

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΒΟΗΘΟΥΝ ΣΤΗΝ  
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.ΔΩΣΤΕ  
ΣΧΕΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ

THE NEW TECHNOLOGIES AND HOW THEY BENEFIT THE  
PROMOTION OF ENTERPRISE'S STRATEGY.GIVE CONCRETE  
EXAMPLES FROM VARIOUS DOMAINS

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΑΝΔΡΕΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΦΙΛΗ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ: ΧΡΗΣΤΟΣ ΔΟΡΖΙΩΤΗΣ

ΑΜΑΛΙΑΔΑ 2011

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |    |
|---|----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....   | 5  |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....  | 6  |
| SUMMARY .....   | 8  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ .....  | 10 |
| 1.1 Αναγκαιότητα στρατηγικής .....  | 10 |
| 1.2 Έννοια στρατηγικής .....  | 10 |
| 1.3 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις .....   | 13 |
| 1.4 Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής .....   | 14 |
| 1.5 Η στρατηγική κατά τον Mintzberg ( 5P's) .....   | 14 |
| 1.6 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό .....                                    | 16 |
| 1.7 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....                                      | 16 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....   | 17 |
| 2.1 Μακροπεριβάλλον της επιχείρησης ( PEST ανάλυση ) .....  | 17 |
| 2.2 Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης ( 5 δυνάμεις Porter) .....  | 19 |
| 2.3 Η έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου .....  | 25 |
| 2.4 Κριτική στο υπόδειγμα του Porter .....  | 26 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....   | 28 |
| 3.1 Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων .....   | 28 |
| 3.2 Μελέτη μιας επιχείρησης ως αλυσίδας αξίας μια διαφορετική προσέγγιση στη διεύρυνση του εσωτερικού περιβάλλοντος ..... | 32 |
| 3.3 Αλυσίδα αξίας και οργανωτική δομή της επιχείρησης .....   | 33 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ .....   | 34 |
| 4.1 SWOT ανάλυση .....  | 34 |
| 4.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής .....  | 36 |
| 4.3 Υλοποίηση – εφαρμογή της στρατηγικής .....  | 37 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ .....   | 38 |
| 5.1 Μια Τρίτη προσέγγιση (στρατηγική πρόθεση) .....   | 38 |
| 5.2 Προς μια νέα αντίληψη για τη στρατηγική .....   | 38 |
| 5.3 Κριτική της στρατηγικής πρόθεσης .....  | 39 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ .....   | 40 |
| 6.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους .....  | 41 |

|  |    |
|--|----|
| 6.2 Στρατηγική διαφοροποίησης .....  | 42 |
| 6.3 Στρατηγική εστίασης .....  | 43 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....  | 46 |
| 7.1 Στρατηγικές σταθερότητας .....   | 47 |
| 7.2 Στρατηγικές ανάπτυξης.....   | 47 |
| 7.3 Στρατηγικές διάσωσης / Αναστροφής .....                                    | 51 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....                                     | 52 |
| 8.1 Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς.....                            | 52 |
| 8.2 Κίνητρα για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς .....                 | 53 |
| 8.3 Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική .....                                     | 53 |
| 8.4 Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης .....                                    | 54 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ -ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ .....                     | 55 |
| 9.1 Έννοια της τεχνολογίας .....   | 55 |
| 9.2 Ο ρόλος και η αξιοποίηση της τεχνολογίας.....                              | 57 |
| 9.3 Έννοια Πληροφορικής.....   | 59 |
| 9.4 Η Τεχνολογία των Πληροφοριών .....   | 60 |
| 9.5 Αιτίες για την αυξανόμενη επίδραση της πληροφορικής στις επιχειρήσεις..... | 61 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ .....                                       | 63 |
| 10.1 Ορισμός Πληροφοριακού Συστήματος.....                                     | 63 |
| 10.2 Η σημασία των Πληροφοριακών Συστημάτων.....                               | 64 |
| 10.3 Τα διάφορα είδη Συστημάτων .....  | 65 |
| 10.4 Παρουσίαση και Ανάλυση των Πληροφοριακών Συστημάτων.....                  | 66 |
| 10.4.1 Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS).....                            | 67 |
| 10.4.2 Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS) .....                            | 68 |
| 10.4.3 Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) .....                             | 69 |
| 10.4.4 Συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS).....                              | 71 |
| 10.4.5 Οι σχέσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων .....                           | 72 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....                                       | 74 |
| 11.1 Επιχειρησιακά Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP).....          | 75 |
| 11.1.1 ERP και Επιχειρήσεις .....  | 77 |
| 11.2 Επιχειρησιακά Συστήματα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM) ....  | 83 |
| 11.2.1 Διεργασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας .....                              | 84 |
| 11.2.2 Στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας .....                              | 85 |
| 11.2.3 Τεχνολογίες E-LOGISTICS.....  | 85 |
| 11.3 Επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) ..  | 87 |
| 11.3.1 Δυνατότητες του λογισμικού CRM .....                                    | 87 |
| 11.3.2 CRM και Επιχειρήσεις.....   | 90 |

|   |     |
|---|-----|
| 11.3.3 Σχέση ERP και CRM.....   | 91  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....  | 92  |
| 12.1 Ιστορία του Διαδικτύου .....   | 92  |
| 12.2 Η χρήση του Διαδικτύου από τα στελέχη των επιχειρήσεων.....                            | 93  |
| 12.3 Internet στρατηγικές marketing .....   | 95  |
| 12.4 Οι κυριότερες internet marketing strategies .....                                      | 98  |
| 12.5 Δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο διαδίκτυο .....                           | 100 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ (E-COMMERCE) –<br>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΝ ( E-BUSINESS) ..... | 102 |
| 13.1 Οι βασικοί ορισμοί του ηλεκτρονικού εμπορίου .....                                     | 102 |
| 13.2 Τα οφέλη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....  | 104 |
| 13.3 Business-to-customer (B2C) ηλεκτρονικό εμπόριο.....                                    | 104 |
| 13.4 Business-to-business (B2B) ηλεκτρονικό εμπόριο.....                                    | 105 |
| 13.5 Επιλογή τεχνολογιών για την υποστήριξη εφαρμογών ηλεκτρονικού<br>εμπορίου.....         | 106 |
| 13.6 Έννοια του Ηλεκτρονικού Επιχειρήν .....  | 108 |
| 13.7 Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου – Ηλεκτρονικού Επιχειρήν .....                     | 109 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ .....  | 111 |
| 14.1 Εισαγωγή.....  | 111 |
| 14.2 Παράδειγμα 1 <sup>ο</sup> Αεροπορική εταιρεία EASYJET.....                             | 111 |
| 14.3 Παράδειγμα 2 <sup>ο</sup> Τσιμεντοβιομηχανία Όμιλος TITAN A.E .....                    | 118 |
| 14.4 Παράδειγμα 3 <sup>ο</sup> Αυτοκινητοβιομηχανία MERCEDES BENZ .....                     | 127 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15 .....   | 133 |
| 15.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....   | 133 |
| 15.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....   | 139 |
| 15.3 ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΙΝΤΕΡΝΕΤ .....   | 140 |

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Θα θέλαμε αρχικά να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες στον καθηγητή μας Κύριο Δορζιώτη Χρήστο, επιβλέποντα της πτυχιακής αυτής εργασίας, πρωταρχικά για την ευκαιρία που μας πρόσφερε και την εμπιστοσύνη που μας έδειξε αναθέτοντας μας αυτή την εργασία, την πολύτιμη καθοδήγηση του σε κάθε δύσκολο βήμα και στάδιο κατά την εκπόνηση της εργασίας, την αμέριστη συμπαράσταση του για την κάθε δυσκολία που ανέκυπτε στην πορεία καθώς και τις σπουδαίες γνώσεις και εμπειρίες που αποκομίσαμε κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας.*

*Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλουμε να δώσουμε στα στελέχη επιχειρήσεων, με τις οποίες ασχοληθήκαμε και ερευνήσαμε για τον σκοπό της πτυχιακή μας εργασίας. Κατά σειρά τον Κύριο Γιάννη Καποδίστρια (marketing manager της εταιρείας EasyJet ), τον Κύριο Σπύρο Ξένο (Διευθυντή εταιρικής επικοινωνίας ) του Ομίλου TITAN A.E και επίσης τον Κύριο Ελευθεριάδη Βασίλειο διευθυντή after sales της Mercedes –Benz ΕΚΚΑ δυτικής Ελλάδος για τον χρόνο που διέθεσαν ώστε να μας αποδώσουν βασικά στοιχεία για τις επιχειρήσεις τους.*

*Βεβαίως θέλουμε να ευχαριστήσουμε η μια την άλλη για την αρμονική συνεργασία που είχαμε καθ' όλη την διάρκεια της διεκπεραίωσης αυτής της εργασίας*

*Τέλος επιθυμούμε να ευχαριστήσουμε τους δικούς μας ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μας σε όλη τη διάρκεια της φοιτητικής ζωής μας, στηρίζοντας μας ψυχολογικά, ηθικά και οικονομικά δίνοντας μας ταυτόχρονα κουράγιο σε κάθε δυσκολία που αντιμετωπίζαμε.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποσκοπεί στην ανάλυση των στρατηγικών των επιχειρήσεων καθώς και στην αναγκαιότητα τους μέσα σε μια επιχείρηση, για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Αναλύονται λοιπόν οι βασικές θεωρίες και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα στο πεδίο της επιχειρησιακής στρατηγικής και εξετάζονται τα διάφορα είδη στρατηγικών, τόσο σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων (Ανταγωνιστικές Στρατηγικές), όσο και σε εταιρικό επίπεδο (Εταιρικές Στρατηγικές). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν στην πραγματικότητα την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Η αναγκαιότητα ύπαρξης μιας σύγχρονης τεχνολογικής υποδομής στο επιχειρηματικό περιβάλλον, θεωρείται πλέον μία αυτονόητη αξία, καθώς συμβάλλει στην αύξηση όχι μόνο της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης όπως αναφέραμε, αλλά και της παραγωγικότητας αυτής, ενώ ταυτοχρόνως της παρέχει την απαιτούμενη ευελιξία για να προσαρμόζεται στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η επιβίωση και εξέλιξη των επιχειρήσεων εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το πόσο ανταγωνιστικές είναι αλλά και το πόσο ανταγωνιστικές μπορούν να γίνουν μέσα όμως σε ένα ασφυκτικά πιεστικό περιβάλλον όπου ο χρόνος αποτελεί παράγοντα καίριας σημασίας. Οι έγκαιρες αποφάσεις είναι καθοριστικές, και το ρίσκο για υιοθέτηση νέων τεχνολογιών είναι ολοένα και πιο δελεαστικό αλλά και κρίσιμο για την σταθερότητα αλλά και την πιθανή ανάπτυξη για το μέλλον των επιχειρήσεων.

Ξεκινώντας την ανάλυση της πτυχιακής εργασίας μας, θεωρούμε σκόπιμο να αναφέρουμε τα τμήματα με τα οποία θα ασχοληθούμε. Τα τμήματα έχουν ως εξής:

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο εξετάζονται οι βασικές έννοιες της στρατηγικής. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (Pest ανάλυση) και του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (5 δυνάμεις του Porter). Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων η οποία είναι μία εσωστρεφής θεώρηση, που βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Σημαντικό εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι η αλυσίδα αξίας. Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται το πώς διαμορφώνεται μια στρατηγική με βάση το ορθολογικό μοντέλο (SWOT ανάλυση). Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται το μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης που ανέπτυξαν οι δυο καθηγητές, οι Hammer και Prahalad. Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο εξετάζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές (στρατηγική ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης) ενώ στο 7<sup>ο</sup>

κεφάλαιο οι εταιρικές στρατηγικές ( στρατηγικές σταθερότητας, ανάπτυξης και διάσωσης). Στο 8<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύουμε τα κίνητρα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς και τις στρατηγικές διεθνοποίησης ( διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική και εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης ). Στο 9<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες τεχνολογίας και πληροφορικής, ο ρόλος και η αξιοποίηση της τεχνολογίας και οι αιτίες για την αυξανόμενη επίδραση της πληροφορικής στις επιχειρήσεις. Στο 10<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύουμε και παρουσιάζουμε τα πληροφοριακά συστήματα (TPS, MIS, DSS, ESS) καθώς και την μεταξύ τους σχέση. Στο 11<sup>ο</sup> σειρά έχουν τα επιχειρησιακά συστήματα (ERP , SCM και CRM ). Στο 12<sup>ο</sup> και 13<sup>ο</sup> κεφάλαιο εξετάζονται οι εξίσου σημαντικές μορφές νέων τεχνολογιών που είναι το Διαδίκτυο, το Ηλεκτρονικό Εμπόριο και το Ηλεκτρονικό επιχειρήν. Στο 14<sup>ο</sup> κεφάλαιο, αναφερόμαστε στις τρεις περιπτώσεις ελληνικών επιχειρήσεων που εμείς επιλέξαμε ( την αεροπορική εταιρεία Easyjet, την τσιμεντοβιομηχανία TITAN A.E και την αυτοκινητοβιομηχανία Mercedes Benz) και μέσα από αυτές τις επιχειρήσεις επιδιώκουμε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση και παρουσίαση της παρούσας ερευνάς μας. Με την χρήση των τριών αυτών παραδειγμάτων τα οποία έχουμε αντλήσει από διαφορετικούς κλάδους, αποδεικνύουμε ότι οι νέες τεχνολογίες βοηθούν στην προώθηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Τέλος στο 15<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρονται τα τελικά συμπεράσματα από όλη την πτυχιακή εργασία καθώς και οι πηγές από τις οποίες αντλήθηκε το υλικό και η σχετική βιβλιογραφία της

## SUMMARY

The present graduate study aims to analyze the enterprising strategies and the necessity of their existence into an enterprise.

In order to improve its competitiveness on the market. Therefore, the basic theories and techniques of enterprising strategies, which have been improved until today, are analyzed. Furthermore, a variety of different strategies is screened as far as the level of enterprise units (revival strategies) and company level (company strategies), are concerned.

More emphasis is put on the applications of new technologies into enterprises, and the way in which new technologies really effect the prosperity and competitiveness of enterprises.

The necessary existence of a state of the art substructure, in the business environment is now considered an obvious value, as we have already mentioned, it is not only conducive to the increase of an enterprises competitiveness, but also to its productivity .While at the same time, it provides it with the required flexibility to adjust to the rapidly changeable conditions of the market.

The survival and development of enterprises mainly depends on how much competitive they are and how much they can be in an extremely pressing environment, where the time factor is of utmost importance. Deciding on time is determining and the risk of the adoption of new technologies is more and more tempting and crucial, as for the stability and possible future development of the business.

Starting to analyze our graduate study, we consider it noteworthy to refer to the sections that we are going to tackle. The sections are following as: on charter one the basic premises of strategy are screened. On charter two microenvironment of the enterprise (pest analysis)and microenvironment of the enterprise are analyzed (5 forcers of porter).On charter three there is reference in the theory of resources and abilities ,which is an inner theorem ,based on the inside environment of the enterprise, without being aware to a great extent of the importance of its outside environment.

An important tool of analyzing the inner environment of an enterprise is that of the chain value. On charter four it is explained how a strategy is created in regard with the orthologic model (SWOT analysis).On charter five there is presented in detail by professors Hammer and Prahaland .On charter six the competitiveness strategies (strategy of cost, differentiation and focus)are examined. Whereas, on charter seven company's strategies (strategies of stability development and rescue) are screened .On charter eight we analyze the motives of international business prosperity and the internationalization strategies (international



competitiveness strategy and strategy of company's internationalization). On charter nine we present the basic premises of technology and also the reasons for the increasingly reaction of computing in the business world. On charter ten we both analyze and also present computers systems (TPS, MIS, DSS, and ESS) and the relationship between them. On charter eleven it is time to mention the enterprising systems (ERP, SCM and CRM). On charters twelve and thirteen the equally significant forms of new technologies such as the internet, the e-commerce and the e-business. On charter fourteen we refer to three Greek enterprises that we chose (The airplane Company Easy jet, the concrete industry TITAN U.C and the car industry Mercedes Benz). Through these enterprises we aim to offer a full approach and presentation of our present research. By using these three examples derived from different domains, we prove that new technologies put forward the strategy of enterprises. Finally, on charter fifteen we mention the final conclusions from the whole graduate study and the resources from which the material and relative bibliography was taken.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

### **1.1 Αναγκαιότητα στρατηγικής**

Σύμφωνα με τον Igor Ansoff στρατηγική είναι μία πειθαρχημένη διαδικασία παραγωγής ουσιαστικών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν την επιχείρηση στην μελλοντική της ανάπτυξη (Coyne, P. 1996). Σύμφωνα με τον Chandler, στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Αποτελεί επίσης, τον οδηγό σε όλους του τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης για μελλοντικές δράσεις και έργα που θα ικανοποιούν τους στρατηγικούς στόχους της, καθώς θέτει συγκεκριμένους στόχους χρονοδιαγράμματα και υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν. Μια στρατηγική αποτελεί μια διαδικασία καθορισμού μακροπρόθεσμων στόχων και επιλογής δράσεων και υλοποίησης, η οποία βασίζεται στην επιστημονική ανάλυση, τις συμμετοχικές διαδικασίες και τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση. Σκοπός της στρατηγικής είναι η ανάλυση και η αξιολόγηση των δεδομένων της επιχείρησης και η κατάθεση μιας συγκεκριμένης πρότασης για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη αυτής. Κάνοντας χρήση του Στρατηγικού Σχεδίου επιτυγχάνεται ένας προγραμματισμός, ανεξάρτητα από την απόλυτη ή όχι ολοκλήρωσή του. Έτσι ο στρατηγικός σχεδιασμός εξυπηρετεί στο να:

- Ø Θέτει κατευθύνσεις
- Ø Υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων
- Ø Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Ø Ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της
- Ø Μειώνει την αβεβαιότητα
- Ø Μπορεί να προσδώσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **1.2 Έννοια στρατηγικής**

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του William H. Newman<sup>1</sup>

Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε πλέον σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων, ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους

---

<sup>1</sup> Newman, W.H., Administrative Action: The Techniques of Organization and Management, 1951

ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στο ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν αξιοπρόσεκτα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης.

Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως «στρατηγικές»

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από την λέξη «στρατηγός». Πολλοί θεωρητικοί έχουν ορίσει διαφορετικά την στρατηγική.

Ο Andrews αναφέρει ότι «η στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίσουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Τέλος ο Hofer και ο Schendel ανέφεραν ότι η στρατηγική είναι «αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Από τους παραπάνω ορισμούς διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια σύγχυση σχετικά με το τι είναι στρατηγική. Ένας από τους πλέον επιφανείς ακαδημαϊκούς στον τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής, ο καθ. του Harvard Michael Porter θεωρεί ότι η στρατηγική είναι κατά κύριο λόγο «η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της», ενώ ο Gary Hamel καθ. του London Business School τείνει να ευνοεί τη διάσταση της στρατηγικής ως επανάσταση (Hamel, G.1996).

Είναι προφανές ότι σήμερα μετά από περισσότερα από 40 χρόνια ακαδημαϊκής έρευνας στο αντικείμενο, υπάρχει ακόμα η ανάγκη να διερευνηθεί τι πραγματικά σημαίνει ο όρος στρατηγική και κάτω από πιο πρίσμα πρέπει να μελετηθεί (Fisher, M. 2001).

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά πολλών από τους παραπάνω ορισμούς είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης αυτών.

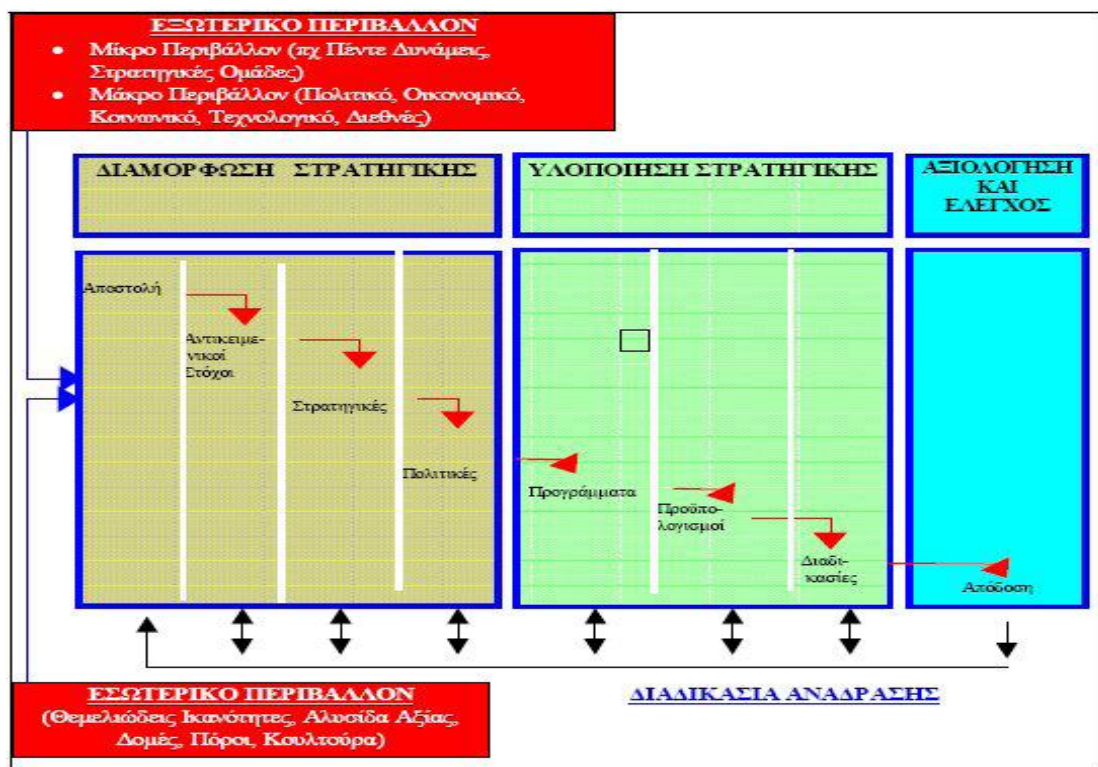
Σύμφωνα, με αρκετούς ακαδημαϊκούς η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια (Wheelen T.L. and DJ Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson International Edition, 2006):

1. Διαμόρφωση
2. Υλοποίηση και
3. Αξιολόγηση και έλεγχο

Η ορθολογική αυτή διαδικασία περιγράφεται στο παρακάτω διάγραμμα 1. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τέσσερα βασικά βήματα:

- α. Την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- β. Το σχηματισμό της στρατηγικής
- γ. Την εφαρμογή της στρατηγικής
- δ.. Την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



Πηγή: Wheelen & Hunger, 2000

### 1.3 Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

#### ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Ο καθορισμός της φιλοσοφίας, τα κύρια χαρακτηριστικά και οι βασικοί στρατηγικοί στόχοι αποτελούν την Αποστολή και το Όραμα της επιχείρησης. Η διατύπωση της αποστολής είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάρτιση της Στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Η Αποστολή της επιχείρησης θα καθοδηγήσει τη μελλοντική της πορεία γι αυτό η δήλωση της θα πρέπει να είναι μια συνεπής /συνεκτική και ισχυρή δήλωση το ΠΟΥ είναι η επιχείρηση και το ΠΟΥ μπορεί και πρέπει να είναι σε Χ (σχετικό το διάστημα) χρόνια από σήμερα. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης Στρατηγική Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία τόμος Α Εκδόσεις Ε.Μπένου Αθήνα 2007)

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να καθοριστεί/διατυπωθεί η Αποστολή είναι να :

- Ø Δώσει ένα κοινό σκοπό στην επιχείρηση
- Ø Εξασφαλίσει ομοφωνία σχετικά με τον σκοπό της επιχείρησης
- Ø Βοηθά στη λήψη αποφάσεων
- Ø Λειτουργίες ως κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο ταυτίζονται οι μονάδες της επιχείρησης με τον σκοπό αυτής και κατά συνέπεια υποκινεί τους εργαζόμενους προς αυτήν την κατεύθυνση
- Ø Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ώστε το κόστος, ο χρόνος και η απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν
- Ø Βοηθήσει στη χάραξη των στρατηγικών στόχων, ώστε να εξυπηρετούν την αποστολή της επιχείρησης

Επίσης, η Εταιρική Αποστολή μπορεί να επιτελέσει λειτουργίες που δεν είναι άμεσα εμφανείς όπως να :

- Ø Χρησιμεύει ως κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών
- Ø Βοηθά στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού και να
- Ø Χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης

Οι βασικές ενότητες οι οποίες καθοδηγούν στην διαμόρφωση και διατύπωση της Αποστολής πρέπει να καλύπτουν τις παρακάτω έννοιες:

- Ø **Την ικανοποίηση του πελάτη - πολίτη** και γενικά τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών

- Ø **Την αποτελεσματική λειτουργία** . Αυτή συνδέεται με τη δύναμη που έχει η επιχείρηση να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ικανότητα όλων των λειτουργιών της. Επίσης οι οικονομικοί στόχοι μπορούν να θεωρηθούν μέρος της ενότητας αυτής.
- Ø **Την βελτίωση της διοίκησης και των εργαζομένων**. Οι εργαζόμενοι είναι το σημαντικότερο και κρίσιμότερο στοιχείο μιας επιχείρησης που χωρίς αυτό δεν γίνεται τίποτε. Η διοίκηση οφείλει να συγκεντρώσει την προσοχή της σε αυτούς και στη βελτίωσή τους. Η σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι επιβεβλημένη γιατί η αποδοτικότητα των εργαζομένων χωρίς βελτίωση των μεθόδων εργασίας τους, συνεργασίας και ελέγχου είναι χωρίς αποτέλεσμα.
- Ø **Την Προστασία του Περιβάλλοντος και την συμβολή στην Κοινωνική Ευημερία**. Η επιχείρηση οφείλει να κερδίσει τον σεβασμό και την εκτίμηση της κοινωνίας. Η ευαισθησία σε θέματα περιβάλλοντος και κοινωνικής ευημερίας, εκφράζεται με πολλούς και διαφορετικούς στόχους και εξαρτάται από τα κίνητρα της διοίκησης της επιχείρησης.

#### **1.4 Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής**

Τα βασικά χαρακτηριστικά της λοιπόν είναι:

- Ø Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Ø Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων.
- Ø Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
- Ø Η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

#### **1.5 Η στρατηγική κατά τον Mintzberg ( 5P's)**

Κατά τον Henry Mintzberg<sup>2</sup> η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη. Το πολυσύνθετο περιεχόμενό της είναι σκόπιμο να αποδοθεί με περισσότερες από μια διαστάσεις. Όπως γίνεται λόγος για τα τέσσερα Ps του Μάρκετινγκ (Product, Price, Place, Promotion), έτσι και η στρατηγική έχει τα δικά της 5P's, που διευρύνουν τον ορισμό της και αναλύουν περισσότερο το χαρακτήρα και τη φύση της. Η στρατηγική, λοιπόν, κατά τον

<sup>2</sup> Mintzberg, H " The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", California Management Review, ( Fall, 1987), pp.11-24

Mintzberg, μπορεί να ειπωθεί κάτω από το πρίσμα των εξής πέντε διαστάσεων: ως σχέδιο (Plan), ως τέχνασμα (Ploy), ως υπόδειγμα (Pattern), ως τοποθέτηση (Position), και ως προοπτική (Perspective).

Αυτές εξετάζονται συνοπτικά στις επόμενες παραγράφους.

- Ø **Η στρατηγική σαν σχέδιο(plan):** Η στρατηγική χρησιμοποιεί ένα σχέδιο το οποίο προετοιμάζει συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει. Το σχέδιο αυτό αποσκοπεί στην πρόληψη μελλοντικών γεγονότων και τον επηρεασμό τους προς επιθυμητή κατεύθυνση.
- Ø **Η στρατηγική ως τέχνασμα(ploy):** Πέρα από το σχέδιο η στρατηγική παίρνει σωστά την μορφή τεχνάσματος. Με άλλα λόγια η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον ανταγωνιστή της.
- Ø **Η στρατηγική ως υπόδειγμα (pattern):** Τα δυο παραπάνω χαρακτηριστικά εξετάζουν την στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Συνεπώς η ύπαρξη ενός καλά προετοιμασμένου σχεδίου δεν εγγυάται την πραγματοποίηση του περιεχομένου του.
- Ø **Η στρατηγική ως προϋπόθεση (position):** Αυτή η διάσταση επιχειρεί να φωτίσει το ερώτημα ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική μιας επιχείρησης. Οι διάφορες τακτικές της προκειμένου να επιτευχτεί ο στόχος που έχει τεθεί καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες.
- Ø **Η στρατηγική ως προοπτική(perspective):** Σύμφωνα με την διάσταση αυτή η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι είναι η προσωπικότητα για ένα άτομο. Η ιδεολογία της επιχείρησης δεν είναι τίποτα άλλο παρά ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται τον κόσμο και τα γεγονότα.

## **1.6 Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**

Επιπροσθέτως, η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιον τρόπο η προσωπικότητα του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουμε παρουσία και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Δύσκολα, για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να έχει μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας μιας πολύπλοκης πολυεθνικής εταιρείας, όπως η 3M, ή ακόμα και μιας μεγάλης επιχείρησης, όπως η Vivartia ή η ΔΕΗ. Μια όμως ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να μας βοηθήσει στην κατανόηση της. Οι περισσότεροι γνωρίζουν την 3M σαν την «εταιρεία της καινοτομίας». εκείνο που όμως λίγοι γνωρίζουν είναι ότι μεταξύ των βασικών αντικειμενικών σκοπών 3M είναι, κάθε τμήμα της να αντλεί το 25% του εισοδήματος του από προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια<sup>3</sup>.

## **1.7 Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητες τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις /μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης Στρατηγική Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία τόμος Α Εκδόσεις Ε.Μπένου Αθήνα 2007)

---

<sup>3</sup> Kotler, P. and K.L. Keller, Marketing Management, Prentice Hall, 12<sup>th</sup> edition, 2005.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 2.1 Μακροπεριβάλλον της επιχείρησης ( PEST ανάλυση )

Σύμφωνα με τον συγγραφέα ( Παπαδάκη, 2002 ), στο κεφάλαιο αυτό θα εστιάσουμε στον πρώτο από τους τρεις παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσουν σε βάθος τα στελέχη των επιχειρήσεων, στην προσπάθεια τους να διαμορφώσουν τη στρατηγική της επιχείρησής τους. Αυτός ο παράγοντας είναι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δυο επιμέρους συνιστώσες, ευρύτερο- μακρο περιβάλλον(πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον) και το μικρο περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης ).

Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως: οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και νομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές και τέλος δημογραφικές, .

Οι μάρκετερς, με τον εντοπισμό αυτών των δυνάμεων, κατορθώνουν να αναπτύξουν προϊόντα ή υπηρεσίες για την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς, που μεταβάλλεται συνεχώς.

Για παράδειγμα, γενιά μετά τον Β παγκόσμιο Πόλεμο αγωνίστηκε για τη δημιουργία ενός υψηλού εισοδήματος, που της επέτρεψε εκτός των άλλων να απολαύσει την καλοφαγία και την πολυφαγία. Η απόλαυση όμως αυτή είχε ως συνέπεια, ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων να αποκτήσει περίσσια κιλά. Αυτή η κατηγορία των ανθρώπων δαπανά τώρα τεραστία ποσά χρημάτων προκειμένου να χάσει τα περίσσια κιλά που, όχι ανέξοδα, είχε αποκτήσει.

Έτσι σήμερα υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για τη δημιουργία των ονομαζόμενων κέντρων αδυνατίσματος, καθώς και για την παραγωγή και πώληση φυσικών και υγιεινών τροφών.

Για την μελέτη των παραπάνω διαστάσεων, ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων political, economic, social, technological). Η ανάλυση PEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του Μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει:

- Ø Το Οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- Ø Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

### **Ø Το Πολιτικό περιβάλλον (Political)**

### **Ø Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)**

Επίσης εστιάζει σε ορισμένα συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μακροπεριβαλλοντος. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες που πρόκειται να εφευρεθούν, ευαισθησίες που αναπτύσσει διαχρονικά το κοινό κλπ). Με αυτό τον τρόπο θα είναι σε θέση να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος, αλλά και να εκπληρώσει πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του παρόντος

### **Ø Το οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας επηρεάζεται ασφαλώς από την εκάστοτε οικονομική πολιτική της χώρας αυτής. Δεν πρέπει, όμως, να διαφεύγει της προσοχής μας ότι το οικονομικό περιβάλλον κάθε χώρας επηρεάζεται και εξαρτάται και από την παγκόσμια οικονομική κατάσταση, αφού σχεδόν καμία χώρα δεν αποτελεί ένα κλειστό οικονομικό σύστημα. Στη χώρα μας τα δημοσιονομικά μέτρα, που λαμβάνονται για την εξυγίανση της οικονομίας, έχουν επηρεάσει σε ένα μεγάλο βαθμό τόσο τον Έλληνα καταναλωτή όσο και τον Έλληνα επιχειρηματία. Πέρα όμως από την ωφέλεια των μέτρων αυτών για την εθνική μας οικονομία, η χώρα μας ήταν υποχρεωμένη να πάρει αυτά τα μέτρα, αφού έχει υπογράψει ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης τη γνωστή συνθήκη του Μάαστριχ, σύμφωνα με τις επιταγές της οποίας τα κράτη-μέλη είναι υποχρεωμένα να εναρμονίσουν τις οικονομίες τους.

### **Ø Το τεχνολογικό περιβάλλον**

Μια από τις μεγαλύτερες δυνάμεις του μακροπεριβαλλοντος που επηρεάζουν τις προσπάθειες των στελεχών μάρκετινγκ είναι η τεχνολογία. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συντελείτε σήμερα με γοργούς ρυθμούς. Βαδίζουμε προς την τρίτη βιομηχανική επανάσταση, με προεξέχοντες τους τεχνολογικούς κλάδους της ηλεκτρονικής, της ρομποτικής και της βιοτεχνολογίας.

### **Ø Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον**

Ορισμένες κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες, όπως είναι η θρησκεία, οικογένεια, η δημοκρατία, είναι βασικές για την Ελληνική κοινωνία. Άλλες αξίες, όπως ο τρόπος που επικοινωνεί κανείς με το περιβάλλον του (π.χ. τρόπος ντυσίματος), είναι αξίες δευτερεύουσας σημασίας. Οι βασικές αξίες δεν αλλάζουν εύκολα.

## Ø Το δημογραφικό περιβάλλον

Δημογραφία είναι η μελέτη του πληθυσμού και δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού. Τα στελέχη συλλέγουν πληροφορίες για το δημογραφικό περιβάλλον, προκειμένου να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις και να προγραμματίσουν το μέλλον, επειδή αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Τα στελέχη συγκεντρώνουν την προσοχή τους στις τάσεις ανάπτυξης του συνολικού πληθυσμού, στις τάσεις ανάπτυξης κάποιων συγκεκριμένων ομάδων ηλικιών, στη γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, καθώς επίσης και στην ταχύτητα με την οποία μεταβάλλεται ο πληθυσμός μιας περιοχής.

## 2.2 Μικροπεριβάλλον της επιχείρησης (5 δυνάμεις Porter)

Σύμφωνα με τον συγγραφέα (Παπαδάκη, 2002) Οι δυνάμεις του μικροπεριβάλλοντος βρίσκονται σε άμεση σχέση με την επιχείρηση και γι' αυτό μπορεί να τις ελέγχει σε έναν μεγάλο βαθμό. Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζουν άμεσα τις προσπάθειες της διεύθυνσης μάρκετινγκ.

Το μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει, α) τις δυνάμεις αυτές που έχουν σχέση με το άμεσο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως το προσωπικό, οι φυσικές, οι τεχνολογικές και χρηματοδοτικές δυνάμεις της επιχείρησης, β) Οι ενδιάμεσες επιχειρήσεις μάρκετινγκ, όπως είναι οι μεσάζοντες, οι επιχειρήσεις φυσικής διανομής, καθώς και οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών γ) Οι προμηθευτές, δ) Οι πελάτες και τέλος ε) Οι ανταγωνιστές. Οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσων επιχειρήσεων.

Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται δομική ανάλυση του κλάδου ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Παρακάτω θα δώσουμε μια πιο αναλυτική παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

### α) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε προσελκύει καινούργιες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα αυξομειώσεις στη ζήτηση που

μπορεί να προκαλέσει τη διάβρωση του ανταγωνισμού στον κλάδο απειλή από την είσοδο επιχειρήσεων περιορίζεται από διάφορα εμπόδια εισόδου. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου τα αναφέρουμε εδώ:

- Ø Οικονομίες κλίμακας
- Ø Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
- Ø Διαφοροποίηση προϊόντος
- Ø Πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- Ø Νομικοί περιορισμοί
- Ø Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Οικονομίες κλίμακας : Όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερα είναι τα ανά μονάδα κόστη παραγωγής. Οι καινούργιες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και λιγότερο ανταγωνίστηκα προϊόντα από τις παλιότερες επιχειρήσεις.

Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος : Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο.

Διαφοροποίηση προϊόντος : Η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Από το βαθμό διαφοροποίησης προσδιορίζονται και τα κόστη αλλαγής για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο.

Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις εταιρίες παράγωγης καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

Νομικοί περιορισμοί: Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος καινούργιων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις : Η αναμενόμενη αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων μπορεί να είναι μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και δυσφήμιση της καινούργιας εταιρείας.

## **β) Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Ø Αριθμός των προμηθευτών
- Ø Μέγεθος και σημασία του αγοραστή
- Ø Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- Ø Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Ø Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Πιο αναλυτικά οι παράγοντες αυτοί είναι:

Αριθμός των προμηθευτών : Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς, με αποτέλεσμα να έχουν οι προμηθευτές μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή: Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιλαμβανόμενης διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτήν την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: Αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη.

Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι οι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

## **γ) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι

πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική τους δύναμη από τους παράγοντες που θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε παρακάτω:

- Ø Μέγεθος του αγοραστή
- Ø Αριθμός προμηθευτών
- Ø Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας
- Ø Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- Ø Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Μέγεθος του αγοραστή : Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

Αριθμός προμηθευτών : Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρίας : Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαφοροποίηση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, ζητάνε οι πελάτες την ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο μειώνεται, ζητάνε οι πελάτες την ανάλογη μείωση στις τιμές. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή : Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

#### **δ) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες**

Θεωρούμε ότι δυο προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο. Παράδειγμα υποκατάστατων προϊόντων είναι οι φακοί επαφής και τα γυαλιά μυωπίας ζάχαρη και η ζαχαρίνη τηλεόραση και το σινεμά, το fax και το ταχυδρομείο, τα χάρτινα κουτιά συσκευασίας και τα πλαστικά ή κουτιά αλουμινίου, ο σιδηρόδρομος και το αεροπλάνο. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων

μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι περισσότερο επικίνδυνη ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και είναι οι παρακάτω:

Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων. Η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, η έκδοση σε cd-rom πολλών γνωστών εγκυκλοπαιδειών, αποτελεί απειλή για τις εκδοτικές εταιρίες.

Επίδραση της τιμής. Η ύπαρξη καλών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων μας είναι υψηλότερες από αυτές των καλών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.

Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η τάση των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα της παραγωγικής διαδικασίας, για την χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων. Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη, για την χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων. Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη αλλαγής για τα υποκατάστατα προϊόντα, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες μας να τα χρησιμοποιήσουν.

### **ε) Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και πρέπει να εξετάζεται. Η ένταση αυτή δημιουργείται από την προσπάθεια των επιχειρήσεων να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

Συνήθως, όταν μια επιχείρηση προβαίνει σε κάποια στρατηγική ενεργεία, οι ανταγωνιστές της προχωρούν σε απάντηση. Ο τρόπος με τον οποίο οι άλλες επιχειρήσεις αντιδράνε, διαφέρει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.

Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού πρέπει να εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες που φαίνονται εδώ :

- Ø Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών
- Ø Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας
- Ø Προσπάθειες για την αύξηση μεριδίου αγοράς
- Ø Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ø Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών : Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος .Επίσης η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας : Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχτεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, η στρατηγική των επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο επιθετική και πολλές φορές καταλήγει σε πόλεμο τιμών.

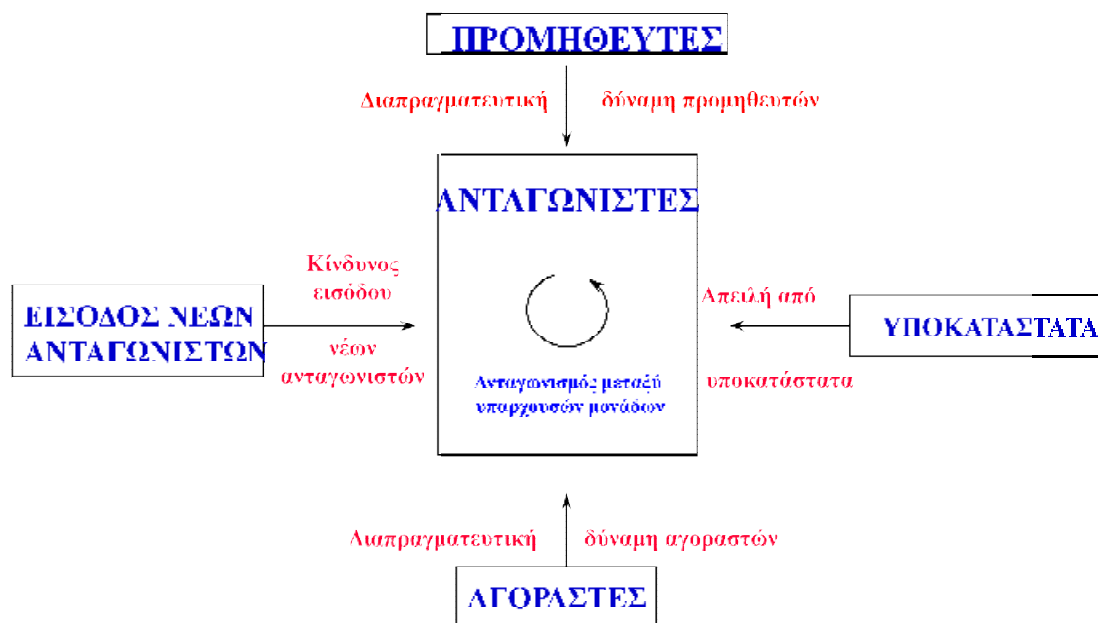
Προσπάθειες για την αύξηση μεριδίου αγοράς: Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών και προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες εταιρίες. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: Όταν ο πραγματικός ή αντιλαμβανόμενος βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων δεν είναι υψηλός, τότε το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό .Σε αυτή την περίπτωση το χαμηλό πραγματικό και αντιλαμβανόμενο κόστος αλλαγής για τους πελάτες της επιχείρησης ευνοεί τους ανταγωνιστές αφού η αλλαγή από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο είναι σχετικά εύκολη.

Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό ,όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό-συναισθηματικό .Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει κίνητρο για να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή μικρή ζημία



Σχήμα 1. Το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter (Δομική Ανάλυση Ανταγωνισμού)



Πηγή : Porter M Competitive Strategy NY : The Free Press 1980

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των 5 δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

### 2.3 Η έκτη δύναμη στη δομική ανάλυση ενός κλάδου

Σύμφωνα με τον συγγραφέα (Βασίλη Μ. Παπαδάκη 2007) υποστηρίζει πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη, τα συμπληρωματικά προϊόντα. Θεωρούμε ότι δυο ή περισσότερα προϊόντα είναι συμπληρωματικά όταν το ένα χρειάζεται το άλλο για να λειτουργήσει ή απλώς να λειτουργήσει καλύτερα. Για παράδειγμα, το αυτοκίνητο και η βενζίνη, το cd-player και το cd, ο η/υ και το software. Τους παράγοντες που προσδιορίζουν την επίδραση αυτής της δύναμης, τους παρουσιάζουμε παρακάτω:

- Ø Ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα. Όταν η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης αυξάνει, αυξάνει και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα. Γι' αυτό θα μπορούσαμε να πούμε πως έχουν κοινά συμφέροντα οι επιχειρήσεις που τα παράγουν.
- Ø Επίδραση της τεχνολογίας. Πολλές φορές οι τεχνολογικές επιδράσεις έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και στην ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της επιδρώσης της τεχνολογίας και των τεχνολογικών αλλαγών στον κλάδο των Η/Υ με την εμφάνιση του μικροεπεξεργαστή και τη δημιουργία μιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στην intel (εταιρεία παραγωγής μικροεπεξεργαστών) και την Microsoft (εταιρεία software).

## 2.4 Κριτική στο υπόδειγμα του Porter

Σύμφωνα με τον συγγραφέα (Βασίλη Μ. Παπαδάκη 2007), το υπόδειγμα του Porter είναι μια σημαντική τεχνική για την ανάλυση και κατανόηση του μικρο-επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, παρά τη σπουδαιότητα του, συχνά υποστηρίζει ότι έχει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Για πολλούς αναλυτές το συγκεκριμένο μοντέλο αντικατόπτριζε αποτελεσματικά την πραγματικότητα της αγοράς στις αρχές της δεκαετίας του 80. Αδυνατεί όμως να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις της νέας χιλιετίας.

