά και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, σε όλους τους συμμετέχοντες.

Μεταξύ των προσφερόμενων υπηρεσιών από την be4retail είναι οι ακόλουθες:

- Υπηρεσίες Αγορών
- On line Ηλεκτρονικοί κατάλογοι προϊόντων και έλεγχος αγορών με διαδικασία εγκρίσεων
- Δυναμική on line επικοινωνία αγοραστή και προμηθευτή
- Δημιουργία/Διαχείριση Αιτήσεων/Παραγγελιών σε ηλεκτρονική μορφή.
- Διατήρηση ιστορικών στοιχείων παραγγελιών
- Πλήρη Υποστήριξη Στατιστικά στοιχεία αγορών
- Δυναμική διαπραγμάτευση τιμών μέσω Δημοπρασιών & αντίστροφων δημοπρασιών
- Μέτρηση Αποτελεσματικότητας συνεργασίας
- Υπηρεσίες Αλυσίδας εφοδιασμού
- Ιχνηλασιμότητα παραγγελιών / Status παραγγελίας
- On line πληροφόρηση για σωστό προγραμματισμό παραδόσεων-παραλαβών.

5.4.3 COSMOONE⁴⁶

Έχει ηγετική θέση στο χώρο αυτό και χρησιμοποιεί το μοντέλο ASP. Το 2001 είχε όγκο συναλλαγών €57 εκ..

Η b2bauctions είναι η υπηρεσία ηλεκτρονικών δημοπρασιών της cosmoONE. Τα υλικά που δημοπρατούνται ή εκποιούνται μέσω αυτής της υπηρεσίας μπορεί να είναι προϊόντα γενικής χρήσης αλλά και κρίσιμα υλικά για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα το χαρτί, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, τα αυτοκίνητα, αλλά και το τσιμέντο, το γάλα σκόνη, το λάδι, τα χημικά, οι ηλεκτρονικοί ημιαγωγοί, τα καλώδια είναι μερικά από τα υλικά που έχουν δημοπρατηθεί ηλεκτρονικά.

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

Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις -Διοργανωτές:

- Επίτευξη της βέλτιστης τιμής προμήθειας ή εκποίησης,
- Ελαχιστοποίηση του χρόνου διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές ή αγοραστές,
- Αξιοποίηση ενός δυναμικού καναλιού εμπορικών συναλλαγών σε έκτακτες περιπτώσεις, σε περιπτώσεις μεγάλου όγκου αγαθών, σε περιπτώσεις που κάποια είδη είναι σε έλλειψη ή πλεονάζουν,
- Αποτελεσματικότερη διαχείριση των αποθεμάτων ή των ελλείψεων τους.

Πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις – Συμμετέχοντες :

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

⁴⁶ www.cosmo-one.gr

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

5.4.4 E-LOGISTICS⁴⁷

Όπως το λέει και το όνομα της, ασχολείται αποκλειστικά με το κλάδο των μεταφορών. Έχει χτιστεί σε τεχνολογία Microsoft.

Στόχος της εταιρίας είναι η ανάπτυξη, εγκατάσταση, εφαρμογή και λειτουργία Ηλεκτρονικών Ολοκληρωμένων Λύσεων, για όλες τις μορφές μεταφορών, σε όλο το μήκος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, προσφέροντας μια πραγματικά καινοτόμα αντίληψη και μια ολοκληρωμένη, εφαρμόσιμη, αξιοποιήσιμη και αποδοτική λύση στις μεταφορές στην Ελλάδα και όχι μόνο.

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

Μεταφορέων

Διαμεταφορέων

Πρακτορείων

Third Party Logistics

Παραγωγικές / Εμπορικές επιχειρήσεις

⁴⁷ www.elogistics.gr

5.4.5 ONIANET⁴⁸

Ασχολείται με το λιανεμπόριο και κυρίως με τις αλυσίδες τροφοδοσίας.

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

Οι υπηρεσίες που παρέχονται μέσω της Πλατφόρμας Συνεργασίας της ΩΝΙΑ-NET περιλαμβάνουν:

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

⁴⁸ www.onianet.gr

5.4.6 YASSAS⁴⁹

Η εταιρία ασχολείται με την τροφοδοσία ξενοδοχείων. Έχει πάνω από 1000 προμηθευτές με πάνω από 250,000 προϊόντα.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει διακρίνονται σε υπηρεσίες προς αγοραστές και υπηρεσίες προς προμηθευτές.

Υπηρεσίες προς αγοραστές:

- Ταχύτατη έρευνα αγοράς ανά προϊόν, προμηθευτή, παραγωγό
- Δυνατότητα Ηλεκτρονικής διαδικασίας παραγγελίας
- Οργάνωση και αυτοματοποίηση εσωτερικών διαδικασιών αγορών
- Πρόσβαση σε στατιστικά στοιχεία σχετικά με τις αγορές.
- Πρόσβαση σε πληροφορίες για τα προϊόντα και τους προμηθευτές με φωτογραφίες, ολοκληρωμένες περιγραφές, γενικά ή τεχνικά χαρακτηριστικά, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες από την ομάδα ειδικών του Yassas.com σχετικά με τις προμήθειές τους.
- Εκπαίδευση στη χρήση του Yassas.com
- Υπηρεσίες προς προμηθευτές :
- Διαχείριση καταλόγων προμηθευτών (content management)
- Ηλεκτρονική Λήψη Παραγγελιών (e-commerce)
- Ηλεκτρονική Δημοσίευση Εντύπων
- Δημιουργία εταιρικού site μέσα στο Yassas.com
- Διαφήμιση και Προώθηση
- Λήψη στατιστικών στοιχείων

⁴⁹ www.yassas.com

5.5 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στην Ελλάδα δεν είναι ξεκάθαρο το νομικό πλαίσιο το οποίο διέπει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, είτε μεταξύ επιχείρησης καταναλωτή είτε μεταξύ επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη αγορά δεν είναι τελείως ελεύθερη. Συγκεκριμένα και λόγω των εμπορικών συναλλαγών που την διέπουν επηρεάζεται από κοινοτικές οδηγίες αλλά και από εθνικές διατάξεις. Οι Συμβάσεις από Απόσταση περιλαμβάνουν διατάξεις οι οποίες προστατεύουν τον καταναλωτή αλλά και την επιχείρηση, όταν επιλέγουν να κάνουν συναλλαγές μέσω του διαδικτύου. Οι συγκεκριμένες συμβάσεις ξεκίνησαν να αναπτύσσονται, παράλληλα με την ανάπτυξη των επικοινωνιών δηλαδή τις νέες τεχνικές πωλήσεων από απόσταση π.χ. το ταχυδρομείο, την τηλεόραση ακόμη και μέσω του Internet.

Συγκεκριμένα ο νόμος 2251/1994 προβλέπει ότι αυτές οι συμβάσεις κατ' αρχήν θα πρέπει να διενεργούνται από πρόσωπα που έχουν εγγραφεί στο Μητρώο Προμηθευτών του Υπουργείου Ανάπτυξης και είναι άκυρες υπέρ του καταναλωτή και της επιχείρησης εφόσον αυτός /η δεν ενημερώθηκαν κατά τρόπο σαφή για τα ακόλουθα⁵⁰:

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

Ο ενδιαφερόμενος ακόμη και αν παρήγγειλε τα προϊόντα και τα παρέλαβε, έχει το δικαίωμα να υπαναχωρήσει από τη σύμβαση χωρίς να χρειάζεται η επίκληση κάποιου

⁵⁰ www.lawnet.gr

λόγου και χωρίς συνέπειες μέσα σε προθεσμία 10 εργάσιμων ημερών από την ημερομηνία παραλαβής, επιστρέφοντας το αγαθό στην αρχική του κατάσταση.

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

Εξώδικη επίλυση διαφορών.

Επίλυση προβλημάτων των καταναλωτών.

Θέσπιση κανόνων δεοντολογίας.

Ευθύνη των ενδιάμεσων.

Σύναψη ηλεκτρονικών συμβάσεων.

Πληροφορίες εμπορικών επικοινωνιών, και ηλεκτρονικών συμβάσεων.

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

5.5.1 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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

5.5.2 ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην Ελλάδα το βασικό νομικό πλαίσιο για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, καθορίζεται από τους νόμους 2472/97 (Προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα) και 2774/99 (Προστασία

δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στον τηλεπικοινωνιακό τομέα) με τον οποίο συγκεκριμένα καθορίζεται «η Αρχή Προστασίας Δεδομένων και η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων έχουν αντίστοιχες αρμοδιότητες όπως ο νόμος αυτός ορίζει. Κάθε συλλογή και επεξεργασία στοιχείων των χρηστών του διαδικτύου (π.χ. ηλεκτρονική διεύθυνση αλληλογραφίας, διεύθυνση διαδικτύου κ.λ.π) εμπίπτουν στις διατάξεις των παραπάνω νόμων»⁵¹.

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

5.5.2.1 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

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

Όταν με τη συγκατάθεσή του ο χρήστης δίνει τα προσωπικά του στοιχεία, όποτε για παράδειγμα επιθυμεί να αγοράσει κάποιο προϊόν /υπηρεσία ή να κατεβάσει (download) κάποιο πρόγραμμα στον προσωπικό του υπολογιστή ή και να εγγραφεί σε κάποια υπηρεσία του διαδικτύου. Προσωπικά δεδομένα, όπως στοιχεία ταυτότητας, στοιχεία επαγγελματικά, στοιχεία εκπαίδευσης ή και ακόμα οικονομικά στοιχεία όπως είναι ο αριθμός της πιστωτικής κάρτας.

Όταν χωρίς την συγκατάθεσή του χρήστη, συλλέγονται προσωπικά στοιχεία μέσω των λεγόμενων προγραμμάτων cookies τα οποία καταγράφουν και επεξεργάζονται την συμπεριφορά του χρήστη κατά την πλοήγησή του στο διαδίκτυο (πχ προτιμήσεις).

Όταν στα πλαίσια του παροχέα υπηρεσιών πρόσβασης στο Internet τηρείται αρχείο με τα προσωπικά στοιχεία του χρήστη και κατ' επέκταση στοιχεία των ηλεκτρονικών

⁵¹ Κωνσταντίνος Μουλίνος , Κωνσταντίνα Καμπουράκη E-Business και Προστασία Προσωπικών Δεδομένων: σεβασμός του πολίτη στην Ψηφιακή Εποχή " Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα

διευθύνσεων (ιστοσελίδες) τις οποίες επισκέπτεται, τον ακριβή χρόνο και τη διάρκεια της επίσκεψης.

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

5.5.2.1.1 ΤΑ ΜΕΤΡΑ ΠΡΟΦΥΛΑΞΗΣ

Το αντίδοτο στην παραβίαση της προσωπικής ζωής είναι η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας που δεν αποκαλύπτουν την ταυτότητα των επικοινωνούντων μερών. Για το λόγο αυτό οι πολίτες της χώρας χρειάζονται τεχνολογίες που θα προστατεύουν την ασφάλεια των επικοινωνιών τους ενώ παράλληλα θα εξασφαλίζουν τα πρωταρχικά τους δικαιώματα σε σχέση με την ελευθερία έκφρασης και την ιδιωτικότητα των πληροφοριών που σχετίζονται με την προσωπική τους ζωή και γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας από διάφορους φορείς (τρίτοι). Η εξέλιξη στις τεχνολογίες πληροφορικής σήμερα, δίνει τη δυνατότητα σε οργανισμούς να επεξεργάζονται απλά ή/και ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, έτσι όπως αυτά νοούνται στο ν.2472/97 με μεγάλη ταχύτητα. Συγκεκριμένα⁵²:

Τεχνολογίες Ασφάλειας Πληροφοριών και Τεχνολογίες Προστασίας Ιδιωτικότητας
Για τους παραπάνω λόγους έχουν αναπτυχθεί τεχνολογίες οι οποίες βοηθούν τους χρήστες του διαδικτύου να αυξήσουν αφενός την ασφάλεια των συνδέσεων που

⁵² Κωνσταντίνος Μουλίνος , Κωνσταντίνα Καμπουράκη E-Business και Προστασία Προσωπικών Δεδομένων: σεβασμός του πολίτη στην Ψηφιακή Εποχή " Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα

πραγματοποιούν με χρήση του διαδικτύου και αφετέρου να διατηρήσουν το δικαίωμα της ανωνυμίας των διακινούμενων πληροφοριών που τους αφορούν.

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

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

Χρησιμοποιούν όλα τα διαθέσιμα μέσα για να προστατεύουν τα δεδομένα που τους αφορούν και τις επικοινωνίες, όπως τα νόμιμα διαθέσιμα τεχνολογικά εργαλεία κρυπτογράφησης δεδομένων, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κωδικών πρόσβασης κ.λ.π.

Είναι προσεκτικοί σε σχέση με τις πληροφορίες που μεταβιβάζουν σε κάθε επίσκεψή τους στις ιστοσελίδες ενός δικτυακού τόπου, κατά την πραγματοποίηση μιας ηλεκτρονικής σύνδεσης και γενικότερα μιας επικοινωνίας με χρήση του διαδικτύου.

Οι προσωπικές πληροφορίες που μεταβιβάζονται ποικίλλουν και αφορούν σε:

- Πληροφορίες που μεταβιβάζονται εις γνώσιν του χρήστη π.χ. ονοματεπώνυμο, ταχυδρομική διεύθυνση κ.λ.π.
- Πληροφορίες που μεταβιβάζονται εν αγνοία του χρήστη π.χ. IP διεύθυνση, το όνομα του υπολογιστή κ.λ.π. Τις περισσότερες φορές η μεταβίβαση αυτών των πληροφοριών είναι αναγκαία για λόγους επίτευξης της επικοινωνίας και επιβάλλεται από την φύση της σχεδίασης των επικοινωνιακών πρωτοκόλλων.

Αναζητά και να του παρέχονται, στο βέλτιστο βαθμό, τεχνολογίες που του εξασφαλίζουν την ανωνυμία στο βαθμό εκείνο που δεν θίγονται άλλοι νόμοι και αρχές που θεωρούνται ανώτερες από την προσωπική ζωή π.χ. δημόσιο συμφέρον κ.λ.π. Ο καλύτερος τρόπος διασφάλισης της ιδιωτικότητας είναι η ανώνυμη

πρόσβαση και χρήση επικοινωνιών καθώς επίσης και οι τεχνολογίες πραγματοποίησης ανώνυμων πληρωμών.

Επιδιώκει τη χρήση ψευδωνύμων, σε περιπτώσεις που είναι νομικά αδύνατη η παροχή παντελούς ανωνυμίας έτσι ώστε η πραγματική ταυτότητα να είναι αποκαλύψιμη μόνο στον φορέα εκείνο που διατηρεί την αντιστοίχιση μεταξύ ψευδωνύμου και ταυτότητας φυσικού προσώπου.

Αποκαλύπτει μόνο τα δεδομένα εκείνα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των σκοπών που επιδιώκονται μέσω της συγκεκριμένης επικοινωνίας ή συναλλαγής. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην περίπτωση αποκάλυψης αριθμών πιστωτικών καρτών, στοιχείων τραπεζικών λογαριασμών, ευαίσθητων δεδομένων κ.λ.π. Σε αυτές τις περιπτώσεις συστήνεται η χρήση τεχνολογιών διασφάλισης εμπιστευτικότητας πληροφοριών. Μια τέτοια τεχνολογία είναι η χρήση του πρωτοκόλλου επικοινωνίας Secure Socket Layer, SSL. Το πρωτόκολλο αυτό χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με το πρωτόκολλο HTTP για την παροχή ασφαλών διμερών επικοινωνιών με χρήση υπηρεσιών WWW. Τυπικά, ο χρήστης μπορεί να αναγνωρίσει την ενεργοποίηση αυτού του πρωτοκόλλου αναζητώντας τα αρχικά `https://` στην τοποθεσία της ηλεκτρονικής σελίδας με την οποία έχει συνδεθεί.

Πραγματοποιεί προσεκτική μεταβίβαση της ηλεκτρονικής διεύθυνσης αλληλογραφίας (e-mail address). Η ηλεκτρονική διεύθυνση αλληλογραφίας αποτελεί προσωπικό στοιχείο και προστατεύεται όπως και τα λοιπά προσωπικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποφεύγεται η συμμετοχή σε λίστες με ηλεκτρονικές ταχυδρομικές διευθύνσεις που δεν κάνουν γνωστό τον σκοπό για τον οποίο συλλέγονται, την διάρκεια της επεξεργασίας, τους πιθανούς αποδέκτες των στοιχείων και επίσης δεν παρέχουν έναν ρητό τρόπο διαγραφής τους από αυτές.

Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα προγράμματα τα οποία "κατεβαίνουν" (download) από το διαδίκτυο διότι μπορεί να επεξεργάζονται προσωπικά δεδομένα και να τα αποστέλλουν σε δικτυακούς τόπους τους οποίους δεν γνωρίζει ο χρήστης. Τεχνολογικά εργαλεία ενεργού περιεχομένου (active content) π.χ. Java, ActiveX, Javascript, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την, εν αγνοία του χρήστη, συλλογή και επεξεργασία προσωπικών στοιχείων.

