



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

## Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ  
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ  
ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ»

Σπουδάστριες: ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΕΙΡΗΝΗ  
ΚΟΤΣΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ  
ΜΑΚΡΟΔΗΜΗΤΡΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. ΠΑΠΟΥΤΣΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ ΜΑΙΟΣ 2012

## Ευχαριστίες

Η πτυχιακή μας εργασία με θέμα «Ανάπτυξη ανταγωνιστικής στρατηγικής. Πληροφοριακά συστήματα για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.» εκπονήθηκε στα πλαίσια της Πτυχιακής Άσκησης για την περίοδο 2011-2012.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Παπουτσή Ιωάννη για την ευκαιρία που μας έδωσε να ασχοληθούμε με το θέμα αυτό καθώς και για την βοήθεια, καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές που μας παρείχε για την ολοκλήρωση της εργασίας μας.

Τέλος, αφιερώνουμε τη πτυχιακή μας εργασία στους γονείς μας. Χωρίς τις ανεξάντλητες προσπάθειες και τους κόπους που κατέβαλαν, τις πολύτιμες συμβουλές τους, και τη διαρκή ενθάρρυνση και παρότρυνση που μας παρείχαν, είναι σίγουρο πως πολύ λίγα θα είχαμε καταφέρει. Όχι μόνο στον τομέα της μόρφωσης αλλά και σε όλους τους τομείς. Τους ευχαριστούμε..

Είναι αυτονόητο ότι για τυχόν λάθη ή παραλείψεις η ευθύνη βαρύνει αποκλειστικά εμάς και όχι τον επιβλέποντα καθηγητή μας.

Ευχαριστίες  
προς οφθαλμολόγο  
Αθανάσιος  
15

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |    |
|---|----|
| <b>Πίνακας Περιεχομένων</b> .....   | 03 |
| <b>Ευρετήριο διαγραμμάτων και πινάκων</b> .....   | 05 |
| <b>Περίληψη</b> .....   | 06 |
| <b>Εισαγωγή</b> .....   | 07 |
| <b>Κεφάλαιο 1: Η συμβολή του διαδικτύου στο επιχειρησιακό περιβάλλον</b> .....                        | 09 |
| 1.1. Γενικά .....   | 10 |
| 1.2. Το διαδίκτυο και η συμβολή του στις επιχειρήσεις.....  | 11 |
| 1.3. Διαδίκτυο και marketing.....   | 13 |
| 1.4. Τα οφέλη του Δικτυακού Μάρκετινγκ.....   | 14 |
| <b>Κεφάλαιο 2: Μοντέλο ανταγωνιστικό δυνάμεων του M. Porter</b> .....                                 | 16 |
| 2.1. Εισαγωγή κεφαλαίου.....  | 17 |
| 2.2. Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M. Porter.....  | 17 |
| 2.2.1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....  | 19 |
| 2.2.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....   | 20 |
| 2.2.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.....                                   | 21 |
| 2.2.4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.....   | 22 |
| 2.2.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.....                             | 23 |
| 2.3. Πως επηρεάζουν οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του M. Porter μια Επιχείρηση. ....                 | 25 |
| <b>Κεφάλαιο 3: Η Αλυσίδα Αξίας</b> .....  | 27 |
| 3.1. Εισαγωγή.....  | 28 |
| 3.2. Ανάλυση της αλυσίδας αξίας.....  | 29 |
| 3.3. Case Studies στην Αλυσίδα Αξίας.(Value chain).....   | 33 |
| 3.3.1. Η περίπτωση της Νιγηρίας.....  | 33 |
| 3.3.2. Η περίπτωση της Μοζαμβίκης.....  | 34 |
| <b>Κεφάλαιο 4: Επιχειρησιακή Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b> .....                       | 36 |
| 4.1. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Οργάνωση.....   | 37 |
| 4.1.1. Οι Κατηγορίες Των Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....  | 39 |
| 4.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Ανταγωνισμός.....  | 41 |
| 4.2.2. Δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο διαδίκτυο.....                                    | 42 |
| <b>Κεφάλαιο 5: Η εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων και του διαδικτύου στις επιχειρήσεις</b> ..... | 44 |
| 5.1. Γενικά.....  | 45 |
| 5.2. Επιχειρησιακά συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP) .....                                | 45 |
| 5.3. Επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM).....                         | 48 |
| 5.4. Τεχνολογίες E-Logistics.....   | 50 |
| 5.5. Η μετάβαση στη διαδικτυακή αλυσίδα εφοδιασμού.....   | 51 |
| 5.6. Μέτρηση απόδοσης εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM).....  | 53 |
| 5.7. Επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM)....                        | 54 |
| 5.8. Ηλεκτρονικό Εμπόριο .....  | 58 |
| 5.8.1. Μορφές Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....  | 59 |
| 5.9. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν .....   | 63 |
| 5.10. Επιχειρησιακή Ευφυΐα.....   | 66 |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.11. Η επίδραση των πληροφοριακών συστημάτων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων..... | 68        |
| <b>Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα.....</b>   | <b>69</b> |
| <b>Συμπεράσματα.....</b>   | <b>70</b> |
| <b>Συνομογραφίες.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>Βιβλιογραφία.....</b>   | <b>74</b> |

## Ευρετήριο διαγραμμάτων και πινάκων.

|   |    |
|---|----|
| Διάγραμμα 1: Οι πέντε δυνάμεις του Michael Porter.....                        | 18 |
| Διάγραμμα 2: Αλυσίδα αξίας του Michael Porter.....                            | 29 |
| Διάγραμμα 3: Το σύστημα δημιουργίας αξίας (Value System).....                 | 31 |
| Πίνακας 1: Οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές του Michael Porter.....      | 42 |
| Διάγραμμα 4: Παραδοσιακή θεώρηση των πληροφοριακών συστημάτων.....            | 46 |
| Διάγραμμα 5: Επιχειρησιακά συστήματα – ενοποίηση επιχειρηματικών διεργασιών.. | 47 |
| Διάγραμμα 6: Η παραδοσιακή αλυσίδα διάθεσης προϊόντων.....                    | 51 |
| Διάγραμμα 7: Η ηλεκτρονική αλυσίδα διάθεσης προϊόντων.....                    | 51 |
| Πίνακας 2: Δυνατότητες του λογισμικού CRM.....                                | 56 |
| Διάγραμμα 8: Σύγχρονη επιχείρηση.....   | 65 |

## Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως θέμα την **Ανάπτυξη ανταγωνιστικής στρατηγικής και τα Πληροφοριακά συστήματα για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.**

Η εργασία αναφέρεται κατά κύριο λόγο στις δυνάμεις του Michael Porter και πως αυτές επηρεάζουν το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Το θέμα μας αναφέρεται στις πέντε δυνάμεις του M. Porter και τη μεταξύ τους σχέση. Την αλυσίδα αξίας και την στρατηγική ανταγωνισμού και ανάπτυξης. Στην συνέχεια αναλύουμε την αναγκαιότητα ύπαρξης μιας σύγχρονης τεχνολογικής υποδομής στο επιχειρηματικό περιβάλλον που θεωρείται πλέον μία αυτονόητη αξία, καθώς συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Ταυτοχρόνως της παρέχει την απαιτούμενη ευελιξία για να προσαρμόζεται στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Συγκεκριμένα την επιχειρηματική ευφυΐα, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), τις τεχνολογίες E-Logistics και τα επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM).

Για την βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος βασιστήκαμε σε μεγάλο αριθμό επιστημονικών μελετών, επιστημονικών βιβλίων και πηγές από το διαδίκτυο.

## Εισαγωγή

Οι τεχνολογικές εξελίξεις του 20ου αιώνα και ιδιαίτερα η πρωτοφανής ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών τις τελευταίες δεκαετίες, επιτάχυναν και διεύρυναν τη διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης. Ακόμα και στις πιο υπανάπτυκτες και απομονωμένες χώρες της υδρογείου. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συνεισφορά της ανάπτυξης και της ραγδαίας επέκτασης χρήσης του Διαδικτύου (Internet) από επιχειρήσεις και νοικοκυριά.

Το κυρίαρχο όμως σήμερα γεγονός που αποτελεί όχι μόνο τη συνέχεια αλλά και την εξέλιξη του ανταγωνισμού είναι η παγκοσμιοποίηση, εξαιτίας του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης ομοειδών προϊόντων από ομοειδείς επιχειρήσεις και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Συνεπώς, η διεθνοποίηση του ανταγωνισμού έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση των κινδύνων και των εξωτερικών απειλών για κάθε επιχείρηση, η οποία οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι ο ανταγωνισμός πλέον μπορεί να χτυπήσει από «παντού» και όχι μόνο από εταιρείες που εδρεύουν στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Έτσι, προκειμένου οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να καταστήσουν τα προϊόντα τους ανταγωνιστικά και να κατορθώσουν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν περαιτέρω την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά, καθίσταται πιο επιτακτική η ανάγκη για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσα από την καινοτομία. Πρέπει να θέσουν ως κεντρικό στρατηγικό τους στόχο την καινοτομία.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στην καινοτομική δραστηριότητα δεν αρκεί να συμμετέχουν ένα ή περισσότερα τμήματα, αλλά ολόκληρη η επιχείρηση ως σύνολο. Συνεπώς, η καινοτομία αποτελεί στρατηγική κατεύθυνση όλων των λειτουργιών της είτε αυτές αφορούν την οργανωσιακή και διοικητική διάρθρωση, είτε τις σχέσεις με τους πελάτες της, είτε τους προμηθευτές της, είτε τους ανταγωνιστές της, είτε τους συνεργάτες της, είτε το προσωπικό της. Ο Porter υποστηρίζει ότι οι καινοτόμες επιχειρήσεις δεν είναι συχνά μεγάλες, αλλά νέες ευέλικτες ή μικρές επιχειρήσεις.

«Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.» (Porter, 1990)

Μία εταιρεία μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτόπορα προϊόντα/υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο εάν η εταιρεία αυτή θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας τον συνδυασμό νέων τεχνολογιών και καινοτομίας. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μια εταιρεία να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις. Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες, όπως νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες για τον σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους μάρκετινγκ, παράδοσης και νέων βιομηχανιών.

Αναλυτικότερα, η εργασία αποτελείται από τρία μέρη:

- Στο πρώτο μέρος ( Κεφάλαια 1 έως 4 ) αναφέρεται στο διαδίκτυο και στη συμβολή του στις επιχειρήσεις και καταγράφεται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M.Porter. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται η αλυσίδα αξίας, η επιχειρησιακή στρατηγική και ο βαθμός σημαντικότητας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

- Στο δεύτερο μέρος ( Κεφάλαια 5 ) επισημαίνεται η σημαντικότητα και η συμβολή των νέων τεχνολογιών στην εξέλιξη των επιχειρήσεων. Παράλληλα τονίζονται ποικίλες πολιτικές που ενισχύουν αποτελεσματικότερα τις τεχνολογίες και αυξάνουν τις προοπτικές για υιοθέτησή τους από τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα , τα επιχειρησιακά συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP), τα επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), τις Τεχνολογίες E-Logistics, την μετάβαση στη διαδικτυακή αλυσίδα εφοδιασμού, την μέτρηση απόδοσης εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), τα επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM), το ηλεκτρονικό Εμπόριο, το ηλεκτρονικό επιχειρείν και η επιχειρηματική ευφυΐα

- Τέλος, στο Κεφάλαιο 6 συνοψίζουμε σκέψεις, προτάσεις και συμπεράσματα που απορρέουν μέσα από τη σχέση αλληλεπίδρασης νέων τεχνολογιών, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας.



## **Κεφάλαιο 1**

**Η συμβολή του διαδικτύου στο επιχειρησιακό περιβάλλον.**

## 1.1. Γενικά.

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους ενδιαφερόμενους φορείς, τους προμηθευτές, τις τάσεις της βιομηχανίας, κανονισμούς, άλλες κυβερνητικές δραστηριότητες, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες και τις τεχνολογικές εξελίξεις.

Η εισχώρηση των σύγχρονων τεχνολογιών της πληροφορικής στην καθημερινή μας ζωή, έχει επιδράσει θετικά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, σε πολλούς τομείς. Ένας από τους τομείς που τα θετικά αποτελέσματα της ανάπτυξης της πληροφορικής διαφαίνονται άμεσα είναι οι επιχειρήσεις. Θεωρείται ένας κρίσιμος και ευαίσθητος χώρος σε εθνικό επίπεδο. Αυτό γιατί όταν λειτουργούν σωστά οι επιχειρήσεις βελτιώνεται η οικονομία της χώρας. Το γεγονός αυτό έχει θετικό αντίκτυπο τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το internet, η πληροφορική και γενικότερα οι νέες τεχνολογίες και μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται παίζουν ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο όσον αφορά την βελτίωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων και των δημόσιων υπηρεσιών. Η εφαρμογή των σύγχρονων τεχνολογιών της πληροφορικής, ιδιαίτερα με τη μορφή πληροφοριακών συστημάτων, αναδεικνύεται πολύτιμος σύμμαχος σε οποιοδήποτε θέμα που αφορά τις επιχειρήσεις.

Είναι πλέον αδιαμφισβήτητο γεγονός, ότι στη σημερινή κοινωνία οποιαδήποτε εταιρεία ή οργανισμός δεν μπορεί να αγνοήσει την δύναμη της πληροφορικής γιατί αυτόματα αυτό σημαίνει ότι αγνοεί μία δύναμη η οποία μπορεί να αυξήσει τις υπηρεσίες / προϊόντα της, και να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωση της μακροπρόθεσμα.

Το "Σύγχρονο επιχειρησιακό μάνατζμεντ" επιχειρεί να εντοπίσει μεθόδους και διαδικασίες αποτελεσματικής και ορθολογικής διαχείρισης και διοίκησης στο πλαίσιο των περιορισμών που υφίστανται οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιες επιχειρήσεις και οι εν γένει οργανισμοί. Αναφέρονται τρόποι διοίκησης που είναι σύγχρονοι και που η εκτέλεση τους θα βοηθήσει πολύ την επιχείρηση ή τον οργανισμό στη λήψη των πλέον σωστών αποφάσεων. Όπως διδάσκει η οικονομική θεωρία, η λήψη των κατάλληλων αποφάσεων σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, που η ανταγωνιστικότητα παίζει σπουδαιότατο ρόλο, δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθιστούν τη λήψη της απόφασης πολύ δύσκολη. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις με συνέπεια και συνέχεια, ούτε ότι δεν θα πρέπει να υπάρχει όραμα και διορατικότητα.

Μπορεί να υπάρχουν σπουδαίες πολιτικές για την επιχείρηση ή τον οργανισμό, αλλά σημασία έχει και η εκτέλεση των πολιτικών ή στρατηγικών, όπως συνηθίζεται να λέγεται στην σύγχρονη επιχείρηση ή τον οργανισμό.

## 1.2. Το διαδίκτυο και η συμβολή του στις επιχειρήσεις.

Το διαδίκτυο συμβάλλει στις λειτουργίες της αγοράς και του χώρου των επιχειρήσεων, εισάγει το άμεσο εμπόριο και το «συναλλάσσεσθαι», ενώ ευνοεί οργανωτικά το κοινό εμπόριο και παράλληλα συμβάλλει στη διακίνηση άυλων αγαθών και παρέχει κρίσιμες οργανωτικές ευχέρειες σε επιχειρήσεις κάθε είδους. Η διαδικτύωση αποκτά, επομένως, εντελώς νέο περιεχόμενο ως «πεδίο» δραστηριοτήτων της αγοράς.

Συνεπώς το διαδίκτυο:

- ευνοεί τη διείσδυση σε γεωγραφικά νέες και παρθένες αγορές για τις υπερδραστήριες επιχειρήσεις,
- εισάγει σε «ιδιότυπες αγορές» μέσα στα όρια των κεκτημένων αγορών και
- δημιουργεί νέου τύπου αγορές από εφαρμογές αιχμής και καινοτομίες που επινοούνται τώρα και μπαίνουν σε άμεση και ευρεία εφαρμογή χάρη στη διαδικτύωση,

Υπηρετεί άριστα τους τομείς της «οικονομίας του ελεύθερου χρόνου» (διασκέδαση, θεάματα, ακροάματα, παιχνίδια) και διαχέει ευρέως την κατανάλωση των συμβολικών αγαθών. Οι επιχειρήσεις με τη βοήθεια αυτού του εργαλείου επιδιώκουν τον αναπροσανατολισμό μεγάλων πληθυσμών καταναλωτών της υψηλίου σε υπηρεσίες και προϊόντα που κατευθύνονται προς αυτούς από τις τεχνολογικά και δικτυακά πρωταγωνιστικές οικονομίες. Ο αναπροσανατολισμός αυτός παρέχει σπουδαίο πλεονέκτημα έναντι των τοπικά δραστηριοποιούμενων επιχειρήσεων των κατά τόπους «εθνικών οικονομιών».

Η μεταμόρφωση του διαδικτύου σε πεδίο αγοράς απογειώθηκε δυναμικά, όταν διαφάνηκε η αύξηση των συνδρομητών η οποία οφείλεται:

- Στην ύπαρξη κρίσιμης μάζας Π/Υ, οι πωλήσεις των οποίων είχαν κάνει θραύση τη δεκαετία του 1980,
- στην αναβάθμιση και τη σύγκλιση των δικτύων και

Η εμπορευματοποίηση που επακολούθησε ήταν το αίτιο της αύξησης του πληθυσμού των δικτυωμένων και της ανάπτυξής του. Με άλλα λόγια, η ύπαρξη κρίσιμης μάζας χρηστών αποτέλεσε απαραίτητο συντελεστή καταξίωσης του διαδικτύου ως χώρου επενδύσεων και οικονομικών δραστηριοτήτων, ενώ η επενδυτική κίνηση αύξησε περισσότερο τη διαδικτύωση.

Στο διαδίκτυο διαμείβονται διαφορετικά είδη σχέσεων και κυριαρχεί η **ποικιλομορφία στις συναλλαγές**. Στις κάτωθι:

- *Παροχής πρόσβασης και επιχειρήσεις,*
- *Παροχής πρόσβασης και καταναλωτές,*

- *Επιχειρήσεις διαφόρων ειδών και μεγεθών,*
- *Καταναλωτές και επιχειρήσεις που λειτουργούν δικτυακά,*
- *Δημόσιοι θεσμοί προστασίας του καταναλωτή και των τριών διαφορετικών κατηγοριών που εμπλέκονται σ' αυτό το κύκλωμα: καταναλωτές, επιχειρήσεις, παροχής πρόσβασης στο διαδίκτυο.*

Είναι γεγονός πως το διαδίκτυο προσκόμισε πρόσφορο έδαφος για την **επιχειρηματικότητα:**

- *Πεδίο και δυνατότητα άμεσου εμπορίου,*
- *Ίδιο δίκτυο διανομής υπηρεσιών και αγαθών η δυνατότητα επακριβούς και συνεχούς ελέγχου της αποτελεσματικότητας του δικτύου διανομής,*
- *Διαρκείς δυνατότητες αυτοπροβολής.*

Η απόκτηση αυτών των συγκριτικών πλεονεκτημάτων κινητοποίησε τόσο τις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις, όσο και τη νέα επιχειρηματικότητα. Το διαδίκτυο συνιστά ένα άριστο και άμεσο δίκτυο διανομής για όλα τα άυλα οικονομικά αγαθά, ενώ καταργεί πολλές ειδικές και προνομιακές σχέσεις στο στρατηγικό τομέα της διανομής, αφού φέρνει σε άμεση επαφή έναν προμηθευτή με χιλιάδες καταναλωτές

Το διαδίκτυο επαναστατικοποιεί, επομένως, το μάρκετινγκ, ενώ εντατικοποιεί τον ανταγωνισμό και είναι σε ισχυρή θέση να δημιουργήσει στις επιχειρήσεις σημαντικά και καίριας σημασίας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η πτώση του κόστους παραγωγής και διανομής πλέον είναι πιο εύκολα εφικτή καθώς μέσω του Παγκόσμιου Ιστού η επιχείρηση διασχίζει ασύλληπτες αποστάσεις. Τα δραματικά αυτά πλεονεκτήματα έδωσαν κίνητρο σε επαγγελματικούς, εμπορικούς και επιχειρηματικούς χρήστες για αθρόα μετακόμισή τους στο αρχικά αραιοκατοικημένο διαδίκτυο.