Επίσης, υπόδειγμα του Porter, έχει χαρακτηριστεί και ως στατικό. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η κύρια χρησιμότητα του εντοπίζεται στην περιγραφή του περιβάλλοντος και όχι στην πρόβλεψη του. Όλοι οι κλάδοι, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, χαρακτηρίζονται από σταδιακές ή απότομες αλλαγές, που επιφέρουν σημαντικές μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένας τρόπος να προβλέψουμε τις αλλαγές που θα συμβούν είναι να εξετάσουμε σε ποιο σημείο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ο κλάδος. Η ένταση και η φύση της κάθε μιας από τις 5 δυνάμεις του Porter διαφέρει, αν ο κλάδος βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο, ή σε στάδιο ανάπτυξης, διατήρησης, ωρίμανσης ή παρακμής

Εκτός από την αλλαγή πρέπει να εξετάζεται και η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους. Στο υπόδειγμα του Porter γίνεται η υπόθεση πως αυτές οι δυνάμεις προσδιορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου και δεν λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιδράσουν στο περιβάλλον τους. Οι επιχειρήσεις δεν είναι παθητικές απέναντι στο περιβάλλον τους, αντίθετα μπορούν να το επηρεάσουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.

Όμως, ίσως μια από τις πλέον αυστηρές κριτικές επιχειρείται από τον καθηγητή του London Business School Sumantra Ghoshal. Η ερμηνεία που δίνει στη θεωρία του Porter ο καθηγητής Ghoshal είναι ότι αυτή αναφέρεται περισσότερο στο πως θα κατανεμηθεί αξία μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου ( value appropriation) και λιγότερο πως θα δημιουργηθεί αξία (value creation ). Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν και να κρατήσουν για τον εαυτό τους όσο μεγαλύτερο μέρος της αξίας που ενσωματώνετε στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, αφήνοντας όσο το δυνατόν λιγότερη να πέσει στα χέρια των ανταγωνιστών. Πελάτες, προμηθευτές και άμεση ή δυνητική ανταγωνιστές, όλοι μαζί προσπαθούν να κάνουν το ίδιο πράγμα, να τοποθετηθούν( Position) πιο αποτελεσματικά από τους άλλους για να αδράξουν τα οφέλη, ταυτόχρονα εμποδίζοντας τους άλλους να κάνουν το ίδιο.

Και εδώ σύμφωνα με τον καθηγητή Ghoshal, βρίσκεται το μεγαλύτερο μειονέκτημα της θεωρίας του Porter, καθώς διαφαίνεται ότι τα συμφέροντα μιας επιχείρησης είναι ασύμβατα με αυτά της κοινωνίας. Για μια κοινωνία, όσο πιο ελεύθερος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου, τόσο το καλύτερο. Όμως για τις επιμέρους επιχειρήσεις ο στοχος της στρατηγικής παρουσιάζεται να είναι ο περιορισμός του ανταγωνισμού ώστε αυτές να κερδίσουν όσο το δυνατό περισσότερο. Κατά συνέπεια τα στελέχη που χαράζουν την στρατηγική θα πρέπει να προσπαθήσουν να μειώσουν την ένταση ανταγωνισμού εις βάρος όμως του ευρύτερου κοινωνικού οφέλους. Για τους επικριτές του Porter η θεωρία του οδηγεί τους managers στο να επιδιώκουν την ατομική μεγιστοποίηση του κέρδους και άρα τον περιορισμό της ευημερίας της κοινωνίας. Και το χειρότερο είναι ότι αυτό προκύπτει όχι ως τυχαίο αποτέλεσμα της στρατηγικής των επιχειρήσεων, αλλά ως αποτέλεσμα της ορθολογικής συμπεριφοράς των managers.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 3.1 Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετήσουμε κάποια στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, καθώς επίσης και στη θεώρηση της επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας.

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς ( οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για την εφαρμογή της στρατηγικής<sup>4</sup>.

Η θεωρία των πόρων (Resource Based View-RBV) εστιάζεται στην άποψη ότι οι πόροι μιας επιχείρησης για να αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διάρκειας πρέπει να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, και αναντικατάστατοι (Barney, 1991). Διάφοροι συγγραφείς έχουν μελετήσει μια σειρά από λόγους που εξηγούν το γιατί η μίμηση μπορεί να απαιτεί μεγάλο κόστος (Dierickx και Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Τρεις από αυτούς τους λόγους είναι οι σημαντικότεροι:

- Ø Μοναδικές ιστορικές συνθήκες,
- Ø Κοινωνική πολυπλοκότητα, και
- Ø Αιτιολογική ή αιτιώδη ασάφεια.

Η αιτιώδης ασάφεια έχει εξεταστεί στην βιβλιογραφία με δύο διαφορετικούς τρόπους, την αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης και την αιτιώδη ασάφεια χαρακτηριστικών, αλλά ο διαχωρισμός αυτών των προσεγγίσεων δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως.

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (resource based view) η οποία έχει αναπτυχθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες πρεσβεύει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται.

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν

---

<sup>4</sup> Tsao, A. "The Two Faces of Wal-Mart", Business Week, (Jan. 24, 2004)

μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής. (Grant R. M., 1991)

Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της.

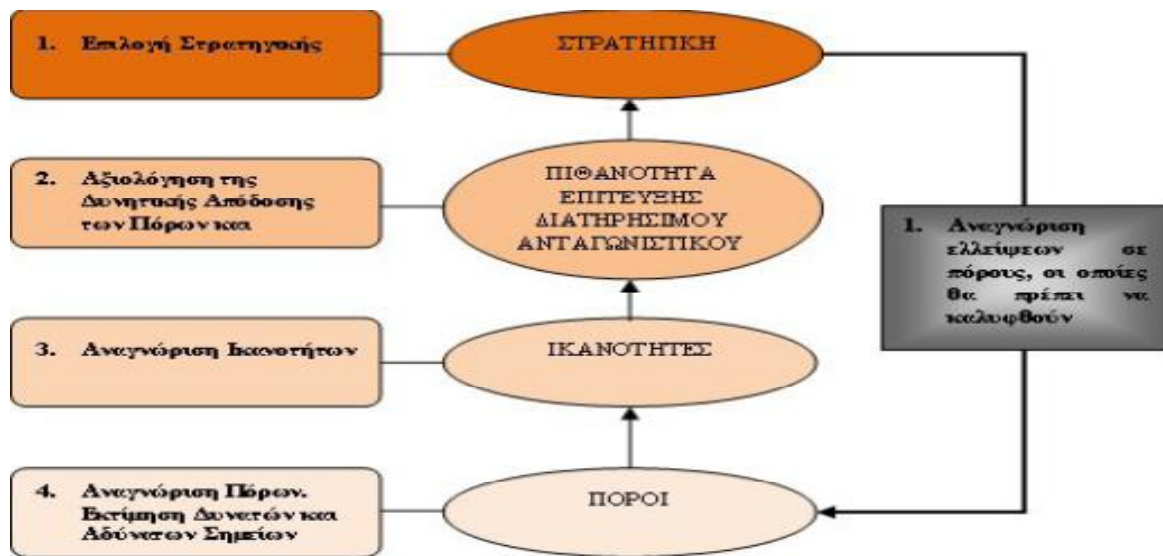
Πρώτον, οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερο, αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας. Καθώς λοιπόν η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους και ικανότητές της, αυτά αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος.

Οι πόροι, θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες :

- Ø **Υλικοί πόροι** : π.χ. μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κτλ. Η αξιολόγηση υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να εκτίνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι κατάσταση τους, τη δυνατότητα τους, τη θέση τους.
- Ø **Ανθρώπινοι πόροι**: Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων, σε έναν οργανισμό, είναι σαφώς, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Ακόμα όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των κυρίων ανθρώπινων πόρων, θα μπορούσε να είναι σημαντική .
- Ø **Συστήματα** :Η καταμέτρηση των πόρων, πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού μάρκετινγκ, οικονομικών και γενικής διοίκησης
- Ø **Αϋλοι πόροι** :Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αϋλοι πόροι όπως η φήμη και η καλή θέληση έχουν μεγάλη αξία.

Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Πρώτον, οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και δεύτερο αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας. Καθώς λοιπόν η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους και ικανότητές της, αυτά αποτελούν αντικείμενο στρατηγικού ενδιαφέροντος.

## Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΥΣ ΠΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ



Πηγή: Grant, R.M. (1991)

Αναφορικά με την ταξινόμηση τους, προτείνονται οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες: α) οι φυσικοί πόροι, β) οι ανθρώπινοι πόροι και γ) οι οργανωσιακοί πόροι. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις καινοτομίες. Οι ανθρώπινοι πόροι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές του, τις γνώσεις που διαθέτει, την εμπειρία του. Οι οργανωσιακοί πόροι αναφέρονται στη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία και την κουλτούρα της επιχείρησης

### Εντοπισμός των Ικανοτήτων (capabilities) της Επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μια πλειάδα φυσικών ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων. Ωστόσο αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κλασικό παράδειγμα επιχείρησης με μοναδικούς πόρους ήταν η επιχείρηση EMI. Αυτή ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο, μια καινοτομία που χαρακτηρίστηκε σταθμός στα ιατρικά χρονικά. Όμως, παρά την κατοχή αυτού του μοναδικού πόρου η επιχείρηση απέτυχε γιατί δεν είχε επιπλέον τις απαιτούμενες εκείνες ικανότητες (και ιδιαίτερα ικανότητες μάρκετινγκ) που θα της επέτρεπαν να αξιοποιήσει επικερδώς την καινοτομία αυτή. Κατά συνέπεια δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει

για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Κατά συνέπεια, οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων.

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Ø τις οριακές ικανότητες (threshold competencies) και
- Ø τις ικανότητες κορμού (core competencies)<sup>5</sup>.

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι ικανότητες κορμού (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, μια τεχνολογία ή συγκεκριμένες πρώτες ύλες μπορεί να αποτελούν οριακές ικανότητες γιατί μπορούν να αποκτηθούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, ικανότητες κορμού μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως “κοινωνικά προϊόντα” δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο μίμησης.

### Σχήμα 3 Οι τέσσερις Διαστάσεις μιας θεμελιώδους Ικανότητας



Πηγή : Leonard- Barton, D., “ Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development”, Strategic Management Journal, (1992), Vol. 13,111-125

<sup>5</sup> Η αγγλική ορολογία που χρησιμοποιείται είναι core competences . Αυτή κατά καιρούς έχει μεταφραστεί ως (1) ικανότητες κορμού, (2) μοναδικές ικανότητες, (3) θεμελιώδεις ικανότητες, (4) ικανότητες του πυρήνα. Δεν έχει γίνει ακόμα ευρύτατα αποδεκτός κάποιος από αυτούς τους όρους

### 3.2 Μελέτη μιας επιχείρησης ως αλυσίδας αξίας μια διαφορετική προσέγγιση στη διεύρυνση του εσωτερικού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με τον Porter , M (Competitive : Creating and Sustaining Superior Performance New York, Free Press,1985) η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης είναι ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Μια διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή της αλυσίδας αξίας<sup>6</sup>, η οποία αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της ώστε να εξετάζει την ιστορία του κόστους που αντιμετωπίζει και τις πηγές διαφοροποίησης.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν από μια σειρά από δραστηριότητες αξίας, που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παράγωγη, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Αυτές οι δραστηριότητες, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα ότι μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών για κάθε επιχείρηση.

Πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σε έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών όπου κάθε μια δημιουργεί αξία για τον καταναλωτή.

Αξία πιο απλά, είναι το πόσο που οι αγοραστές, είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν προκειμένου να αγοράσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος, γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο. Από τα βασικότερα στοιχεία της αλυσίδας αξίας, είναι ότι κάθε επιχείρηση δεν αποτελεί απλά μια μεμονωμένη συλλογή μηχανών, κεφαλαίου και προσωπικού.

Αντίθετα η ικανότητα της να πραγματοποιεί και να συνδέει δραστηριότητες μεταξύ τους , αποτελεί τη βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι βασικές λειτουργίες μπορούν να χωριστούν σε δυο γενικότερες ομάδες, τις κύριες και τις υποστηρικτικές λειτουργίες.

Οπότε, μπορούμε να διακρίνουμε:

- Ø Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων: Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και την διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

---

<sup>6</sup> Ορισμός Αλυσίδας Αξίας ( Value Chain): Μοντέλο για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας προσθέτουν αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες



- Ø Λειτουργίες παραγωγής : Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία ,συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- Ø Διαχείριση εξερχόμενων: Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Για υλικά προϊόντα πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές ,αποθέματα ,κτλ. Για υπηρεσίες, πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία..
- Ø Μάρκετινγκ και πωλήσεις : Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και αν το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής.
- Ø Υπηρεσίες μετά την πώληση: Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

### **3.3 Αλυσίδα αξίας και οργανωτική δομή της επιχείρησης**

Σύμφωνα με τον Porter , Μ (Competitive : Creating and Sustaining Superior Performance New York, Free Press,1985), η αλυσίδα αξίας ταξινομεί το γενικό αξία-προσθήκη των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης. Οι "αρχικές δραστηριότητες" περιλαμβάνουν: εισερχόμενες διοικητικές μέριμνες, παραγωγή, εξερχόμενες διοικητικές μέριμνες, πωλήσεις και μάρκετινγκ, συντήρηση. Οι δαπάνες και οι οδηγοί αξίας προσδιορίζονται για κάθε δραστηριότητα αξίας. Το πλαίσιο αλυσίδων αξίας έκανε γρήγορα τον τρόπο του στην πρώτη γραμμή της διαχείρισης σκεπτόμενη ως ισχυρό εργαλείο ανάλυσης για στρατηγικός προγραμματισμός. Ο τελευταίος στόχος του είναι να μεγιστοποιήσει τη δημιουργία αξίας ελαχιστοποιώντας τις δαπάνες. Η έννοια έχει επεκταθεί πέρα από τις μεμονωμένες οργανώσεις. Μπορεί να ισχύσει για το σύνολο αλυσίδες ανεφοδιασμού και διανομή δίκτυα. Η παράδοση ενός μίγματος προϊόντα και υπηρεσίες στο τέλος ο πελάτης θα κινητοποιήσει τους διαφορετικούς οικονομικούς δράστες, κάθε ένας που διαχειρίζεται την αλυσίδα αξίας του. Οι συγχρονισμένες αλληλεπιδράσεις βιομηχανίας ευρέως εκείνων των τοπικών αλυσίδων αξίας δημιουργούν μια εκτεταμένη αλυσίδα αξίας, μερικές φορές σφαιρικός στο βαθμό. Οι όροι αχθοφόρων αυτό το μεγαλύτερο διασυνδεδεμένο σύστημα της αξίας αλυσοδέουν το "σύστημα αξίας."Ένα σύστημα αξίας περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας του προμηθευτή μιας εταιρίας

(και των προμηθευτών τους όλη η πλάτη τρόπων), η ίδια η εταιρία, οι σταθεροί διάυλοι διανομής, και οι αγοραστές της εταιρίας (και εκτεταμένος πιθανώς στους αγοραστές των προϊόντων τους, και τα λοιπά).

Η σύλληψη της αξίας που παράγεται κατά μήκος της αλυσίδας είναι η νέα μέθοδος που υιοθετείται από πολλούς διοικητικούς στρατηγικούς. Παραδείγματος χάριν, ένας κατασκευαστής να απαιτήσει τους προμηθευτές μερών του για να είναι τοποθετημένος κοντινός οι εγκαταστάσεις συναρμολογήσεών του για να ελαχιστοποιήσει το κόστος της μεταφοράς. Με την εκμετάλλευση των προς τα πάνω και προς τα κάτω πληροφοριών που ρέουν κατά μήκος της αλυσίδας αξίας, οι εταιρίες μπορούν να προσπαθήσουν να παρακάμψουν τη δημιουργία μεσαζόντων νέα επιχειρησιακά πρότυπα, ή με άλλους τρόπους δημιουργήστε τις βελτιώσεις στο σύστημα αξίας του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ**

### **4.1 SWOT ανάλυση**

Προκειμένου να συνδυάσουμε τα δύο προαναφερόμενα πρώτα μοντέλα στρατηγικής θα μπορούσαμε να δημιουργήσουμε ένα ορθολογικό μοντέλο το οποίο θα αντλεί από τα ισχυρά σημεία και των δύο. (Κλήμης, Μ 2001 Σημειώσεις στο στρατηγικό μάνατζμεντ Ε.Ε.Δ.Ε)

Το εν λόγω μοντέλο αποτελείται από τα τέσσερα βασικά βήματα:

- Ø την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος
- Ø το σχηματισμό της στρατηγικής
- Ø την εφαρμογή της στρατηγικής
- Ø την αξιολόγηση και έλεγχο των αποτελεσμάτων

Βασικό εργαλείο του μοντέλου περιβαλλοντικής ανάλυσης είναι ανάλυση SWOT (Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών) όπως παρουσιάζεται παρακάτω:

**Ανάλυση Δυνάμεων – Αδυναμιών – Ευκαιριών – Απειλών**

#### **α. Δυνάμεις (Strengths)**

- Ø Ευέλικτη Στρατηγική
- Ø Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση
- Ø Πλεονεκτήματα κόστους

- Ø Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά
- Ø Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων
- Ø Ηγετική θέση στην αγορά
- Ø Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση
- Ø Τεχνολογία προστατευόμενη από πατέντες
- Ø Ισχυρή διαφήμιση
- Ø Ποιότητα προϊόντων – Υπηρεσιών
- Ø Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους

#### **β. Αδυναμίες (Weaknesses)**

- Ø Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Ø Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση
- Ø Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις
- Ø Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα
- Ø Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη
- Ø Χαμηλή κερδοφορία
- Ø Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά
- Ø Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης
- Ø Πολύ "ρηχή" γραμμή προϊόντων
- Ø Αδυναμίες στον τομέα μάρκετινγκ

#### **γ. Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Ø Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς
- Ø Επέκταση σε νέες αγορές ή νέες γεωγραφικές περιοχές
- Ø Επέκταση της γραμμής προϊόντων
- Ø Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα
- Ø Καθετοποίηση δραστηριοτήτων
- Ø Προσπάθεια απόσπασης μεριδίων αγοράς από ανταγωνισμό
- Ø Εξαγορά ανταγωνιστών
- Ø Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές
- Ø Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

#### **δ. Απειλές ( External Threats)**

- Ø Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών

- Ø Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα προϊόντα
- Ø Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς
- Ø Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Ø Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις – παρεμβάσεις
- Ø Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών
- Ø Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Ø Δημογραφικές αλλαγές

Πίνακας 1 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT Analysis)

| Δυνάμεις<br>(Strengths)  | Αδυναμίες<br>(Weaknesses)  | Ευκαιρίες<br>(Opportunities)   | Πιθανές Απειλές<br>(External Threats)   |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ειλικρινής στρατηγική</li> <li>• Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση</li> <li>• Πλεονεκτήματα κόστους</li> <li>• Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά</li> <li>• Ικανότητες στη δημιουργία καινοσημων προϊόντων</li> <li>• Πλεονεκτήματα στην αγορά</li> <li>• Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση</li> <li>• Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες</li> <li>• Ισχυρή διαφήμιση</li> <li>• Ποιότητα προϊόντων</li> <li>• Στενές σχέσεις με επιχειρηματίες συμμάχους</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση</li> <li>• Μεγάλη δαπανηρή επένδυση</li> <li>• Απαρχειωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις</li> <li>• Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα</li> <li>• Υψηλότερα έσοδα των ανταγωνιστών</li> <li>• Χαμηλή κερδοφορία</li> <li>• Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά</li> <li>• Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης</li> <li>• Πολύ 'ρηχή' γραμμή προϊόντων</li> <li>• Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσέγγιση εκπαιδευμένων τμημάτων της αγοράς</li> <li>• Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές</li> <li>• Επέκταση της γραμμής προϊόντων</li> <li>• Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα</li> <li>• Καθιέρωση δραστηριοτήτων</li> <li>• Να υποστούμε μερίδα αγοράς από ανταγωνιστές</li> <li>• Εξαγορά ανταγωνιστών</li> <li>• Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές</li> <li>• Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών</li> <li>• Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα</li> <li>• Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς</li> <li>• Αυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες</li> <li>• Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις</li> <li>• Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών</li> <li>• Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών</li> <li>• Δημογραφικές αλλαγές</li> </ul> |

Προσαρμογή από: Thompson A. & A. Srtickland, “Strategic Management Concepts and cases”, 13th edition, Irwin-McGraw-Hill, 2001

## 4.2 Διαμόρφωση της στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της επιχείρησης προχωρεί στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι μεγάλης σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Η διαδικασία αυτή μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα επιμέρους στάδια:

1. Προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης. Η αποστολή της είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση, σκοπός για τον οποίο δραστηριοποιείται.

2. Καθορισμό συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Οι αντικειμενικοί σκοποί περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας προγραμματισμένης δραστηριότητας. Δηλώνουν ΤΙ πρέπει να επιτευχθεί και ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ.
3. Ανάπτυξη στρατηγικών. Χάραξη της εταιρικής / επιχειρηματικής στρατηγική να δοθούν απαντήσεις σε διάφορα σημαντικά θέματα που απασχολούν την επιχείρηση.
4. Ανάπτυξη πολιτικών. Οι πολιτικές της επιχείρησης παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές που δρουν σαν συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής.

### **4.3 Υλοποίηση – εφαρμογή της στρατηγικής**

Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και χρονοβόρα στις περισσότερες των περιπτώσεων.

Επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη:

#### **α. Προγραμμάτων**

Δηλαδή επιμέρους διαδικασιών που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές στη δομή αλλά και στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης.

#### **β. Προϋπολογισμών**

Δηλαδή της ποσοτικής έκφρασης ενός προγράμματος ώστε να αναλυθεί πόσο θα στοιχίσει σε μια επιχείρηση μια διαδικασία της επιχείρησης αλλά και να προϋπολογιστούν τα αναμενόμενα κέρδη. Στόχος του είναι η διαφύλαξη της αποδοτικότητας του εταιρικού κεφαλαίου και κατ' επέκταση η στήριξη της αξίας της μετοχής της επιχείρησης. Επιπλέον προσφέρει λεπτομερή ανάλυση των επιμέρους λειτουργιών ενός προγράμματος, πράγμα ιδιαίτερα χρήσιμο για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

#### **γ. Διαδικασιών**

Των λειτουργιών της επιχείρησης οι οποίες μπορεί να υποδιαιρεθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών και συχνά επαναλαμβανόμενων ενεργειών. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες επιμέρους διαδικασίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΘΕΣΗ

### 5.1 Μια Τρίτη προσέγγιση (στρατηγική πρόθεση)

Ζούμε σε μια εποχή η οποία συνεπάγεται τεράστιες αλλαγές για την κοινωνία και τις επιχειρήσεις μας. Οι αλλαγές αυτές προσφέρουν απεριόριστες δυνατότητες ανάπτυξης σε κάποιες επιχειρήσεις, όμως θα οδηγήσουν αναπόφευκτα στον αφανισμό πολλών άλλων. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι ο στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ενεργή συμμετοχή σε ότι θα συμβεί στο χώρο της στο μέλλον. Στόχος κάθε επιχείρησης σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad, θα πρέπει να είναι όχι μόνο ο οραματισμός του μέλλοντος αλλά και η αποτελεσματική δημιουργία του μέλλοντος πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές<sup>7,8</sup>

Το μοντέλο της στρατηγικής πρόθεσης που ανέπτυξαν οι δυο καθηγητές, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 80', και ακόμα και σήμερα βρίσκεται σε εξέλιξη. Οι Hamer και Prahalad, πριν από τη διατύπωση των βασικών αρχών της στρατηγικής πρόθεσης, ανέλυσαν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της σύγχρονης και μελλοντικής επιχειρησιακής πραγματικότητας. Τα βασικότερα από τα γνωρίσματα αυτά είναι η συνεχής αλλαγή, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των ευκαιριών που αυτή συνεπάγεται, καθώς και η κατάργηση των συνόρων μεταξύ των αγορών.

### 5.2 Προς μια νέα αντίληψη για τη στρατηγική

Και εδώ βρίσκεται η μεγάλη πρόκληση. Πως μια επιχείρηση μπορεί να γίνει διαφορετική; Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να ξεφύγει από την αποκλειστική προσκόλληση στην εσωτερική βελτίωση/αποτελεσματικότητα. Πρέπει να ξαναανακαλύψει την έννοια της στρατηγικής. Πρέπει να γίνει καινοτόμος στρατηγικά. Τρεις τρόποι υπάρχουν για να το πετύχει αυτό:

- 1) Να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού στον τομέα δραστηριότητας της, όπως για παράδειγμα η Microsoft που επέβαλε το λειτουργικό της σύστημα παγκόσμια σε όλους σχεδόν τους υπολογιστές

---

<sup>7</sup> Hamel G. and C.K Prahalad, *Competing for the Future*, first edition, Harvard Business School Press, 1994

<sup>8</sup> Hamel G and CK Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, Harvard Business Review, (1993)

- 2) Να επανακαθορίσει τα όρια μεταξύ τομέων δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας που επεκτείνονται τώρα στο Internet, την τηλεόραση, τη σταθερή τηλεφωνία αλλά και σε υπηρεσίες που παλαιότερα κυρίως προσωπικοί υπολογιστές πρόσφεραν (π.χ ηλεκτρονικές ατζέντες, δυνατότητα επεξεργασίας κειμένου, λογιστικών φύλλων).
- 3) Να δημιουργήσει νέους τομείς δραστηριότητας, όπως, για παράδειγμα τα γραφεία ευρέσεως εργασίας που δραστηριοποιούνται μέσω του διαδικτύου. Η ικανότητα να επινοήσει μια επιχείρηση νέους τομείς δραστηριότητας/κλάδους ή να επαναπροσδιορίσει υφιστάμενους, είναι μια αναγκαία προϋπόθεση για να βρεθεί πρώτη στο μέλλον της μόνο όταν κατανοήσει το πώς θα μπορέσει να ελέγξει την εξέλιξη του κλάδου της. Τόσο ο επανασχεδιασμός δραστηριοτήτων όσο και η συρρίκνωση είναι δευτερεύουσας σημασίας προκλήσεις. Πρωτεύουσα πρόκληση είναι το να είσαι ο πρωτεργάτης της επανάστασης στον κλάδο σου, ο δημιουργός του μέλλοντος<sup>9</sup>

### 5.3 Κριτική της στρατηγικής πρόθεσης

Βασικό μειονεκτήματα της στρατηγικής πρόθεσης<sup>10</sup>, έτσι όπως διαμορφώθηκε από τους καθηγητές Hamel και Prahalad , είναι η έλλειψη σαφήνειας, ενώ πείθει για την ορθότητά της δίνει περισσότερο την εντύπωση ότι πρόκειται για παράθεση μιας σειράς σωστών επιστημάνσεων σχετικά με την επιχειρησιακή πραγματικότητα παρά ένα συγκεκριμένο μοντέλο προσδιορισμού της στρατηγικής της επιχείρησης. Δηλαδή ενώ το στέλεχος μπορεί να προσφύγει με αυτή προκειμένου να μάθει το πως να σκέφτεται αλλά σπανίως για το τι πρέπει να κάνει.

---

<sup>9</sup> Hamel G Leading the Revolution, Harvard Business School Press 2000

<sup>10</sup> O' Reilly D., ‘‘ On the Precipice of a Revolution with Hamel and Prahalad, Journal of Marketing Management, (2000)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Σύμφωνα με το Michael Porter, υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση, δηλαδή η πρόσφορα ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Με οποιονδήποτε από τους δυο τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα. Έχοντας υπόψη τα δυο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει.

- Ø Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Ø Τη στρατηγική διαφοροποίησης
- Ø Τη στρατηγική εστίασης που μπορεί να διακριθεί: (i)στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, (ii)στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών. Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

**1)** Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά ποιους θα ικανοποιήσει. Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στο πεδίο δράσης της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να είναι ευρύ ή στενό, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζει η επιχείρηση να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό κοινό της.

**2)** Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών, ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει. Όταν μιλάμε για ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού είναι συνάρτηση του επίπεδου διαφοροποίησης του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

**3)** Ποιες μοναδικές ικανότητες – ικανότητες κορμού θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση διαφορετικά πως θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις τρόποι για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα :Να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποτελεσματικότητα, ανώτερη καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.



## **6.1 Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Σύμφωνα με τον Grant και τον Porter μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παράγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει.

Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην πρόσφορα απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει μια επιχείρηση θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης της εφόσον δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί ηγεσία κόστους συνήθως απευθύνεται σε μια μεγάλη αγορά και επιδιώκει μεγάλους όγκους παράγωγης που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της.

Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

### **Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους**

Η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη στρατηγική, καθώς και όλων των στρατηγικών που θα ακολουθήσουν, βασίζονται στην αξιολόγηση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Μια επιχείρηση η οποία είναι ηγέτης κόστους, είναι σαφές ότι προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει.

### **Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Εάν η στρατηγική ηγεσίας κόστους, δεν εφαρμόσει προσεκτικά, είναι βέβαιο ότι η επιχείρηση η οποία προσανατολίζεται προς αυτή την κατεύθυνση, θα αντιμετωπίσει σοβαρούς κινδύνους οι οποίοι ενδεχομένως να της δημιουργήσουν και προβλήματα επιβίωσης στον κλάδο. Συγκεκριμένα από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, προκύπτουν οι εξής κίνδυνοι:

Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές είναι δυνατό να εκμηδενίσουν σχεδόν τις επενδύσεις της επιχείρησης που έγιναν στο παρελθόν στον τομέα παραγωγής.

Οι μοναδικές ικανότητες να οδηγήσουν σε αμφισβήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης που μέχρι τώρα ήταν ηγέτης του κόστους, κυρίως αν έχουν τις δυνατότητες να παράγουν χαμηλότερου κόστους προϊόντα, είτε μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία, είτε μέσω της εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος του αργότερα εισερχομένου, όσον αφορά το χρόνο για αποτίμηση.

Πολλές φορές ο αυστηρός προσανατολισμός προς το κόστος, οδηγεί την επιχείρηση σε ανικανότητα να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα για την ικανοποίηση των καινούργιων και των υπαρχόντων καταναλωτικών προτιμήσεων.

Ενδεχομένως μια προσπάθεια για μείωση του κόστους από την επιχείρηση, να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, δημιουργώντας ένα χάσμα, μεταξύ των προσδοκιών για το προϊόν και αυτού που τελικά παίρνουν.

## **6.2 Στρατηγική διαφοροποίησης**

Η στρατηγική διαφοροποίησης (Hill C. And G, Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, Houghton Mifflin Company, 7<sup>th</sup> edition, 2007) στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό, δημιουργείται από την παράγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα αλλά ανταγωνίστηκα προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή της αγοράς και σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης του κόστους.

Η επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσφέροντας υψηλού επιπέδου, διαφοροποιημένα προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, με παραγωγή καινοτόμων, είτε ακόμα με γρήγορη ανταπόκριση στην ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών. Η στρατηγική διαφοροποίησης, χρησιμοποιείται ευρέως σε, προϊόντα υψηλής τεχνικής πολυπλοκότητας.

### **Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης**

Ο προσανατολισμός προς αυτή τη στρατηγική, προϋποθέτει την ανάληψη πολλών ρίσκων λόγω των υψηλών απαιτήσεων για έρευνα, μάρκετινγκ, καθώς επίσης και την ικανοποίηση όσο το δυνατό καλύτερα των αυξανόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων. Συγκεκριμένα από την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, έχουμε τους πιο κάτω κινδύνους:

- Ø Υπάρχει έντονη τάση μίμησης προϊόντων στην αγορά, η οποία μειώνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τη διαφοροποίηση.

- Ø Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς αυξάνοντας έτσι τα κόστη ικανοποίησης και προσέγγισης τους.
- Ø Το κόστος μεταξύ των ανταγωνιστών που προσανατολίζονται στην ηγεσία κόστους και αυτών που προσανατολίζονται στη διαφοροποίηση, έχει μεγάλη διάφορα και αποτελεί μεγάλο κίνδυνο για τις επιχειρήσεις της δεύτερης κατηγορίας.
- Ø Από την άλλη πλευρά, οι αγοραστές αρκετά συχνά έχουν τη τάση να μη λαμβάνουν υπόψη κάποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες, είτε στην εικόνα του προϊόντος.

Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει έντονο το φαινόμενο του οι καταναλωτές θεωρούν όλα τα προϊόντα ίδια, χωρίς στοιχειά διαφοροποίησης και επομένως προσανατολίζονται προς τις χαμηλές τιμές, ως μοναδικό μέσο διαφοροποίησης

### **6.3 Στρατηγική εστίασης**

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης 2007). Η ετήσια στρατηγική Εστίασης μπορεί να έχει στοιχειά είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Βασική διάφορα τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική της θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ότι οι ανταγωνιστές της.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής αποτελεί διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, υπάρχουν δυο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: Η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίηση.

#### **Εστίαση με ηγεσία κόστους**

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα άξιας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα άξιας της με

γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος.

Εδώ μιλάμε κυρίως για εστίαση σε τμήματα με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης, δηλαδή σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής

### **Εστίαση με διαφοροποίηση**

Όπως και στην εστίαση με ηγεσία κόστους, έτσι και στην εστίαση με διαφοροποίηση η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίηση τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς, αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης, αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό.

### **Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την εφαρμογή της Στρατηγικής Εστίασης**

Και η εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης, εγκυμονεί κινδύνους. Αυτοί μπορεί να ανήκουν στις ακόλουθες κατηγορίες:

Η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να μιμηθεί, όσον αφορά τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος. Αυτό μπορεί να συμβεί πχ λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας η οποία επιτρέπει τη γρήγορη και σχεδόν πιστή αντιγραφή των προϊόντων.

Η επιχείρηση η οποία υιοθετεί τη στρατηγική εστίασης, αναφέρεται σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς και αυτό την οδηγεί ενδεχομένως σε αντιμετώπιση προβλημάτων, αν για κάποιο λόγο σμικρυνθεί το τμήμα αυτό της αγοράς λόγω μείωσης της ζήτησης.

Κάπου εδώ θα θέλαμε να αναφερθούμε σε μια εξίσου σημαντική και αξιοσημείωτη στρατηγική ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικότητας.

### **Μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει ταυτόχρονα ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση**

Σύμφωνα με τον Michael Porter προκειμένου μια επιχείρηση να επιβιώσει στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που επέβαλε η διεθνοποίηση της αγοράς, οφείλει να κάνει

ορισμένες στρατηγικές επιλογές όσον αφορά τη στρατηγική ανταγωνισμού που θα ακολουθήσει.

Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν τις σωστές αποφάσεις και βρίσκονται παγιδευμένες σε μια στρατηγική που έχει χαρακτηριστικά και των δυο βασικών στρατηγικών, αλλά στην ουσία δεν είναι καμία από αυτές.

Όσον αφορά τις πρώτες, αυτές μπορεί να ακολουθούν για παράδειγμα στρατηγική εστίασης, αλλά να έχουν εκμεταλλευτεί πλήρως το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνονται και να επιθυμούν να κατακτήσουν ευρύτερα τμήματα. Ο κίνδυνος γι' αυτές έγκειται στο γεγονός ότι, κατά πάσα πιθανότητα, η επιτυχία τους βασίζεται στις ιδιαιτερότητες της αγοράς-στόχου τους, οι οποίες δεν ισχύουν για την υπόλοιπη αγορά.

Πέρα όμως από τις επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν στην ταυτόχρονη επίτευξη των ανταγωνιστικών στρατηγικών, υπάρχουν ορισμένες που τις ακολουθούν με επιτυχία ,παρά την αντιφατικότητα και τις αντιθέσεις που δημιουργεί η ταυτόχρονη επιδίωξη τους.

Σε πολλές περιπτώσεις, τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης προσφέρουν τις βάσεις για ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ παράλληλα βελτιώνουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος .

Τέτοια συστήματα είναι:

Τα ευέλικτα συστήματα παράγωγης, που επιτρέπουν την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων με μικρό κόστος.

Η χρησιμοποίηση συστημάτων άμεσου χρόνου, βοήθα στη μείωση του κόστους της επιχείρησης, γιατί τα απαιτούμενα υλικά φθάνουν στην επιχείρηση από τους προμηθευτές την ώρα που τα χρειάζεται μειώνοντας έτσι τα κόστη αποθήκευσης και μεταφοράς.

Μια άλλη μέθοδος για τη μείωση του κόστους μιας επιχείρησης σήμερα, είναι η εφαρμογή του Re-engineering γίνεται προσπάθεια για ενοποίηση όσο το δυνατό περισσότερων διαδικασιών σε μια, με στόχο τη μείωση του χρόνου εκτέλεσης και κόστους, καθώς επίσης και την αύξηση της υποκίνησης των εργαζομένων, μέσω της δυνατότητας για αυξημένη πρωτοβουλία.

Η προτυποποίηση των μηχανικών μερών του τελικού προϊόντος. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στα περιπτώσεις όπου το τελικό διαφοροποιημένο προϊόν προκύπτει από τη συναρμολόγηση ορισμένων βασικών εξαρτημάτων που είναι λίγο ή πολύ κοινά και ορισμένων επιπλέον εξαρτημάτων, που διαφέρουν σε κάθε γραμμή προϊόντος και αποτελούν την πηγή της διαφοροποίησης .

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιδίωξη της ποιότητας δεν περιορίζεται στα στενά όρια του τελικού προϊόντος, αλλά επεκτείνεται σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και σε κάθε δραστηριότητα.

Η εκμετάλλευση των διασυνδέσεων με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους τελικούς καταναλωτές. Κάτι τέτοιο είναι δυνατό με τη σύνδεση μέσω δικτύων άμεσης πληροφόρησης με τους προμηθευτές και τους πελάτες, η οποία συντελεί στην ουσιαστική μείωση του κόστους, ενώ αποτελεί παράλληλα ένα είδος διαφοροποίησης γιατί επιτρέπει την άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.

Ο περιορισμός της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων μέσα από τη διάθεση πακέτων προϊόντος. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε προϊόντα όπως τα αυτοκίνητα, όπου οι επιλογές όσον αφορά τα χαρακτηριστικά τους είναι παρά πολλές. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει αυξημένο κόστος για τον κατασκευαστή, γιατί περιορίζονται οι δυνατότητες μεγάλων παρτίδων παράγωγης. Έτσι είναι κοινός τόπος για πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες η προσφορά ενός οικονομικού, ενός πολυτελούς και ενός σπορ πακέτου, που απευθύνονται στα αντίστοιχα τμήματα της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτές τις μεθόδους απολαμβάνουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους γιατί έχουν τη δυνατότητα να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε υψηλότερες τιμές, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν το συνολικό κόστος τους σε χαμηλά επίπεδα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Εταιρική στρατηγική: Οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές (ορισμοί των Hill, Ireland & Hoskisson, 1997).

Τρεις βασικές κατηγορίες

A) Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability/ Consolidation)

B) Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth)

Γ) Στρατηγικές Διάσωσης / Αναστροφής (Turnaround)

## 7.1 Στρατηγικές σταθερότητας

Στρατηγική σταθερότητας σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μία φιλοσοφία σταθερότητας και δεν προκαλεί καμία αλλαγή. Οι βασικές της επιλογές εστιάζουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πόροι της επιχείρησης συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

### Γενικά Χαρακτηριστικά

- Ø Καμία σημαντική αλλαγή
- Ø Οι βασικές επιλογές της επιχείρησης εστιάζονται στη βελτίωση της απόδοσης (μείωση κόστους, καλύτερος έλεγχος) και στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς
- Ø Συγκέντρωση των πόρων στις υπάρχουσες δραστηριότητες.

## 7.2 Στρατηγικές ανάπτυξης

Εκτός από την ανταγωνιστική στρατηγική η οποία μας περιγράφει το πώς η επιχείρηση θα προσπαθήσει να πετύχει πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά της, υπάρχει και η εταιρική στρατηγική η οποία δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου ,σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει η επιχείρηση να αποκτήσει παρουσία, ποιοι κλάδοι δεν παρουσιάζουν πλέον ενδιαφέρον, και θα πρέπει να περιορίσει ή και να τερματίσει την παρουσία της. Επίσης, η εταιρική στρατηγική καθορίζει και τους τρόπους διεξόδου σε νέες δραστηριότητες. Δηλαδή, εάν η διεξόδου θα πραγματοποιήσει μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων ή κάποιων άλλων τρόπων.

Οι δημοφιλέστερες εταιρικές στρατηγικές επιλογής, είναι αυτές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν ανάπτυξη πωλήσεων κεφαλαίων, κερδών, κτλ. Η λογική των στρατηγικών ανάπτυξης, είναι ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον και εναλλασσόμενο, πρέπει να αναπτυχτούν για να επιβιώσουν. Υπάρχουν επτά κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης:

- Ø Κάθετη ολοκλήρωση
- Ø Οριζόντια ολοκλήρωση
- Ø Διαφοροποίηση(συσχετισμένη ή ασυσχετίστη)
- Ø Κοινοπραξίες ή Στρατηγικές συμμαχίες
- Ø Συγκέντρωση αγοράς
- Ø Ανάπτυξη Αγοράς
- Ø Ανάπτυξη προϊόντων

### **Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης**

Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης, ονομάζουμε τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει «παρουσία» είτε προς τα μπροστά, είτε προς τα πίσω. Η απόκτηση παρουσίας, είναι δυνατόν να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δίκες της δυνάμεις μια άλλη εταιρία που αναλαμβάνει τη διανομή προϊόντων/υπηρεσιών ή τη προμήθεια των πρώτων υλών, είτε εξαγοράζει μια υπάρχουσα επιχείρηση. Εναλλακτικά η επιχείρηση μπορεί να συνάψει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια εισαγωγής και διάθεσης.

Για να επιλέξει μια επιχείρηση τη συγκεκριμένη στρατηγική, θα πρέπει να εκτιμά ότι υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, που προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Αν αυτό συνδυαστεί με μια αγορά όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη αν έχει παρουσία στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής.

Βασικά μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής, είναι ότι μια καθετοποιημένη επιχείρηση, όντας δεσμευμένη με το συγκεκριμένο κλάδο και τις μελλοντικές του προοπτικές, υφίσταται και τις ανάλογες επιπτώσεις. Τέτοιες επιχειρήσεις, δε καταφέρνουν πάντα να αποκομίσουν τα κέρδη που προσδοκούν αρχικά.

### **Οριζόντια ολοκλήρωση**

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχτεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο στάδιο αλυσίδας παραγωγής.

Η οριζόντια ολοκλήρωση, στοχεύει στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων κάποια συγκεκριμένη αγορά καθώς έτσι εξαλείφεται ο ανταγωνισμός.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εξαγοράσουν ανταγωνιστές τους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα, όταν εκτιμούν ότι στηριζόμενες στο διοικητικό ταλέντο, και τα καλύτερα συστήματα διοίκησης που οι ίδιες διαθέτουν, μπορούν σχετικά εύκολα να αναστρέψουν τις αρνητικές προοπτικές των επιχειρησιακών στόχων.

Τα ίδια μειονεκτήματα που ισχύουν για την κάθετη ολοκλήρωση ισχύουν και για την οριζόντια ολοκλήρωση.

### **Διαφοροποίηση (συσχετισμένη και ασυσχέτιστη)**

Η στρατηγική της διαφοροποίησης διακρίνεται σε δυο κατηγορίες. Τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη.



- Ø Συσχετισμένη διαφοροποίηση, είναι η πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων, η και υπηρεσιών, η οποία επιλέγεται από πολλές επιχειρήσεις, για διάφορους λόγους. Ένας από αυτούς είναι ότι έτσι επιτυγχάνουν ισορροπία και συμπληρώνουν το εύρος των προϊόντων τους. Επίσης η επιχείρηση προσδοκά σημαντική αύξηση στις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων της.
- Ø Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, αντίθετα, σημαίνει ότι η επιχείρηση προσθέτει ασυσχέτιστα νέα προϊόντα ή και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις, επιλέγουν τη στρατηγική αυτή, γιατί θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων, αντιπροσωπεύει, τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα μια καπνοβιομηχανία, με πλεόνασμα κεφαλαίων, διαβλέπει ότι το μέλλον της δεν είναι ευοίωνο και επιλεγεί να επεκταθεί σε άλλους τομείς όπως λιανεμπόριο, ή κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

### **Πότε είναι επιτυχής η διαφοροποίηση**

Σύμφωνα με τον Michael Porter, για να προσθέσει η διαφοροποίηση αξία στην επιχείρηση, θα πρέπει να περνάει με επιτυχία τα εξής τρία τεστ:

- Ø Το τεστ της ελκυστικότητας : Η διαφοροποίηση θα πρέπει να στοχεύει προς κλάδους οι οποίοι είναι ελκυστικοί ή έχουν τη δυνατότητα να γίνουν ελκυστικοί στο μέλλον.
- Ø Το τεστ του κόστους εισόδου : Το κόστος της διαφοροποίησης δε θα πρέπει να απορρόφα όλα τα μελλοντικά κέρδη της υπάρχουσας/αρχικής επιχείρησης.
- Ø Το τεστ του κατά πόσο η αρχική επιχείρηση κερδίζει από τη διαφοροποίηση : Η αρχική επιχείρηση για παράδειγμα ,μπορεί να πετύχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη σχέση της με την εταιρία στόχο ή και το αντίθετο.