Αποφεύγει την εγκατάσταση cookies στον υπολογιστή του. Τα cookies είναι αρχεία τα οποία αποστέλλονται από την πλευρά του δικτυακού τόπου που συνδέεται ο χρήστης και εγκαθίστανται στον υπολογιστή του χρήστη. Τα αρχεία αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποθήκευση προσωπικών στοιχείων, στοιχείων συμπεριφοράς πλοήγησης κατά την διάρκεια παραμονής στο δικτυακό τόπο κ.λ.π., έτσι ώστε την επόμενη φορά που ο χρήστης θα συνδεθεί με το δικτυακό τόπο από το οποίο εγκαταστάθηκε το cookie, ο εξυπηρετητής (server) του δικτυακού τόπου να παρέχει στον χρήστη εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις καταναλωτικές του ανάγκες.

Η εγκατάσταση των αρχείων cookies θα πρέπει να αποφεύγεται γιατί κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται καταναλωτικά προφίλ χρηστών. Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να απαγορεύσει την εγκατάσταση των cookies στον υπολογιστή του από τις ρυθμίσεις ασφάλειας του προγράμματος πλοήγησης (web browser).

Ζητά από τους Παροχείς Υπηρεσιών Διαδικτύου (ΠΥΔ) και τους Παροχείς Τελικών Υπηρεσιών (ΠΤΥ) το κείμενο της ενημέρωσης του κοινού για την τήρηση αρχείου προσωπικών ή/και ευαίσθητων δεδομένων έτσι όπως αυτό απορρέει από τις υποχρεώσεις των υπεύθυνων επεξεργασίας έναντι της Πολιτείας βάσει του ν.2472/97. Τα στοιχεία που κατ' ελάχιστον θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο κείμενο αυτό θα πρέπει να είναι εκείνα που ορίζονται στο άρθρο 11 του ν.2472/97 και τον κανονισμό 1/1999 (ΦΕΚ 555/6.5.1999) της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα. Επίσης μπορεί να ζητήσει από τους ΠΥΔ και ΠΤΥ τον αριθμό πρωτοκόλλου της γνωστοποίησης ή/και άδειας τήρησης αρχείου ευαίσθητων δεδομένων προς την Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα.

Ενημερώνεται σχετικά με τις εξελίξεις και αλλαγές στην Ελληνική νομοθεσία που σχετίζεται με θέματα προστασίας της προσωπικής ζωής και των επικοινωνιών (ν.2472/97, ν. 2774/99). Επίσης μπορεί να λαμβάνει σχετικές πληροφορίες για τις αποφάσεις και οδηγίες της Αρχής Προστασίας Δεδομένων από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.dpa.gr>.

ii. Μέτρα προστασίας Παροχέων Υπηρεσιών Διαδικτύου

Οι Παροχείς Υπηρεσιών Διαδικτύου θα πρέπει να:

Χρησιμοποιούν λογισμικό ή/και υλικό το οποίο έχει πιστοποιηθεί σχετικά με την ποιότητά του, και εξασφαλίζει την ασφάλεια των μεταδιδόμενων πληροφοριών. Οι ΠΥΔ θα πρέπει να ενημερώνουν και να διευκολύνουν, αν είναι δυνατόν, τους χρήστες στην απόκτηση τέτοιου είδους λογισμικού. Για παράδειγμα οι ΠΥΔ θα μπορούσαν να εγκαταστήσουν έναν Secure Shell Server (SSH) και να διευκολύνουν τους συνδρομητές τους στην απόκτηση του ssh client. Το πρόγραμμα αυτό στηρίζεται στην χρήση κρυπτογραφίας δημόσιου κλειδιού για την διασφάλιση της ιδιωτικότητας των μεταδιδόμενων πληροφοριών. Με την χρήση του προγράμματος αυτού ο χρήστης μπορεί να εγκαταστήσει ασφαλείς συνδέσεις με χρήση διαφόρων πρωτοκόλλων π.χ. telnet, File Transfer Protocol (FTP), Simple Mail Transfer Protocol (SMTP).

Εκπονούν μελέτη ασφάλειας επικινδυνότητας και στην συνέχεια να αναπτύσσουν και να καταγράφουν την πολιτική ασφάλειας του οργανισμού σχετικά με το Πληροφοριακό τους σύστημα. Η πολιτική ασφάλειας θα πρέπει να τηρείται στο μέγιστο βαθμό από ολόκληρο τον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλίζεται η φυσική και λογική ασφάλεια του επικοινωνιακού εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ο ΠΥΔ σύμφωνα με το άρθρο 10 του Ν.2472/97.

Να συντάσσουν ένα κώδικα δεοντολογίας για την προστασία των προσωπικών δεδομένων ο οποίος θα στηρίζεται στις διατάξεις και στο πνεύμα του Ν.2472/97 και το οποίο θα κοινοποιούν στην διεύθυνση και σε όλο το προσωπικό.

Ενημερώνουν τους χρήστες και διευκολύνουν την πρόσβασή τους σε πόρους σχετικά με την ασφάλεια πληροφοριών και την προστασία της ιδιωτικής τους ζωής. Για παράδειγμα θα πρέπει σε όλα τα έντυπα που μοιράζουν στους συνδρομητές τους να τους ενημερώνουν σχετικά με το δικαίωμα αντίρρησης τους στην συλλογή προσωπικών ή/και ευαίσθητων δεδομένων που τους αφορούν, με τους αποδέκτες των δεδομένων που έχουν εις γνώσει των υποκειμένων συλλέξει, τους κινδύνους που απορρέουν από την δημιουργία καταναλωτικών προφίλ κ.λ.π.

Ανακοινώνουν μέσω των ηλεκτρονικών σελίδων τους, σε εμφανή σημεία (στην πρώτη σελίδα), πολιτικές διασφάλισης της ιδιωτικότητας (privacy policies) που απορρέουν από τον ν.2472/97. Μια πολιτική διασφάλισης της ιδιωτικότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο άρθρο 11

του ν.2472/97 και τον κανονισμό 1/1999 (ΦΕΚ 555/6.5.1999) της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα.

Συλλέγουν τα στοιχεία των συνδρομητών με διαφανή τρόπο. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση των cookies και των τεχνολογιών ενεργού περιεχομένου. Η μέθοδος που συνίσταται είναι η χρήση ηλεκτρονικών φορμών. Τα στοιχεία που θα συλλέγονται θα πρέπει να είναι ακριβώς εκείνα που απαιτούνται για την κατάρτιση της σύμβασης μεταξύ συνδρομητή και ΠΥΔ. Ο ΠΥΔ μπορεί να επιθυμεί να συλλέξει επιπρόσθετα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει με κάποιο τρόπο (π.χ. την ύπαρξη ενός αστερίσκου ή την αλλαγή στο χρώμα εμφάνισης της γραμματοσειράς στο όνομα του πεδίου) να σημειώνονται ως μη υποχρεωτικά προς συμπλήρωση και να υπάρχει ρητή ένδειξη για τον σκοπό της συλλογής τους.

Μην υποβιβάζουν τη λειτουργικότητα που προσφέρεται σε έναν χρήστη σε περίπτωση που ο τελευταίος απέφυγε την παροχή προσωπικών δεδομένων που δεν είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση της σύμβασης μεταξύ συνδρομητή και ΠΥΔ.

Για παράδειγμα δεν θα πρέπει να περιορίζεται το υλικό που εμφανίζεται στις HTML σελίδες του φυλλομετρητή (browser) ενός χρήστη επειδή αρνήθηκε την εγκατάσταση ενός cookie στον δίσκο του υπολογιστή του. Επιπλέον δεν θα πρέπει να μειώνονται οι επιλογές πρόσβασης σε περίπτωση που ο χρήστης απέφυγε να συμπληρώσει τα πεδία με προσωπικά δεδομένα τα οποία έχουν μαρκαριστεί ως προαιρετικά στην περίπτωση που τα στοιχεία για την κατάρτιση της σύμβασης υποβάλλονται με χρήση ηλεκτρονικών φορμών.

Σε σχέση με την παραπάνω παράγραφο, τονίζεται ότι δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να πριμοδοτούν με οποιονδήποτε τρόπο (αύξηση παροχών, διαφημιστικά δώρα κ.λ.π) τη συγκατάθεση του χρήστη στην συλλογή στοιχείων που δεν είναι απαραίτητα για την κατάρτιση της σύμβασης μεταξύ συνδρομητή και ΠΥΔ.

Παρέχουν εξασφάλιση της ιδιωτικότητας των προσωπικών δεδομένων που απαιτούνται για την κατάρτιση της σύμβασης όταν αυτά υποβάλλονται ηλεκτρονικά. Στις περιπτώσεις αυτές συνιστάται η χρήση ΤΑΠ που εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα της κρυπτογραφίας δημόσιου κλειδιού. Μια τέτοια πρόσφορη τεχνολογία είναι τα ψηφιακά πιστοποιητικά (digital certificates). Ευρεία χρήση των

ψηφιακών πιστοποιητικών γίνεται σε συνδυασμό με την χρήση του πρωτοκόλλου SSL. Προτείνεται στους ΠΥΔ, η απόκτηση ενός ή περισσότερων ψηφιακών πιστοποιητικών και η εγκατάστασή τους στους εξυπηρετητές που διατηρούν. Κατ' αυτόν τον τρόπο προτείνεται να εξασφαλίζεται η σύνδεση των χρηστών, τουλάχιστον, στις σελίδες όπου φιλοξενούνται οι φόρμες συλλογής προσωπικών δεδομένων που απαιτούνται για την κατάρτιση της σύμβασης μεταξύ των χρηστών και των ΠΥΔ.

Αποφεύγουν τη μεταβίβαση των προσωπικών ή/και ευαίσθητων σε χώρες εκτός ΕΕ ή τρίτες χώρες που δεν παρέχουν επίπεδο ασφάλειας ανάλογο με αυτό που παρέχεται από Ευρωπαϊκές χώρες. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να αποφεύγεται η απόκτηση ψηφιακών πιστοποιητικών από χώρα που δεν παρέχει ικανοποιητικό επίπεδο ασφάλειας εκτός αν:

Δεν απαιτείται η αυθεντικοποίηση του χρήστη με χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών στις υπηρεσίες που παρέχει ο ΠΥΔ.

Η Εκδούσα Αρχή του πιστοποιητικού, έχει συμπεριλάβει στην αλυσίδα πιστοποίησης της κάποια Εκδούσα Αρχή που λειτουργεί σε χώρα εντός ΕΕ ή σε χώρα όπου παρέχει ικανοποιητικό επίπεδο ασφάλειας για τα προσωπικά δεδομένα η οποία δεσμεύεται για την μη μεταβίβαση των προσωπικών δεδομένων σε χώρες εκτός ΕΕ.

Ενθαρρύνουν και να παρέχουν τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα που απαιτούνται για την επίτευξη ανώνυμων επικοινωνιών. Για παράδειγμα συστήνεται η διατήρηση από κάθε ΠΥΔ ενός ανώνυμου εξυπηρετητή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (anonymous re-mailer). Σε περιπτώσεις όπου είναι νομικά αδύνατη η πλήρης ανωνυμία, ο ΠΥΔ θα πρέπει να διατηρεί ένα αρχείο ψευδωνύμων. Το αρχείο αυτό τυπικά θα πρέπει να παρέχει την ένα προς ένα αντιστοίχιση φυσικών προσώπων και ψευδωνύμων. Οι αντιστοιχίσεις αυτές δεν θα πρέπει να αποκαλύπτονται σε τρίτους.

Αποφεύγεται η παρακολούθηση και καταγραφή των επικοινωνιών των χρηστών παρά μόνο σε περιπτώσεις όπου αυτό είναι απαραίτητο για την τιμολόγηση τους. Σε περιπτώσεις όπου η τιμολόγηση δεν εξαρτάται από τους πόρους (πχ payload) που χρησιμοποιεί ο χρήστης, θα πρέπει να αποφεύγεται η καταγραφή των συνδέσεων του χρήστη με χρήση των στοιχείων που παρέχουν τα πρωτόκολλα βάσει των οποίων υλοποιούνται οι υπηρεσίες του διαδικτύου. Για παράδειγμα, δεν πρέπει να

καταγράφονται οι IP διευθύνσεις των χρηστών σε συνδυασμό με τα ονόματα των χρηστών (usernames) που επικοινωνούν με τον ΠΥΔ.

Σε περιπτώσεις όπου η καταγραφή των επικοινωνιών είναι απαραίτητη για την εξυπηρέτηση του χρήστη π.χ χρήση τεχνολογίας proxy για την μείωση του κόστους σύνδεσης με δικτυακούς τόπους όπου ο χρήστης επισκέπτεται συχνά, θα πρέπει να γίνονται γνωστοί στον χρήστη οι κίνδυνοι που απορρέουν από μια τέτοια υπηρεσία και να ζητείται η ρητή συγκατάθεσή του για την συμμετοχή του σε τέτοιου είδους υπηρεσίες.

Είναι υπεύθυνοι για τα διαφημιστικά λογότυπα (banners) που φιλοξενούνται από τις σελίδες τους και για τις προσωπικές πληροφορίες που μπορούν να υποκλαπούν σε περίπτωση ενεργοποίησης ενός τέτοιου λογότυπου όταν ο χρήστης πιάσει το ποντίκι του υπολογιστή του πάνω σε αυτό.

iii. Μέτρα προστασίας Παροχέων Τελικών Υπηρεσιών

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

Κατά την διάρκεια του προσυμβατικού σταδίου θα πρέπει να εξασφαλίζουν την συμφωνία του χρήστη σχετικά με την συναλλαγή που πρόκειται να εκτελεσθεί. Στην περίπτωση της επί γραμμής (on line) συμφωνίας χρήστη θα πρέπει να ισχύουν τα παρακάτω:

- Να είναι ευκρινής
- Να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο κατανοητή από τον χρήστη
- Να μην είναι μακροσκελής
- Να μην δίνεται η δυνατότητα πραγματοποίησης της συναλλαγής αν δεν αποσπάται η ρητή αποδοχή της από τον χρήστη
- Να δίνεται η δυνατότητα στον χρήστη να αποσυρθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της, ακόμα και αν έχει συμφωνήσει σε προηγούμενα στάδια
- Τέλος, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στον χρήστη να προμηθευθεί (download) την συμφωνία, να την διαβάσει και στην συνέχεια να την υποβάλλει στον ΠΤΥ έτσι ώστε να συνεχισθεί η εκτέλεση της συναλλαγής.

Θα πρέπει να υπάρχει η ρητή συγκατάθεση του χρήστη για την εγγραφή του στις ηλεκτρονικές ταχυδρομικές λίστες που διατηρούνται από τον ΠΤΥ και αποσκοπούν στην προώθηση των προϊόντων του με χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή που διατηρούνται από συνεργάτες ή άλλους συναλλασσομένους με τον ΠΤΥ.

Θα πρέπει να υπάρχει μια σαφής και ευκολόχρηστη διαδικασία διαγραφής του χρήστη (opt-out) από μια ηλεκτρονική ταχυδρομική λίστα. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να είναι πάντα στην διάθεση του χρήστη. Η αρχική αποστολή ενός ηλεκτρονικού ταχυδρομικού μηνύματος προς τον χρήστη από την πλευρά του ΠΤΥ που περιλαμβάνει οδηγίες διαγραφής από την ηλεκτρονική ταχυδρομική λίστα που διατηρεί ο ΠΤΥ δεν θα πρέπει είναι ο μοναδικός τρόπος διαγραφής του χρήστη διότι το μήνυμα αυτό μπορεί να χαθεί. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να διατηρείται με κάποια μορφή, π.χ. υπερ-συνδέσμου (hyperlink), σε ευκρινές σημείο, στις κεντρικές σελίδες του ΠΤΥ η διαδικασία διαγραφής από την ηλεκτρονική ταχυδρομική λίστα που διατηρεί ο ΠΤΥ.

Σε περίπτωση που ο ΠΤΥ έχει αποστείλει την ηλεκτρονική ταχυδρομική διεύθυνση του χρήστη για εγγραφή σε συνεργάτες ή άλλους συναλλασσομένους με τον ΠΤΥ, αποτελεί ευθύνη του ΠΤΥ για την διαγραφή του από όλες τις λίστες που έχει εγγραφεί ο χρήστης και έχουν ως πηγή της ταχυδρομικής ηλεκτρονικής διεύθυνσης του χρήστη τον ΠΤΥ.

iv. Μέτρα προστασίας Έμπιστων Τρίτων Οντοτήτων

Οι Έμπιστες Τρίτες Οντότητες θα πρέπει να:

Συμπεριλαμβάνουν την πολιτική ιδιωτικότητας που ακολουθούν εντός του κειμένου Δήλωσης Πρακτικών Πιστοποίησης που ανακοινώνουν στους χρήστες.

Διατηρούν λογισμικό ή/και υλικό το οποίο να δίνει την δυνατότητα στον συνδρομητή τους σχετικά με το υπολογιστικό σύστημα το οποίο θα δημιουργήσει το ιδιωτικό κλειδί που θα χρησιμοποιείται για την κρυπτογράφηση και την ψηφιακή υπογραφή των μηνυμάτων. Οι παρούσες τεχνολογίες παρέχουν δύο δυνατότητες:

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

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

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

Με βάση το νομοθετικό πλαίσιο καταλαβαίνουμε ότι η προστασία του ατόμου στα πλαίσια λειτουργίας του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων του στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Οι κίνδυνοι προσβολής της προσωπικότητας μπορούν να προστατευθούν με την εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων προστασίας κάθε εμπλεκόμενου φορέα σε μια ηλεκτρονική συναλλαγή. Μέτρα μπορούν να εφαρμοστούν σε επίπεδο χρήστη, παροχέα υπηρεσιών διαδικτύου, παροχέα τελικών υπηρεσιών, έμπιστων τρίτων οντοτήτων και άλλων ενδιαμέσων.