### 1.3. Marketing και Διαδίκτυο.

Η χρήση του Διαδικτύου δίνει πρόσβαση σε πολλές νέες και αποτελεσματικές τεχνικές μάρκετινγκ που δεν υπήρχαν πριν από μια δεκαετία.

Το Διαδίκτυο μπορεί να βελτιώσει την έκταση και την αποδοτικότητα του μάρκετινγκ της επιχείρησής. Βοηθά στην διάδοση των προϊόντων και την δημιουργία νέων πελατών τόσο στην έδρα τους όσο και σε ολόκληρο τον κόσμο.

Τα βασικά εργαλεία για το μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο περιλαμβάνουν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), τον Παγκόσμιο Ιστό (World Wide Web) και τις online ομάδες συζήτησης, γνωστές ως newsgroups.

Αναλυτικότερα:

**A. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)** αποτελεί ένα αποτελεσματικό και ευέλικτο εργαλείο για μάρκετινγκ χαμηλού προϋπολογισμού.

- Είναι εύκολη η εύρεση πελατών παντού, χωρίς καθυστερήσεις, χωρίς έξοδα εκτύπωσης και χωρίς έξοδα διανομής.

- Το μήνυμα μπορεί να σταλεί σε εκατοντάδες ανθρώπους και εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο με χρέωση ενός τοπικού τηλεφωνήματος.

- Το ηλεκτρονικό μήνυμα μπορεί επίσης να έχει συγκεκριμένο στόχο. Φτάνει απευθείας στον υπολογιστή του ατόμου που έχετε επιλέξει να σταλεί.

- Τα ενημερωτικά δελτία (newsletters) που στέλνονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και οι κατάλογοι διευθύνσεων μπορούν να αναπτυχθούν ώστε να παρέχουν τακτικά ενημερωμένες πληροφορίες και να ενισχύουν την αφοσίωση των πελατών.

- Υπάρχει η δυνατότητα να ανταποκρίνονται άμεσα σε παραγγελίες πελατών και να παρέχει άμεσα τα στοιχεία των προϊόντων που ζητούνται.

- Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προσφέρει άμεση, ταυτόχρονη διανομή των δελτίων τύπου στον Τύπο.

**B. Ο Παγκόσμιος Ιστός (World Wide Web)** βοηθά στην προώθηση των προϊόντων και στην παρουσίαση νέων ειδικότερα:

- Με χαμηλό κόστος, τα στοιχεία του προϊόντος, καθώς και ο κατάλογος προϊόντων και τιμών γίνονται διαθέσιμα στους ενδιαφερόμενους.

- Ένας δικτυακός τόπος με δυνατότητα άμεσης απάντησης με e-mail, αποτελεί το καλύτερο κανάλι για παροχή χρήσιμων πληροφοριών από τους πελάτες προς την επιχείρηση.

- Αυξάνει την αξία της πελατειακής εξυπηρέτησης, παρέχοντας συμβουλές, απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις (F.A.Q.s), πληροφορίες για την ιστορία της εταιρείας και απευθείας συνδέσμους (links) σε άλλους δικτυακούς τόπους

**Γ. Η συμμετοχή σε σχετικές συζητήσεις των newsgroups** δημιουργεί ευκαιρίες για δραστηριότητες μάρκετινγκ και επιχειρηματική συνεργασία. Ειδικότερα:

- Η διερεύνηση του αγοραστικού κοινού μπορεί να οδηγήσει στην ανακάλυψη μικρών και με ειδικά χαρακτηριστικά αγορών (niche markets).

- Οι συζητήσεις των newsgroup παρέχουν ευκαιρίες για προσεκτικές αλλά και αποτελεσματικές πρωτοβουλίες δημόσιων σχέσεων.

- Αξιολογώντας τις απόψεις των συμμετεχόντων για το κλάδο ή τα προϊόντα, ενημερώνετε και εστιάζετε σε αυτό ακριβώς που επιθυμεί ο πελάτης.

## 1.4. Τα οφέλη του Δικτυακού Μάρκετινγκ

Ως δικτυακό μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί η χρήση του ίντερνετ και νέων τεχνολογιών για την υλοποίηση των στόχων του μάρκετινγκ. Η υιοθέτηση του ίντερνετ από έναν κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι δυνατόν να συμβάλλει στην ανάπτυξη αυτού του κλάδου.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα εφαρμογής του διαδικτυακού μάρκετινγκ μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου σε μία επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

Η αύξηση των πωλήσεων, η μείωση κόστους λειτουργιών επιχείρησης, η παράλληλη δυνατότητα δομημένης παρουσίασης προϊόντων, υπηρεσιών και ολοκληρωμένης εικόνας αυτών στους πελάτες, με αποτέλεσμα την μείωση του κύκλου πωλήσεων και τη μείωση του κόστους ενημέρωσης και επικοινωνίας..

Δίνεται η δυνατότητα σε κάθε μεγέθους επιχείρηση να απευθυνθεί στην παγκόσμια αγορά..Δυνατότητα μετρήσεων αποτελεσματικότητας και διεξαγωγής ερευνών. Αναβάθμιση της εξυπηρέτησης πελατών και μείωση του κόστους υποστήριξης. On line και ανά πάσα στιγμή εξυπηρέτηση πελατών.

Η δυνατότητα εφαρμογής του relationship marketing με αποτέλεσμα την αύξηση της αφοσίωσης του πελάτη και την καλύτερη επικοινωνία επιχείρησης και πελατών. Η υποστήριξη του πελάτη πριν την πώληση (ενημέρωση μέσω του διαδικτύου). Η υποστήριξη μετά την πώληση (επίλυση προβλημάτων, συνεχής παροχή υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών).

Η αναβάθμιση της εικόνας της επιχείρησης και του προϊόντος. Η ευελιξία προσαρμογής της επιχείρησης στις αλλαγές της αγοράς (τιμολογιακή πολιτική, δοκιμές προϊόντων κ.α.) λόγω της εύκολης και ταχύτατης ενημέρωσης ενός διαδικτυακού τόπου.

Η on line παράδοση προϊόντων, όπως λογισμικό, ηλεκτρονικά περιοδικά κ.α. Η on line συνεργασία και καθημερινή επικοινωνία με άλλες επιχειρήσεις που μπορεί να αποτελούν το δίκτυο διανομής, τους μεσάζοντες, τους αντιπροσώπους και τους πωλητές της επιχείρησης.

Δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με προμηθευτές ανεξαρτήτου τοποθεσίας.. Άμεση παρακολούθηση ανταγωνιστικών προϊόντων και στρατηγικών διαδικτυακού μάρκετινγκ αυτών. Τέλος το χαμηλότερο κόστος προϊόντων και ο συντομότερος χρόνος παράδοσης.

Στο δικτυακό μάρκετινγκ όμως εκτός από οφέλη υπάρχουν και απειλές-συνέπειες όπως προβλήματα ασφάλειας που αφορούν εγγενή προβλήματα λογισμικού, δικτυακών τόπων και συναλλαγών καθώς και πιθανά προβλήματα στην υλοποίηση των λειτουργιών κάθε δικτυακού καταστήματος. Το δεύτερο σημαντικό μειονέκτημα του e-marketing αφορά την έλλειψη επαφής πωλητή-πελάτη.

Συμπερασματικά το μάρκετινγκ υποστηριζόμενο από πληθώρα τεχνολογικών εργαλείων, πληροφοριακών συστημάτων και τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών επικεντρώνεται στην ανάπτυξη στρατηγικών. Καθώς και προγραμμάτων προσανατολισμένων στον πελάτη με ένα διαπροσωπικό, σαφή, ολοκληρωμένο και αποδοτικό τρόπο.

## **Κεφάλαιο 2**

**Μοντέλο ανταγωνιστικό δυνάμεων του Michael Porter.**



## 2.1. Εισαγωγή κεφαλαίου.

Το μικρο-περιβάλλον ή αλλιώς άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται μια επιχείρηση και περικλείει παράγοντες που όλοι επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα στοιχεία κάθε κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι να συνδυάζει τους παράγοντες αυτούς με τέτοιο τρόπο ώστε να αντλεί πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών της. (Wheelen & Hunger, 2008)

Το περιβάλλον αυτό περικλείει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι *οι μέτοχοι, οι κυβερνητικές οργανώσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι (εμπορικός σύλλογος, βιομηχανικό επιμελητήριο) κ.α.*

Μέλημα της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η αντίληψη και η κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών των παραπάνω ομάδων. Οι ομάδες αυτές συνθέτουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και μέσα από αυτές αντλούνται πληροφορίες που θα μετασχηματιστούν σε πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το στοιχείο της διαφορετικότητας αναφορικά με τα κριτήρια που κάθε μια από τις προαναφερθείσες ομάδες χρησιμοποιεί στον καθορισμό του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών της. Αυτός είναι ο λόγος που η διοίκηση της κάθε επιχείρησης δεν αρκεί να γνωρίζει τις ομάδες που υπάρχουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται αλλά και τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η κάθε μια από αυτές για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης, γεγονός εξαιρετικά χρήσιμο κατά τη χάραξη της στρατηγικής.

## 2.2. Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Michael Porter.

Για να διαμορφώσει η επιχείρηση μια άριστη στρατηγική χρειάζεται να αναλύσουμε το ανταγωνιστικό (μικρο) περιβάλλον. Αυτή η ανάλυση επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων που πρώτα αναπτύχθηκαν από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται δομική ανάλυση ενός κλάδου ή πιο απλά ανάλυση των δυνάμεων του Porter. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης προσδιορίζεται από τις πέντε δυνάμεις Porter που αναφέρονται παρακάτω:

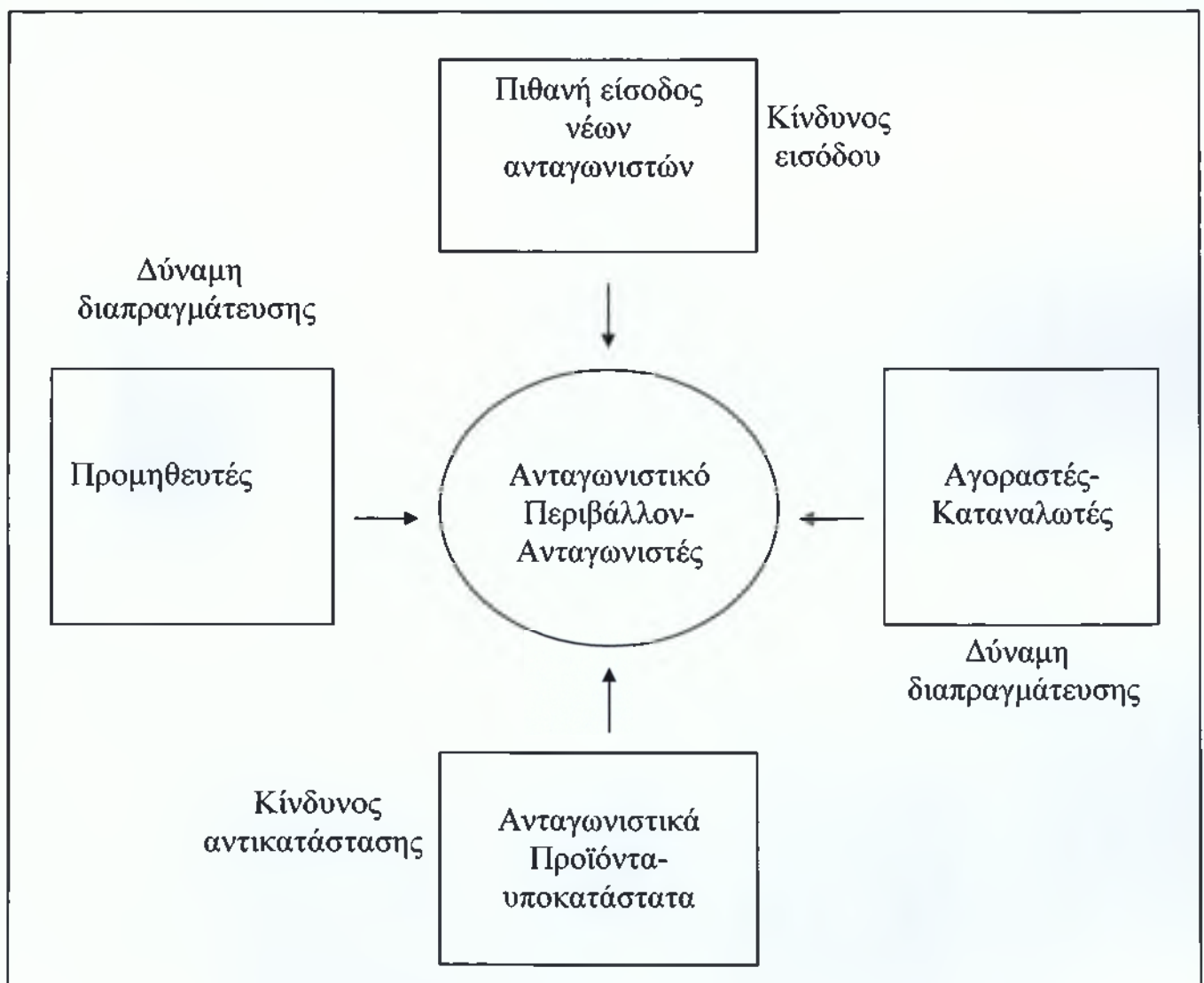
- 1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων** (οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντος, ανάγκες σε κεφάλαια, μειονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους, κυβερνητικές πολιτικές)
- 2. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο** (αριθμός ανταγωνιστών, ρυθμός ανάπτυξης αγοράς, χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας σταθερό κόστος, παραγωγική δυναμικότητα, εμπόδια εξόδου, διαφοροποίηση ανταγωνιστών)
- 3. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες** (ολική υποκατάσταση προϊόντος, διατήρηση κερδών χαμηλά)

4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (συγκέντρωση αγοραστών, μη σπουδαίο προϊόν, εναλλακτικοί προμηθευτές, πληροφόρηση, ολοκλήρωση προς τα πίσω)

5. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (συγκέντρωση προμηθευτών, υποκατάστατα, ολοκλήρωση προς τα εμπρός, κόστος μετακίνησης)

Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται διαγραμματικά οι πέντε δυνάμεις του M.Porter και οι δυσκολίες που υπάρχουν.

Διάγραμμα 1. Οι πέντε δυνάμεις του M.Porter.



Πηγή: M.E.Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980

Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν την σχετική ελκυστικότητα /κερδοφορία μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter (ή Πέντε Δυνάμεις ή Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού)δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια επιχείρηση. Λογικά προκύπτει πως όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η επιχείρηση και το αντίστροφο. Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του M.Porter.

### **2.2.1.Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.**

Όταν σε ένα κλάδο υπάρχει μεγάλο περιθώριο για κέρδος τότε υπάρχει μεγάλη προσέλκυση από καινούργιες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις νέες με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να θελήσουν να βάλουν εμπόδια-φραγμούς στην είσοδο των νέων ανταγωνιστών. Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση μερικών από τα εμπόδια-φραγμούς που προκύπτουν:

- **Οι οικονομίες κλίμακας.**

Σε ορισμένους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ποσότητα που παράγουν δηλαδή όσο πιο μεγάλη ποσότητα προϊόντος παράγουν τόσο μικρότερο είναι το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Σε αντίθεση με τις νέες επιχειρήσεις που δεν μπορούν να παράγουν τόσο μεγάλη ποσότητα προϊόντος και να προσφέρουν τόσο ανταγωνιστικά προϊόντα όσο οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου κατά συνέπεια δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα που προσφέρουν οι οικονομίες κλίμακας.

- **Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια.**

Για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην αγορά χρειάζονται κεφάλαια για την κατασκευή των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της αλλά και για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες της. Μπορεί λοιπόν η είσοδος σε μια νέα αγορά να φαίνεται απλή αλλά οι απαιτήσεις που χρειάζονται σε κεφάλαιο για να είναι η νέα επιχείρηση σε θέση να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

- **Τα πλεονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.**

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο έχουν επιπλέον πλεονέκτημα έναντι των νέων επιχειρήσεων. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις γνωρίζουν το « know-how» του προϊόντος τους, αυτό σχετίζεται με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι επιχειρήσεις λόγω της μακρόχρονης παρουσίας τους στο χώρο. Ακόμη οι επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά την αγορά τους και έχουν αναπτύξει πολύ καλές σχέσεις με τους καταναλωτές τους και τους προμηθευτές τους. Επίσης λόγω της μακρόχρονης εμπειρίας των επιχειρήσεων έχουν καταφέρει να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος .

- **Η διαφοροποίηση προϊόντος.**

Με τον όρο διαφοροποίηση εννοούμε την δυνατότητα της επιχείρησης να προωθήσει το προϊόν της ή τις υπηρεσίες της με τρόπο τέτοιο ώστε οι καταναλωτές να το θεωρούν διαφορετικό από των ανταγωνιστών της. Όταν μια επιχείρηση δημιουργήσει διαφοροποιημένο προϊόν τότε δημιουργείται δυσκολία στην προσέλκυση πελατών από τις νέες επιχειρήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση οι νέες επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια στην έρευνα και στην ανάπτυξη, στην δημιουργία δικτύου και στην προώθηση του προϊόντος τους για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

- **Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής.**

Οι νέες επιχειρήσεις ίσως να συναντήσουν προβλήματα στο να διεισδύσουν στα κανάλια διανομής γιατί τα κανάλια διανομής δεν εμπιστεύονται εύκολα τα νέα προϊόντα, προτιμούν τα ήδη γνωστά και καταξιωμένα προϊόντα. Ένας άλλος λόγος είναι ότι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν επενδύσει μεγάλα κεφάλαια στην αγορά ή την χρηματοδότηση καναλιών διανομής των προϊόντων τους.

- **Οι νομικοί περιορισμοί- η κρατική παρέμβαση.**

Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος των νέων επιχειρήσεων, εμποδίζεται από τους ίδιους τους νόμους σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια, όμως με την συνεχόμενη ελευθέρωση των οικονομιών παγκοσμίως η κρατική παρέμβαση μειώνεται συνεχώς. (πχ μονοπώλιο ΟΤΕ μέχρι το 2001)

- **Η αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.**

Μια νέα επιχείρηση που θέλει να μπει σε ένα κλάδο θα πρέπει να σκεφτεί την στάση που θα κρατήσουν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις απέναντι της, είναι πολύ πιθανόν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να προσπαθήσουν με κάθε τρόπο θεμιτό η αθέμιτο να την εμποδίσουν. Η νέα επιχείρηση πρέπει να σκεφτεί αν μπορεί με την στρατηγική της να αντιμετωπίσει αυτή την αντίδραση των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

### **2.2.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.**

Στο συνολικό κόστος του προϊόντος ένα σημαντικό ποσοστό καλύπτουν τα έξοδα για την αγορά των πρώτων υλών από τους κατάλληλους προμηθευτές. Όμως με ποιους τρόπους μπορούν να επηρεάσουν οι προμηθευτές το κόστος παράγωγης του προϊόντος.

