

ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Το ηλεκτρονικό εμπόριο και η συμπεριφορά του "ηλεκτρονικού καταναλωτή" στις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης αγοράς.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: 1. ΡΑΠΤΗΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

2. ΜΑΤΣΙΚΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ: ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 25/3/2010

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΤΟ E COMMERCE	6
1.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	6
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	9
1.3. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	12
1.4. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	13
1.5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	18
1.6. ΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	25
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ E COMMERCE ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΗ	25
2.1. ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ B2B – ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ	25
2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ MARKETPLACE	28
2.3. CONTENT OR CATALOGUE MANAGEMENT	29
2.4. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ	29
2.4.1 Buyer Managed	31
2.4.2 Supplier Managed	32
2.4.3 Market Makers	33
2.4.4 Content Aggregators	34
2.5. ΚΑΘΕΤΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	34
2.5.1. Ηλεκτρονικές κάθετες αγορές	34
2.5.2. Οριζόντιες αγορές	35
2.6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	35
2.7. ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	45
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ	45
3.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	45
3.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ	45
3.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ B2B EUROPEAN	49
3.4 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	51
3.4.1 Be24	51
3.4.2 BE4retail	55
3.4.3 CosmoONE	57
3.4.4 E-Logistics	59
3.4.5 OniaNet	60
3.4.6 YASSAS	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	63
ΓΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΤΟΥ PORTER	63
5.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	64
5.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (GENERIC STRATEGIES)	72
5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ (CLUSTERS)	80
5.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)	83
5.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΚΑΙ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	86
5.6 ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΩΣ ΒΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	87
5.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	89
5.8 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	92
5.8.1 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter	92
5.8.2 Οι στρατηγικές επιλογές στο Ηλεκτρονικό εμπόριο	94
5.8.3 Δημιουργία επιχειρηματικών ομάδων	96

5.8.4 Η αλυσίδα αξίας (Value chain) του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	97
5.9 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	101
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην αποτύπωση θεμάτων που άπτονται της προώθησης μορφών ηλεκτρονικού 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 (B2B, e-marketplace) και να γίνει μία καταγραφή του ελληνικού τοπίου όσον αφορά τα e-marketplaces, στις τάσεις που επικρατούν στο αντίστοιχο διεθνές τοπίο.

Απώτερος στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση της προσφοράς προστιθέμενης αξίας προς τον πελάτη με την υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικού εμπορίου, εφαρμογή των στρατηγικών του M.Porter και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την τεχνολογία της πληροφορίας.

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

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

1. Η επιθυμία ενασχόλησης με μια από τις πιο σύγχρονες μορφές του marketing και των πωλήσεων
2. Το ενδιαφέρον για να διευρύνω τις γνώσεις μου πάνω στο ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά και την τωρινή του μορφή στην Ελληνική αγορά
3. Η ανάλυση των στρατηγικών του Porter αλλά και η εφαρμογή τους στο e-commerce.

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

Οι στόχοι της μελέτης μου είναι δύο:

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

Σημαντικό παράγοντα στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος αποτέλεσε το προσωπικό ενδιαφέρον για την άντληση και την επεξεργασία των μοντέλων και των θεωρητικών προσεγγίσεων του M.Porter, ενός εκ των κορυφαίων θεωρητικών σε θέματα που άπτονται των στρατηγικών των επιχειρήσεων.

Το ενδιαφέρον μου αυτό προκλήθηκε από την μελέτη, και τις προγενέστερες σπουδές μου πάνω στην διοίκηση επιχειρήσεων και το marketing.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΟ E COMMERCE

1.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο 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 εργασίες.

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 παρουσίασης 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, κατανεμημένη 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 διευθετηθεί ακόμα ώστε να αποτελέσουν αναπόσπαστο κομμάτι του κεφαλαίου αυτού που λέγεται Ηλεκτρονικό Εμπόριο.

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)¹.

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-

¹ heltrun.aued.gr

προμηθευτή. Αναμένεται να έχει μεγάλη επίδραση στον ανταγωνισμό και λιγότερη στην απασχόληση².

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, μια 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 απασχόλησης.

Η IBM³ 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 καθώς επίσης και την ευθύνη της διατήρησης της με σκοπό να είναι ανοιχτή στην επιχειρηματικότητα'.

² Cronin M (1994), Doing business on the Internet, Van Nostrand Reinhold

³ IBM Corporation, (2000)"Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"

1.2.ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ⁴

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

- ο **EDI⁵**. 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
- ο **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

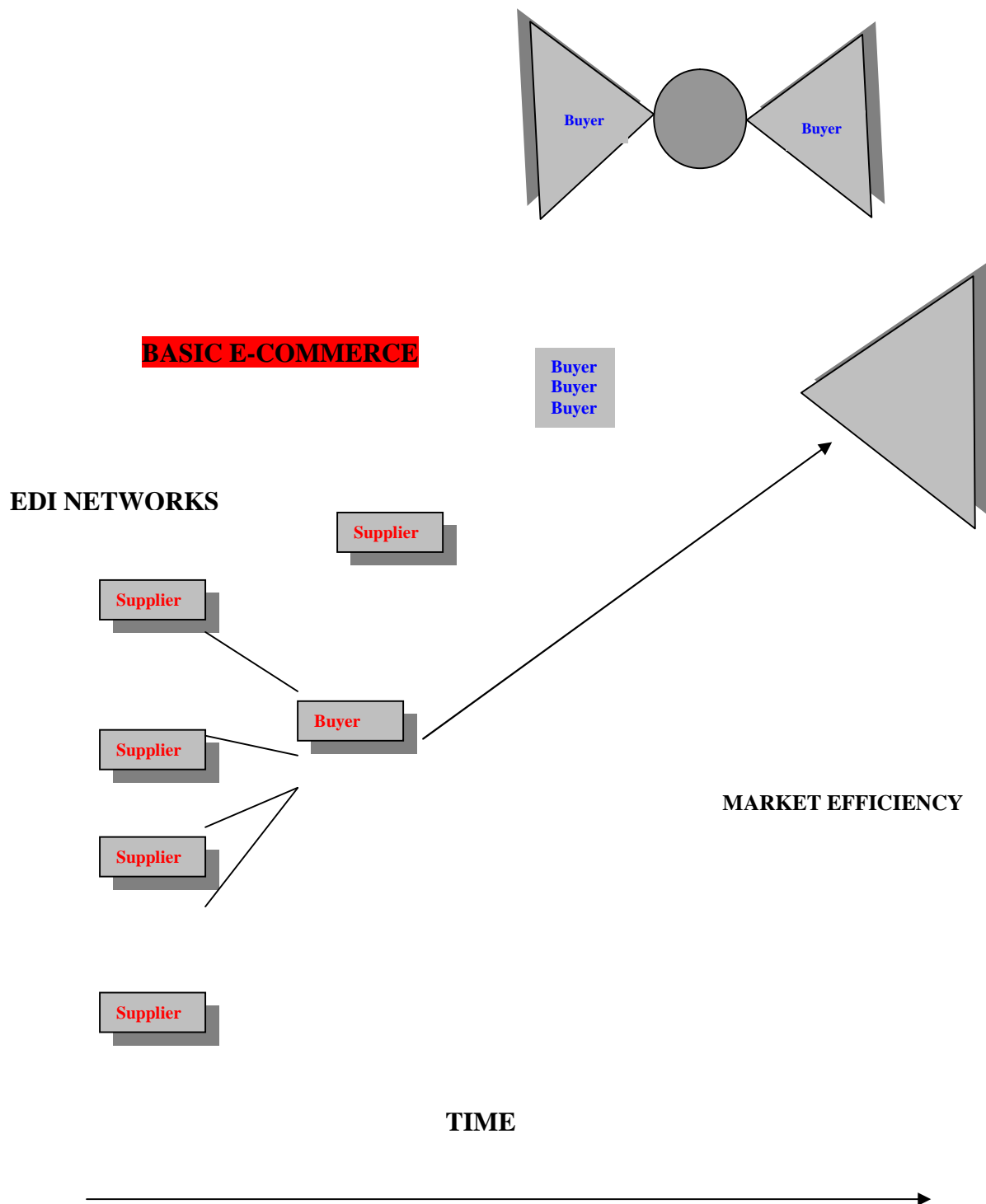
⁴ Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge

⁵ Δουκίδης Γ., Φραγκοπούλου Α., Αναγνωστόπουλος 1., (1993) "EDI- Ηλεκτρονική Μεταβίβαση Δεδομένων", Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.

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 αγοραστές και πωλητές.
- **Εμπορικές συνεργασίες⁶.** Στην εξελεγκτική πορεία που ακολούθησε η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα έκαναν την εμφάνιση τους φορείς που συμμετείχαν στις εμπορικές κοινότητες ως υποστηρικτές παρέχοντας υπηρεσίες υποστήριξης των ενδιάμεσων διαδικασιών μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τις αλλαγές που έγιναν στο εμπόριο την τελευταία δεκαετία.