### **Διαφοροποίηση και απόδοση: το κρίσιμο ερώτημα**

Ένα από κρίσιμα ερωτήματα που απασχόλησαν την διεθνή βιβλιογραφία τα 25 τελευταία τουλάχιστον χρόνια, είναι, το κατά πόσο η διαφοροποίηση οδηγεί στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης.

Η σημαντική τάση για διαφοροποίηση ,που παρατηρήθηκε διεθνώς στις δεκαετίες του 60 και του 70, βασίζονταν στη πίστη ότι αυτό είναι αλήθεια και όχι σε κάποια εμπειρική έρευνα. Εμπειρική έρευνα τη περίοδο εκείνη, υποστήριξε ότι η συσχετισμένη διαφοροποίηση καταλήγει σε μεγαλύτερα κέρδη, ενώ η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση σε μεγαλύτερη ανάπτυξη.

## **Κοινοπραξίες**

Κοινοπραξία ονομάζουμε την ένωση δυνάμεων δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων για την επίτευξη κάποιων κοινών στόχων. Οι επιχειρήσεις αυτές ιδρύουν συνήθως μια ξεχωριστή οντότητα η οποία έχει σαν λόγο ύπαρξης την παραγωγή ενός συγκεκριμένου έργου. Κοινοπραξίες συνάπτονται για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα ,μια εγχώρια επιχείρηση συνεργάζεται με μια πολυεθνική με στόχο τη διείσδυση σε μια τρίτη χώρα. Ένα έργο είναι δυνατόν να είναι εξαιρετικά επικερδές αλλά να συνεπάγεται τη διάθεση σημαντικών κεφαλαίων τα οποία καμία μεμονωμένη επιχείρηση δεν είναι διατεθειμένη να επενδύσει. Συνήθως, μετά την ολοκλήρωση των εργασιών, η κοινοπραξία διαλύεται.

## **Συγκέντρωση –διείσδυση της αγοράς**

Στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς, σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της, στη πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

Αυτό, μπορεί να το επιτύχει, με τρεις βασικούς τρόπους:

Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες. Για παράδειγμα, μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς από τους καταναλωτές, ή να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης του προϊόντος, ή να διαφημίσει νέες χρήσεις του προϊόντος, η να δώσει κίνητρα τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντων.

Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, με την ενίσχυση των προσπαθειών προώθησης του προϊόντος, ή με την εισαγωγή χαμηλότερης τιμής.

Τέλος η επιχείρηση, μπορεί να στοχεύσει στην προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Για παράδειγμα, μπορεί να εισάγει δοκιμαστική χρήση μέσω δειγμάτων ή να διαφημίσει τυχόν νέες χρήσεις, του προϊόντος.

## **Ανάπτυξη αγοράς**

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Επίσης μπορεί να υλοποιηθεί με τη προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς.

Μέσα από μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει να εισέρθει σε νέα κανάλια διανομής. Ενδεικνύται, όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής. Επίσης ενδεικνύται όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ,ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις «αναγκάζονται» να επακολουθήσουν τη στρατηγική

αυτή, γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα η οποία πρέπει κάπου να διοχετευτεί.

### **Ανάπτυξη προϊόντων**

Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές, ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων.

Η στρατηγική αυτή, μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τρεις διαφορετικούς τρόπους:

Η επιχείρηση αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Για παράδειγμα, τροποποιεί το χρώμα, τον ήχο ή το σχήμα, μεγεθύνει το προϊόν, προσπαθεί να επιτύχει συνδυασμό γεύσεων, ιδεών κλπ.

Η επιχείρηση αναπτύσσει ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος .

Η επιχείρηση αναπτύσσει επιπλέον μεγέθη και μοντέλα.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, ενδείκνυται όταν η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης. Επίσης γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο, ευνοούν τη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.

### **7.3 Στρατηγικές διάσωσης / Αναστροφής**

Η στρατηγική διάσωσης / αναστροφής συγκεντρώνει την προσπάθεια των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν προβλήματα και προσπαθούν να αντιστρέψουν τα όποια αρνητικά αποτελέσματα. («Δορζιώτης ,χ.(2005) Σημειώσεις στο στρατηγικό μάνατζμεντ») Εννοείται, οι επιχειρήσεις επιλέγουν αυτό το είδος της στρατηγικής και προληπτικά. Επίσης, μπορεί να προκύψουν και από το γεγονός ότι, η διοίκηση αποφάσισε να αλλάξει τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές της επιχείρησης.

Συνήθεις παράγοντες αποτυχίας της επιχείρησης είναι :

1. Κακή προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον της
2. Απουσία εσωτερικού ελέγχου
3. Υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου
4. Ανεξέλεγκτοι εξωτερικοί παράγοντες
5. Συνδυασμός όλων των ανωτέρω

Μελέτη έδειξε ότι το 67% των αιτιών αποτυχίας των επιχειρήσεων εντοπίζονται σε λάθη του management και μόνον το 33% οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

### 8.1 Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς

Η τελευταία δεκαετία του 20 αιώνα έχει δείξει ότι οι ραγδαίες αλλαγές μπορούν να συμβούν μέσα σε ένα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα . Εάν ρίξουμε μια ματιά στο κοντινό μας παρελθόν θα παρατηρήσουμε ότι οι φραγμοί που υπήρχαν ανάμεσα στις χώρες δεν μας εμποδίζουν πλέον στην προσπάθειά μας να ασκήσουμε τις εμπορικές μας δραστηριότητες .

Η έννοια της Διεθνούς Επιχειρηματικότητας είναι ένας σημαντικός παράγοντας που έχει επηρεάσει τον τρόπο που οι άνθρωποι επεκτείνουν τον διεθνή προσανατολισμό τους. Δεν υπάρχει πλέον κανένας επιχειρηματίας ή οργανισμός ο οποίος να διακατέχεται από την ιδέα ότι ο δρόμος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σταματάει μέσα στα όρια της ίδιας του της χώρας. Οι επιχειρηματίες και οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι πλέον περιορισμένες στις τοπικές αγορές. Στην πραγματικότητα, θεωρείται πλέον επιβεβλημένο για τους

επιχειρηματίες που έχουν εθνικό προσανατολισμό, να λαμβάνουν μέρος και να ανταγωνίζονται στη διεθνή αγορά.

Ο όρος της διεθνούς επιχειρηματικότητας αναφέρεται σε φιλόδοξους επιχειρηματίες οι οποίοι αναπτύσσουν καινοτομίες, δημιουργούν δουλειές και συνεισφέρουν σε μια πιο λαμπρή εθνική και παγκόσμια οικονομία.

Σύμφωνα με τους McDougall & Oniatt (2005), η διεθνής επιχειρηματικότητα είναι ένας συνδυασμός από καινοτόμες και ριψοκίνδυνες ιδέες που περνούν τα διεθνή σύνορα και σαν σκοπό έχουν τη δημιουργία αξίας για τους οργανισμούς.

Η διεθνής επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε δραστηριότητες που αφορούν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της εταιρίας, είναι συνδεδεμένη στενά με την οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας και αποσκοπεί στη δημιουργία μιας μακροπρόθεσμα υψηλής αξίας, μέσω της αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών στη διεθνή αγορά.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η διεθνής επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά.

Πιο συγκεκριμένα:

- 1.Αναφέρεται σε δραστηριότητες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
- 2.Συνδέεται με την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης
- 3.Συμβάλλει στη δημιουργία μιας υψηλής αξίας σε μακροχρόνια κλίμακα

4.Εμπεριέχει την αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών στη διεθνή αγορά.

## **8.2 Κίνητρα για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας διεθνώς**

Καμία επιχείρηση δε θα ήθελε να αποκοπεί από τον διεθνή ανταγωνισμό, καθώς έτσι αφήνει ανεκμετάλλευτες σημαντικές ευκαιρίες. Ταυτόχρονα η μη επέκταση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα ανταγωνιστικότητας. Γι' αυτό τα κίνητρα για διεθνοποίηση είναι πολλά. Ενδεικτικά αναφέρουμε τη δυνατότητα για απόκτηση νέων μεριδίων αγοράς, την αύξηση των πωλήσεων, την εκμετάλλευση των ευκαιριών από το άνοιγμα στις νέες αγορές, τη δημιουργία γοήτρου για τις χώρες που επιλέγουν να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητες τους, τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την εκμετάλλευση των ευνοϊκών συνθηκών (πολιτικών, επιχειρηματικών, θεσμικών, εργασίας) που επικρατούν στις άλλες χώρες.

## **8.3 Διεθνής ανταγωνιστική στρατηγική**

Σύμφωνα με τον (Συγγραφέα Βασίλη Μ. Παπαδάκη 2007), οι εταιρίες που ακολουθούν διεθνή ανταγωνιστική στρατηγική προσπαθούν να δημιουργήσουν αξία μεταφέροντας ικανότητες και προϊόντα στις ξένες αγορές, τέτοια που οι ξένοι ανταγωνιστές δε διαθέτουν. Γι' αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη μιας τουλάχιστον θεμελιώδους ικανότητας σε συνδυασμό με πιέσεις για μείωση του κόστους και ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες. Ο Michael Porter αναφέρει τέσσερις βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη διεθνή αγορά και σχετίζονται με τις συνθήκες που υπάρχουν στο μητρικό-εθνικό της περιβάλλον:

Τους συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι διακρίνονται σε βασικούς (πρώτες ύλες, εργασία) και προχωρημένους (ειδικευμένο προσωπικό), καθώς και σε γενικευμένους (χρηματοπιστωτικό σύστημα, οδικό δίκτυο) και εξειδικευμένους (ειδικευμένο προσωπικό για μια συγκεκριμένη βιομηχανία). Την εγχώρια ζήτηση, διότι μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και μείωση του κόστους και διότι η αποτελεσματικότητα στην ικανοποίηση μιας ιδιαίτερης ανάγκης της μπορεί να οδηγήσει σε διεθνή επιτυχία.

Τις σχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες, αυτές δηλαδή που μοιράζονται ή συντονίζουν ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας τους ή που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα.

Τη στρατηγική των επιχειρήσεων και τον εγχώριο ανταγωνισμό, που μπορεί να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε βελτίωση των χαρακτηριστικών και της ποιότητας του προϊόντος, έτσι ώστε να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν και σε διεθνές επίπεδο.

Ωστόσο η ύπαρξη των τεσσάρων αυτών παραγόντων δεν είναι συνώνυμο της επιτυχίας. Έχουμε παραδείγματα επιχειρήσεων σε κλάδους επιτυχημένους, που αποτυγχάνουν και άλλων σε κλάδους αποτυχημένους, που κυριαρχούν. Σίγουρα, σημαντικό ρόλο παίζει και η λειτουργία του κράτους, ο βαθμός και ο τρόπος των κυβερνητικών παρεμβάσεων. Όμως, αυτό που τελικά σηματοδοτεί την επιτυχία ή την αποτυχία είναι η συγκεκριμένη στρατηγική της κάθε επιχείρησης, η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητα της.

Οι κυριότερες διεθνείς ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι οι εξής:

- Ø Διεθνής στρατηγική χαμηλού κόστους ( International low cost strategy)
- Ø Διεθνής στρατηγική διαφοροποίησης ( International differentiation strategy)
- Ø Διεθνής στρατηγική εστίασης ( International focus strategy)
- Ø Διεθνής στρατηγική ταυτόχρονης επίτευξης ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης ( International integrated low cost / differentiation strategy)

#### **8.4 Εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης**

Η επιλογή διεθνούς στρατηγικής σε ανταγωνιστικό επίπεδο (business level strategy) πολλές φορές εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης σε επιχειρηματικό/εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy), με την έννοια ότι άλλες επιχειρήσεις δίνουν σχετική αυτονομία στις κατά τόπους μονάδες τους. Ενώ άλλες επιβάλλουν τη στρατηγική που σχεδιάζεται στα κεντρικά γραφεία με στόχο την επίτευξη ομοιομορφίας για το προϊόν και το μοίρασμα των πόρων. Η διάκριση μεταξύ επιχειρηματικής και ανταγωνιστικής στρατηγικής στηρίζεται στο εύρος τόσο της γεωγραφικής διαφοροποίησης όσο και της διαφοροποίησης του προϊόντος. Η επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική διεθνοποίησης εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλά προϊόντα και χώρες. Ανάλογα με το βαθμό διεθνοποίησης της σε σχέση με την ανταπόκριση της στις τοπικές ανάγκες έχουμε τις εξής κατηγορίες εταιρικών στρατηγικών διεθνοποίησης:

- Ø **Πολυτοπική στρατηγική (Multidomestic strategy)** : Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η ανταπόκριση στις τοπικές ανάγκες και δίνεται έμφαση στον ανταγωνισμό μέσα σε κάθε χώρα και όχι διεθνώς.
- Ø **Παγκόσμια στρατηγική (Global strategy)** : Στόχοι της επιχείρησης είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους, η συγκέντρωση της παραγωγής σε μια ή σε λίγες άριστες περιοχές και η μαζική παραγωγή χωρίς να διαφοροποιεί το προϊόν της.
- Ø **Διεθνική στρατηγική (Transnational strategy)** : Οι Batrlett και Ghoshal υποστηρίζουν ότι σήμερα για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση, τόσο να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, όσο και να ανταποκριθεί στις τοπικές ανάγκες. Επίσης, υποστηρίζουν ότι θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν και σε μονάδες της επιχείρησης πέρα από την κεντρική και γι' αυτό το λόγο η ροή των προϊόντων και των ικανοτήτων δεν πρέπει να είναι μονόδρομη (από τη μητρική στα υποκαταστήματα) , αλλά αμφίδρομη (τόσο από τη μητρική προς τα υποκαταστήματα όσο και αντίστροφα) . Ονομάζουν δε τις εταιρίες που προσπαθούν να επιτύχουν κάτι τέτοιο διεθνικές ( transnational) και το στόχο που αυτές έχουν glocalization (από το συνδυασμό των λέξεων globalization και localization) . Με άλλα λόγια, διεθνική στρατηγική είναι εκείνη που επιδιώκει να συνδυάσει το χαμηλό κόστος με τη διαφοροποίηση του προϊόντος σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή. Μάλιστα η διεθνική στρατηγική, εάν είναι επιτυχής, μπορεί να οδηγήσει σε συγκριτικό πλεονέκτημα που είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

### **9.1 Έννοια της τεχνολογίας**

Τεχνολογία μπορεί ευρύτερα να οριστεί κάθε υλική οντότητα που δημιουργείται από την εφαρμογή διανοητικής και φυσικής προσπάθειας. Σε αυτήν την χρήση, η τεχνολογία είναι η τρέχουσα κατάσταση της γνώσης μας για το πώς συνδυάζουμε πόρους ώστε να παράγουμε επιθυμητά προϊόντα, να λύσουμε προβλήματα, να εκπληρώσουμε τις ανάγκες μας, ή για να ικανοποιήσουμε τη θέλησή μας. Η τεχνολογία περιλαμβάνει από αυτή την άποψη μεθόδους,

δεξιότητες, διαδικασίες, τεχνικές, εργαλεία και πρώτες ύλες (και χρήσεις όπως την τεχνολογία υπολογιστών, την τεχνολογία κατασκευών, ή την ιατρική τεχνολογία).

Η τεχνολογία αναφέρεται στο αποτέλεσμα της εφαρμογής της (θεωρητικής) επιστημονικής γνώσης με στόχο την δημιουργία ενός αντικειμένου με πρακτικό όφελος. Άλλοτε, αναφέρεται στην μεθοδολογία που χαρακτηρίζει μια τέτοια διαδικασία. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει τάση η έννοια να αναφέρεται μόνο στην υψηλή τεχνολογία ή/και στην τεχνολογία υπολογιστών μόνο, αν και κατά βάση δεν περιορίζεται μόνο σε αυτούς τους τομείς. Για παράδειγμα, ενώ ο Διεθνής Διαστημικός Σταθμός ή ένας υπολογιστής μπορεί να είναι τεχνολογία, τόσο μπορεί να είναι και ένα τυπικό ανοιχτήρι για μπουκάλια.

Η Τεχνολογία εκτείνεται σε ευρύ πεδίο και ασχολείται με τη γνώση και τη χρήση εργαλείων και τεχνικών και με το πώς αυτό επηρεάζει την ικανότητα ενός είδους να ελέγχει το περιβάλλον του και να προσαρμόζεται σε αυτό. Στην ανθρώπινη κοινωνία είναι μια απόρροια της επιστήμης και της μηχανικής, αν και διάφορα τεχνολογικά επιτεύγματα προηγούνται χρονολογικά και των δύο αυτών εννοιών. Ο όρος Τεχνολογία προέρχεται από τις ελληνικές λέξεις τέχνη και λόγος. Παρόλα αυτά ένας αυστηρός προσδιορισμός είναι δύσκολος. Η Τεχνολογία μπορεί να αναφερθεί σε υλικά αντικείμενα που χρησιμοποιούνται από την ανθρωπότητα, όπως μηχανές, λογισμικό ή σκευή, αλλά επίσης μπορεί να περιλαμβάνει ευρύτερα θέματα, συμπεριλαμβανομένων συστημάτων, μεθόδων οργάνωσης και τεχνικών. Ο όρος μπορεί επίσης να εφαρμοστεί γενικά ή σε συγκεκριμένους τομείς: Παραδείγματα είναι η Κατασκευαστική Τεχνολογία ή Φαρμακευτική Τεχνολογία ή Τεχνολογία Αιχμής.

Η χρήση της τεχνολογίας από το ανθρώπινο είδος ξεκίνησε με την μετατροπή των φυσικών πρώτων υλών σε απλά εργαλεία. Η προϊστορική ανακάλυψη της ικανότητας των ανθρώπων να ελέγχουν τη φωτιά αύξησε τις διαθέσιμες πηγές τροφής και η εφεύρεση του τροχού βοήθησε τους ανθρώπους να ταξιδεύουν και να ελέγχουν το περιβάλλον τους. Πρόσφατα τεχνολογικά επιτεύγματα, όπως η τυπογραφία, το τηλέφωνο και το Διαδίκτυο, έχουν περιορίσει τα φυσικά εμπόδια της επικοινωνίας και έχουν επιτρέψει στους ανθρώπους και να αλληλεπιδρούν σε παγκόσμια κλίμακα. Παρ' όλα αυτά, η τεχνολογία δεν χρησιμοποιείται μόνο για ειρηνικούς σκοπούς: η κατασκευή καταστροφικών όπλων έχει προχωρήσει, στη διάρκεια της ιστορίας, από τα ρόπαλα στα πυρηνικά όπλα.

Η τεχνολογία έχει επηρεάσει την κοινωνία και το περιβάλλον της με διάφορους τρόπους. Σε κάποιες κοινωνίες η τεχνολογία έχει βοηθήσει να αναπτυχθούν πιο προηγμένες οικονομίες (συμπεριλαμβανομένης της σημερινής παγκόσμιας οικονομίας) και έχει κάνει δυνατή την άνοδο μιας τάξης που διαθέτει ελεύθερο χρόνο. Πολλές τεχνολογικές διαδικασίες παράγουν



ανεπιθύμητα προϊόντα, με τη διαδικασία που είναι γνωστή ως ρύπανση, και εξαντλούν τους φυσικούς πόρους σε βάρος της γης και του περιβάλλοντός της. Ποικίλες εφαρμογές της τεχνολογίας επηρεάζουν τις αξίες μιας κοινωνίας και η νέα τεχνολογία συχνά θέτει νέες ηθικές ερωτήσεις. Παραδείγματα είναι η ανάπτυξη της αντίληψης της αποτελεσματικότητας στα πλαίσια της ανθρώπινης παραγωγικότητας, ενός όρου που αρχικά είχε εφαρμοστεί μόνο σε μηχανές, και η αμφισβήτηση των παραδοσιακών προτύπων. Θέτει, επίσης, νέα θέματα ηθικής, όπως αυτό της κλωνοποίησης ανθρώπινων όντων.

Φιλοσοφικές αντιπαραθέσεις έχουν προκύψει σχετικά με την τωρινή και τη μελλοντική χρήση της τεχνολογίας στην κοινωνία, με διαφωνίες για το αν η τεχνολογία βελτιώνει την κατάσταση του ανθρώπου ή την χειροτερεύει. Ο Νεολουδισμός, ο αναρχο-πρωτογονισμός, όπως και άλλα παρόμοια κινήματα κατακρίνουν τη διεξόδωση της τεχνολογίας στο σύγχρονο κόσμο, ισχυριζόμενα ότι αποξενώνει τους ανθρώπους και καταστρέφει τον πολιτισμό. Υποστηρικτές ιδεολογιών όπως ο διανθρωπισμός (transhumanism) και ο τεχνοπροοδευτισμός θεωρούν τη συνέχιση της τεχνολογικής εξέλιξη ευεργετική για την κοινωνία και την κατάσταση του ανθρώπου. Βέβαια, μέχρι πρόσφατα, θεωρούνταν ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας ήταν περιορισμένη μόνο στα ανθρώπινα όντα, αλλά πρόσφατες επιστημονικές έρευνες δείχνουν ότι και άλλα πρωτεύοντα θηλαστικά και ορισμένες κοινωνίες δελφινιών έχουν αναπτύξει απλά εργαλεία και μεθόδους για να μεταβιβάσουν τις γνώσεις τους στις επόμενες γενεές.

## 9.2 Ο ρόλος και η αξιοποίηση της τεχνολογίας

Είναι γεγονός, ότι τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται στον χώρο των νέων τεχνολογιών, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ανάλογα με τις ανάγκες της η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες:

- Ø για την παραγωγή των προϊόντων της, μειώνοντας το κόστος ή τον απαιτούμενο χρόνο,
- Ø για τη διάθεσή τους, χρησιμοποιώντας κάποιο τύπο νέων τεχνολογιών ως ένα επιπλέον κανάλι διανομής,
- Ø για τη καλύτερη διαχείριση των αποθεμάτων των πρώτων υλών,
- Ø για την καλύτερη και αποδοτικότερη σχέση με τους προμηθευτές ή τους πελάτες της,
- Ø για την παρακολούθηση των διαδικασιών σε όλο το εσωτερικό του οργανισμού.

Η επένδυση όμως σε νέες τεχνολογίες είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Προκειμένου να υλοποιηθεί επιτυχημένα και η επιχείρηση να απολαμβάνει μεγάλα στρατηγικά και λειτουργικά οφέλη, είναι απαραίτητος τόσο ο προσεκτικός σχεδιασμός της όσο και η εύρυθμη ανάπτυξή της. Στην αντίθετη περίπτωση είτε θα χαθεί μια μεγάλη ευκαιρία για την ανάπτυξη της επιχείρησης είτε η επιχείρηση θα έχει σπαταλήσει σημαντικούς πόρους χωρίς να αποκομίσει κανένα όφελος.

Η τεχνολογία είναι πλέον αναγκαία για την ανάπτυξη και την ευημερία κάθε επιχείρησης. Δεν αρκεί όμως από μόνη της. Χρειάζεται ξεκάθαρη στρατηγική για το ποιες τεχνολογίες θα επιλεγούν και πως θα αξιοποιηθούν με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικότητάς της. Επιλογές υπάρχουν πολλές, ανεξαρτήτως επιχειρηματικής δραστηριότητας και μεγέθους της επιχείρησης. Από τις κλασικές λύσεις πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (χρήση Η/Υ, Database Marketing, ανάπτυξη web site κ.α) έως και πιο εξειδικευμένες λύσεις, όπως τα ERP και CRM, το Data Warehousing, τα συστήματα Billing και Help Desk, τα συστήματα διαχείρισης πελατών και διοίκησης κ.λπ. Όλες αυτές οι τεχνολογίες βοηθούν σημαντικά την επιχείρηση να παράγει και να διαθέτει ανταγωνιστικά προϊόντα, να γνωρίζει και να τμηματοποιεί την αγορά και τους πελάτες της, να αντιλαμβάνεται τις νέες τάσεις, να αυξάνει την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της εργασίας του προσωπικού της και να περιορίζει τα κόστη λειτουργίας και παραγωγής της. Η χρήση της τεχνολογίας ανοίγει νέους δρόμους σε μια επιχείρηση, προετοιμάζοντας την να αντιμετωπίσει όχι μόνο τον εθνικό ανταγωνισμό αλλά και τον διεθνή. Χαρακτηριστικά, η ανταγωνίστρια επιχείρηση (του εσωτερικού ή του εξωτερικού), που προσφέρει αντίστοιχα προϊόντα καλύτερης ίσως ποιότητας και με καλύτερες τιμές, δεν είναι πλέον δεκάδες ή εκατοντάδες χιλιόμετρα μακριά, αλλά με το Internet μόνο ένα κλικ παραδίπλα.

Όλοι προσπαθούν να κερδίσουν τον ίδιο πελάτη. Αυτός που θα καταφέρει μακροπρόθεσμα να κατανοεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη με τον καλύτερο τρόπο και θα του προσφέρει μεγαλύτερη αξία, αυτός που θα τον βοηθήσει να αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά τις υφιστάμενες υποδομές του πριν του προωθήσει νέα προϊόντα, αυτός είναι που θα τον κερδίσει και θα τον διατηρήσει στο πελατολόγιό του, εξασφαλίζοντας έτσι την επιχειρηματική βιωσιμότητά του. Αυτή η συνετή στάση είναι ιδιαίτερα απαραίτητη όταν η χρήση της τεχνολογίας είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Δυστυχώς, οι έρευνες δείχνουν ότι τα επίπεδα εισαγωγής υποδομών για νέες τεχνολογίες από τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως από τις μικρού μεγέθους (δηλαδή μέχρι 10 άτομα), παρουσιάζονται σχετικά χαμηλά, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες και

γενικότερα το διεθνή χώρο.

Σύμφωνα με διάφορες έρευνες, στο σύνολο των επιχειρήσεων στην Ελλάδα που έχουν μέχρι 250 άτομα προσωπικό, περίπου τέσσερις στις 10 επιχειρήσεις διαθέτουν ηλεκτρονικό υπολογιστή, και αυτές κυρίως για χρήση λογιστικών και εμπορικών εφαρμογών και μόνο 2 στις 10 σύνδεση στο Internet.

Επίσης, από τις εταιρείες που διαθέτουν σύνδεση στο Internet μόνο δύο στις 10 διαθέτουν εταιρικό web site. Τέλος, μόλις ένα στις 100 επιχειρήσεις διαθέτει συστήματα ERP ή CRM και είναι εξοικειωμένη με πρακτικές ASP(Application Service Provider). Βέβαια στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις -βάσει οικονομικών μεγεθών- και ανεξαρτήτως αριθμού απασχολουμένων, τα πράγματα είναι πολύ καλύτερα.

Όλες οι επιχειρήσεις οκτώ στις 10 έχουν web site, περίπου επτά στις 10 χρησιμοποιούν ERP και περίπου δύο στις 10 χρησιμοποιούν επιπλέον συστήματα CRM και Help Desk. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει και την βαρύτητα που δίνουν οι επιχειρήσεις αυτές στην χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και των εξειδικευμένων συστημάτων στην καθημερινή τους λειτουργία.

Αξίζει να επισημανθεί ότι η πρόσβαση πλέον σε αυτές τις τεχνολογίες δεν απαιτεί μεγάλες επενδύσεις και ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού, γεγονός που δεν έχουν εκμεταλλευτεί οι ελληνικές επιχειρήσεις.

Ενώ, για παράδειγμα, παλαιότερα μια επιχείρηση έπρεπε να αγοράσει τις τεχνολογίες αυτές και να επενδύσει στην κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή, σήμερα της παρέχεται η δυνατότητα να τις ενοικιάσει μέσω του Application Service Provision (ASP) μοντέλου.

Τέτοιου είδους υπηρεσίες, με την μορφή outsourcing/out-tasking παρέχει και η ΟΤΕnet, δίνοντας στις εταιρείες την ευκαιρία αφενός να χρησιμοποιήσουν χρήσιμες εφαρμογές με πολύ χαμηλότερο κόστος και αφετέρου να επικεντρωθούν απρόσκοπτα και αποτελεσματικά στην βασική τους επιχειρηματική δραστηριότητα .

Η προώθηση, ωστόσο, αυτών των υπηρεσιών δεν μπορεί παρά να γίνει αναπτύσσοντας μακροχρόνια σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τον πελάτη και όχι με ευκαιριακές προσεγγίσεις που, αν έχουν θα έχουν μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

### **9.3 Έννοια Πληροφορικής**

Η Πληροφορική είναι νέα επιστήμη και τέχνη κατάλληλη για το χειρισμό της γνώσης με εργαλεία τον ηλεκτρονικό υπολογιστή και τα δίκτυα. Τα προϊόντα της (προγράμματα, υπολογιστές, δίκτυα, αυτοματισμοί, ρομποτικές διατάξεις) συγκροτούν ένα σύνθετο πλέγμα

εργαλείων που συμβάλλουν στην απόκτηση γνώσης και δεξιοτήτων, βοηθάνε τη σκέψη και τις αποφάσεις του ανθρώπου, ατομικά και συλλογικά. Με αυτά τα σύνθετα εργαλεία ο σημερινός πολιτισμός αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα της κοινωνικής ζωής και της παραγωγικής διαδικασίας.

Η Πληροφορική διεκδικεί μια θέση στο στερέωμα της επιστήμης και της τέχνης ως γνήσιο τέκνο των Μαθηματικών και της Φυσικής και μαζί με την Αεροναυπηγική και τη Μοριακή Βιολογία κατατάσσεται στις επιστήμες υψηλής τεχνολογίας. Σήμερα, η Πληροφορική και τα "προϊόντα" της αντίστοιχης τεχνολογίας υπηρετούν επηρεάζοντας όλες τις άλλες επιστήμες και τεχνολογίες, τις τέχνες και σχεδόν όλες τις κοινωνικές δραστηριότητες του ανθρώπου, αλλά και την οικογενειακή ή ατομική του ζωή. Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής (ή αλλιώς ο σύγχρονος "άβακας") αξιοποιείται από την κάθε επιστήμη και τεχνολογία σε οργανική σύνδεση με αυτές και όχι μηχανιστικά σε απλή σύζευξη (π.χ. "Γεωγραφία και Υπολογιστές", "Μαθηματικά και Υπολογιστές", "Ιατρική και Υπολογιστές"). Η Γεωγραφία, τα Μαθηματικά, η Ιατρική είτε διδάσκονται, μαθαίνονται, ασκούνται με εργαλείο τον υπολογιστή είτε ανήκουν σε άλλη εποχή.

#### **9.4 Η Τεχνολογία των Πληροφοριών**

Η τεχνολογία των πληροφοριών είναι ένα από τα πολλά εργαλεία που διαθέτουν τα στελέχη για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αλλαγές. Το υλικό των υπολογιστών είναι ο υλικός εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για τις δραστηριότητες εισόδου, επεξεργασίας και εξόδου ενός πληροφοριακού συστήματος. Αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

- Ø Τη μονάδα επεξεργασίας του υπολογιστή,
- Ø Τις διάφορες συσκευές εισόδου, εξόδου και αποθήκευσης
- Ø Τα υλικά μέσα που συνδέουν όλες αυτές τις συσκευές μεταξύ τους
- Ø Το λογισμικό των υπολογιστών αποτελείται από λεπτομερείς προκαθορισμένες εντολές, οι οποίες ελέγχουν και συντονίζουν τα στοιχεία του υλικού των υπολογιστών σε ένα πληροφοριακό σύστημα.
- Ø Η τεχνολογία αποθήκευσης περιλαμβάνει τόσο τα υλικά μέσα στα οποία αποθηκεύονται δεδομένα, όπως μαγνητικοί ή οπτικοί δίσκοι ή ταινίες, όσο και το λογισμικό που κατευθύνει την οργάνωση των δεδομένων σε αυτά τα υλικά μέσα.
- Ø Η τεχνολογία επικοινωνιών που αποτελείται τόσο από υλικές συσκευές όσο και από λογισμικό, συνδέει τα διάφορα μέρη του υλικού και μεταφέρει δεδομένα από μια φυσική θέση σε μία άλλη. Οι υπολογιστές και ο εξοπλισμός επικοινωνιών έχουν τη

δυνατότητα να συνδέονται σε δίκτυα ώστε να χρησιμοποιούν από κοινού φωνή, δεδομένα, εικόνες, ήχο ή ακόμα και βίντεο.

Όλες αυτές οι τεχνολογίες αποτελούν πόρους των οποίων μπορεί να γίνεται κοινή χρήση μέσα στον οργανισμό και συνιστούν την υποδοχή τεχνολογίας πληροφοριών της επιχείρησης. Η υποδοχή τεχνολογίας πληροφοριών αποτελεί το θεμέλιο ή τη βάση πάνω στην οποία η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει το δικό της συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα. Κάθε οργανισμός πρέπει να σχεδιάζει και να διαχειρίζεται προσεχτικά την υποδομή της τεχνολογίας των πληροφοριών του, έτσι ώστε να έχει το σύνολο των τεχνολογικών υπηρεσιών που χρειάζεται για τις εργασίες που θέλει να εκτελεί με τα πληροφοριακά συστήματα (K. Laudon & J. Laudon, 2006: 16)

## **9.5 Αιτίες για την αυξανόμενη επίδραση της πληροφορικής στις επιχειρήσεις**

Η αυξανόμενη επίδραση πληροφορικής στις επιχειρήσεις οφείλεται στους παρακάτω παράγοντες:

- Ø Στην εξάπλωση του διαδικτύου και τεχνολογική σύγκλιση
- Ø Στο μετασχηματισμό των επιχειρήσεων
- Ø Στην ενοποιημένη και παγκοσμιοποιημένη οικονομία
- Ø Στην διεύρυνση των κοινωνιών και των οικονομιών της γνώσης
- Ø Στην εμφάνιση των ψηφιακών εταιριών.
- Ø Εξάπλωση του διαδικτύου και τεχνολογική σύγκλιση

Το διαδίκτυο εξαπλώνεται ραγδαία με 120 εκατομμύρια χρήστες στις Η.Π.Α και 500 εκατομμύρια σε όλο τον κόσμο. Το Internet προωθεί/επιφέρει τη σύγκλιση στις τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής: VoIP τηλέφωνα, τηλεφωνία μέσω διαδικτύου. Οι υπηρεσίες e-business, e-commerce, και e-government αυξάνονται διαρκώς. Επίσης το Internet προκαλεί δραστικές αλλαγές στις αγορές και τη δομή τους όπως π.χ. οι οικονομικές υπηρεσίες και τραπεζικά συστήματα (π.χ. E Trade. Com).

### **Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων**

Οι επιχειρήσεις μετασχηματίζονται στις μέρες μας σύμφωνα με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Επιπεδοποίηση – Ισοπέδωση – Λιγότερα Επίπεδα

Αποκέντρωση, ευελιξία και ανεξαρτησία από τοποθεσία σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Μικρότερο κόστος συναλλαγών και συντονισμού δραστηριοτήτων.

Συνεργασίες – Συνεργατική Επιχειρηματικότητα

### **Παγκοσμιοποίηση**

Οι σημερινές επιχειρήσεις απαιτούν διοίκηση και έλεγχο σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, ενώ ανταγωνίζονται σε παγκόσμιες αγορές. Έχουν ομάδες εργασίας σε όλα τα μήκη και πλάτη του πλανήτη, και σε πολλές περιπτώσεις συστήματα παράδοσης προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα.

### **Η Οικονομία της Πληροφορίας και της Γνώσης**

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον επηρεάζεται από τις οικονομίες των πληροφοριών και της γνώσης. Στο πλαίσιο των οικονομιών αυτών αναπτύσσονται νέα προϊόντα και υπηρεσίες, η γνώση αποτελεί βασικό όχημα και συστατικό παραγωγικότητας και στρατηγικής, ο ανταγωνισμός διεξάγεται σε πολύ στενά χρονικά πλαίσια, τα προϊόντα έχουν μικρότερο χρόνος ζωής, το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ασταθές και μεταβαλλόμενο. Η πληροφορική διευκολύνει τη δράση και την επιβίωση σε ένα τόσο ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### **Εμφάνιση της Ψηφιακής Εταιρίας**

Η αυξημένη σημασία της πληροφορικής είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση των εταιριών που χαρακτηρίζονται ως ψηφιακές και επιτυγχάνουν :

Ψηφιακά διαχειριζόμενες σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, και εργαζομένους.

Σημαντικές επιχειρησιακές διαδικασίες μέσω ψηφιακών δικτύων.

Ψηφιακή διαχείριση βασικών εταιρικών πόρων.

Ευέλικτη ανίχνευση και ανταπόκριση σε ανάγκες περιβάλλοντος.

Αδιάκοπη ροή πληροφοριών μέσα στην εταιρία, έξω από την εταιρία και με στρατηγικούς συνεργάτες.

Τέτοιες ψηφιακές εταιρίες εμφανίζονται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

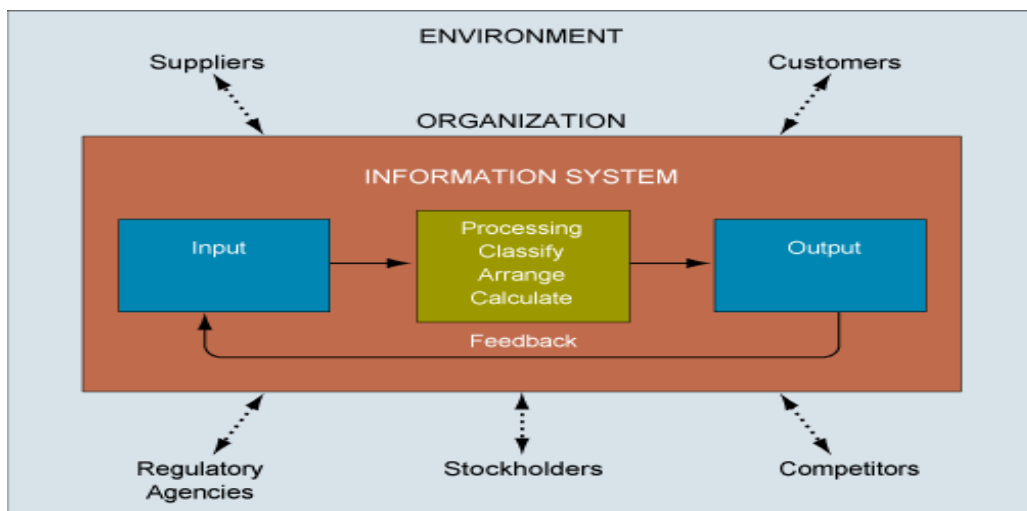
### 10.1 Ορισμός Πληροφοριακού Συστήματος

Σύμφωνα με τον Laudon, (2006: 8) ένα πληροφοριακό σύστημα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, τα οποία συλλέγουν ή ανακτούν, επεξεργάζονται, αποθηκεύουν και διανέμουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Επίσης τα πληροφορικά συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τα στελέχη και το προσωπικό στην ανάλυση προβλημάτων, στην απεικόνιση σύνθετων θεμάτων και στη δημιουργία νέων προϊόντων. Με τον όρο πληροφορία εννοούμε δεδομένα τα οποία έχουν διαμορφωθεί έτσι ώστε να αποκτούν νόημα και να είναι χρήσιμα στους ανθρώπους.

Τρεις είναι οι δραστηριότητες με τις οποίες ένα πληροφοριακό σύστημα παράγει τις πληροφορίες που χρειάζεται ο οργανισμός για να λαμβάνει αποφάσεις, να ελέγχει λειτουργίες, να αναλύει προβλήματα και να δημιουργεί νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Αυτές οι δραστηριότητες είναι η είσοδος (input), η επεξεργασία (processing) και η έξοδος (output) (βλ. διάγραμμα 2 )

Διάγραμμα 2 Οι λειτουργίες ενός πληροφοριακού συστήματος



Information Management Unit, MIS Course 2006

Από το παραπάνω σχήμα, φαίνεται, ότι η είσοδος συλλαμβάνει ή συλλέγει πρωτογενή δεδομένα μέσα από τον οργανισμό ή από το εξωτερικό περιβάλλον του. Η επεξεργασία μετατρέπει αυτήν την πρωτογενή είσοδο σε μια πιο κατανοητή μορφή. Η έξοδος μεταφέρει τις επεξεργασμένες πληροφορίες στους ανθρώπους ή στις δραστηριότητες που θα τις

χρησιμοποιήσουν. Τέλος, τα πληροφοριακά συστήματα χρειάζονται επίσης αναπληροφόρηση (feedback), η οποία είναι έξοδος που επιστρέφει στα κατάλληλα μέλη του οργανισμού για να τα βοηθήσει να αξιολογήσουν ή να διορθώσουν τη φάση της εισόδου (K. Laudon & J. Laudon, 2006: 9).

## **10.2 Η σημασία των Πληροφοριακών Συστημάτων**

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί λόγοι για τους οποίους τα πληροφοριακά συστήματα παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης:

- Ø Συνιστούν ένα βασικό παράγοντα διαχείρισης επιχειρηματικού κεφαλαίου
- Ø Συνιστούν υποδομή για τη λειτουργία των επιχειρήσεων
- Ø Επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης
- Ø Δίνουν δυνατότητες για τη δημιουργία στρατηγικών ευκαιριών και πλεονεκτημάτων

Στην συνέχεια περιγράψουμε κάθε έναν από τους παράγοντες αυτούς αναλυτικότερα:

### **Διαχείριση Κεφαλαίου**

Επαγγελματίες και επιχειρηματίες απαιτείται να γνωρίζουν πώς θα αξιοποιήσουν το κεφάλαιο αυτό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, μια και η επιτυχία μιας εταιρίας εξαρτάται από την αξιοποίηση των επενδύσεων αυτών.

### **Υποδομή για τη Λειτουργία των Επιχειρήσεων**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στις μέρες μας δε θα μπορούσαν να λειτουργήσουν χωρίς πληροφορική και νέες τεχνολογίες. Η πληροφορική παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος παραγωγής (διατηρώντας υψηλή ποιότητα), ενώ παράλληλα είναι συχνά ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

### **Παραγωγικότητα**

Οι νέες τεχνολογίες είναι από τα βασικά εργαλεία των επιχειρήσεων για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Σύμφωνα με τη Federal Reserve Bank, η πληροφορική έχει μειώσει τον πληθωρισμό 0.5-1% την τελευταία δεκαετία μια και επιτρέπει στις εταιρίες να λειτουργούν με μικρότερο κόστος. Ακόμα έχει αυξήσει την



παραγωγικότητα 1% την τελευταία δεκαετία, γεγονός που σημαίνει ότι αποτελεί πηγή αποτελεσματικότητας στην εργασία και τις επενδύσεις κεφαλαίου.

### **Στρατηγικές, Ευκαιρίες και Πλεονεκτήματα**

Η πληροφορική μπορεί να επιτρέψει σε μια εταιρία να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας τρόπος για τη δημιουργία πλεονεκτήματος είναι η δυνατότητα για λειτουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται όχι από την τεχνολογία, αλλά από τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση το αξιοποιεί. Έτσι, καινοτομίες σε επιχειρηματικές διαδικασίες, πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης δεν μπορούν να εύκολα να αντιγραφούν.

### **10.3 Τα διάφορα είδη Συστημάτων**

Σύμφωνα με τον K. Laudon (2006), τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες των συστημάτων που εξυπηρετούν τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού:

- Ø Τα συστήματα εκτελεστικού επιπέδου
- Ø Τα συστήματα διοικητικού επιπέδου, και,
- Ø Τα συστήματα στρατηγικού επιπέδου

**1. Τα συστήματα εκτελεστικού επιπέδου (operational- level systems)** υποστηρίζουν τα εκτελεστικά στελέχη στην παρακολούθηση των στοιχειωδών δραστηριοτήτων και συναλλαγών της επιχείρησης (π.χ. πωλήσεις, εισπράξεις, καταθέσεις, μισθοδοσία, πιστωτικές αποφάσεις και ροή υλικών σε ένα εργοστάσιο). Ο βασικός σκοπός των συστημάτων σε αυτό το επίπεδο είναι να απαντούν σε τρέχουσες ερωτήσεις (π.χ. πόσες πρώτες ύλες υπάρχουν στην αποθήκη κλπ.) και να παρακολουθούν τη ροή των συναλλαγών της επιχείρησης.

**2. Τα συστήματα διοικητικού επιπέδου (management- level systems)** εξυπηρετούν την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων και τις διοικητικές δραστηριότητες των μεσαίων στελεχών. Κατά κανόνα, τα συστήματα διοικητικού επιπέδου εκδίδουν περιοδικές αναφορές και όχι άμεσες εκτελεστικές πληροφορίες (π.χ. το σύστημα ελέγχου κόστους μεταθέσεων του προσωπικού που εκδίδει αναφορές για τις δαπάνες μετακόμισης κλπ.). Μερικά συστήματα διοικητικού επιπέδου υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σε μετρήσιμα ζητήματα και εστιάζουν σε λιγότερο δομημένες αποφάσεις, για τις οποίες οι ανάγκες πληροφόρησης δεν είναι σαφείς. Αυτά τα συστήματα συχνά καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις του τύπου “τι θα συμβεί αν”: Ποια θα είναι η επίπτωση στα προγράμματα

παραγωγής αν διπλασιάσουμε τις πωλήσεις το μήνα Δεκέμβριο; Οι απαντήσεις σε τέτοια ερωτήματα χρειάζονται συχνά νέα δεδομένα τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό της επιχείρησης, τα οποία δεν είναι εύκολο να αποκτηθούν από τα υπάρχοντα συστήματα εκτελεστικού επιπέδου.