- **Ο αριθμός των προμηθευτών.**

Ο αριθμός των προμηθευτών παίζει μεγάλο ρολό στην διαπραγματευτική δύναμη που έχουν απέναντι στην επιχείρηση. Όσο λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν στον κλάδο τόσο πιο πολύ εξαρτώνται από αυτούς οι επιχειρήσεις άρα αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.

- **Το μέγεθος του αγοραστή.**

Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την δύναμη του προμηθευτή. Όταν ο αγοραστής είναι μια μεγάλη επιχείρηση (πχ κολοσσός) τότε η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή μειώνεται. Στην αντίθετη περίπτωση η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγάλη.

- **Ο αριθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών.**

Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα ή είναι μοναδικά τότε το κόστος για την αλλαγή προμηθευτή για την επιχείρηση θα είναι μεγάλο και αυτό αυξάνει την διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.

- **Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή.**

Όταν υπάρχουν προϊόντα που μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα των προμηθευτών δηλαδή υποκατάστατα προϊόντα τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται γιατί οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες επιλογής προμηθευτών

- **Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.**

Όταν οι προμηθευτές μπορούν να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος τότε μπορούν να γίνουν ανταγωνιστές της επιχείρησης και αυτό τους δίνει την δυνατότητα να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη.

### **2.2.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.**

Οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την τιμή, την οποία θα αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης.(πχ αγοράζοντας μεγάλη ποσότητα προϊόντος)(Θερίου, 2005)

- **Το μέγεθος του αγοραστή.**

Το μέγεθος του αγοραστή επηρεάζει την διαπραγματευτική του δύναμη, όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερη είναι διαπραγματευτική του δύναμη.

- **Ο αριθμός των προμηθευτών.**

Όταν υπάρχουν πολύ προμηθευτές από τους οποίους μπορούν να αγοράσουν το προϊόν τότε η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή αυξάνεται.

- **Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.**

Όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος του προϊόντος προσπαθούν να πιέσουν την επιχείρηση να μειώσει την τιμή του προϊόντος. Όσο περισσότερες πληροφορίες έχουν οι πελάτες τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη.

- **Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή.**

Όταν ο αγοραστής χρησιμοποιεί το προϊόν της επιχείρησης έτσι ώστε να το μεταποιήσει και να φτιάξει το δικό του προϊόν παρατηρεί την επιβάρυνση που έχει το προϊόν στο συνολικό κόστος του δικού του προϊόντος και αυτό τον οδηγεί να ψάξει για προϊόντα ίδιας ποιότητας αλλά χαμηλότερης τιμής. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή.

- **Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.**

Όταν το προϊόν της επιχείρησης έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία το κάνουν διαφορετικό ή μοναδικό τότε ο αγοραστής εξαρτάται από την επιχείρηση άρα η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται. Σε αντίθετη περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται.

- **Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.**

Όταν οι αγοραστές μιας επιχείρησης δεν μείνουν ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους με την επιχείρηση διότι δεν μπόρεσαν να επιτύχουν την τιμή που επιθυμούσαν αποφασίζουν να παράγουν μόνοι τους τα προϊόντα που αγοράζουν σε αυτή την περίπτωση η δύναμη των αγοραστών αυξάνεται.

#### **2.2.4. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.**

«Υποκατάστατα θεωρούνται δυο προϊόντα όταν το ένα αντικαθιστά το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση (πχ ζάχαρη-φρουκτόζη)»(Παπαδάκης, 2002). Όταν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζουν την ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν την απειλή που υπάρχει από τα υποκατάστατα προϊόντα.

- **Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.**

Όταν η ποιότητα και η απόδοση από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ίδια η καλύτερη από αυτή των προϊόντων της επιχείρησης τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι αγοραστές να αντικαταστήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης με τα υποκατάστατα τους. Στην δημιουργία τόσο κοντινών υποκατάστατων βοηθά η τεχνολογική εξέλιξη(πχ αντικατάσταση του δίσκου βιβλίου με το cd).

- **Η επίδραση της τιμής.**

Η τιμή του προϊόντος παίζει σημαντικό ρόλο. Αν η τιμή του υποκατάστατου προϊόντος είναι χαμηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης τότε ο αγοραστής είναι πιθανόν να αγοράσει υποκατάστατο προϊόν αφού μπορεί να καλύψει την ανάγκη του επαρκώς με χαμηλότερο κόστος.

- **Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.**

Η τάση των αγοραστών να στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα εξαρτάται από το αν θέλουν να δοκιμάσουν υποκατάστατα προϊόντα. Αν τελικά αποφασίσουν να δοκιμάσουν τότε η απειλή από αυτά τα προϊόντα της επιχείρησης αυξάνεται.

### **2.2.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου.**

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου είναι μια δύναμη που προσελκύει την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων εντείνεται από τις κινήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων που προσπαθούν να καλυτερεύσουν την θέση που έχουν στην αγορά δηλαδή να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο των αγοραστών, να επεκταθούν σε περισσότερα κανάλια διανομής ή ακόμα και να αποκτήσουν την αποκλειστικότητα στην διανομή των καναλιών. Επίσης σε κάθε στρατηγική κίνηση που προβαίνει μια επιχείρηση υπάρχει μια αντίδραση από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, η αντίδραση εξαρτάται από τις συνθήκες που υπάρχουν στον κλάδο την δεδομένη χρονική στιγμή. Για να προσδιορίσουμε τον παραπάνω ανταγωνισμό εξετάζουμε τους παρακάτω παράγοντες:

- **Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.**

Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης σε μια αγορά είναι μεγάλος και οι αγοραστές της αυξάνονται, σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει όσο τον δυνατόν περισσότερους αγοραστές και με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τις 34 πωλήσεις της και το μερίδιο της στην αγορά. Στην αντίθετη περίπτωση όταν η ανάπτυξη μιας αγοράς φθίνει τότε για να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά θα πρέπει να προσελκύσει αγοραστές από μερίδια αγορών άλλων επιχειρήσεων αυτό έχει ως συνέπεια τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

- **Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών.**

Σε ένα κλάδο που υπάρχουν επιχειρήσεις με κοινά χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, η μεγάλη πρόσβαση στα κανάλια διανομής τότε ο ανταγωνισμός μεγαλώνει.

- **Τα υψηλά σταθερά κόστη και οι οικονομίες κλίμακας.**

Στη περίπτωση, που η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό σταθερό κόστος στην παράγωγή προσπαθεί να αυξήσει την παράγωγή της σε τέτοιο βαθμό ώστε να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας για την ίδια την επιχείρηση και να ωφεληθεί από αυτές μειώνοντας τα κόστη της. Συνήθως σε αυτές τις περιπτώσεις ο ανταγωνισμός είναι οξύς και οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις έχουν επιθετικό χαρακτήρα.

- **Οι προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς.**

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους μέσα από προωθητικές ενέργειες, αυξάνουν την διαφήμιση, δημιουργούν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών, εξαγοράζουν ακόμη και ανταγωνίστριες εταιρίες. Οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου αντιδρούν σε αυτές τις προσπάθειες και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα τους.

- **Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα.**

Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης δεν διαφοροποιούνται ή δεν θεωρούνται μοναδικά, τότε οι αγοραστές της μπορεί να τα αντικαταστήσουν με τα προϊόντα

μιας άλλης επιχείρησης. Κατά συνέπεια ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων αυξάνεται.

- **Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.**

Κάποιες φορές μερικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την έξοδο τους από τον κλάδο. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να σχετίζονται με:

- α) Το υψηλό κεφάλαιο για επενδύσεις σε άλλο κλάδο
- β) Την αδυναμία μεταφοράς ή χρήσης του μηχανολογικού εξοπλισμού
- γ) Το υψηλό κόστος για την αποζημίωση του προσωπικού
- δ) Την συρρίκνωση παραγωγής ενός προϊόντος

Επόμενος όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου από ένα κλάδο η επιχείρηση συνεχίζει να δραστηριοποιείται ακόμη και αν μειώνονται τα κέρδη της ή παρουσιάζει ζημία μέχρι να χρεοκοπήσει.



### **2.3. Πως επηρεάζουν οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του M. Porter μια επιχείρηση.**

Η καλή γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός (ή μια επιχείρηση) έχει ουσιαστική και κρίσιμη σημασία για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή του. Οι παράγοντες που επιδρούν στον οργανισμό και τον επηρεάζουν είναι πολλοί. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, διαπραγματεύεται τους παράγοντες εκτός του κλάδου οι οποίοι επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός αυτού, δηλαδή στο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης, και τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες ανταγωνίζονται.

Μολονότι το εξωτερικό περιβάλλον είναι ευρύ και περικλείει πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις, η πλέον σπουδαία κατά τον Porter δύναμη του μικρο-περιβάλλοντος είναι η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική του κλάδου και της αγοράς προκειμένου να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά. Η κατανόηση της δυναμικής των αντίπαλων εταιρειών μέσα σε έναν κλάδο αποκτά κρίσιμη σημασία για πολλούς λόγους. Πρώτον, μπορεί να βοηθήσει στην εκτίμηση των ευκαιριών που είναι δυνατόν να υπάρχουν για μια επιχείρηση, πράγμα που είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν πρόκειται για μια νέα επιχείρηση. Βοηθά, επίσης, στη διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από όσες προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που αναδεικνύει τη «μοναδικότητά» της. Η ανάλυση της επιχείρησης είναι εκ των ουκ άνευ, τόσο για την ίδρυση και εδραίωσή της όσο και για τη δημιουργία ενός βιώσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος. Ένα από τα πιο καθιερωμένα μοντέλα που μπορεί να χρησιμοποιηθούν σε αυτή την ανάλυση είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, του Michael E. Porter.

Μέσω της ανάλυσης των πέντε 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 καθορίζει την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια εκτιμά τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου.

Με άλλα λόγια, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία. Λογικά προκύπτει πως όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Επίσης έχει τη δυνατότητα να προβλέψει τις δυνάμεις-παράγοντες που μπορεί να φέρουν αλλαγή στον κλάδο. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι η τεχνολογία ή οι ικανότητες μάρκετινγκ. Με αυτό τον τρόπο εντοπίζει και τις ευκαιρίες αλλαγής της δομής του κλάδου, ώστε με τις κατάλληλες κινήσεις να επιδράσει στις πέντε δυνάμεις που τον προσδιορίζουν προς όφελός της.

Κάθε επιχείρηση με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας είτε αυτή είναι παραγωγή κάποιου προϊόντος είτε αυτή είναι παροχή υπηρεσίας. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Μακροπρόθεσμα ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία καταναλωτών και λόγω της δυναμικής ευεργετικής επίδρασης του στα κίνητρα των επιχειρήσεων, να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ο ανταγωνισμός καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων, η οποία προστατεύει το κοινό συμφέρον, δηλαδή τον απλό καταναλωτή από τη δημιουργία μονοπωλίων ή ολιγοπωλίων, που ενδέχεται να του επιβάλλουν προϊόντα και τιμές. Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εταιρίες αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπάρχουσών εταιριών μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως: ο ανταγωνισμός τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, τις εξουσιοδοτήσεις και τις εγγυήσεις, διαφήμιση και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία.

Ο Porter υποστηρίζει ότι η συλλογή αυτών των δυνάμεων καθορίζει τις τελικές δυνατότητες κέρδους του κλάδου, όπου η δυνατότητα κέρδους μετριέται με βάση τη μακροχρόνια απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων. Ο στόχος της στρατηγικής μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, είναι να <τοποθετηθεί> στο χώρο με τέτοιον τρόπο ώστε να βελτιστοποιεί την άμυνα της απέναντι σε κάθε μια από τις δυνάμεις ή να τις επηρεάσει προς όφελος της.

Η ισχύς μιας από τις πέντε δυνάμεις του Porter και η ευκολία αποκόμισης κερδών για μια επιχείρηση, είναι μεγέθη αντιστρόφως ανάλογα. Όσο πιο ισχυρή είναι μια δύναμη, τόσο εντονότερη είναι η επιρροή της στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Είναι λογικό, κάθε δύναμη να εκλαμβάνεται ως απειλή διότι αφήνει μικρότερα περιθώρια ελιγμών προς επίτευξη κερδοφορίας και έτσι βραχυπρόθεσμα μπορεί να σταθεί εμπόδιο στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Δεν πρέπει ωστόσο να παραβλέπεται ότι μια ανάλογη δύναμη μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία και να ωφελήσει αν αξιολογηθεί σωστά.

**Κεφάλαιο 3**  
**Αλυσίδα Αξίας (Value Chain).**

### 3.1. Εισαγωγή

Στη δεκαετία που διανύουμε οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων θα πρέπει να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των πελατών. Σε αυτό το σημείο εισχωρεί η αλυσίδα αξίας. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας περιγράφει τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε μία επιχείρηση και αφορά στην ανάλυση της ανταγωνιστικής δύναμης της επιχείρησης.

Η αλυσίδα αξίας (value chain) έγινε γνωστή από τον M.Porter (1984), χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις για να τις διαχωρίσει στρατηγικά στις σχετικές δραστηριότητές τους, ώστε να κατανοηθεί πως διαμορφώνεται το κόστος από τις υφιστάμενες και τις δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Μία επιχείρηση καθορίζεται από το σύνολο των βημάτων που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση των βασικών της λειτουργιών, και πιο συγκεκριμένα:

- του σχεδιασμού,
- της παραγωγής,
- των αγορών,
- των πωλήσεων,
- της διανομής και
- της εξυπηρέτησης των πελατών της.

Οι παραπάνω λειτουργίες θεωρούνται σημαντικοί στρατηγικοί παράγοντες, αποτελούν την αλυσίδα αξιών και ονομάζονται διαδικασίες προστιθέμενης αξίας, γιατί προσθέτουν αξία σ' ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Το αρχικό μοντέλο αλυσίδας αξιών εφαρμόζεται σε οργανισμούς με ροή υλικών αγαθών, όπως οι κατασκευαστικές και εμπορικές εταιρίες. Για οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όπως τα νοσοκομεία και οι τουριστικές επιχειρήσεις, το αρχικό μοντέλο πρέπει να προσαρμοστεί στα χαρακτηριστικά αυτών των τύπων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Porter, μία αλυσίδα αξιών περιέχει τα πάντα που συμβάλλουν σε μία παραγωγή προϊόντος για την επιχείρηση. Προσθέτοντας όλα τα κόστη που συνδέονται με κάθε δραστηριότητα σε μία αλυσίδα αξιών και αφαιρώντας το τελικό κόστος από τα έσοδα που παρήγαγε το προϊόν, μία επιχείρηση μπορεί να καθορίσει το όριο κέρδους της.

### 3.2.Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας

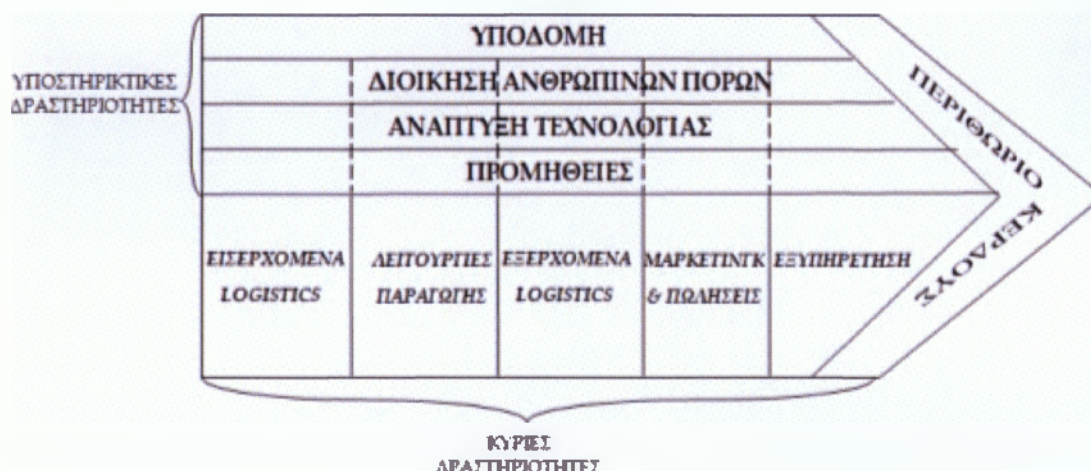
Η αλυσίδα αξίας αναλύει την παραγωγή της αξίας στο οργανωτικό επίπεδο καθορίζοντας ποιες δραστηριότητες πρέπει μία εταιρία να εκτελεί και με ποιον τρόπο και την διάταξη των δραστηριοτήτων αυτών έτσι ώστε να επιτρέπουν την προσθήκη αξίας στο προϊόν και την ανταγωνιστικότητα μέσα στη βιομηχανία.

Η ανάλυση της αλυσίδας αξιών ξεκινά με τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων της εταιρίας και της μελέτης των οικονομικών επιπτώσεων κάθε μία από αυτών. Περιλαμβάνει τέσσερα γενικά στάδια:

1. Καθορισμός της στρατηγικής επιχειρηματικής μοναδας.
2. Εντοπισμός των κρίσιμων δραστηριοτήτων.
3. Καθορισμός των προϊόντων.
4. Καθορισμός της αξίας του προϊόντος.

Ως αξία του προϊόντος σύμφωνα με τον Porter, ορίζεται το ποσό που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πέλατες γι'αυτό που τους παρέχει η εταιρία. Αξία μπορεί να παραχθεί διαφοροποιώντας κάθε στάδιο της αλυσίδας αξιών, μέσω δραστηριοτήτων που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που χαμηλώνουν το κόστος αγοράς ή αυξάνουν την αποδοτικότητα των αγοραστών.

Διάγραμμα 2: Αλυσίδα αξίας του Michael Porter.



Πηγή: Porter M. (1985)

Το περιθώριο κέρδους προκύπτει από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Περιθώριο Κέρδους} = \text{Προστιθέμενη Αξία} - \text{Κόστος}$$

Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης χωρίζονται σε *κύριες* και σε *υποστηρικτικές*, οι πρώτες αφορούν τη δημιουργία, τη διανομή, την προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος, και οι δεύτερες παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την διασφάλιση των κύριων λειτουργιών. Κάθε επιχείρηση δημιουργεί την δική της αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τις ανάγκες της.

Στην αλυσίδα αξίας όπως φαίνεται διάγραμμα 2, υπάρχουν εννέα σχετικές ενέργειες οι οποίες δημιουργούν αξία και κόστος σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι εννέα αυτές ενέργειες που δημιουργούν αξία συνίστανται από τις πέντε κύριες (primary) και τις τέσσερις υποστηρικτικές (support) ενέργειες που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Σύμφωνα με τον Porter, οι κύριες ενέργειες έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος. Μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής:

1. *Λειτουργίες Χειρισμού Εισερχομένων (Inbound Logistics):* Δηλαδή την παραλαβή, την αποθήκευση, τα αποθέματα, το χειρισμό εισερχομένων.

2. *Λειτουργίες Παραγωγής (Operations):*  
Περιλαμβάνει την κατασκευή, την συναρμολόγηση, τη συσκευασία καθώς και τους δειγματικούς έλεγχους.

3. *Διαχείριση Εξερχόμενων (Outbound Logistics):*  
Όπως η αποθήκευση, οι παραγγελίες και την παράδοση.

4. *Marketing και Πωλήσεις (Marketing and sales):* Περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς την τιμολόγηση, τα κανάλια διανομής, τη διαφήμιση καθώς και την πώληση.

5. *Υπηρεσίες Μετά την Πώληση (Services):*  
Οι επί μέρους λειτουργίες μετά την πώληση αφορούν: το υπηρεσίες προς το πελάτη, τις επισκευές, τα ανταλλακτικά καθώς και τις αναβαθμίσεις.