Τεχνικές που στοχεύουν στην ελευθερία των καναλιών επικοινωνίας, η κρυπτογράφηση, οι υπηρεσίες έμπιστων τρίτων οντοτήτων λειτουργούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Τεχνολογίες ασφάλειας των πληροφοριών και προστασίας της ιδιωτικότητας τείνουν να είναι άμεσα συνδεδεμένες με ένα επιτυχημένο περιβάλλον ηλεκτρονικού επιχειρείν. Τόσο οι πηγές όσο και οι αποδέκτες των υπηρεσιών του ηλεκτρονικού εμπορίου πρέπει να εφαρμόζουν τα αντίστοιχα τεχνικά και διαδικαστικά μέτρα για την εξασφάλιση του απορρήτου μιας ηλεκτρονικής συναλλαγής.

Στα πλαίσια της συνεχούς εξέλιξης των τεχνολογιών λειτουργίας του ηλεκτρονικού εμπορίου, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη οφείλουν να ενημερώνονται συνεχώς σε θέματα

προστασίας της ιδιωτικότητας τόσο σε τεχνικό όσο και σε νομικό επίπεδο. Τότε και οι λειτουργίες e-επιχειρείν θα δώσουν ώθηση προς μια σωστή κατεύθυνση της ανάπτυξης των ηλεκτρονικών συναλλαγών που θα σέβεται τον πολίτη στην ψηφιακή εποχή.

6.0. ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΤΟΥ PORTER

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

Ο Porter⁵³ είναι αυτός που υποστήριξε πρώτος την άποψη ότι ο ανταγωνισμός στην αγορά ενός προϊόντος βασίζεται στις υφιστάμενες οικονομικές δυνατότητες του κλάδου.

Άρα, για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να εξετάσει κανείς και άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, πέρα από τον ανταγωνισμό με την στενή έννοια του όρου.

Αν εξετάσει κανείς παράγοντες όπως τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους πιθανούς νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές και τα υποκατάστατα προϊόντα, αντιλαμβάνεται το μέγεθος της επίδρασής τους στη δομή, τη δράση και τη θέση της επιχείρησης.

Επιπλέον, ο M.Porter, μέσα από την ανάλυσή του, καταλήγει σε κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές, οι οποίες καλύπτουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη στρατηγική επιλογή κάθε επιχείρησης σε κάθε αγορά, επιτρέποντάς της να επιτύχει την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων εταιριών του κλάδου στον οποίο συμμετέχει.

⁵³ Porter, M (1985) “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.” Third edition, The Free Press .

6.1.ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Είναι κοινά αποδεκτό ότι απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της μέσα από την επίτευξη υψηλών πωλήσεων στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Για την επίτευξη της κερδοφορίας, επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπολοίπων εταιριών του κλάδου, έναντι δηλαδή της ομάδας των επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα που είναι μεταξύ τους στενά υποκατάστατα.

Η ανάλυση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων και των παραγόντων που τις επηρεάζουν μπορεί να μας δώσει την ένταση και τον τύπο του ανταγωνισμού μίας βιομηχανίας. Μπορεί να προσδιορίσει την κερδοφορία που μπορεί να έχει μία επιχείρηση μέσα στα πλαίσια του κλάδου που δραστηριοποιείται. Επίσης αυτό το μοντέλο βοηθάει τις επιχειρήσεις να μαζέψουν όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για να μπουν σε μία νέα βιομηχανία ή κλάδο και τέλος μπορεί να δώσει του παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα του⁵⁴.

Η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι εφικτή μέσα από την επικράτηση και ισχυροποίηση της θέσης της επιχείρησης, απέναντι στις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού που προσδιορίζει ο M. Porter στο μοντέλο του (5 - force model):

Την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Την ένταση του ανταγωνιστικού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Την πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

⁵⁴ Wit, B & Meyer, R (1998) "Strategy" 2nd Edition, London: Thomson

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Συγκέντρωση

Προμηθευτών.

Δύναμη Προμηθευτών.

Διαφοροποιήσεις στα
εισερχόμενα.

Αντίκτυπο στα

Εισερχόμενα στο
κόστος.

Υποκατάστατα
εισερχόμενα.

Κόστος συσχετισμένο
με αγορές

ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΝΕΕΣ

ΕΙΣΟΔΟΥΣ

Απόλυτα πλεονέκτημα
κόστους

Τεχνογνωσία

Αδυναμία πρόσβασης στα
εισερχόμενα

Οικονομίες κλίμακας

Κυβερνητική πολιτική.

Ανάγκη σε κεφάλαιο

Αναγνωρισιμότητα.

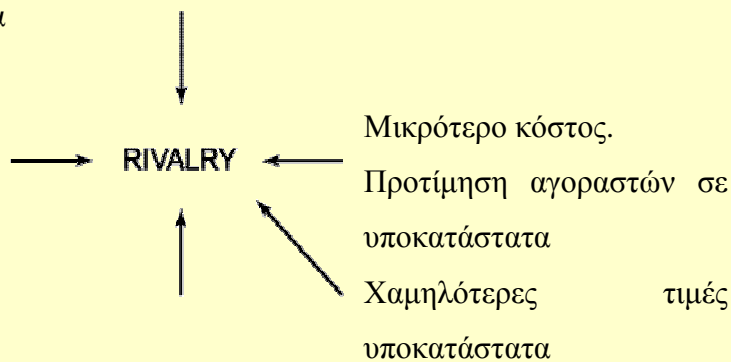
Αυξημένα κόστη

Δυσκολία στα κανάλια
διανομής.

Δυσκολία στην πώληση

Εξειδικευμένα προϊόντα.

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ



Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΒΑΘΜΟΣ

ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Δύναμη αγοραστών

Εμπόδια εξόδου

Πληροφόρηση αγοραστών

Στάνταρ επίπεδα κόστους.

Αναγνωρισιμότητα

Ανάπτυξη Βιομηχανίας

Διαφοροποίηση

στα Διαφοροποιήσεις

προϊόντα

προϊόντων.

ΣΧΗΜΑ 7: ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER⁵⁵

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

Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Η ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι δυνατό να προκαλέσει την επιθυμία εισόδου και σε άλλες επιχειρήσεις⁵⁶. Η είσοδος αυτή επηρεάζει τη δομή ενός κλάδου, μιας και η πίεση των νέων επιχειρήσεων για απόκτηση μεριδίου αγοράς, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των τιμών και συνεπώς και σε πτώση του ποσοστού κερδοφορίας. Επίσης η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα αυξομειώσεις στη ζήτηση που μπορεί να προκαλέσει διάβρωση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

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

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Όταν σε έναν κλάδο οι αγοραστές έχουν δυνατή θέση, μειώνεται η ελκυστικότητα του κλάδου, μιας και έχει σαν αποτέλεσμα την έντονη πίεση για μείωση τιμών, για αύξηση της ποιότητας και του after sale service κτλ.

Η δύναμη αυτή μάλιστα είναι εντονότερη, όταν οι αγοραστές είναι οργανωμένοι, κάνουν μαζικές μεγάλες αγορές, μπορούν να ολοκληρωθούν κατά πίσω κτλ. Επίσης όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι ο αγοραστής τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική του δύναμη όπως επίσης επηρεάζεται και από τον αριθμό των προμηθευτών που υπάρχουν⁵⁷.

⁵⁵ Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .

⁵⁶ Thompson, A & Strickland, A (1996) "Strategic Management Concepts and cases" 9th Ed., London Irwin.

⁵⁷ Hill, C. & Jones, G. (1997) "Strategic Management theory: An integrated approach", 4th Edition, Boston: Houghton Mifflin

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

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για τις πρώτες ύλες και για τις προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος⁵⁸. Η ύπαρξη δυνατών προμηθευτών σε ύλες, ενέργεια κτλ., αποτελεί απειλή για έναν κλάδο γιατί μπορεί να αποτελέσουν πηγή πίεσης για μείωση των τιμών, αύξησης της ποιότητας και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος του παραγόμενου προϊόντος.

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

Η διαπραγματευτική δύναμη εξαρτάται από διάφορους παράγοντες⁵⁹. Αυτοί είναι ο αριθμός των προμηθευτών, όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Από την άλλη όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι ο αγοραστής τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται. Επίσης μεγάλη δύναμη έχουν οι προμηθευτές όταν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων. Βέβαια αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των υλικών ή των προϊόντων που διακινούν οι προμηθευτές, τότε μειώνεται κατά πολύ η δύναμη τους.

Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ του Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

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

⁵⁸ Grant, R. (1995) "Contemporary strategy analysis", 2nd Edition, Blackwell,

⁵⁹ Παπαδάκης, Β (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Μπένο

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

Πίεση ή Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

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

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

Το μοντέλο του Porter δέχεται και κάποια κριτική⁶⁰. Αυτή είναι το γεγονός ότι δεν αναφέρεται στην δυνατότητα των επιχειρήσεων για να συνεργαστούν μεταξύ τους για λόγους στρατηγικής. Βέβαια ο Porter απαντάει εμμέσως σε αυτή την κριτική με την θεωρία περί ομάδων (Clusters)⁶¹ η οποία αναπτύχθηκε κάποια χρόνια μετά. Μία άλλη κριτική είναι ότι το μοντέλο δεν προβλέπει τις αλλαγές στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον και ούτε σε πιο στάδιο βρίσκεται στο κύκλο ζωής του. Επίσης δεν προβλέπει την καινοτομία ή την διαφοροποίηση. Βέβαια υπάρχει το μοντέλο της στρατηγικής επιλογής που τα προβλέπει αυτά. Τέλος δεν υπολογίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας.

⁶⁰ Mahajan, V., Wind, Y (1988) "Business Synergy does not always pay off", Long Range Planning, Vol. 21, No 1, pp. 58-65

⁶¹ Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

6.2. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (Generic Strategies)⁶²

Το δεύτερο ερώτημα για μία επιχείρηση που θέλει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η θέση της επιχείρησης μέσα στον κλάδο ή την βιομηχανία. Η τοποθέτηση της θα καθορίσει το εάν η κερδοφορία της επιχείρησης θα είναι πάνω ή κάτω από το μέσο όρο του κλάδου. Μία επιχείρηση που μπορεί να τοποθετηθεί σωστά θα έχει και την ανάλογη κερδοφορία

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

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

- Ηγεσία Κόστους
- Διαφοροποίηση
- Εστίαση

⁶² Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press

Διαγραμματικά οι τρεις αυτές στρατηγικές επιλογές εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
Γενικός Στόχος	1. Ηγεσία Κόστους	2. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης	
Περιορισμένος Στόχος	3α. Εστίαση στο κόστος	3β. Εστίαση στη διαφοροποίηση	

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ⁶³

Ηγεσία κόστους

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

Η υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής, συνεπάγεται για μία επιχείρηση σκληρή εργασία για την επίτευξη του χαμηλότερου κόστους παραγωγής και διάθεσης, από ότι οι υπόλοιπες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις, έτσι ώστε να μπορεί να πουλάει σε τιμή χαμηλότερη από όλους και να κερδίζει έτσι ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς.

Αυτό βέβαια προϋποθέτει υψηλή εμπειρία στην εκτέλεση όλων των εργασιών μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό και ιδιαίτερη προσοχή στον ποιοτικό έλεγχο.

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

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

⁶³ Porter, M (1985) “Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.” Third edition, The Free Press .

μπορεί να μειώσει τα κέρδη που θα μπορούσε να αποκομίσει η εταιρία από την ευνοϊκή θέση της.

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

Διαφοροποίηση

Η δεύτερη στρατηγική είναι αυτή της διαφοροποίησης, της επικέντρωσης δηλαδή μίας εταιρίας στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας, που να προβάλλει την επιχείρηση μέσα από την επίτευξη υψηλής ωφέλειας για τους πελάτες της.

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

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

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

Μία επιχείρηση θα πετύχει να κερδίσει το συνεχόμενο στρατηγικό πλεονέκτημα εφόσον καταφέρει η τιμή των προϊόντων της να εξέχει του παραπάνω κόστους που

υπάρχει λόγω των κόστους που έχει η διαφοροποίηση. Έτσι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ψάχνουν τρόπους για να καταφέρουν μία τέτοια διαφοροποίηση που θα δώσει μία τιμή στα προϊόντα που θα είναι μεγαλύτερη από το κόστος της διαφοροποίησης.

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

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

Εστίαση

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

Έτσι λοιπόν η στρατηγική της εστίασης έχει δύο διαστάσεις:

- εστίαση στο κόστος
- εστίαση στη διαφοροποίηση

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

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

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

Για να γίνει αυτό δυνατό είναι απαραίτητη η ελκυστικότητα του τμήματος αυτού, μιας και η διαφορά ελκυστικότητας μεταξύ διαφορετικών τμημάτων είναι αυτή που δίνει διαφορετικές δυνατότητες επίτευξης κερδών.

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

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

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

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

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	Οικονομία Κλίμακος Παραγωγικότητα Έλεγχος κόστους Τιμολογιακή Πολιτική Εμπειρία Εξειδίκευση Περιορισμένο Χαρτοφυλάκιο Μαζικό Marketing Έντονη Εμπορική Δραστηριότητα
2. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	Ποιότητα Προϊόντος Ιδιαιτερότητα Προϊόντος Τεχνολογία Συχνή Ανανέωση Προϊόντος Εξειδίκευση Δυνατό R&D Οργανωμένο Σύστημα Διανομής Προσανατολισμένο στη Μάρκα 'Marketing' Ισχυρό Brand Name After Sales Service
3. ΕΣΤΙΑΣΗ	Ελκυστικότητα κατηγορίας πελατών Ελκυστικότητα Τμήματος Αγοράς Επιτελικό Marketing ή Marketing Ανάπτυξης Επιπλέον περιλαμβάνονται παράγοντες των δύο παραπάνω στρατηγικών

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ^{64 65}

⁶⁴ Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .

⁶⁵ Παπαδάκης, Β (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

Πέρα από τις παραπάνω στρατηγικές ο Porter δίνει και την στρατηγική των επιχειρήσεων που έχουν μείνει – στο μέσο (stuck in the middle). Μία επιχείρηση η οποία εμπλέκεται με κάθε μία από τις στρατηγικές επιλογές αλλά έχει αποτύχει να αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάποια από αυτές θεωρείται ότι βρίσκεται μετέωρη στο κέντρο. Μία τέτοια επιχείρηση βρίσκεται σε μειονεκτική θέση και δύσκολα θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τα τυχόν δυνατά της σημεία.

6.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ (CLUSTERS⁶⁶)

Η δημιουργία ομάδων είναι πολύ διαδεδομένη πολιτική τα τελευταία χρόνια στον οικονομικό σχεδιασμό διάφορων περιοχών. Αυτή η πολιτική αντιπροσωπεύει μια μεγάλη αλλαγή από τα παραδοσιακά προγράμματα οικονομικής ανάπτυξης, τα οποία εστιαζόντουσαν σε επιχειρήσεις που στεκόντουσαν μόνες τους σε μία πιο διευρυμένη πολιτική οικονομικής ανάπτυξης. Η οικονομική ανάπτυξη μέσα από την δημιουργία ομάδων βασίζεται στο γεγονός ότι οι εταιρίες και οι βιομηχανίες είναι άμεσα ή έμμεσα αλληλεξαρτώμενες. Επίσης η στρατηγική τοποθέτηση (positioning) που κάποτε ήταν η καρδιά της στρατηγικής έχει απορριφθεί ως μία 'στατική' στρατηγική για τις σημερινές ανταγωνιστικές και δυναμικές αγορές και τις συνεχόμενες αλλαγές στις τεχνολογίες⁶⁷.

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

Ο Porter⁶⁸ δίνει, ως μία λύση που μπορεί να δουλέψει και για μεγάλες αλλά και για μικρές επιχειρήσεις, την δημιουργία επιχειρηματικών ομάδων με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα μέρη που αποτελούν την ομάδα. Οι ομάδες είναι αλληλοσυνδεόμενες εταιρίες που έχουν συγκεντρωθεί γύρο από μια γεωγραφική περιοχή και εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο τύπο ή σειρά προϊόντων. Αυτές οι ομάδες συνδέουν τα διαφορετικά μέρη που είναι σημαντικά για

⁶⁶ Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

⁶⁷ Porter, M (1996) "What is Strategy?", Harvard Business Review, Volume 74, Number 6, pp. 61-78.

⁶⁸ Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

τον ανταγωνισμό. Έτσι αυτές οι εταιρίες επιτυγχάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Porter πιστεύει ότι οι μοντέρνες οικονομίες βασίζονται στην αποτελεσματική μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Επισημαίνει ότι η παραγωγικότητα εξαρτάται από το πως οι οργανισμοί ανταγωνίζονται και όχι από το ποιο τομέα ανταγωνίζονται. Η ύπαρξη ομάδων σε μία οικονομία, πάντα σύμφωνα με τον Porter, έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, την καινοτομία και στον σχηματισμό νέων επιχειρήσεων και την προώθηση των επιχειρηματικών ιδεών – πρωτοβουλιών τους.