⁶ Νόνας Δ., Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Η Ανάπτυξη του Διαδικτύου και οι Σύγχρονες Χρηματοοικονομικές Συναλλαγές”, Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς,



ΣΧΗΜΑ 1: ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ⁷

⁷ Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge

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

1.3.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 σε 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 εταιρειών βρίσκεται στην Μεγάλη

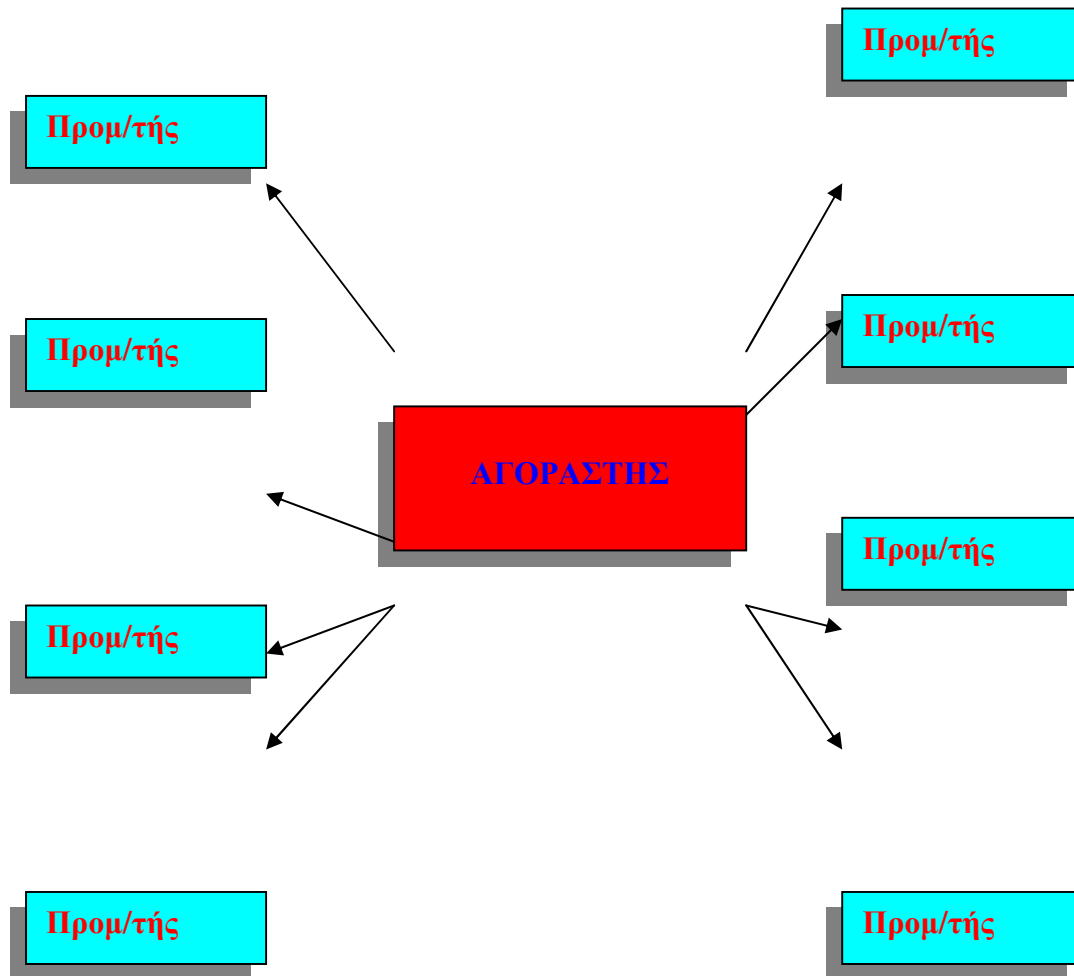
Βρετανία. Στις άλλες χώρες οι εταιρίες είναι λίγες και συνήθως είναι υποκαταστήματα μεγαλύτερων εταιρειών.

1.4.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

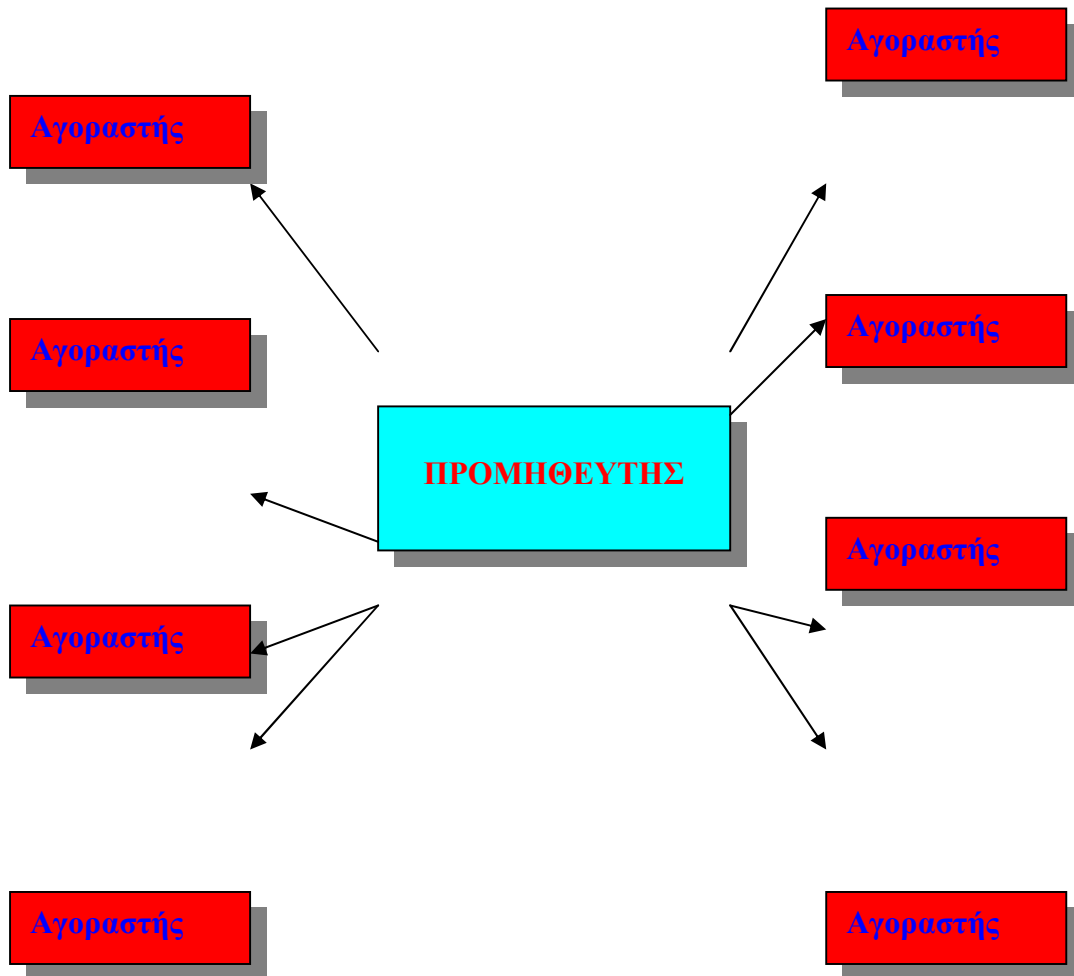
Οι ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές που αναπτύχθηκαν στο πρόσφατο παρελθόν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση διάφορους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τη φυσιογνωμία τους. Οι αγορές, όπως δίνονται από την IBM⁸, κατηγοριοποιούνται σε 4 διαφορετικές κατηγορίες και φαίνονται παρακάτω:

- **Αγορές 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.

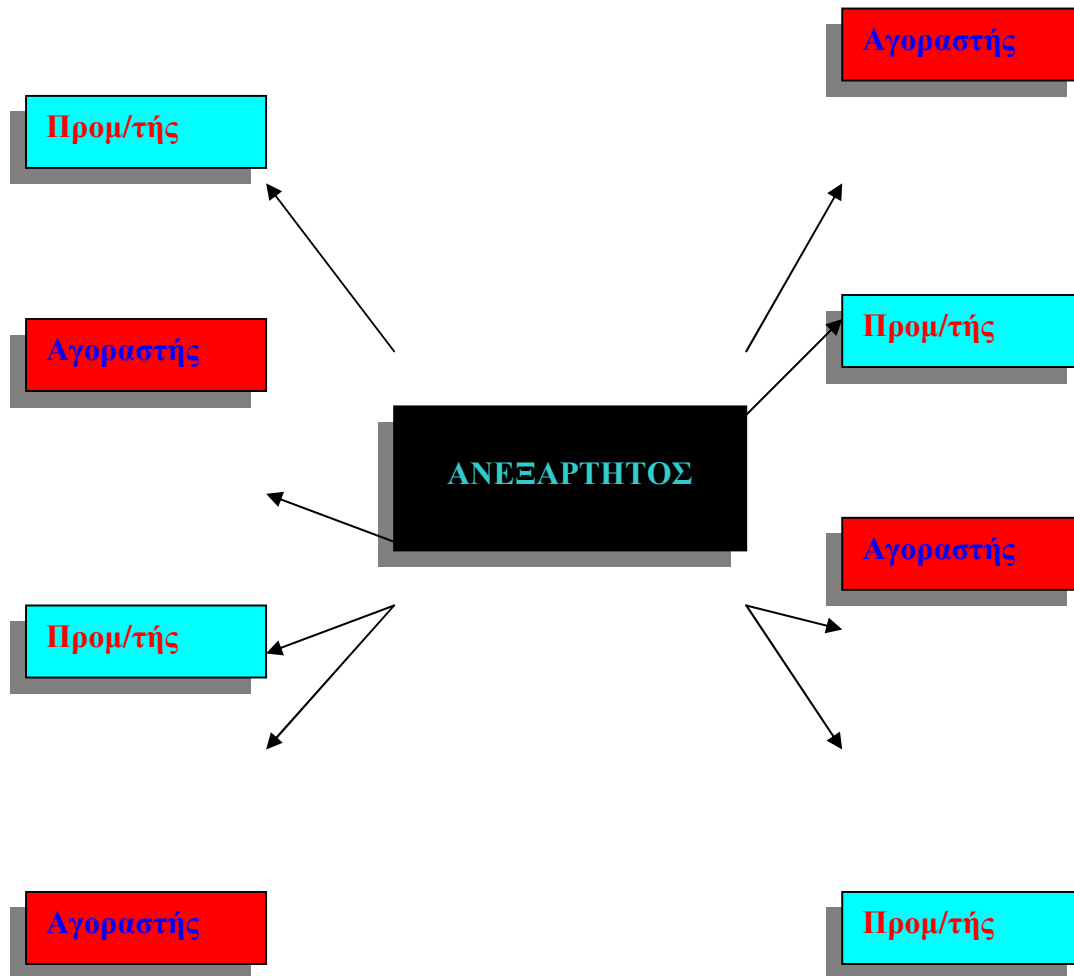
⁸ IBM Corporation, (2000) "Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"