Οι **υποστηρικτικές ενέργειες** περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους. Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

1. *Προμήθειες – Αγορές (Procurement):*  
Οι συγκεκριμένες λειτουργίες της διαχείρισης των προμηθειών αφορούν: τις πρώτες ύλες, τα ανταλλακτικά καθώς και τα μηχανήματα που χρησιμοποιούμε.

2. *Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D):*  
Οι ακόλουθες λειτουργίες της έρευνας και ανάπτυξης αφορούν: την αυτοματοποίηση, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τις πατέντες, τον σχεδιασμό καθώς και τις καινοτομίες.

3. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management):*  
Οι επίμερους λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αφορούν: τη στελέχωση, την ανάπτυξη, τη διεύθυνση, την παρακίνηση καθώς και τον έλεγχο.

4. *Εσωτερική Υποδομή (Administrative Infrastructure Management):*  
Οι υπολειτουργίες της εσωτερικής υποδομής αφορούν: το οργανόγραμμά μας, τη στρατηγική που ακολουθούμε καθώς και τα νομικά - οικονομικά θέματα.

Στην παραπάνω ανάλυση της αλυσίδας δημιουργίας αξίας (βλ. διάγραμμα 2) , ο M. Porter κατέληξε ότι χρειάζεται να προστεθεί ακόμα μία σημαντική ανάλυση. Οι επιχειρήσεις είναι μέρος ενός ευρύτερου συστήματος προστιθέμενης αξίας συμπεριλαμβάνοντας τις αλυσίδες δημιουργίας αξίας προσφοράς και διανομής και τις αλυσίδες δημιουργίας αξίας των καταναλωτών. Αυτό το ευρύτερο σύστημα είναι γνωστό με την ονομασία *σύστημα δημιουργίας αξίας* και αφορά:

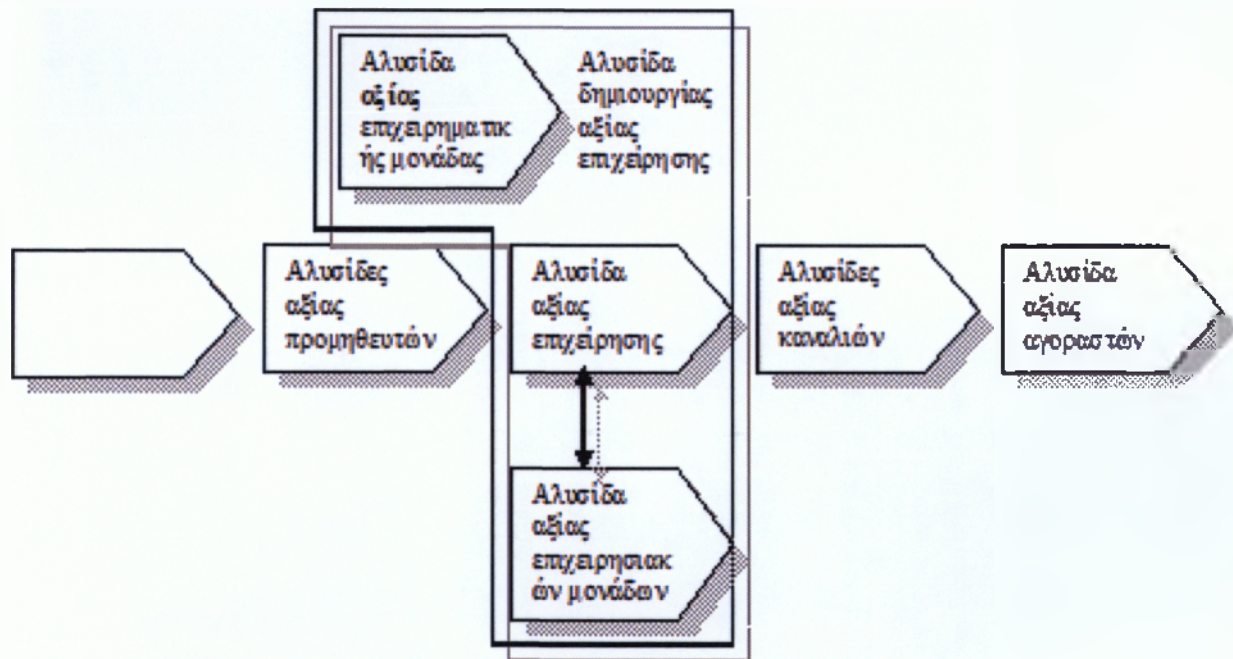
Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο αγοράς και, επιχειρήσεις με αρκετές διαφορετικές μονάδες, η κάθε μία με τη δική της αλυσίδα δημιουργίας αξίας. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται το σύστημα δημιουργίας αξίας.

Διάγραμμα 3. Το σύστημα δημιουργίας αξίας (Value System).



**Διαφοροποιημένη επιχείρηση**

Αλυσίδα αξίας επιχείρησης



Πηγή: Porter M. (1985)

Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις προμηθεύονται κάποια πράγματα από εξωτερικούς φορείς, όπως υλικά συσκευασίας, συμβουλευτικές υπηρεσίες, ηλεκτρική ενέργεια κλπ.

Με τον ίδιο τρόπο, πολλές επιχειρήσεις δεν διανέμουν τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους απευθείας στον τελικό καταναλωτή αλλά μέσω αντιπροσώπων, χονδρέμπορων, λιανέμπορων κλπ. Με την **κάθετη ολοκλήρωση** επιχειρείται βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας, αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων. Ένας πιο πρόσφατος τρόπος σκέψης είναι η **διοίκηση ολικής ποιότητας** που αναζητά κι αποβλέπει στη βελτίωση, μέσω στενότερων σχέσεων μεταξύ των επιμέρους αλυσίδων αξίας. Έτσι, πολλοί κατασκευαστές επεκτείνουν τη συνεργασία τους με τους προμηθευτές και διανομείς, ακόμα και στα αρχικά στάδια δημιουργίας του προϊόντος. Οι ανταγωνιστές μπορεί να χρησιμοποιούν το ίδιο ή διαφορετικό σύστημα δημιουργίας αξίας, μερικοί προμηθευτές και διανομείς είναι καλύτεροι από άλλους με την έννοια ότι αυτοί προσφέρουν χαμηλότερες τιμές, γρηγορότερες υπηρεσίες και πιο αξιόπιστα προϊόντα. Πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από την χρησιμοποίηση των καλύτερων προμηθευτών και διανομέων. Νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορεί να αποκομισθούν από την χρήση νέων τεχνολογικών συστημάτων διανομής ή επιτυγχάνοντας μια νέα καλή σχέση με έναν προμηθευτή. Η ανάλυση ενός τέτοιου συστήματος αξίας όχι μόνο απαιτείται αλλά επιβάλλεται για μια επιχείρηση. Το **σύστημα δημιουργίας αξίας** εξετάζει τις υπάρχουσες επιδράσεις που ασκούνται από τους εξωτερικούς φορείς στις επιχειρήσεις ενώ η **αλυσίδα δημιουργίας αξίας** αναλύει τις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Και τα δύο αυτά συστήματα μπορούν να προσφέρουν αρκετά στην στρατηγική ανάλυση, το μόνο πρόβλημα είναι ότι επικεντρώνονται στις υπάρχουσες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες της επιχείρησης με κίνδυνο να απολέσουν στρατηγικές ευκαιρίες που δημιουργούνται εκτός της υπάρχουσας δομής και του τομέα δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης.

Η ανάλυση αλυσίδας αξίας συμβάλλει στην κατανόηση της δομής κόστους της επιχείρησης και την διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών, επισημαίνει τη σημασία δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, προσφέρει γραμμή κατεύθυνσης έτσι ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης και εντοπίζει σε ποιές δραστηριότητες υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Η αλυσίδα αξίας συνδέει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης με κύρια λειτουργικά της τμήματα. Εν συνεχεία, προσπαθεί να αξιολογήσει ξεχωριστά την συνεισφορά κάθε λειτουργικού τμήματος στην συνολική προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Η ιδέα αυτή χρησιμοποιήθηκε στην λογιστική ανάλυση πριν ο Porter (1985) την εφαρμόσει στην στρατηγική ανάλυση. Ουσιαστικά, αυτό που έκανε ήταν να συνδέσει μαζί δύο διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης:

- Την **προστιθέμενη αξία** που συνεισφέρει κάθε μέρος της επιχείρησης σε ολόκληρη την επιχείρηση και,
- Την **συνεισφορά σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα** για ολόκληρη την επιχείρηση που μπορεί να δημιουργήσει κάθε ένα από αυτά τα μέρη.



### 3.3. Case Studies στην Αλυσίδα Αξίας (Value chain)

Οι μελέτες περίπτωσης του κλάδου αλιείας γαρίδας στη Νιγηρία και του τουρισμού στη Μοζαμβίκη βοηθάνε στο να τονίσουν τις βασικές έννοιες και εφαρμογές της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας (Value Chain Analysis ή VCA). Οι Νιγηριανές βιομηχανίες γαρίδας ήταν ένας πολλά υποσχόμενος τομέας από την άποψη δυναμικού, δημιουργίας θέσεων εργασίας και μελλοντικών εσόδων από τις εξαγωγές, που είχε επιδείξει μια μεταστροφή από μια σοβαρή ύφεση, εμφανής μια δεκαετία πριν. Ήταν μια από τις τέσσερις βιομηχανίες στη Νιγηρία που είχε επιλεγεί για VCA από την ομάδα της World Bank Group (WBG) με σκοπό να αυξηθεί η απόδοση της (μείωση, αναδύση, ανάκτηση και επιτυχή αναγέννηση), σχεδιάστηκε να φέρει στο φως περισσότερα θέματα πολιτικής που επηρεάζουν την χώρα σε τομείς μη-πετρελαίου.

Η VCA στην τουριστική βιομηχανία της Μοζαμβίκης ήταν μέρος μιας ευρύτερης προσπάθειας για τη διαφοροποίηση της οικονομίας και τη βοήθεια στη διατήρηση του ποσοστού κατά μέσο όρο 8% ετήσιας αύξησης μετά από τη δραματική ανάκαμψη της χώρας στη μεταπολεμική περίοδο. Η μελέτη στη Μοζαμβίκη ανέλυσε τόσο τη μικροοικονομική όσο και τη διαρθρωτική διάσταση του τομέα του τουρισμού, ώστε να εντοπισθούν οι περιοριστικοί παράγοντες του προϊόντος και της αγοράς, καθώς και η παροχή υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων αναγκών των τουριστών που επισκέπτονται τη Μοζαμβίκη.

#### 3.3.1. Η περίπτωση της Νιγηρίας

Οι γαρίδες της Νιγηρίας έγιναν γνωστές από τη βιομηχανία αλιείας με τράτες από περίπου είκοσι εταιρίες που εξάγουν ετησίως περίπου 55.000.000 δολάρια κατεψυγμένες γαρίδες στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.). Κατεψυγμένες γαρίδες από τη Νιγηρία αγοράζονται από μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις χονδρικής πώλησης σε «ελεύθερο επί του πλοίου» (free on board ή FOB) με βάση το λιμάνι του Λάγος και μετά εισάγονται στην Ε.Ε. στο προτιμώμενο ποσοστό και με αδασολόγητη πρόσβαση, που προσφέρεται σύμφωνα με τη Συμφωνία του Κοτονού. Μια ψυχρή αλυσίδα διατηρεί τις γαρίδες κατεψυγμένες κατά τη διάρκεια της αλυσίδας εφοδιασμού από της μηχανότρατες για την τελική παράδοση, μια διαδικασία που ανταποκρίνεται στα κριτήρια της Ε.Ε. και της Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμου Σημείου Ελέγχου (HACCP) για την είσοδο στην αγορά.

Η VCA προσδιόρισε τέσσερις βασικούς παράγοντες κόστους:

Τα καύσιμα που χρησιμοποιούνται για την λειτουργία των πλοίων και την κρίσιμη αλυσίδα ψύξης, η οποία αντιπροσωπεύει το 32% της αξίας της αποστολής,

Τις διοικητικές δαπάνες, το 12%,

Χρέωση του κεφαλαίου, το 10% και,

Τον εφοδιασμό, 5%.

Παρά το υψηλό κόστος η προστιθέμενη αξία η συνιστώμενη αλυσίδα γαρίδας παρήγαγε ποσοστό κέρδους 18% της προστιθέμενης αξίας, μετά την κάλυψη του κόστους των δ'θο κύριων εισόδων και του εφοδιασμού. Οι κυριότεροι παράγοντες που συνέβαλαν στη μεταστροφή του κλάδου της αλιείας γαρίδας της Νιγηρίας ήταν η υψηλής αξίας φύση του προϊόντος, η αυξανόμενη ζήτηση στην Ε.Ε. και η ποιότητα του προϊόντος, το οποίο πληρεί διεθνή πρότυπα ποιότητας. Η αύξηση της ζήτησης για

γαρίδες και η σχετικά απλή αλυσίδα προστιθέμενης αξίας της Νιγηριανής βιομηχανίας επέτρεψε την ένταξη των βιομηχανικών παραγωγών στην παγκόσμια αλυσίδα αξίας. Με την ενσωμάτωση της ποιότητας HACCP και τα πρότυπα παραγωγής στις εργασίες τους, οι Νιγηριανοί παραγωγοί γαρίδας πέτυχαν αποτελεσματική πρόσβαση στις ευρωπαϊκές αγορές πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για υψηλής ποιότητας προϊόντα. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ότι η βιομηχανία θα ήταν σε θέση να αντισταθεί την παρακμή χωρίς την πρόσβαση στις αγορές της Ε.Ε. Σε αυτό το πλαίσιο η κυβέρνηση της Νιγηρίας είχε επιρροή στην προώθηση της ανάπτυξης της βιομηχανίας γαρίδας, μέσω της αποτελεσματικής πολιτικής υλοποίησης να αποκτήσει το πιστοποιητικό HACCP.

### 3.3.2. Η περίπτωση της Μοζαμβίκης

Ο τουρισμός στη Μοζαμβίκη αυξάνεται κατά 13% ετησίως, η Αφρική λαμβάνει ένα αυξανόμενο μερίδιο της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς. Ωστόσο αυτός ο ρυθμός ανάπτυξης είναι από πού χαμηλό επίπεδο βάσης στη Μοζαμβίκη. Η Μοζαμβίκη προσελκύει σχετικά λιγότερους τουρίστες, οι οποίοι δαπανούν λιγότερα απ' ό,τι σε άλλους προορισμούς της Αφρικής και σε άλλες περιοχές του κόσμου.

Η αλυσίδα αξίας του τουρισμού στη Μοζαμβίκη απαιτεί αξιολόγηση κάθε στοιχείου της αλυσίδας αξίας, όπως αερομεταφορές, ξενοδοχεία, εστιατόρια και περιηγήσεις, στη συνολική εμπειρία του τουρισμού, έκτος από τις διασυνδέσεις σε άλλους παράγοντες και την εκτέλεση παροχών υπηρεσίας, βιομηχανίας και ιδρύματα.

Η μελέτη επικεντρώθηκε σε τρία χαρακτηριστικά δρομολόγια ταξιδιού, επιλεγμένα έτσι ώστε να αντικατοπτρίζουν την ετερογένεια των τουριστικών προϊόντων, προορισμών και τμήματα της αγοράς που χαρακτηρίζουν την τουριστική προσφορά της Μοζαμβίκης.

Αν και η VCA επικύρωσε τα πολύτιμα εσωτερικά στοιχεία του ενεργητικού και το δυνατό συγκριτικό πλεονέκτημα της Μοζαμβίκης στον τομέα του τουρισμού, διαπίστωσε επίσης ότι η βιομηχανία περιορίζεται, λόγω της δύσκολης πρόσβασης και τοποθέτησης στη διεθνή αγορά, απουσία από τα διεθνή δίκτυα διανομής και μια αδύναμη γραμμή προϊόντων διασκορπισμένα σε διάφορες τοποθεσίες. Γενικότερα μια συμβολή των θεμάτων του επενδυτικού κλίματος είναι η πρόληψη της δυναμικής ανάπτυξης του κλάδου. Η αδύναμη επένδυση του κλίματος αυξάνει το κόστος για τη χρηματοδότηση και τις εισόδους, στραγγίζει τους πόρους από τον ιδιωτικό τομέα και δημιουργεί άνισους όρους ανταγωνισμού και φραγμούς εισόδου για καινοτομική επιχειρηματικότητα.

Ως αποτέλεσμα της VCA, εστίασαν στις συστάσεις πολιτικής που αναπτύχθηκαν για να αντιμετωπίσουν τέσσερις βασικούς τομείς περιορισμού της βιομηχανίας:

Την ευκολία και το κόστος της πρόσβασης σε προορισμούς της Μοζαμβίκης, η οποία περιελάμβανε τις θεωρήσεις και συνοριακά θέματα, αεροπορικές συνδέσεις και υπηρεσίες, εκτός των υποδομών και τη μεταφορά εδάφους.

Ρυθμιστικών και διοικητικών εμποδίων στο επιχειρηματικό περιβάλλον που συνδέονται με τα δικαιώματα των χρηστών της γης, τη χορήγηση αδειών, τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, τους κωδικούς των επενδύσεων το σύνολο των οποίων παρεμποδίζουν επενδύσεις σε ξενοδοχεία, θέρετρα και εναλλακτικά τουριστικά καταλύματα.

Των τουριστικών θεσμών και συνεργασίας των ενδιαφερόμενων, για την αποτελεσματική ανάπτυξη, τη συντήρηση και την εμπορία των τουριστικών πόρων.

Διασυνδέσεις, διαρροές και αύξηση της προστιθέμενης αξίας, προκειμένου να επωφεληθούμε από την τουριστική βιομηχανία που εξαπλώνεται και σε άλλους τομείς.

## **Κεφάλαιο 4**

### **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.**

#### 4.1. Επιχειρηματική Στρατηγική και Οργάνωση.

Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για το Μάνατζμεντ ή αλλιώς Διοίκηση εδώ και αρκετά χρόνια. Μεγάλοι ακαδημαϊκοί και ερευνητές στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων, όρισαν ως Μάνατζμεντ την «επιστήμη της διοίκησης και της οργάνωσης των επιχειρήσεων για τον προγραμματισμό, τον συντονισμό, τον έλεγχο, και την καθοδήγηση για την επίτευξη ορισμένου σκοπού. Βασικός σκοπός του μάνατζμεντ είναι να καταστήσει τη γνώση παραγωγική» (Drucker, P. 1961 & 1975 Κεφ. 6). Το περιοδικό Business Harvard Review αναφέρει για το Μάνατζμεντ ότι «είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν».

Αυτός ο δεύτερος ορισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση και εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ταυτίζεται με την επίτευξη των στόχων των μελών της. Από την παραπάνω ανάλυση του τελευταίου ορισμού του μάνατζμεντ, προκύπτει ότι η οργάνωση και η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο επιστήμη αλλά και τέχνη (William, H.P. 1986: 59).

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

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 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».

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως «τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαιών μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews όταν διατείνεται ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα, και στο μέλλον».

Τέλος, κατά τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον». (Papadakis, 2002: 28) Από τα παραπάνω, είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από 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: 70). 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: 4, Coyne, P. 1996: 69).