Με λίγα λόγια κάποιες συμπληρωματικές επιχειρήσεις κάνουν μία συνεργία με σκοπό την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε τοπικό επίπεδο με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την κερδοφορία των επιχειρήσεων που παίρνουν μέρος.

Τέλος ο Porter δίνει μεγάλη σημασία στους εξωτερικούς παράγοντες και πιο ειδικά κυβερνήσεις και σε άλλους εξωτερικούς οργανισμούς που είναι συμπληρωματικές σε μια συνεργία. Υποστηρίζει ότι οι κυβερνήσεις, εθνικές ή τοπικές, έχουν να παίξουν σημαντικό ρόλο. Θα πρέπει με την εφαρμογή των ανάλογων πολιτικών και προγραμμάτων να θα δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον που μέσα από αυτό θα προαχθεί η παραγωγικότητα ενώ μπορεί και αυτές να γίνουν μέλη αυτής της συνεργίας.

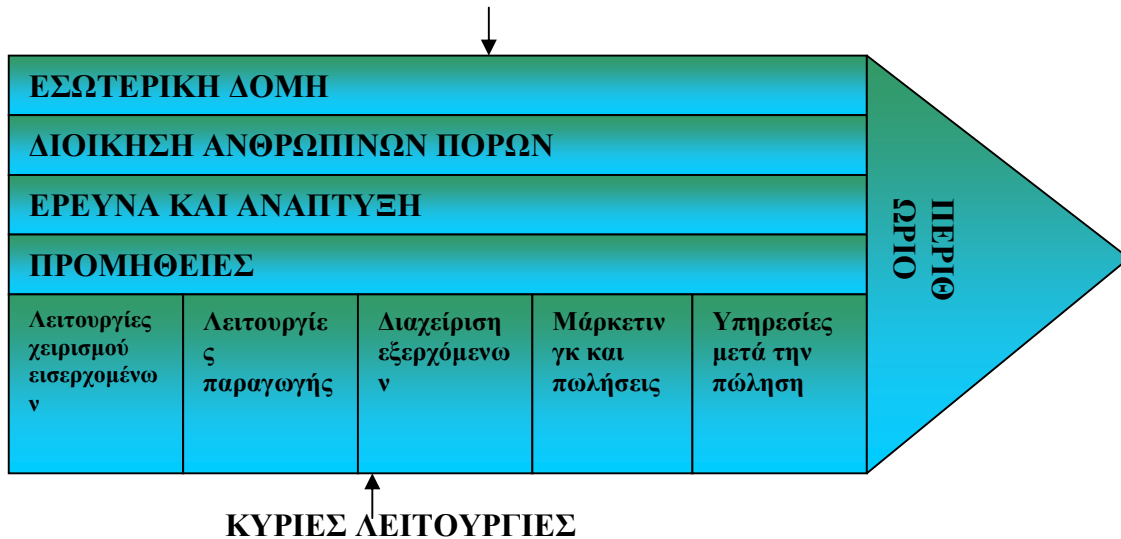
6.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)

Ο Porter⁶⁹ δημιούργησε την αλυσίδα αξίας για να προσδιορίσει τους τρόπους που μπορούν να δώσουν μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή (customer value). Στην αλυσίδα αξίας βλέπουμε την επιχείρηση από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της ώστε να μελετάται η φύση και ο βαθμός της συνεργίας ενός οργανισμού⁷⁰.

⁶⁹ Porter, M. (1985) "Competitive advantage, creating and sustaining superior performance" New York: The free press

⁷⁰ Παπαδάκης, Β. (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων" Αθήνα: Μπένος

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ



ΣΧΗΜΑ 8 : ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ⁷¹

Η αλυσίδα αξίας χωρίζεται σε κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες

Πιο αναλυτικά οι κύριες λειτουργίες είναι οι εξής⁷²:

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

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

Διαχείριση εξερχόμενων: Η διανομή των τελικών προϊόντων.

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

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

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες είναι οι εξής:

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

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

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

Εσωτερική δομή: Είναι οι δραστηριότητες όπως η διοίκηση και ο στρατηγικός προγραμματισμός που στόχο έχουν τον συντονισμό των άλλων δραστηριοτήτων και λειτουργιών.

⁷¹ Παπαδάκης, Β. (1998) “Στρατηγική των επιχειρήσεων” Αθήνα: Μπένοσ

⁷² Kotler, P (1997) “Marketing Management” 9th Ed. N.J.: Prentice - Hall

6.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

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

Business to Consumer

Business to Business

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

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

6.5 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

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

Ο Currie⁷³ λέει ότι η νέα τεχνολογία σε τρεις περιοχές επηρεάζει τους κανόνες του ανταγωνισμού. Αυτές είναι:

Η τεχνολογία της πληροφορίας αλλάζει την δομή της βιομηχανίας και κατά επέκταση αλλάζει και τους κανόνες του ανταγωνισμού

Η τεχνολογία της πληροφορίας δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας στις εταιρίες νέους τρόπους να υπερτερούν των αντιπάλων τους

Η τεχνολογία της πληροφορίας δημιουργεί νέους τομείς, συνήθως μέσα από τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες μιας επιχείρησης.

Για να επιτύχει μια εταιρία στρατηγικό πλεονέκτημα πρέπει να γίνουν 5 βήματα κινήσεις⁷⁴

Καθορισμός της έντασης της τεχνολογίας της πληροφορίας

Προσδιορισμός του ρόλου της τεχνολογίας της πληροφορίας στην δομή της βιομηχανίας

Προσδιορισμός και κατάταξη των τρόπων με τους οποίους η τεχνολογία της πληροφορίας έχει την δυνατότητα να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η τεχνολογία της πληροφορίας έχει την δυνατότητα να δημιουργεί νέες επιχειρήσεις

Ανάπτυξη ενός πλάνου, βάση του οποίου η τεχνολογία της πληροφορίας θα προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

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

Ανάπτυξη ανώτερης ποιότητας

Ανάπτυξης ανώτερης καινοτομίας

Ανώτερη απόκριση στις επιθυμίες του καταναλωτή

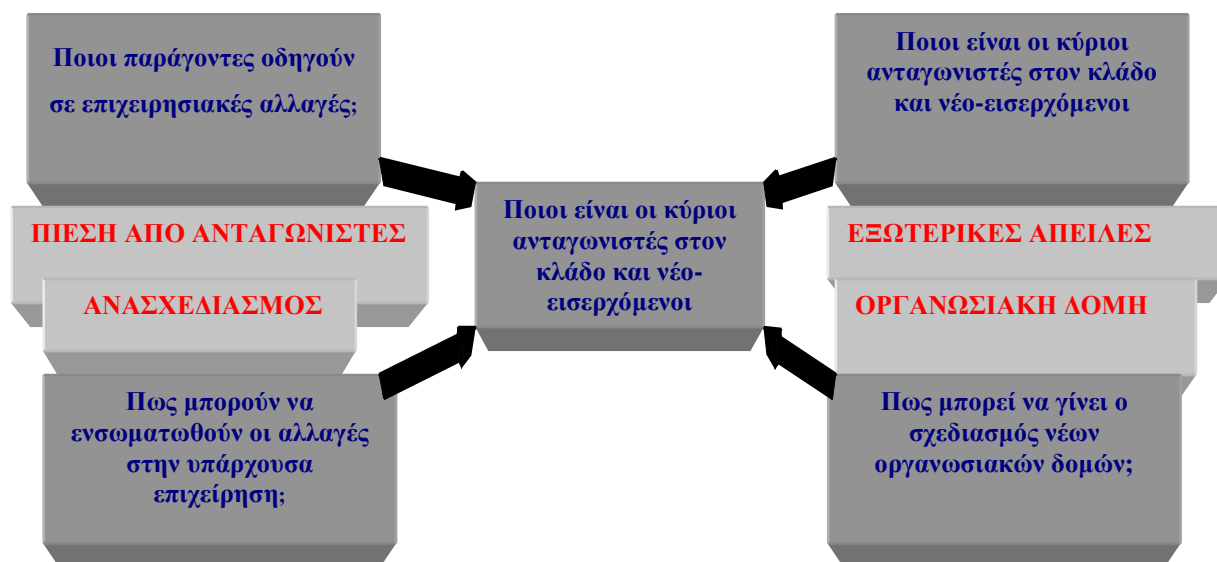
Ανώτερη αποτελεσματικότητα.

⁷³ Currie, (1995) "Management Strategy for I.T.. An International Perspective, Pitman Publishing

⁷⁴ Porter, M & Millar, V "How information gives you competitive advantage", Harvard Business Review, Aug – Sept, 1985

6.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

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



ΣΧΗΜΑ 9: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ⁷⁵

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

Πίεση από ανταγωνιστές

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

Εξωτερικές απειλές

⁷⁵ Γεωργόπουλος Ν., Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.

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

Να αναπτύξει μία στρατηγική για το ηλεκτρονικό εμπόριο, η οποία θα καθορίζεται από τις ανάγκες της επιχείρησης, τους στόχους της, και τα κύρια ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Να εντάξει την τεχνολογία σε τμήματα προστιθέμενης αξίας όπως το τμήμα μάρκετινγκ.

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

Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών

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

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

Η μετάβαση μίας επιχείρησης στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα επηρεάσει τις οργανωσιακές δομές της. Θα πρέπει να δημιουργηθούν κάποιες νέες δομές μέσα στις επιχειρήσεις. Θα πρέπει να γίνουν αλλαγές σε διάφορα τμήματα όπως για παράδειγμα το τμήμα της πληροφορικής που θα έχει πιο ενεργό ρόλο από τον συνήθως υποστηρικτικό ρόλο που του δίνουν.

6.7 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

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

6.7.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Η έλευση του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών δημιούργησε πολλούς νέους κλάδους στην οικονομία (η λεγόμενη και νέα οικονομία) ενώ επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τους υπάρχοντες κλάδους ενώ πολλούς τους μεταμόρφωσε ριζικά.

Αν και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων είναι γέννημα – θρέμμα της παλιάς οικονομίας μπορεί να αξιοποιηθεί και στο περιβάλλον της νέας οικονομίας⁷⁶.

Η απειλή εισόδου νέων προϊόντων αυξάνεται, καθώς στις απαιτούμενες επενδύσεις δεν υπάρχουν ανάγκες για δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή συνεργασιών με δίκτυα διανομής.

⁷⁶ Venkatraman, N. “Five steps to a dot com strategy: how to find your footing on the web, Sloan Management Review, Spring 2000

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται εφόσον το διαδίκτυο προσφέρει μία παγκόσμια αγορά από όπου μπορεί να διαλέξει κανείς πρώτες ύλες μέσα από αυτήν την αγορά.

Από την άλλη μεριά αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αφού αλλάζει τον τρόπο που προσεγγίζουν τα σημεία πώλησης αλλάζει από την στιγμή που μπορούν από τον υπολογιστή να κάνουν όλες τις αγορές. Στην παλιά οικονομία οι αγοραστές συνήθως αγόραζαν από τις τοπικές επιχειρήσεις ενώ το Ηλεκτρονικό Εμπόριο τους δίνει την δυνατότητα να 'επισκεφτούν' δικτυακά την ιστοσελίδα όποιας επιχείρησης στο κόσμο θέλουν. Βέβαια η εξαφάνιση πολλών μεσαζόντων μπορεί να μειώσει την δύναμη των αγοραστών.

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα μειώνεται καθώς το Ηλεκτρονικό Εμπόριο φαίνεται ότι θα κυριαρχήσει στις αγορές για πολλά χρόνια και δεν έχει αναπτυχθεί κάποια νέα τεχνολογία που θα αντικαταστήσει το διαδίκτυο. Βέβαια επειδή το Ηλεκτρονικό εμπόριο εξαρτάται άμεσα από τις αλλαγές στην τεχνολογία, οι οποίες γίνονται πολλή γρήγορα, δεν μπορεί να εφησυχάζετε κάποιος. Υπάρχουν συνεχώς νέα υποκατάστατα ή συμπληρωματικά προϊόντα αλλά δεν φαίνεται προς το παρόν να απειλούν το Ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι έντονη και έχει ως αποτέλεσμα την δυσκολία στο να διαφοροποιηθεί μία επιχείρηση και οδηγεί έτσι τις εταιρίες να ανταγωνίζονται βάση των τιμών.

6.7.2 ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Κάθε επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί το Ηλεκτρονικό εμπόριο με στόχο το συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ηγεσία κόστους: Η χάραξη στρατηγικής πάντα βασιζόταν στη δυνατότητα ή μη του οργανισμού να μειώνει το κάθε μορφής κόστος, έτσι ώστε να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό⁷⁷. Στην εποχή της νέας οικονομίας αυτό εξακολουθεί να αποτελεί πραγματικότητα και επιπρόσθετα η χρήση του διαδικτύου με την ευρύτητα που αυτή

⁷⁷ Porter, M "Internet Strategy", Harvard Business Review, March - April 2001

παρουσιάζει σήμερα, είναι σε θέση να αποκαλύψει τις επιχειρήσεις εκείνες που πάντοτε εμφάνιζαν αδυναμίες στον έλεγχο του κόστους και που τώρα βρίσκονται εκτεθειμένες σε ένα παγκόσμιο πεδίο ανταγωνισμού. Ήδη αυτό έγινε ορατό σε τομείς όπως οι τραπεζικές συναλλαγές, όπου το κόστος μειώθηκε κατά αρκετές τάξεις μεγέθους με τη χρήση του διαδικτύου. Το βέβαιο είναι πως και οι υπόλοιποι τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας θα εμφανίσουν αργά ή γρήγορα τα ίδια αποτελέσματα. Τα θέματα ελέγχου του κόστους, όχι μόνο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εποχή της νέας οικονομίας, αλλά αποτελούν κανόνα επιβίωσης. Πολλές από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στο χώρο του διαδικτύου αποσκοπούν στην περαιτέρω μείωση του κόστους λειτουργίας μέσα από τις ενέργειες που δημιουργούνται.

Διαφοροποίηση και παροχή εξελιγμένων υπηρεσιών: Η διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού μέσα από την παροχή νέων και εξελιγμένων υπηρεσιών είναι μια ακόμα δυνατότητα που έχει η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο⁷⁸. Για την ακρίβεια στις μέρες μας η προσφορά όσο το δυνατόν πιο εξελιγμένων υπηρεσιών είναι ανταγωνιστή αναγκαιότητα (competitive necessity). Από τη μια ο ανταγωνισμός είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα προσφέρει τέτοιες υπηρεσίες και από την άλλη έχει δημιουργηθεί, ακόμα και στην Ελλάδα, η κρίσιμη μάζα χρήσεων που πλέον απαιτούν τέτοιου είδους υπηρεσίες. Ο δικτυακός τρόπος πλέον αποκτά ειδικό ρόλο πέρα από αυτόν της προβολής και της διεκπεραίωσης απλών συναλλαγών. Είναι το σημείο στο οποίο δημιουργείται η σχέση με τον πελάτη. Ο δικτυακός τρόπος μιας εταιρείας ταχυμεταφορών για παράδειγμα πρέπει σήμερα να παρέχει τη δυνατότητα στο χρήστη όχι μόνο να θέτει μια παραγγελία για μια υπηρεσία της εταιρείας, αλλά να μπορεί ανά πάσα στιγμή να ελέγχει την πορεία της εκτέλεσής της και να επιλύει τα ανακύπτοντα προβλήματα μέσα από απλές και εύχρηστες διαδικασίες. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μέσα από τις τεχνολογίες της νέας οικονομίας μπορεί να χαρακτηρίζονται από ένα τόσο υψηλό επίπεδο εξέλιξης, που πλέον μπορούν να είναι προσωπικές. Το περίφημο one to one marketing είναι πλέον πραγματικότητα. Τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και οι βάσεις δεδομένων καθιστούν ένα οργανισμό ικανό να αναγνωρίζει έναν προς έναν τους πελάτες του και να εξυπηρετεί τις ξεχωριστές τους ανάγκες μέσα από εξατομικευμένες προσφορές για αγαθά και υπηρεσίες.

⁷⁸ Porter, M "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001

6.7.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ο Porter⁷⁹ στην θεώρηση του για τις ομάδες δίνει το παράδειγμα του Silicon Valley στην Καλιφόρνια, όπου οι νέες τεχνολογίες και μαζί τους το Ηλεκτρονικό εμπόριο είναι στοιχείο δημιουργίας επιχειρηματικών ομάδων (clusters). Με αυτό τον τρόπο έχει δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την περιοχή και τις επιχειρήσεις που λειτουργούν εκεί. Από την άλλη μεριά οι νέες τεχνολογίες μπορούν να αλλάξουν την θεωρία των ομάδων, αφού το Ηλεκτρονικό Εμπόριο δεν περιορίζεται σε κάποια στενά γεωγραφικά πλαίσια. Η θεώρηση του Porter περιόριζε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα στενό γεωγραφικό περιβάλλον. Υπάρχει⁸⁰ κριτική στο παρών μοντέλο βασίζοντας την στην ανάπτυξη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ένα δίκτυο βασισμένο στην συνεργία με άλλες επιχειρήσεις που θα συμπληρώνουν η μία την άλλη. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των ομάδων (clusters) είναι η προσαρμογή των ιδιωτικών κόμβων στις ηλεκτρονικές αγορές των ομάδων που δημιουργούνται, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν από μία ποικιλία δικτυακών τόπων για την αγοροπωλησία προϊόντων⁸¹.