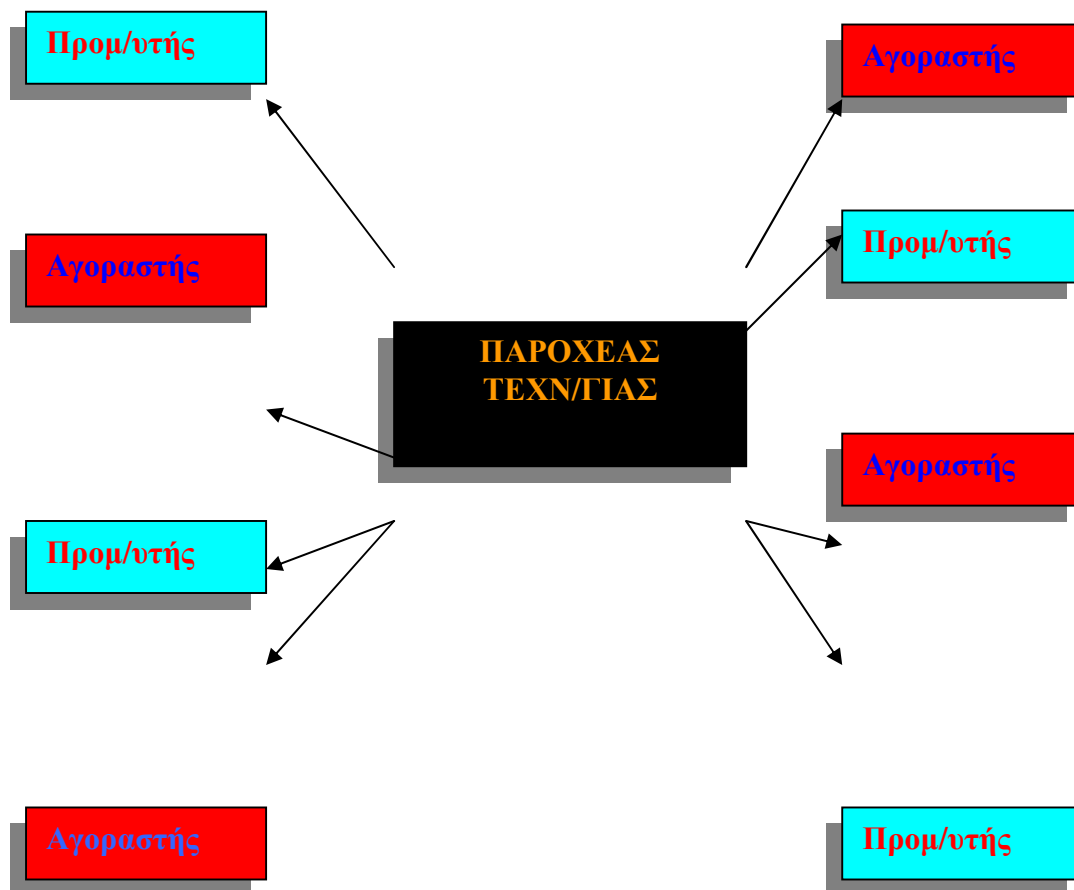
- **Αγορές καθοδηγούμενες από προμηθευτές (seller-driven)**, όπου η ηλεκτρονική αγορά δημιουργείται από ένα συνεταιρισμό προμηθευτών ή πωλητών, οι οποίοι πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου.



- ο **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.



- ο **Αγορές καθοδηγούμενες από παροχές τεχνολογικών εφαρμογών (technology providers)**, όπου το e-marketplace 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.

1.5.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	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ		ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ
Οριζόντιες Αγορές	141	Ενέργεια	29
Βιομηχανικός εξοπλισμός και υπηρεσίες	133	Επιστήμη	28
Μεταφορές αγαθών	110	Αεροπορία	26
Ποτό-Φαγητό	89	ΜΜΕ	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	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ		ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ
Υφάσματα και δέρματα	35	Κτηματομεσιτικές Υπηρεσίες	10
Απογραφή και Ανταλλαγή	35	Τέχνες και Ψυχαγωγία	6
Αυτοκίνηση	33	Προϊόντα από «δεύτερο χέρι»	5
Εκτυπώσεις	31	Άμυνα	3
Πλαστικά και Ελαστικά	30	Άλλοι κλάδοι	61
ΣΥΝΟΛΟ		1641	

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΣΥΧΝΑ ΕΜΦΑΝΙΖΟΜΕΝΑ E-MARKETPLACES ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ⁹

⁹ www.emarketplaces.com

Τα αντίστοιχα στοιχεία για την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 3..2 : ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ¹⁰

¹⁰ www.emarketplaces.com

- 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 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.

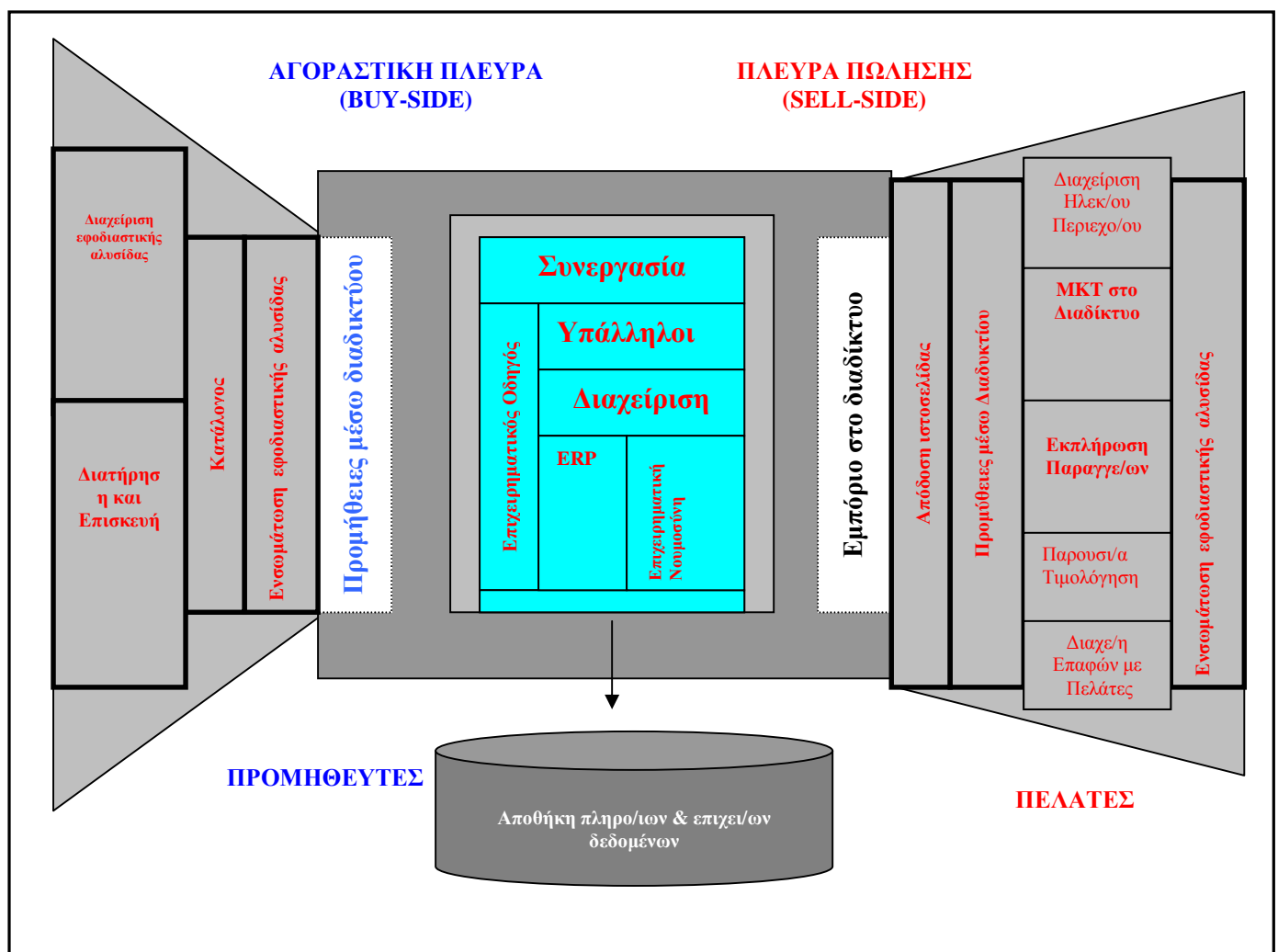
- Η πλευρά πώλησης περιλαμβάνει όλες τις εφαρμογές που χρησιμοποιούνται για την πώληση και την εμπορία των προϊόντων, για την ικανοποίηση των πελατών και την καθιέρωση της θέσης της επιχείρησης στο εμπορικό διεπιχειρείν. Οι πελάτες μπορεί να είναι άλλες επιχειρήσεις, διανομείς ή καταναλωτές. Οι σημαντικότερες 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 επιχείρησης¹¹. 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.

¹¹ Evans, P, Wurster, T.S, 1999, "Getting real about virtual commerce", Harvard Business Review, 84-94.

1.6.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 περιβάλλοντος¹².



¹² Rayport, J.F, Sviokla, J.J, 1994, "Managing in the marketspace", Harvard Business Review, 141-50.