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά πολλών από τους παραπάνω ορισμούς είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rationalplanning) 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 (Papadakis, 2002: 29):

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

Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τέσσερα βασικά βήματα:

- i. Την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- ii. Το σχηματισμό της στρατηγικής
- iii. Την εφαρμογή της στρατηγικής
- iv. Την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τον Lynch (2000: 17), στις επιχειρήσεις η διοίκηση και η επιχειρηματική στρατηγική αποτελούν εργαλεία εσωτερικής διαμόρφωσης και ανταγωνιστικής διαφοροποίησης για τους εξής παρακάτω λόγους:

- Περικλείει ολόκληρη την επιχείρηση. Δηλαδή καλύπτει όλες τις περιοχές και λειτουργίες της.
- Με τη κατάλληλη διοίκηση μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά, όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-οργανισμού (Χολέβας, 1995: 72).
- Καλύπτει ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας. Επιχειρηματική Στρατηγική & Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων
- Προϊσταται των σχέσεων αλλαγών και ανάπτυξης της επιχείρησης με το περιβάλλον της.
- Αποτελεί τον πυρήνα ανάπτυξης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Η ανάπτυξη της είναι ζωτικής σημασίας διότι προσθέτει αξία στις λειτουργίες της επιχείρησης

Η αποτελεσματικότητα μίας στρατηγικής προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συνέπεια, τη δημιουργία νέας δυναμικότητας, την επιλογή τεχνολογίας, την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, κ.ά. Στην παρούσα έρευνα δίνουμε έμφαση στην επιλογή και τον τρόπο διαχείρισης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) (νέων και παλαιότερων) για την άρτια ανάπτυξη, ισχυροποίηση και συνεχή εξέλιξη του κλάδου των επιχειρήσεων

#### 4.1.1. Οι Κατηγορίες των Επιχειρηματικών Στρατηγικών

Στην ενότητα αυτή παραθέτουμε και περιγράφουμε τις υπάρχουσες επιχειρηματικές στρατηγικές που κάθε επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών (Papadakis, 2002: 206):

- *Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies)*
- *Στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)*
- *Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (turnaround strategies)*

**Η στρατηγική σταθερότητας**, όπως μαρτυρά και το όνομα της, σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Δηλαδή, καμία σημαντική αλλαγή δε συμβαίνει, η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι από τις λιγότερο ενδιαφέρουσες, διότι στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο μια επιχείρηση να θεωρήσει ότι δεν απαιτείται καμία διαφοροποίηση ή αλλαγή και να βασιστεί μόνο στα κεκτημένα με τους ρυθμούς ανάπτυξης και αλλαγής που κινείται η παγκόσμια αγορά.

**Οι στρατηγικές ανάπτυξης** αποτελούν τις πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές, διότι η λογική που τις διέπει είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν. Υπάρχουν οι εξής κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης (McKiernan, N. 1992: 70):

**1. Κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration):** Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή/και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας μπορεί να λάβει χώρα είτε μέσω των δικών της δυνάμεων ή μέσα από συγχωνεύσεις, συμμαχίες κ.λπ.

**2. Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration):** Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής (π.χ. εξαγορά της Ιονικής Τράπεζας από την Alpha Τράπεζα). Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις, οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος.

**3. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (diversification):** Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, τη συσχετισμένη (concentric or related diversification) και την ασυσχέτιστη (unrelated or conglomerate diversification). Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά. Αντίθετα, μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα η 3M, η οποία ευρεία γκάμα διαφορετικών προϊόντων (π.χ. ηλεκτρονικά και προϊόντα καθαρισμού και φροντίδας).

**4. Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς (market penetration):** Η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους

πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

**5. Ανάπτυξη αγοράς (*market development*):** Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές ή σε νέα τμήματα της αγοράς (π.χ. απορρυπαντικά για καταναλωτές και απορρυπαντικά για βιομηχανικούς αγοραστές). Επιχειρηματική Στρατηγική & Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

**6. Ανάπτυξη προϊόντων (*product development*):** Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους: ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων (χρώμα, σχήμα κ.λπ.), ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών του προϊόντος, ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων.

**Οι στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής** χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα και προσπαθούν να ανατρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης, όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους.

Όλες οι ανωτέρω στρατηγικές είναι συνάρτηση της ανταγωνιστικής θέσης που βρίσκεται κάθε φορά η επιχείρηση αλλά και των ευκαιριών που υπάρχουν στον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για το λόγο αυτό, είναι πιθανό διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση να επιλέξουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές.



## 4.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Ανταγωνισμός.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, με σημαντική τη θέση του εντός του εν λόγω κλάδου. Παρά το γεγονός ότι ένας κλάδος μπορεί να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα, η βέλτιστη δυνατή θέση μίας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά κέρδη.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς οι ανταγωνιστές αντιγράφουν σε σύντομο χρόνο νέο ή τεχνολογικά βελτιωμένο. Για να είναι ένα τέτοιο πλεονέκτημα βιώσιμο, θα πρέπει συχνά να προέρχεται από κάποιον άλλο παράγοντα και όχι από την τεχνολογία ή τις τροποποιήσεις των προϊόντων, όπως ο συμβολισμός του προϊόντος – την έννοια του προϊόντος στους καταναλωτές (εικόνες εμπορικού σήματος) και την εμπειρία των καταναλωτών από την απόκτηση και τη χρήση του. Οι ερευνητές μάρκετινγκ αναγνωρίζουν ότι τα προϊόντα διαθέτουν συμβολικά χαρακτηριστικά και ότι η κατανάλωση ορισμένων αγαθών μπορεί να εξαρτάται περισσότερο από την κοινωνική τους σημασία παρά από τη λειτουργική τους χρησιμότητα.

Υπάρχει πράγματι μια τάση στους καταναλωτές να ζητούν «προσωπική έννοια» σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η καινοτομία είναι απαραίτητη προκειμένου να ανταποκριθείτε στα συναισθήματα που οδηγούν στις αποφάσεις των καταναλωτών. Οι καταναλωτές εντυπωσιάζονται όλο και λιγότερο από τη νέα τεχνολογία και επιλέγουν τα προϊόντα που «δουλεύουν για αυτούς». Ως εκ τούτου λέξεις όπως "συγκίνηση" και "προσωπική σημασία» βρίσκουν το δρόμο τους στις επιχειρησιακές στρατηγικές και είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι άυλοι παράγοντες που συνδέονται με την αντιληπτή αξία του προϊόντος, και να ξεπεραστούν οι θετικές ή αρνητικές αντιλήψεις. Νέες περιγραφές όπως - "εύκολο", "πρόσβαση", "προσιτό", "ενδυνάμωση" και "προσωπικά" – απευθύνονται στο πρόσωπο και όχι στο αντικείμενο. Η αποκάλυψη των συναισθημάτων και της στάσης προς τα προϊόντα και η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με το γιατί οι άνθρωποι προτιμούν ένα προϊόν έχουν γίνει πλέον βασικά στρατηγικά στοιχεία.

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μίας επιχείρησης με επίκεντρο κυρίως την ικανότητά της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέσει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Στο τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που της επιτρέπει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης – το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της είναι η αιτία ύπαρξής της. Χωρίς αυτό, η επιχείρηση δεν θα ευημερήσει.

Η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν μόνο μία μορφή, και είναι δυνατόν μια επιχείρηση να διαθέτει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διάφορους τομείς. Εμείς απεικονίζουμε ορισμένους τομείς με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεχωρίζουν και να εξασφαλίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους: το μερίδιο αγοράς, τη διαχείριση του εμπορικού σήματος, τη δικτύωση, τα εμπορικά σήματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, την αποτελεσματικότητα του κόστους, καθώς και το υψηλό κόστος αλλαγής.

#### 4.2.1. Δημιουργία Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων στο Διαδίκτυο

Στην ενότητα αυτή θα δούμε πως αυτές οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές μπορούν να αποφέρουν οφέλη στις επιχειρήσεις που θα αποφασίσουν να δραστηριοποιηθούν ηλεκτρονικά. Στο παρακάτω πίνακα 4.1-παρουσιάζονται οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter, γνωστές και ως αρχέτυπες ανταγωνιστικές στρατηγικές, συνδυάζοντας τον **στρατηγικό στόχο** που έχει θέσει κάθε επιχείρηση με το **στρατηγικό πλεονέκτημα** που επιθυμεί-ελπίζει να αποκτήσει. λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν.

Υπάρχουν οι εξής κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης (McKiernan, N. 1992: 70):

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ PORTER.**

| Πεδίο Στόχου                   | Πλεονέκτημα                         |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|                                | Χαμηλό κόστος                       | Μοναδικότητα Προϊόντος              |
| Ευρύ (Κλάδος)                  | Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους          | Στρατηγική Διαφοροποίησης           |
| Περιορισμένο (Επιμέρους αγορά) | Στρατηγική εστίασης (χαμηλό κόστος) | Στρατηγική εστίασης (διαφοροποίηση) |

Πηγή: Προσαρμογή από Porter (1980)

➤ **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.

➤ **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 προϊόντική 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.

➤ **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 τεχνολογίες βάσης 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 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).

## **Κεφάλαιο 5**

**Η εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων και του διαδικτύου στις επιχειρήσεις.**

## 5.1. Γενικά.

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν συνήθως αρκετά και διαφορετικά είδη πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία υποστηρίζουν διαφορετικές 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.*

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.

## 5.2. Επιχειρησιακά συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP).

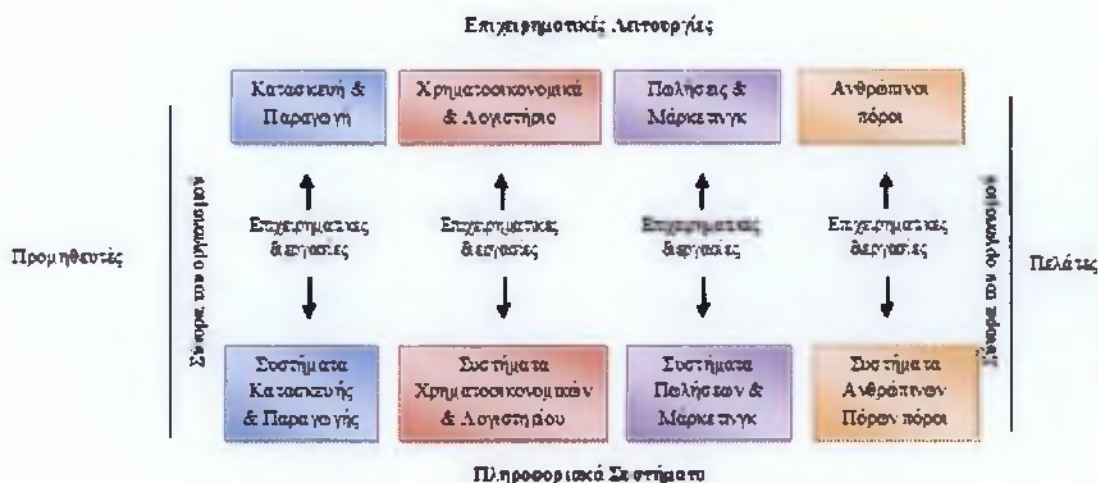
Τα επιχειρησιακά συστήματα (enterprise systems) ή αλλιώς επιχειρησιακά συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (enterprise resource planning, ERP), δημιουργούν την βάση για ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα για τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών σε ολόκληρη την επιχείρηση. 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 πληροφορίες για την παραγωγή όπως πότε 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.

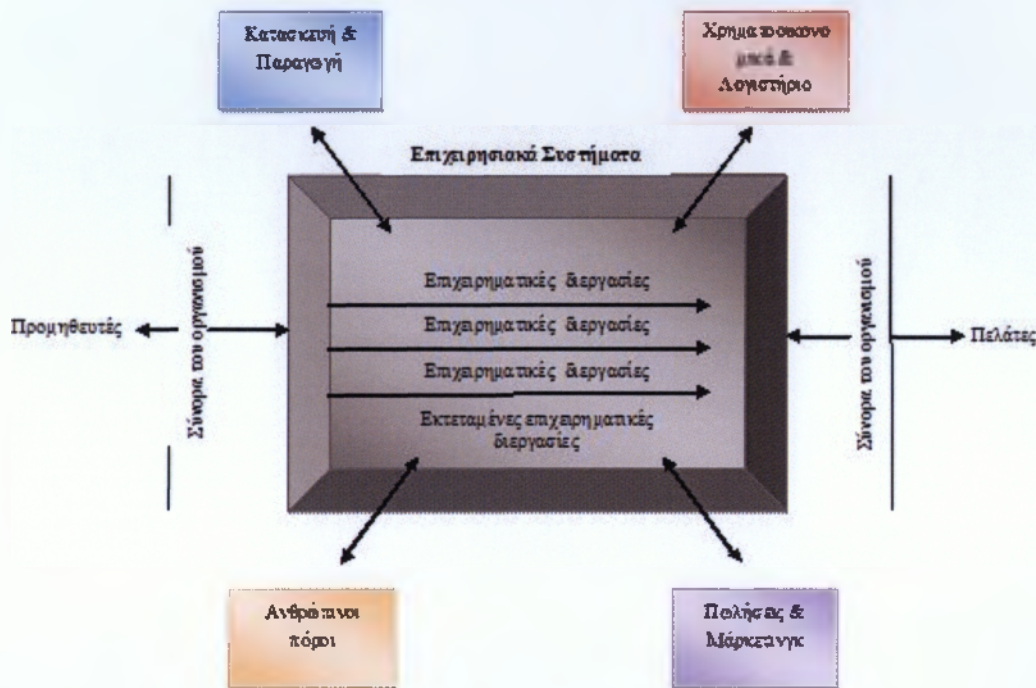
Τα επιχειρησιακά συστήματα δημιουργούν μοντέλα και αυτοματοποιούν πολλές επιχειρηματικές διεργασίες, όπως η διεκπεραίωση μιας παραγγελίας ή ο χρονικός προγραμματισμός μιας αποστολής εμπορεύματος, με στόχο την ολοκλήρωση των πληροφοριών σε όλη την επιχείρηση και την κατάργηση των πολύπλοκων και δαπανηρών 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 5-1 παρουσιάζεται η παραδοσιακή διεύθυνση των πληροφοριακών συστημάτων, ενώ στο διάγραμμα 5-2 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 4: Παραδοσιακή θεώρηση των πληροφοριακών συστημάτων.**



Πηγή: K. Laudon & J. Laudon, 2007: 61

## Διάγραμμα 5: Επιχειρησιακά συστήματα – ενοποίηση επιχειρηματικών διεργασιών.



Πηγή: K. Laudon & J. Laudon, 2007: 61

Όπως φαίνεται από το ανωτέρω διάγραμμα 5-2, 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.

Οι σύγχρονες μέθοδοι και τακτικές διοίκησης επιβάλλουν στις επιχειρήσεις κάθε μεγέθους να αναζητήσουν τις βέλτιστες πρακτικές, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν τόσο στον εξαιρετικά απαιτητικό ανταγωνισμό όσο και στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Με τη χρήση ERP εφαρμογών, ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την ολοκληρωμένη και απόλυτα προγραμματιζόμενη αξιοποίηση των πόρων τους, έχοντας πλήρη εικόνα για τους συναλλασσομένους με την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό τους, τα αποθέματα των ειδών, των μηχανών, και των αποθηκευτικών χώρων. Παράλληλα, και αυτό αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό των ERP συστημάτων, θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλο τον όγκο των πρωτογενών εγγραφών προκειμένου να αντλήσει οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμεί και να την επεξεργαστεί σε συνδυασμό και με άλλες πηγές δεδομένων, τεχνικές που χρησιμοποιούνται από μεγάλες επιχειρήσεις για στήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Επιπλέον, το ERP αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τις επιχειρήσεις δεδομένης της μεγάλης προοπτικής που δημιουργείται μέσω του Internet. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι πολλές από τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων έχουν μηχανογραφηθεί από τους αντίστοιχους δημόσιους φορείς, π.χ.

πληρωμή ΦΠΑ κ.λπ. Σήμερα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις δυνατότητες του Internet για να επεκτείνουν την ενοποίηση των διαδικασιών τους πέρα από τα φυσικά εταιρικά όρια, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και εργαζομένους. Με τη χρήση διαδικτυακών τεχνολογιών το ERP, μπορεί να μετατραπεί σε μία ενοποιημένη e-business πλατφόρμα, η οποία θα επιτρέψει στην επιχείρηση:

- Να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της, παρέχοντας ακόμα και τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης ή αυτοπληροφόρησης των πελατών.
- Να επιτύχει ομοιογένεια στις εταιρικές διαδικασίες, επεκτείνοντας τη χρήση του ERP σε όλη την εφοδιαστική της αλυσίδα.
- Να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μέσω αυξημένου customer loyalty και νέων καναλιών πωλήσεων.
- Να συλλέγει δεδομένα πελατών μέσω του Internet και έτσι να μαθαίνει περισσότερα γι' αυτούς και τις αγορές.
- Να βελτιώνει την παραγωγή νέων προϊόντων, αυξάνοντας τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας μέσα και έξω από την επιχείρηση.
- Να υλοποιεί πρακτικές ηλεκτρονικού εμπορίου, πλήρως ενοποιημένες με τα εφεδρικά (back up) συστήματα της επιχείρησης.

Αρκετές επιχειρήσεις, μετά την εγκατάσταση ενός ERP, προσανατολίζονται στην εγκατάσταση νέων εφαρμογών που θα του προσθέσουν νέα αξία. Τέτοιες εφαρμογές αποτελούν τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management), Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management), Επιχειρησιακής Ευφυΐας (Business Intelligence) και φυσικά, ηλεκτρονικού εμπορίου.

### **5.3. 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 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).

Το SCOR (Supply-Chain Operations Reference model), το οποίο δημιουργήθηκε ως διακλαδικό μοντέλο αναφοράς για τις διεργασίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, ορίζει ένα κοινό σύνολο διεργασιών της εφοδιαστικής αλυσίδας για να βοηθήσει τις εταιρείες να κατανοήσουν καλύτερα τα σχετικά θέματα και να ορίσουν στόχους για τη βελτίωση της. Το SCOR εντοπίζει πέντε βασικές διεργασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας:



- i) **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.
- ii) **Προμήθεια:** Αποτελείται από διεργασίες για την προμήθεια των απαραίτητων αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- iii) **Κατασκευή:** Αποτελείται από διεργασίες που μετασχηματίζουν ένα προϊόν σε τελικό ώστε να ανταποκρίνεται στην προγραμματισμένη ή την πραγματική ζήτηση.
- iv) **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.
- v) **Επιστροφή:** Αποτελείται από διεργασίες που συνδέονται με την επιστροφή προϊόντων ή την παραλαβή προϊόντων που επιστρέφονται και περιλαμβάνει την υποστήριξη πελατών μετά την παράδοση.

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 υποστήριξε ότι τα προϊόντα μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες ανάλογα με την ζήτηση που παρουσιάζουν:

- i) **Λειτουργικά προϊόντα**
- ii) **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 κατανεμημένο ώστε να ελαχιστοποιείται ο χρόνος ανάμεσα στην παραγγελία και την εκτέλεση της και να μεγιστοποιούνται τα ποσοστά εκτέλεσης παραγγελιών.

## 5.4.Τεχνολογίες E-Logistics.

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

- i) **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 όπως αναφέραμε στην ενότητα 3.3.3.2 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.
- ii) **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. Τέτοιες υποδομές είναι τα φορητά τερματικά χειρός, τα τερματικά περνοφόρων 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 ως **RFID** (Radio Frequency IDentification).
- iii) **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.
- iv) **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.

### 5.5. Η μετάβαση στη διαδικτυακή αλυσίδα εφοδιασμού.

Από την μετάβαση των επιχειρήσεων στο η-επιχειρείν ξεκίνησε η μεταμόρφωση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πιο συγκεκριμένα, από την παραδοσιακή **σειριακή εφοδιαστική αλυσίδα**, στις οποίες οι πληροφορίες και τα υλικά ρέουν διαδοχικά από εταιρεία σε εταιρεία, μεταβήκαμε στις **παράλληλες εφοδιαστικές αλυσίδες**, όπου οι πληροφορίες ρέουν την ίδια στιγμή προς πολλές κατευθύνσεις μεταξύ των μελών του δικτύου της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές μπορούν τώρα με την χρήση της τεχνολογίας να παρακάμψουν αρκετούς ενδιάμεσους πωλώντας **απ' ευθείας** τα προϊόντα τους στο αγοραστικό κοινό, όπως φαίνεται μεταξύ των διαγραμμάτων 6 και 7.