6.7.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN) ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ενσωματώνει το σύνολο των λειτουργιών που έχουν συνδεθεί με το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, συνδυάζοντας τις εν λόγω λειτουργίες με εξωτερικά κανάλια που ξεπερνούν τα σύνορα του οργανισμού. Περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές, κύριες και υποστηρικτικές, που διαμορφώνουν αυτό που ονομάζεται «σύγχρονη επιχείρηση»⁸². Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει τις διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή αλυσίδα αξίας (value chain) και στο e-business σύστημα αξίας (value

⁷⁹ Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

⁸⁰ Glasmeier, Amy K., and Bennett Harrison. 1997. "Response: Why Business Alone Won't Redevelop the Inner City: A Friendly Critique of Michael Porter's Approach to Urban Revitalization." Economic Development Quarterly 11(1): 28-38.

⁸¹ Temkin, B, Kafka, J., Brown, T (2001) "Best practices for b2b sales" The forester report, Summer edition

⁸² Rayport, J., Sviolka, J., (1994) "Exploiting the virtual value chain", Harvard Business review, n.6, pp.141-9.

system). Όλα τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν δεν οδηγεί στην αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής πρακτικής. Αποσκοπεί στον εκσυγχρονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με στόχο τη δημιουργία μιας εικόνας μίας πελατοκεντρικής εταιρίας.

	Παραδοσιακή αλυσίδα αξίας	E-business αξίας	συστήματα
Πληροφορία	Κατανεμημένη μόνο μέσα στην επιχείρηση με σημαντικό κόστος	Οπουδήποτε πρόσβαση, σε οποιονδήποτε έχει ελεγχόμενη πρόσβαση (password)	απαιτείται
Ανθρώπινο δυναμικό	Ενδοεπιχειρηματικές ομάδες, δύσκολες να προσεγγισθούν από τα νέα πιθανά μέλη	Ομάδες από στελέχη επιχειρηματιών εταιρών, που έχουν τη δυνατότητα να εισέρχονται και να εξέρχονται γρήγορα και με ασφάλεια	
Έλεγχος	Φυσικά ελεγχόμενη πρόσβαση από τη σύνδεση με το εσωτερικό δίκτυο ή/ και χρήση κωδικού πρόσβασης (password)	Ελεγχόμενη πρόσβαση από οπουδήποτε στον κόσμο με υψηλά επίπεδα ασφάλειας για πιστοποίηση ταυτότητας και εξουσιοδότησης	
Διαδικασία	Χρησιμοποιούμενα υπάρχοντα υποδείγματα	Εικονική μοντελοποίηση προϊόντων και ταυτόχρονη κατασκευή	
Υποδομή	Προσωπικές συναντήσεις, με τους υπάρχοντες περιορισμούς στις μετακινήσεις, αλλά και στην ροή των πληροφοριών	χρησιμοποιώντας υπάρχουσες τεχνολογίες (τηλεδιάσκεψη, Internet)	
	Ιδιωτικά δίκτυα (LAN)	Δημόσια Δίκτυα (WAN), Internet	

Πίνακας 6.3 : Σύγκριση παραδοσιακής αλυσίδας αξίας με τα E-Business συστήματα αξίας⁸³

⁸³ Δουκίδης Γ., Θεμιστοκλέους Μ., Δράκος Β., Παπαζαφειροπούλου Ν., Ηλεκτρονικό εμπόριο, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 1998.

Για να ανταγωνισθούν αποτελεσματικά στο εμφανιζόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον οι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, πρέπει να αντιληφθούν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες και να ανταποκριθούν σ' αυτές με έναν έξυπνο τρόπο. Θα πρέπει δηλαδή οι οργανισμοί να διαμορφώσουν τη στρατηγική και τις διαδικασίες, να αναδιοργανώσουν τη δομή, να επαναπροσδιορίσουν τις απαιτούμενες ικανότητες των στελεχών και να επανεκτιμήσουν το ρόλο της τεχνολογίας⁸⁴.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο βασίζεται σε νέους κανόνες της αγοράς και επιχειρηματικά υποδείγματα, σε αντιδιαστολή με τις υφιστάμενες επιχειρησιακές δομές που λειτουργούσαν πριν την εμφάνιση του Internet. Ευθυγραμμίζει τις βασικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων, προσαρμόζοντας την υποδομή τους για την εκμετάλλευση νέων αγορών, τη βέλτιστη αξιοποίηση των σχέσεων με νέους πελάτες, προσφέροντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα νέα επιχειρηματικά υποδείγματα προϋποθέτουν αντίστοιχη μετεξέλιξη σε βασικές για την επιχείρηση διαδικασίες. Οι σχέσεις επιχείρησης-πελατών, επιχείρησης προμηθευτών, καθώς επίσης και οι οργανωτικές δομές για την υποστήριξη των εσωτερικών διαδικασιών πρέπει να επαναπροσδιοριστούν⁸⁵.

Αυτή η μεταμορφωμένη επιχείρηση είναι μια e-επιχείρηση, ικανή να δραστηριοποιείται στους παραδοσιακούς τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, προσαρμοσμένη όμως ταχύτατα στις αλλαγές του πολυτάραχου περιβάλλοντος, ανταποκρινόμενη με τον ταχύτερο τρόπο στις ανάγκες των πελατών, λειτουργώντας με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος και αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο τις σχέσεις της με τους επιχειρηματικούς της εταίρους⁸⁶.

Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν τον πυρήνα του αναμενόμενου μετασχηματισμού. Παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις αλλαγές που συνεπάγεται η τυποποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών τους, τυποποίηση που επιτυγχάνεται μέσω τεχνικών όπως ERP, CRM και SCM. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να επικεντρωθούν αποκλειστικά στις κύριες λειτουργίες τους (core businesses).

⁸⁴ Benjamin, R & Wigard, R "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway", Sloan Management Review (Winter 1995), 62-72

⁸⁵ Armstrong, A., Hagel, J. III, 1996, "The real value of online communities", Harvard Business Review, 134-41.

⁸⁶ Bruce Hepburn, MacTavish Hepburn, 1999 "The Role of E-Business - Customer Value & Investor Value -Sector Report", Research Paper

6.8 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Μία στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών της επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για τη πραγματοποίηση αυτών των στόχων⁸⁷. Η στρατηγική βασίζεται στην διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής⁸⁸. Ο Γεωργόπουλος παραθέτει τους πυλώνες του σύγχρονου μάνατζμεντ ως εξής: ⁸⁹



ΣΧΗΜΑ 10: Οι πυλώνες του στρατηγικού μάνατζμεντ για το ηλεκτρονικό εμπόριο

⁸⁷ Chandler, A (1962) “Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise”, MA: MIT

⁸⁸ Παπαδάκης, Β (1998) “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

⁸⁹ Γεωργόπουλος Ν., Σουμπενιώτης Δ., (1999) “Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Δομή και στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων” Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς

Η πραγματοποίηση της στρατηγικής αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

Κατανόηση των αναγκών

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

Εκτίμηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης

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

Προγραμματισμός Ηλεκτρονικού εμπορίου

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επιλέξει το σχέδιο ανάπτυξης του Ηλεκτρονικού εμπορίου. Υπάρχουν τα εξής υποδείγματα για την ανάπτυξη των στρατηγικών ηλεκτρονικού εμπορίου^{90 91 92}:

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να καθορίσει μια νέα αγορά, αφού έχει ήδη αναγνωρίσει μια ιδιαίτερη ανάγκη που έχει ο πελάτης. Σημαντικό ρόλο παίζει η καινοτομία. Αν και το στρατηγικό πλεονέκτημα, ως επί το πλείστον, έρχεται με την

⁹⁰ Γεωργόπουλος Ν., Πολλάλης Γ., Αγιακλόγλου Χ., Το Διαδίκτυο ως Μέσο . Ανάπτυξης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα, Σπουδαί, τόμος 50, τεύχος 3-4, Ιούλιος-Δεκέμβριος 2000

⁹¹ Porter, M "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001

⁹² Porter, N, V. Millar (1985) "Information gives you competitive advantage", Harvard Business review, Aug- Sept

διαφοροποίηση στην τιμή, η διαφοροποίηση μπορεί να παίζει μεγάλο ρόλο στην στρατηγική.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να δημιουργήσει μία νέα αγορά, βασισμένη στις ανάγκες των καταναλωτών.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για την επεξεργασία συναλλαγών.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για τις επικοινωνίες με πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο. Μπορεί να δίνει περιγραφή των προϊόντων της και παρέχει on-line φόρμες παραγγελίας.

Το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μείωση του κόστους συγκέντρωσης πληροφοριών.

Η επιχείρηση παρέχει στους καταναλωτές της ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών και άμεση επικοινωνία μαζί με πελάτες που είναι μακριά σε χαμηλό κόστος.

Χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για τη κατασκευή ολοκληρωμένου συστήματος προμήθειας – διανομής με σύγχρονα συστήματα όπως το ERP.

Να χτιστεί γύρω από το ηλεκτρονικό εμπόριο μίας εταιρίας το όλο σύστημα υποστήριξης των πωλήσεων και εξυπηρέτησης των πελατών με συστήματα επανατροφοδότησης (feedback).

Όσο αφορά την υλοποίηση της στρατηγικής, αυτή θα πρέπει να βασίζεται στο όραμα και το σχέδιο που έχει δημιουργηθεί. Θα πρέπει να οργανωθεί το ηλεκτρονικό εμπόριο με έμφαση στους στόχους της επιχείρησης και να αναπτυχθούν οι εφαρμογές της νέας στρατηγικής. Επειδή αυτή η αλλαγή⁹³ δεν θα έχει άμεσο αποτέλεσμα και ίσως να συναντήσει κάποιες αντιστάσεις, θα πρέπει να διαμορφωθεί μία ευρύτερη στρατηγική αλλαγής στην εταιρία. Η αλλαγή προς μία στρατηγική Ηλεκτρονικού εμπορίου συνεπάγεται αλλαγές σε πολλά τμήματα μίας επιχείρησης και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην μεταφορά της γνώσης που απαιτεί η νέα στρατηγική.

⁹³ Balogun J. & Veronica Hope Hailey with Gerry Johnson and Kevan Scholes (1999)“Exploring Strategic Change”, Prentice Hall.

7.0. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αυτό το κεφάλαιο θα περιγράψει τις παραμέτρους πάνω στις οποίες θα οριστεί η μεθοδολογία της εργασίας μας .

Τρεις είναι οι βασικοί παράμετροι στην μελέτη συμπεριλαμβανομένων και των εναλλακτικών μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πάρουμε τις απαραίτητες πληροφορίες. Επίσης σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η διαφορά μεταξύ των πρωτευόντων και δευτερευόντων πληροφοριών και ολοκληρώνεται με την ανάλυση των πληροφοριών.

7.1 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ⁹⁴

Αυτό το τμήμα της εργασίας αναλύει τις τρεις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: θετικισμός, φαινομενολογία και ενεργητική μελέτη. Συγχρόνως παρουσιάζονται οι εναλλακτικές ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι.

7.1.1 ΜΕΣΑ

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

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

⁹⁴ Easterby-Smith, M, Thorpe, R and Lowe, A. (1993) "Research - An Introduction." London: Sage Publications.

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

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

Ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα.

Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν.

Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν.

Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίζει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Γι αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία .

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

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

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

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

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

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

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

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

Γνώσεις: Ο ερευνητής προτού αρχίσει την ερευνά του πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις του προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του δηλαδή να επιλύσει τα προβλήματα του οργανισμού που αναλύει.

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

7.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

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

7.2.1 ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Πρωτογενής έρευνα⁹⁵: Η συλλογή της μπορεί να απαιτεί περισσότερο χρόνο από την δευτερεύουσα και η διαδικασία να είναι πιο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματα της είναι πιο καίρια⁹⁶. Αρχικά πρέπει να τονιστεί ότι η πληροφορία μπορεί να συλλεχθεί με ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα έχει να κάνει με στοιχεία που είναι δύσκολο να βρεθούν ή είναι ακριβή η απόκτηση τους. Αυτά μπορεί να είναι κάποιες γνώμες ή αξιολογήσεις που δεν μετριοούνται μαθηματικά⁹⁷. Από την άλλη η ποσοτική έρευνα, είναι αυτή που με τεχνικές και δείγματα μας δίνει κάποια αποτελέσματα που μπορούν να αξιολογηθούν στατιστικά⁹⁸. Για τους σκοπούς της έρευνας θα βασιστούμε πάνω σε ποσοτική έρευνα.

Η πληροφορία μπορεί να χωριστεί σε πρωτογενή και δευτερογενή. Οι Dibb et al (1994) μας ορίζει την πρωτογενή έρευνα ως αυτή που παρακολουθείται και συλλέγεται κατευθείαν από τους ερωτώμενους, ενώ η δευτερεύουσα είναι αυτή που

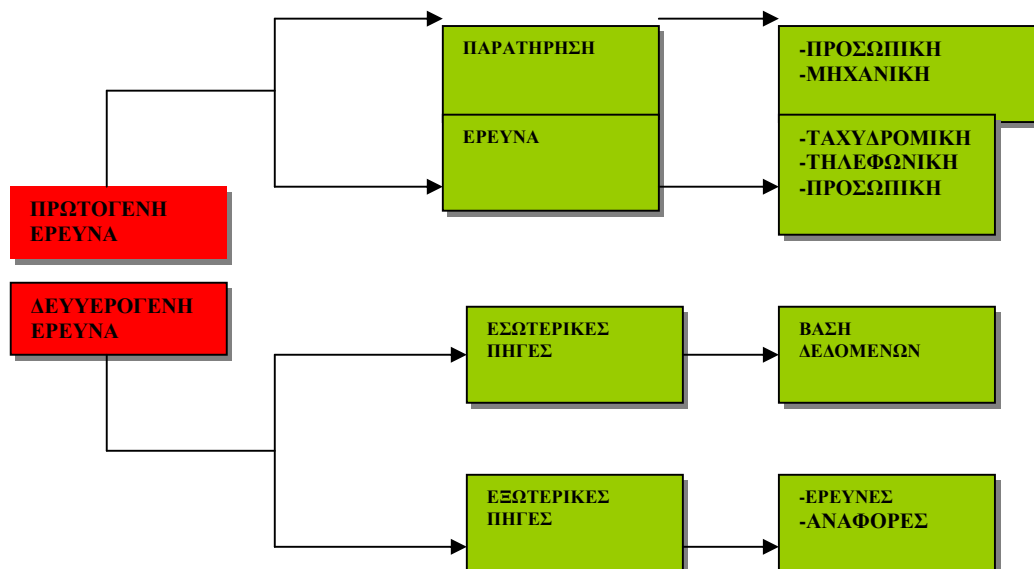
⁹⁵ Malholtra, N. Birks, D. (1999) "Marketing Research, an applied approach" European edition, Prentice Hall – Financial Times

⁹⁶ Kent, R. (1995) "Market research in action", Routledge

⁹⁷ Marshall, C. & Rossman, G. (1994) "Improve service quality in Person – to – Person Encounters: Intergrating finding from a Multidisciplinary review" Service Industries Journal, 14.

⁹⁸ Churchill, G. 1995 "Marketing research, methodological foundations" 6th edition, Dryden

έχει γίνει μέσα ή έξω από τον οργανισμό για κάποιο λόγο που δεν έχει σχέση με την παρούσα έρευνα. Το παρακάτω σχήμα μας βοηθάει ακόμα περισσότερο.



Σχήμα 11 : Τρόποι συλλογής δεδομένων⁹⁹

Οι τύποι της πρωτογενούς έρευνας είναι οι εξής:

7.2.1.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ¹⁰⁰

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

ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ¹⁰¹

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτούμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο ερωτώμενος, όπως συμβαίνει με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες

⁹⁹ Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin

¹⁰⁰ Mc Daniel, C & Gates, R (1995) "Marketing Research Essentials", West Publishing Company

¹⁰¹ Tull, D. & Hawkins, D. (1987) "Marketing research: Measurements and Method", 4th Edition, McMillan Publishing

απαντήσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες.

Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις

Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.

Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»

Όταν το προς ερευνά θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό

Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτούμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις

Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκο αποφάσεων ή και συμπεριφορών.

Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειά τους.

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

ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ (FOCUS GROUP)

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

Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις

Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων

Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων

Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστής στρατηγικής ενός προϊόντος

Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου

Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελέγχουν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο για την οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Οι συμμετέχοντες συνήθως επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε η ομάδα που θα προκύψει να είναι σχετικά ομοιογενής για να περιορίζονται όσο το δυνατόν οι αντεγκλήσεις και οι συγκρούσεις.

Ο ρόλος του συντονιστή είναι πολύ κρίσιμος για τη συνολική διαδικασία. Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα.

Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων, να καθιερώσει τους στόχους της ομάδας και να θεσμοθετήσει τους κανόνες συμπεριφοράς.

Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα 'κλειδιά'

Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές.

ΣΥΓΚΕΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ¹⁰²

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

Οι τεχνικές είναι οι εξής:

Συσχετισμός λέξεων. Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρουσιάζει μια κατάσταση με διάφορες λέξεις και ζητάει από τον ερωτώμενο να πει την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό του. Η κατάσταση των λέξεων περιλαμβάνει λέξεις που είναι ουδέτερες, ώστε να μην αποκαλυφθεί ο σκοπός της μελέτης.