¹³ Cicalese, M., Gordon, L., Allard, K "Internet Commerce Practices", June 26, 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΒΑΣΗ ΤΟΥ E COMMERCE ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΗ

2.1.ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ Β2Β – 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 ακόλουθες¹⁴:

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

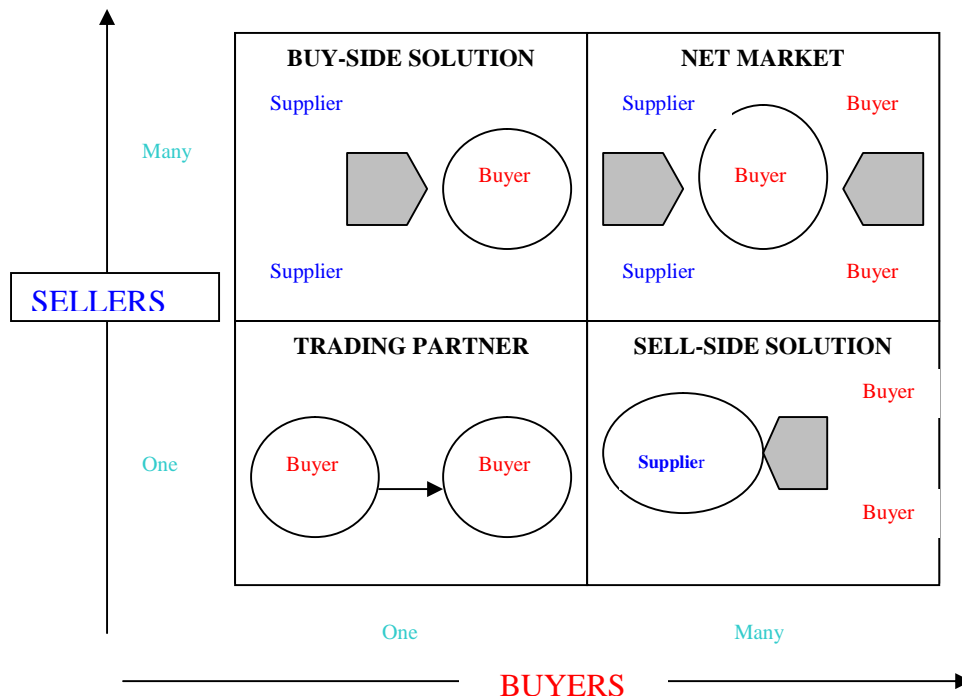
Sell side: Ένας προμηθευτής, πολλοί αγοραστές. Ο προμηθευτής σε αυτήν την περίπτωση απευθύνεται σε μεγαλύτερο αγοραστικό

¹⁴Πανδής Ε, (2002) “ Τρεις διαφορετικοί τύποι Β2Β e-commerce” e-business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’

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 'Marketplace'. 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.

Το επόμενο σχήμα παρουσιάζει τις παραπάνω μορφές



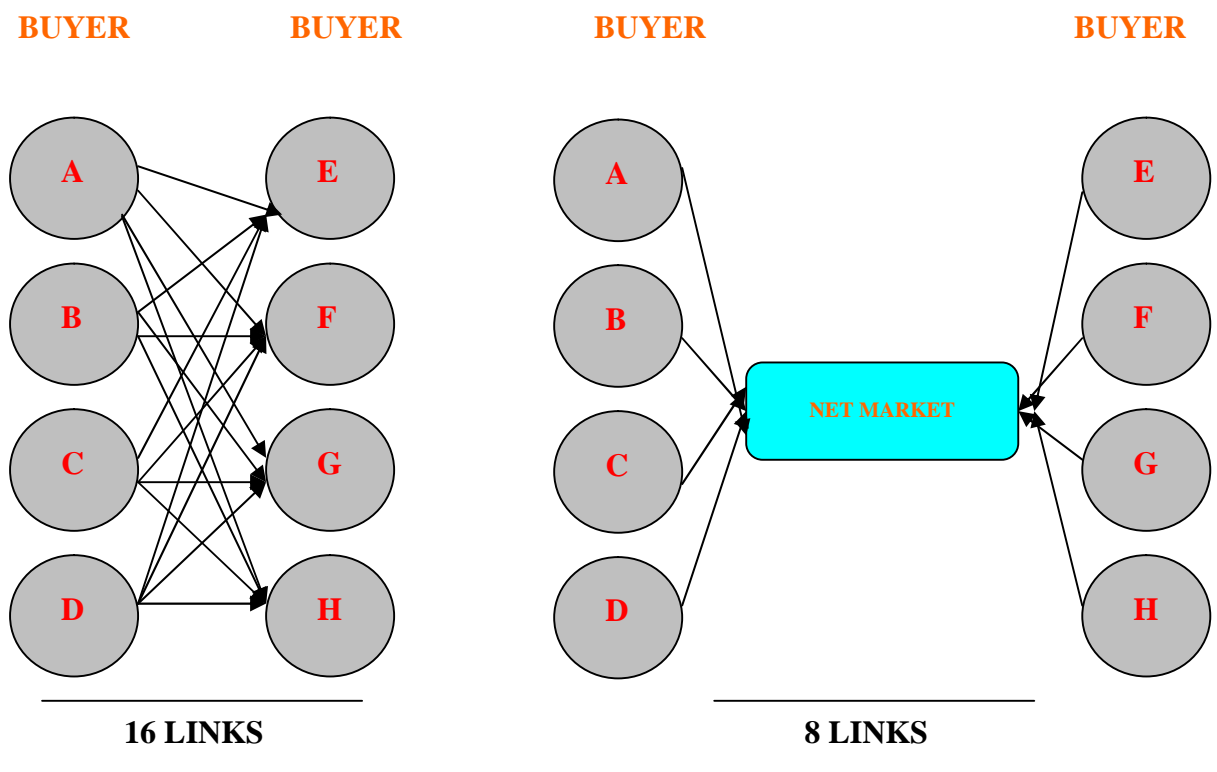
ΣΧΗΜΑ 3 : ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ–ΑΓΟΡΩΝ¹⁵

¹⁵ Klein, L, Quelch, J.A, 1996, "The Internet and international marketing", Sloan Management Review, 37, 3, 60-75.

2.2.ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ MARKETPLACE

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 παράγοντας 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 ΚΛΙΜΑΚΑΣ¹⁶

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

2.3.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.

2.4.ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ¹⁷

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

- Κατευθυνόμενες από τους αγοραστές (Buyer Managed)

¹⁶Peters,Y. 2001 “Implementing new business models for the Internet Economy” Reuters Business report

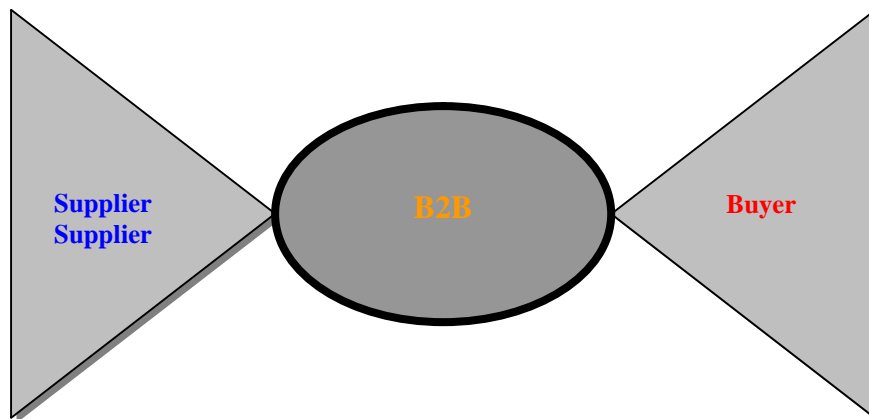
¹⁷ e-Business forum “Πρακτικά

- Κατευθυνόμενες από τους προμηθευτές (Supplier Managed)
- Σχεδιαστές αγοράς (Market makers)
- Τρόπο ταξινόμησης των προϊόντων (Content Aggregators)

2.4.1 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.