**3. Τα συστήματα στρατηγικού επιπέδου (strategic-level systems)** βοηθούν τα ανώτερα στελέχη να αντιμετωπίσουν και να εξετάσουν στρατηγικά ζητήματα και μακροπρόθεσμες τάσεις, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της. Το κύριο μέλημα τους είναι να αντιστοιχίσουν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον στις υφιστάμενες δυνατότητες του οργανισμού (π.χ. ποιες είναι οι μακροπρόθεσμες τάσεις κόστους του κλάδου και ποια σχέση έχει η εταιρεία με αυτές;)

Τα πληροφοριακά συστήματα εξυπηρετούν επίσης τους κύριους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης, όπως τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, το λογιστήριο και τους ανθρώπινους πόρους. Ένας τυπικός οργανισμός έχει συστήματα εκτελεστικού, διοικητικού και στρατηγικού επιπέδου σε κάθε λειτουργικό τομέα.

#### **10.4 Παρουσίαση και Ανάλυση των Πληροφοριακών Συστημάτων**

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία (Davenport, T 2000., Hitt, L. et al., 2002: 78, Kumar, K., 2001: 60, Malone, T, et. al. 1999: 426, O' Leary, D., 2000, Laudon, K. & Laudon, J. 2006: 49) τα πληροφοριακά συστήματα έχουν κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις κύριους τύπους που αντιστοιχούν σε κάθε ένα από τα τρία οργανωσιακά επίπεδα:

1. Στο εκτελεστικό επίπεδο η επιχείρηση χρησιμοποιεί Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών (Transaction Processing Systems, TPS).
2. Στο διοικητικό επίπεδο η επιχείρηση χρησιμοποιεί Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης (Management Information Systems, MIS) και Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (Decision-Support Systems, DSS.)
3. Τέλος, στο στρατηγικό επίπεδο η επιχείρηση κάνει χρήση των Συστημάτων Υποστήριξης Διοίκησης (Executive Support Systems, ESS).

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι τέσσερις τύποι πληροφοριακών συστημάτων, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους, τι εργασίες φέρουν εις πέρας, από ποιους κυρίως χρησιμοποιούνται καθώς και πρακτικές παρουσιάσεις αυτών των συστημάτων όπως χρησιμοποιούνται από τις σημερινές επιχειρήσεις.

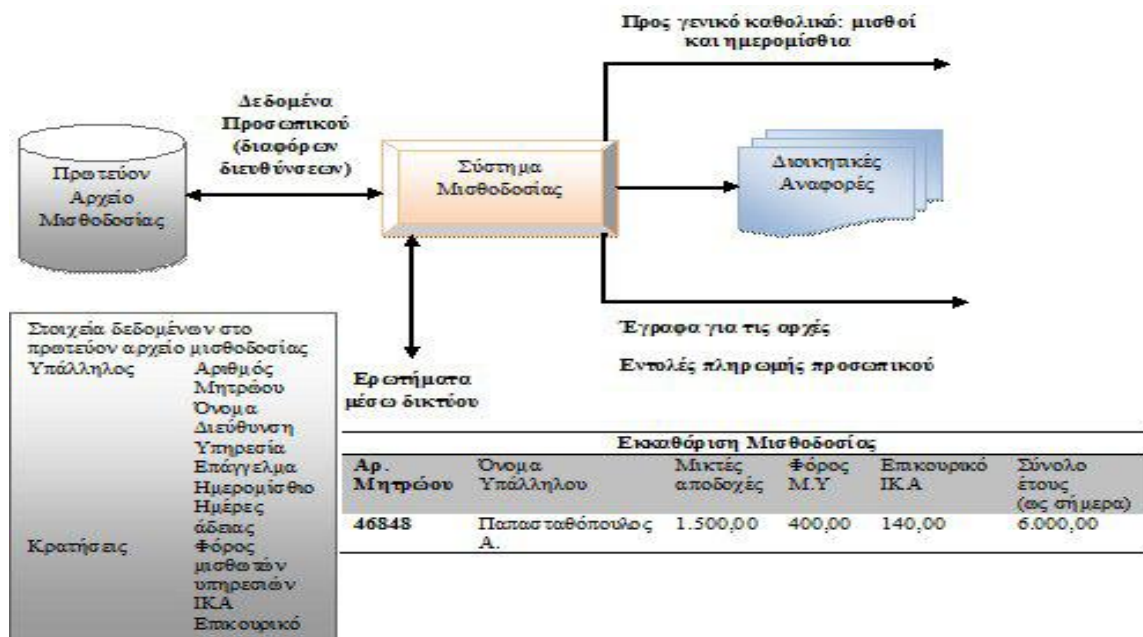
### 10.4.1 Συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών (TPS)

Τα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών είναι τα βασικά επιχειρηματικά συστήματα που εξυπηρετούν το εκτελεστικό επίπεδο του οργανισμού. Το σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών είναι ένα μηχανογραφημένο σύστημα, το οποίο εκτελεί και καταγράφει τις τρέχουσες καθημερινές συναλλαγές που είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Υπάρχουν πέντε λειτουργικές κατηγορίες επεξεργασίας συναλλαγών (TPS): πωλήσεων/μάρκετινγκ, κατασκευής/παραγωγής, χρηματοοικονομικών/λογιστηρίου, ανθρωπίνων πόρων και άλλοι τύποι συστημάτων ειδικό για ένα συγκεκριμένο κλάδο.

Πιο κάτω στο διάγραμμα 3 παρουσιάζεται ένα τυπικό λογιστικό σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών που υπάρχει στις περισσότερες επιχειρήσεις. Το σύστημα μισθοδοσίας παρακολουθεί τις πληρωμές που γίνονται στο προσωπικό. Το πρωτεύον αρχείο (master file) αποτελείται από διακριτές πληροφορίες (π.χ. όνομα, διεύθυνση αριθμό μητρώου του υπαλλήλου) που ονομάζονται στοιχεία δεδομένων. Νέα δεδομένα καταχωρίζονται στο σύστημα και ενημερώνουν τα στοιχεία δεδομένων. Τα στοιχεία του master file συνδυάζονται με διάφορους τρόπους προκειμένου να καταρτίσουν αναφορές που ενδιαφέρουν τη διοίκηση ή τις αρμόδιες κρατικές αρχές (π.χ. εφορία κλπ), καθώς και για να εκδοθούν οι εντολές πληρωμής προς το προσωπικό.

Διάγραμμα 3 Αναπαράσταση ενός συστήματος επεξεργασίας συναλλαγών (TPS) μισθοδοσίας



Πηγή: Αναπροσαρμογή από K. Laudon & J. Laudon, 2006: 50

### 10.4.2 Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS)

Η Εταιρεία Πληροφοριακών Συστημάτων Διοικήσεως των Η.Π.Α. (USA Society for, MIS) δίνει τον ακόλουθο ορισμό για τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοικήσεως, “Πληροφοριακό Σύστημα Διοικήσεως είναι το πληροφοριακό σύστημα (συνδυασμός υπηρεσιών – μέσων – λειτουργίας μηχανών), το οποίο αποσκοπεί στην συλλογή, οργάνωση, επικοινωνία και παρουσίαση των στοιχείων (data), που χρησιμοποιούνται για προγραμματισμό (planning) και έλεγχο (control) της λειτουργίας μιας επιχείρησης” (Lucey, T. 1995: 31)

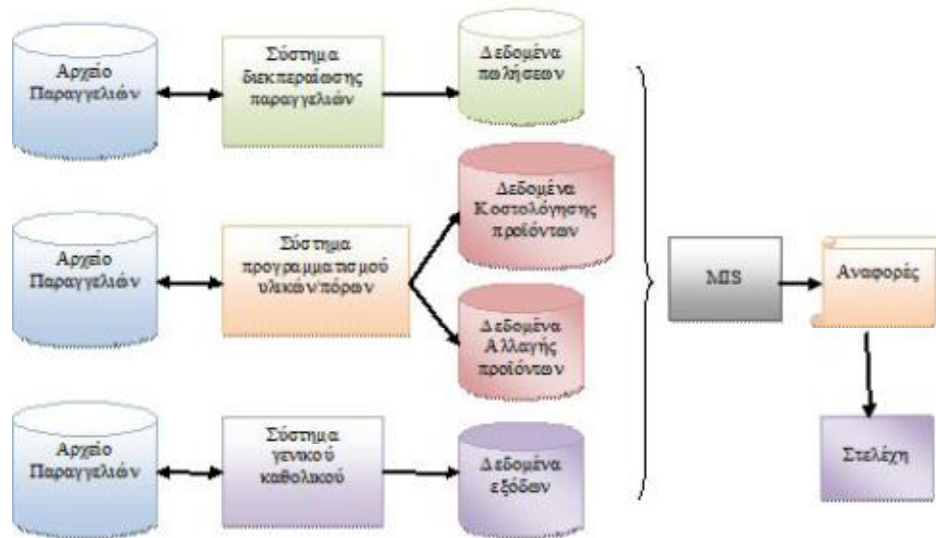
Σύμφωνα με τον Hicks, J. (1993: 159), τα κύρια χαρακτηριστικά των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης είναι:

- Ø Η ταχύτητα στην ανταπόκριση (response time) και η απλότητα στην χρήση τους.
- Ø Η εύκολη προσπέλαση στα δεδομένα (data) με κάθετη και οριζόντια ανίχνευση τους.
- Ø Η ποιοτική παρουσίαση των στοιχείων με ενδιαφέρουσες και κατανοητές παραστάσεις χρησιμοποιώντας γραφήματα, διαγράμματα κλπ.
- Ø Η δυνατότητα ανάλυσης των δεδομένων (data) με υπολογισμούς συντελεστών, αναλογιών, τάσεων, σχέσεων, προβλέψεων κλπ.

Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS) εξυπηρετούν το διοικητικό επίπεδο της επιχείρησης, εφοδιάζοντας τα στελέχη με αναφορές ή με τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε στοιχεία τρέχουσας απόδοσης και ιστορικά στοιχεία της επιχείρησης. Κατά κανόνα, βασίζονται σε δεδομένα από τα υποκείμενα συστήματα επεξεργασίας συναλλαγών.

Στο παρακάτω διάγραμμα 4 παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο ένα τυπικό MIS μετασχηματίζει τα δεδομένα επιπέδου συναλλαγών από την αποθήκη, το τμήμα παραγωγής και το λογιστήριο σε αρχεία MIS που χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για τη δημιουργία αναφορών για τα στελέχη.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΕΝΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MIS)



Πηγή: Αναπροσαρμογή από K. Laudon & J. Laudon, 2006: 51

### 10.4.3 Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS)

Η διεθνής βιβλιογραφία (Houdeshel & Watson, 1987: 128, Huber, G., 1990: 49, Sprague & Carlson, 1982, Tractinsky & Jarvenpaa, 1995: 512) έχει καταλήξει ότι τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων εξυπηρετούν και αυτά το διοικητικό επίπεδο της επιχείρησης. Αν και τα DSS χρησιμοποιούν εσωτερικές πληροφορίες από τα συστήματα TPS και MIS, συχνά δέχονται πληροφορίες και από εξωτερικές πηγές, όπως τις τρέχουσες τιμές μετοχών ή τις τιμές προϊόντων των ανταγωνιστών. Τα DSS χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό (planning), σχεδιασμό υποδειγμάτων (modeling), ανάλυση εναλλακτικών λύσεων και λήψη αποφάσεων.

Τα κύρια (στοιχεία) συστατικά του λογισμικού ενός DSS είναι τρία:

1. Το Σύστημα Διοικήσεως Βάσεων Στοιχείων (Data Base Management System 'DBMS').
- 2.. Η Βάση Στοιχείων (Data Base) των Υποδειγμάτων (models), η οποία περιλαμβάνει υποδείγματα:

Οικονομικά (financial models),  
 Λογιστικά (accounting models),  
 Στατιστικά (statistical models),  
 Παραγωγής (production models),

Ανθρωπίνων πόρων (human resource models) κ.λ.π.

3. Τα Εργαλεία Υποστηρίξεως (Support Tools) τα οποία διευκολύνουν τις αλληλεπιδράσεις των χρηστών (users interactions), με το σύστημα, για παράδειγμα:

Λίστες εργασιών (menus)

Γραφήματα (graphic display)

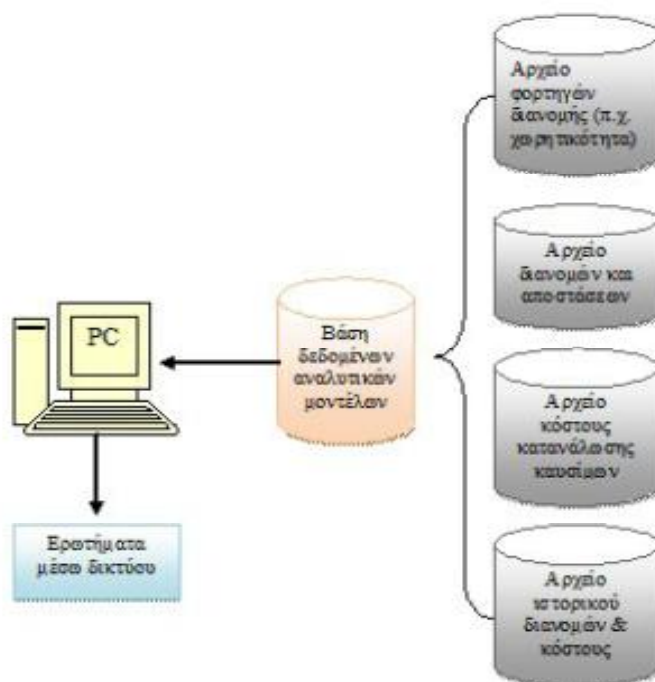
Μηχανισμούς διορθώσεων λαθών (rectifications of errors)

Σήμερα υπάρχουν δύο βασικοί τύποι συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων (DSS), τα καθοδηγούμενα από μοντέλο και τα καθοδηγούμενα από δεδομένα (Dhar & Stein, 1997). Τα καθοδηγούμενα από μοντέλο DSS είναι κυρίως αυτόνομα συστήματα, απομονωμένα από τα κύρια πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης που χρησιμοποιούν κάποιο είδος μοντέλου για να εκτελούν ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων και άλλα είδη αναλύσεων (π.χ. το σύστημα της Continental Airlines Inc. που ονομάζεται CargoProf και εξασφαλίζει ότι η Continental πουλάει όλο το διαθέσιμο χώρο στα αεροσκάφη της στην επικερδέστερη τιμή. Το σύστημα προβλέπει τη δυναμικότητα μεταφοράς φορτίων και ορίζει μια βέλτιστη τιμή ανάλογα με τις ανάγκες.

Ο δεύτερος τύπος συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων είναι τα καθοδηγούμενα από δεδομένα DSS. Αυτά τα συστήματα αναλύουν μεγάλα σύνολα δεδομένων που υπάρχουν αποθηκευμένα στα κυριότερα συστήματα του οργανισμού. Υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων δίνοντας στους χρήστες τη δυνατότητα να εξάγουν χρήσιμες πληροφορίες που ήταν προηγουμένως θαμμένες μέσα σε μεγάλες ποσότητες δεδομένων. Για παράδειγμα, μια μελέτη αγοραστικών συνηθειών σε ένα σούπερ μάρκετ μπορεί να αποκαλύψει ότι, όταν αγοράζονται πατατάκια τσιπς, αγοράζεται μαζί και ένα αναψυκτικό τύπου κόλα στο 65% των περιπτώσεων, αλλά όταν υπάρχει κάποια ειδική προσφορά, τότε το αναψυκτικό κόλα αγοράζεται στο 85% των περιπτώσεων. Με αυτές τις πληροφορίες, τα στελέχη είναι σε θέση να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις γιατί θα έχουν διαπιστώσει τη συμβολή μιας διαφημιστικής εκστρατείας στην κερδοφορία.

Στο διάγραμμα 5 παρουσιάζεται ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων για αξιολογήσεις δρομολογίων

Διάγραμμα 5: Σύστημα Αξιολόγησης Αποφάσεων (DSS) για αξιολογήσεις δρομολογίων



Πηγή: Αναπροσαρμογή από K. Laudon & J. Laudon, 2006: 52

#### 10.4.4 Συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS)

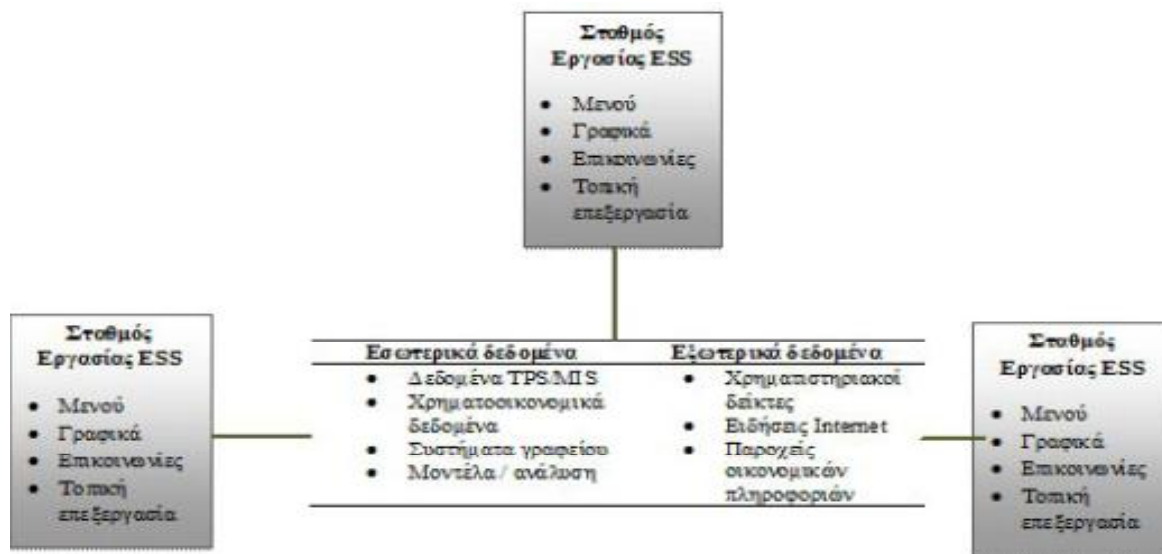
Τα ανώτερα στελέχη χρησιμοποιούν τα συστήματα υποστήριξης διοίκησης (ESS) για να λαμβάνουν αποφάσεις. Τα συστήματα αυτά εξυπηρετούν το στρατηγικό επίπεδο της επιχείρησης και αντιμετωπίζουν περιπτώσεις λήψης έκτακτων αποφάσεων που χρειάζονται κρίση, αξιολόγηση και διαίσθηση, επειδή δεν υπάρχει προσυμφωνημένη διαδικασία για την επίτευξη λύσης. Είναι σχεδιασμένα ώστε να ενσωματώνουν δεδομένα για εξωτερικά γεγονότα, όπως μια νέα φορολογική νομοθεσία ή δεδομένα για τους ανταγωνιστές, αλλά επίσης αντλούν συνοπτικές πληροφορίες από εσωτερικά MIS και DSS. Τα ESS χρησιμοποιούν το πιο προηγμένο λογισμικό γραφικών και μπορούν να παράγουν αμέσως γραφήματα και δεδομένα από πολλές πηγές και να τα παρουσιάσουν στο γραφείο ενός ανώτερου στελέχους.

Αντίθετα με τους άλλους τύπους πληροφοριακών συστημάτων, τα ESS δεν έχουν ως κύριο σκοπό την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Αντί γι' αυτό παρέχουν μια γενικευμένη υπολογιστική και επικοινωνιακή δυνατότητα, η οποία μπορεί να εφαρμόζεται σε μια μεταβαλλόμενη σειρά προβλημάτων. Παραδείγματα ερωτημάτων στα οποία τα ESS μπορούν

να βοηθήσουν να δοθεί απάντηση είναι: Με ποια επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να ασχοληθούμε; Τι κάνουν οι ανταγωνιστές; Ποιες είναι οι νέες εξαγορές που θα μας προστατεύσουν από κυκλικές υφέσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας; Ποια πρέπει να είναι τα μεγέθη των πωλήσεων μας ώστε να συγκεντρώσουμε μετρητά για μελλοντικές εξαγορές; (Rocart, J. & Treacy, M. 1982: 82).

Στο διάγραμμα 6 παρουσιάζεται το μοντέλο ενός ESS, το οποίο αποτελείται από σταθμούς εργασίας με μενού, αλληλεπιδραστικά γραφικά και δυνατότητες επικοινωνιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόσβαση σε ιστορικά δεδομένα και δεδομένα για τους ανταγωνιστές από τα εσωτερικά εταιρικά συστήματα και από εξωτερικές βάσεις δεδομένων όπως η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος

Διάγραμμα 6: Σύστημα Υποστήριξης Διοίκησης (ESS)



Πηγή: Αναπροσαρμογή από K. Laudon & J. Laudon, 2006: 53

#### 10.4.5 Οι σχέσεις των Πληροφοριακών Συστημάτων

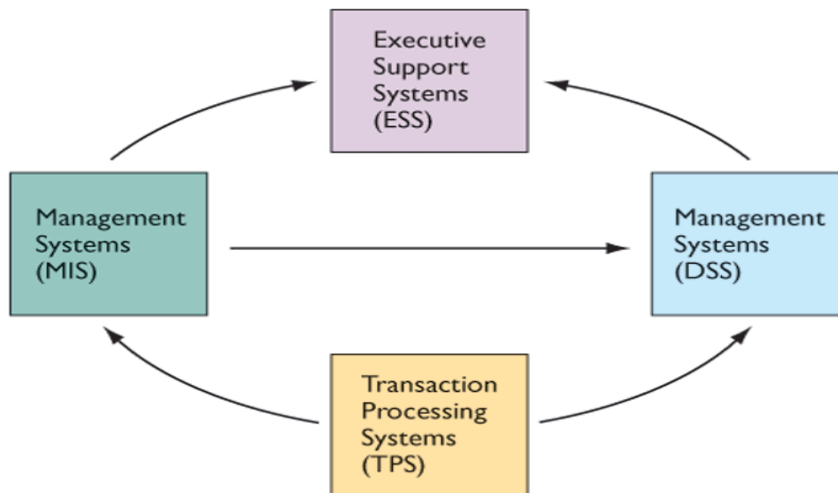
Τα πληροφοριακά συστήματα συσχετίζονται βαθμιαία μεταξύ τους, πιο συγκεκριμένα, τα TPS αποτελούν την κύρια πηγή δεδομένων για τα άλλα συστήματα, ενώ τα ESS είναι κυρίως αποδέκτες δεδομένων από τα συστήματα κατωτέρου επιπέδου. Οι άλλοι τύποι συστημάτων μπορούν να ανταλλάξουν δεδομένα μεταξύ τους. Ανταλλαγή δεδομένων μπορεί επίσης να γίνεται και μεταξύ συστημάτων που εξυπηρετούν διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς. Για παράδειγμα, μια παραγγελία που καταχωρείται σε ένα σύστημα πωλήσεων μπορεί να μεταδίδεται στο σύστημα παραγωγής ως πράξη για την παραγωγή ή την παράδοση του



προϊόντος που ορίζεται στην παραγγελία ή σε ένα MIS για την κατάρτιση χρηματοοικονομικών αναφορών.( Haramis, G. 1998)

Στο διάγραμμα 7 παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι διάφοροι τύποι συστημάτων ενός οργανισμού σχετίζονται μεταξύ τους.

Διάγραμμα 7 Σχέσεις Μεταξύ των Πληροφοριακών Συστημάτων



Πηγή: K. Laudon & J. Laudon, 2006: 54

Στην ανάλυση και στον σχεδιασμό οποιουδήποτε πληροφοριακού συστήματος πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τα παρακάτω χαρακτηριστικά που διέπουν όλα τα πληροφοριακά συστήματα (Haramis, G. 1998: 45):

- Ø Αλληλεπίδραση με το περιβάλλον (interaction with the environment): εφόσον υπάρχουν είσοδοι (inputs) στο σύστημα, όπως καταστάσεις που δείχνουν τον χρόνο των υπαλλήλων που εργάστηκαν, το είδος της εργασίας, το μισθό ή το ημερομίσθιο κ.λπ. Επίσης υπάρχουν έξοδοι (outputs), όπως επιταγές πληρωμής, αναλυτικές και συγκεντρωτικές μισθοδοτικές καταστάσεις κατά ειδικότητα, κέντρο κόστους κ.λπ.
- Ø Σκοπό (purpose): καθόσον το σύστημα έχει σχεδιαστεί έτσι που να εξασφαλίζει το ότι οι υπάλληλοι θα λάβουν την πληρωμή που τους οφείλεται σύμφωνα με το συμβόλαιο ή την συμφωνία τους με τον εργοδότη τους.
- Ø Αυτό-ρύθμιση (self- regulation): καθόσον υπάρχουν «εσωτερικοί» έλεγχοι και «συμφωνίες» (ισοζύγια) που επιτρέπουν στο σύστημα να λειτουργεί ομαλά και σύμφωνα με τα χρονοδιαγράμματα.

- Ø Αυτό-διόρθωση (self- correction): εφόσον το σύστημα έχει σχεδιασθεί να ελέγχει τις ασυνήθεις καταστάσεις ή τα πιθανά λάθη και να προβλέπει τις διαδικασίες αντιμετώπισεώς τους (π.χ. έλεγχος για πληρωτέο ποσό άνω κάποιου ορίου, εντοπισμός / σχετικό μήνυμα και διαδικασία διορθώσεως).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ**

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία (Kumar & Hillegersberg, 2000), οι επιχειρήσεις διαθέτουν συνήθως αρκετά και διαφορετικά είδη πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία υποστηρίζουν διάφορες λειτουργίες οργανωσιακά επίπεδα και επιχειρηματικές διεργασίες. Σε πρακτικό επίπεδο έχει παρατηρηθεί ότι πολλά από αυτά τα συστήματα είχαν δημιουργηθεί με άξονα διαφορετικές λειτουργίες με αποτέλεσμα να μην μπορούν να συνεργαστούν για την ανταλλαγή πληροφοριών. Για παράδειγμα, το τμήμα πωλήσεων δεν επικοινωνεί με την αποθήκη έτσι ώστε να γνωρίζει αν υπάρχει απόθεμα ή όχι κάποιων προϊόντων, οι πελάτες δεν μπορούν να παρακολουθούν την παραγγελία τους και το τμήμα παραγωγής δεν μπορεί να επικοινωνήσει με την οικονομική διεύθυνση προκειμένου να προγραμματίσουν την νέα παραγωγή. Το αποτέλεσμα από την χρήση τέτοιων συστημάτων είναι να πληγεί η αποτελεσματικότητα και η απόδοση της επιχείρησης. Τα επιχειρησιακά συστήματα (Enterprise systems) περιέχουν ένα σύνολο από ολοκληρωμένες λειτουργικές μονάδες λογισμικού και μια κεντρική βάση δεδομένων, η οποία επιτρέπει το μερισμό δεδομένων από πολλές διαφορετικές επιχειρηματικές διεργασίες και λειτουργικούς τομείς σε όλη την έκταση της επιχείρησης.

### **Η λειτουργία των Επιχειρησιακών Συστημάτων**

Τόσο η αξία όσο και οι προκλήσεις των επιχειρησιακών συστημάτων εντοπίζονται στο γεγονός ότι επιβάλλουν την ολοκλήρωση των πληροφοριακών και των επιχειρηματικών διεργασιών μιας επιχείρησης. Το επιχειρησιακό λειτουργικό (Enterprise software) αποτελείται από ένα σύνολο λειτουργικών μονάδων λογισμικού που υποστηρίζουν τις βασικές εσωτερικές διεργασίες των χρηματοοικονομικών και του λογιστηρίου, της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, της κατασκευής και της παραγωγής και του μάρκετινγκ. Το λογισμικό επιτρέπει στα δεδομένα να χρησιμοποιούνται από πολλές λειτουργίες και επιχειρηματικές διεργασίες, για τον ακριβή συντονισμό και έλεγχο του οργανισμού.

## 11.1 Επιχειρησιακά Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP)

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία (Kumar & Hillegersberg, 2000: 23, McDonnell, 2001, O' Leary, 2000, Palaniswamy, Rajagopal & Tyler, 2000: 3, Patton, 2001) τα επιχειρησιακά συστήματα (Enterprise systems) ή αλλιώς επιχειρησιακά συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (Enterprise resource planning, ERP)<sup>11</sup> προσφέρουν λύση στο παραπάνω πρόβλημα δημιουργώντας την βάση για ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα για τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ουσιαστικά, το ERP είναι ένα ολοκληρωμένο, προκαθορισμένο, πλήρως παραμετρικό λογισμικό εντός του οποίου ενσωματώνονται οι βασικές επιχειρηματικές και διοικητικές διαδικασίες παρέχοντας μία υψηλού επιπέδου άποψη για το τι γίνεται στην επιχείρηση. Επίσης, παρακολουθεί τα οικονομικά της επιχείρησης, στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό και (αν είναι εφικτό) πληροφορίες για την παραγωγή όπως τότε ένα προϊόν πρέπει να φύγει από τις αποθήκες και να πάει στα καταστήματα. Η κεντρική ιδέα πίσω από το ERP είναι ότι οι διάφορες λειτουργίες του λογισμικού πρέπει να επικοινωνούν ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης.

Σε ένα σύστημα ERP, η λογιστική εφαρμογή μπορεί να πληρώσει έναν προμηθευτή, μόλις ο υπεύθυνος υπάλληλος επιβεβαιώσει την παραλαβή των αγαθών στην αποθήκη. Ομοίως οι εφαρμογές που τιμολογούν μπορούν να εκδώσουν ένα τιμολόγιο αμέσως μόλις ο υπεύθυνος υπάλληλος επιβεβαιώσει ότι τα εμπορεύματα είναι τοποθετημένα στο φορτηγό για αποστολή στον πελάτη.

Όλα αυτά γίνονται με την ελάχιστη δυνατή ανθρώπινη παρέμβαση και γραφική εργασία.

Ο σκοπός του ERP είναι να αναπαράγει τις επιχειρηματικές διαδικασίες (πως καταγράφουμε μια πώληση, πως ελέγχουμε το ωράριο των εργαζομένων και το μισθοδοσία) με το λογισμικό, καθοδηγώντας τους υπαλλήλους της επιχείρησης που είναι αρμόδιοι για τις διαδικασίες αυτές βήμα προς βήμα και αυτοματοποιώντας όσες διαδικασίες χρειάζεται.

Τα επιχειρησιακά συστήματα δημιουργούν μοντέλα και αυτοματοποιούν πολλές επιχειρηματικές διεργασίες, όπως η διεκπεραίωση μιας παραγγελίας ή ο χρονικός προγραμματισμός μιας αποστολής εμπορεύματος, με στόχο την ολοκλήρωση των πληροφοριών σε όλη την επιχείρηση και την κατάργηση των πολύπλοκων και δαπανηρών

---

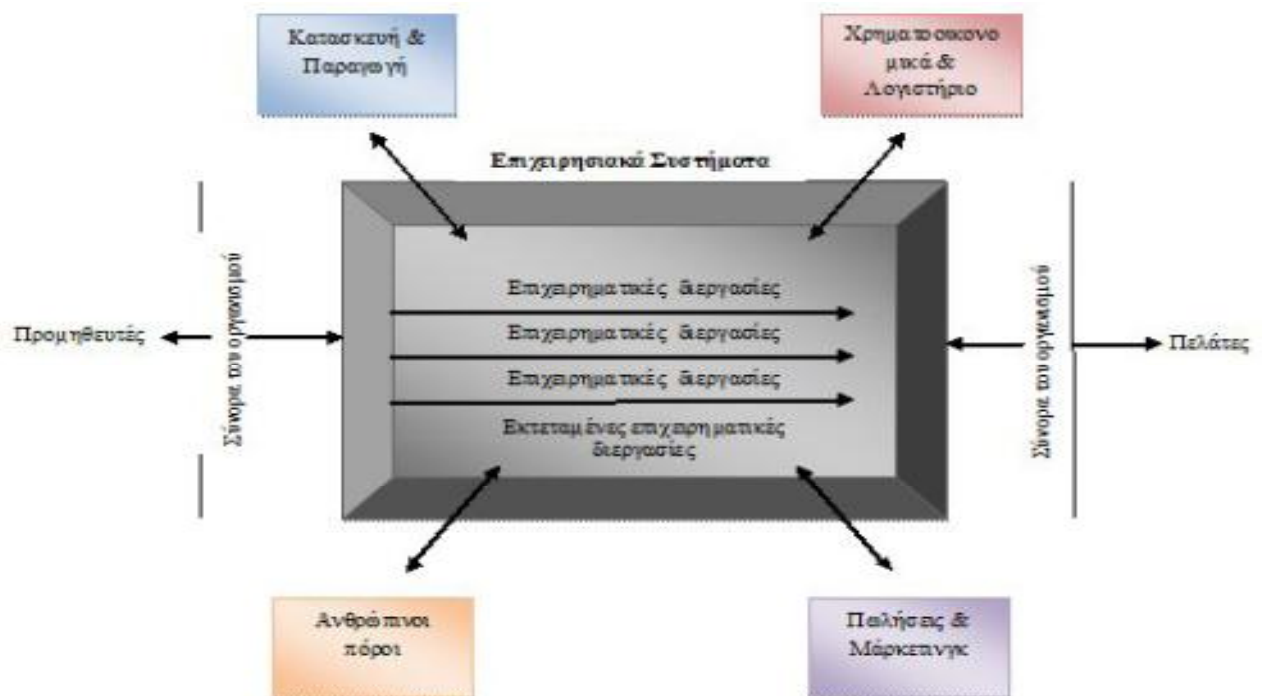
<sup>11</sup> Ο πρωταγωνιστής στην αγορά ERP, και μία εταιρία που δημιούργησε την αγορά σε ένα βαθμό, είναι η Γερμανική SAP AG με την εφαρμογή R/3. Άλλες μεγάλες εταιρίες του χώρου είναι η PeopleSoft Inc, η Oracle Corp, Baan Co NV και η J.D. Edwards & Co

συνδέσμων μεταξύ συστημάτων υπολογιστών που βρίσκονται σε διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης.

Οι πληροφορίες που προηγουμένως βρίσκονταν κατακερματισμένες σε διαφορετικά συστήματα τώρα με την ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων ρέουν ανεμπόδιστα σε ολόκληρη την εταιρεία.

Στο διάγραμμα 8 παρουσιάζεται η ενοποίηση των επιχειρηματικών διεργασιών (πωλήσεις, μάρκετινγκ, ανθρώπινοι πόροι, οικονομικά, εφοδιαστική) σχηματίζοντας εταιρικής κλίμακας επιχειρηματικές διεργασίες που ρέουν πέρα από τα επίπεδα και τις λειτουργίες της επιχείρησης, εξυπηρετώντας όλες τις διεργασίες και τα επίπεδα της.

Διάγραμμα 9 Επιχειρησιακά συστήματα – Ενοποίηση Επιχειρηματικών διεργασιών



Πηγή: K. Laudon & J. Laudon, 2007: 61

Όπως φαίνεται από το ανωτέρω διάγραμμα 9, τα δεδομένα συγκεντρώνονται από όλες τις κομβικές επιχειρηματικές διεργασίες στην συνέχεια αποθηκεύονται σε ένα ενιαίο συνολικό αποθετήριο δεδομένων από όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από άλλα τμήματα της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα είναι η διοικούσα αρχή της επιχείρησης να έχει στην διάθεση

της ακριβέστερες και εγκυρότερες πληροφορίες για το συντονισμό τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

### 11.1.1 ERP και Επιχειρήσεις

Το Enterprise Resource Planning (ERP) είναι μια λύση λογισμικού η οποία ολοκληρώνει διάφορες λειτουργίες σε ένα οργανισμό. Είναι ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα για την ορθολογική διαχείριση όλων των λειτουργιών και των πόρων της επιχείρησης. Στην ουσία, το ERP οργανώνει, κωδικοποιεί, τυποποιεί και συνδέει το σύνολο των διεργασιών της επιχείρησης: Σχεδιασμοί προϊόντων, Αγορές, Παραγωγή, Αποθήκη, Διανομή, Οικονομική Διαχείριση, Συντήρηση Ποιοτικού Ελέγχου, Ανθρώπινο Δυναμικό.

Οποιοδήποτε συμβάν στις παραπάνω διεργασίες συνδέεται με αυτόματο τρόπο με όλες τις διεργασίες που επηρεάζει π.χ. κατά την αγορά μιας παρτίδας υλικού, μετά τον έλεγχο παραλαβής, μπορούμε να έχουμε αυτόματα τις παρακάτω ενέργειες:

- Ø Ενημέρωση της αποθήκης μόνο με την καταχώρηση του αριθμού της παραγγελίας
- Ø Καθορισμός της σωστής θέσης κατά την αποθήκευση
- Ø Ενημέρωση του αντίστοιχου λογαριασμού της Γενικής Αναλυτικής Λογιστικής
- Ø Τροποποίηση (πιθανή) του προγράμματος παραγωγής, ενημέρωση της καρτέλας του προμηθευτή, υπολογισμός μέσου κόστους αποθέματος, έκδοση δελτίου ποιοτικού ελέγχου του υλικού & οδηγιών μεθόδων ανάλυσης

Έτσι, η πληροφόρηση γίνεται σε πραγματικό χρόνο (real time), τα στοιχεία τίθενται σε επεξεργασία με τρόπο ώστε να διευκολύνεται η επιχειρησιακή απόφαση και η διαχείριση των πόρων βελτιώνεται με αποτέλεσμα:

- Ø Ελεγχόμενη και ορθολογικοποιημένη λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Ø Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη, μείωση κόστους παραγωγής, πλήρη ανιχνευσιμότητα των παρτίδων ή των παραγγελιών, μεγάλη δυνατότητα απλοποίησης του συστήματος ISO 9001/ISO 9002 μέσω των ηλεκτρονικών αρχείων

Στόχος του ERP δεν είναι η εξυπηρέτηση των απαιτήσεων ενός τομέα στον οργανισμό, όπως λ.χ. του λογιστηρίου, αλλά η εξυπηρέτηση των διαδικασιών μέσα στον οργανισμό, στις οποίες διαδικασίες εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς, έτσι ώστε να μπορεί αυτός να διεκπεραιώνει τις κύριες υπηρεσίες του. Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισαχθούν σε κάποια μονάδα (module) του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του ERP τα

χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μια λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της AMR Research, οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά λογισμικού ERP είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση του πελάτη. Οι προσδοκίες μιας επιχείρησης όμως μετά την υιοθέτηση ενός συστήματος ERP είναι σίγουρα πολύ πιο σύνθετες και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Είναι βέβαιο ότι το λογισμικό ERP απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων της επιχείρησης για την αγορά, εγκατάσταση, παραμετροποίηση, εκπαίδευση, συντήρηση και βελτίωση του συστήματος. Οι πόροι αυτοί, εκτός από χρηματικά ποσά, περιλαμβάνουν και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες.

Η τελική συνισταμένη όλων αυτών θα μπορούσε θεωρητικά να απεικονιστεί σε ένα περίπλοκο μοντέλο που θα περιέγραφε τις υφιστάμενες διαδικασίες και τα τελικά οφέλη από τη χρήση του ERP συστήματος. Εφόσον όλες οι μοντελοποιημένες διαδικασίες αναλυθούν και μετρηθούν ικανοποιητικά, το τελικό αποτέλεσμα θα μπορούσε να περιγραφεί με ένα γνώριμο αριθμό: την Απόδοση της Επένδυσης (Return on Investment, ROI), που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει το κέρδος που προσδοκά η επιχείρηση από την επένδυσή της σε λογισμικό ERP.

Η εξεύρεση του ROI αποτελεί, από μόνη της, ιδιαίτερα επίπονη και δύσκολη εργασία. Υπάρχουν, όμως, κάποιες γενικές κατευθύνσεις που δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσης του ERP, όπως:

- Ø Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο: Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε ίσως μεταφράζεται και σε δυσκολία επιβίωσης.
- Ø Μείωση χρόνου καταχώρησης των δεδομένων: Η πληροφορία εισέρχεται μία φορά και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρία.
- Ø Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης (consolidation): Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και στους ομίλους επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να είναι (σε μεγάλο βαθμό) αυτόματη, με τις κατάλληλες μετατροπές στο νόμισμα, τα λογιστικά πρότυπα και τις όποιες άλλες ιδιαιτερότητες.
- Ø Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα: Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κ.λπ. Τα

Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) μέσα στα επόμενα δύο χρόνια θα είναι υποχρεωτικά για την Ελλάδα καθώς και για όλη την Ευρώπη. Ένα καλό ERP σύστημα, μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης, κάνει τη μετάβαση εύκολη και σίγουρη.

- Ø Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη: Αποτελεί ένα πρόβλημα του οποίου η λύση είναι επιτακτική όσο και δαπανηρή. Συχνά απαιτεί αλλαγή σε πλήθος άυλων παραγόντων, όπως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το λογισμικό ERP βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση άλλων παραμέτρων, όπως την ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών κ.λπ.
- Ø Μείωση λαθών: Ένας παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη μείωση των διαφυγόντων κερδών, κ.λπ.
- Ø Μείωση της ανάγκης «ανθρώπων- κλειδιών»: Με την εγκατάσταση ενός ERP συστήματος, δεν υφίσταται πλέον η εξάρτηση των επιχειρήσεων από «ανθρώπους- κλειδιά». Οι άνθρωποι αυτοί γνωρίζουν τις διαδικασίες και με την εμπειρία τους είναι απαραίτητοι για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα παραπάνω είναι τα σημαντικότερα οφέλη που μπορεί να έχει μία εταιρία από ένα ERP σύστημα. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του. Μια λανθασμένη επιλογή όχι μόνο θα κάνει το ROI<sup>12</sup> ένα όνειρο αλλά μπορεί να αποβεί και καταστροφικό για την εταιρία.

Τα προβλήματα εφαρμογής των ERP είναι διοικητικής και όχι τεχνικής μορφής. Οι τελικοί χρήστες δεν είναι έτοιμοι, αντιστέκονται στην αλλαγή, λαμβάνουν χώρα αποχωρήσεις κρίσιμου προσωπικού, χωλαίνει ο προγραμματισμός υλοποίησης και όχι το λογισμικό αυτό καθ' εαυτό. Η εμπειρία δείχνει ότι εταιρίες που ξεκίνησαν την υλοποίηση σε μεταγενέστερα στάδια τείνουν να δαπανούν μικρότερα ποσά και να περατώνουν την εφαρμογή σε σύντομο χρόνο λόγω φαινομένων μάθησης.

Η επιτυχής υλοποίηση προϋποθέτει δέσμευση, ηγεσία και συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης. Η εφαρμογή πρέπει να γίνεται κάτω από την εποπτεία ενός ευρέως αποδεκτού στελέχους από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας.

---

<sup>12</sup> ROI η απόδοση επενδύσεως (return on investment) χρησιμοποιεί τα κόστη και τις ωφέλειες μιας επένδυσης για τον υπολογισμό του ποσοστού επί τοις εκατό με το οποίο οι ωφέλειες θα υπερβαίνουν τα κόστη. Ο τύπος για την απόδοση επενδύσεως είναι ο εξής :ROI = (Ωφέλειες – Κόστη) \* 100/ Κόστη

Τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να διαθέτουν ξεκάθαρη εικόνα για το πώς η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργήσει ώστε να ικανοποιεί τους πελάτες, να παρακινεί τους εργαζόμενους και να διευκολύνει τους προμηθευτές για τα επόμενα τρία έως πέντε χρόνια. Επίσης, πρέπει να γνωρίζουν γιατί εφαρμόζεται το ERP καθώς και ποιες βασικές επιχειρησιακές ανάγκες καλύπτει. Πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι, προσδοκίες και παραδοτέα. Κατά την επιλογή, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ποιες είναι οι κρίσιμες ανάγκες που θέλει να καλύψει. Μία μεγάλη επιχείρηση μπορεί να βλέπει στρατηγικά οφέλη από βελτιωμένο κεντρικό έλεγχο και συγκέντρωση πληροφοριών και άρα να επικεντρώνεται στις τεχνολογίες ενοποιημένης πληροφοριακής υποδομής.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις μπορεί να προτιμούν συστήματα που ταιριάζουν στις επιμέρους δραστηριότητες και λειτουργίες τους και στη μείωση κόστους.

Οι προσεγγίσεις στο σχεδιασμό των διαδικασιών διαφέρουν ανάλογα με το σύστημα.

Κάποια συστήματα, όπως το SAP R3 και το People Soft, απαιτούν από την επιχείρηση να προσαρμόσει τις διαδικασίες της στις απαιτήσεις του λογισμικού. Άλλα συστήματα, όπως βάσεις δεδομένων SQL και Oracle, προσαρμόζονται πιο εύκολα και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εξειδικεύουν το λογισμικό σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Ο έγκαιρος και λεπτομερειακός προγραμματισμός της εισαγωγής θεωρείται σημαντικό στοιχείο για την επιτυχημένη εφαρμογή αλλά και τη μείωση του συνολικού κόστους του ERP. Το σημείο που θεωρείται η αρχή για την επιτυχή εγκατάσταση του ERP είναι η περίοδος πριν την εφαρμογή του συστήματος. Κατά την κρίσιμη αυτή περίοδο απαιτείται προετοιμασία σε τρία επίπεδα: εξοπλισμός, οργάνωση και καταγραφή διαδικασιών-δεδομένων, ανθρώπινο δυναμικό.