¹⁰² Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin

Συμπλήρωση φράσης. Στην τεχνική αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μια ημιτελή φράση με τις πρώτες σκέψεις που έρχονται στο μυαλό του. Οι απαντήσεις αυτές καταγράφονται «λέξη προς λέξη» και στη συνέχεια αναλύονται.

Συμπλήρωση ιστορίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μιας ημιτελής ιστορίας, την οποία καλείται να συμπληρώσει

Συμπλήρωση εικόνας. Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα που παρουσιάζει ένα ή περισσότερα άτομα σε κάποια κατάσταση. Ένα ή περισσότερα από αυτά τα άτομα φαίνεται να έχει – έχουν εκφέρει μια γνώμη ή να έχει – έχουν πει κάτι., ενώ τα άλλα άτομα φαίνονται να είναι έτοιμα να απαντήσουν ή να σκέφτονται κάτι.. Ο ερωτώμενος πρέπει να συμπληρώσει αυτές τις απαντήσεις ή σκέψεις. Όπως και στις προηγούμενες τεχνικές, ο ερωτώμενος δίνει απαντήσεις που αντανακλούν το υποσυνείδητο του.

Έλεγχος θεματικής αντίληψης. Στην τεχνική αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα ή σειρά εικόνων που πρέπει να μελετήσει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια καλείται να γράψει μια ιστορία στην οποία να περιγράψει τι νομίζει ότι συμβαίνει ή ότι θα συμβεί στην εικόνα. Ο τρόπος με τον οποίο απαντά οδηγεί στην ερμηνεία του, καθώς και στη στάση του, για το αντικείμενο της μελέτης.

Παρατήρηση

Αυτή η μέθοδος είναι η παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς δίχως λεκτική επικοινωνία. Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν είναι απεριόριστες. Πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται συστηματικά και προγραμματισμένα. Υπάρχουν τρεις λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων.¹⁰³

Οι καταναλωτές πολλές φορές δεν μπορούν να θυμηθούν συμπεριφορές ή λόγους συμπεριφορών

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

¹⁰³Mc Daniel, C & Gates,R (1995) “Marketing Research Essentials”, West Publishing Company

7.2.1.2 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Από την άλλη μεριά υπάρχει και η ποσοτική ερευνά που είναι αυτή που χρησιμοποιούνται στατιστικά μοντέλα για να αναλυθούν τα αποτελέσματα της.

Η ποσοτική ερευνά γίνεται κυρίως με το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτόγεννων στοιχείων. Βέβαια, η χρήση του ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας από του σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω για να πάρει το ερωτηματολόγιο την τελική του μορφή. Αυτή έχει 7 στάδια (Mc Daniel et al., 1996) τα οποία είναι:

Προκαταρκτικές αποφάσεις.

Ο ερευνητής πρέπει να καθορίσει:

- Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέγουν
- Από ποιους θα συλλέγουν
- Με ποια μέθοδο θα συλλέγουν οι πληροφορίες

1. Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Αυτές αφορούν περισσότερο στις πληροφορίες που θα συλλέγουν, παρά στη μορφή και στο ύφος της κάθε ερώτησης χωριστά. Σε αυτό εδώ το στάδιο πρέπει να εξετάσουμε αν μια ερώτηση είναι αναγκαία και μετά αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική – επαρκής, ώστε να μας δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες

2. Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό αφορά στη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που θα χρησιμοποιηθούν για να διατυπωθεί η κάθε ερώτηση.

3. Αποφάσεις για το τύπο των ερωτήσεων. Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει για το τύπο των ερωτήσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων.

Ανοιχτές, είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα και την ελευθέρια στον ερωτώμενο να απαντήσει στην ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις

Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αυτές παρέχουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλογών απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα είναι μόνο μια, ενώ σε άλλες, μπορεί να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις. Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δυο δυνατές απαντήσεις.

4. Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν μια λογική σειρά. Συνήθως αρχίζουν με κάποιες ερωτήσεις γενικού περιεχομένου και για να γνωρίζει ο ερευνητής κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά και στην συνέχεια πάει στις γενικές ερωτήσεις και από εκεί σε κάποιες πιο ειδικές.

5. Αποφάσεις για τη διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει μια επαγγελματική εμφάνιση, έτσι ο ερευνητής πρέπει να προσέξει την στοίχιση των ερωτήσεων τις γραμματοσειρές κ.τ.λ.

6. Αποφάσεις για το προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. σκοπός είναι να γίνει ένας προέλεγχος έτσι ώστε να διορθωθούν τυχόν λάθη ή ατέλειες. Συνήθως δίνεται ένα μικρό δείγμα στην αγορά ώστε να δουν τις αντιδράσεις του κοινού πριν αρχίσει η ερευνά.

7.2.2 ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ¹⁰⁴

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

Κάποια παραδείγματα πηγών δευτερογενείς φύσεως είναι τα εξής.

Βιομηχανοποίηση, βαθμός απασχολήσεως παραγωγικού δυναμικού, αποθέματα, πορεία νέων έργων, πορεία νέων προϊόντων, εξελίξεις στην ερευνά και ανάπτυξη, έργο ποιοτικού έλεγχου

Χρηματοοικονομική, ρευστότητα, υποχρεώσεις, κόστος κεφαλαίου

Κυβερνητικές πηγές. Π.χ. διάφορες περιοδικές ή έκτακτες εκδόσεις, νόμοι, αποφάσεις, πολιτικές.

Ανταγωνιστές. Π.χ. ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων, ισολογισμοί, ομιλίες στελεχών, ανακοινώσεις, προϊόντα, σύμβουλοι, αγγελίες για προσλήψεις και αλλά πολλά.

Προμηθευτές. Π.χ. τράπεζες, διαφημιστικά γραφεία, γραφεία δημόσιων σχέσεων, προμηθευτές λογισμικού.

Επαγγελματικά σωματεία και συναντήσεις π.χ. συνέδρια επιστημονικά και επαγγελματικά, εκδηλώσεις, εκθέσεις κ.α.

Εταιρίες συμβουλών επιχειρήσεων. Εταίρες που είτε μπορούν να αναλάβουν την ερευνά ή κομμάτια της ή εταιρίες όπως η ICAP που έχουν έτοιμες έρευνες και τις προμηθεύουν έναντι ενός ποσού.

¹⁰⁴ Patton, M. (1997) "How to use qualitative methods in evaluation", 2nd Edition, Sage Publications.

Διαδίκτυο. Πολλές πληροφορίες μπορούν να βρεθούν μέσα από το διαδίκτυο.

Βιβλιοθήκες. Πολλές πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν από εκεί.

Τέλος στις δευτερεύουσες πηγές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποια πράγματα όπως τα παρακάτω:

Ποιος μάζεψε τις πηγές;

Ποιος ήταν ο σκοπός της ερευνάς;

Τι πληροφορία συλλέχθηκε;

Ποτέ έγινε;

Πως πήραν την πληροφορία;

Τι μεθοδολογία είχαν;

Έχει διασταυρωθεί η πληροφορία με άλλες πηγές;

7.3 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Η έρευνα έγινε με ερωτηματολόγια (Παράρτημα 1). Επιλέχθηκε ένα τυχαίο δείγμα από 60 εταιρίες. Επιλέχθηκαν εταιρίες όπου δραστηριοποιούνται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά και εταιρίες που δεν δραστηριοποιούνται με σκοπό να υπάρχει μία πλήρης εικόνα της έρευνας. Διαλέχθηκαν επιχειρήσεις όπως ο Κλειδάριθμος, ο Αθλότυπος, η NIKE, η Signature Travel, η WinBank, η NovaBank και άλλες παρόμοιες. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με φαξ ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και στη συνέχεια αναλύθηκαν μέσω του EXCEL .

Τα ερωτηματολόγια εξετάζουν, πέρα από τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία των επιχειρήσεων, στοιχεία όπως το αν έχουν τμήμα μηχανοργάνωσης, αν κάνουν outsourcing κάποιων διαδικασιών του IT κ.α. Εξετάζουν επίσης την άποψη των εταιρειών σχετικά με το ρόλο που έχει το τμήμα του IT στις δραστηριότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εν συνεχεία, εξετάζεται η συμμετοχή ή όχι στο B2B περιβάλλον. Ανάλογα με την απάντηση στο τελευταίο, τα ερωτηματολόγια (και η ανάλυση τους) χωρίζεται σε δυο τμήματα. Σε εκείνο που αναφέρεται στις εταιρείες εκείνες που δεν συμμετέχουν στο B2B και σε εκείνες που συμμετέχουν.

Η ανάλυση όλων των παραπάνω περιλαμβάνει τη χρήση περιγραφικών πινάκων και γραφημάτων.

7.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.

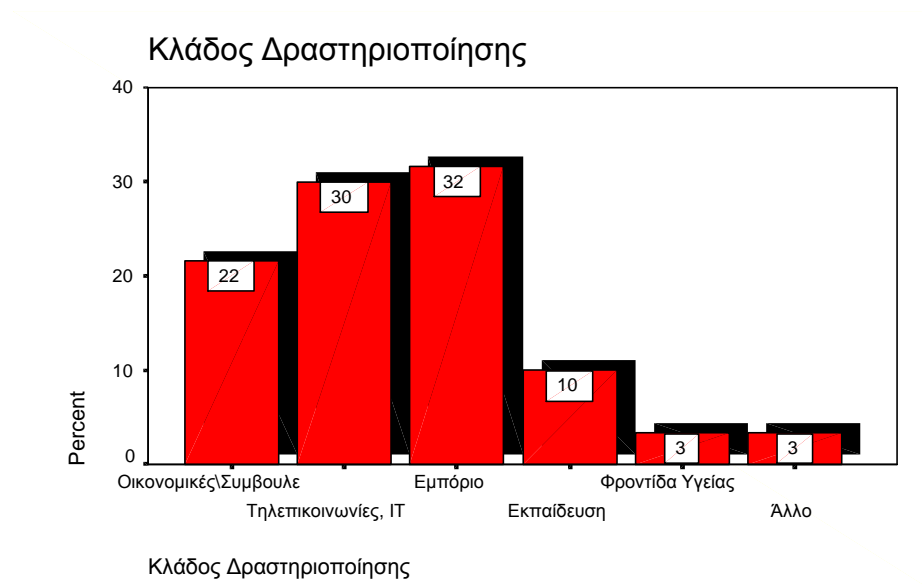
Ο κύριος περιορισμός ήταν, όπως προαναφέρθηκε, ο χρόνος που είχε ο ερευνητής αλλά των ερωτώμενων για να απαντηθούν τα ερωτηματολόγια. Σε πολλές εταιρίες οι ερωτώμενοι δεν επέστρεφαν τα ερωτηματολόγια μέσα στον χρόνο που είχε αρχικά συμφωνηθεί με αποτέλεσμα ο ερευνητής να διαθέσει κάποιο παραπάνω χρόνο για την συλλογή των ερωτηματολογίων. Κάποιες άλλες εταιρίες δήλωσαν ότι δεν μπορούσαν να απαντήσουν λόγω φόρτου εργασίας.

Ένας άλλος περιορισμός ήταν το γεγονός ότι από τη στιγμή που πήγαν με φαξ ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο δεν μπορούμε να ξέρουμε ποιο στέλεχος της επιχείρησης τα απάντησε.

8.0. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

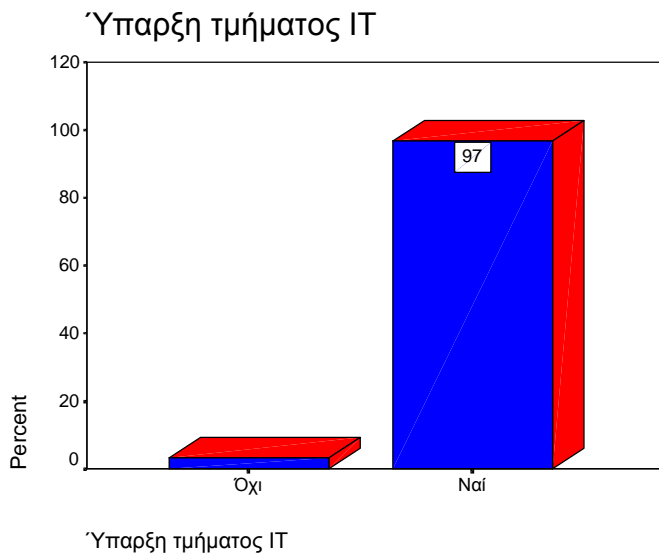
Α' ΜΕΡΟΣ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κλάδος δραστηριοποίησης



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

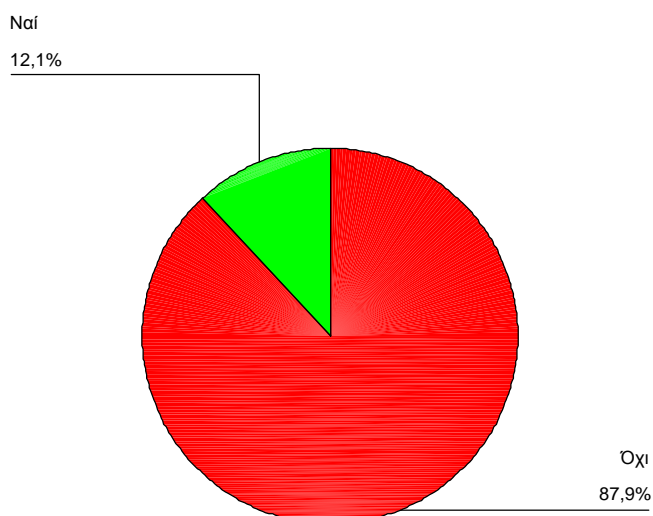
Υπαρξη τμήματος IT



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

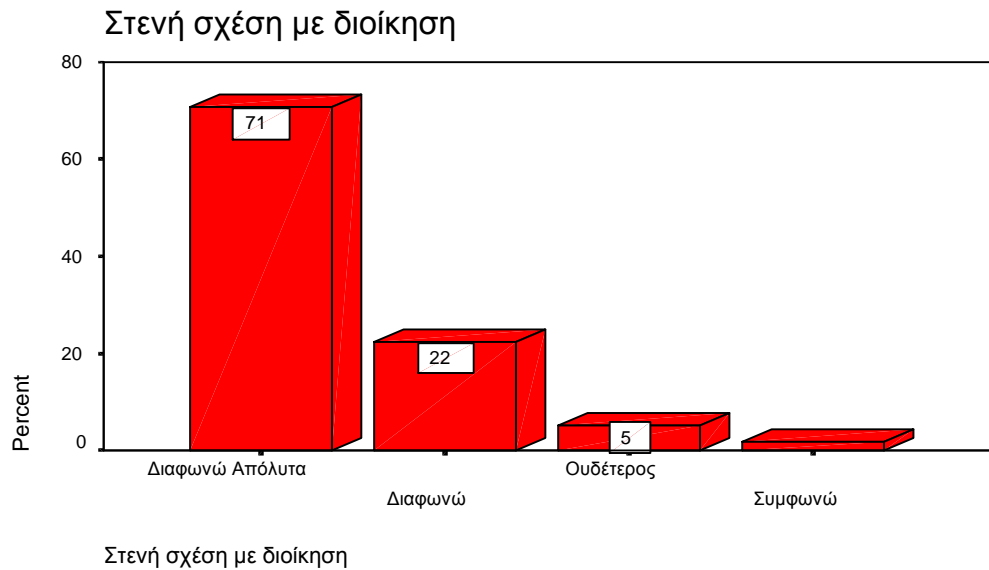
Χρήση Outsourcing

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



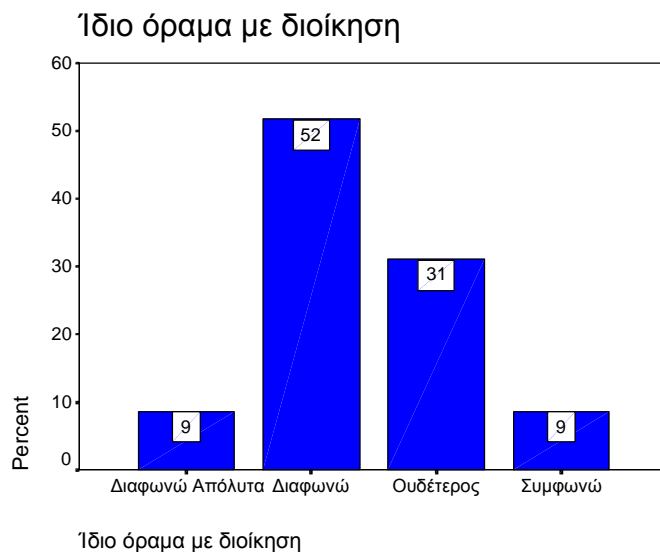
Β' ΜΕΡΟΣ-ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

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



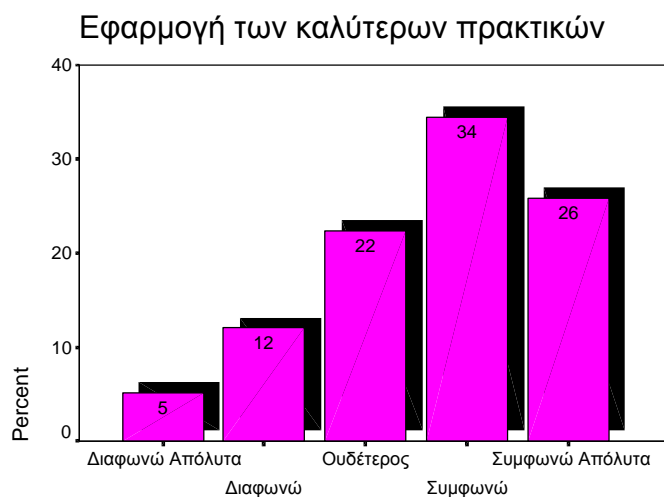
Όπως δείχνουν τόσο ο πίνακας συχνοτήτων, όσο και το παραπάνω ραβδόγραμμα, το 71% των εταιρειών διαφωνούν απόλυτα ότι το IT της εταιρείας διατηρεί στενή σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης σε ότι αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το 22% αυτών απλά διαφωνεί.