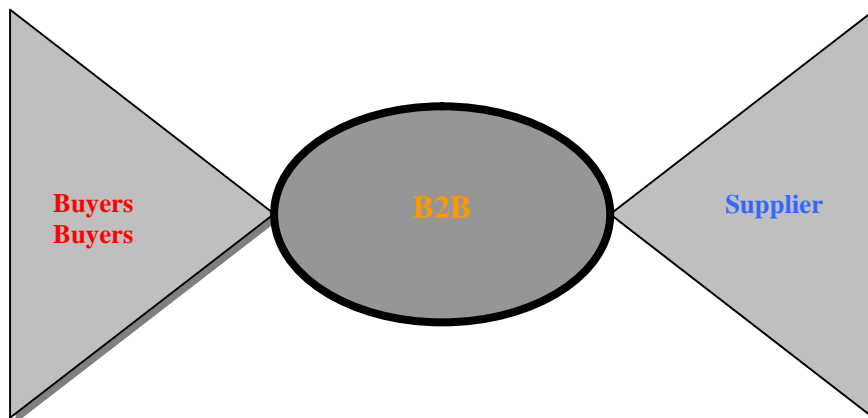
Buyer Managed



2.4.2 Supplier Managed

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

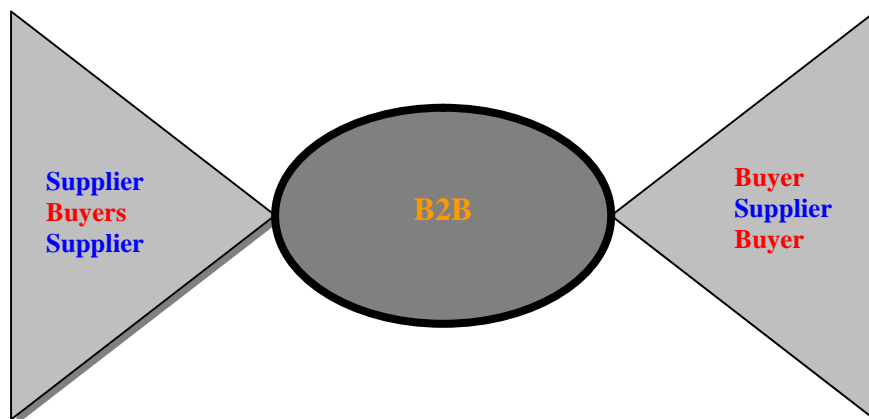
Supplier Managed



2.4.3 Market Makers

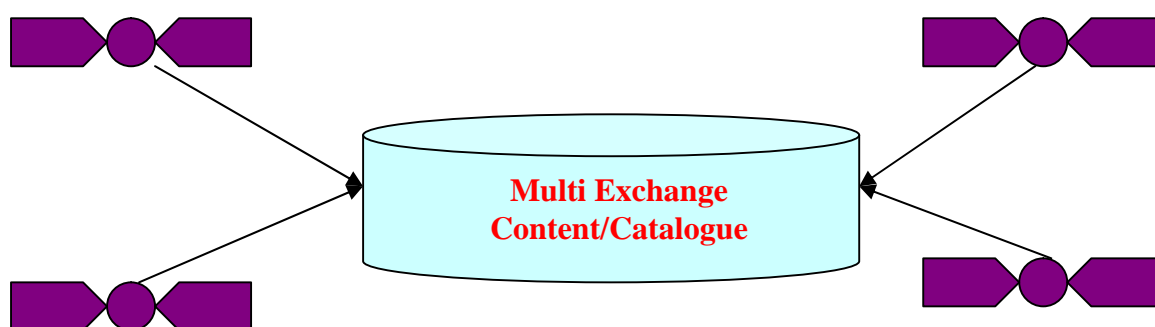
Οι market makers είναι αυτόνομοι και ανεξάρτητοι από αγοραστές και προμηθευτές. Ο ρόλος τους προσδιορίζεται ως τρίτου «ενδιάμεσου φορέα» και στόχος του είναι η γρήγορη και ανώνυμη παράδοση των προϊόντων. Τα έσοδα τους προέρχονται από τις παραγγελίες και τα κόστη των μεταφορών.

Market Makers



2.4.4. 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.



2.5.ΚΑΘΕΤΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ¹⁸

2.5.1.Ηλεκτρονικές κάθετες αγορές

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

¹⁸ Πανδής Ε, (2002) “ Τι είναι marketplaces” e-business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’

2.5.2.Οριζόντιες αγορές

Οι οριζόντιες αγορές (Horizontal Marketplaces) 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, έπιπλα 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.

2.6.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

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 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' ότι 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 προδικτυακές 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.

- ο **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.
- ο **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.
- ο **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.

2.7.ΠΟΙΑ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο πέρα από τα πλεονεκτήματα που δίνει μπορεί να δημιουργήσει και κάποια προβλήματα. Τα προβλήματα εστιάζονται σε τρεις κατηγορίες¹⁹:

1. 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 πιθανά εμπόδια που μπορεί να

¹⁹ Καλαθάς – Ανδριόπουλος (2001) « Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας» e-business Forum memo 9/2/2001

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.

2. 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 ανταλλάσμενων στοιχείων μεταξύ των επιχειρήσεων²⁰.

3. 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.

²⁰ Γεωργόπουλος Ν., (2001) "Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου", Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

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 πρόσκτηση της μέγιστης αξίας από το ηλεκτρονικό εμπόριο.²¹

Άλλο μεγάλο πρόβλημα είναι η ασφάλεια των συναλλαγών. Όσο και αν τα σύγχρονα συστήματα ασφάλειας έχουν αναπτυχθεί, υπάρχει μία ανασφάλεια τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους καταναλωτές για τα πόσο ασφαλείς είναι οι ηλεκτρονικές συναλλαγές.

²¹ Σπυρόπουλος, Ι (2001) “ Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας” e-business Forum memo 9/2/2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ

3.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

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.

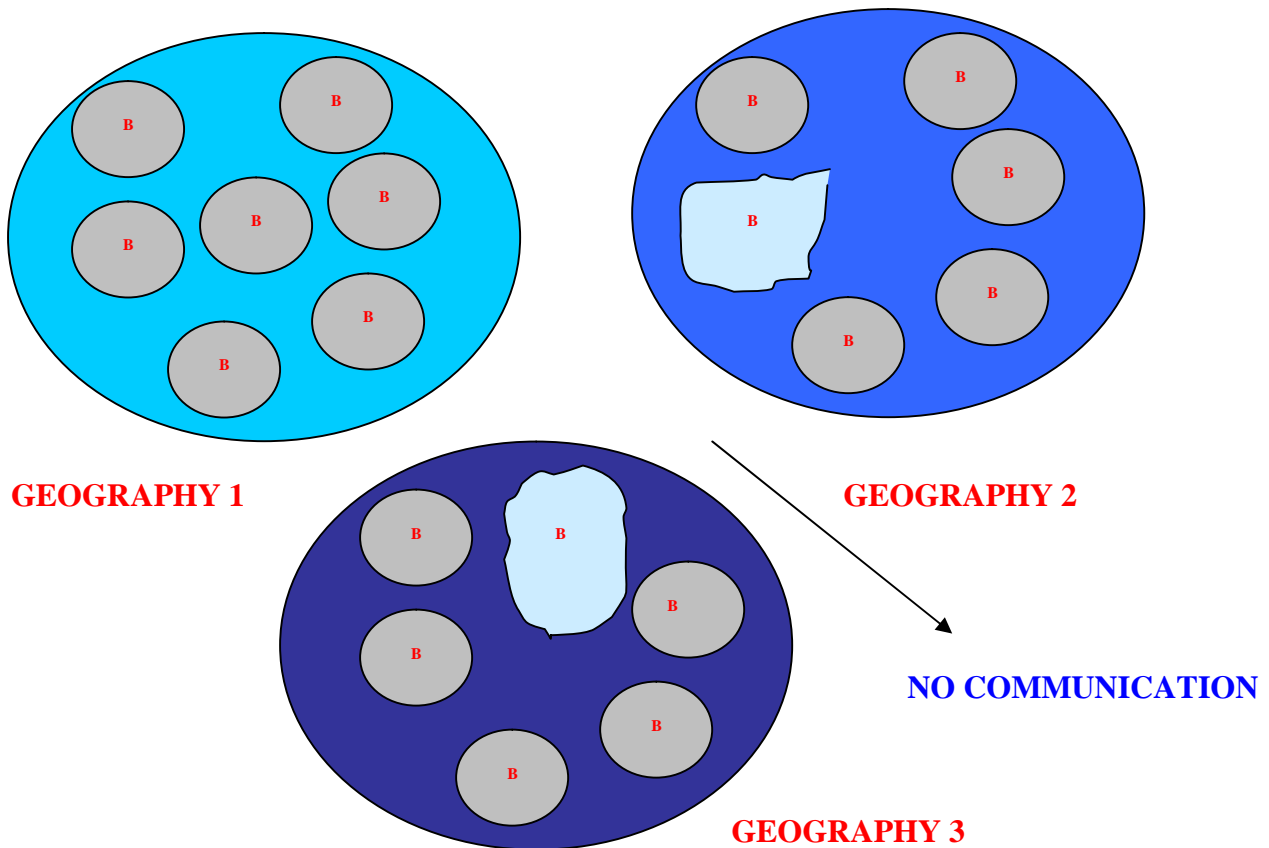
3.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ²²

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

²² Hamel, G. "The e-corporation, Fortune, 7/12/98, pp. 80-92

1. 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.
2. Οι συναλλαγές ανάμεσα στις εταιρείες είναι μια αρκετά δύσκολη υπόθεση. Το να λαμβάνεις την κατάλληλη πληροφόρηση την κατάλληλη χρονική στιγμή είναι κάτι 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.
3. 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.

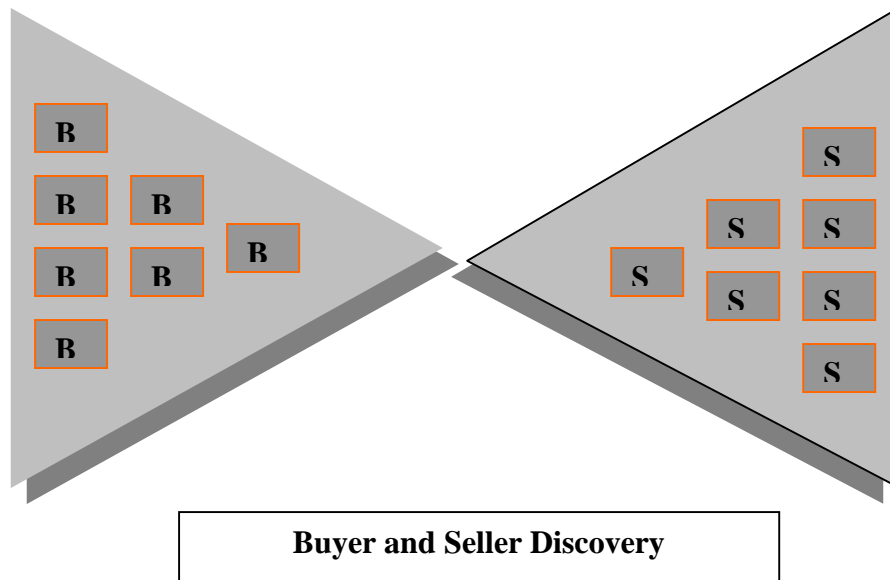


ΣΧΗΜΑ 5: Η ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ INTERNET²³

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

²³ Hamel, G. "The e-corporation, Fortune, 7/12/98, pp. 80-92

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 INTERNET²⁴

²⁴ www.ebusinessforum.gr

3.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟ B2B EUROPEAN²⁵

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.