**Διάγραμμα 6: Η παραδοσιακή αλυσίδα διάθεσης προϊόντων.**



Πηγή: Korper S. & Ellis J. (2000:14 )

**Διάγραμμα 7: Η ηλεκτρονική αλυσίδα διάθεσης προϊόντων.**



Πηγή: Korper S. & Ellis J. (2000:15 )

Στην πραγματικότητα, οι νέες τεχνολογίες αποδομούν την παραδοσιακή αλυσίδα διανομής προϊόντων καταργώντας τους παραδοσιακούς ενδιάμεσους φορείς,

και στη συνέχεια την αναδομούν δημιουργώντας τους πληροφοριο-μεσίτες (infomediaries), το νέο είδος μεσαζόντων στο Διαδίκτυο που αναλαμβάνουν, μέσω των ιστοσελίδων τους, να συγκρίνουν προϊόντα, προσφορές και τιμές, να ψάξουν το κατάστημα (παραδοσιακό ή διαδικτυακό) που το προσφέρει με τους όρους (πληρωμής, εγγύησης, παράδοσης κλπ) που επιθυμεί ο αγοραστής. Μερικές φορές αναλαμβάνουν να συγκεντρώνουν παραγγελίες μεμονωμένων πελατών για να διαπραγματευτούν καλύτερες τιμές ή τέλος συγκεντρώνουν και διαχέουν στο Διαδίκτυο τη γνώμη, την εμπειρία και τα σχόλια των καταναλωτών για εταιρείες και προϊόντα, δημιουργώντας έτσι τη διαφήμιση από την πλευρά των ίδιων των καταναλωτών.

Η δυνατότητα άμεσης επαφής με τον τελικό αγοραστή εξελήφθη από πολλές επιχειρήσεις ως ευκαιρία κατάργησης των δικτύων διανομής. Η λογική αυτή στηρίζεται στη **μείωση του κόστους συναλλαγής** (transaction costs) που επιτρέπει το διαδίκτυο, εφ' όσον ο παραγωγός μπορεί πλέον να δίνει στον πελάτη και σε ευρεία κλίμακα, απευθείας όποια πληροφορία χρειάζεται για να πραγματοποιήσει την αγορά του, την δυνατότητα να παραγγείλει on-line όπου και αν βρίσκεται και οποτεδήποτε το θελήσει.

Το ίδιο σημαντικές είναι οι επιπτώσεις της ηλεκτρονικής επανάστασης στη βιομηχανική αλυσίδα εφοδιασμού. Η ηλεκτρονική πρόσβαση από επιχείρηση σε επιχείρηση βοηθά μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις να γίνουν γρήγορες και ευέλικτες ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν σε μία ενιαία παγκόσμια αγορά. Η έμφαση που δίνεται στην **αποδοτικότητα** της αλυσίδας εφοδιασμού έχει ως αποτέλεσμα μια καλύτερα προγραμματισμένη παραγωγική διαδικασία και χαμηλότερα κόστη διαχείρισης αποθεμάτων. Με την εφαρμογή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να εξαλείψουν τις παραγωγικές διαδικασίες που δεν προσθέτουν αξία και να μεταφέρουν αυτό το όφελος στους πελάτες, τους εργαζομένους και τους μετόχους τους.

Η οργάνωση και διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού αποτελεί μείζων θέμα σε όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Η έμφαση που δίνεται σήμερα για μια αποδοτικότερη αλυσίδα εφοδιασμού του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή, είτε πρόκειται για φυσικό πρόσωπο ή για μια βιομηχανική επιχείρηση, έχει ως αποτέλεσμα οι μεγάλοι χαμένοι στο παιχνίδι της αποδιαμεσολάβησης να είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που είναι ανταγωνιστικές στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους και όχι σε κάθε μία από τις δραστηριότητες τους. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό, έγκειται στην ευκολία ενός τρίτου να ασχοληθεί με ένα ή με μερικά από τα κερδοφόρα κομμάτια της επιχείρησης όπου με την βοήθεια του ηλεκτρονικού εμπορίου θα καταστεί ικανός να προσφέρει στους καταναλωτές τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση αλλά με χαμηλότερο κόστος - είναι η γνωστή στρατηγική ανταγωνισμού με εστίαση σε κάποιο τμήμα της αγοράς, σύμφωνα με τις βασικές στρατηγικές του M. Porter. Αυτή η βάνουση επίθεση που δέχεται η επιχείρηση στις πιο κερδοφόρες δραστηριότητες της έχει ως αποτέλεσμα την αναγκαστική αποδιάρθρωσή της και την ραγδαία εξασθένησή της. Ακούγεται δύσκολα πιστευτό, αλλά οι πιο ευπρόσβλητες στη βάνουση αποδιάρθρωση είναι οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις διότι οι διοικήσεις τους είτε αδυνατούν να δουν τον κίνδυνο, είτε δεν θέλουν να χαλάσουν την επιτυχημένη «συνταγή», με αποτέλεσμα ένα δυνατό τους σημείο να μετατρέπεται σε αδύνατο.

Τα τμήματα εκείνα που κινδυνεύουν από εξωτερική επίθεση των ανταγωνιστών και έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν αντικείμενα

αποδιοργάνωσης είναι αυτά που εμπεριέχουν υψηλά επίπεδα γνώσης και τεχνογνωσίας. Αυτό που πρέπει να τονίσουμε στο σημείο αυτό είναι η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις να απαλλαγούν από περιουσιακά στοιχεία και δραστηριότητες όταν αυτά έχουν συνεισφέρει και εξακολουθούν να συνεισφέρουν στην επιχείρηση όλα τα χρόνια λειτουργίας της και ιδιαίτερα όταν εμπεριέχουν μερικές από τις κύριες δεξιότητες (core competencies) από τις οποίες απέκτησε στο παρελθόν η επιχείρησης τη φήμη της. Βέβαια, μπορεί να ακούγεται δύσκολο και σκληρό αλλά οι επιχειρήσεις καλούνται να δράσουν σύμφωνα με τις απαιτήσεις του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τους νέους κανόνες της αγοράς.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα Αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών και απαιτεί από τους επιχειρηματίες να προβλέψουν το μέλλον και να πάρουν αποφάσεις πολύ πριν αυτό γίνει από τους ανταγωνιστές τους. Αν λοιπόν, δεν προβούν οι ίδιες οι επιχειρήσεις στην αποδιάρθρωση πρώτα και στην αναδιάρθρωση έπειτα την εφοδιαστικής τους αλυσίδας αλλά και γενικά του επιχειρηματικού τους μοντέλου, σίγουρα θα προλάβουν να το κάνουν κάποιες άλλες επιχειρήσεις πρώτα.

## **5.6. Μέτρηση απόδοσης εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM).**

Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την δυνατότητα να υπολογίζουν την απόδοση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας, χρησιμοποιώντας αντικειμενικές πληροφορίες απόδοσης. Τα συστήματα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας παρέχουν όλα τα αναγκαία δεδομένα για την μέτρηση της απόδοσης και για την τελική αξιολόγηση των διεργασιών της. Σημαντικά μέτρα για τη μέτρηση της απόδοσης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι τα παρακάτω (Laudon, 2006: 390).

- Ποσοστό εκτέλεσης παραγγελιών (δυνατότητα εκτέλεσης παραγγελιών μέχρι τη συμφωνηθείσα ημερομηνία).
- Έγκαιρες παραδόσεις (δυνατότητα παράδοσης των προϊόντων στους καταναλωτές εντός της συμφωνηθείσας προθεσμίας).
- Μέσος χρόνος από την παραγγελία μέχρι την παράδοση.
- Συνολικό κόστος της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Αριθμός ημερών στην αποθήκη.
- Λόγος πωλήσεων προς στοιχεία ενεργητικού.
- Χρόνος απόκρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ακρίβεια προβλέψεων.
- Χρόνος κύκλου προμήθειας/κατασκευής.
- Χρόνος κύκλου διαθέσιμων προς διαθέσιμα.

## 5.7. Επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM).

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες λόγω της παγκοσμιοποίησης, του ηλεκτρονικού εμπορίου και του διαδικτύου έχουν δώσει περισσότερη δύναμη στους πελάτες. Οι πελάτες είναι σε θέση να συγκρίνουν τιμές με το πάτημα ενός κουμπιού από το σπίτι τους μέσω του διαδικτύου, καθώς και να αλλάξουν επιχείρηση με την οποία συναλλάσσονται αν το επιθυμούν. Έτσι οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι το μοναδικό τους πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού είναι οι σχέσεις τους με τους πελάτες.

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.

Τα συστήματα CRM παρέχουν πληροφορίες στην επιχείρηση που όλες μαζί συνθέτουν την εικόνα του πελάτη, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να γνωρίζει ποιός είναι ο κάθε πελάτης, τι προϊόντα ή υπηρεσίες χρειάζεται και τις προτιμήσεις του. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να χρησιμοποιεί συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, θα πρέπει να εντοπίσει το είδος των πληροφοριών για τους πελάτες που αναζητά και εν συνεχεία να αποφασίσει πως θα χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες αυτές. Οι συνήθεις πηγές άντλησης πληροφοριών για το πελατειακό κοινό είναι:

- Τα φυσικά καταστήματα
- Η αλληλεπίδραση σε περιοχές ιστού (όπως εγγραφή, σύνδεσμο, ηλεκτρονικές αγορές)
- Οι έρευνες με τη χρήση ερωτηματολογίου ή συνέντευξης
- Το προσωπικό των πωλήσεων
- Το τμήμα διαφήμισης και μάρκετινγκ
- Τα δεδομένα από το λογαριασμό του πελάτη
- Τα δεδομένα από παλαιότερα συστήματα
- Δημογραφικά – ψυχογραφικά δεδομένα.

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):

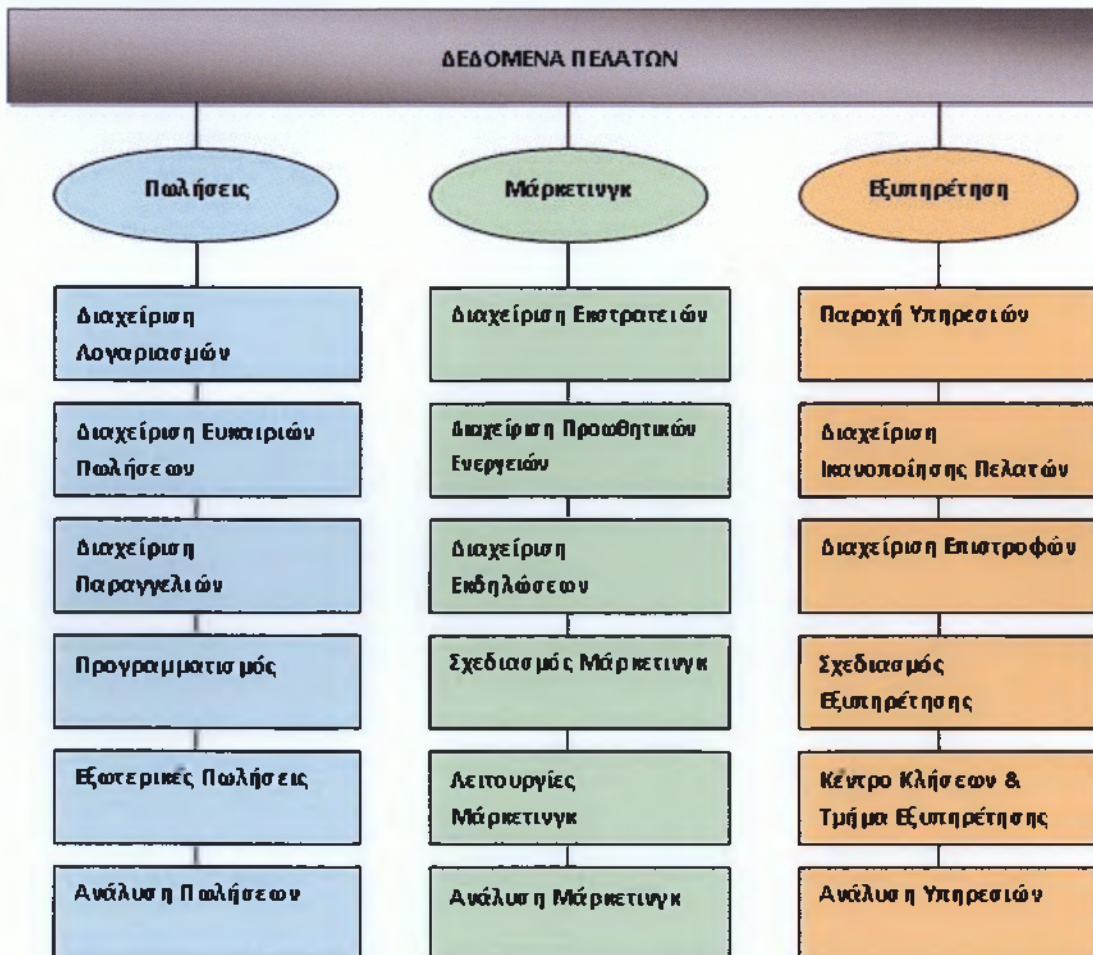
- **Αυτοματοποίηση Προσωπικού Πωλήσεων (SFA):** Οι λειτουργικές μονάδες αυτοματοποίησης για το προσωπικό πωλήσεων των συστημάτων CRM βοηθά

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.

- **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.
- **Μάρκετινγκ:** Τα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες υποστηρίζουν έρευνες άμεσου μάρκετινγκ παρέχοντας δυνατότητες λήψης δεδομένων υπάρχοντων 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, αναβαθμιστικές πωλήσεις και ομαδική τιμολόγηση.

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 5 - 1 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., 2006: 401

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν αποδοτικά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες μπορούν να αποκομίσουν οφέλη, όπως αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, μειωμένα κόστη 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, προώθηση συμπληρωματικών προϊόντων στους πελάτες και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης αξίας σε νέους ή υπάρχοντες πελάτες. Οι απώλειες θα μειωθούν καθώς



και οι πωλήσεις, οι υπηρεσίες και το μάρκετινγκ ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών. Για την επιτυχή χρήση των συστημάτων CRM απαιτείται ολοκλήρωση των επιχειρηματικών διεργασιών, αλλαγές στις οργανωτικές διεργασίες και στη διαχείριση των δεδομένων έτσι ώστε να επιτευχθεί διαλειτουργική ολοκλήρωση σε ολόκληρη την επιχείρηση.

## 5.8. Ηλεκτρονικό Εμπόριο.

Τα τελευταία χρόνια το διαδίκτυο έχει προσφέρει στις επιχειρήσεις νέες δυνατότητες επικοινωνίας καθώς και ανάπτυξης. Οι τεχνολογικές εξελίξεις διευκόλυναν την πρόσβαση στον κυβερνοχώρο.

Το **ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)** δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές και στα εμπορικά καταστήματα να διεξάγουν εμπορικές συναλλαγές μέσω του διαδικτύου (internet). Οι συναλλαγές αυτές παρέχουν την δυνατότητα για:

- i) Ηλεκτρονική διανομή πληροφοριών μέσω ενός δικτυακού τόπου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail),
- ii) Αυτοματοποιημένες εμπορικές συναλλαγές,
- iii) Βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και μείωση του κόστους συναλλαγών και,
- iv) Μηχανισμούς πρόσβασης πραγματικού χρόνου για την αγορά και πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις και να μειώσει το κόστος.

Τα **πλεονεκτήματα** του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι τα εξής:

1. Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες επί μονίμου βάσεως, 24 ώρες την ημέρα, χαρίζοντας έτσι το πλεονέκτημα στον καταναλωτή να πραγματοποιήσει οποιαδήποτε συναλλαγή από το σπίτι του ή από το γραφείο του,
2. Καταργεί τα γεωγραφικά όρια, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να συνδιαλεχθούν με περισσότερες εταιρίες,
3. Παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών πραγματικού χρόνου και υπηρεσιών, το οποίο βοηθάει στη λήψη πιο σωστών αποφάσεων για την αγορά του επιθυμητού προϊόντος ή υπηρεσίας,
4. Ορισμένα προϊόντα, όπως λογισμικό ή διάφορα ψηφιακά αρχεία απευθείας μέσω διαδικτύου στον πελάτη,
5. Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει στους αγοραστές έναν εύκολο τρόπο προσαρμογής και επιπέδου των πληροφοριών που θα λαμβάνουν για τα επιθυμητά προϊόντα,
6. Υπάρχει σύστημα καταγραφής των ενεργειών που ακολούθησε ο πελάτης κατά τη διάρκεια της επίσκεψής του στο ηλεκτρονικό κατάστημα, έτσι ώστε την επόμενη φορά που θα το επισκεφτεί οι προτάσεις για τα διάφορα προϊόντα θα γίνονται ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις προηγούμενες αγορές του καταναλωτή,

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει και κάποια **μειονεκτήματα**, αυτά είναι:

1. Οι καταναλωτές είναι ακόμα διστακτικοί για τις συναλλαγές στο διαδίκτυο,
2. Μερικά είδη επιχειρήσεων είναι δύσκολο να ελεγχθούν για την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν, από μία απομακρυσμένη τοποθεσία,
3. Τα ηλεκτρονικά καταστήματα που πουλάνε μεγάλα σε όγκο και βαριά προϊόντα, στα οποία συνήθως κοστίζει πολύ η μεταφορά τους, είναι ελάχιστα,
4. Το κόστος για τη δημιουργία ενός απλού ηλεκτρονικού καταστήματος μπορεί να μεταβληθεί αρκετά, διότι προστίθενται συνεχώς νέες τεχνολογίες που βοηθούν στην υλοποίησή του,
5. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επενδύει ένα μεγάλο χρηματικό ποσό κάθε χρόνο για τη συντήρηση και βελτίωση του ηλεκτρονικού της καταστήματος,

6. Ενέχει δυσκολία ενσωμάτωσης των ήδη υπάρχοντων βάσεων δεδομένων που χρησιμοποιούν για τις παραδοσιακές εμπορικές τους συναλλαγές, με λογισμικό που θα επιτρέπει την ενοποίηση με το ηλεκτρονικό τους κατάστημα.

Η ανάπτυξη του ιστού άλλαξε πλήρως τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους συνεργάτες και τους πελάτες τους. Αρκετοί οργανισμοί μετακινούν ή έχουν ήδη μετακινήσει τις κύριες λειτουργίες τους στον ιστό για να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες της αυξημένης αυτοματοποίησης και βελτιστοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών.

Τα κύρια χαρακτηριστικά που αποτελούν το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι:

- i) Επιχειρήσεις: το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας προς την κατεύθυνση του αυτοματισμού, των συναλλαγών και της ροής εργασιών.
- ii) Αγαθά και υπηρεσίες: στόχος του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες προμηθευτών και καταναλωτών για καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, ταχύτερη εκτέλεση συναλλαγών και μικρότερο κόστος.
- iii) Απόσταση: το ηλεκτρονικό εμπόριο δε γνωρίζει γεωγραφικά όρια, παρέχει τη δυνατότητα να αγοράσεις ή να πουλήσεις προϊόντα ή υπηρεσίες ανεξάρτητα από το που βρίσκεσαι.
- iv) Επικοινωνία: ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η δυνατότητα παροχής πληροφοριών, προϊόντων ή υπηρεσιών και πληρωμών μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

### 5.8.1.Μορφές Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Η κλιμακούμενη αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου άπτεται πολλών τομέων όπως υπηρεσιών υγείας, και ταξιδιού, εφοδιαστικής αλυσίδας, ηλεκτρονικών αγορών, μεταφορών και αποθήκευσης. Με την εμφάνιση του Ιστού δημιουργήθηκε και η πρώτη γένια ηλεκτρονικού εμπορίου:

οι εφαρμογές **B2C (Business-to-Customer)**.