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



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

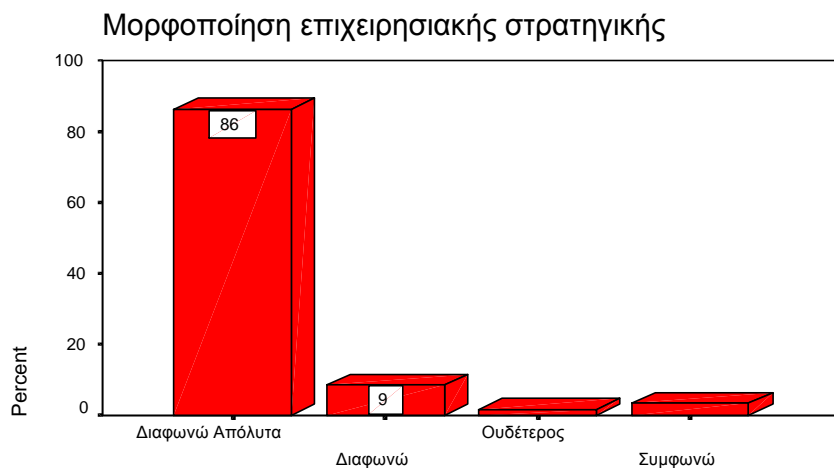
Το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών του ηλεκτρονικού εμπορίου



Εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών

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

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

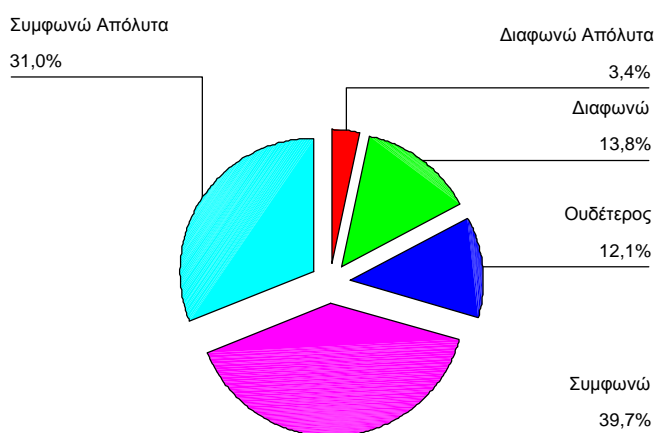


Μορφοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής

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

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

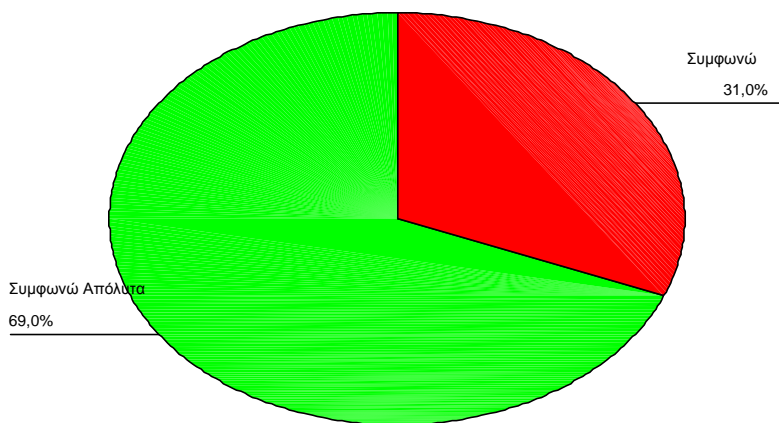
Ενασχόληση με νέες διαδικασίες



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

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

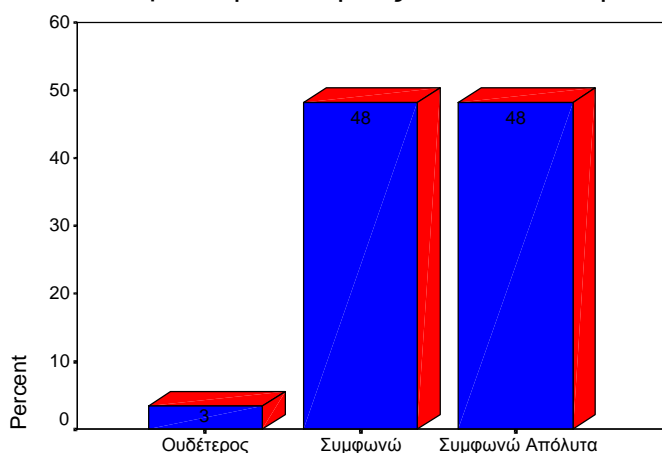
Αντίληψη δυνατοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου



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

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

Διασφάλιση ιδιοκτησίας διαδικασιών ηλεκτρο

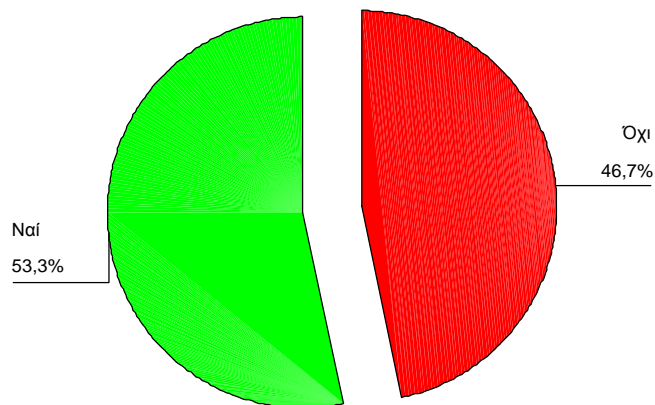


Διασφάλιση ιδιοκτησίας διαδικασιών ηλεκτρονικού εμπορίου

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

Γ' ΜΕΡΟΣ-ΣΧΕΣΗ ΜΕ Β2Β

Συμμετέχει η εταιρεία σε B2B;



Το παραπάνω διάγραμμα πίτας δείχνει ότι το 53, 3% των εταιρειών συμμετέχει στην ηλεκτρονική επιχειρηματική αγορά (B2B) ενώ το 46,7% δεν συμμετέχει.

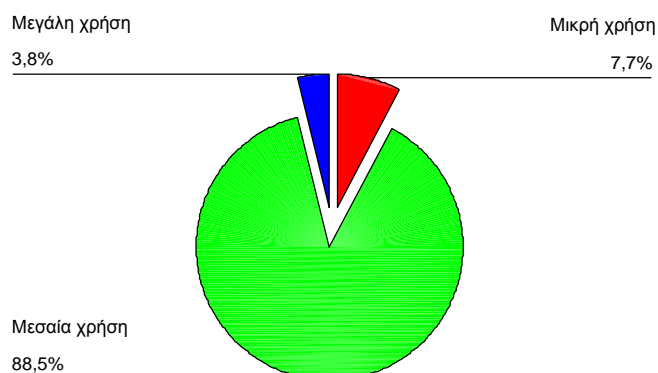
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΟ Β2Β

Σημαντικότητα λόγων μη συμμετοχής σε Β2Β



Τόσο το διάγραμμα πίτας όσο και ο αντίστοιχος πίνακας, δείχνουν ότι το 80,8% των εταιρειών που δεν συμμετέχουν στο Β2Β, θεωρούν σημαντικούς τους διάφορους λόγους (μη αναγκαίο, ακριβό κ.α) για τους οποίους συμβαίνει αυτό.

Βαθμός χρήσης υπηρεσιών διαδικτύου

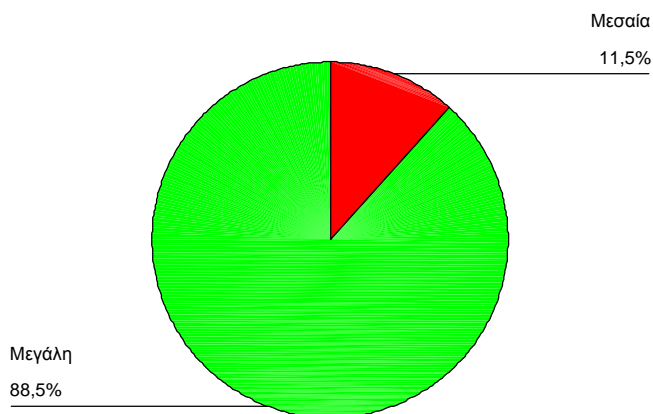


Το 88,5% των εταιρειών που δεν συμμετέχουν στο B2B κάνουν μεσαία χρήση των διαφόρων υπηρεσιών του διαδικτύου (e-mail, www, EDI κ.α), ενώ το 3,8% αυτών κάνουν μεγάλη χρήση.

Βαθμός κάλυψης αναγκών από τη συμμετοχή σε ηλεκτρονική αγορά

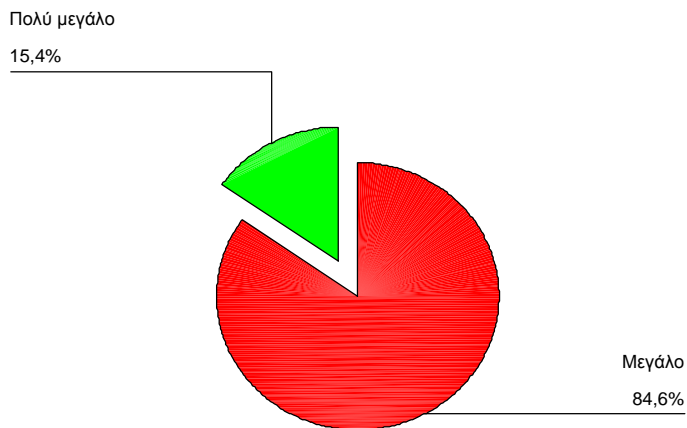
Το διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζουν την πλειοψηφία -23 από τους 26, ποσοστό 88,5%- των οργανισμών που δεν συμμετέχουν σε B2B, να επιθυμούν μεγάλη κάλυψη διαφόρων αναγκών (εταιρική προβολή, on-line πώληση προϊόντων κ.α) από αυτό.

Βαθμός Κάλυψης Αναγκών



Έκταση οφέλους συμμετοχής

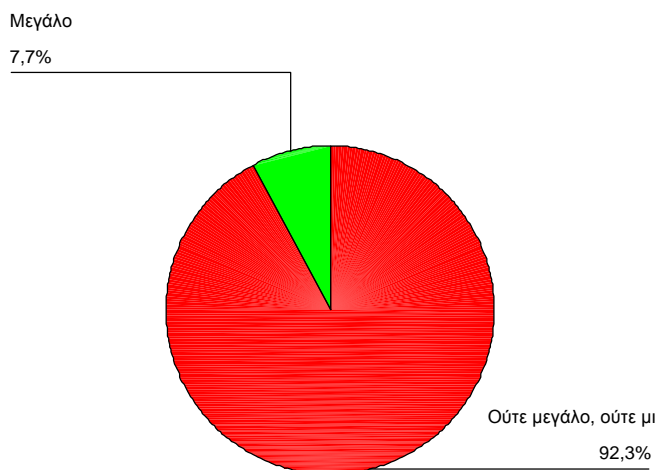
Έκταση οφέλους συμμετοχής σε ηλεκτρονική αγορά



Από τα αποτελέσματα του EXCEL, συμπεραίνουμε ότι 22 (84,6%) εταιρείες χωρίς B2B, πιστεύουν ότι τα οφέλη (εξοικονόμηση χρόνου, χρημάτων κ.α) από τη συμμετοχή σε αυτό είναι μεγάλα, ενώ το 15,4% πιστεύουν ότι είναι πολύ μεγάλα.

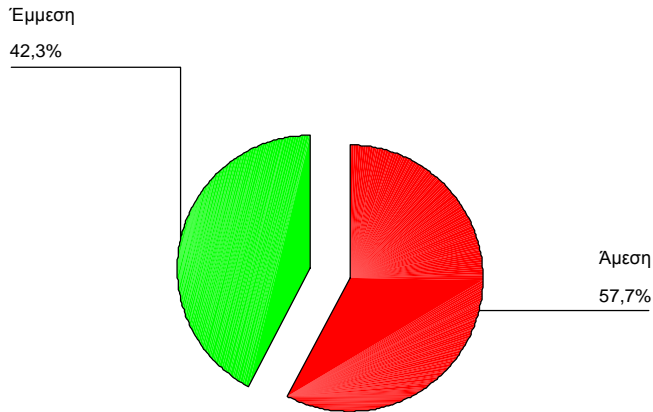
Βαθμός οφέλους στη περίπτωση που υπάρχουν προβλήματα

Βαθμός οφέλους από πιθανά προβλήματα



Το 92,3% των εταιρειών χωρίς B2B, εκφράζουν ουδέτερη άποψη ως προς το βαθμό ωφέλειας από τυχόν προβλήματα που απορρέουν από τη συμμετοχή σε αυτό.

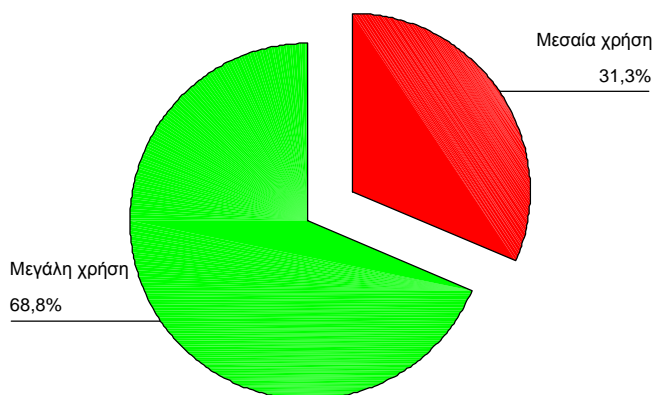
Είδος επιδότησης



Οι 15 από τους 26 οργανισμούς (57,7%) που δεν συμμετέχουν σε περιβάλλον B2B, θα προτιμούσαν μια άμεση επιδότηση από το κράτος προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση τους σε αυτό, ενώ το 42,3% θα προτιμούσε έμμεση επιδότηση (π.χ μείωση φορολόγησης).

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ σε B2B

Βαθμός χρήσης υπηρεσιών διαδικτύου



Από τον παραπάνω πίνακα συχνοτήτων καθώς και από το αντίστοιχο διάγραμμα, συμπεραίνουμε ότι το 68,8% των εταιρειών που συμμετέχουν στο B2B κάνουν μεγάλη χρήση των διαφόρων υπηρεσιών του διαδικτύου (e-mail, www, EDI κ.α), ενώ το 31,3% αυτών κάνουν μεσαία χρήση.

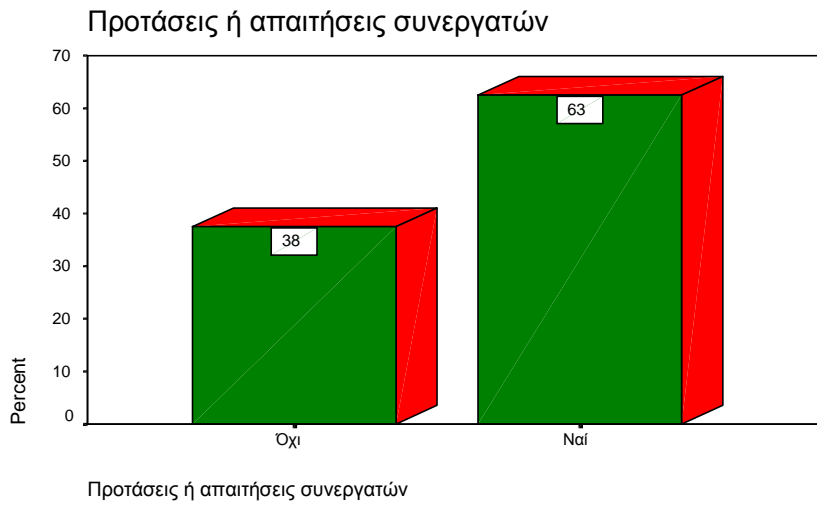
Βαθμός κάλυψης αναγκών από τη συμμετοχή σε ηλεκτρονική αγορά



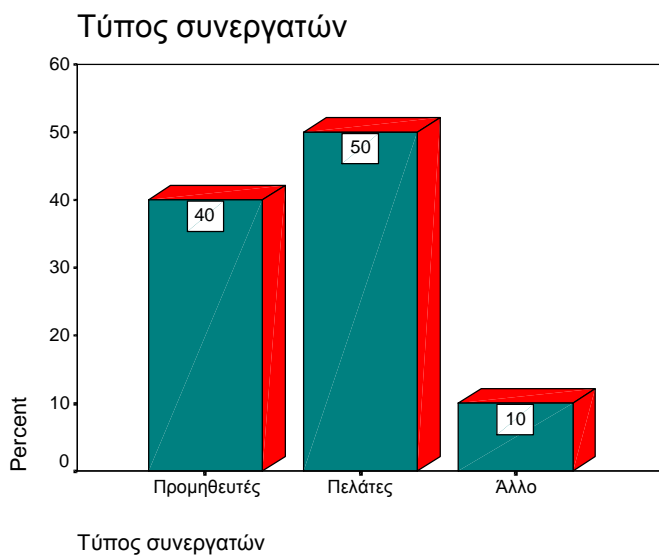
Τριάντα από τους τριάντα δύο οργανισμούς που συμμετέχουν σε B2B, ποσοστό 94%-καλύπτουν σε μεσαίο βαθμό τις διάφορες ανάγκες τους (εταιρική προβολή, on-line πώληση προϊόντων κ.α) από αυτό.