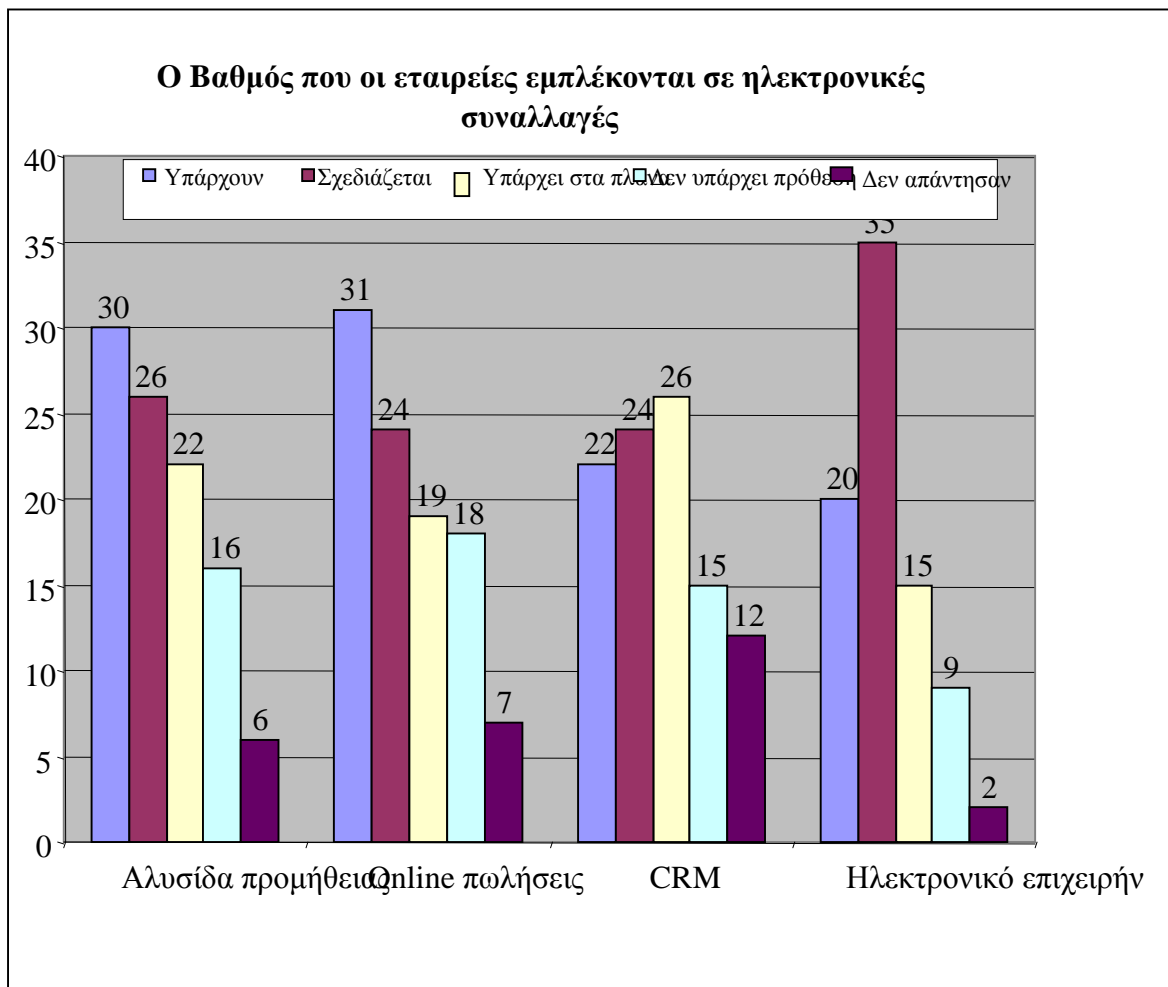
Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως το 25% των εταιρειών από την χρήση των B2B εφαρμογών επιδιώκουν πρόσβαση σε όλα τα desktops των υπαλλήλων και 21 % σε πιο φιλική συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων. Τα παραπάνω θα έχουν αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ της εταιρείας 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 του συναλλαγές., ενώ το 54% πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους μέσω της δραστηριοποίησής τους σε

²⁵ www.infosociety.gr

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 συναλλαγές²⁶.



²⁶ www.ebusinessforum.gr

3.4 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Ποσοτικά στοιχεία για την αποτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης στην Ελλάδα δεν υπάρχουν. Τα όποια στοιχεία είναι περιγραφικά.

Στην ελληνική αγορά υπάρχουν έξι ηλεκτρονικές αγορές (αναφέρονται σε αλφαβητική σειρά):

1. Be24
2. Be4retail
3. CosmoOne
4. e-logistics
5. Onianet
6. Yassas

3.4.1 Be24²⁷

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.

²⁷ www.be24.gr

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.

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 προμηθευθεί 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

3.4.2 BE4retail²⁸

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.

²⁸ www.be24retail.gr

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 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.

3.4.3 CosmoONE²⁹

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

²⁹ www.cosmo-one.gr

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

3.4.4 E-Logistics³⁰

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 αντ1ληψη 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

³⁰ www.elogistics.gr

3.4.5 OniaNet³¹

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 ταχικίνητων προϊόντων
- Διαχείριση και αξιολόγηση προωθητικών ενεργειών

³¹ www.onianet.gr

- Αυτοματοποιημένη πρόταση παραγγελίας
- Στατιστικά στοιχεία & αναλύσεις

3.4.6 YASSAS³²

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

³² www.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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

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 Porter³³ 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,

³³ Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .

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.

5.1 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 τις ανταγωνιστικότητας του³⁴.

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**

³⁴ Wit, B & Meyer, R (1998) "Strategy" 2nd Edition, London: Thomson

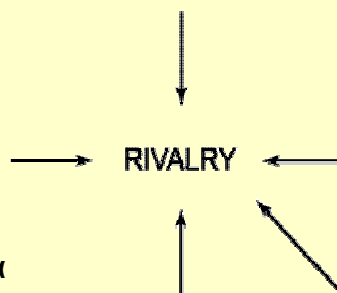
ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

- 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



ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

- Μικρότερο κόστος
- Προτίμηση

- Τεχνογνωσία αγοράστών
- Αδυναμία πρόσβασης υποκατάστατα
- στα εισερχόμενα
- Χαμηλότερες υποκατάστατα
- Οικονομίες κλίμακας
- Κυβερνητική πολιτική.
- Ανάγκη σε κεφάλαιο
- Αναγνωρισιμότητα.
- Αυξημένα κόστη
- Δυσκολία στα κανάλια διανομής.
- Δυσκολία στην πώληση
- Εξειδικευμένα προϊόντα.

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΒΑΘΜΟΣ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Δύναμη αγοραστών
- Πληροφόρηση αγοραστών
- Εμπόδια εξόδου

- Αναγνωρισιμότητα
- Διαφοροποίηση στα προϊόντα
- Συγκέντρωση αγοραστών.
- Υποκατάστατα
- Στάνταρ επί κόστους.
- Ανάπτυξη Βιομηχ
- Διαφοροποιήσεις προϊόντων.
- Αναγνωρισιμότη

ΣΧΗΜΑ 7: ΟΙ 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER³⁵

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 επιχειρήσεις³⁶. 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

³⁵ Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .

³⁶ Thompson, A & Strickland, A (1996) "Strategic Management Concepts and cases" 9th Ed., London Irwin.

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 υπάρχουν³⁷.

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

³⁷ Hill, C. & Jones, G. (1997) "Strategic Management theory: An integrated approach", 4th Edition, Boston: Houghton Mifflin

προϊόντος³⁸. 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 παράγοντες³⁹. 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

³⁸Grant, R. (1995) "Contemporary strategy analysis", 2nd Edition, Blackwell,

³⁹ Παπαδάκης, Β (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Μπένοσ

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.

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 κριτική⁴⁰. 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)⁴¹ 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

⁴⁰ Mahajan,V., Wind,Y (1988) "Business Synergy does not always pay off", Long Range Planning, Vol. 21, No 1, pp. 58-65

⁴¹ Porter,M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

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.

5.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (GENERIC STRATEGIES)⁴²

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.

⁴² Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press

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**

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	3 ^α . Εστίαση στο κόστος	3 ^β Εστίαση στη διαφοροποίηση	

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1: ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ⁴³

Ηγεσία κόστους

⁴³ Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .

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 μπορεί να μειώσει την 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 γνωρίζουν ότι θα έχουν να ανταγωνιστούν προϊόντα που θα έχουν χαμηλότερη τιμή. Έτσι, θα πρέπει μία επιχείρηση που διαφοροποιείται θα πρέπει 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 τον 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 σκοπό του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος εντός μίας αγοράς. Σαν αποτέλεσμα αυτού η στρατηγική της εστίασης για την απόκτηση ανταγωνιστικής θέσης, αφορά τη 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	<ul style="list-style-type: none">• 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^{44 45}

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.

5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ PORTER ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ (CLUSTERS⁴⁶)

Η δημιουργία ομάδων είναι πολύ διαδεδομένη πολιτική τα τελευταία χρόνια στον οικονομικό σχεδιασμό διάφορων περιοχών. Αυτή η πολιτική

⁴⁴ Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .

⁴⁵ Παπαδάκης, Β (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

⁴⁶ Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

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 τεχνολογίες⁴⁷.

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 Porter⁴⁸ 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 αλληλοσυνδεδεμένες 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 τον ανταγωνισμό. Έτσι αυτές οι εταιρίες επιτυγχάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

⁴⁷ Porter, M (1996) "What is Strategy?", Harvard Business Review, Volume 74, Number 6, pp. 61-78.

⁴⁸ Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

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.