Λίγο αργότερα έκανε την εμφάνισή του το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων **Business-to-Business (B2B)**. Παραδείγματα εφαρμογών B2B περιλαμβάνουν τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (SCM), Customer Relationship Management (CRM), τη διαχείριση πόρων, κ.α. Το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B ξεπερνά κατά πολύ το αντίστοιχο B2C στον όγκο των συναλλαγών αλλά και στον ρυθμό ανάπτυξης. Αν και το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B υπάρχει τουλάχιστον όσο και το Διαδίκτυο, έφτασε στην πλήρη δυναμική του με την εμφάνιση του ιστού σαν το μέσο για βέλτιστες B2B ανταλλαγές. Πολλοί οργανισμοί ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο σαν το μέσο για την αυτοματοποίηση διεπιχειρησιακών διαδικασιών με στρατηγικούς συνεργάτες τους. Αυτό προκάλεσε το σχηματισμό είτε χαλαρών είτε στενών συνεργατικών σχημάτων, δημιουργώντας την απαίτηση για διαλειτουργική ολοκλήρωση των συστημάτων-εφαρμογών, τα οποία εμπλέκονταν στην υλοποίηση των διεπιχειρησιακών διαδικασιών. Κατά συνέπεια, ο απώτερος στόχος του B2B είναι η ανεξάρτητη και αυτόνομη εξέλιξη εφαρμογών, αλλά και να επιτρέπει σ'αυτές να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη λειτουργικότητα η μία της άλλης.

Μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις του B2B είναι η Διαλειτουργική Ολοκλήρωση, των εσωτερικών με τα εξωτερικά συστήματα-εφαρμογές. Αυτό ήταν βασική δυσκολία δεδομένου ότι οι εφαρμογές B2B αποτελούνται από αυτόνομα, ετερογενή και κατανομημένα συστατικά (components). Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των χαλαρά-συνδεδεμένων και των στενά συνδεδεμένων συστημάτων, αποτέλεσαν τα τελευταία 20 χρόνια, ένα ενεργό ερευνητικό θέμα περιοχών όπως οι βάσεις δεδομένων, τα συστήματα βασισμένα στη γνώση και οι ψηφιακές βιβλιοθήκες. Οι αλληλεπιδράσεις στο B2B προσφέρουν μοναδικές προκλήσεις λόγω θεμάτων όπως: η δυνατότητα κλιμάκωσης (scalability), η επεκτασιμότητα (scalability), η ευελιξία (flexibility), η αυτονομία (autonomy), η ετερογένεια (heterogeneity) και τα προϋπάρχοντα συστήματα (legacy systems). Το B2B απαιτεί την διαλειτουργική ολοκλήρωση τόσο των εφαρμογών όσο και των δεδομένων. Διαφορετικές αναπαραστάσεις δεδομένων μεταξύ των συνεργατικών συστημάτων πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Τα τρία επίπεδα στα οποία διακρίνεται το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι:

1. **Εσωτερικό ηλεκτρονικό εμπόριο:** αφορά τη χρήση ηλεκτρονικής επικοινωνίας για τις εσωτερικές λειτουργίες μιας επιχείρησης.
2. **Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (Business-to-Consumer ή B2C):** αυτό το επίπεδο αφορά τις πωλήσεις από επιχειρήσεις σε καταναλωτές, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και λιανικό ηλεκτρονικό εμπόριο.
3. **Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων (Business-to-Business ή B2B):** αφορά τις πωλήσεις από επιχειρήσεις σε επιχειρήσεις. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί χονδρικό ηλεκτρονικό εμπόριο.

Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση των τριών αυτών επιπέδων:

### 1. Εσωτερικό Ηλεκτρονικό Εμπόριο.

Το εσωτερικό ηλεκτρονικό εμπόριο στοχεύει την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την προσφορά καλύτερων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της. Οι εφαρμογές που περιλαμβάνει συνήθως η λειτουργία ενός εσωτερικού ηλεκτρονικού εμπορίου είναι οι εξής:

- i) **Επικοινωνία μεταξύ ομάδων εργασίας:** αφορά εφαρμογές όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), κλειστές ομάδες συζήτησης και βιντεοσυνδιάσκεψη. Οι εφαρμογές αυτές προωθούν τον διοικητικό συντονισμό και τη συνεχή πληροφόρηση των ομάδων, με αποτέλεσμα να αυξάνουν την ροή των πληροφοριών και να βελτιώνουν την απόδοση των ομάδων εργασίας.
- ii) **Ηλεκτρονική δημοσίευση:** η συγκεκριμένη εφαρμογή επιτρέπει την άμεση διανομή πληροφοριών όπως λειτουργικές διαδικασίες, προδιαγραφές προϊόντων, χρονοδιαγράμματα εργασιών και συναντήσεων σε ηλεκτρονική μορφή κυρίως μέσα από ιστοσελίδες. Ως στόχο της η ηλεκτρονική δημοσίευση θέτει την ολοκληρωμένη τεκμηρίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για την αποφυγή λαθών. Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής δημοσίευσης σε σχέση με την παραδοσιακή έντυπη διανομή πληροφοριών είναι η ταχύτερη μετάδοση, το σχεδόν μηδενικό κόστος, συνεχής

ενημέρωση και αυτόματη αντικατάσταση πληροφοριών που δεν ισχύουν πλέον.

- iii) Παραγωγικότητα πωλήσεων:** οι εφαρμογές αυτής της κατηγορίας αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών ανάμεσα στην επιχείρηση, τη δύναμη πωλητών της και ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες της. Η σωστή επικοινωνία ανάμεσα στη δύναμη των πωλητών και όλες τις άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης προσφέρει καλύτερη γνώση των πωλητών για τις δυνατότητες των προϊόντων και ταυτόχρονα ενημέρωση όλων των τμημάτων της επιχείρησης για τη συμπεριφορά της αγοράς αλλά και των ανταγωνιστών. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμεύουν για την προσαρμογή της στρατηγικής και των προϊόντων της επιχείρησης στις προτιμήσεις και τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

## **2. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C).**

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει συναλλαγές αποκλειστικά μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή. Εστιάζει στις λιανικές πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών από επιχειρήσεις σε απλούς καταναλωτές. Γνωστό παράδειγμα B2C αποτελεί η επιχείρηση Amazon.com. Γενικά η κατηγορία αυτή είναι η πιο γνωστή από την πλευρά των καταναλωτών. Συμφωνά με πολλές έρευνες οι περισσότερες πωλήσεις αναφέρονται σε λιανεμπόριο και συγκεκριμένα δώρων, λουλουδιών, διασκέδασης, υλικού και λογισμικού υπολογιστών.

Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου. Σήμερα ο ρόλος των εμπορικών ιστοτόπων διαφέρει από το παρελθόν. Αρχικά οι εμπορικές ιστοσελίδες είχαν στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη παρουσίαση καταλόγων για να προσελκύσουν τους πελάτες στα φυσικά τους καταστήματα, αν και μερικές επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα να δεχτούν και να εκτελέσουν άμεσα (on line) παραγγελίες, αλλά όχι σε ολοκληρωμένη μορφή. Σήμερα ο καταναλωτής έχει πρόσβαση σε μία τεράστια ποικιλία προϊόντων σε δικτυακά καταστήματα, βλέπει, επιλέγει, αν επιθυμεί ενίοτε μπορεί να δοκιμάσει τα προϊόντα (μέσω ειδικών προγραμμάτων), ανακαλύπτει προϊόντα τα οποία δε θα μπορούσε να βρει εύκολα στη χώρα του, συγκρίνει τιμές και τέλος αγοράζει. Όλα αυτά χωρίς να βγει από το σπίτι του, κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο και κόπο. Χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο οι κατασκευαστές μπορούν να έρθουν σε άμεση επαφή με τους πελάτες τους χωρίς την παρουσία ενδιάμεσων.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο B2C διακρίνεται, σύμφωνα με τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων στους καταναλωτές, σε καθαρό (pure) ή και άμεσο και στο μερικό (partial) ή έμμεσο. Το καθαρό ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει τα προϊόντα που μπορούν να παραδοθούν άμεσα στους καταναλωτές, μέσω του διαδικτύου, χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων. Τέτοια προϊόντα είναι όλα όσα έχουν ψηφιακή μορφή όπως λογισμικό, μουσική, βιβλία σε ψηφιακή μορφή και ψηφιακές υπηρεσίες. Τα υπόλοιπα προϊόντα, όπως τα φυσικά, που δε διανέμονται άμεσα στους καταναλωτές και συνήθως χρειάζονται τη μεσολάβηση άλλων, όπως τα τρόφιμα και τα λουλούδια ανήκουν στο μερικό ηλεκτρονικό εμπόριο.

### 3. Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B)

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει συναλλαγές αποκλειστικά μεταξύ επιχειρήσεων. Γενικά, η κατηγορία B2B αναφέρεται στις πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών από επιχειρήσεις προς επιχειρήσεις. Ο όρος B2B περιγράφει αποκλειστικά τη σχέση μεταξύ εμπορικών εταιρών και δεν περιλαμβάνει καθόλου τον τρόπο εξυπηρέτησης των καταναλωτών.

Για παράδειγμα αναφέρουμε μια επιχείρηση η οποία κατασκευάζει και πουλά εργαλία και σκευή εστιατορίων, καφενείων, μπάρ κλπ. για επαγγελματική χρήση. Η επιχείρηση δεν πουλά σε καταναλωτές τα αγαθά της, που είναι επαγγελματικές κουζίνες, επαγγελματικά ψυγεία κλπ.

Ένα δεύτερο παράδειγμα είναι μια επιχείρηση η οποία κατασκευάζει και πουλά κουζίνες, ψυγεία, μίξερ κλπ. για οικιακή χρήση, αλλά όχι άμεσα σε καταναλωτές, αλλά σε άλλες επιχειρήσεις οι οποίες συναλλάσσονται με καταναλωτές.

Οι επιχειρήσεις όμως έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται διαφορετικά μεταξύ τους από ότι με τους καταναλωτές. Έτσι μπορούν να τυποποιούν και να χρησιμοποιούν αυτοματισμούς στις διαδικασίες των συναλλαγών, όπως για παράδειγμα μεταξύ των λογιστηρίων τους. Παρατηρούμε ότι οι ιστοσελίδες της κατηγορίας B2B αναφέρονται σε δραστηριότητες μεταξύ των επιχειρήσεων. Για τους παραπάνω λόγους η κατηγορία ηλεκτρονικού εμπορίου B2B περιλαμβάνει αυτόματες διαδικασίες μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B έχει ως τώρα το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες. Η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με προμηθευτές και διανομείς, ενισχύει τις οργανωτικές και λειτουργικές δυνατότητες των επιχειρήσεων και βελτιώνει την αποτελεσματικότητά τους. Η βελτίωση αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον περιορισμό του ανθρώπινου σφάλματος, στην επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των διαδικασιών και στη μείωση του κόστους των συναλλαγών. Επί πλέον το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B συμβάλλει στην απλοποίηση των διαδικασιών και με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιεί το κόστος των προμηθειών. Επίσης η συνεργασία με τους προμηθευτές επιταχύνει τις παραδόσεις των προμηθειών και κάνει πιο αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων. Ένα επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η δυνατότητα αυξημένης πληροφόρησης για τα προσφερόμενα προϊόντα, που πραγματοποιείται τόσο από τους προμηθευτές όσο και από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Τα διάφορα επιχειρηματικά πρότυπα που έχουν επικρατήσει αξιολογούνται σύμφωνα με την οντότητα η οποία ελέγχει την αγορά, δηλαδή τους προμηθευτές, τους αγοραστές και τους ενδιάμεσους. Ένα συνηθισμένο πρότυπο είναι εκείνο στο οποίο η αγορά ελέγχεται από τον προμηθευτή και οι μεμονωμένοι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ίδια αγορά με αυτή του προμηθευτή. Οι αγορές αυτές διατηρούνται όπως είναι φυσικό, αν είναι καλή η φήμη του προμηθευτή και αν ο προμηθευτής διαθέτει ένα ικανοποιητικό αριθμό πελατών.

Ένας μεγάλος αγοραστής δημιουργεί συνήθως τη δική του αγορά. Στο πρότυπο αυτό πρόκειται για μια αγορά που ελέγχεται από τον αγοραστή. Ο αγοραστής σχεδιάζει και υλοποιεί ένα αντίστοιχο ιστοχώρο και μέσω αυτού αναζητεί προσφορές από διάφορους δυνητικούς προμηθευτές για να επιλέξει αυτές που τον ενδιαφέρουν. Το πρότυπο αυτό είναι κατάλληλο για προϊόντα που δεν είναι ακριβά και είναι δυνατόν να αγοραστούν εκ των προτέρων από συγκεκριμένο προμηθευτή. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται η ανάγκη μακράς αποθήκευσης των προϊόντων στις αποθήκες του αγοραστή.

Ένα διαφορετικό επιχειρηματικό πρότυπο βασίζεται σε μια ενδιάμεση δικτυακή επιχείρηση και πρόκειται για αγορά ελεγχόμενη από μεσάζοντες. Στην αγορά αυτή προσελκύονται τόσο οι αγοραστές όσο και οι πωλητές. Οι αγορές αυτής της κατηγορίας εξυπηρετούνται συνήθως με τη χρήση εξωδικτύων (extranets) και χρησιμοποιούν συχνά πλειστηριασμούς και δημοπρασίες.

## 5.9. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Το Διαδίκτυο δεν αποτελεί μόνο πηγή πληροφόρησης, διασκέδασης ή εκπαίδευσης. Αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύτιμο εργαλείο για το επιχειρείν.

Το **Ηλεκτρονικό Επιχειρείν** (γνωστό και ως *e-επιχειρείν*) σημαίνει ακριβώς αυτό που υποδεικνύει ο όρος: ανάπτυξη επιχειρηματικών διαδικασιών και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου. Μέσω του *e-επιχειρείν* δίνεται η δυνατότητα σε οποιαδήποτε επιχείρηση, οργανισμό, αλλά και σε οποιονδήποτε επαγγελματία να παρέχει τις υπηρεσίες του και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις και επιθυμίες των πελατών του γρήγορα και απλά, μέσω του Διαδικτύου, όπως και να συναλλάσσεται με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες του.

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 αποφεύγοντας τη γραφειοκρατία και τις ουρές, με λίγα μόνο «κλικ» από τον υπολογιστή του.

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.

Σε αυτό το σημείο, η επιχείρηση πραγματοποιεί 'εταιρικές συναλλαγές' (business-to-business - B2B) ή / και 'συναλλαγές λιανεμπορίου' (business-to-consumer - B2C). Χαρακτηριστικές εφαρμογές επιχείρησης προς επιχείρηση B2B συμπεριλαμβάνουν την ηλεκτρονική ανταλλαγή εταιρικών εγγράφων όπως τιμολόγια και συμβόλαια. Η αυτοματοποιημένη και ηλεκτρονική μετάδοση, εκτός από την αύξηση της ταχύτητας, μειώνει το κόστος και τα πιθανά λάθη επιτρέποντας άμεσο έλεγχο και αρχειοθέτηση.

Ταυτόχρονα, εξασφαλίζει την άμεση διασύνδεση της διαδικασίας με την ηλεκτρονική διεκπεραίωση προμηθειών, αυτοματοποιώντας τη παραγγελία πρώτων υλών και εξοπλισμού. Ένας περαιτέρω τομέας χρήσης είναι ο καταμερισμός εργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων και η κοινή χρήση πόρων, δεδομένων και εξοπλισμού.

Επίσης παρέχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν πόροι όπως το εργατικό δυναμικό, υλικά και υπολογιστική ισχύς, τα οποία ίσως να προσφέρονται μόνο σε περιορισμένα σημεία του δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Τα οφέλη του e-Επιχειρείν B2B χωρίζονται σε λειτουργικά και στρατηγικά. Τα λειτουργικά περιλαμβάνουν τη διευκόλυνση και αυτοματοποίηση εμπορικών συναλλαγών, τη μείωση των αποθεμάτων, του κόστους αποθήκευσης και του κόστους επεξεργασίας δεδομένων από ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. η χειρωνακτική εισαγωγή και επεξεργασία στοιχείων, η χαρτική ύλη και τα ταχυδρομικά έξοδα) ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται βελτιωμένη διαχείριση ρευστών διαθεσίμων, αποφυγή λαθών που γινόντουσαν παλαιότερα σε χειρόγραφες συναλλαγές και ηλεκτρονική εκκαθάριση πληρωμών μεταξύ των επιχειρήσεων. Τα στρατηγικά οφέλη συμπεριλαμβάνουν την επιτάχυνση του εμπορικού κύκλου και την παροχή δυνατοτήτων επαναπροσδιορισμού των δραστηριοτήτων των οργανισμών, μέσω της καλύτερης διαχείρισης, της ρευστότητας και της εκμετάλλευσης των λειτουργικών οφελών. Πραγματοποιείται, επίσης, η βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών και ενισχύεται το γόητρο της επιχείρησης. B2C είναι οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών όπως το λιανικό εμπόριο ή η παροχή υπηρεσιών με χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Σήμερα το e- Εμπόριο είναι η βασική μορφή του e-Επιχειρείν B2C. Παραδείγματα εφαρμογών του B2C συμπεριλαμβάνουν ηλεκτρονικά καταστήματα και πολυκαταστήματα, δημοπρασίες, τραπεζική, δημοσιογραφία, παροχή πληροφοριών, μεταφορές και εφαρμογές στον τουριστικό τομέα. Οφέλη του B2C για την επιχείρηση είναι:

- *εξασφαλίζει δυνατότητα παγκόσμιας παρουσίας,*
- *βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα,*
- *παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών,*
- *ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής,*
- *νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και*
- *σμίκρυνση της προμηθευτικής αλυσίδας.*

Έχοντας πλέον καλύψει βασικές δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου (ecommerce), η εταιρεία εισέρχεται στον τομέα του ηλεκτρονικού επιχειρείν (ebusiness) για να εξασφαλίσει πλέον αυτοματοποιημένες και ασφαλείς συναλλαγές, δυναμική ανανέωση των πληροφοριών αναφορικά με τη διαθεσιμότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, διασύνδεση των συναλλαγών με τα χρησιμοποιούμενα συστήματα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) κ.λπ. Σε αυτό το στάδιο η εταιρεία λειτουργεί «ηλεκτρονικά» αποκτώντας πλήρη αυτοματοποίηση μεταξύ της διάθεσης /διανομής, παραγωγικής διαδικασίας και εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τέλος προκειμένου η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις νέες συνεχώς διαμορφούμενες προκλήσεις, οι οποίες αναδεικνύονται από ένα ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, χρειάζεται να διαμορφώνει τις εδραιωμένες πλατφόρμες του «ηλεκτρονικού επιχειρείν» ούτως ώστε να εκμεταλλεύεται στο μέγιστο βαθμό τις νέες ευκαιρίες αλλά και τεχνολογίες. Είναι απαραίτητη η ακόμη αποδοτικότερη διαχείριση των συναλλαγών, η ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων, η γρηγορότερη πρόσβαση στην αγορά και η περαιτέρω ανάπτυξη, αξιοποίηση και σύσφιξη των σχέσεων με την πελατειακή βάση.