Τα τρία αυτά επίπεδα αναλύονται ως ακολούθως:

1. Εξοπλισμός: Τα συστήματα ERP έχουν αυξημένες απαιτήσεις σε υλικό (hardware).

Η υπάρχουσα υποδομή των εταιρειών συχνά δεν επαρκεί και κρίνεται αναγκαία η αναβάθμιση των συστημάτων και των δικτύων με υψηλές ταχύτητες και μεγάλες μνήμες. Συνήθως, με την επικείμενη εγκατάσταση του ERP γίνεται και αλλαγή σχεδόν στο 100% του hardware.

2. Οργάνωση και καταγραφή διαδικασιών-δεδομένων: Τα κυριότερα σημεία στα οποία αναφέρεται η οργάνωση και καταγραφή των διαδικασιών αφορούν κατ' αρχήν στα βασικά αρχεία υλικών και προμηθευτών και των αντίστοιχων δομών που χρησιμοποιούνται από το ERP, π.χ. ομάδες ειδών (material groups). Για την πλειοψηφία των εταιρειών η προετοιμασία των βασικών αρχείων πριν τη μετάβαση αποτελεί μία πρώτης τάξης ευκαιρία για τον καθαρισμό των αρχείων από περιττές ή ανενεργές εγγραφές, έτσι ώστε η μετάβαση στο νέο σύστημα να πραγματοποιηθεί με όσο το δυνατόν λιγότερα προβλήματα. Επίσης, ο



προσδιορισμός των ρόλων και των προνομίων πρόσβασης στο νέο σύστημα είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί κατά το στάδιο της προετοιμασίας.

3. Ανθρώπινο δυναμικό: Η επιλογή των ανθρώπων από πλευρά της εταιρίας που θα αναλάβουν την εκπαίδευση των υπολοίπων καθώς και τη μεταφορά των επιχειρησιακών λειτουργιών κατά την εγκατάσταση του ERP αποτελεί βασικό σημείο στην περίοδο πριν την εγκατάστασή του. Η εταιρεία θα πρέπει με κάθε λεπτομέρεια να επιλέξει τους ανθρώπους και τις αρμοδιότητες που θα έχουν στην εγκατάσταση του ERP. Μία τυπική δομή των ανθρώπων που συμμετέχουν στην εγκατάσταση του SAP είναι η ακόλουθη: Project Manager του έργου, Project coordinator του module, ο owner που έχει βασικό ρόλο στο module και ο key user που είναι αυτός που αναλαμβάνει τη διάδοση του SAP και ένας τους τελικούς χρήστες.

Η αποδεκτή μέθοδος υλοποίησης είναι μέσω εξωτερικών συμβούλων. Η φήμη και η προηγούμενη εμπειρία με συστήματα ERP πρέπει να είναι σημαντικά κριτήρια επιλογής. Η συνεργασία με ακατάλληλους συμβούλους περιπλέκει την υλοποίηση και την υιοθέτηση του συστήματος. Λίγοι θεωρούν την αμοιβή των συμβούλων ως σημαντικό κριτήριο επιλογής παρ' ότι καθίσταται πολύ σημαντικός παράγων της αναθεώρησης των δαπανών.

Πολύ σημαντική είναι η διοίκηση της υλοποίησης του συστήματος. Η ομάδα υλοποίησης θα πρέπει να αποτελείται από ικανά και αποδεκτά άτομα που θα, μπορούν να παίρνουν αποφάσεις, να αναθέτουν αρμοδιότητες και να καθορίζουν προθεσμίες. Οι πελάτες και οι προμηθευτές πρέπει να γίνονται κοινωνοί της αλλαγής διότι έτσι σχεδιάζονται καλύτερα οι διεπιχειρησιακές διαδικασίες με αποτέλεσμα να μειώνονται οι εκ των υστέρων μετατροπές. Η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος και προσδιορίζει τις προτεραιότητες. Μία επιτροπή κινητοποίησης εποπτεύει την υλοποίηση και λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις.

Ο ξεκάθαρος προσδιορισμός των επιδιωκόμενων στόχων αποτρέπει τις αποκλίσεις και επεκτάσεις που εξαντλούν τους πόρους και τον προϋπολογισμό. Θα πρέπει εξ' αρχής να προσδιοριστούν οι μονάδες του συστήματος που απαιτούνται και οι διαδικασίες που επηρεάζονται. Κατά προτίμηση πρέπει να υλοποιηθεί ένα τυποποιημένο σύστημα και να μη γίνονται εκτεταμένες αλλαγές ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πολυπλοκότητα της υλοποίησης και να τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα. Οι αλλαγές στον πηγαίο κώδικα (source code) του συστήματος πρέπει να γίνονται σε ελάχιστο βαθμό, διότι λόγω του ολοκληρωμένου χαρακτήρα των συστημάτων αυξάνεται η απαιτούμενη προσπάθεια. Εκτός της δαπάνης εξ αιτίας της επιμήκυνσης του χρόνου εισαγωγής, οι αλλαγές καθιστούν δύσκολες τις μελλοντικές αναβαθμίσεις του συστήματος.

Κάθε σύστημα επιβάλλει τη δική του λογική στην οργάνωση και την κουλτούρα μίας επιχείρησης. Το σύστημα μπορεί να επιβάλει ανασχεδιασμό των διαδικασιών ή και εισαγωγή νέων διαδικασιών. Πολλά ανώτατα στελέχη θεωρούν ότι τα προβλήματα από την εισαγωγή ενός νέου συστήματος είναι αμιγώς τεχνολογικά. Ο στόχος των ERP είναι να βελτιώσουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες, για αυτό και η εφαρμογή πρέπει να γίνεται κάτω από την εποπτεία των λειτουργικών τμημάτων και όχι από τη μηχανογράφηση. Πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες διοικητικές τεχνικές για τη διαχείριση των αλλαγών ώστε να μην υπάρξουν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους.

Δείκτες απόδοσης θα πρέπει να μετρούν συνεχώς τις επιπτώσεις του συστήματος. Οι δείκτες πρέπει να μετρούν την απόδοση του συστήματος αλλά και τις επιδόσεις των δραστηριοτήτων που υποστηρίζει (έγκαιρες παραδόσεις, χρόνοι παράδοσης σε πελάτες, κυκλοφορία αποθεμάτων, απόδοση προμηθευτών, περιθώρια κέρδους). Οι δείκτες και οι επιδόσεις πρέπει να συμφωνηθούν από την έναρξη της υλοποίησης από διοίκηση, τους πωλητές και την ομάδα υλοποίησης. Αν οι στόχοι επιτευχθούν πρέπει να δοθούν ανταμοιβές. Φυσικά πρέπει να υπάρξει στήριξη για την επίτευξη των στόχων.

Ο χρόνος που απαιτείται για την εγκατάσταση του ERP ποικίλλει από εταιρία σε εταιρία. Το χρονικό διάστημα προετοιμασίας και εγκατάστασης μπορεί να είναι από 6 μήνες έως 18 μήνες. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το χρόνο εγκατάστασης είναι οι ακόλουθοι:

Μέγεθος των δραστηριοτήτων του τμήματος προμηθειών.

Η εμπειρία από προηγούμενα μηχανογραφικά συστήματα. Εάν η εταιρία που εγκαθιστά το ERP έχει εμπειρία από άλλα μηχανογραφικά συστήματα, τότε η εγκατάσταση του ERP γίνεται πιο γρήγορα αλλά και με λιγότερα λάθη. Επιπλέον, η ύπαρξη προηγούμενου μηχανογραφικού συστήματος συνεπάγεται την ύπαρξη ηλεκτρονικών βασικών αρχείων (προμηθευτές /είδη) και επομένως η μεταφορά τους στο ERP μπορεί να γίνει πιο εύκολα, πιο γρήγορα και με λιγότερα λάθη.

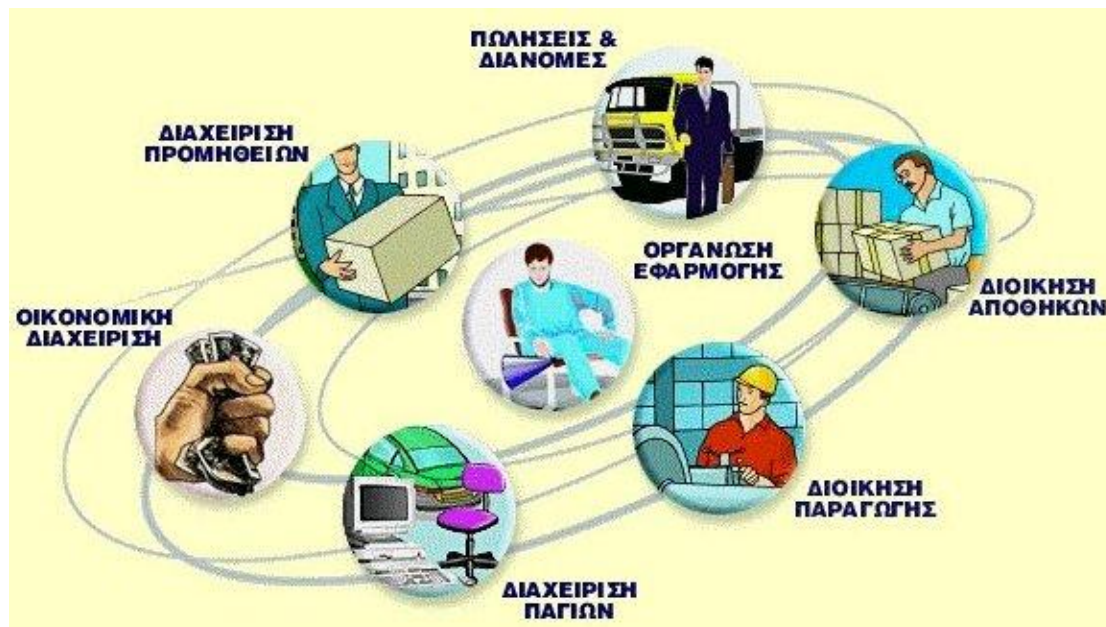
Η ύπαρξη αυτοδύναμης μηχανογράφησης ή / και στελεχών πρόθυμων και ικανών να εμπλακούν από την αρχή στη διαδικασία εγκατάστασης- προσαρμογής-εκπαίδευσης - εξοικείωσης του συστήματος αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχή πορεία του συστήματος.

Η εταιρία να αποτελεί θυγατρική μίας πολυεθνικής που έχει ήδη εγκαταστημένο το ERP. Σε αυτή την περίπτωση, η εγκατάσταση γίνεται γρήγορα και σωστά, αφού υπάρχει η εμπειρία του παρελθόντος

Το προσωπικό που θα κληθεί να λειτουργήσει το ERP πρέπει να έχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξοικείωσης σε θέματα πληροφορικής, χωρίς αυτό βέβαια να συνεπάγεται πως αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την αντίστοιχη εκπαίδευση.

Επιπλέον, μία αυξημένη αίσθηση υπευθυνότητας για αποφυγή λαθών, που θα μπορούσαν κάτω από τη δομή του συστήματος να επηρεάσουν πολλές λειτουργίες της εταιρείας (π.χ. λογιστήριο), θεωρείται δεδομένη. Η εκπαίδευση των χρηστών είναι κρίσιμη για την επιτυχή εφαρμογή.

### Συνολική εικόνα ERP



## 11.2 Επιχειρησιακά Συστήματα Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM)

Η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, οι συντομότεροι κύκλοι ζωής και η μεγαλύτερη ποικιλία των προϊόντων είναι μερικοί από τους λόγους που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται προσεχτικά τις εφοδιαστικές

αλυσίδες τους. Σήμερα, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας<sup>13</sup> δεν περιορίζεται στην εκτέλεση των παραγγελιών, αλλά συνδέεται με στρατηγικά ζητήματα, όπως είναι η δυνατότητα δημιουργίας και παράδοσης νέων προϊόντων ή η δημιουργία και η υλοποίηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων (Korczak & Johnson, 2003: 28).

### 11.2.1 Διεργασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας

Το Συμβούλιο Εφοδιαστικής Αλυσίδας της Αμερικής (Supply Chain Council), ανέπτυξε ένα μοντέλο αναφοράς λειτουργιών εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply-Chain Operations Reference-model - SCOR) ως διακλαδικό μοντέλο αναφοράς για τις διεργασίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι τα μέλη του Supply Chain Council είναι εταιρείες που ενδιαφέρονται για την εφαρμογή και την προώθηση συστημάτων και πρακτικών τελευταίας τεχνολογίας στην εφοδιαστική αλυσίδα. Το SCOR ορίζει ένα κοινό σύνολο διεργασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας για να βοηθήσει τις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τα σχετικά θέματα και να ορίζουν στόχους για τη βελτίωση της. Το SCOR εντοπίζει πέντε βασικές διεργασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας:

- Ø Προγραμματισμός: Αποτελείται από διεργασίες που εξισορροπούν αθροιστικά την προσφορά και την ζήτηση για την ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων προμήθειας, παραγωγής και παράδοσης.
- Ø Προμήθεια: Αποτελείται από διεργασίες για την προμήθεια των απαραίτητων αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Ø Κατασκευή: Αποτελείται από διεργασίες που μετασχηματίζουν ένα προϊόν σε τελικό ώστε να ανταποκρίνεται στην προγραμματισμένη ή την πραγματική ζήτηση,
- Ø Επιστροφή: Αποτελείται από διεργασίες που συνδέονται με την επιστροφή προϊόντων ή την παραλαβή προϊόντων που επιστρέφονται και περιλαμβάνει την υποστήριξη πελατών μετά την παράδοση.
- Ø Παράδοση: Αποτελείται από διεργασίες παροχής έτοιμων αγαθών και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στην πραγματική ή την προγραμματισμένη ζήτηση, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των παραγγελιών, των μεταφορών και της διανομής.

---

<sup>13</sup> Ο σκοπός της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι η, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (Mattson, 2000)

### 11.2.2 Στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας

Για την δημιουργία στρατηγικής της εφοδιαστικής αλυσίδας, η επιχείρηση χρειάζεται να κατανοήσει τις τρέχουσες εφοδιαστικές αλυσίδες και τις διεργασίες τους για να μπορούν να καταλήξουν τι είναι αυτό που πραγματικά χρειάζονται, δηλαδή τι είναι αυτό που χρειάζεται βελτίωση, ώστε να προστεθεί μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Fisher, M. (1997: 105) μια αποτελεσματική στρατηγική εφοδιαστικής αλυσίδας αντιστοιχεί με την φύση της ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό υποστήριζε ότι τα προϊόντα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες ανάλογα με την ζήτηση που παρουσιάζουν:

- Ø Λειτουργικά προϊόντα
- Ø Καινοτόμα προϊόντα

Τα λειτουργικά προϊόντα, όπως τα τυπικά προϊόντα των σούπερ-μάρκετ, έχουν προβλέψιμη ζήτηση, μακροχρόνιους κύκλους ζωής προϊόντος και συχνά μικρά περιθώρια κέρδους. Τα καινοτόμα προϊόντα, όπως τα νέα ηλεκτρονικά προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας η ζήτηση τους παρουσιάζει απρόβλεπτες διακυμάνσεις και συντομότερους κύκλους ζωής προϊόντος αλλά προσφέρουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, αφού αρχικά είναι πιο ελκυστικά για τους καταναλωτές από τα λειτουργικά προϊόντα. Τα λειτουργικά προϊόντα απαιτούν αποδοτικές εφοδιαστικές αλυσίδες που συντονίζουν τις δραστηριότητες για να ανταποκριθούν στην προβλέψιμη ζήτηση με ελάχιστα αποθέματα και με το χαμηλότερο κόστος. Τα καινοτόμα προϊόντα απαιτούν γρήγορα αποκρινόμενες εφοδιαστικές αλυσίδες με μεγαλύτερο εφεδρικό απόθεμα στρατηγικά καταναμημένο ώστε να ελαχιστοποιείται ο χρόνος ανάμεσα στην παραγγελία και την εκτέλεση της και να μεγιστοποιούνται τα ποσοστά εκτέλεσης παραγγελιών.

### 11.2.3 Τεχνολογίες E-LOGISTICS

Βλέπουμε λοιπόν ότι τα Logistics<sup>14</sup> και εφοδιαστική αλυσίδα συνδέονται άμεσα, καθώς η εφοδιαστική αλυσίδα αποτελεί το βασικότερο πεδίο εφαρμογής των Logistics, τα οποία με τη σειρά τους αποτελούν το βασικότερο μέσο για την αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ουσιαστικά τα Logistics χρησιμοποιούνται για την

---

<sup>14</sup> «Logistics είναι εκείνο το τμήμα της Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας που σχεδιάζει, υλοποιεί και ελέγχει την αποδοτική και αποτελεσματική κανονική και αντίστροφη ροή και αποθήκευση των προϊόντων, υπηρεσιών και των σχετικών πληροφοριών από το σημείο προέλευσης τους έως το σημείο κατανάλωσής τους, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών»

οργάνωση των διαδικασιών εκείνων που συνδέονται με την διακίνηση των προϊόντων, τη συχνότητα των παραδόσεων και των τρόπων/μέσων μεταφοράς. Γι' αυτό το λόγο εξάλλου, της σχέσης δηλαδή που υπάρχει μεταξύ τους, το Institute of Logistics της Μεγ. Βρετανίας έχει υιοθετήσει τον ορισμό (Σιφνιώτης, 1997, σελ. 22): “Logistics is the management of the supply chain” (Τα Logistics είναι η οργάνωση και διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας).

Οι ψηφιακές τεχνολογίες που απαντώνται συχνότερα στα logistics και την εφοδιαστική αλυσίδα είναι οι ακόλουθες:

- Ø Συστήματα Πληροφορικής: Είναι εξειδικευμένες εφαρμογές λογισμικού, που αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν το σύνολο των διαδικασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι πιο γνωστές είναι τα συστήματα επιχειρηματικού σχεδιασμού και τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Executive - SCE). Η συνηθέστερη μορφή των συστημάτων SCE είναι τα προγράμματα διαχείρισης αποθηκών (Warehouse Management System- WMS), τα οποία εν πολλοίς ταυτίζονται με τα συστήματα SCE.
- Ø Τεχνολογίες Αναγνώρισης και Κτήσης Δεδομένων (Automatic Identification & Data Capture - AIDC): Είναι εξειδικευμένες τεχνολογικές υποδομές (hardware και software), που συλλέγουν την πληροφορία τη στιγμή της δημιουργίας της -σε όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας, λ.χ. μέσα στην αποθήκη- και τη μεταβιβάζουν στο εκάστοτε πρόγραμμα (π.χ. WMS) για επεξεργασία.
- Ø Τέτοιες υποδομές είναι τα φορητά τερματικά χειρός, τα τερματικά περονοφόρων οχημάτων, οι τεχνολογικές λύσεις αυτόματης αναγνώρισης και κτήσης δεδομένων στις οποίες ανήκουν: ο γραμμωτός κώδικας (barcode), οι «έξυπνες» κάρτες, τα συστήματα αναγνώρισης χαρακτήρων και οι εφαρμογές ασύρματης ηλεκτρονικής ταυτοποίησης, ευρύτερα γνωστές με το ακρωνύμιο RFID (Radio Frequency IDentification)
- Ø Συστήματα Τηλεματικής: Είναι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στις μεταφορές και αποτελούνται από πολλά μέρη ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού (πομποδέκτες, κεραίες, μικροϋπολογιστές, τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, δορυφόροι) και λογισμικού (συστήματα GIS, πρωτόκολλα επικοινωνίας), με βασική λειτουργία την καταγραφή της γεωγραφικής θέσης του οχήματος σε πραγματικό χρόνο και την απεικόνισή της σε ηλεκτρονικό υπολογιστή
- Ø Υποδομές Δικτύων: Ο λόγος για τα ενσύρματα και τα ασύρματα τοπικά δίκτυα, που συνήθως βρίσκονται σε μια αποθήκη εξυπηρετώντας τη μετάδοση των δεδομένων από τις διάφορες φορητές συσκευές, τους υπολογιστές κ.λπ.

### **11.3 Επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM)**

Η παγκοσμιοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, το διαδίκτυο, και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν δώσει περισσότερη δύναμη στους πελάτες. Είναι ευκολότερο από ποτέ να συγκρίνει κανείς τιμές και να αλλάξει εταιρεία με το πάτημα του πλήκτρου του ποντικιού, ακόμα και αν οι εταιρείες βρίσκονται σε διαφορετικές ηπείρους. Επειδή ένα συγκριτικό πλεονέκτημα που βασίζεται σε ένα καινοτόμο νέο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να διαρκέσει πολύ λίγο, οι εταιρείες συνειδητοποιούν ότι το μόνο τους σταθερό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού μπορεί να είναι οι σχέσεις με τους πελάτες τους.

Ο όρος Customer Relationship Management ή Marketing (CRM) δηλώνει την μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης). Τα συστήματα CRM συλλέγουν και ενοποιούν δεδομένα για τους πελάτες από ολόκληρη την επιχείρηση, απομονώνοντας και αναλύοντας τα. Στη συνέχεια, μοιράζουν τα αποτελέσματα σε διάφορα συστήματα και σημεία επαφής με πελάτες σε ολόκληρη την έκταση μιας επιχείρησης. Το σημείο επαφής (touch point) είναι μια μέθοδος αλληλεπίδρασης με τον πελάτη όπως το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το συμβατικό ταχυδρομείο, το γραφείο εξυπηρέτησης πελατών κ.λπ. Τα εξελιγμένα συστήματα CRM, όταν σχεδιάζονται και υλοποιούνται σωστά, μπορούν να δημιουργήσουν μια επιχειρησιακή αρχιτεκτονική που ενοποιεί πολλές διαφορετικές επιχειρηματικές διεργασίες μιας επιχείρησης και παρέχει μια συνολική εικόνα των πελατών της, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών.

#### **11.3.1 Δυνατότητες του λογισμικού CRM**

Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες συνήθως παρέχουν λογισμικό και εργαλεία Διαδικτύου για τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση των πελατών, και το Μάρκετινγκ. Οι δυνατότητες τους περιλαμβάνουν τα παρακάτω (Laudon, K. 2006: 400):

- Ø Αυτοματοποίηση Προσωπικού Πωλήσεων (SFA): Οι λειτουργικές μονάδες αυτοματοποίησης για το προσωπικό πωλήσεων των συστημάτων CRM βοηθά το προσωπικό αυτό να αυξήσει την παραγωγικότητα του, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες πώλησης στους πιο κερδοφόρους πελάτες, σε εκείνους που είναι καλοί υποψήφιοι για πωλήσεις και υπηρεσίες. Τα συστήματα CRM παρέχουν πληροφορίες για μελλοντικές πωλήσεις και πληροφορίες επικοινωνίας, για το προϊόν, δυνατότητες

διευθέτησης του προϊόντος και δυνατότητες δημιουργίας προσφορών πωλήσεων. Το λογισμικό αυτού του είδους μπορεί να συνδυάσει πληροφορίες αυτού του είδους σχετικά με παλαιότερες αγορές ενός συγκεκριμένου πελάτη, έτσι ώστε ο πωλητής να κάνει εξατομικευμένες προτάσεις. Το λογισμικό CRM επιτρέπει στις πληροφορίες για υπάρχοντες και πιθανούς πελάτες να διακινούνται εύκολα ανάμεσα στα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ και παραδόσεων. Αυξάνει την αποδοτικότητα των πωλητών, καθώς μειώνει το κόστος ανά πώληση, το κόστος απόκτησης νέων πελατών και διατήρησης των παλαιών. Το λογισμικό CRM έχει επίσης δυνατότητες πρόβλεψης πωλήσεων, διαχείρισης πωλήσεων κατά περιοχή και ομαδικών πωλήσεων.

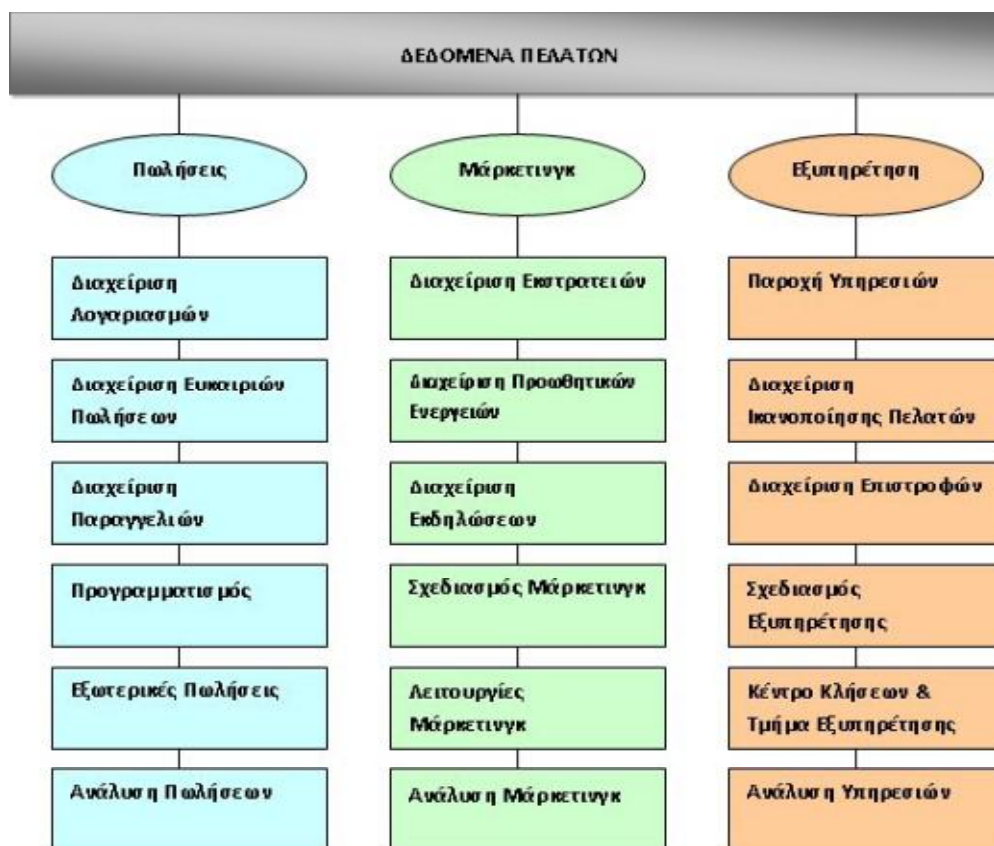
- Ø Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service): Οι λειτουργικές μονάδες εξυπηρέτησης πελατών στα συστήματα CRM παρέχουν πληροφορίες και εργαλεία για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των κέντρων κλήσεων, των υπηρεσιών υποστήριξης και των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών. Διαθέτουν δυνατότητες ανάθεσης και διαχείρισης των αιτημάτων εξυπηρέτησης των πελατών. Μια τέτοια δυνατότητα είναι οι τηλεφωνικές γραμμές προώθησης αιτημάτων ή παροχής συμβουλών. Η βελτιωμένη πρόσβαση σε σταθερές και ακριβείς πληροφορίες πελατών μπορεί να βοηθήσει τα κέντρα κλήσεων να χειρίζονται περισσότερες κλήσεις κάθε μέρα και να μειώνουν την διάρκεια κάθε κλήσης. Με τον τρόπο αυτό, τα κέντρα κλήσεων και οι ομάδες εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα, μειωμένο χρόνο συναλλαγής και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών με μικρότερο κόστος. Τα συστήματα CRM μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν δυνατότητες αυτοεξυπηρέτησης που βασίζονται στον Ιστό. Η τοποθεσία της εταιρείας στον Ιστό μπορεί να διαμορφωθεί κατάλληλα για να παρέχει στους πελάτες εξατομικευμένες πληροφορίες υποστήριξης και την δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας με το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών για επιπλέον βοήθεια.
- Ø Μάρκετινγκ: Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζουν έρευνες άμεσου μάρκετινγκ παρέχοντας δυνατότητες λήψης δεδομένων υπαρχόντων και πιθανών πελατών, για την παροχή πληροφοριών σχετικών με προϊόντα και υπηρεσίες, για την αξιολόγηση ευκαιριών πωλήσεων για στοχευόμενο μάρκετινγκ, και για τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση της αλληλογραφίας ή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου άμεσου μάρκετινγκ. Οι λειτουργικές μονάδες του μάρκετινγκ περιλαμβάνουν επίσης εργαλεία για την ανάλυση δεδομένων σχετικών με το μάρκετινγκ και του πελάτες, όπως εντοπισμός επικερδών και μη πελατών, σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών για συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα



του πελάτη και εντοπισμός ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις,<sup>15</sup> αναβαθμιστικές πωλήσεις<sup>16</sup> και ομαδική τιμολόγηση<sup>17</sup>

Τα κυριότερα προϊόντα λογισμικού CRM υποστηρίζουν επιχειρηματικές διεργασίες των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και του μάρκετινγκ, ενοποιώντας πληροφορίες για τους πελάτες από πολλές διαφορετικές πηγές. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις πιο σημαντικές δυνατότητες για τις διεργασίες πωλήσεων, εξυπηρέτησης και μάρκετινγκ, οι οποίες περιλαμβάνονται στα περισσότερα μεγάλα προϊόντα λογισμικού CRM.

**Πίνακας 2: Δυνατότητες του Λογισμικού CRM**



Πηγή: Laudon, K. Et al., 2006: 401

<sup>15</sup> Σταυροειδής πώληση (cross-selling): Προώθηση συμπληρωματικών προϊόντων στους πελάτες.

<sup>16</sup> Αναβαθμιστική πώληση (up-selling): Προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλότερης αξίας σε νέους ή υπάρχοντες πελάτες.

<sup>17</sup> Ομαδική τιμολόγηση (bundling): Σταυροειδής πώληση στην οποία ένας συνδυασμός προϊόντων πωλείται ως πακέτο σε τιμή χαμηλότερη από το συνολικό κόστος των μεμονωμένων προϊόντων

### 11.3.2 CRM και Επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν αποδοτικά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες μπορούν να αποκομίσουν πολλά οφέλη, όπως αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, μειωμένα κόστη άμεσου μάρκετινγκ, αποδοτικότερο μάρκετινγκ και χαμηλότερο κόστος απόκτησης και διατήρησης των πελατών. Οι πληροφορίες των συστημάτων CRM μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις, εντοπίζοντας τους πιο επικερδείς πελάτες και τμήματα πελατείας για εστιασμένο μάρκετινγκ, σταυροειδής πωλήσεις<sup>18</sup> και αναβαθμιστικές πωλήσεις<sup>19</sup>. Οι απώλειες πελατών θα μειωθούν καθώς και οι πωλήσεις, οι υπηρεσίες και το μάρκετινγκ ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών.

Από την άλλη, η επιστήμη μας έχει αποδειξει όπου υπάρχει μία δύναμη-ενέργεια υπάρχει και η αντίθετη της. Δηλαδή, όπου υπάρχουν ή δημιουργούνται ευκαιρίες-οφέλη εμφανίζονται παράλληλα απειλές-μειονεκτήματα.

Έτσι και τα συστήματα CRM<sup>20</sup> εκτός από τα οφέλη που προσφέρουν στις επιχειρήσεις κρύβουν και παγίδες. Η πιο βασική παγίδα αφορά το κόστος. Το κόστος κυριότητας των συστημάτων CRM είναι σημαντικά υψηλότερο από την αγορά του απαιτούμενου λογισμικού, υλικού και των εργαλείων βάσεων δεδομένων. Αρκεί να λάβουμε υπόψη μας μόνον τα έξοδα συντήρησης και ολοκλήρωσης του λογισμικού μπορεί να αντιστοιχούν σε κόστος τετραπλάσιο από εκείνο των αδειών χρήσης του λογισμικού. (Ebner, et al., (2002: 51).

Για τους λόγους αυτούς το ποσοστό αποτυχίας των συστημάτων CRM μπορεί να φτάσει το 55% με 75% λόγω του υπερβολικού κόστους, των προκλήσεων ολοκλήρωσης και της χαμηλής αποδοχής του νέου συστήματος από τους χρήστες του (Reinartz, W. J. & Chugh (2002: 212), Yu, L. (2001: 19).

Για την επιτυχή χρήση των συστημάτων CRM απαιτείται ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διεργασιών, αλλαγές στις οργανωτικές διεργασίες και στη διαχείριση των δεδομένων έτσι

---

<sup>18</sup> Σταυροειδής Πωλήσεις (cross- selling) είναι η προώθηση συμπληρωματικών προϊόντων στους πελάτες. Για παράδειγμα, μια εμπορική εταιρεία από την οποία ένας πελάτης έχει αγοράσει ένα υπολογιστή μπορεί να προωθηθεί ένας εκτυπωτής

<sup>19</sup> Αναβαθμιστική Πώληση (up- selling) είναι η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης αξίας σε νέους ή υπάρχοντες πελάτες. Για παράδειγμα, μια εταιρεία πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να πείσει ένα καλό πελάτη της να αναβαθμίσει το προσωπικό του υπολογιστή ή τους υπολογιστές τις εταιρείας του, για μεγαλύτερες ταχύτητες, αποθήκευση κ.λπ.

<sup>20</sup> Το CRM είναι η υποδομή που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες που παραμένουν πάντα πιστοί *Dyche, 2002*

ώστε να επιτευχθεί διαλειτουργική ολοκλήρωση σε ολόκληρη την επιχείρηση. Οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η εξυπηρέτηση των πελατών που ίσως θεωρούνταν ξεχωριστές λειτουργίες πρέπει να ολοκληρωθούν. Οι υπάλληλοι, οι επιχειρηματικοί εταίροι και οι τρίτοι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να μοιράζονται των πελατών. Πολλές επιχειρήσεις υποτιμούν το βαθμό στον οποίο πρέπει να συμμετέχουν στις σχέσεις με τους πελάτες όλα τα τμήματα της επιχείρησης καθώς και τον απαιτούμενο βαθμό ολοκλήρωσης. Η τεχνολογία δεν μπορεί να χειριστεί τις σχέσεις με τους πελάτες, αν δεν λυθούν πρώτα αυτά τα διοικητικά και οργανωτικά ζητήματα (Day, G. 2003: 82)

### **11.3.3 Σχέση ERP και CRM**

Όπως είπαμε το ERP είναι ένα εργαλείο ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού το οποίο υποστηρίζει τις παρασκηνιακές λειτουργίες (back – end) της επιχείρησης (π.χ σχεδιασμός και προγραμματισμός παραγωγής, προμήθειες , έλεγχος υλικών κλπ) . Το CRM από την άλλη πλευρά είναι αυτό που επεμβαίνει στις κύριες λειτουργίες των πωλήσεων , του μάρκετινγκ και της υποστήριξης μετά την πώληση (after sales service) .Οι διεργασίες αυτές είναι συνήθως οι διεργασίες πρώτης γραμμής στην επιχείρηση (front –end) και αφορούν την άμεση επαφή με τον πελάτη .Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η σχέση του ERP με το CRM στη σύγχρονη επιχείρηση είναι πολύ ισχυρή. Αφού το back – end σύστημα που υποστηρίζει τις δραστηριότητες τις επιχειρήσεις στο παρασκήνιο , πρέπει να έχει μια απόλυτα αρμονική συνεργασία με το front-end σύστημα ώστε να επιτευχθούν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Σε μια επιχείρηση η εγκατάσταση ενός CRM δεν πρόκειται να είναι λειτουργική εάν δεν συσχετιστεί με το ERP , διότι το CRM χρειάζεται τις πληροφορίες που περιέχονται στο ERP ώστε να είναι αποτελεσματικό. Αυτή η σχέση βέβαια δεν είναι αμφίδρομη. Ένα ERP δεν παρουσιάζει καμιά ουσιαστική εξάρτηση από το CRM. Αυτό που ενώνει λοιπόν αυτά τα δυο στρατηγικά εργαλεία είναι πρώτον , το γεγονός ότι για να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο CRM πρέπει η ολοκλήρωση του να γίνει με το ERP και δεύτερον, ότι και τα δύο αυτά εργαλεία αποτελούν σημαντικό κομμάτι για μια επιχείρηση και μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

### 12.1 Ιστορία του Διαδικτύου

Το Διαδίκτυο δημιουργήθηκε ως διασύνδεση δεδομένων (data link) μεταξύ ενός αριθμού ακαδημαϊκών κοινοτήτων αλλά συντόμως χρησιμοποιήθηκε και από τις επιχειρήσεις για να φέρουν σε επαφή υπαλλήλους που βρίσκονται σε απομακρυσμένα γραφεία, για να διατηρούν επαφή με πελάτες και προμηθευτές και για να διανέμουν πιο γρήγορα πληροφορίες πωλήσεων. Η εμφάνιση μιας πιο νέας και φιλικής προς το χρήστη εφαρμογής του Internet, η οποία ονομάζεται World Wide Web (Παγκόσμιο Δίκτυο)<sup>21</sup> προσφέρει στις επιχειρήσεις πρόσβαση σε εκατομμύρια νέους πελάτες έναντι ενός κλάσματος του κόστους διαφήμισης στον Τύπο ή στην τηλεόραση. Το WWW χρησιμοποιεί μια τεχνολογία που ονομάζεται hypertext (υπερ- κείμενο), το οποίο δίνει δυνατότητα στους χρήστες να μεταβαίνουν από μια βάση δεδομένων Η/Υ σε κάποια άλλη κάνοντας ένα απλό «κλικ» στα εικονίδια ή στο κείμενο της κάθε ιστοσελίδας (Kotler, P. 2000: 47).

Το Διαδίκτυο ως παγκόσμιο πληροφοριακό σύστημα μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερα διακριτά και δομημένα επίπεδα.

- Ø Υποδομή Υλικού: Περιλαμβάνει τους υπολογιστές, δηλαδή τα μέσα διασύνδεσης, όπως τα καλώδια και τον υπόλοιπο δικτυακό εξοπλισμό, καθώς και τους δρομολογητές. Η υποδομή υλικού συνιστά τη ραχοκοκαλιά πάνω στην οποία το Διαδίκτυο δομείται και καθίσταται προσβάσιμο. Η υποδομή αυτή λειτουργεί χωρίς την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα.
- Ø Υποδομή Λογισμικού: Περιλαμβάνει τα πρωτόκολλα και τις μεθόδους επικοινωνίας. Η υποδομή αυτή λειτουργεί χωρίς τη συνεχή παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα.
- Ø Πνευματική Υποδομή: Περιλαμβάνει το περιεχόμενο του Διαδικτύου, όπως δημιουργείται, συντηρείται και ανανεώνεται από τους χρήστες του. Είναι το πρώτο επίπεδο στο οποίο πραγματοποιείται η ανθρώπινη επικοινωνία. Περιλαμβάνει κείμενα, εικόνες, video, γραφικά και προγράμματα-εφαρμογές.
- Ø Κοινωνική Υποδομή: Είναι το επίπεδο όπου οι συναλλαγές δεδομένων επεκτείνονται εξελίσσοντάς τις κοινωνικές σχέσεις στο Διαδίκτυο (Σιώμκος & Τσιάμης, 2004: 72)

---

<sup>21</sup> Το World Wide Web (WWW) εμφανίστηκε το 1992 online, δημιουργία του Tim Berners-Lee του CERN, του Ευρωπαϊκού Εργαστηρίου μοριακής φυσικής στην Γενεύη (σήμερα καθηγητή στο MIT). Τον Οκτώβριο του 1993 υπήρχαν περισσότεροι από 200 διακομιστές Web και τον Ιούνιο του 1995, ο συνολικός αριθμός των διακομιστών Web στο Internet ξεπερνούσε τα 6,5 εκατομμύρια (Kraynak, J. & J. Habraken 1997: 5)

Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις και οι διοικούντες αυτών βρίσκονται σε συνεχή εγρήγορση καθώς βλέπουν ότι η τεχνολογία παράγει συνεχή ροή ευκαιριών. Κι όμως, όπως αναφέρει ο παγκοσμίου φήμης στο χώρο του Μάρκετινγκ Philip Kotler (2000: 48), για να εκμεταλλευτεί κανείς την τεχνολογία χρειάζεται να βαδίσει πάνω σ' ένα τεντωμένο σχοινί. Οι επιχειρηματίες πρέπει να αποφύγουν να ενταχθούν σ' αυτό πάρα πολύ νωρίς (δηλ. πριν να είναι έτοιμη η αγορά) ή πάρα πολύ αργά (αφού προηγουμένως έχει κατακτηθεί η αγορά). Κάθε νέα τεχνολογία απαιτεί πολλή υπομονή, πολλές επενδύσεις, καθώς επίσης και την υποστήριξη επιχειρήσεων που επενδύουν σε επισφαλείς δραστηριότητες (venture capital firms).

Είναι πραγματικότητα ότι λίγες επιχειρήσεις έχουν κερδίσει χρήματα από τους χρήστες του Διαδικτύου, ενώ υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από τους υπεύθυνους μανάτζμεντ των επιχειρήσεων, όπως η ασφάλεια, η τεχνολογία, το κόστος καθώς και θέματα πολιτισμικής και νομικής φύσης (Kotler, P., 2000: 48):

Λόγω του ότι η τεχνολογία και το πρωτόκολλο του Internet αναπτύσσονται με ιλιγγιώδη ταχύτητα, είναι απίθανο τα μειονεκτήματα αυτά να εμποδίζουν τα εκατομμύρια επιχειρήσεων και των καταναλωτών που συνδέονται καθημερινά με το δίκτυο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Michael Porter στο άρθρο του "Strategy and the Internet" στο περιοδικό «Harvard Business Review» (2001: 64): «Το βασικό ζήτημα δεν είναι εάν θα αναπτυχθεί η τεχνολογία του Internet από τις επιχειρήσεις – άλλωστε δεν έχουν άλλη επιλογή αν φυσικά επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές – αλλά πως θα την αναπτύξουν»

## **12.2 Η χρήση του Διαδικτύου από τα στελέχη των επιχειρήσεων**

Το Διαδίκτυο παρέχει τεράστια οφέλη στις επιχειρήσεις . Το κόστος της επικοινωνίας (ηλεκτρονική επικοινωνία – e-mail) μέσω του διαδικτύου είναι σχεδόν μηδαμινό. Συγχρόνως, το διαδίκτυο καθιστά ευκολότερο και λιγότερο δαπανηρό για τις επιχειρήσεις , το συντονισμό της εργασίας μικρών ομάδων που ανοίγουν νέες αγορές σε απομονωμένα μέρη. Το παγκόσμιο δίκτυο λοιπόν διευκολύνει το ηλεκτρονικό εμπόριο ( e- commerce), προσδίδοντας παγκόσμιο χαρακτήρα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η επιχείρηση αποκτά ένα πρόσωπο προς τα έξω και κρίνεται συνεχώς από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων που επισκέπτονται το site της , σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η υιοθέτηση του Ιντερνετ από έναν κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι δυνατόν να συμβάλει στην ανάπτυξη αυτού του κλάδου σε μικρό χρονικό διάστημα . Οι επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας στη χώρα μας , π.χ ., έχουν δημιουργήσει τη δική τους ιστοσελίδα

στο Ιντερνετ και έτσι γρήγορα και χωρίς ιδιαίτερο κόστος προωθούν αποτελεσματικά , παγκόσμια τις υπηρεσίες που προσφέρουν . Για ορισμένα προϊόντα και υπηρεσίες είναι δυνατόν , με τη χρήση του Ιντερνετ , μια μικρή επιχείρηση να αποσπάσει σε μικρό χρονικό διάστημα ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς από μια μεγάλη και παραδοσιακή επιχείρηση του κλάδου. Η σύγκριση των τιμών μέσω του Ιντερνετ μπορεί να επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά . Γι αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές των τιμών και να προσαρμόζονται ανάλογα.

Το διαδίκτυο αντιπροσωπεύει σίγουρα μια ευκαιρία για όλους εκείνους που συμμετέχουν στην τεχνική , εμπορική και κοινωνική ανάπτυξη του , γιατί είναι το όχημα που μεταφέρει τη γνώση , και γνώση= ωφέλεια /κέρδος.

Το διαδίκτυο προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα :

- Ø Μείωση του κόστους : Η μείωση αυτή επιτυγχάνεται από την ελάττωση της δύναμης των πωλητών της επιχείρησης , από τον περιορισμό των τηλεφωνικών συνδιαλέξεων , από τη μείωση έκδοσης διαφημιστικού υλικού κ.α. Όλες αυτές οι υπηρεσίες καλύπτονται τώρα από το διαδίκτυο μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e- mail).
- Ø Παρέχει μεγαλύτερες δυνατότητες στο μάρκετερ : Ο μάρκετερ έχει τώρα άμεση και γρήγορη πρόσβαση στην πληροφόρηση και έτσι είναι δυνατό να εντοπίζει γρήγορα τις υπάρχουσες ανάγκες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες .
- Ø Προσφέρει καλύτερες επικοινωνίες : Αυτές περιλαμβάνουν επικοινωνίες με τους μεσάζοντες , τους πελάτες και το προσωπικό της επιχείρησης .
- Ø Παρέχει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες και την επιχείρηση :Το διαδίκτυο προσφέρεται για άμεσες αμφίδρομες ερωτήσεις /απαντήσεις μεταξύ επιχείρησης και πελατών της, όπως πχ για τις τιμές τους όρους πληρωμής, για τα αποθέματα κ.α
- Ø Η σύνδεση με το διαδίκτυο δεν είναι προνόμιο των μεγάλων επιχειρήσεων, αφού το κόστος σύνδεσης είναι μικρό. Έτσι, σήμερα και οι μικρές επιχειρήσεις, χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια, έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση και στην επικοινωνία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εφαρμόζει από το 1994 ένα πρόγραμμα ανάπτυξης της κοινωνίας της πληροφορίας. Στη χώρα μας το πρόγραμμα αυτό προωθείται από το Υπουργείο Ανάπτυξης με την ονομασία «ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ<sup>22</sup>». Με αυτό χρηματοδοτούνται κατά

---

<sup>22</sup> Το go- online.gr, επίσημος κόμβος της "Εκπαιδευτικής Στήριξης του Δικτυωθείτε", έχει ως σκοπό την παροχή πληροφόρησης προς τις ΜΜΕ που εντάσσονται στο πρόγραμμα "ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ" σχετικά με τις ΤΠΕ και το ηλεκτρονικό επιχειρείν καθώς και υπηρεσιών υποστήριξης για να τις ενσωματώσουν στη λειτουργία τους.