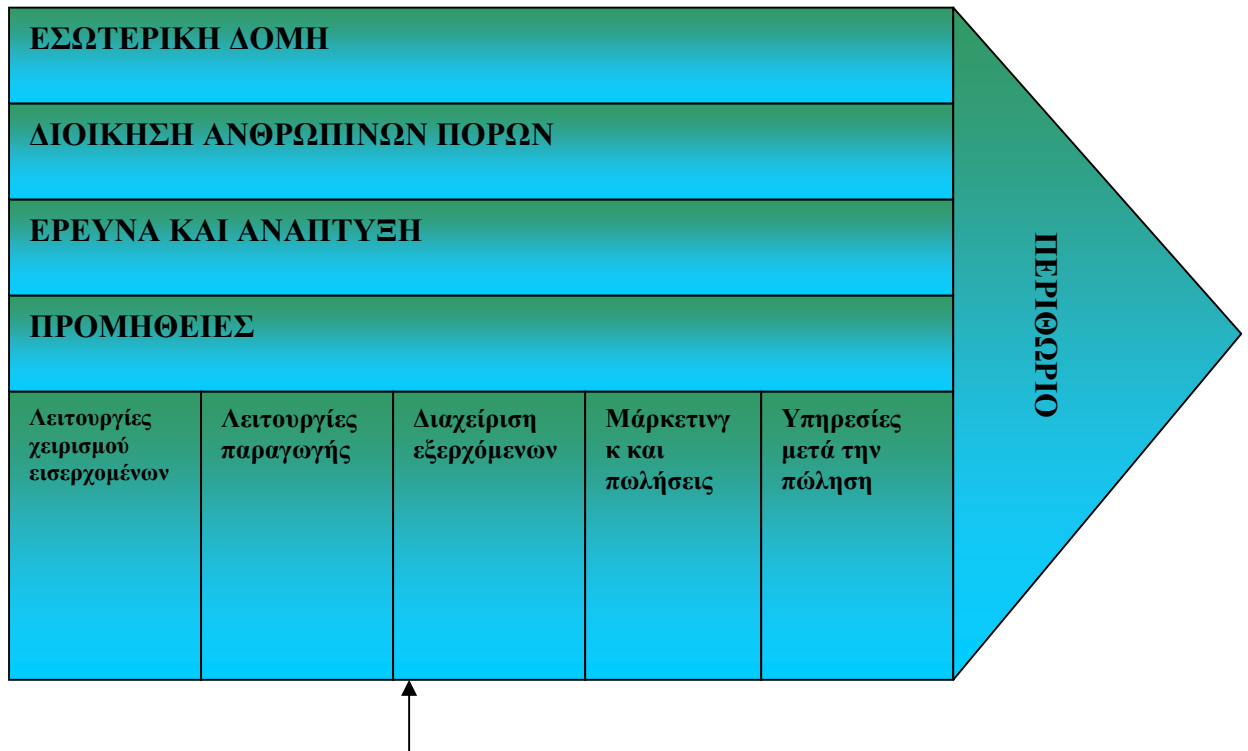
5.4 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ (VALUE CHAIN)

Ο Porter⁴⁹ 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 οργανισμού⁵⁰.

⁴⁹ Porter, M. (1985) "Competitive advantage, creating and sustaining superior performance" New York: The free press

⁵⁰ Παπαδάκης, Β. (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων" Αθήνα: Μπένος

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ



ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

ΣΧΗΜΑ 8 : ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ⁵¹

Η αλυσίδα αξίας χωρίζεται σε κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες

Πιο αναλυτικά οι κύριες λειτουργίες είναι οι εξής⁵²:

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

⁵¹ Παπαδάκης, Β. (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων" Αθήνα: Μπένος

⁵² Kotler, P (1997) "Marketing Management" 9th Ed. N.J.: Prentice - Hall

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.

5.5 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:

1. Business to Consumer
2. 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.

5.6 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 Currie⁵³ 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.

⁵³ Currie, (1995) "Management Strategy for I.T.. An International Perspective, Pitman Publishing

Για να επιτύχει μια εταιρία στρατηγικό πλεονέκτημα πρέπει να γίνουν 5 βήματα κινήσεις⁵⁴

1. Καθορισμός της έντασης της τεχνολογίας της πληροφορίας
2. Προσδιορισμός του ρόλου της τεχνολογίας της πληροφορίας στην δομή της βιομηχανίας
3. Προσδιορισμός και κατάταξη των τρόπων με τους οποίους η τεχνολογία της πληροφορίας έχει την δυνατότητα να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
4. Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η τεχνολογία της πληροφορίας έχει την δυνατότητα να δημιουργεί νέες επιχειρήσεις
5. 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 έχει αναπτύξει και κάποιες μοναδικές ικανότητες (core competence). Αυτές είναι τέσσερις κυρίως:

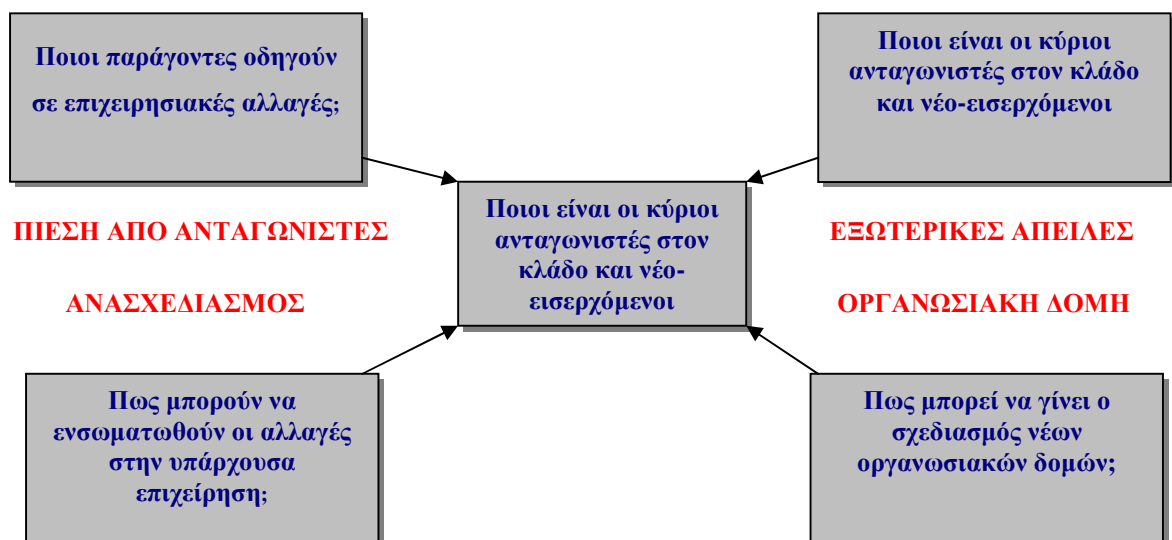
1. Ανάπτυξη ανώτερης ποιότητας
2. Ανάπτυξης ανώτερης καινοτομίας
3. Ανώτερη απόκριση στις επιθυμίες του καταναλωτής

⁵⁴ Porter, M & Millar, V "How information gives you competitive advantage", Harvard Business Review, Aug – Sept, 1985

4. Ανώτερη αποτελεσματικότητα.

5.7 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 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ⁵⁵

⁵⁵ Γεωργόπουλος Ν., Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.

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

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 περισσοτέρων επιχειρήσεων. Προκειμένου να πετύχει ένας οργανισμός σε αυτό το πρώτο βήμα θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια στάδια:

1. 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.
2. 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, η 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.

Σχεδίαση νέων οργανωσιακών δομών

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.

5.8 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.

5.8.1 Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων 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 οικονομίας⁵⁶.

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

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 οποιας 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

⁵⁶ Venkatraman, N. "Five steps to a dot com strategy: how to find your footing on the web, Sloan Management Review, Spring 2000

κάποιος. Υπάρχουν συνεχώς νέα υποκατάστατα ή συμπληρωματικά προϊόντα αλλά δεν φαίνεται προς το παρών 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.

5.8.2 Οι στρατηγικές επιλογές στο Ηλεκτρονικό εμπόριο

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 ανταγωνισμό⁵⁷. Στην εποχή της νέας οικονομίας αυτό εξακολουθεί να αποτελεί πραγματικότητα και επιπρόσθετα η χρήση του διαδικτύου με την ευρύτητα που αυτή 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

⁵⁷ Porter, M "Internet Strategy", Harvard Business Review, March - April 2001

επιβίωσης. Πολλές από τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές στο χώρο του διαδικτύου αποσκοπούν στην περαιτέρω μείωση του κόστους λειτουργίας μέσα από τις συνέργιες 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 διαδίκτυο⁵⁸. 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 τόπος 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 τόπος 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

⁵⁸ Porter, M "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001

τους πελάτες του και να εξυπηρετεί τις ξεχωριστές τους ανάγκες μέσα από εξατομικευμένες προσφορές για αγαθά και υπηρεσίες.

5.8.3 Δημιουργία επιχειρηματικών ομάδων

Ο Porter⁵⁹ στην θεώρηση του για τις ομάδες δίνει το παράδειγμα του Silicon Valley στην Καλιφόρνια, όπου η 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. Υπάρχει⁶⁰ 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

⁵⁹ Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" Harvard Business Review, November – December

⁶⁰ 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.

επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν από μία ποικιλία δικτυακών τόπων για την αγοροπωλησία προϊόντων⁶¹.

5.8.4 Η αλυσίδα αξίας (Value chain) του ηλεκτρονικού εμπορίου

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»⁶². Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει τις διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή αλυσίδα αξίας (value chain) και στο e-business σύστημα αξίας (value 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.

⁶¹ Temkin, B, Kafka, J., Brown, T (2001) "Best practices for b2b sales" The forester report, Summer edition

⁶² Rayport. J., Sviolka, J., (1994) "Exploiting the virtual value chain", Harvard Business review, n.6, pp.141-9.

Παραδοσιακή αλυσίδα αξίας E-business

συστήματα αξίας

Πληροφορία	Κατανεμημένη μόνο μέσα στην επιχείρηση με σημαντικό κόστος	Οπουδήποτε απαιτείται πρόσβαση, σε οποιοδήποτε έχει ελεγχόμενη πρόσβαση (password)
Ανθρώπινο δυναμικό	<ul style="list-style-type: none">Ενδοεπιχειρηματικές ομάδες, δύσκολες να προσεγγισθούν από τα νέα πιθανά μέληΠαρόμοια αντιμετώπιση των προβλημάτων διοίκησης	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	<ul style="list-style-type: none"> ○ Χρησιμοποιούμενα υπάρχοντα υποδείγματα ○ Προσωπικές συναντήσεις, με τους υπάρχοντες περιορισμούς στις μετακινήσεις, αλλά και στην ροή των πληροφοριών 	Εικονική μοντελοποίηση προϊόντων και ταυτόχρονη κατασκευή χρησιμοποιώντας υπάρχουσες τεχνολογίες (τηλεδιάσκεψη, Internet)
Υποδομή	Ιδιωτικά δίκτυα (LAN)	Δημόσια Δίκτυα (WAN), Internet

Πίνακας 6.3 : Σύγκριση παραδοσιακής αλυσίδας αξίας με τα E-Business συστήματα αξίας⁶³

⁶³ 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 τεχνολογίας⁶⁴.