Υπαρξη προτάσεων ή απαιτήσεων από συνεργάτες για συμμετοχή σε B2B

Βάσει του ραβδογράμματος που ακολουθεί, το 62,5% των εταιρειών που συμμετέχουν σε B2B έχουν δεχθεί προτάσεις από συνεργάτες για συνεργασία και συμμετοχή σε τέτοιου είδους αγορές.

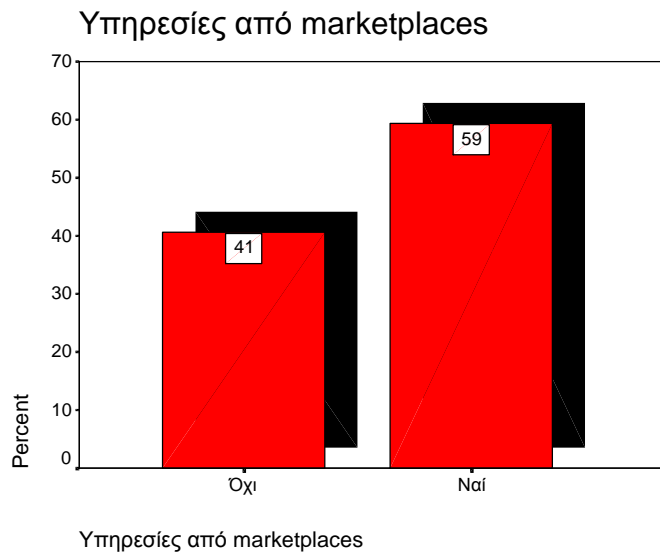


Τύπος Συνεργατών



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

Σας καλύπτουν οι υπηρεσίες που σας παρέχονται από τα marketplaces;



Στη ερώτηση του εάν οι εταιρείες που συμμετέχουν σε B2B καλύπτονται από τις διάφορες υπηρεσίες που παρέχονται από τα marketplaces, η πλειοψηφία (59%) απάντησε ναι.

9.0. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

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

Το 32% των εταιρειών ανήκουν στον εμπορικό κλάδο, ενώ το 30% στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής.

Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα διαθέτει τμήμα IT.

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

Κατά μέσο όρο οι οργανισμοί τείνουν να διαφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ του τμημάτων μηχανοργάνωσής τους και των διοικήσεων σε ότι αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Επίσης, δείχνουν απλά να διαφωνούν (κατά μέσο όρο) με την άποψη ότι το όραμα του IT τμήματος για το ρόλο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι παρόμοιο με εκείνο της διοίκησης της επιχείρησης.

Επιπλέον, κατά μέσο όρο, δείχνουν να συμφωνούν ότι το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Ακόμα, τείνουν να διαφωνούν απόλυτα με την άποψη ότι η μηχανοργάνωση ασχολείται στενά με την μορφοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής για το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Τηρούν ουδέτερη έως σύμφωνη- κατά μέσο όρο -στάση ως προς την άποψη ότι το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με νέες διαδικασίες που είναι δυνατές μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Συμφωνούν σχεδόν απόλυτα -κατά μέσο όρο- ότι το τμήμα μηχανοργάνωσης αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Επίσης, κατά μέσο όρο συμφωνούν απόλυτα ότι το IT τμήμα διασφαλίζει ότι όλες οι δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελούν ιδιοκτησία τους.

Ως προς τη συμμετοχή στο B2B:

Το 53,3% των εταιρειών συμμετέχει στην ηλεκτρονική επιχειρηματική αγορά (B2B) ενώ το 46,7% δεν συμμετέχει.

Για τις εταιρείες που δεν συμμετέχουν στο B2B, συμπεραίνουμε ότι:

Από μέτρια ως σημαντική κατά μέσο όρο κρίνεται η σημαντικότητα διαφόρων λόγων (μη αναγκαίο, ακριβό, θα γίνει στο μέλλον κ.α) εξαιτίας των οποίων δεν συμμετέχουν στο B2B οι εταιρείες αυτές.

Κατά μέσο όρο οι εταιρείες που δεν συμμετέχουν στο B2B κάνουν μέτρια προς μικρή χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου.

Επιπλέον, οι εταιρείες που δεν συμμετέχουν στο B2B τείνουν να επιθυμούν μεγάλη κάλυψη των αναγκών τους μέσω αυτού.

Το όφελος από τη συμμετοχή των εταιρειών αυτών στο B2B θα είναι κατά μέσο όρο μεγάλο.

Κάποια προβλήματα στην περίπτωση συμμετοχής (υψηλό κόστος εκπαίδευσης, διαμόρφωσης καταλόγου προϊόντων κ.α) δεν επιφέρουν -κατά μέσο όρο-όφελος, αλλά ούτε βλάπτουν.

Η πλειοψηφία των οργανισμών που δεν συμμετέχουν σε B2B, θα προτιμούσαν μια άμεση επιδότηση από το κράτος προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση τους σε αυτό.

Για τις εταιρείες που συμμετέχουν στο B2B, συμπεραίνουμε ότι:

Κατά μέσο όρο οι εταιρείες που συμμετέχουν στο B2B κάνουν μέτρια προς μεγάλη χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου, ενώ ο βαθμός κάλυψης των αναγκών τους είναι μάλλον μέτριος.

Ακόμα, το 62,5% των εταιρειών που συμμετέχουν σε B2B έχουν δεχθεί προτάσεις από πελάτες κατά πρώτο, και από προμηθευτές κατά δεύτερο λόγο, για συνεργασία.

Με λίγα λόγια οι εταιρίες που συμμετέχουν στο B2B κάνουν μέτρια προς μεγάλη χρήση των υπηρεσιών ενώ για να προωθηθεί και στις εταιρίες που δεν το χρησιμοποιούν θα πρέπει να δοθούν κίνητρα ή επιδοτήσεις από το κράτος. Επίσης θα πρέπει να γίνει και η σωστή εκπαίδευση πάνω στις στρατηγικές του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η συμμετοχή στο B2B είναι μεγάλη (53,3%), αλλά όχι εφάμιλλη με τα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης¹⁰⁵. Ο Kotler¹⁰⁶ δηλώνει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι παντού αλλά στην Ελλάδα θέλει λίγη ακόμα προσπάθεια.

Όσο αφορά την στρατηγική του σημασία, το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να είναι το στοιχείο που θα δώσει το στρατηγικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν παραδείγματα από πετυχημένες επιχειρήσεις, όπως η Easy Jet, που έχουν στηρίξει την επιτυχία τους στο Ηλεκτρονικό εμπόριο και που σε συνδυασμό με την διαφοροποίηση ή την ηγεσία κόστους έχουν αποκτήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα¹⁰⁷.

Είναι γεγονός ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το Ηλεκτρονικό Εμπόριο για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αυτή η ραγδαία εξέλιξη έχει δημιουργήσει ένα έντονο ανταγωνισμό μετασχηματίζοντας τον τρόπο λειτουργίας των αγορών και τις στρατηγικές τους.

Οι στρατηγικές του Porter μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καταφέρει μία επιχείρηση να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα. Λόγω της μικρής διαφοροποίησης που μπορεί να έχει μία επιχείρηση στο ηλεκτρονικό εμπόριο, οι περισσότερες επιχειρήσεις βασίζονται στην διαφορά κόστους και το ανταγωνιστικό

¹⁰⁵ www.eeei.gr

¹⁰⁶ Kotler, P. (1997) "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control" 9th Ed. N.J.: Prentice - Hall

¹⁰⁷ "Winning combination" Marketing Business, London: C.I.M., November 2000 p.11

πλεονέκτημα έρχεται από την ηγεσία κόστους. Ειδικά στο θέμα της αλυσίδας αξιών, το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό τις συνέργιες μεταξύ των τμημάτων και να δώσει πρόσθετη αξία στον καταναλωτή. Βέβαια η θεωρία των ομάδων (clusters) φαίνεται να έρχεται σε αντίθεση με την δυναμική του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν περιορίζεται σε μία γεωγραφική περιοχή αλλά κινείται σε μία παγκόσμια αγορά. Αυτό βέβαια έχει και τις ανάλογες επιπλοκές στον ανταγωνισμό και τις στρατηγικές που χαράσσονται. Για να καταλήξουμε, συμπεραίνουμε ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την στρατηγική των επιχειρήσεων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α' ΜΕΡΟΣ-ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κλάδος δραστηριοποίησης

Οικονομικός - συμβουλευτικός κλάδος

Κλάδος τηλεπικοινωνιών

Εμπορικός κλάδος

Εκπαιδευτικός κλάδος

Κλάδος υγείας

Άλλο

Ύπαρξη τμήματος IT

Ναι

Όχι

Χρήση Outsourcing

Ναι

Όχι

Β' ΜΕΡΟΣ-ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΣΥΜΦΩΝ Ω ΠΟΛΥ	ΣΥΜΦΩΝ Ω	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝ Ω ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝ Ω	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
Το τμήμα IT της εταιρείας μας διατηρεί στενή σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης					
Το όραμα το IT τμήματος για το					

<p>ρόλο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι παρόμοιο με εκείνο της διοίκησης της επιχείρησης</p>					
<p>Το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών του ηλεκτρονικού εμπορίου</p>					
<p>Το τμήμα IT ασχολείται στενά με την μορφοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής για το ηλεκτρονικό εμπόριο</p>					
<p>Το τμήμα IT ασχολείται ενεργά με νέες διαδικασίες που είναι δυνατές μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου</p>					

Το τμήμα IT διασφαλίζει ότι η εταιρεία αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου.					
Το τμήμα IT διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ιδιοκτησία της εταιρείας					

Γ' ΜΕΡΟΣ-ΣΧΕΣΗ ΜΕ B2B

Συμμετέχει η εταιρεία σε B2B;

Ναι

Όχι

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΕ B2B

Γιατί δεν συμμετέχετε σε B2B;

Δεν το θεωρώ πολύ σημαντικό

Δεν το θεωρώ σημαντικό

Δεν γνωρίζω

Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις υπηρεσίες του διαδικτύου;

Πολύ συχνά

Συχνά

Καθόλου συχνά

Βαθμός κάλυψης αναγκών από τη συμμετοχή σε ηλεκτρονική αγορά

Μεγάλη κάλυψη

Μεσαία κάλυψη

Έκταση οφέλους συμμετοχής

Πολύ μεγάλο

Μεγάλο

Βαθμός οφέλους στη περίπτωση που υπάρχουν προβλήματα

Μεγάλο

Ούτε μεγάλο ούτε μικρό

Τι είδους επιδοτήσεις προτιμάτε;

Έμμεση

Άμεση

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΕ B2B

Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις υπηρεσίες του διαδικτύου;

Μεγάλη χρήση

Μεσαία χρήση

Βαθμός κάλυψης αναγκών από τη συμμετοχή σε ηλεκτρονική αγορά

Μεγάλη

Μεσαία

Μικρή

Υπαρξη προτάσεων ή απαιτήσεων από συνεργάτες για συμμετοχή σε B2B

Ναι

Όχι

Τύπος Συνεργατών

Προμηθευτές

Πελάτες

Άλλο

Σας καλύπτουν οι υπηρεσίες που σας παρέχονται από τα marketplaces;

Ναι

Όχι

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ ΠΗΓΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βλαχοπούλου Μ., (2001) “e-Marketing”, Αθήνα: εκδόσεις Rossili,

Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Γεωργόπουλος Ν., Η χρησιμοποίηση της Πληροφορικής στην Ανταγωνιστική Στρατηγική των Ελληνικών Επιχειρήσεων, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1992.

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

Γεωργόπουλος Ν., Σουμπενιώτης Δ., (1999) “Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Δομή και στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων” Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς

Δουκίδης Γ., Θεμιστοκλέους Μ., Δράκος Β., Παπαζαφειροπούλου Ν (1998) “Ηλεκτρονικό εμπόριο” εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Δουκίδης Γ., Φραγκοπούλου Α., Αναγνωστόπουλος Ι., (1993) “EDI- Ηλεκτρονική Μεταβίβαση Δεδομένων”, Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.

e-Business forum (2001) “Πρακτικά”

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

Νόνας Δ., Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Η Ανάπτυξη του Διαδικτύου και οι Σύγχρονες Χρηματοοικονομικές Συναλλαγές”, Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς,

Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν.,(1995) “Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων”, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1995.

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

Παπαδάκης, Β. (1998) “Στρατηγική των επιχειρήσεων” Αθήνα: Μπένος

Σπυρόπουλος, Ι (2001) “ Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας” e-business Forum memo 9/2/2001

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anonymous “Winning combination” Marketing Business, London: C.I.M., November 2000 p.11

Armstrong, A., Hagel, J. III, 1996, "The real value of online communities", Harvard Business Review, 134-41.

Balogun J. & Veronica Hope Hailey with Gerry Johnson and Kevan Scholes (1999)“Exploring Strategic Change”, Prentice Hall.

Benjamin, R & Wigard,R “Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway”, Sloan Management Review (Winter 1995), 62-72

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

Bruce Hepburn, MacTavish Hepburn, 1999 “The Role of E-Business - Customer Value & Investor Value -Sector Report”, Research Paper

Chandler, A (1962) "Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise", MA: MIT

Churchill, G, 1995 "Marketing research, methodological foundations" 6th edition, Dryden

Cicalese, M., Gordon, L., Allard, K "Internet Commerce Practices", June 26, 2000
Cronin M (1994) "Doing business on the Internet" Van Nostrand Reinhold

Currie, (1995) "Management Strategy for I.T.. An International Perspective" Pitman Publishing

Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin

Easterby-Smith, M, Thorpe, R and Lowe, A. (1993) "Research - An Introduction." London: Sage Publications.

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

Frank J. Derfler(2001), E-BUSINESS, M. Γκιούρδας

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

Grant, R. (1995) "Contemporary strategy analysis", 2nd Edition, Blackwell,

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

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

- IBM Corporation, (2000)"Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"
- Kent, R. (1995) "Market research in action", Routledge
- Klein, L, Quelch, J.A, 1996, "The Internet and international marketing", Sloan Management Review, 37, 3, 60-75.
- Kotler,P. (1997) "Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control" 9th Ed. N.J.: Prentice - Hall
- Mahajan,V., Wind,Y (1988) "Business Synergy does not always pay off", Long Range Planning, Vol. 21, No 1, pp. 58-65
- Malholtra,N. Birks, D, (1999) "Marketing Research, an applied approach" European edition, Prentice Hall – Financial Times
- Marshall, C. & Rossman, G. (1994) "Improve service quality in Person – to – Person Encounters: Intergrating finding from a Multidisciplinary review" Service Industries Journal, 14.
- Mc Daniel, C & Gates,R (1995) "Marketing Research Essentials", West Publishing Company
- Patton, M. (1997) "How to use qualitative methods in evaluation", 2nd Edition, Sage Publications.
- Peters,Y. 2001 "Implementing new business models for the Internet Economy" Reuters Business report
- Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .
- Porter, M (1996)"What is Strategy?", Harvard Business Review, Volume 74, Number 6, pp. 61-78.

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

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

Porter, M “Internet Strategy”, Harvard Business Review, March - April 2001

Porter, M “Strategy and the Internet”, Harvard Business Review, March 2001

Porter, M. (1985) “Competitive advantage, creating and sustaining superior performance” New York: The free press

Porter, M, V. Millar (1985) “Information gives you competitive advantage”, Harvard Business Review, Aug- Sept

Robert C. Eisenpeter (2002), Ε-ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ, Μ. Γκιούρδας

Rayport, J., Sviolka, J., (1994) “Exploiting the virtual value chain”, Harvard Business Review, n.6, pp.141-9.

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

Thompson, A & Strickland, A (1996) “Strategic Management Concepts and cases” 9th Ed., London Irwin.

Tull, D. & Hawkins, D. (1987) “Marketing research: Measurements and Method”, 4th Edition, McMillian Publishing

Venkatraman, N. “Five steps to a dot com strategy: how to find your footing on the web, Sloan Management Review, Spring 2000

Wit, B & Meyer,R (1998) “Strategy” 2nd Edition, London: Thomson

INTEPNET

[Http:// heltrun.aued.gr](http://heltrun.aued.gr)

www.be24retail.gr

www.cosmo-one.gr

www.ebusinessforum.gr

www.eeei.gr

www.elogistics.gr

www.emarketplaces.com

www.infosociety.gr

www.onianet.gr

www.yassas.com

www.lawnet.gr