50% όλες οι ΜΜΕ που επιθυμούν να αγοράσουν Η/Υ και να συνδεθούν με το διαδίκτυο. Σε αυτό το πρόγραμμα συμμετέχουν, ήδη, 12.000 επιχειρήσεις.

### **12.3 Internet στρατηγικές marketing**

Ο όρος «internet marketing strategies» περιλαμβάνει όλους τους τρόπους με τους οποίους μπορεί κάποιος να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει μέσω του διαδικτύου, να γιγαντώσει την προβολή της επιχείρησής του, να προσεγγίσει νέους πελάτες, να μειώσει τα λειτουργικά κόστη και να αυξήσει τα κέρδη.

Το internet marketing αποτελεί ένα τεράστιο κανάλι προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών και μία νέα σχετικά μέθοδο για να μεταφέρετε την επιχείρησή σας σε ένα νέο ανώτερο επίπεδο.

Το internet marketing ή online marketing αφορά, την επιχείρησή που δραστηριοποιείται αποκλειστικά online, είτε μερικώς online, είτε αποκλειστικά offline. Το διαδίκτυο είναι ένα καταπληκτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσετε για να μεταδώσει ένα μήνυμα της εταιρίας στους καταναλωτές, να προωθήσει προϊόντα και υπηρεσίες και να πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς για τον ανταγωνισμό ή της ανάγκες των καταναλωτών.

Στο εξωτερικό, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συμπεριλάβει τις internet marketing strategies, σαν μέρος του γενικότερου marketing mix που ακολουθούν. Στην Ελλάδα οι ρυθμοί αφομοίωσης του διαδικτύου από τον επιχειρηματικό κόσμο είναι σαφώς πιο αργοί, αναπόφευκτα όμως θα επιταχυνθεί και θα αναγνωριστεί το internet marketing ως σημαντικό κανάλι προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών.

Το internet marketing mix αποτελείται από 4 βασικά στοιχεία του marketing, προσαρμοσμένα στον ηλεκτρονικό κόσμο. Τα στοιχεία του παραδοσιακού marketing mix είναι τα εξής: 1) Προϊόν, 2) Τιμή, 3) Τοποθεσία, 4) Προώθηση.

Η ραγδαία ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση του διαδικτύου, ανάγκασε τον επιχειρηματικό κόσμο να προσαρμόσει τα 4 αυτά βασικά στοιχεία σε ένα νέο περιβάλλον, το ηλεκτρονικό, το οποίο τείνει να αποδειχτεί αποδοτικότερο από το φυσικό.

Το internet αλλάζει την μορφή της οικονομίας και τον τρόπο που τα προϊόντα διατίθενται στην αγορά. Πλέον οι καταναλωτές είτε αγοράζουν μέσω internet, είτε εξετάζουν τα προϊόντα online, πριν αποφασίσουν να τα αγοράσουν με τον παραδοσιακό τρόπο από ένα φυσικό κατάστημα.

Πολλοί υποστηρίζουν πως θα πρέπει να προστεθεί και ένα 5ο στοιχείο στο παραδοσιακό marketing mix<sup>23</sup>, το οποίο είναι ο Άνθρωπος. Ας δούμε λίγο πιο αναλυτικά τα στοιχεία του marketing mix και τον τρόπο με τον οποίο προσαρμόζονται στον κόσμο του διαδικτύου:

#### Ø Προϊόν

Στο παραδοσιακό marketing mix το στοιχείο «προϊόν» αντιπροσωπεύει τα φυσικά του χαρακτηριστικά, την χρησιμότητά του, τις διαφορές που έχει από αυτά των ανταγωνιστών και τα οφέλη που προσφέρει. Σε ένα παραδοσιακό κατάστημα ο πελάτης έχει την ευκαιρία να δει το προϊόν από κοντά, να το αγγίξει να το αισθανθεί. Το πλεονέκτημα αυτό εξαφανίζεται όταν προσπαθήσει να το αγοράσει από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα.

Στο internet marketing mix, το στοιχείο προϊόν, αφορά τις προσπάθειες του επιχειρηματία να ελαχιστοποιήσει τις συνέπειες από την έλλειψη του συγκεκριμένου πλεονεκτήματος που έχει ο πελάτης. Σε προϊόντα μαζικής παραγωγής το πρόβλημα δεν είναι τόσο έντονο, αφού ο πελάτης ήδη γνωρίζει πως είναι και με τι μοιάζει το προϊόν.

Η πραγματική πρόκληση βρίσκεται στα προϊόντα που δεν βγαίνουν σε μαζική παραγωγή, ο πελάτης δεν γνωρίζει πως ακριβώς είναι ή γνωρίζει πως είναι, αλλά δεν μπορεί να γνωρίζει αν το προϊόν είναι για αυτόν, παρά μόνο αν το έχει στα χέρια του.

Η πιο κλασική αντιμετώπιση του προβλήματος είναι η παρουσίαση του προϊόντος όσο καλύτερα γίνεται. Πλήρης και αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του, πολλές φωτογραφίες από διαφορετική οπτική γωνία και τώρα τελευταία video.

#### Ø Τιμή

Ποια θα είναι η τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ώστε να είναι ανταγωνιστική και να επιτρέπει ένα καλό κέρδος. Στο παραδοσιακό marketing, η ιδανική τιμή είναι αυτή που μεγιστοποιεί το κέρδος. Το διαδίκτυο άλλαξε εντελώς τα δεδομένα στο θέμα της τιμής.

Πολλά λειτουργικά κόστη εξαφανίστηκαν, όπως ενοίκια και υπάλληλοι, κάτι που αντανακλάται στην τιμή διάθεσης του προϊόντος. Επίσης στο ηλεκτρονικό εμπόριο δεν υπάρχουν μεσάζοντες, αφού δίνεται η ευκαιρία στους εμπόρους χονδρικής να διαθέσουν τα προϊόντα τους απευθείας στους καταναλωτές.

---

<sup>23</sup> marketing mix : Ο όρος αυτός, σημαίνει το συνδυασμό και συντονισμό των διαφόρων ελεγχόμενων μεταβλητών του μάρκετινγκ, τις οποίες διαλέγει η επιχείρηση και που προσδιορίζουν το πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης για να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Το «μίγμα του μάρκετινγκ» είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης



Από την άλλη, το ηλεκτρονικό εμπόριο αύξησε κατακόρυφα τον ανταγωνισμό, δίνοντας στην τιμή ένα ακόμα πιο πρωταγωνιστικό ρόλο. Ο πελάτης έχει την δυνατότητα να επισκεφτεί 10 διαφορετικά ηλεκτρονικά καταστήματα, μέσα σε διάστημα 10 λεπτών

Μπορεί με λίγα λόγια να κάνει έρευνα αγοράς, εύκολα και γρήγορα και να καταλήξει εκεί που θα βρει την χαμηλότερη τιμή. Στον φυσικό κόσμο ο πελάτης δεν μπαίνει καν στην διαδικασία της έρευνας αγοράς.

Ένα ακόμα γεγονός που πιέζει τις τιμές, είναι η εδραίωση στον χώρο ηλεκτρονικών καταστημάτων, που λειτουργούν με την τακτική της δημοπρασίας. Το eBay ήταν το πρώτο που εμφανίστηκε και γνώρισε τεράστια επιτυχία. Σιγά εμφανίζονται και άλλα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα.

#### Ø Τοποθεσία

Στο παραδοσιακό marketing mix, το στοιχείο «τοποθεσία» αντιπροσωπεύει το που μια επιχείρηση θα πουλάει τα προϊόντα της και τον τρόπο με τον οποίο θα τα διανέμει στους καταναλωτές.

Όπως καταλαβαίνετε το «που» άλλαξε τελείως χαρακτήρα στο internet marketing mix <sup>14</sup> Μπορούμε να πούμε πως η τοποθεσία εστιάζεται στις ιστοσελίδες που θα επιλέξουμε να τοποθετηθούν τα links του δικού μας website.

Το πρώτο βήμα είναι να σκιαγραφηθεί το προφίλ του πελάτη και να ανακαλυφθούν οι ιστοσελίδες που επισκέπτεται, τις ιστοσελίδες που συχνάζει. Στην συνέχεια τοποθετείτε το link/URL του website σε αυτές τις ιστοσελίδες.

Όσο για τον τρόπο που τα προϊόντα θα διανεμηθούν στους καταναλωτές, έχει να περισσότερο να κάνει με τον χρόνο που θα χρειαστεί για να φτάσει το προϊόν στα χέρια του και όχι τόσο με τον τρόπο.

#### Ø Προώθηση

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται, για να επικοινωνήσει η εταιρία τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη του προϊόντος, στους πελάτες που στοχεύει.

Μπορούμε να πούμε πως η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω internet, ξεκινάει από τον domain ή ηλεκτρονική διεύθυνση της εταιρίας. Ένα domain name και ένα λογότυπο που μένει στο μυαλό του επισκέπτη, θα βοηθήσει στην εδραίωση του ονόματος της εταιρίας στον χώρο, στο λεγόμενο branding

#### Ø Το πέμπτο στοιχείο

Τώρα τελευταία έχει προστεθεί και ένα πέμπτο στοιχείο στο marketing mix, ο Άνθρωπος. Το στοιχείο «Άνθρωπος» αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί η εταιρία να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων της, ως ένα πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό.

Στο internet marketing mix το 5ο αυτό στοιχείο χρησιμοποιείται μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις, αφού κατά κανόνα οι εταιρίες δεν χρησιμοποιούν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων για την ηλεκτρονική προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Επίσης, τα ηλεκτρονικά καταστήματα είναι κυρίως ατομικές επιχειρήσεις που λειτουργούν από το σπίτι. Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε πως η άνθιση του ηλεκτρονικού εμπορίου και η τεράστιες γενικά οικονομικές προοπτικές που προσφέρει το διαδίκτυο, ανάγκασε τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν το marketing mix στον ηλεκτρονικό κόσμο και να γεννηθεί το internet marketing mix.

## **12.4 Οι κυριότερες internet marketing strategies**

Μέχρι στιγμής όλες οι προσπάθειες των internet marketers εστιάζονται σε κάποιες πολύ συγκεκριμένες και αποδοτικές στρατηγικές:

- Ø Banner marketing ή Banner advertising: Από τις πρώτες μεθόδους που αναπτύχθηκαν και από τις λιγότερο αποδοτικές. Τα banners παρουσιάζουν ένα σημαντικό μειονέκτημα. Ο καταναλωτής έχει αναπτύξει αντιστάσεις σε οτιδήποτε μοιάζει με διαφήμιση, με αποτέλεσμα να τις αγνοούν. Στο γεγονός αυτό οφείλεται και η μεγάλη επιτυχία που γνώρισε το Google AdSense, το οποίο προβάλλει διαφημίσεις κειμένου σε ιστοσελίδες που είναι σχετικές με την διαφήμιση.
- Ø Δημιουργία website: Η προφανής επιλογή και το πρώτο βήμα εισόδου στο internet marketing. Μία ιστοσελίδα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προβάλλουν τα χαρακτηριστικά τους, να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να προσεγγίσουν περισσότερους πελάτες. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα website, είτε για άμεση πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρετε, είτε για έμμεση πώληση, προσφέροντας την δυνατότητα στον επισκέπτη να επικοινωνήσει με την επιχείρηση . Ακόμα και αν λειτουργεί μία επιχείρηση πολύ τοπικού χαρακτήρα, μία ιστοσελίδα είναι απαραίτητη, ιδιαίτερα αν αναλογιστεί το πολύ χαμηλό κόστος κατασκευής της..

- Ø Affiliate marketing<sup>24</sup>: Η πιο αποτελεσματική internet marketing στρατηγική στον πλανήτη. Το affiliate marketing δίνει την δυνατότητα σε πολύ μεγάλο αριθμό ανθρώπων, οι οποίοι προωθούν τα προϊόντα της ενδιαφερόμενης επιχείρησης και πληρώνει κάποια μορφή προμήθειας, αφού πρώτα πραγματοποιηθεί η πώληση. Πρόκειται για μία πανίσχυρη internet marketing στρατηγική, οποία όχι μόνο δίνει την δυνατότητα σε εταιρίες να εκτοξεύσουν τις πωλήσεις τους, αλλά και σε πολλούς ανθρώπους να κερδίζουν ένα κύριο ή εξτρά εισόδημα, με εργασία από το σπίτι. Πρόκειται για μία τεράστια ιδέα, για την οποία έχω αφιερώσει στο MakeMoneyOnline.gr, έναν ξεχωριστό τομέα.
- Ø Search Engine Marketing (SEM)<sup>25</sup>: Πρόκειται για την προσπάθεια προώθησης μίας ιστοσελίδας, είτε βελτιώνοντας την θέση της στις μηχανές αναζήτησης, με search engine optimization (SEO) <sup>26</sup>τεχνικές, είτε με την αγορά pay per click (PPC) διαφημίσεων.

Η καλύτερη μέθοδος από τις 2 είναι η πρώτη γιατί πολύ απλά είναι δωρεάν. Το «δωρεάν» είναι βέβαια σχετικό, γιατί μπορεί να μην κοστίζει σε νόμισμα, κοστίζει όμως σε χρόνο.

- Ø E- Mail marketing<sup>27</sup>: Η συγκεκριμένη internet marketing στρατηγική επιτρέπει την επαφή με πελάτες. Επίσης επιτρέπει το χτίσιμο των σχέσεων προσφέροντάς τους

---

<sup>24</sup> Ο όρος Affiliate Marketing περιγράφει τη σχέση ανάμεσα στον Διαφημιζόμενο (Merchant ή Advertiser) και στον Affiliate (ή Publisher), κατά την οποία ο δεύτερος προωθεί επισκέπτες στην ιστοσελίδα του πρώτου και πληρώνεται **μόνο** εφόσον ο χρήστης αυτός πραγματοποιήσει μία προσυμφωνημένη ενέργεια (τις περισσότερες φορές η ενέργεια αυτή είναι η πραγματοποίηση μιας αγοράς). Σύμφωνα λοιπόν με το **IAB (Interactive Advertising Bureau)**, ο ορισμός του Affiliate Marketing είναι ο **εξής**: “An agreement between two sites in which one site (the affiliate) agrees to feature content or an ad designed to drive traffic to another site. In return, the affiliate receives a percentage of sales or some other form of compensation generated by that traffic.”

<sup>25</sup> Το Search Engine Marketing είναι η διαδικασία προώθησης μιας ιστοσελίδας στο Web, χρησιμοποιώντας όλες τις στρατηγικές προώθησης και σπαταλώντας ένα ικανοποιητικό ποσό σε διαφημίσεις. Το **SEO** είναι κομμάτι του **SEM**. Δεν μπορούμε να έχουμε επιτυχημένο Search Engine Marketing χωρίς να βελτιστοποιήσουμε την ιστοσελίδα μας. Παρόλα αυτά μπορούμε να έχουμε SEO χωρίς SEM που μπορεί να αποφέρει τα ίδια αποτελέσματα και σε αρκετά χαμηλότερο κόστος.

<sup>26</sup> Το website δεν αρκεί μόνο να είναι εύχρηστο, καλαίσθητο, εντυπωσιακό, πλούσιο και με συγκεκριμένους στόχους αλλά πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να είναι φιλικό προς τις μηχανές αναζήτησης.

<sup>27</sup> Αποστολή μαζικών e-mail που βρίσκονται στην βάση δεδομένων της εταιρίας και ενημερωτικών newsletters που έχουν ως στόχο την αύξηση της επισκεψιμότητας και κατ' επέκταση την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους της επιχείρησης

πολύτιμο υλικό και πληροφορίες μέσω e-mail, δημιουργώντας την εικόνα της αξιόπιστης εταιρίας στα μάτια τους

## 12.5 Δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο διαδίκτυο

Έχουμε ήδη αναφερθεί στις τρεις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter στο πρώτο κεφάλαιο. Τώρα θα δούμε πως αυτές οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές μπορούν να αποφέρουν οφέλη στις επιχειρήσεις που θα αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά.

- Ø **Ηγεσία Κόστους:** Η επιχείρηση καθίσταται ηγέτης κόστους στη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται. Ένα από τα σημαντικά οφέλη της δραστηριοποίησης στις ηλεκτρονικές αγορές είναι η εξοικονόμηση χρηματοοικονομικών πόρων, γεγονός που δημιουργεί την ευκαιρία για μειωμένες τιμές, άρα και δημιουργία ελκυστικότερων προσφορών στον καταναλωτή. Ο Venkatraman (2000: 17) ισχυρίζεται ότι η ηγεσία κόστους είναι ένας από τους πλέον αποτελεσματικούς τρόπους ανταγωνισμού στο Διαδίκτυο καθώς το ψηφιακό περιβάλλον εκθέτει τις αδυναμίες όλων των επιχειρήσεων με υψηλό κόστος, ανεξαρτήτως μεγέθους. Αντίθετα, ο Porter (2001: 66) θεωρεί ότι η ηγεσία κόστους στις ηλεκτρονικές αγορές είναι καταστροφική στρατηγική καθώς οδηγεί σε ανταγωνιστική σύγκλιση.
- Ø **Διαφοροποίηση Προϊόντος:** Μια από τις σημαντικές δυνατότητες που προσφέρει το Διαδίκτυο είναι η ευκαιρία προσθήκης, σε ένα προϊόν της ηλεκτρονικής αγοράς, συμπληρωματικών υπηρεσιών. Έτσι, η προϊοντική λύση μπορεί να διαφοροποιηθεί από τις ανταγωνιστικές. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι αντικειμενική ή υποκειμενική, ανάλογα με το αν βελτιώνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του προϊόντος ή η εικόνα του.
- Ø **Στρατηγική Εστίασης σε μικρό τμήμα της αγοράς (Niche):** Η στρατηγική εστίασης είναι αρκετά δημοφιλής καθώς επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύξει εξειδικευμένες στρατηγικές που στοχεύουν σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Το Διαδίκτυο ως μέσο κινείται από το ενδιαφέρον του χρήστη και προωθεί τη δημιουργία εικονικών κοινοτήτων χρηστών με κοινά ενδιαφέροντα. Ως αποτέλεσμα, είναι σχετικά εύκολο να αναπτυχθούν μικροαγορές (micromarkets) κοινού ενδιαφέροντος που δε θα διακρίνονται από γεωγραφικούς περιορισμούς.

Επιπλέον, οι τεχνολογικές βάσεις που στηρίζουν το Διαδίκτυο καθιστούν εύκολη τη συγκέντρωση, την ανάλυση και την επεξεργασία των καταναλωτικών αναγκών. Ως συνήθως,

οι μικροαγορές αυτές πρέπει να εξυπηρετούν ένα τμήμα της αγοράς ικανό σε μέγεθος ώστε να εξασφαλίζεται η κερδοφορία τους. Όμως, όπως υποστηρίζουν οι Arunkundram και Sundararajan (1998:15), μπορούν να δημιουργηθούν δευτερογενής μικροαγορές μέσα σε υφιστάμενα ηλεκτρονικά αγοραστικά δίκτυα. Οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές καθορίζονται από το συνολικό επιχειρησιακό σκοπό, ενώ οι ίδιες καθορίζουν τον τρόπο που συνολικά η επιχείρηση θα τοποθετηθεί. Εντούτοις, οι επιμέρους στρατηγικές για τις ηλεκτρονικές αγορές καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί κάθε απόφαση σχετικά με τη δραστηριοποίηση στο Διαδίκτυο.

Τα πλεονεκτήματα στο κόστος και στην τιμή επιτυγχάνονται με δύο γενικευμένες μεθόδους. Η πρώτη ονομάζεται λειτουργική αποτελεσματικότητα (operational effectiveness), δηλαδή η πραγματοποίηση των ίδιων δραστηριοτήτων με τους ανταγωνιστές αλλά με καλύτερο τρόπο (π.χ. καλύτερες τεχνολογίες, καλύτερη τεχνογνωσία και καλύτερη δομή διοίκησης). Η δεύτερη είναι η στρατηγική τοποθέτησης (strategic positioning), που αναφέρεται στην πραγματοποίηση κάποιων διαφορετικών δραστηριοτήτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές με στόχο τη δημιουργία μοναδικής αξίας για τον πελάτη.

Το Διαδίκτυο επηρεάζει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη στρατηγική τοποθέτησης με πολλούς τρόπους. Από την μία πλευρά, καθιστά δύσκολο για τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν λειτουργικά πλεονεκτήματα, λόγω της ραγδαίας εξέλιξης των δικτυακών τεχνολογιών και τη συνεχή αναπροσαρμογή του ανταγωνιστικού τοπίου, από την άλλη επιτρέπει την ανάδυση νέων ευκαιριών για την ενδυνάμωση ή την πραγματοποίηση μιας διακριτής στρατηγικής τοποθέτησης (Σιώμκος & Τσιάμης, 2004:451)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ (E-COMMERCE) – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΝ (E-BUSINESS)**

### **13.1 Οι βασικοί ορισμοί του ηλεκτρονικού εμπορίου**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο αποτελεί υποσύνολο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, δεν έχει μόνο έναν ορισμό αλλά ανάλογα την οπτική γωνία ή την προοπτική που το προσεγγίζουμε έχει και τον ανάλογο ορισμό. Παρακάτω παραθέτονται πιο βασικοί ορισμοί του ηλεκτρονικού εμπορίου:

- Ø Από την προοπτική της επικοινωνίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι παράδοση πληροφοριών, προϊόντων-υπηρεσιών ή πληρωμών μέσω τηλεφώνου, δίκτυα υπολογιστών ή άλλων μέσων.
- Ø Από την προοπτική της επιχειρηματικής λειτουργίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η τεχνολογική εφαρμογή για την αυτοματοποίηση των εμπορικών συναλλαγών και της ροής των εργασιών.
- Ø Από την προοπτική των υπηρεσιών, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα εργαλείο στο οποίο καθρεφτίζεται η επιθυμία των εταιρειών, καταναλωτών και των διαχειριστών των εταιρειών να μειώσουν το κόστος των υπηρεσιών ενώ παράλληλα βελτιώνοντας την ποιότητα των αγαθών και αυξάνοντας την ταχύτητα διανομής των υπηρεσιών.
- Ø Από την προοπτική της on-line σύνδεσης, το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει την δυνατότητα αγοράς και πώλησης αγαθών και πληροφοριών μέσω του Διαδικτύου και άλλων on-line υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους καθηγητές και ειδήμονες του ηλεκτρονικού εμπορίου Ravi Kalakota και Andrew Whinston όλοι οι ανωτέρω ορισμοί είναι έγκυροι και είναι απλά θέμα από ποια οπτική γωνία θα δούμε αυτό που ονομάζεται ηλεκτρονικό εμπόριο. Σε γενική βάση, το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει έμφαση στην παραγωγή και εκμετάλλευση των νέων επιχειρηματικών ευκαιριών ή χρησιμοποιώντας πιο δημοφιλή εκφράσεις «δημιουργεί επιχειρηματική αξία» ή «πραγματοποιεί περισσότερα με λιγότερα» (Ravi Kalakota, Andrew B. Whinston, 1999:3). Ο τρόπος με τον οποίο το ηλεκτρονικό εμπόριο δημιουργεί επιχειρηματική αξία παρουσιάστηκε από τους Byers και Judge (1999: 88) σε μια δημοσίευση τους στο περιοδικό «Business Week», καταλήγοντας ότι οποιαδήποτε μορφή ηλεκτρονικής δραστηριότητας στο Διαδίκτυο απαιτεί:

- Ø Λιγότερους υλικούς πόρους από την φυσική παρουσία
- Ø Άμεσα δίκτυα διανομής προς τον τελικό πελάτη

- Ø Μικρή ιεραρχία διοίκησης
- Ø Ταχύτητα και ευελιξία για την προσαρμογή στις αλλαγές του αγοραστικού τοπίου.

Η ανάγκη για Ηλεκτρονικό εμπόριο προκύπτει από την απαίτηση των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων για καλύτερη χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών ώστε να βελτιωθούν οι σχέσεις αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες-πολίτες-καταναλωτές, οι επιχειρηματικές διεργασίες και η ανταλλαγή πληροφοριών ενδο-επιχειρησιακά, αλλά και κυρίως μεταξύ των επιχειρήσεων. Πάντως η ουσιαστική επιδίωξη της κάθε επιχείρησης στον έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό στίβο της εποχής μας είναι η εξασφάλιση στρατηγικού πλεονεκτήματος. Η τεχνολογία και ειδικότερα το Ηλεκτρονικό Εμπόριο παρέχει ευέλικτες και ολοκληρωμένες λύσεις τοποθέτησης των επιχειρήσεων στις επιθυμητές αγορές (target markets) παρεμβαίνοντας ευεργετικά σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας τους (value chain). Το Internet ήταν αυτό που έδωσε μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Έτσι σε πολλές περιπτώσεις βλέπουμε μικρές επιχειρήσεις ή νεοσύστατες να διευθύνουν τις επιχειρήσεις τους on -line, όπως ακριβώς και οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές τους. Με αυτό τον τρόπο όλες οι επιχειρήσεις μεγάλες ή μικρές περνούν το πλεονέκτημα του Internet και προχωρούν στη μείωση του κόστους τους, με το να καταργούν ασύμφορα ιδιωτικά δίκτυα και ψηφοποιώντας τις επιχειρήσεις τους σε όλους τους τομείς.

Η κίνηση αυτή δεν είναι νέα, έχει ξεκινήσει εδώ και μια δεκαετία και συνεχίζει να αυξάνεται καθώς οι προσωπικοί υπολογιστές γίνονται καθιερωμένο εργαλείο κάθε επιχείρησης. Πως δημιουργήθηκε; Σημαντικό ρόλο έπαιξε η σπουδαία συνεργασία μεταξύ: ψηφιακής πληροφόρησης, υπολογιστικών εφαρμογών, και το Internet. Αυτή η συνεργασία έκανε δυνατή την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα σύστημα που περιέχει όχι μόνο αυτές τις πράξεις που επικεντρώνονται στην αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών που δημιουργούν κέρδος αλλά έχει να κάνει και με εκείνες τις συναλλαγές που υποστηρίζουν αυτό το κέρδος. Το ηλεκτρονικό εμπόριο χτίζεται πάνω στα πλεονεκτήματα και στη δομή του παραδοσιακού ηλεκτρονικού εμπορίου με το να προσθέτει την ευκαμψία που προσφέρουν τα ηλεκτρονικά δίκτυα . Με το να χειρίζεται ψηφιακές πληροφορίες μέσα σε ηλεκτρονικά δίκτυα, το ηλεκτρονικό εμπόριο φέρνει μερικές νέες ευκαιρίες εμπορικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, με τη χρησιμοποίηση ψηφιακής πληροφορίας για τη διεξαγωγή εμπορικής δραστηριότητας, το ηλεκτρονικό εμπόριο κάνει ευκολότερη τη συνεργασία μεταξύ τμημάτων. Τα τμήματα αυτά μπορεί να είναι τμήματα ανταλλαγής πληροφοριών για δημιουργία στρατηγικής Marketing, συνεργαζόμενες εταιρίες που σχεδιάζουν και

κατασκευάζουν νέα προϊόντα ή να προσφέρουν νέες υπηρεσίες. Επίσης διευθύνοντας εμπορικές δραστηριότητες σε ηλεκτρονικά δίκτυα αφαιρεί φυσικά εμπόδια. Για παράδειγμα τα ηλεκτρονικά συστήματα είναι έτοιμα να εξυπηρετήσουν πελάτες 24 ώρες το 24ωρο και 7 ημέρες την βδομάδα. Παραγγελιές προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν να γίνουν δεκτές οποιαδήποτε στιγμή και από οπουδήποτε

### **13.2 Τα οφέλη του Ηλεκτρονικού Εμπορίου**

Συνοψίζοντας, τα οφέλη του e-Εμπορίου μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Ø Επεκτείνει τη θέση της αγοράς σε εθνικές και διεθνείς αγορές,
- Ø Μειώνει το κόστος της δημιουργίας, επεξεργασίας, διανομής, αποθήκευσης και ανάκτησης πληροφοριών
- Ø Ταχύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες,
- Ø Επιτρέπει τη μείωση αποθεμάτων και εξόδων, διευκολύνοντας τη διαχείριση αλυσίδας προμηθειών τύπου έλξης,
- Ø Η επεξεργασία τύπου έλξης επιτρέπει προσαρμογή προϊόντων και υπηρεσιών
- Ø Μειώνει το χρόνο ανάμεσα στη διάθεση του κεφαλαίου και στη λήψη των προϊόντων και των υπηρεσιών, μειώνει το χρόνο παραγωγής και παράδοσης,
- Ø Παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας άκρως εξειδικευμένων επιχειρήσεων,
- Ø Εκκινεί επιχειρηματικές διαδικασίες έργων ανασχεδίασης (business processes reengineering, BPR) με σκοπό την απλοποίηση διαδικασιών και την αύξηση της παραγωγικότητας,
- Ø Μειώνει το τηλεπικοινωνιακό κόστος - το Internet είναι πολύ φθηνότερο από τα VANs και
- Ø Παρέχει βελτιωμένη εικόνα, βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών, εύρεση νέων επιχειρηματικών εταίρων, μειωμένο κόστος μεταφοράς και αυξημένη ευελιξία.

### **13.3 Business-to-customer (B2C) ηλεκτρονικό εμπόριο**

Το Business-to-customer (B2C) ηλεκτρονικό εμπόριο παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με την παραδοσιακή αλληλεπίδραση εταιριών-πωλητών και πελατών. Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

Περισσότερο πελατοκεντρική μεταπώληση, μια και στις ηλεκτρονικές πωλήσεις είναι εφικτή η ανάπτυξη μιας πιο στενής και προσωποποιημένης σχέσης με τους πελάτες.



Τα Web sites δρουν ως εταιρικές πύλες που επιτρέπουν στον καταναλωτή να βρει γρήγορα και εύκολα πληροφορίες για προϊόντα υπηρεσίες, τιμές, παραγγελίες κλπ.

Το B2C επιτυγχάνει (Disintermediation), δηλ. εξάλειψη ενδιάμεσων επιπέδων (π.χ. τρίτοι/άλλοι οργανισμοί ή επίπεδα επεξεργασίας) που εισάγουν ενδιάμεσα στάδια στην αξιακή αλυσίδα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Το Disintermediation συνεπάγεται μικρότερο κόστος για τον πελάτη.

Το B2C επιτρέπει-επιτυγχάνει (Reintermediation), δηλ. μεταφορά του ρόλου του ενδιάμεσου σε μια άλλη πηγή-οντότητα, που παρέχει όμως απτή και ουσιαστική αξία στην διαδικασία παροχής-πώλησης του προϊόντος.

Στο πλαίσιο του B2C εμπορίου χρησιμοποιούνται και πολλά εργαλεία παρακολούθησης πλοήγησης του χρήστη (Clickstream tracking tools). Τα εργαλεία αυτά διενεργούν συλλογή και αποθήκευση δεδομένων για δραστηριότητες και επίσκεψης πελατών σε Web sites. Ακόμα είναι δυνατή η δημιουργία ιδιαίτερων προσωποποιημένων σελίδων για κάθε πελάτη .Η στενή επαφή με το πελάτη δημιουργεί αξία ενώ ταυτόχρονα μειώνει και το κόστος αλληλεπίδρασης με τον πελάτη.

Στο πλαίσιο του B2C εμπορίου γίνεται συχνά σύγκριση πληροφοριών που συλλέγονται για τη συμπεριφορά ενός χρήστη σε ένα Web site με δεδομένα άλλων πελατών με παρόμοια ενδιαφέροντα, με στόχο την εύρεση/ανακάλυψη του τι επιθυμεί να δει ο χρήστης στη συνέχεια της πλοήγησής του. Με βάση τις συγκρίσεις αυτές το λογισμικό μπορεί στη συνέχεια να κάνει τις κατάλληλες συστάσεις στους χρήστες.

Μια ομάδα χαρακτηριστικών υπηρεσιών στο B2C είναι οι υπηρεσίες αυτοεξυπηρέτησης (self-services). Στο πλαίσιο των υπηρεσιών αυτών τα Web sites παρέχουν πληροφορίες στους πελάτες και να απαντούν σε ερωτήσεις, με αποτέλεσμα την αντικατάσταση ανθρώπων-υπαλλήλων στα διάφορα τηλεφωνικά κέντρα. Σαν παράδειγμα η UPS.com προσφέρει στους χρήστες ηλεκτρονική εξυπηρέτηση παρακολούθησης δεμάτων πελατών. Αντίστοιχα η Orbitz.com παρέχει βοήθεια στον πελάτη για την οργάνωση και διαχείριση κάποιου ταξιδιού. Ένα ακόμα παράδειγμα είναι η Dell.com που παρέχει τη λειτουργία “My Order Status” για παρακολούθηση παραγγελιών.

### **13.4 Business-to-business (B2B) ηλεκτρονικό εμπόριο**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο B-B οδηγεί σε μεγάλη αποτελεσματικότητα και νέες σχέσεις. Ένας τρόπος υλοποίησής του είναι η διαδικασία-τεχνολογία Electronic Data Interchange (EDI) , που επιτρέπει ανταλλαγή δεδομένων και διενέργεια συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων χωρίς

ανθρώπινη παρέμβαση. Το EDI χρησιμοποιείται από το 80% περίπου των B2B e-commerce συστημάτων στις μέρες μας, αλλά σταδιακά αντικαθίσταται από άλλες (τεχνολογικά & λειτουργικά) καλύτερες λύσεις βασισμένες σε τεχνολογία ιστού. Στο B2B ηλεκτρονικό εμπόριο είναι συχνό το φαινόμενο όπου πολλές εταιρίες συμμετέχουν σε ηλεκτρονικές αγορές (marketplaces). Διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικές δομές αγορών:

Διανομείς: B2B online κατάλογοι που παρέχουν στους αγοραστές δυνατότητες πρόσβασης σε πλειάδα αγαθών και εταιριών (π.χ. Grainger.com).

Πλατφόρμες Προμηθειών - Procurement platforms: Πλατφόρμες για αγορά αγαθών και υλικών, που υποστηρίζουν διαδικασίες προμηθειών, διαπραγματεύσεων με προμηθευτές, και συμφωνίες παράδοσης (Ariba.com).

Ανεξάρτητα Σημεία Συναλλαγών - Independent exchanges: Third-party δικτυακή αγορά με κύρια δραστηριότητα τη διενέργεια συναλλαγών, η οποία συνδέει πολλούς αγοραστές και προμηθευτές για άμεσες συναλλαγές (Freemarkets.com, GEPolymerland.com).

Βιομηχανικοί Συνασπισμοί - Industry consortia: Δικτυακές αγορές που ανήκουν και αφορούν συγκεκριμένες βιομηχανίες. Χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο για την μακροπρόθεσμη προμήθεια υλικών τα οποία διοχετεύονται απευθείας στις μονάδες παραγωγής (ChemConnect.com).

### **13.5 Επιλογή τεχνολογιών για την υποστήριξη εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου**

Οι τεχνολογίες του ηλεκτρονικού εμπορίου δεν είναι όλες νέες. Οι περισσότερες από αυτές χρησιμοποιούνται εδώ και αρκετά χρόνια από συγκεκριμένες επιχειρήσεις ή κλάδους. Αυτό που τους έδωσε την απαιτούμενη ώθηση και έκανε την αντιμετώπισή τους ενιαία – κάτω από τη μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου – ήταν η αποδοχή διεθνών προτύπων και η ανάγκη για νέες μορφές οργάνωσης και λειτουργικής διαχείρισης. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν στο εξής να αντεπεξέλθουν στις συνθήκες που επιβάλλονται από τη διεθνοποίηση των αγορών, τις νέες καταναλωτικές αντιλήψεις και κοινωνικές συνθήκες.

#### **Ø Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (EDI – Electronic Data Interchange)**

Δημιουργήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '70. Η EDI είναι μια κοινή δομή αρχείων που σχεδιάστηκε ώστε να επιτρέψει σε μεγάλους οργανισμούς να μεταδίδουν πληροφορίες μέσα από μεγάλα ιδιωτικά δίκτυα. Πρόκειται για την ηλεκτρονική ανταλλαγή εμπορικών και διοικητικών δεδομένων από υπολογιστή σε υπολογιστή, με την ελάχιστη παρέμβαση χειρόγραφων διαδικασιών. Τα δεδομένα αυτά είναι οργανωμένα σε αυτοτελή μηνύματα

(τιμολόγια, παραγγελίες, τιμοκατάλογοι, φορτωτικές κλπ.), το περιεχόμενο και η δομή των οποίων καθορίζονται από κάποιο κοινώς αποδεκτό πρότυπο. Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο προέρχονται από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα επικοινωνιακών αναγκών των εμπορικών εταιρειών. Το πρότυπο αυτό είναι το EDIFACT (EDI for Administration, Commerce and Transportation).

#### Ø Επίπεδο Ασφαλών Συνδέσεων (SSL – Secure Sockets Layer)

Το πρωτόκολλο αυτό σχεδιάστηκε προκειμένου να πραγματοποιεί ασφαλή σύνδεση με τον εξυπηρετητή (server). Το SSL χρησιμοποιεί «κλειδί» δημόσιας κρυπτογράφησης, με σκοπό να προστατεύει τα δεδομένα, καθώς «ταξιδεύουν» μέσα στο Internet.

#### Ø Ασφαλείς Ηλεκτρονικές Συναλλαγές (SET – Secure Electronic Transactions)

Το SET κωδικοποιεί τους αριθμούς της πιστωτικής κάρτας που αποθηκεύονται στον εξυπηρετητή του εμπόρου. Το πρότυπο αυτό, που δημιουργήθηκε από τη Visa και τη MasterCard, τυγχάνει μεγάλης αποδοχής από την τραπεζική κοινότητα.

#### Ø Γραμμωτός κώδικας (Barcode)

Η τεχνολογία του γραμμωτού κώδικα αποτελεί τμήμα του γενικότερου τομέα των τεχνολογιών αυτόματης αναγνώρισης (Auto ID Technologies). Είναι ένα σύγχρονο εργαλείο, το οποίο βοηθά καταλυτικά στην ομαλή διακίνηση και διαχείριση (logistics) προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας του γραμμωτού κώδικα ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1960, με σκοπό να εξυπηρετήσει την πληρωμή προϊόντων στα καταστήματα τροφίμων. Οι πρώτες εφαρμογές σε βιομηχανικό περιβάλλον εμφανίστηκαν στα τέλη της ίδιας δεκαετίας σε μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες, για τον περιορισμό του κόστους εργασίας που σχετιζόταν με την παραγωγή. Εκτεταμένη χρήση παρουσιάστηκε μετά την ανάπτυξη των πρώτων προτύπων (λόγω των πιέσεων των -αρκετών πλέον- χρηστών / προμηθευτών και υποκατασκευαστών των μεγάλων βιομηχανιών) στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Κατά τη δεκαετία του 1980 υπήρξε αλματώδης ανάπτυξη του εξοπλισμού, κατ' επέκταση και των τρόπων χρήσης της τεχνολογίας γραμμωτού κώδικα.

#### Ø Έξυπνες κάρτες (Smart Cards)

Οι «έξυπνες κάρτες» αποτελούν εξέλιξη των καρτών μαγνητικής λωρίδας (παθητικό μέσο αποθήκευσης, τα περιεχόμενα του οποίου μπορούν να διαβαστούν και να αλλαχτούν). Οι έξυπνες κάρτες μπορούν να αποθηκεύσουν μεγάλη ποσότητα δεδομένων και παρέχουν δυνατότητες κρυπτογράφησης και χειρισμού ηλεκτρονικών υπογραφών για την ασφάλεια των

περιεχομένων τους. Η ιδέα της έξυπνης κάρτας ξεκίνησε στη Γαλλία το 1974. Το 1975 τα δικαιώματα ανάπτυξης πέρασαν σε μεγάλες εταιρείες ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Η νέα αυτή τεχνολογία παρουσιάστηκε στο κοινό το 1981. Μια σειρά από πιλοτικά σχέδια ξεκίνησε αμέσως, και το 1984, με μια συλλογική αξιολόγησή τους, εκδόθηκαν νέες ολοκληρωμένες προδιαγραφές. Σήμερα επικρατεί η λανθασμένη εντύπωση ότι οι Smart Cards είναι τραπεζικές ή πιστωτικές κάρτες, με αποτέλεσμα να μην αναγνωρίζεται το μεγάλο εύρος των δυνατοτήτων τους. Η τεχνολογία των έξυπνων καρτών προσφέρει απεριόριστες δυνατότητες χρήσης στη βιομηχανία, το εμπόριο και τη δημόσια διοίκηση.

#### Ø Πιστοποίηση και ασφάλεια

Για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών χρησιμοποιούνται ευρέως τα firewalls. Το firewall αποτελεί λογισμικό ή υλικό το οποίο επιτρέπει μόνο στους εξωτερικούς χρήστες που έχουν τα κατάλληλα δικαιώματα να προσπελάσουν το προστατευόμενο δίκτυο. Ένα firewall επιτρέπει στους εσωτερικούς χρήστες να έχουν πλήρη πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ οι εξωτερικοί χρήστες πρέπει να πιστοποιηθούν. Υπάρχουν πολλοί τύποι firewalls, καθένας από τους οποίους παρέχει διαφορετικά επίπεδα προστασίας. Ο συνηθέστερος τρόπος χρησιμοποίησης ενός firewall είναι η τοποθέτηση ενός υπολογιστή ή δρομολογητή μεταξύ συγκεκριμένου δικτύου και του Internet και η παρακολούθηση όλης της κυκλοφορίας μεταξύ του εξωτερικού και του τοπικού δικτύου.

Η εμπιστευτική πληροφορία που διακινείται στο δίκτυο μπορεί να προστατευτεί με κρυπτογράφηση και χρήση μυστικών κωδικών. Η ασφάλεια του ηλεκτρονικού εμπορίου βασίζεται κατεξοχήν στην κρυπτογράφηση, δηλαδή στην κωδικοποίηση του μεταδιδόμενου κειμένου κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να αποκρυπτογραφηθεί μόνο με τη χρήση του ειδικού κλειδιού αποκρυπτογράφησης. Η κρυπτογράφηση συνοδεύεται πολλές φορές και από την ψηφιακή υπογραφή του αποστολέα, έτσι ώστε ο παραλήπτης να μπορεί να βεβαιωθεί για την ταυτότητα του πρώτου

### **13.6 Έννοια του Ηλεκτρονικού Επιχειρήν**

Ο όρος e-Επιχειρείν (ηλεκτρονικό επιχειρείν, e-business) υιοθετήθηκε προκειμένου να διακρίνει τις νεωτεριστικές επιχειρήσεις που επενδύουν στη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων τους μέσω των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και του Internet, από εκείνες που επιμένουν να χρησιμοποιούν παραδοσιακά μέσα και μεθόδους. Χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να αναφερθούμε σε ένα ευρύτερο πλαίσιο επιχειρηματικών ηλεκτρονικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, η IBM που μέσω του προέδρου της και διευθύνοντα συμβούλου της Louis

Gerstner καθιέρωσε πρώτη τον όρο e-business το 1996, ορίζει τα η-επιχειρείν ως «τη μεταμόρφωση επιχειρηματικών διαδικασιών-κλειδί .Ουσιαστικά, το ηλεκτρονικό επιχειρείν μετατοπίζει τα front- end, εφαρμογές με τις οποίες έρχονται σε επαφή οι πελάτες, όπως οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, και τα back-end (οικονομικά, γραμμή παραγωγής, ανθρόπιοι πόροι) συστήματα μια επιχείρησης, σε συνδυασμό με αυτό που ονομάζουμε business intelligence, σε ένα παγκόσμιο δίκτυο.