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 επαναπροσδιοριστούν⁶⁵.

Αυτή η μεταμορφούμενη 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

⁶⁴ Benjamin, R & Wigard, R "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway", Sloan Management Review (Winter 1995), 62-72

⁶⁵ Armstrong, A., Hagel, J. III, 1996, "The real value of online communities", Harvard Business Review, 134-41.

ανάγκες των πελατών, λειτουργώντας με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος και αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο τις σχέσεις της με τους επιχειρηματικούς της εταίρους⁶⁶.

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).

5.9 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 στόχων⁶⁷. Η στρατηγική βασίζεται στην διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής⁶⁸. Ο Γεωργόπουλος παραθέτει τους πυλώνες του σύγχρονου μάνατζμεντ ως εξής:⁶⁹

⁶⁶ Bruce Hepburn, MacTavish Hepburn, 1999 "The Role of E-Business - Customer Value & Investor Value -Sector Report", Research Paper

⁶⁷ Chandler, A (1962) "Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise", MA: MIT

⁶⁸ Παπαδάκης, Β (1998) "Στρατηγική των επιχειρήσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος

⁶⁹ Γεωργόπουλος Ν., Σουμπενιώτης Δ., (1999) "Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Δομή και στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων" Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς

**Στρατηγικό μάνατζμεντ για το
ηλεκτρονικό εμπόριο**

- 1. Κατανόηση των αναγκών**
- 2. Εκτίμηση των δυνατοτήτων**
- 3. Προγραμματισμός Ηλεκτρονικού εμπορίου**

- 1. Οργάνωση Ηλεκτρονικού εμπορίου των πελατών**
- 2. Ανάπτυξη εφαρμογών της επιχείρησης**
- 3. Αξιολόγηση στρατηγικής**

**Διαμόρφωση
Στρατηγικής**

**Υλοποίηση
Στρατηγικής**

ΣΧΗΜΑ 10: ΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΓΙΑ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Η πραγματοποίηση της στρατηγικής αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

1. 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.

2. 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.

3. 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^{70 71 72}:

- 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 διαφοροποίηση στην τιμή, η διαφοροποίηση μπορεί να παίξει μεγάλο ρόλο στην στρατηγική.
- Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να δημιουργήσει μία νέα αγορά, βασιζόμενη 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.

⁷⁰Γεωργόπουλος Ν., Πολλάλης Γ., Αγιακλόγλου Χ., Το Διαδίκτυο ως Μέσο . Ανάπτυξης του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα, Σπουδαί, τόμος 50, τεύχος 3-4, Ιούλιος-Δεκέμβριος 2000

⁷¹ Porter, M "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2001

⁷² Porter, N, V. Millar (1985) "Information gives you competitive advantage", Harvard Business review, Aug- Sept

- Η επιχείρηση παρέχει στους καταναλωτές της ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών και άμεση επικοινωνία μαζί 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 αλλαγή⁷³ 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.

⁷³ Balogun J. & Veronica Hope Hailey with Gerry Johnson and Kevan Scholes (1999)“Exploring Strategic Change”, Prentice Hall.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από το σύνολο της παρούσης εργασίας διαπιστώσαμε ότι 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 με οδήγησε στην ανάγκη να προσπαθήσω να διαπιστώσω το κατά πόσο τα μοντέλα του μεγάλου αυτού θεωρητικού έχουν τη δυνατότητα, εφόσον υιοθετηθούν από μια ελληνική εταιρεία και συγκεκριμένα στο τομέα του e-commerce, να μπορέσουν να την κάνουν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και να αυξήσει τη κερδοφορία της⁷⁴.

Έτσι λοιπόν παρατηρήσαμε 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 έγινε εμφανής 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 συνεχής 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 αναπτύχθηκε στην παρούσα εργασία.

⁷⁴ Βλαχοπούλου Μ, (2001) "e-Marketing", Αθήνα: εκδόσεις Rossili

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Armstrong, A., Hagel, J. III, 1996, "The real value of online communities", Harvard Business Review, 134-41.
2. Balogun J. & Veronica Hope Hailey with Gerry Johnson and Kevan Scholes (1999) "Exploring Strategic Change", Prentice Hall.
3. Benjamin, R & Wigard, R "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway", Sloan Management Review (Winter 1995), 62-72
4. Blattberg, R.C., Glazer, R., Little, J.D.C., 1994, "Introduction", The Marketing Information Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge
5. Bruce Hepburn, MacTavish Hepburn, 1999 "The Role of E-Business - Customer Value & Investor Value -Sector Report", Research Paper
6. Chandler, A (1962) "Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial enterprise", MA: MIT
7. Cicalese, M., Gordon, L., Allard, K "Internet Commerce Practices", June 26, 2000
8. Cronin M (1994), Doing business on the Internet, Van Nostrand Reinhold
9. Currie, (1995) "Management Strategy for I.T.. An International Perspective, Pitman Publishing
10. e-Business forum "Πρακτικά
11. Evans, P, Wurster, T.S, 1999, "Getting real about virtual commerce", Harvard Business Review, 84-94.

12. 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.
13. Grant, R. (1995) "Contemporary strategy analysis", 2nd Edition, Blackwell,
14. Hamel, G. "The e-corporation, *Fortune*, 7/12/98, pp. 80-92
15. heltrun.aued.gr
16. Hill, C. & Jones, G. (1997) "Strategic Management theory: An integrated approach", 4th Edition, Boston: Houghton Mifflin
17. Klein, L, Quelch, J.A, 1996, "The Internet and international marketing", *Sloan Management Review*, 37, 3, 60-75.
18. Kotler, P (1997) "Marketing Management" 9th Ed. N.J.: Prentice - Hall
19. Mahajan, V., Wind, Y (1988) "Business Synergy does not always pay off", *Long Range Planning*, Vol. 21, No 1, pp. 58-65
20. Peters, Y. 2001 "Implementing new business models for the Internet Economy" Reuters Business report
21. Porter, M (1985) "Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance." Third edition, The Free Press .
22. Porter, M (1996) "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Volume 74, Number 6, pp. 61-78.
23. Porter, M & Millar, V "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, Aug – Sept, 1985
24. Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition" *Harvard Business Review*, November – December

25. Porter, M (1998) "Clusters and the new economics of competition"
Harvard Business Review, November – December
26. Porter, M "Internet Strategy", Harvard Business Review, March - April
2001
27. Rayport, J.F, Sviokla, J.J, 1994, "Managing in the marketspace",
Harvard Business Review, 141-50.
28. Rayport. J., Sviolka, J., (1994) "Exploiting the virtual value chain",
Harvard Business review, n.6, pp.141-9.
29. Revolution, Harvard Business School Press, MA: Cambridge
30. Temkin, B, Kafka, J., Brown, T (2001) "Best practices for b2b sales"
The forester report, Summer edition
31. Thompson, A & Strickland, A (1996) "Strategic Management Concepts
and cases" 9th Ed., London Irwin.
32. Venkatraman, N. "Five steps to a dot com strategy: how to find your
footing on the web, Sloan Management Review, Spring 2000
33. Wit, B & Meyer, R (1998) "Strategy" 2nd Edition, London: Thomson
34. www.be24.gr
35. www.be24retail.gr
36. www.cosmo-one.gr
37. www.ebusinessforum.gr
38. www.elogistics.gr
39. www.emarketplaces.com
40. www.infosociety.gr
41. www.onianet.gr
42. www.yassas.com

43. Βλαχοπούλου Μ, (2001) “e-Marketing”, Αθήνα: εκδόσεις Rossili
44. Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου”, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
45. 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
46. Γεωργόπουλος Ν., Προγραμματισμός και Σχεδίαση Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001.
47. Γεωργόπουλος Ν., Σουμπενιώτης Δ., (1999) “Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στη Δομή και στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων” Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς
48. Δουκίδης Γ., Θεμιστοκλέους Μ., Δράκος Β., Παπαζαφειροπούλου Ν., Ηλεκτρονικό εμπόριο, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 1998.
49. Δουκίδης Γ., Φραγκοπούλου Α., Αναγνωστόπουλος Ι., (1993) “EDI- Ηλεκτρονική Μεταβίβαση Δεδομένων”, Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.
50. IBM Corporation, (2000) "Creating a successful business-to-business e-marketplace - Strategic design considerations"
51. Καλαθάς – Ανδριόπουλος (2001) « Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας» e-business Forum memo 9/2/2001
52. Νόνας Δ., Γεωργόπουλος Ν., (2001) “Η Ανάπτυξη του Διαδικτύου και οι Σύγχρονες Χρηματοοικονομικές Συναλλαγές”, Επιστημονική Επετηρίδα Πανεπιστημίου Πειραιώς,

53. Πανδής Ε, (2002) “ Τι είναι marketplaces” e-business forum, Αθήνα:
Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’
54. Πανδής Ε, (2002) “ Τρεις διαφορετικοί τύποι B2B e-commerce” e-
business forum, Αθήνα: Πρόγραμμα ‘Δικτυωθείτε’
55. Παπαδάκης, Β (1998) “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Αθήνα:
Εκδόσεις Μπένος
56. Σπυρόπουλος, Ι (2001) “ Ομιλία από το συνέδριο με θέμα :e-
marketplace προοπτικές, η στάση της πολιτείας” e-business Forum
memo 9/2/2001