Το e-επιχειρείν ενσωματώνει δραστηριότητες για το ηλεκτρονικό εμπόριο, το λεγόμενο e-commerce: Ιδιώτες και εταιρίες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν αγορές προϊόντων από όλο τον κόσμο. Τα οφέλη είναι πολλαπλά: Εύκολη αναζήτηση και σύγκριση προσφερόμενων προϊόντων και τιμών εντός και εκτός των φυσικών συνόρων, μικρότερο κόστος αγοράς σε πολλές περιπτώσεις, δυνατότητα αγορών 24 ώρες το 24ωρο Μέσα από το e-επιχειρείν αναδεικνύεται και το e-Government δηλαδή η ηλεκτρονική διακυβέρνηση: Ο κάθε πολίτης μπορεί να πραγματοποιεί συναλλαγές με το δημόσιο τομέα και τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης γρήγορα και αποτελεσματικά Το e-banking αποτελεί επίσης ένα ανεκτίμητο εργαλείο στα χέρια των χρηστών του Διαδικτύου. Μέσα από ειδικές ασφαλείς πλατφόρμες που οι περισσότερες έγκυρες τράπεζες παρέχουν σήμερα στους πελάτες τους, μπορούν να πραγματοποιηθούν άπειρες τραπεζικές συναλλαγές, που παλαιότερα απαιτούσαν την φυσική μας παρουσία στην τράπεζά μας. Η υιοθέτηση των διαδικασιών και τεχνολογιών του ηλεκτρονικού επιχειρείν από τις επιχειρήσεις αποτελεί απόφαση στρατηγικής σημασίας, η οποία υλοποιείται σε διάφορα στάδια. Σε πρώτο επίπεδο, η επιχείρηση αναπτύσσει ένα Εταιρικό δικτυακό τόπο (web site) Με τον τρόπο αυτό αποκτά παρουσία στο διαδίκτυο, παρουσιάζει τις δραστηριότητές της, δίνει πληροφορίες για τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει, και τέλος αρχίζει να αξιοποιεί τις δυνατότητες που προσφέρονται από το διαδίκτυο προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τη χρήση του διαδικτύου, της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών, η επιχείρηση αναπτύσσει βασικές ηλεκτρονικές συναλλαγές, παρέχοντας δυνατότητα αγορών μέσω της ιστοσελίδας της καθώς και δυνατότητα συναλλαγών και επικοινωνίας με τους προμηθευτές της.

### **13.7 Πλεονεκτήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου – Ηλεκτρονικού Επιχειρείν**

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση και χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ηλεκτρονικού επιχειρείν γενικότερα παρουσιάζουν ιδιαίτερη ποικιλομορφία και διαφορετικότητα μεταξύ τους διότι διέπουν όλες τις επιχειρηματικές διεργασίες και λειτουργίες μιας επιχείρησης. Παρακάτω ομαδοποιήσαμε και ταξινομήσαμε τα

πλεονεκτήματα που αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία σε τέσσερις γενικές κατηγορίες ανάλογα με την προσφορά τους στην επιχείρηση (Shaw et al., 2000: Part I, II, V, Kalakota & Whinston, 1999: Chapter 8, Kosiur, 1997: 20, Korper & Ellis, 2000: Chapter 1, Laudon, 2006: 136).

1. Βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης: Το ηλεκτρονικό εμπόριο συμβάλλει στην βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα:

- Ø Μείωση του κόστους δημιουργίας, επεξεργασίας, αποθήκευσης, διανομής και ανάκτησης έντυπων πληροφοριών
- Ø Αύξηση της παραγωγικότητας
- Ø Μείωση άμεσου κόστους (π.χ. τηλεπικοινωνίες)
- Ø Βελτίωση της δημόσιας εικόνας μίας επιχείρησης
- Ø Απλοποίηση εσωτερικών διαδικασιών
- Ø Διατήρηση χαμηλών αποθεμάτων και γενικών βιομηχανικών εξόδων με την εισαγωγή της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας τύπου pull (Just In Time)

2. Βελτίωση της εξωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης: Το ηλεκτρονικό εμπόριο συμβάλλει στην βελτίωση των εξωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών μιας επιχείρησης (π.χ. πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές κ.λπ.). Πιο συγκεκριμένα:

- Ø Χαμηλότερες τιμές προϊόντων υπηρεσιών
- Ø Εξάπλωση της αγοράς σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο
- Ø Αποδοτικότερη διαχείριση του ανταγωνισμού
- Ø Προώθηση προϊόντων-υπηρεσιών
- Ø Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών

3. Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων. Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει την δυνατότητα για ουσιαστικό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων, μέσω της

- Ø Υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών
- Ø Δημιουργίας νέων σχέσεων με τους πελάτες
- Ø Δημιουργία νέων συνεργασιών

4. Δημιουργία νέων μοντέλων: Οι βελτιώσεις και οι μετασχηματισμοί που είδαμε παραπάνω αφορούν μικρές ή μεγάλες αλλαγές μεμονωμένων δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η

δημιουργία νέων μοντέλων αποτελεί μια εντελώς διαφορετική κατηγορία αλλαγών, που οδηγούν σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες και λειτουργικές δομές.

- Ø Νέες δυνατότητες δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ø Νέες δυνατότητες διαφοροποίησης των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Ø Νέα μοντέλα λειτουργίας για κάθε τύπο επιχείρησης

Συμπερασματικά, οι προκλήσεις είναι πραγματικά πολλές και σημαντικές για τις επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από αυτές μπορούν να αντιμετωπισθούν παρέχοντας ακριβείς, αξιόπιστες, κατάλληλες ανά τομέα και επίκαιρες πληροφορίες. Τελικά το κύριο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι «Θα είναι επικερδές για την επιχείρησή μου το η-επιχειρείν;». Οι επιφυλάξεις που έχουν οι επιχειρήσεις για το ηλεκτρονικό εμπόριο-επιχειρείν θα ξεπεραστούν μόνο αν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις πεισθούν πως αξίζει τον κόπο να προβούν σε περαιτέρω επενδύσεις και στις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ**

### **14.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε τρία παραδείγματα μέσα από διάφορους κλάδους ,με τη βοήθεια γνωστών επιχειρήσεων που έχουν σαν σκοπό την κατανόηση των όσων έχουμε αναφέρει σχετικά με τις στρατηγικές και τις νέες τεχνολογίες. Πρέπει να τονίσουμε ότι οι νέες τεχνολογίες είναι σε θέση να βοηθήσουν στην προώθηση των στρατηγικών των επιχειρήσεων και μέσα από τα παραδείγματα μας θα κάνουμε απολύτως σαφές πως κάποιες επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει της κατάλληλες στρατηγικές για την λειτουργία τους ,έχουν καταφέρει να επιβιώσουν και να αντέξουν τον ανταγωνισμό και τις συγκρίσεις με άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου και με την βοήθεια των νέων τεχνολογιών αφού τους κάνει ένα σωστό «πάντρεμα», με μια κατάλληλη στρατηγική ή ενός συνδυασμού στρατηγικών, καταλήγει να επιτύχει και να αποκτήσει ανταγωνιστικότητα στον κλάδο της.

### **14.2 Παράδειγμα 1<sup>ο</sup> Αεροπορική εταιρεία EASYJET**

Η εταιρία EasyJet (EZJ) είναι ευρέως γνωστή ως μια αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, που έχει ως βασικό πυλώνα τον αερολιμένα του Luton (Λονδίνο). Η εταιρία ιδρύθηκε από την εταιρία easyGroup και τον ελληνοκύπριο επιχειρηματία, Στέλιο Χατζηγιάννου και εξυπηρετεί περίπου 295 εναλλακτικές διαδρομές, μεταξύ περισσότερων από 75 ευρωπαϊκών

αερολιμένων .Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας οι κρατήσεις της easyJet γίνονται 98% μέσω διαδικτύου, μάλιστα δίνεται η δυνατότητα τροποποίησης πληροφοριών για μια πτήση μέσω της τεχνολογίας των Microsoft Vista που προσφέρει στο επιβατικό κοινό η αεροπορική εταιρία easyJet με τη νέα υπηρεσία easyJet desk top gadget, η οποία προσφέρει αγορά πτήσης με ένα κλικ, «ζωντανή» ενημέρωση, κατευθύνσεις προς τα αεροδρόμια και αλλαγή προγράμματος, ενώ παράλληλα παρέχει πληροφορίες σχετικά με ξενοδοχεία, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, εγκαταστάσεις δεδομένων και εστιατόρια.

Επιπλέον, η εταιρία επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες για να παρέχει στους πελάτες τις περισσότερες εφικτές επιλογές, ενώ ταυτόχρονα επιχειρεί να μειώνει καθημερινά τα κόστη της. Με τη δημιουργία νέων τεχνολογιών αιχμής, οι επιβάτες γλιτώνουν αρκετό χρόνο, αφού τους επιτρέπεται να έχουν πρόσβαση σε οτιδήποτε χρειάζονται σχετικά με τις ταξιδιωτικές τους ανάγκες



Πηγή : <http://www.easyjet.com>

Είναι σαφές ότι από τη στιγμή που δεν χρησιμοποιεί ταξιδιωτικά γραφεία ,η προώθηση των εισιτηρίων γίνεται αποκλειστικά μέσα από το internet. Οι ενδιαφερόμενοι επισκέπτονται το επίσημο site της εταιρίας και αφού εισάγουν τα στοιχεία τους στην κατάλληλη φόρμα, επιλέγουν την ώρα τη μέρα και τον προορισμό της πτήσης τους. Έτσι λοιπόν γίνεται η χρήση internet , και πιο συγκεκριμένα της τεχνολογίας ηλεκτρονικού εμπορίου.

Έχει ειπωθεί πολλές φορές πως το καλύτερο είναι ο εχθρός του καλού. Όπως εξηγεί ο κ. Γιάννης Καποδίστριας (Marketing Manager Greece της γνωστής και πολύ δυναμικής εταιρείας EasyJet) ένα καλό site δεν πρέπει να δίνει στους επισκέπτες του τη δυνατότητα να



κάνουν τα πάντα μέσω Web διότι αυτό αυξάνει την πολυπλοκότητά του και δυσκολεύει την αξιοποίησή του για απλές εργασίες. Γι' αυτό, το site της EasyJet παρέχει στους χρήστες τη δυνατότητα να εκτελέσουν online μόνο τις πιο βασικές - και πιο δημοφιλείς - εργασίες, ενώ για τις υπόλοιπες τους προτρέπει να καλέσουν το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

Η εταιρία ορίζει ως πρωταρχική της «αποστολή» να προσφέρει στους πελάτες αεροπορικές υπηρεσίες ασφαλείς με ένα σταθερό και αξιόπιστο προϊόν και τιμές που απευθύνονται στις αγορές της αναψυχής και του business σε μία ποικιλία ευρωπαϊκών διαδρομών

Όλα τα παραπάνω επιχειρεί να τα επιτύχει μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της και της δημιουργίας μόνιμων σχέσεων με τους προμηθευτές της.

Από την άλλη πλευρά επιχειρεί να αυξήσει στο μέγιστο τα κέρδη της και να θεωρείται αναμφισβήτητα από όλους ως η πρώτη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη online αλλά και offline.

## **ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Η Easy Jet αποφάσισε να ενταχθεί σε μια μεγάλη και πολύ ανταγωνιστική αγορά, οι κινήσεις τις οποίες έκανε ήταν οι εξής: Μελέτησε μια άλλη εταιρεία (την Southwest Airlines) πάνω στην οποία βασίστηκε για να φτιάξει την δική του εταιρεία δηλαδή μελέτησε πρώτα το χώρο, τις ανάγκες του χώρου και βρήκε ένα μοντέλο το οποίο πίστευε ότι θα βοηθούσε να δημιουργήσει μια πετυχημένη και ανταγωνιστική εταιρεία. Εστίασε δηλαδή την προσοχή του σε ένα τμήμα της αγοράς το οποίο ενδιαφερόταν για φτηνές τιμές όπως οικογένειες, μανάτζερ μικρών εταιρειών, μικρομεσαίους επιχειρηματίες κ.λπ.

Με το μοντέλο αυτό μπόρεσε να μπει σε ένα νέο και πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Προσπάθησε να μειώσει τα έξοδα της εταιρείας με τις εξής στρατηγικές κινήσεις:

- Ø Επέλεξε το Luton αντί του Heathrow η το Gatwick διότι πλήρωνε μικρότερα τέλη αεροδρομίου, το αρνητικό βέβαια ήταν ότι δεν ήταν τόσο πολυσύχναστο αεροδρόμιο σαν τα άλλα δυο, αλλά αυτό δεν ήταν τόσο σημαντικό μια και αυτό που ενδιέφερε ήταν να μειωθούν τα κόστη της εταιρείας προκειμένου να μειωθούν οι τιμές των εισιτηρίων.
- Ø Το προσωπικό του ήταν έφηβοι που πληρώνονταν λιγότερα χρήματα .
- Ø Δεν υπήρχαν γεύματα άρα γλίτωνε 14 λίρες ανά πελάτη, συγχρόνως κέρδιζε 10 λίρες από τα αεροδρομικά τέλη.

- Ø Δεν χρησιμοποιούσε ταξιδιωτικούς πράκτορες πωλούσε τα εισιτήρια του μέσω Ιντερνετ και γλίτωνε τις προμήθειες.
- Ø Το προσωπικό ντυνόταν λιτά, αλλά και τα αεροπλάνα ήταν λιτά σε σχέση με άλλες εταιρείες. Τα γραφεία της εταιρείας δεν ήταν πολυτελή και ο ίδιος ο Στέλιος δεν είχε γραμματέα, όλα αυτά ήταν εξοικονόμηση κόστος από τα εισιτήρια των καταναλωτών.
- Ø Τα αεροπλάνα είχαν περισσότερες θέσεις αφού δεν υπήρχε business class, και έτσι κόβονταν περισσότερα εισιτήρια άρα περισσότερα κέρδη, συγχρόνως εξυπηρετούσαν περισσότερο κόσμο.
- Ø Στα ταξίδια δεν υπήρχαν καθυστερήσεις σκοπός του ιδιοκτήτη ήταν ένα φτηνό και γρήγορο ταξίδι . Συγχρόνως τα αεροπλάνα του πετούσαν περισσότερες ώρες, 11.5 αντί 6 δηλαδή περισσότερες πτήσεις, περισσότερα κέρδη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Ø Τα αεροπλάνα του ήταν πάντα καινούργια και πετούσαν με πεπειραμένους πιλότους .

## **BRAND-NAME**

- Ø Η εταιρεία δαπανούσε για διαφήμιση εξοικείωσης με το Brand το 10% των κερδών, αυτό που τονιζόταν στην διαφήμιση ήταν η χαμηλή τιμή, το οποίο αποτελούσε το ισχυρό ατού της εταιρείας. (Πληροφοριακή διαφήμιση)
- Ø Η εταιρεία εκδίδει το περιοδικό Easy Rider το οποίο είναι το μόνο δωρεάν, είδος που παίρνουν οι πελάτες κατά τη διάρκεια της πτήσης του με την Easy Jet. Μέσω του περιοδικού η εταιρεία διαφημίζεται, αλλά και πουλάει κάποια είδη κερδίζοντας παραπάνω κέρδη. (Πληροφοριακή διαφήμιση)
- Ø Η βασική μέθοδος διαφήμισης που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι να κερδίσει την συμπάθεια του κόσμου, και να παρουσιαστεί ως η αδικημένη σε σχέση με τους ανταγωνιστές, την ενδιαφέρει να ενισχύσει το όνομα της μέσα από γεγονότα που γίνεται μεγάλος ντόρος σε εφημερίδες και κανάλια (π.χ η αγορά εισιτηρίων την Go στο παρθενικό της ταξίδι από στελέχη της Easy Jet τα οποία πρόσφεραν δωρεάν εισιτήρια της εταιρείας τους).Δηλαδή η διαφήμιση και υποστήριξη του Brand name της εταιρείας στηρίζεται στον αθέμιτο ανταγωνισμό που μπορεί μεν να εντυπωσιάζει το κοινό και να αποκτά η εταιρεία την συμπάθεια του, αλλά είναι και επικίνδυνο. Βέβαια μέχρι σήμερα είναι αρκετά αποτελεσματικό. (Ανταγωνιστική διαφήμιση)
- Ø Προσωπική πώληση, η προσωπική πώληση ακόμα και από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη πέρα από την μείωση του κόστους ήταν και μια μορφή διαφήμισης, μια και η προσωπική επαφή με το κοινό ήταν πάντα η καλύτερη διαφήμιση για μια εταιρεία .

Ένα ακόμα πράγμα που γινόταν πάλι από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη ήταν ότι ταξίδευε με πολλά από τα αεροπλάνα του, προκειμένου να έρθει σε επαφή με το κοινό.

- Ø Τέλος η χρήση του Ιντερνετ η Easy Jet είναι η αγαπημένη εταιρεία του δικτύου κάνοντας μεγάλη διαφήμιση της φίρμας της μέσω του δικτύου, συγχρόνως υπάρχει η άμεση επαφή με τον ιδιοκτήτη ο οποίος απαντάει ο ίδιος στα e-mail και αυτή η επαφή ισχυροποιεί τον ίδιο αλλά και την εταιρεία στα μάτια των πελατών της. (Πληροφοριακή -Υπενθυμίσεως διαφήμιση)
- Ø Μπορούμε να πούμε ότι η εταιρεία χρησιμοποίησε στην αρχή την πληροφοριακή διαφήμιση, πληροφρώντας το κοινό για τις χαμηλές τιμές της, στην συνέχεια όμως προχώρησε στην ανταγωνιστική διαφήμιση τονίζοντας τι έχει που δεν έχουν οι άλλοι , δηλαδή χαμηλές τιμές γρήγορα και ασφαλή ταξίδια. Στην πορεία χρησιμοποίησε επίσης και την αθέμιτη διαφήμιση, δηλαδή την διαφήμιση που βλάπτει την εμπορική φήμη μίας άλλης εταιρείας πράγμα αρκετά επικίνδυνο.

## **ΣΤΟΧΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Ο στόχος μάρκετινγκ που ορίζεται για την Easy Jet είναι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη. Οι διοικούντες της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν πως οι πελάτες της εταιρίας είναι αρκετά ευφρείς ώστε να γνωρίζουν τι χρειάζονται, ότι μπορούν να αναγνωρίσουν πότε η υπηρεσία που τους προσφέρεται αξίζει τα χρήματα που θα δώσουν να το αγοράσουν και ότι δεν θα ξαναπροτιμήσουν την εταιρία εάν δεν μείνουν ευχαριστημένοι.

Επομένως, παρόλο που ακολουθείται πολιτική χαμηλών τιμών θα πρέπει να πληρούνται κάποια επίπεδα ποιότητα όσον αφορά τις:

- Ø Ικανοποιητικές παρεχόμενες αεροπορικές υπηρεσίες
- Ø Ακριβή τήρηση των προγραμματισμένων αεροπορικών δρομολογίων μη καθυστέρηση παραλαβής των αποσκευών
- Ø Ποιότητα προσφερόμενων ξενοδοχειακών καταλυμάτων
- Ø Αξιόπιστες συνεργαζόμενες εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων κτλ

## **ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ, ΚΟΙΝΟ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ**

Οι πελάτες της Easy Jet θεωρούνται άτομα νεαρής ηλικίας τα οποία έχουν κατά κύριο λόγο πρόσβαση στο διαδίκτυο. Τα άτομα αυτά έχουν συνήθως περιορισμένους οικονομικούς πόρους και ενδιαφέρονται περισσότερο να πραγματοποιήσουν τις μετακινήσεις τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος κάτι που έρχεται να ταυτιστεί με την πολιτική τιμολόγησης χαμηλού κόστους εισιτηρίων που ακολουθεί η εταιρία. Μάλιστα, η καλοσχεδιασμένη

ιστοσελίδα της εκμεταλλεύεται την παρόρμηση των νεαρών αυτών πελατών και τους δημιουργεί ανάγκες οι οποίες προηγουμένως δεν προϋπήρχαν.

Συγκεκριμένα, η Easy Jet δίνει τη δυνατότητα πραγματοποίησης ταξιδιών σε αρκετά χαμηλό κόστος, αρκεί η κράτηση να γίνει αρκετούς μήνες νωρίτερα.

Έτσι, ένας φοιτητής για παράδειγμα ερχόμενος αντιμέτωπος με μια δελεαστική προσφορά μπορεί να παρασυρθεί ευκολότερα από ένα οικογενειάρχη ο οποίος είναι δεσμευμένος από τις επαγγελματικές και οικογενειακές του υποχρεώσεις.

Επίσης, λόγω της πολιτικής χαμηλού κόστους έχουν περιορισθεί αρκετά οι προσφερόμενες υπηρεσίες με αποτέλεσμα άτομα υψηλών εισοδηματικών στρωμάτων και οικογένειες με παιδιά να μη προτιμούν την εν λόγω εταιρία.

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:**

Διαβάζοντας μέχρι τώρα την μελέτη καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα: Η Easy Jet επικεντρώνεται σε δύο στρατηγικές πρώτον στην ηγεσία κόστους, δηλαδή έχει επιτύχει χαμηλά κόστη με το να μην παρέχει επιπρόσθετες υπηρεσίες και με το να μην έχει πολλά λειτουργικά έξοδα. Με αυτό τον τρόπο έχει χαμηλές τιμές και έχει επιτύχει να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο που ενδιαφέρετε για την τιμή και όχι για τις επιπρόσθετες υπηρεσίες .

Δεύτερον η εταιρεία επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση από τις άλλες εταιρείες πάλι με βάση την τιμή αλλά και σε άλλους τομείς. Όπως την προσπάθεια ενασχόλησης με άλλες δραστηριότητες , όπως τα Ιντερνετ café. Ο σκοπός αυτής της κίνησης ήταν να επιτύχει μεγαλύτερη διαφήμιση, αναγνωρισιμότητα αλλά και μεγαλύτερα κέρδη.

Η εταιρεία συγκεκριμένα έκανε χρήση αυτών των δυο στρατηγικών , εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς προσπαθώντας να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό και συγχρόνως προσπάθησε να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτού του τμήματος και να τις ικανοποιήσει διαφοροποιώντας τη θέση της από τον ανταγωνισμό.

Με βάση την ανάλυση μας μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- Ø Καινοτομία. Η εταιρία επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, όπως την χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου , και του e-banking για να παρέχει στους πελάτες τις περισσότερες εφικτές επιλογές, ενώ ταυτόχρονα επιχειρεί να μειώνει καθημερινά τα κόστη της. Με τη δημιουργία νέων τεχνολογιών αιχμής, οι επιβάτες γλιτώνουν αρκετό χρόνο, αφού τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση σε οτιδήποτε χρειάζονται σχετικά με τις ταξιδιωτικές τους ανάγκες

- Ø Επιχειρηματικότητα. Η Easy Jet συνεχώς ανανεώνεται και δημιουργεί συνεχώς νέες προτάσεις όπως με τα Ιντερνετ καφέ. Προσπαθεί συνέχεια να προβλέπει το μέλλον, βλέπει λοιπόν την έξαρση του Ιντερνετ και ότι σε λίγο όλα θα εξυπηρετούνται μέσω αυτού γι' αυτό σχεδίασε μια άριστη σελίδα και συνέχεια ερευνά και άλλα πράγματα σε σχέση με αυτήν. Η Easy Jet Αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές αλλά και τα χτυπήματα του ανταγωνισμού , όπως την αλλαγή του νόμου από την ευρωπαϊκή ένωση, ή την απόφαση της Ελβετικής κυβέρνησης
- Ø Οργανωσιακή Μάθηση- Απόκτηση δυνατοτήτων. Η εταιρεία διαφοροποιήθηκε από τις άλλες εταιρείες πάλι με βάση την τιμή αλλά και σε άλλους τομείς, όπως την προσπάθεια ενασχόλησης με άλλες δραστηριότητες , όπως τα Ιντερνετ café, ο σκοπός αυτής της κίνησης ήταν να επιτύχει μεγαλύτερη διαφήμιση, αναγνωρισιμότητα αλλά και μεγαλύτερα κέρδη. Η εταιρεία συγκεκριμένα έδωσε βαρύτητα σε αυτές τις δύο στρατηγικές , εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς προσπαθώντας να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό και συγχρόνως προσπάθησε να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτού του τμήματος και να τις ικανοποιήσει διαφοροποιώντας τη θέση του από τον ανταγωνισμό.
- Ø Τιμή: Η Easy Jet επικεντρώνεται στην ηγεσία κόστους, δηλαδή έχει επιτύχει χαμηλά κόστη με το να μην παρέχει επιπρόσθετες υπηρεσίες με το να μην έχει πολλά λειτουργικά έξοδα , και έτσι με αυτόν τον τρόπο έχει χαμηλές τιμές, τις χαμηλότερες στην αγορά. Έχει επιτύχει να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο που ενδιαφέρετε για την τιμή και όχι επιπρόσθετες υπηρεσίες.

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 2010**

Αύξηση κερδών και εσόδων αύξηση της τάξης του 11,5% κατέγραψαν τα συνολικά έσοδα της easyjet για την εταιρική χρήση που έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου 2010, σύμφωνα με ανακοίνωση της εταιρείας. Τα αναφερόμενα κέρδη προ φόρων ανήλθαν στα 154 εκατομμύρια λίρες, σε σύγκριση με 54.7 εκ λίρες την αντίστοιχη περίοδο του 2009, καταγράφοντας αύξηση της τάξης του 181,5%! Όπως επισημαίνεται σε σχετική ανακοίνωση που εξέδωσε η εταιρεία, «τα αναφερόμενα κέρδη προ φόρων των 154.0 εκατομμυρίων λιρών Αγγλίας επιτεύχθηκαν νωρίτερα από τις αρχικές μας προβλέψεις, ενώ παράλληλα έχει συνυπολογιστεί το κόστος των 27.3 εκατομμυρίων λιρών που προκλήθηκε από τα προβλήματα εξαιτίας της ηφαιστειακής σκόνης. Οι συνολικές επιπτώσεις στα έσοδα από το γεγονός του ηφαιστείου, συμπεριλαμβανομένων των χαμένων κερδών, εκτιμώνται σε 57 εκατομμύρια λίρες». Όσον αφορά στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας, επισημαίνεται ότι

σχεδιάζει αύξηση του στόλου κατά 24 αεροσκάφη σε συνολικά 220 αεροσκάφη έως τον Σεπτέμβριο του 2013. Αυτό αντιπροσωπεύει ένα μέσο ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης 7% των θέσεων εν πτήση. Περαιτέρω επισημαίνεται ότι η easyJet έχει αυξημένες ταμειακές ροές και καλή χρηματοδότηση. Κατά συνέπεια, το ΔΣ θεωρεί πλέον ότι είναι η κατάλληλη στιγμή δημιουργίας μίας φόρμουλας, με απώτερο στόχο την καταβολή μερίσματος κατά τα έτη που η εταιρεία παρουσιάζει κερδοφορία, εξασφαλίζοντας τη διατήρηση μιας συντηρητικής κεφαλαιακής δομής.

### 14.3 Παράδειγμα 2<sup>ο</sup> Τσιμεντοβιομηχανία Όμιλος TITAN Α.Ε



#### **Εταιρική Παρουσίαση<sup>28, 29</sup>**

Ο Όμιλος TITAN συμπλήρωσε 108 χρόνια δραστηριότητας, καθώς η μητρική Εταιρία Α.Ε. Τσιμεντών TITAN ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1902. Έχοντας την επιχειρησιακή βάση του στην Ελλάδα, όπου η μετοχή της μητρικής Εταιρίας είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο από το 1912, ο Όμιλος αναπτύσσει σήμερα καθετοποιημένη δραστηριότητα, παραγωγική και εμπορική, σε 12 χώρες.

Η δραστηριότητα αυτή ασκείται μέσω θυγατρικών εταιριών, στις οποίες ο TITAN έχει πλήρη ή πλειοψηφικό (μετοχικό) έλεγχο ή κοινοπρακτική συμμετοχή, και καλύπτει τους εξής κλάδους:

Παραγωγή τσιμέντου (φαιού και λευκού), σκυροδέματος και αδρανών υλικών

Διακίνηση –διανομή τσιμέντου

Επεξεργασία και βιομηχανική αξιοποίηση ιπτάμενης τέφρας σταθμών ηλεκτροπαραγωγής

Κονιάματα

Τσιμεντόλιθους

Η διαχρονικά επιτυχής επιχειρηματική πορεία και καταξίωση του Ομίλου TITAN στηρίχθηκε στην εφαρμογή των εκάστοτε πιο σύγχρονων τεχνολογιών, διαδικασιών και μεθόδων έρευνας

<sup>28</sup> <http://www.titan.gr/default.asp?siteID=1&pageID=13&fontsize=&isamea=0&langID=1>

<sup>29</sup> <http://www.titan.gr/default.asp?siteID=1&pageID=12&fontsize=&isamea=0&langID=1>

παραγωγής και διακίνησης-εμπορίας προϊόντων, στη συστηματική έρευνα και τη συνεχώς αναβαθμισμένη τεχνογνωσία του, στο υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό του.

Διασφαλίζεται, ήδη, και ενισχύεται από ένα σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης, με αποτελεσματική, ευέλικτη οργανωτική και διοικητική δομή, εφαρμογή των πλέον εξελιγμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης-κατάρτισης-επιμόρφωσης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, σε όλο το γεωγραφικό φάσμα και τους κλάδους δραστηριότητας του Ομίλου και ένα στέρεο υπόβαθρο αξιών και κοινωνικής υπευθυνότητας, με κεντρικό άξονα τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η δέσμευση του Ομίλου TITAN για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη<sup>30</sup> και τη Βιώσιμη Ανάπτυξη υλοποιείται με τις δικές του πρωτοβουλίες, δραστηριότητες και πρακτικές, αλλά και με την ενεργό συμμετοχή του σε διεθνείς οργανισμούς. Ο TITAN ήταν η πρώτη Εταιρία στην Ελλάδα που υπέγραψε το Οικουμενικό Σύμφωνο του ΟΗΕ για τη διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των εργασιακών δικαιωμάτων, της προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και για την καταπολέμηση της διαφθοράς. Είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, του Παγκόσμιου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και της Πρωτοβουλίας για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Κλάδο Τσιμέντου καθώς και της Ευρωπαϊκής Συμμαχίας για την ΕΚΕ. Είναι, επίσης, μέλος του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών Ελλάδος, του Συνδέσμου Μεταλλευτικών Επιχειρήσεων, του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών καθώς και της Αμερικανικής Ένωσης Τσιμεντοβιομηχανιών

### **Κριτήρια επιλογής αγορών-στόχων**

Από πολύ νωρίς ο TITANΑΣ διέκρινε την ευκαιρία της διείσδυσης σε ξένες αγορές. Τόσο η αυξημένη παραγωγική δυναμικότητα που υπερέβαινε τις εγχώριες ανάγκες σε τσιμέντο, όσο και η αυξανόμενη ένταση του εγχώριου ανταγωνισμού στις αρχές της δεκαετίας του '30 - κυρίως από την ΑΓΕΤ Ηρακλής - ώθησαν την Εταιρία να στραφεί στις αγορές του εξωτερικού. Αρχικά με καθαρά εξαγωγικό προσανατολισμό και στη συνέχεια μέσω εγκαθίδρυσης εμπορικών και παραγωγικών θυγατρικών σε αλλοδαπές χώρες η Εταιρία εντατικοποίησε σταδιακά την παρουσία της στο εξωτερικό.

---

<sup>30</sup> [http://www.titan.gr/UserFiles/File/csr/Social\\_2007\\_Gr.pdf](http://www.titan.gr/UserFiles/File/csr/Social_2007_Gr.pdf)

Οι αρχικές εξαγωγικές δραστηριότητες του ΤΙΤΑΝΑ στράφηκαν προς κοντινές σε απόσταση χώρες (εκτός της Βραζιλίας) λόγω της ανεπάρκειας των εγχώριων υποδομών και της ανάγκης συγκράτησης του κόστους μεταφοράς σε χαμηλά επίπεδα.

Μετά την παρέλευση ενός μεγάλου χρονικά διαστήματος, χρόνων περίπου, από την πρώτη εξαγωγική κινητοποίησή της και ύστερα από την εδραίωση της θέσης της στις ξένες αγορές, η Εταιρία αποφασίζει να διοχετεύσει με ίδια μέσα τα προϊόντα της στο εξωτερικό. Με αυτή την επενδυτική κίνηση στοχεύει αφ' ενός στην περαιτέρω μείωση του κόστους μεταφοράς και τη συναφή αύξηση των κερδών της, και αφ' ετέρου στην επέκταση του κύκλου εργασιών της με διεξόδου σε νέες αγορές και διανομή των προϊόντων της σε περισσότερες χώρες.

Παράλληλα, με ίδιους σκοπούς ιδρύει τις πρώτες θυγατρικές μονάδες καθαρά εμπορικού χαρακτήρα εκτός των ελληνικών συνόρων.

Εκ νέου ο Όμιλος λόγω της πίεσης από τους ανταγωνιστές του και τις δυσμενείς συνθήκες του περιβάλλοντος αποφασίζει να εγκαθιδρύσει νέες παραγωγικές και εμπορικές θυγατρικές στην αλλοδαπή. Αυτή τη φορά επικεντρώνεται στις νέες του δραστηριότητες στην αγορά των Η.Π.Α., όπου στοχεύει στη μείωση του λειτουργικού κόστους, την καλύτερη εξυπηρέτηση των εγχώριων πελατών, την εδραίωση της θέσης του και γενικότερα την αύξηση των οικονομικών του μεγεθών.

Από τη δεκαετία του '90 και ύστερα, ο ΤΙΤΑΝΑΣ ακολουθεί μια εντατική πορεία διεθνοποίησης, όπου κυρίαρχο ρόλο έχουν η απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων κρίκων της αλυσίδας αξίας, η εντατικοποίηση των δραστηριοτήτων του στο εξωτερικό και η ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητάς του.

Από τη συνοπτική ανωτέρω επισκόπηση των βασικών στρατηγικών επιλογών της Εταιρίας συμπεραίνουμε πως ο ΤΙΤΑΝΑΣ επιλέγει να δραστηριοποιείται σε πολλές αγορές ταυτόχρονα. Ένας από τους βασικότερους λόγους της συνεχούς προσπάθειας γεωγραφικής διαφοροποίησης είναι η αποφυγή εξάρτησης από μία αγορά και η διασπορά του κινδύνου. Ο κλάδος της τσιμεντοβιομηχανίας είναι στενά συνδεδεμένος με τον κατασκευαστικό κλάδο και ακολουθεί τις τάσεις του δεύτερου.

Η ζήτηση του κατασκευαστικού κλάδου, και συνεπώς της τσιμεντοβιομηχανίας, ακολουθεί συνήθως κυκλικές διακυμάνσεις που χαρακτηρίζονται από μακρές περιόδους ανάπτυξης στις οποίες παρεμβάλλονται βραχείες περίοδοι κάμψης. Οι κυκλικές αυτές διακυμάνσεις, ωστόσο, διαφοροποιούνται από περιοχή σε περιοχή, γεγονός που καθιστά εξαιρετικά σπάνια την περίπτωση να συμπίπτουν χρονικά οι περίοδοι μείωσης της ζήτησης ανά τις γεωγραφικές περιοχές. Συνεπώς, με τη διασπορά των δραστηριοτήτων σε περισσότερες επιμέρους αγορές, ο ΤΙΤΑΝΑΣ καθίσταται ικανός να μετριάσει τις επιπτώσεις μιας ενδεχόμενης κάμψης σε μία



αγορά. Με την τακτική αυτή επιδιώκεται η διατήρηση της οικονομικής απόδοσης σε υψηλά επίπεδα, με την ανεξαρτητοποίηση του Ομίλου από τις τάσεις ζήτησης των τοπικών αγορών και την γεωγραφική διασπορά του κινδύνου. Ο κίνδυνος, όμως, δεν προέρχεται αποκλειστικά από τη διαμόρφωση των κυκλικών διακυμάνσεων στον κλάδο του τσιμέντου, αλλά αφορά και τις γενικότερες χρηματοοικονομικές, πολιτικές, νομικές και κοινωνικές τάσεις του εγγενούς περιβάλλοντος. Λόγω των δραστηριοτήτων της η Εταιρία εκτίθεται σε μια πληθώρα χρηματοοικονομικών κινδύνων, συνέπεια κυρίως των διαρκών αναπροσαρμογών στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και στα επιτόκια και των διακυμάνσεων στις τιμές των μετοχικών τίτλων και των παράγωγων χρηματοοικονομικών προϊόντων, στα οποία ο Όμιλος επενδύει την υπερβάλλουσα ρευστότητα. Επιπρόσθετα, το οικονομικό σύστημα, στενά συνυφασμένο με την αναπτυξιακή πορεία μιας χώρας, επηρεάζει, μάλιστα συνήθως κατευθύνει, τις προαναφερθείσες διακυμάνσεις της ζήτησης του κλάδου. Η μη προβλεψιμότητα των χρηματοοικονομικών αγορών καθιστά, λοιπόν, αδήριτη ανάγκη τη δραστηριοποίηση σε περισσότερες γεωγραφικές περιοχές, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι ενδεχόμενες ζημιολύγες επιπτώσεις στα οικονομικά αποτελέσματα της Εταιρίας. Η πολιτική αστάθεια, οι κυβερνητικές πολιτικές, το επίπεδο διαφθοράς και το νομοθετικό καθεστώς μιας χώρας επηρεάζουν τα μέγιστα τις δραστηριότητες του Ομίλου. Έτσι, για παράδειγμα η εξαγωγική δραστηριότητα του ΤΙΤΑΝΑ αναμένεται να ευνοηθεί ιδιαίτερα από την ένταξη της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Τέλος, το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, κυρίως αναφορικά με τη δύναμη των εργασιακών συνδικάτων, μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στις οικονομικές αποδόσεις της Εταιρίας. Στο σημείο αυτό, πρέπει να γίνει αναφορά στις συνθήκες του ανταγωνισμού, που αποτελούν σημαντικό κριτήριο επιλογής της αγοράς-στόχου. Συνοψίζοντας, ο ΤΙΤΑΝΑΣ επιλέγει να διεισδύσει σε αγορές που ελαχιστοποιούν τους παραπάνω κινδύνους.

Η γεωγραφική διαφοροποίηση στοχεύει, επιπρόσθετα, στην εξασφάλιση φθηνών πλουτοπαραγωγικών πόρων για την σταδιακή μείωση του λειτουργικού κόστους και την αξιοποίηση οικονομικών κλίμακας. Παράλληλα, η Εταιρία αποσκοπεί στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Με τη δραστηριοποίηση σε τρεις ηπείρους και πλήθος αγορών ο Όμιλος έχει την ευκαιρία να ανταποκρίνεται ταχύτερα και αποδοτικότερα στις ανάγκες των αγοραστών του και να προσαρμόζει τις παραγωγικές του δραστηριότητες στις απαιτήσεις τους. Άλλωστε, λόγω της φύσης τους το τσιμέντο και τα συγγενή του υλικά δεν μπορούν να αποθηκευτούν για μεγάλο χρονικό διάστημα και εντατικοποιούν, έτσι, την ανάγκη της τοπικής παραγωγής – εάν ο Όμιλος επαφίεται στις εξαγωγικές του δραστηριότητες, οι στόχοι για εδραίωση στις διεθνείς αγορές θα καθιστούσαν το κόστος

μεταφοράς απαγορευτικό. Τέλος, η πολλαπλή γεωγραφική παρουσία παρέχει τη δυνατότητα εδραίωσης σε πολυάριθμες αγορές και τελικά την αύξηση της συνολικής ανταγωνιστικότητας του TITANA. Εν ολίγοις, η γεωγραφική διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων συμβάλλει στην αύξηση της συνολικής κερδοφορίας του Ομίλου, ως αποτέλεσμα αποφυγής της εξάρτησης από μια αγορά και των περιβαλλοντικών κινδύνων και αξιοποίησης των παγκόσμιων ευκαιριών.

Αξίζει να επισημανθεί, πως ο Όμιλος δεν ενδιαφέρεται να διεισδύσει σε μεμονωμένες αγορές, αλλά εστιάζει στη διεθνοποίησή του σε ευρύτερες περιοχές με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη του και τη δημιουργία συστάδων, που θα του επιτρέψουν την καλύτερη διαχείριση και έλεγχο των λειτουργιών, τη δημιουργία συνεργειών, τη μείωση του κόστους και τελικά την επίτευξη βέλτιστων οικονομικών αποτελεσμάτων. Οι αγορές-στόχοι του TITANA βρίσκονται σε τρεις κυρίως γεωγραφικές περιοχές - εξαιρώντας τη ,δυτική Ευρώπη και τον Καναδά, όπου τελεί είτε καθαρά εμπορική δραστηριότητα είτε υποβοηθητικές δραστηριότητες: την Ελλάδα, την Νοτιοανατολική Ευρώπη, την Ανατολική Μεσόγειο και τις ΗΠΑ.

### **Διαχρονικές Εταιρικές Στρατηγικές**

Διαχρονικά ο TITANAS ξεκίνησε τη δραστηριότητά του στην εγχώρια αγορά, διεισδύοντας σταδιακά σε ξένες αγορές αρχικά μέσω εξαγωγών και στη συνέχεια μέσω εγκαθίδρυσης εμπορικών και παραγωγικών θυγατρικών. Κατά τη διάρκεια των 108 και πλέον χρόνων της παραγωγικής του εμπειρίας, όπως είναι φυσικό, αναπροσάρμοσε αρκετά συχνά τις στρατηγικές του επιλογές.

Διακρίνουμε τέσσερις ξεχωριστές στρατηγικές του TITANA.

- Ø Κατά το πρώτο στάδιο της εξελικτικής της πορείας (1902-1973) η Εταιρία ακολουθεί καθαρά εξαγωγική στρατηγική. Η παραγωγή του TITANA είναι εσωστρεφώς προσανατολισμένη, ενώ οι εμπορικές του δραστηριότητες εκτελούνται μέσω αντιπροσώπων. Έμφαση δίνεται στην εδραίωση μιας ισχυρής θέσης στην τοπική αγορά μέσω οριζόντιας ενοποίησης των δραστηριοτήτων της και στη θεμελίωση μοναδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, που αφενός θα αυξήσουν το μερίδιό της στην αγορά τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο και αφετέρου θα αποτελέσουν καταλυτικό παράγοντα για την περαιτέρω επέκταση των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό. Παράλληλα, η γεωγραφική διασπορά και θέση των νέων παραγωγικών μονάδων καταδεικνύει το επιχειρησιακό ενδιαφέρον για δραστηριοποίηση σε όλο το φάσμα των γειτονικών της χωρών.

- Ø Στο δεύτερο στάδιο (1974-1984) η Εταιρία συνεχίζοντας την εξαγωγική στρατηγική της εστιάζει πέρα από την οριζόντια και στην κάθετη ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων της μέσω ίδρυσης θυγατρικών του τύπου RPS με στόχο την ισχυροποίηση της θέσης της στις αγορές όπου δραστηριοποιείται, αλλά και τη διεξόδου σε νέες εκτός των εθνικών συνόρων. Επιπρόσθετα, διενεργεί τις πρώτες επενδυτικές της κινήσεις στο εξωτερικό προς αναζήτηση νέων αγορών. Το αμείλικτο ενδιαφέρον του Ομίλου για είσοδο σε πολλές τοπικές αγορές καθρεπτίζει τη στρατηγική του προτεραιότητα για αύξηση της αποδοτικότητας, απόρροια της εύρεσης διεξόδου για την υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα των μονάδων του και μείωσης του λειτουργικού κόστους λόγω καθιέρωσης ενός αυθύπαρκτου δικτύου διανομής μέσω του οποίου διοχετεύει τα προϊόντα του στις αγορές με ίδια μέσα.
- Ø Στην τρίτη φάση (1985-1991) με τη δυναμική διεξόδυσή του στην αμερικανική αγορά, μέσω πλέον εγκαθίδρυσης εκτός από εμπορικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων, ο Όμιλος ακολουθεί μια πολυτοπική στρατηγική. Η ίδρυση θυγατρικών κυρίως τύπου TMR αναδεικνύει το στόχο του ΤΙΤΑΝΑ για εδραίωση στη νέα αυτή αγορά και για περαιτέρω γεωγραφική διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του. Οι θυγατρικές προσανατολίζονται στις ανάγκες των εγχώριων πελατών και στις υψηλές ποιοτικές απαιτήσεις της αγοράς. Ο υψηλός βαθμός αποκέντρωσης της εξουσίας και ιδιαίτερα της λήψης αποφάσεων, αποδεικνύει πως ο Όμιλος ακολουθεί στρατηγική «άτακτης φυγής» εξαιτίας της ισχυροποίησης των ανταγωνιστών του και της μείωσης της ζήτησης στις παραδοσιακές του αγορές.
- Ø Η τέταρτη φάση (1992-σήμερα) της πορείας διεθνοποίησης της Εταιρίας διακρίνεται από τη μεταστροφή της στρατηγικής της από πολυτοπική σε διεθνική στρατηγική με βάση «κεντρικά σημεία». Ο Όμιλος συνειδητοποιώντας από τη μία την ομοιομορφία του προϊόντος του και από την άλλη την ιδιαιτερότητα των τοπικών αγορών αποφασίζει να επεκταθεί στις ήδη δραστηριοποιούμενες αγορές, όπου εφαρμόζοντας την πολύχρονη γνώση και εμπειρία του στον κλάδο των δομικών υλικών θα μπορέσει να αποτελέσει μία από τις ισχυρότερες επιχειρησιακές δυνάμεις και να αναπτύξει εκ νέου τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα.. Ο ΤΙΤΑΝΑΣ ξεκινάει μια αδιάκοπη πορεία διεθνούς επέκτασης με την ίδρυση θυγατρικών τύπου TMR και RPS, με σκοπό την αύξηση του παγκόσμιου πλέον μεριδίου αγοράς του και την επίτευξη συνεχώς καλύτερων οικονομικών μεγεθών μέσω της εφαρμογής οικονομικών κλίμακας και εξειδίκευσης

## ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Η ένταση του ανταγωνισμού η απαιτούμενη τεχνογνωσία, οι εγκαταστάσεις, ο εξειδικευμένος εξοπλισμός, η προσέλκυση και διατήρηση πελατών μεταξύ των υφιστάμενων πολυεθνικών ομίλων αυξάνεται συνεχώς. Στο ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον, ο ΤΙΤΑΝΑΣ έρχεται αντιμέτωπος με κορυφαίους ομίλους επιχειρήσεων όπως : την εταιρία Lafarge, τον όμιλο Holcim, την Heidelberg Cement, την Cemex, τον όμιλο Italcementi.

Οι πολλές αλλαγές που συντελούνται στη συγκεκριμένη αγορά όσο και η γρήγορη και συνεχής εξέλιξη των εταιριών του ομίλου απαιτούσαν ένα σύγχρονο και επεκτάσιμο πληροφοριακό σύστημα, ικανό να καλύψει τις νέες απαιτήσεις και ανάγκες του ομίλου αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες του σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η απόφαση που πήρε ο όμιλος ήταν να εγκαταστήσει ένα αξιόλογο πληροφοριακό σύστημα το ERP της SAP (το οποίο χρησιμοποιεί από το 1991) ώστε να υλοποιήσει τους στόχους του, τόσο τεχνολογικά όσο και λειτουργικά, καλύπτοντας τα παρακάτω :

- Ø Απόλυτο έλεγχο των πληροφοριών που έχουν σχέση με την αποδοτικότητα της εταιρείας
- Ø Βέλτιστη Αξιοποίηση των Πόρων
- Ø Βελτιστοποίηση των διαδικασιών πωλήσεων και διανομής και τη μείωση του κύκλου πώλησης.
- Ø Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ø Ελαχιστοποίηση του κόστους διαχείρισης των αποθεμάτων
- Ø Μείωση του συνολικού κόστους σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.
- Ø Μείωση του χρόνου παραγωγής.
- Ø Ανάγκη προσαρμογής στις απαιτήσεις τις διεθνούς και τοπικής αγοράς
- Ø Αποτελεσματικότερος συντονισμός του κυκλώματος ζήτηση- παραγωγή- προσφορά.
- Ø Επικοινωνία με τους προμηθευτές
- Ø Οικονομική & Εμπορική Διαχείριση
- Ø Επικοινωνία με άλλα συστήματα
- Ø Διαχείριση υλικών
- Ø Συντήρηση εγκαταστάσεων
- Ø Προγραμματισμός και διαχείριση της παραγωγής

Ένα σημαντικό μέρος του λογισμικού της εφαρμογής γράφτηκε από την αρχή και προσαρμόστηκε πλήρως στις προδιαγραφές που δόθηκαν από τη Διεύθυνση Πληροφορικής του ομίλου, έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι νέες ανάγκες που υπήρχαν.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την παραπάνω επιλογή είναι :

- Ø Υψηλή ποιότητα εφαρμογών
- Ø Οργάνωση στις διαδικασίες και λειτουργίες
- Ø Πλήρης εικόνα για τα αποθέματα των ειδών & των αποθηκευτικών χώρων
- Ø Υψηλή παραγωγικότητα στη διάρκεια υλοποίησης και συντήρησης τους
- Ø Ολοκληρωμένη και απόλυτα προγραμματιζόμενη αξιοποίηση των πόρων
- Ø Πλήρη εικόνα για το ανθρώπινο δυναμικό
- Ø Καλύτερη οργάνωση του Λογιστικού Σχεδίου για ελαχιστοποίηση των λαθών των χρηστών και μεγιστοποίηση της ασφάλειας.
- Ø Πλήρη εικόνα για τους συναλλασσομένους με την επιχείρηση
- Ø Η πλήρης κάλυψη των λειτουργικών διαδικασιών των επιχειρήσεων του ομίλου, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που δόθηκαν.
- Ø Βελτιωμένη ακρίβεια προγραμματισμού και έγκαιρη ολοκλήρωση του προγραμματισμού παραγωγής
- Ø Ο μειωμένος χρόνος εγκατάστασης του πληροφοριακού συστήματος (15 μήνες) καθώς και η εύκολη και γρήγορη εξοικείωση των χρηστών με το σύστημα.
- Ø Η μείωση του λειτουργικού κόστους που προέρχεται από την αυτοματοποίηση των εσωτερικών λειτουργιών, σε όποιο βαθμό αυτό ήταν εφικτό
- Ø Αύξηση των πωλήσεων σε 20% μετά την εφαρμογή του ERP
- Ø Η ολοκλήρωση του συστήματος μέσω των interface που δημιουργήθηκαν έτσι ώστε το ERP να επικοινωνεί με συστήματα τρίτων (συστήματα προμηθευτών, άλλα συστήματα του ομίλου, κ.λπ.) μειώνοντας έτσι τον όγκο των εργασιών που εκτελούσαν οι υπάλληλοι των εταιριών του ομίλου.
- Ø Η άμεση υλοποίηση νέων αναγκών και διαδικασιών που προκύπτουν σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Έτσι λοιπόν από το 1993 ο Όμιλος TITAN A.E εφάρμοσε το σύστημα διαχείρισης φόρτωσης / εκφόρτωσης και διεργασιών στο εσωτερικό της βιομηχανικής μονάδας και με συνεχείς αναβαθμίσεις και τεχνική εξυπηρέτηση μέχρι και σήμερα. Η Leon Engineering έχει προσαρμοστεί για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της κάθε βιομηχανικής μονάδας, παρέχοντας τα απαραίτητα εργαλεία και εξοπλισμό για την πλήρη αυτοματοποίηση των λειτουργιών

(πύλες εισόδου / εξόδου, ζύγιση χύδην, φόρτωση και εκφόρτωση πρώτων υλών). Επίσης παρέχει το σύστημα δοσομέτρησης και λογισμικό διαχείρισης (σύστημα διαχείρισης πληροφοριών, στατιστικών στοιχείων, διαχείριση του στόλου κ.λπ.) και την συνεργασία με το σύστημα ERP της εταιρίας.

Η λύση αυτή βοηθά τον οδηγό φορτηγού να εκτελέσει τις εργασίες φόρτωσης / εκφόρτωσης σε λειτουργία self-service, και να αλληλεπιδρά με τα στοιχεία του συστήματος: Αρχικά ο ίδιος πηγαίνει στο θάλαμο αναμονής, όπου δηλώνει την άδεια για τη δρομολόγηση από το ERP, και περιμένει το σύστημα για να τον καλέσει. Όταν τον καλέσει, πηγαίνει στον γεφυροπλάστιγγας, εισάγει τα προσωπικά του στοιχεία με την χρήση κάρτας και το σύστημα καταγράφει το πρώτη ζύγιση. Μετά από έλεγχο με αισθητήρες της σωστής θέσης του φορτηγού, πηγαίνει προς την υποδεικνυόμενη περιοχή φόρτωσης / εκφόρτωσης, όπου ξεκινά η διαδικασία. Όταν ολοκληρωθεί το σύστημα καταγράφει την δεύτερη ζύγιση, εκτυπώνει τα απαραίτητα έγγραφα και ο οδηγός είναι έτοιμος για αποχώρηση.

Το σύστημα αποτελείται από:

- Ø Αυτόματες γεφυροπλάστιγγες
- Ø Θάλαμοι Εισόδου /εξόδου (με έγχρωμη οθόνη αφής, θερμικό εκτυπωτή, RFID αναγνώστες καρτών, φανάρια και αισθητήρες θέσης)
- Ø Θάλαμος διαχείρισης Χύδην Υλικού
- Ø Θάλαμος για την επιχειρησιακή διαχείριση
- Ø Αναλυτική ενημέρωση λογισμικού διαχείρισης

Οφέλη: Αυτόματη φόρτωση χύδην υλικού, Παραγγελιοληψία σε πραγματικό χρόνο, 24ωρηλειτουργία Διαχείριση δρομολογίων, Καθημερινός έλεγχος απόβαρων οχημάτων και σύστημα διασφάλισης ζύγισης, Πληροφοριακό σύστημα α' υλών, πωλήσεων, πιστώσεων κα  
Κατά τη διάρκεια της διαχρονικής πορείας του, ο ΤΙΤΑΝΑΣ θεμελίωσε ισχυρά ιδιοκτησιακά πλεονεκτήματα, κυρίως μέσω της συνεχούς επένδυσης σε έρευνα και ανάπτυξη για την προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων στους πελάτες του. Η στρατηγική της Εταιρίας που στόχευε στη συνεχή ανάπτυξη ενίσχυε την απόφαση για διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων της. Οι αγορές-στόχοι του Ομίλου ήταν προσεκτικά επιλεγμένες, ώστε να παρέχουν έναν άριστο συνδυασμό παραγόντων που να συνάδουν και ενισχύουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του. Άλλωστε, η στρατηγική του εστίαζε στη συνεχή ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων του. Παράλληλα, ο ρυθμός βελτίωσης της τεχνολογίας με την αναβάθμιση του ERP συστήματος της και η υψηλή διαθέσιμη τεχνογνωσία της αγοράς επέτρεπαν την βέλτιστη αξιοποίησή τους στην παραγωγή.

## 14.4 Παράδειγμα 3<sup>ο</sup> Αυτοκινητοβιομηχανία MERCEDES BENZ



# Mercedes-Benz

Η ΕΚΚΑ Α.Ε ιδρύθηκε το 1927 από τον Δημήτρη Κυριαζάκο και δραστηριοποιούνταν στην διανομή ανταλλακτικών αυτοκινήτων αποκλειστική συνεργασία με αναγνωρισμένους οίκους ανταλλακτικών , όπως Valeo, Champion, Ferodo , NGK και Brembo,η ΕΚΚΑ Α.Ε εξελίχθηκε στην μεγαλύτερη και πιο αξιόπιστη πηγή ανταλλακτικών κάτω από τη διαχείριση του γιου του Κυριακάτικου, Γιώργου. Έχοντας εδραιώσει ένα ηγετικό όνομα στην αγορά των ανταλλακτικών αυτοκινήτων ,ο Κυριαζάκος εξέλιξε την οικογενειακή επιχείρηση ,εισερχόμενος σε νέους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας ,με έμφαση στην υψηλή ποιότητα προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα επιχειρηματικά αυτά εγχειρήματα συνέβαλαν στην απογείωση της ήδη επιτυχημένης δραστηριότητας στον τομέα των ανταλλακτικών ,στη δεκαετία του 90,μέσω της συγχώνευσης μέρους της εταιρείας με την ΕΛΤΡΑΚ Α.Ε, δημιουργώντας την ΕΛΤΡΕΚΚΑ Α.Ε. Μετά από 70 χρόνια επιτυχημένης πορείας ,η ΕΚΚΑ , το 2000,σταματά να δραστηριοποιείται και να επενδύει στον τομέα της διανομής ανταλλακτικών.

Η ΕΚΚΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ ιδρύθηκε το 1997 αποτελώντας τον τρίτο επίσημο διανομέα της Mercedes-Benz για την Αττική. Μέσα σε οχτώ χρόνια, η ΕΚΚΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ εξελίχθηκε σε σημαντικό κεφάλαιο για τις πωλήσεις πολυτελών αυτοκινήτων στην Ελλάδα, με τρεις εκθέσεις και τρεις ολοκληρωμένους χώρους επισκευής, αντιπροσωπεύοντας σχεδόν το 35% των πωλήσεων Mercedes-Benz στην Αθήνα .Το 2005 μάλιστα, έκλεισε με ρεκόρ πωλήσεων που άγγιξε τα 1400 καινούργια αυτοκίνητα ,σημειώνοντας παράλληλα τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση σε πώλησης από όλο το δίκτυο της Mercedes-Benz Hellas. Η επίδοση αυτή σε συνδυασμό με άλλες ,τη χάρισε και το βραβείο Best Dealer από την Mercedes-Benz το 2005.

Ακόμα η εταιρεία είχε αναπτύξει και υποκαταστήματα που εξυπηρετούν την δυτική Ελλάδα στην περιοχή της Πάτρας υπό την επωνυμία ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα Δυτικής Ελλάδος. Η έδρα της ΕΚΚΑ δυτικής Ελλάδος βρίσκεται μαζί με τα συνεργεία και η έκθεση της εταιρείας βρίσκεται στην παλιά εθνική οδό.

## **ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα Α.Ε θεωρεί τους πελάτες της τον πολυτιμότερο κρίκο στην αλυσίδα λειτουργίας της .Με το σκεπτικό αυτό προσδιορίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο και εντάσσει την εμπειρία που αποκτά από τον κάθε πελάτη στο υπάρχον πλαίσιο παροχής υπηρεσιών.

Ακόμη η ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα Α.Ε είναι σε θέση να ελέγχει και να μετράει το ποσοστό επίτευξης των στόχων ποιότητας που έχει θέσει όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών της , έχοντας έτσι την δυνατότητα να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών της .

Για τους παραπάνω λόγους η ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα Α.Ε έχει θεσμοθετήσει και εφαρμόζει μια σειρά από διαδικασίες ,οι οποίες εξασφαλίζουν την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες της που καλύπτουν τις απαιτήσεις ποιότητας όπως τις έχει θέσει το πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, σε συνδυασμό πάντοτε με τις νομοθετικές απαιτήσεις.

Παράλληλα η ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα Α.Ε έχει δημιουργήσει τις απαραίτητες διαδικασίες λήψης και τα απαραίτητα έντυπα συμπλήρωσης για την μέτρηση ικανοποίησης πελατών και την διαχείριση παραπόνων πελατών.

Το όραμα/Αποστολή σύμφωνα με την διοίκηση της εταιρείας εμφανίζεται ως εξής:

« Η ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα Α.Ε μέσω της προσπάθειας της για συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση της επαγγελματικής της δραστηριότητας ,προσβλέπει στην αναγνώριση της, ως τον καλύτερο Dealer στην Ελλάδα »

Η ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα Α.Ε ικανοποιεί τις παραπάνω απαιτήσεις μέσα από την οργάνωση και την λειτουργία της εταιρείας σύμφωνα με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000, διαθέτοντας όλα τα απαραίτητα μέσα σε υλικοτεχνική υποδομή και ανθρώπινο δυναμικό .Παράλληλα ενισχύει την προσπάθεια επίτευξης των στόχων της μέσα από την δέσμευση της για συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του Συστήματος.

Μέσα από το Σύστημα Ποιότητας ,η εταιρεία προσπαθεί ,ώστε οι στόχοι της ,να ταυτίζονται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, το οποίο σημαίνει:



Ποιότητα στα προϊόντα-υπηρεσίες που προσφέρει ,τηρώντας όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής. Για το σκοπό αυτό εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας, το οποίο περιλαμβάνει την Ανάλυση Επικινδυνότητας .

Επίτευξη αντικειμενικών και επιχειρηματικών στόχων ποιότητας (μετρήσιμων) που τίθενται σε επίπεδο Διοίκησης μετά από κάθε Ανασκόπηση και που ενδεικτικά μπορεί να είναι :

Επιχειρηματικοί στόχοι:

- Ø Διεύρυνση του πελατολογίου της εταιρείας .
- Ø Ενδυνάμωση της θέσης της στην αγορά

Αντικειμενικοί στόχοι:

- Ø Μείωση του αριθμού των παραπόνων των πελατών και των μη συμμορφώσεων
- Ø Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών

### **Customer care –service**

Η εταιρεία ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα Α.Ε έχει ως αρχή ότι επιτυχία σε ότι αφορά την εμπορία αυτοκινήτων δεν έχει να κάνει αποκλειστικά με την πώληση τους.

Καθημερινά το προσωπικό της ΕΚΚΑ Αυτοκίνητα αποδεικνύει έμπρακτα ότι στέκεται κοντά στον αγοραστή για να δώσει πραγματικές λύσεις σε πραγματικά προβλήματα . Το Customer service της ΕΚΚΑ είναι πραγματικά ασύγκριτο και πρωτοποριακό για τα ελληνικά δεδομένα. Απόδειξη του η ταχύτητα ανάπτυξης που έχει επιδείξει η εταιρεία στην 9ετη παρουσία της στο χώρο της αντιπροσώπευσης της Mercedes –Benz.

Μια εξυπηρέτηση η οποία κάθε άλλο παρά τυχαία είναι αν αναλογιστεί κανείς την εμπειρία και φιλοσοφία που φέρνουν στο δυναμικό της :

Η εβδομηκονταετής παρουσία της ΕΚΚΑ ΑΕ στο χώρο των ανταλλακτικών αυτοκινήτου

Η επιτυχής πορεία της ΕΚΚΑ Σκάφη σε ένα χώρο όπου η εξυπηρέτηση πελατών κάθε άλλο παρά ασήμαντη είναι

Η ύπαρξη του μοναδικού προτύπου AMG Performance center με τεχνική υποστήριξη σε θέματα βελτιώσεων και αναβαθμίσεων

Τα στοιχεία αυτά σε συνδυασμό με το νεανικό προφίλ και ενθουσιασμό του δυναμικού της εταιρείας ,καθιστούν την εξυπηρέτηση και συντήρηση των πελατών της αξία αδιαπραγμάτευτη.

Στην ΕΚΚΑ ΑΕ έχει απονεμηθεί επίσης το βραβείο του ταχύτερα αναπτυσσομένου έμπορου Mercedes-Benz , και αυτό δεν είναι τυχαίο. Η εμπειρία που έφερε η ΕΚΚΑ από τις προηγούμενες της δραστηριότητες σε συνδυασμό με τις αξίες της και το αφοσιωμένο

προσωπικό ,έχουν εξασφαλίσει μια σταθερή και υγιή ανάπτυξη όσων αφορά στις πωλήσεις και στο μερίδιο αγοράς .Με επιτυχημένες επενδύσεις και σκληρή δουλειά ,η ΕΚΚΑ δεν σταματά να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση σε παροχές υπηρεσιών και τεχνολογίες προκειμένου να αναπτυχθεί περαιτέρω στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της εμπορίας αυτοκινήτων.

## **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η διατήρηση των πελατών και η ανάπτυξη εμπιστοσύνης με αυτούς είναι η βασική κίνηση που πρέπει κάθε επιχείρηση να κάνει ώστε να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα της και την μελλοντική της ύπαρξη. Έτσι και στον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας όπως και στους υπόλοιπους επιχειρησιακούς κλάδους η υποστήριξη και ικανοποίηση του πελάτη μετά την αγοραπωλησία καθίστανται ζωτικής σημασίας.

Έτσι έχει αναπτυχθεί στο χώρο της πώλησης ,επισκευής και συντήρησης του αυτοκινήτου ο τομέας After Sales Dealing. Η ανάπτυξη αυτού του τομέα βασίζεται κυρίως στην υιοθέτηση ανταγωνιστικής στρατηγικής . Σε επιχειρησιακό επίπεδο η ΕΚΚΑ Α.Ε ακολουθεί την στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση γιατί εστιάζεται στη μείωση του κόστους με την προοπτική μεγαλύτερου κέρδους, βασίζεται στην ανάπτυξη της διαφημιστικής πολιτικής και εφαρμόζει αυστηρό έλεγχο κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας ( παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις κλπ), έχει σύγχρονο εξοπλισμό, υψηλή παραγωγικότητα και μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Οι αγοραστές της κατηγορίας αυτής των αυτοκινήτων δεν φείδονται χρημάτων προκειμένου να αποκτήσουν ένα αυτοκίνητο υψηλής τεχνολογίας και ποιότητας και που προσθέτει κύρος, γόητρο και ίσως κοινωνική αναγνώριση. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. Ο παράγων κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται. Όπου υπάρχουν περιθώρια μείωσης του κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως σε βάρος της ποιότητας . Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση δίνει στην εταιρεία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου .

Τα προνόμια και οι υπηρεσίες για τους πελάτες της ΕΚΚΑ Α.Ε είναι :

- Ø Η παροχή έκπτωσης 20% για την ασφάλιση του αυτοκινήτου στην Interamerican και ένα πακέτο αναβαθμισμένων υπηρεσιών και προνομίων ,όπως αντικατάσταση αυτοκινήτου και πλήρη κάλυψη εξόδων επισκευής από την πρώτη στιγμή
- Ø Οι συνεχείς καμπάνιες επιβράβευσης των πελατών με μοναδικές προσφορές ,ταξίδια weekends και κρουαζιέρες.

- Ø Το πρόγραμμα ανίχνευσης των ιδιαίτερων αναγκών του κάθε πελάτη πριν και μετά την πώληση
- Ø Η προσεγμένη αισθητική των χώρων της
- Ø Τα ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα.
- Ø Η εργοστασιακή εγγύηση με την υπογραφή της Mercedes –Benz
- Ø Η πιστοποίηση προσφερομένων υπηρεσιών με σύστημα ISO.

### **Διαχείριση πελατειακών σχέσεων στην ΕΚΚΑ Α.Ε**

Η διαδικασία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην ΕΚΚΑ ΑΕ όπως καταγράφηκε από προσωπική επίσκεψη ,ήταν η εξής. Τρεις βασικοί υπάλληλοι στην υποδοχή του καταστήματος απαντούσαν τηλεφωνικά στους πελάτες και κατεύθυναν την κλήση τους όπου αυτοί ζητούσαν είτε αυτό είναι η έκθεση αυτοκινήτων ,είτε τα συνεργεία κτλ.

Σημαντικό ζήτημα για την ΕΚΚΑ ΑΕ εκτός από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται είναι και ο χρόνος ικανοποίησης του πελάτη είτε ενδιαφέρεται για αγορά ,είτε για επισκευή ή service ,είτε για πληροφορίες .Έτσι ο κάθε πελάτης πρέπει να ικανοποιείται με βάση τα καλύτερα πρότυπα, που προκύπτουν από την αξιοπιστία της Mercedes και στον μικρότερο χρόνο εφόσον και ο χρόνος του πελάτη αλλά και της εταιρείας είναι χρήμα.

Μετά την εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας αναλάμβανε να επικοινωνήσει με τους πελάτες ώστε να ρωτήσει κάποια βασικά πράγματα σε σχέση με την εξυπηρέτηση που λάμβανε νωρίτερα την ίδια μέρα.

Αυτό είναι το λεγόμενο follow up. Μέσω αυτού του ερωτηματολογίου η εταιρεία εντοπίζει τα παράπονα καθώς και τις θετικές γνώμες των πελατών της και της δίνεται η ευκαιρία να ελέγχει καλύτερα την σχέση της με τους πελάτες της .

Ακόμα το follow up συντελεί και στην καλύτερευση της εικόνας της εταιρείας στα μάτια των πελατών ,οι οποίοι βλέπουν την εταιρεία να νοιάζεται για τα προβλήματά της και να μην περιμένει από τους πελάτες να πάρουν πρωτοβουλία να παραπονεθούν.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί για την διαχείριση του πελατολογίου της μια κάθετη και ολοκληρωμένη λύση CRM για την εταιρία, που βασίζεται στην πλατφόρμα SalesLogix. Η λύση αυτή δίνει την δυνατότητα στην εταιρία να διαχειριστεί όλο το πελατολόγιο της, καθώς και το δυνητικό πελατολόγιο, μέσα από μια κεντρική εφαρμογή, να διαχειριστεί τον στόλο των αυτοκινήτων και να μπορεί να συσχετίζει αυτοκίνητο-πελάτη-διανομέα. Μέσα στο ίδιο σύστημα έχουν ενσωματωθεί ακόμη και στοιχεία διελεύσεων συνεργείων.

Η λύση βοηθά το τμήμα CRM να τμηματοποιεί τους πελάτες με οποιαδήποτε κριτήρια πελάτη ή αυτοκινήτου και να τρέχει εκστρατείες εξυπηρέτησης και προώθησης .Το SalesLogix Auto είναι μια πελατοκεντρική πλατφόρμα που συγκεντρώνει όλες τις σημαντικές πληροφορίες του πελάτη σε μια καρτέλα, οι οποίες μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν για την τμηματοποίηση του πελατολογίου, τις προωθητικές ενέργειες, την εξυπηρέτηση των πελατών.

Επομένως οι εφαρμογές CRM είναι ένα τέτοιο τεχνολογικό εργαλείο αυτοματοποίησης των πληροφοριών, όμως πρέπει τελικά και συνολικά να αντιμετωπίζεται ως ένα σημαντικό στρατηγικό εργαλείο

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

### 15.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να επιλέγουν τη στρατηγική που ταιριάζει περισσότερο στην επιχείρηση και τις ανάγκες της. Στην πράξη οι επιχειρήσεις υιοθετούν συνδυασμούς στρατηγικών και όχι μόνο μια στρατηγική. Πάντως σε καμία περίπτωση τα στελέχη δεν θα πρέπει να ξεχνούν πως γνώμονας τους στην προσπάθεια αυτή είναι όχι η βραχυχρόνια επιτυχία, αλλά σταθερή, μακροχρόνια επικερδής ανάπτυξη.

Η κάθε στρατηγική που θα διαλέξει να ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της και το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η σωστή στρατηγική μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας, να δώσει καλύτερα αποτελέσματα ακόμα και κάτω από αντίξοες συνθήκες. Αποτελεί ένα εξαιρετικά καίριο θέμα για οποιοδήποτε επιχείρηση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό πεδίο, καθώς είναι αυτή που οριοθετεί την πορεία της μακροχρόνιας κατεύθυνσης της, διαμορφώνει το πλαίσιο για την λήψη μικρών ή μεγάλων αποφάσεων, εστιάζει και συντονίζει τις προσπάθειες των μελών της οργάνωσης, και σε τελευταία ανάλυση είναι αυτή που μπορεί να προσδώσει το θεμελιώδες ζητούμενο για κάθε επιχείρηση: το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Επίσης η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο.

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση μια σωστής στρατηγικής αποτελεί η ανάλυση όλων εκείνων των παραγόντων, που μπορούν να επηρεάσουν, είτε άμεσα, είτε έμμεσα, τη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάλυση PEST, μέσω της οποίας εξετάζονται: πολιτικοί (political), οικονομικοί (economic), κοινωνικοί (social) και Τεχνολογικοί (technological) παράγοντες. Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης όπως διαπιστώσαμε. Φυσικά σημαντικό εργαλείο σκιαγράφησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτελεί και η ανάλυση SWOT, με την

βοήθεια του εκτιμώνται οι εσωτερικές δυνάμεις και οι αδυναμίες τις επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί πλέον προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την βιωσιμότητα τους. Η πληροφορική μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης τα πληροφοριακά συστήματα δημιουργούν αξία κατά κύριο λόγο μέσω της αλλαγής επιχειρηματικών διαδικασιών αλλά και μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Η διασφάλιση ύπαρξης και κατάλληλης λειτουργίας πληροφοριακών συστημάτων σε μια επιχείρηση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την μεγιστοποίηση του οφέλους της. Τα οφέλη αυτά εξασφαλίζουν την επιβίωση και την διατήρηση του κάθε οργανισμού στο όλο και πιο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επιφέρει αλλαγές τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην αγορά και στην παγκόσμια οικονομία. Η ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων είναι προκλητικό αλλά συνάμα δύσκολο έργο· η ανάπτυξη καλών Πληροφοριακών Συστημάτων είναι ακόμη πιο δύσκολη γι' αυτό η επιλογή και η εφαρμογή ενός πληροφοριακού συστήματος είτε αυτό είναι ERP είτε CRM είτε SCM είναι πρώτιστα μια διοικητική πρωτοβουλία και μια απόφαση και όχι ένα απλό έργο πληροφορικής. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του. Μια λανθασμένη επιλογή μπορεί να αποβεί και καταστροφικό για την επιχείρηση.

Επίσης από τότε που εμφανίστηκε το Ίντερνετ στην επιχειρηματικότητα η διεξαγωγή του εμπορίου μέσω του Internet παρέχει ουσιαστικές ωφέλειες τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους καταναλωτές. Πρώτα από όλα, οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν πωλήσεις μέσω του Διαδικτύου πλεονεκτούν έναντι των άλλων λόγω του ότι απευθύνονται σε πολύ μεγαλύτερο εύρος πελατών λόγω του ότι δεν τις περιορίζει ο παράγοντας της απόστασης. Επίσης πετυχαίνουν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, ταχύτερη παράδοση του προϊόντος, περιορισμό του κόστους πώλησης και σαφώς βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης. Ο μετασχηματισμός της επιχείρησης είναι απαραίτητος αφού γίνεται πλέον εκμάθηση νέας τεχνολογίας και επιπλέον αλλάζει η σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες. Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει τη δημιουργία νέων προϊόντων και νέων λειτουργικών μονάδων στις επιχειρήσεις. Από τη πλευρά τους, οι καταναλωτές, ωφελούνται από την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου, αφού το χαμηλό κόστος των συναλλαγών και ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και σε μείωση των τιμών. Η αμεσότητα της επικοινωνίας του πελάτη με την

επιχείρηση οδηγεί στην καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών σχετικά με τον πελάτη και κατά συνέπεια στη δημιουργία νέων προϊόντων σύμφωνα με τις επιθυμίες και απαιτήσεις των καταναλωτών, η δυνατότητα επίσης εκτέλεσης της αγοράς οποιαδήποτε στιγμή το εικοσιτετράωρο οπουδήποτε κι αν βρίσκεται ο καταναλωτής αποτελούν ίσως τα βασικότερα πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου .

Το Διαδίκτυο αποτελεί ισχυρό αρωγό στην διαδικασία διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, ειδικά σε εκείνες τις επιχειρήσεις που εδρεύουν-δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια.

Οι προσωπικές επαφές με τους πελάτες όπως και η φυσική παρουσία των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελούν διαχρονικές αξίες, το Διαδίκτυο όμως προσφέρει νέες μορφές επιχειρηματικότητας στις επιχειρήσεις μέσω της μορφής του ψηφιακού μεσάζοντα, προσελκύοντας νέους πελάτες που θα τους διασφαλίσει την ποιότητα των ηλεκτρονικών προϊόντων-υπηρεσιών που θα αγοράσουν.

Ακόμα κι αν δεχτούμε ότι το Διαδίκτυο φρενάρει την διεθνοποίηση των οικονομικά ασθενέστερων μικρών επιχειρήσεων (λόγω έλλειψης πόρων, ανικανότητας πρόσληψης κατάλληλου εξειδικευμένου προσωπικού κλπ), τελικά, δημιουργεί διεθνή ανάπτυξη διότι διεθνοποιούνται οι μικρές επιχειρήσεις που είναι ικανές να συμμετάσχουν σε διεθνείς εμπορικές συναλλαγές.

Επίσης το Ηλεκτρονικό Εμπόριο – Επιχειρήν αποτελεί μια μεγάλη στρατηγική ευκαιρία για την επιχείρηση , αν αναλογιστεί κανείς τις δυνατότητες που παρέχουν για την προσφορά σύγχρονων υποδομών και υπηρεσιών.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε χωρίς κανέναν δισταγμό, πως οι νέες τεχνολογίες και η υιοθέτηση στρατηγικών , είναι ένα σημαντικό πακέτο εργαλείων που κρατούν ζωντανό τον παλμό της καρδιάς της κάθε επιχείρησης που θα εφαρμόσει την κατάλληλη τεχνολογία αλλά και θα ακολουθήσει την σωστή και κατάλληλη στρατηγική καθώς επίσης οι τεχνολογίες υποστηρίζουν με νέα εργαλεία την υπάρχουσα επιχειρηματική στρατηγική ,αλλά συγχρόνως δίνουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν νέες στρατηγικές που θα αξιοποιήσουν τις νέες προκλήσεις.

Παίζουν έναν καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη στόχων της κάθε επιχείρησης που προσδοκά ένα καλύτερο μέλλον στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Όσον αφορά τα παραδείγματα, αρχικά πάμε να βγάλουμε τα συμπεράσματα μας για την EasyJet:

Η εταιρία επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες ( όπως Διαδίκτυο , ηλεκτρονικό εμπόριο , e-banking ) ,για να παρέχει στους πελάτες τις περισσότερες εφικτές επιλογές, ενώ ταυτόχρονα

επιχειρεί να μειώνει καθημερινά τα κόστη της. Με τη δημιουργία νέων τεχνολογιών αιχμής, οι επιβάτες γλιτώνουν αρκετό χρόνο, αφού τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση σε οτιδήποτε χρειάζονται σχετικά με τις ταξιδιωτικές τους ανάγκες

Προσπαθεί συνέχεια να προβλέπει το μέλλον. Βλέπει λοιπόν την έξαρση του Ιντερνετ, και ότι σε λίγο όλα θα εξυπηρετούνται μέσω αυτού, γι' αυτό σχεδίασε μια άριστη σελίδα και συνέχεια ερευνά και άλλα πράγματα σε σχέση με αυτήν. Η Easy Jet αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές αλλά και τα χτυπήματα του ανταγωνισμού, όπως την αλλαγή του νόμου από την ευρωπαϊκή ένωση ή την απόφαση της Ελβετικής κυβέρνησης Οργανωσιακή Μάθηση-Απόκτηση δυνατοτήτων. Η εταιρεία διαφοροποιήθηκε από τις άλλες, πάλι με βάση την τιμή αλλά και σε άλλους τομείς, όπως την προσπάθεια ενασχόλησης με άλλες δραστηριότητες, όπως τα Ιντερνετ café, ο σκοπός αυτής της κίνησης ήταν να επιτύχει μεγαλύτερη διαφήμιση, αναγνωρισιμότητα αλλά και μεγαλύτερα κέρδη. Η εταιρεία συγκεκριμένα έδωσε βαρύτητα σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς προσπαθώντας να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό και συγχρόνως προσπάθησε να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτού του τμήματος και να τις ικανοποιήσει διαφοροποιώντας τη θέση του από τον ανταγωνισμό.

Η Easy Jet έχει επιτύχει χαμηλά κόστη με το να μην παρέχει επιπρόσθετες υπηρεσίες και με το να μην έχει πολλά λειτουργικά έξοδα, και έτσι με αυτόν τον τρόπο έχει καταφέρει να έχει τις χαμηλότερες τιμές στην αγορά. Επίσης έχει επιτύχει να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο που ενδιαφέρετε για την τιμή και όχι επιπρόσθετες υπηρεσίες.

Όσον αφορά το παράδειγμα του Ομίλου TITAN A.E :

Οι αγορές-στόχοι του Ομίλου ήταν προσεκτικά επιλεγμένες, ώστε να παρέχουν έναν άριστο συνδυασμό παραγόντων που να συνάδουν και ενισχύουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του. Σύμφωνα με το διαμάντι του ανταγωνισμού του Porter, ο TITANΑΣ διαβλέποντας την πιθανότητα της αμερικανικής αγοράς, στην οποία τα προϊόντα του ήταν απόλυτα συνυφασμένα με τις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές της ζήτησης, επεκτάθηκε στην υπερατλαντική αγορά των Η.Π.Α. Άλλωστε, η στρατηγική του εστίαζε στη συνεχή ανάπτυξη και επέκταση των δραστηριοτήτων του. Παράλληλα, ο ρυθμός βελτίωσης της τεχνολογίας και η υψηλή διαθέσιμη τεχνολογία της αγοράς επέτρεπαν την βέλτιστη αξιοποίησή τους στην παραγωγή.

Τα πρώτα χρόνια της διεθνοποίησής της, η Εταιρεία, ως αποτέλεσμα της ισχυροποίησης των ανταγωνιστών της και της μείωσης της ζήτησης στις παραδοσιακές της αγορές είχε υιοθετήσει μια πολυτοπική στρατηγική, :



ωστόσο, αργότερα συνειδητοποιώντας από τη μία την ομοιομορφία του προϊόντος του και από την άλλη την ιδιαιτερότητα των τοπικών αγορών αποφασίζει να επεκταθεί στις ήδη δραστηριοποιούμενες αγορές, εφαρμόζοντας πλέον μια διεθνική στρατηγική.

Η διεθνοποίηση του TITANA συντέλεσε στη σημαντική μεγέθυνση των οικονομικών του μεγεθών, αποκτά ολιγοπωλιακά πλεονεκτήματα και συγκαταλέγεται πλέον στις ισχυρότερες πολυεθνικές δυνάμεις στον κλάδο των δομικών υλικών. Τα αποτελέσματα αυτά δικαιολογούν τόσο τις στρατηγικές προτεραιότητες που έχει θέσει ο Όμιλος, όσο και τις επιλογές των αγορών-στόχων του.

Η εγκατάσταση του πληροφοριακού συστήματος ERP της SAP (το οποίο χρησιμοποιεί από το 1991) ήρθε ώστε να υλοποιήσει τους στόχους του, τόσο τεχνολογικά όσο και λειτουργικά του Ομίλου TITAN. Η επένδυση για την εισαγωγή ενός πληροφοριακού συστήματος στις διαδικασίες της εταιρίας ήταν μεγάλη. Η εισαγωγή του E.R.P. αποτέλεσε ευκαιρία για ριζικό ανασχεδιασμό και ήδη υφιστάμενων αναποτελεσματικών διαδικασιών.

Όσον αφορά το παράδειγμα της Mercedes-Benz :

Αυτό που διαπιστώσαμε είναι η ξεκάθαρη ανάγκη για την επιχείρηση να χτίσει και να εδραιώσει μακροχρόνια μια ισχυρή πελατειακή βάση . Στο σημερινό τοπίο των επιχειρήσεων με τον όλο και αυξανόμενο ανταγωνισμό , η δυνατή σχέση με τον πελάτη , είναι ένα ισχυρό χαρτί για κάθε επιχείρηση ώστε να ανταπεξέλθει στις μεταλλασσόμενες συνθήκες

Η εφαρμογή του CRM αποτέλεσε ένα τεχνολογικό και στρατηγικό εργαλείο αυτοματοποίησης των πληροφοριών και η εφαρμογή του οδήγησε στην κατοχή ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με την εφαρμογή του CRM ενίσχυσε τις σχέσεις της επιχείρησης με τον πελάτη , βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση του πελάτη και μειώνοντας τα κόστη προσέγγισης , διαχείρισης και διατήρησης του. Ένα από τα βασικότερα οφέλη που πρόσφερε η εφαρμογή του CRM στην επιχείρηση είναι η ανάπτυξη αφοσιωμένων πελατών αφού δημιούργησε μακροχρόνιους δεσμούς με τους πελάτες της.

Η Mercedes-Benz υιοθέτησε την ανταγωνιστική στρατηγική . Σε επιχειρησιακό επίπεδο ακολουθήσε την στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση γιατί εστιάστηκε στη μείωση του κόστους με την προοπτική μεγαλύτερου κέρδους, βασίστηκε στην ανάπτυξη της διαφημιστικής πολιτικής και εφάρμοσε αυστηρό έλεγχο κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας ( παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις κλπ), έχει σύγχρονο εξοπλισμό, υψηλή παραγωγικότητα και μεγάλο μερίδιο της αγοράς . Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. Η στρατηγική

εστίασης με διαφοροποίηση έδωσε στην εταιρεία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου .

Τα τρία αυτά παραδείγματα αναφέρονται ως παραδείγματα επιτυχημένων εταιρειών που διαφοροποιήθηκαν από τους ανταγωνιστές τους. Η διαφοροποίηση αυτή δεν έγινε τυχαία. Ήταν αποτέλεσμα “στρατηγικής” επιλογής. Η οποιαδήποτε στρατηγική θέτει κατευθύνσεις. Δημιουργεί στόχους. Οραματίζεται το μέλλον. Μειώνει την αβεβαιότητα και βοηθάει στην διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές. Βοηθάει να ληφθούν σωστές αποφάσεις για την επιχείρηση . Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης στο οποίο προσπαθεί να επιτύχει κάποιους στόχους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η στρατηγική θα πρέπει να αξιολογείται σε μακροχρόνιο επίπεδο αφού πολύ συχνά φέρνει και αλλαγές μέσα στον οργανισμό που απαιτούν λίγο χρόνο για να πραγματοποιηθούν

## 15.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ» Αρχές στρατηγικές εφαρμογές Εκδόσεις Rossili 2002, Πετρώφ, Τζωρτζάκη
2. «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο» Εκδόσεις Κλειδάριθμος , 2008 Πασχόπουλος, Α. & Σκαλτσάς, Π
3. «E- marketing» Διαδικτυακό Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Rossili 2003, Βλαχοπούλου, Μ
4. «Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας» Εκδόσεις Έλλην 2005, Λούτας Γερ.
5. «Οργάνωση και Διοίκηση της επιχείρησης» Παπής, Κ. Εκδόσεις Σταματούλης 1999
6. «Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης » Υψηλάντης Παντελής Γ.2001
7. «Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Επιχειρηματικών Πόρων» Εκδόσεις ΑΛΙΚΟΥΛΑ 2006, Φωλίνας Δημήτρης.
8. « Επιχειρηματική Στρατηγική και marketing στο Διαδίκτυο» Εκδόσεις Κλειδάριθμος 2006, Αρσένης Πασχόπουλος, Παναγιώτης Σκαλτσάς
9. «Ηλεκτρονικό Εμπόριο και marketing» Εκδόσεις Rossili 2003, Σέργιος Δημητριάδης, Γεώργιος Μπάλτας.
10. « Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων» Εκδόσεις Νέες Τεχνολογίες 2004 Κάτσικα Σ., Γκρίτζαλη Δ., Γκρίτζαλη Σ
11. «Αρχές Μάρκετινγκ» Κ. Τζωρτζάκης Εκδόσεις Rossili 2002
12. «Επιχειρησιακή Έρευνα» Ασημακόπουλος, Ν., Σταμούλης, Πειραιάς 1991
13. «Εισαγωγή στην επιχειρησιακή Έρευνα –Αντικείμενο και Μεθοδολογία» Παπαγεωργίου Ι., ,Συμμετρία, Αθήνα 1991
14. «Εισαγωγή στην επιχειρηματική έρευνα για λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων» ,Τσιακλαγκάνος,Α.,Κυριακίδης,Θεσσαλονικη,1980
15. «Γραμμικός Προγραμματισμός Και Επιχειρηματικές Αποφάσεις »,Παπαδοπούλου Δ-Μέρος Α,Θεσσαλονίκη,1977
16. «Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης »,Λιούκας Σ., Σημειώσεις Α.Σ.Ο.Ε.Ε.,Αθήνα,1986
17. «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων»,Chevalier Jean, Εκδόσεις Πάμισος, Αθήνα 1970
18. «Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων» ,Κοντοράτου Αντων, Αθήνα 1985
19. « Καρφιάτης Χ., ' Το βαλκανικό άλμα του Τιτάνα' Το Βήμα της Κυριακής , Ένθετο ΑΝΑΠΤΥΞΗ 2003»

20. « Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία 5<sup>η</sup> έκδοση Βασίλης Μ. Παπαδάκης Εκδόσεις Ε. Μπένου 2007»
21. « Ηλεκτρονικό Εμπόριο 3<sup>η</sup> έκδοση Κλειδάριθμος Επιχειρηματική Στρατηγική και Marketing στο Διαδίκτυο» Αρσένης Πασχόπουλος και Παναγιώτης Σκαλτσάς
22. «Παπαδάκης Μ.Β., (2002), Στρατηγική Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, τόμ. Β΄: Μελέτες Περιπτώσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου»
23. «Δορζιώτης ,χ.(2005) Σημειώσεις στο στρατηγικό μάνατζμεντ» Ε.Π.Δ.Ο
24. «Swot ανάλυση: Κλήμης, Μ (2001) Σημειώσεις στο στρατηγικό μάνατζμεντ» Ε.Ε.Δ.Ε
25. « Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα» Σύγχρονη Εκδοτική Αθήνα 2003 Διονύσιος Γιαννακόπουλος, Ιωάννης Παπούτσης

### 15.3 ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΙΝΤΕΡΝΕΤ

1. <http://www.go-online.gr>
2. <http://www.easyjet.com>
3. <http://el.wikipedia.org/wiki/EasyJet>
4. <http://www.springerlink.com/content/952625k0w8202p34/>
5. <http://www.palgrave.com/uploadedFiles/Stelios%20Haji.pdf>
6. [http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/CM\\_04-904.pdf](http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/CM_04-904.pdf)
7. <http://www.lasithinews.gr/News.aspx?ArtId=2088&Easy%20Jet%20:%20%CE%A0%CF%84%CF%8E%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B5%CF%81%CE%B4%CF%8E%CE%BD%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%2050%20%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CF%84%CE%BF%20%CE%AD%CF%84%CE%BF%CF%82%20%CF%87%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B7%CF%82%202008%20-%202009>
8. <http://www.stelios.com/fileadmin/docs/phileleftheros19.05.10.pdf>
9. <http://www.titan.gr/>
10. <http://www.plant-management.gr/index.php?id=11066>
11. <http://www.protothema.gr/economy/article/?aid=91215>
12. <http://www.e-greekmarket.com/catalog/profile.php?idco=28>
13. <http://www.mercedesbenz.gr>
14. <https://aquila2.iseg.utl.pt/aquila/getFile.do?fileId=12804&method=getFile>
15. <http://www.profilesystems.eu/CompanyProfile/SuccessStories>
16. <http://www.ebusinessforum.gr/>
17. <http://el.wikipedia.org>

18. <http://openarchives.gr/>
19. <http://www.plant-management.gr/index.php?id=814>
20. [http://makemoneyonline.gr/internet\\_marketing\\_strategies.html](http://makemoneyonline.gr/internet_marketing_strategies.html)
21. [http://www.msmfull.aueb.gr/programma/docs/msm5/msm5\\_18.pdf](http://www.msmfull.aueb.gr/programma/docs/msm5/msm5_18.pdf)
22. <http://www.linkwise.gr/blog/lets-get-started-what-is-affiliate-marketing/#more-13>
23. <http://www.babylon.com/definition/EasyJet/Greek> - 14k -