Διάγραμμα 8. Σύγχρονη επιχείρηση.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



### Εργοστάσιο

- Παραγωγή τη στιγμή που χρειάζεται
- Συνεχής ανσπλήρωση αποθεμάτων
- Προγραμματισμός παραγωγής



### Απομακρυσμένα γραφεία και ομάδες εργασίας

- Επικοινωνία προγραμμάτων και πολιτικών
- Ομαδική εργασία
- Ηλεκτρονική επικοινωνία
- Προγραμματισμός

### Συνεργάτες

- Κοινός σχεδιασμός
- Εξωτερική ανάθεση



## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ



### Πελάτες

- Μάρκετινγκ μέσω δικτύου
- Πωλήσεις μέσω δικτύου
- Προϊόντα επί παραγγελία
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών πωλήσεων



### Η Εταιρεία



### Προμηθευτές

- Τροφοδοσία
- Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού

## 5.10. Επιχειρηματική Ευφυΐα

Η έννοια **Επιχειρηματική Ευφυΐα** (Business Intelligence) αναφέρεται σε τεχνολογίες, εφαρμογές, ικανότητες και πρακτικές που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν επιχειρήσεις στην καλύτερη κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς και στην εύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών.

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών, οι επιχειρηματικές κινήσεις και αποφάσεις στηρίζονταν σε περιορισμένα δεδομένα και στο επιχειρηματικό ένστικτο του εκάστοτε διευθυντή ή προέδρου. Σήμερα, ο τεράστιος όγκος ηλεκτρονικών δεδομένων (που συλλέγονται πλέον με αυτοματοποιημένο τρόπο), σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις, έχει προκαλέσει την ανάγκη για ειδικά εργαλεία διαχείρισης και εκμετάλλευσης της επιχειρηματικής πληροφορίας. Εργαλεία Επιχειρηματικής Ευφυΐας

Ως εργαλεία Επιχειρηματικής Ευφυΐας ορίζονται συγκεκριμένες εφαρμογές λογισμικού (application software) σχεδιασμένες να αναλύουν και να απεικονίζουν δεδομένα, αλλά και να παράγουν χρήσιμες αναφορές (reports). Συνδέονται συνήθως άμεσα με τη βάση ή αποθήκη ηλεκτρονικών δεδομένων μιας εταιρίας.

Τα εργαλεία Επιχειρηματικής Ευφυΐας χωρίζονται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

- Spreadsheets
- Προγράμματα αναφορών και ερωτημάτων - λογισμικό για εξαγωγή, ταξινόμηση και παρουσίαση δεδομένων επιλεκτικά
- Κύβοι OLAP
- Digital Dashboards
- Data mining (Εξόρυξη δεδομένων)
- Predictive analytics (Προγνωστική ανάλυση)
- Business performance management

Αυτά τα εργαλεία μπορεί να τα προμηθευτεί κανείς είτε αυτόνομα, είτε σαν σουίτες, είτε σαν επιπρόσθετα τμήματα σε υπάρχοντα προγράμματα διαχείρισης (π.χ. ERP) ή σε βάσεις δεδομένων

Στο μεταβιομηχανικό πλαίσιο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων, ως κινητήριο δύναμη και βασικό εργαλείο των επιχειρηματικών οντοτήτων αναδεικνύεται η πληροφορία, η οποία προέρχεται από όλα τα πεδία δραστηριότητας κάθε οργανισμού, τόσο από το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον. Κάθε οργανισμός δέχεται πληροφορία τόσο από τους πελάτες, συνεργάτες, μεσάζοντες, ανταγωνιστές, κρατικούς φορείς, κ.λπ., όσο και από το σύνολο των στελεχών του, τα οποία μεταφέρουν, αποκτούν και βελτιώνουν συνεχώς την τεχνογνωσία και εμπειρία τους.

Επομένως, οι σύγχρονοι οργανισμοί μπορούν πλέον να παρομοιαστούν με ζωντανές, εξελισσόμενες οντότητες, οι οποίες προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους για να επιβιώσουν. Με δεδομένη την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τις σύγχρονες

αγορές, η λήψη των σωστών αποφάσεων απαιτεί ταχύτητα, στρατηγικό όραμα και, πάνω απ' όλα, σωστή αξιολόγηση της πληροφορίας.

Η συγκεκριμένη διαδικασία προσομοιάζει κατά πολύ τη γνωστική διαδικασία των ανθρωπίνων οντοτήτων, οι οποίες χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν την ευφυΐα τους προκειμένου ν' ανταπεξέλθουν επιτυχώς στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο κινούνται.

Ως εκ τούτου, μπορούμε πλέον να μιλάμε για «επιχειρηματική ευφυΐα». Με τον όρο αυτό χαρακτηρίζονται γενικά οι εφαρμογές εξελιγμένης διοικητικής πληροφόρησης και υποστήριξης λήψης αποφάσεων. Πρόκειται για εφαρμογές που αξιοποιούν σε ένα δεύτερο στάδιο τις πρωτογενείς πληροφορίες (π.χ. από εμπορική – λογιστική διαχ/ση, ERP).

Οι εφαρμογές αυτές βοηθούν στον προσδιορισμό των εταιρικών στόχων και την βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων με τους πελάτες, υπάρχοντες και δυνητικούς.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε οποιονδήποτε οικονομικό τομέα της χώρας μας κάνουν χρήση του παγκόσμιου ιστού με σκοπό την διαχείριση της αλυσίδας προμηθευτών, την μείωση του κόστους συναλλαγής, τη διοικητική οργάνωση, την απογραφή, το πλάνο παραγωγής και πάνω από όλα την αποτελεσματικότερη προσέγγιση νέων και παλιών πελατών. Σε αυτό το πλαίσιο, έχει μεταβληθεί και η μέχρι τώρα θεώρηση σχετικά με το ηλεκτρονικό επιχειρείν, στο να περιλαμβάνει πέρα από τις κλασικές ηλεκτρονικές συναλλαγές στο παγκόσμιο ιστό και κάθε ηλεκτρονική επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο ευρύτερος αυτός ορισμός προσεγγίζει το ηλεκτρονικό επιχειρείν ως την επιχειρηματική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια ενός ψηφιακού δικτύου. Αυτό περιλαμβάνει τόσο τις κλασικές πλέον συναλλαγές αγαθών και υπηρεσιών μέσω του παγκόσμιου ιστού, όσο και οποιαδήποτε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα προκύψει με την χρήση κάποιου ψηφιακού δικτύου από τις εξελισσόμενες νέες τεχνολογίες (π.χ. διαδραστική τηλεόραση).

Οι Επιχειρήσεις κάνουν σήμερα εκτεταμένη χρήση Βάσεων Δεδομένων, με τις οποίες διατηρούν και χειρίζονται τεράστιο όγκο επιχειρησιακών δεδομένων. Παραδοσιακά, προτιμούν εφαρμογές οι οποίες παράγουν αναφορές, που προκύπτουν από ερωτήματα πάνω στα δεδομένα που περιέχουν οι Βάσεις τους. Αυτός, όμως, είναι ένας στατικός τρόπος ανάλυσής τους.

**Συμπερασματικά η Επιχειρησιακή Ευφυΐα πετυχαίνει τα εξής:**

1. *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*
2. *Μοντελοποίηση επιχειρησιακών διαδικασιών.*
3. *Βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών .*

Η Επιχειρηματική Ευφυΐα παράλληλα με την η γνώση από τη στιγμή που θα αφομοιωθεί από έναν «οργανισμό», μπορεί να οδηγήσει σε ευφυνείς επιλογές. Στην καθημερινότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπου τα περιθώρια επιλογών στενεύουν όσον αφορά τα τεχνολογικά επιτεύγματα, αξίζει να βρεθεί ένας μηχανισμός, όπου θα συλλέγετε χρήσιμη πληροφόρηση γύρω από επιχειρησιακές διαδικασίες, τις σημαντικότερες ίσως, και θα αξιοποιείται προς όφελος της επιχείρησης. Τα οικονομικά δεδομένα είναι αυτά στα οποία, περιορίζεται η συλλογή δεδομένων και συχνά, παραμένουν αναξιοποίητα.

## **5.11. Η Επίδραση των Πληροφοριακών Συστημάτων στην Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων.**

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι που αποδεικνύουν γιατί η αποτελεσματική διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί πρωταρχική προϋπόθεση στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

**Πρώτον**, η ανταγωνιστική ένταση μέσα σε κάθε αγορά σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν υπό πίεση οπότε αναζητούν εξυπνότερες και καινοτόμες μεθόδους σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών τους.

**Δεύτερον**, η βασική ροή όλων των επιχειρήσεων είναι η μετατροπή των εισροών σε επικερδής εκροές. Αυτό σημαίνει ότι οι παραγωγοί είναι άμεσα εξαρτώμενοι από την συνεργασία με τους προμηθευτές τους, τους πελάτες τους και από το δίκτυο διανομής τους.

**Τρίτον**, η πληροφορική είναι αυτή που δείχνει τον δρόμο προς την διεθνοποίηση μιας επιχείρησης. Αλλαγές στις διεθνείς εμπορικές συμφωνίες και στην μονοπωλιακή δύναμη των τοπικών προμηθευτών οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε παγκόσμια κλίμακα. Αναγκαστική προϋπόθεση πρόσβασης στις παγκόσμιες Εμπορικές αγορές είναι ο άρτιος σχεδιασμός και διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων (Levy, M. & P. Powell, 2005: 1).

Η πληροφορική μπορεί να επιδράσει στον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων με τους τρεις παρακάτω τρόπους (Benjamin, R & Wigand, R 1995: 62):

- 1<sup>ov</sup>. Αλλαγές στην ιεραρχική δομή και οργάνωση των επιχειρήσεων.
- 2<sup>ov</sup>. Δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- 3<sup>ov</sup>. Προσέγγιση νέων πελατών.

Στις μέρες μας, η τεχνολογία της πληροφορικής είναι αναπόσπαστο κομμάτι όλων των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης. Δεν μπορεί πλέον να υπάρξει επιχείρηση χωρίς την χρήση της πληροφορικής και ο τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης της μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην απόκτηση ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή να την φέρει αντιμέτωπη με μια καταστροφική απειλή. Ο τρόπος με τον οποίο θα διοικηθεί η τεχνολογία της πληροφορικής μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί σημαντικό θέμα διοίκησης. Ο τρόπος με τον οποίο θα διαχειριστούν την τεχνολογία της πληροφορίας, αφορά όλους ακόμα και αν δεν εμπλέκονται άμεσα με κάποιο από τους κλάδους των επιχειρήσεων, λόγω του ότι αποτελούν **βασικό κρίκο στην οικονομική αλυσίδα** όλων των ευρωπαϊκών οικονομιών και οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιαστεί θα επηρεάζει σαρωτικά (domino effect) και πολλαπλασιαστικά (ripple effect) **ολόκληρη την οικονομική αλυσίδα.**

**Κεφάλαιο 6**  
**Συμπεράσματα**

## Συμπεράσματα

Συνεπώς, ζώντας σε μια εποχή ριζικών αλλαγών και ευρύτερου επαναπροσδιορισμού των προτύπων παραγωγής και κατανάλωσης, η επένδυση στις νέες τεχνολογίες και στην καινοτομία προσδιορίζεται ως στρατηγικός στόχος για κάθε κράτος κυρίως για την ενίσχυση του μικροοικονομικού περιβάλλοντος. Δεν υπάρχει αμφιβολία διανύουμε μια μεταβατική - και για πολλούς «χαστική» - περίοδο που τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι: ο διεθνής ανταγωνισμός, οι ριζικές τεχνολογικές αλλαγές, η ταχύτερη ροή της πληροφορίας και της επικοινωνίας, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και η εξάπλωση της «παγκοσμιοποίησης». Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως διαπιστώνουν πολλοί μελετητές, αναπτύσσονται συνεχώς νέες ευκαιρίες (διαστάσεις) των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ο επιχειρηματικός κόσμος σήμερα, κυρίως μέσω των τεχνολογικών εξελίξεων, δεν δημιουργεί μόνον μια νέα επιχείρηση, αλλά συχνά και μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, έναν νέο κλάδο, ή ένα νέο επιχειρησιακό μοντέλο. (Βλ., για παράδειγμα, την περίπτωση της Easyjet: δημιούργησε έναν νέο κλάδο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: λιτό, χωρίς τα παραδοσιακά στοιχεία της λιανικής πώλησης που πολλές φορές απαιτούν περιττά κέντρα λειτουργικού κόστους, ή την περίπτωση της Amazon: online shopping, ή της Citibank: ATM υπηρεσίες).

Η Κοινωνία της Πληροφορίας, βασιζόμενη στη ραγδαία εξέλιξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), κατευθύνει την παραδοσιακή οικονομία σε μία νέα ύλη οικονομία βασισμένη στη γνώση, δημιουργώντας παράλληλα, νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη, ευημερία και ποιότητα ζωής. Με τη διάδοση της Κοινωνίας της Πληροφορίας συντελείτε μία διαδικασία απο-υλοποίησης της οικονομικής δραστηριότητας. Ο οικονομικός πλούτος αρχίζει να στηρίζεται λιγότερο στην κατοχή υλικών στοιχείων (φυσικοί πόροι, γη, μηχανήματα) και περισσότερο σε μη υλικούς παράγοντες, όπως η πληροφορία, η γνώση, η έρευνα. Οι διαδικασίες της παραγωγής υλικών αγαθών τείνουν να υποχωρήσουν απέναντι στις διαδικασίες παραγωγής, επεξεργασίας και μετάδοσης της πληροφορίας και άρα στις νέες οικονομίες μετατίθεται προοδευτικά το κέντρο βάρους για τη μετάδοση της πληροφορίας και των επικοινωνιών.

Οι τεχνολογικές αλλαγές, οι αναδιαρθρώσεις που παρατηρούνται σε ολόκληρους τομείς της παραδοσιακής οικονομίας, η παράλληλη ανάπτυξη της “ύλης οικονομίας” και η δημιουργία νέων αναγκών στις επιχειρήσεις της νέας οικονομίας, η ραγδαία αύξηση της πληροφόρησης και η παγκοσμιοποίηση, μεταβάλλουν τις ανάγκες των αγορών εργασίας και την ίδια τη φύση της απασχόλησης. Ταυτόχρονα, διαφοροποιούν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις επαγγελματικές δεξιότητες των επαγγελματιών και των ειδικοτήτων που λειτουργούν στο πλαίσιό τους. Απαιτείται η συνέργεια όλων των εμπλεκόμενων φορέων σε έναν εκτεταμένο και συνεχή κοινωνικό διάλογο για τη διαχείριση των τεχνολογικών αλλαγών, ο οποίος θα πρέπει, κυρίως, να εστιάσει στην δια βίου μάθηση και στη διαδικασία αναγνώρισης και του μεταβιβάσιμου των προσόντων (π.χ. κοινωνικές δεξιότητες, δεξιότητες συμπεριφοράς, κ.λπ.).

Επίσης, θέματα όπως η νέα οργάνωση της εργασίας με τη χρήση της τηλεργασίας, η εισαγωγή ευρύτερων καινοτομιών που είναι καθοριστικές για την προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες είναι άμεσες προτεραιότητές μας. Η ενθάρρυνση της έρευνας και της τεχνολογίας με αποτελέσματα για την αγορά, όπως στο παράδειγμα των clusters, αποτελούν λαμπρά παραδείγματα δημιουργικότητας και επιχειρηματικής δυναμικής που θα αναπτυχθούν στο μέλλον.

Οι κινητήριες, όμως, δυνάμεις του σύγχρονου μάκρο-, μέσο- και μικρο-επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως, για παράδειγμα, οι ριζικές καινοτομίες, η οικονομική ανάπτυξη, η εξέλιξη των αγορών, η κινητικότητα στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι κοινωνικές αλλαγές, και τα διάφορα πολιτικά γεγονότα φαίνεται ότι μπορούν μεν να επεκτείνουν το ζωτικό χώρο δράσης (το φάσμα δραστηριοτήτων) των επιχειρήσεων, αλλά μπορούν και να τον συρρικνώσουν. Με άλλα λόγια, εκτιμάται ότι ένα μεγάλο τμήμα των νέων «τοπίων» των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σήμερα, θα αλλάξει προοπτικές στο μέλλον.

Στο σύγχρονο περιβάλλον, η πλέον πρόσφατη / τελευταία πληροφορία και γνώση αποτελούν τα «κλειδιά» για διατήρηση της εταιρικής επιτυχίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι με την αύξηση της διάχυσης των εφαρμογών του e-learning και του e-business, ο μετασχηματισμός της πληροφορίας σε γνώση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας και η μακροπρόθεσμη εταιρική επιτυχία συνδέονται άρρηκτα πλέον με την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί. Αν και οι εταιρικές επενδύσεις σε «οριακές» βελτιώσεις υφιστάμενων προϊόντων και διαδικασιών θεωρούνται ότι, στο σύνολό τους, εξακολουθούν να διευκολύνουν την ανάπτυξη της επιχείρησης, εντούτοις σήμερα είναι σαφές ότι μόνον οι ριζικές αλλαγές οδηγούν σε νέες αγορές, προωθούν την γρήγορη ανάπτυξη και δημιουργούν υψηλές αποδόσεις των επενδύσεων. Όλες αυτές όμως οι εξελίξεις υποστηρίζεται ότι απαιτούν μια επιχειρηματικότητα νέας μορφής, αυτής που σήμερα είναι γνωστή ως «επιχειρηματικότητα έντασης-γνώσης» (Knowledge-intensive entrepreneurship), και μια νέα διαχείριση της οργανωσιακής δομής, δηλαδή ένα νέο «management της γνώσης» (knowledge-based management), καθώς και μια νέα οργάνωση των «επιχειρησιακών ομάδων γνώσης» (knowledge communities). Έτσι, εκτιμάται ότι η επιχείρηση θα μπορέσει να αναπτύξει αυτό που φαίνεται ότι χρειάζεται περισσότερο, δηλαδή τη «ριζική καινοτομία» που θα προκύψει ως αποτέλεσμα της αξιοποίησης / εμπορευματοποίησης της «νέας γνώσης».

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι στη σημερινή εποχή, οι κυριότερες κινητήριες δυνάμεις, που προκαλούν τις αυξανόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις και, τελικά, τις «ασυνέχειες» στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, είναι οι ακόλουθες:

- Η αυξανόμενη αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.
- Η αυξανόμενη αποτελεσματικότητα των κεφαλαιαγορών.
- Η παγκοσμιοποίηση και απορρύθμιση των αγορών.
- Η τμηματοποίηση των Αγορών.
- Ο εντεινόμενος ρυθμός της Τεχνολογικής Αλλαγής.
- Ο πληθωρισμός των «βασικών» τεχνολογιών με ευρείες εφαρμογές (βλ. π.χ. μικρο-επεξεργαστές, λογισμικό, οπτικές ίνες, Βιοτεχνολογία, Νανοτεχνολογία κλπ.)
- Η «δημιουργική καταστροφή»: η καινοτομία δημιουργεί νέες ευκαιρίες, αλλά καταστρέφει παλαιότερες καταστάσεις και δεδομένα

Οι γενικότερες Επιπτώσεις των τεχνολογικών εξελίξεων εστιάζονται στα ακόλουθα:

- Αυξανόμενη σπουδαιότητα της Καινοτομίας

- Μη-διατηρήσιμο Πλεονέκτημα.
- Μη-ασφαλή «οχυρά» κέρδους.
- Συντομότεροι Κύκλοι Ζωής των Προϊόντων και των Υπηρεσιών.
- Μικρότερες «φωλιές» αγορών.

Τέλος, οι *Στρατηγικές Επιπτώσεις* για την ανταγωνιστικότητα αφορούν στις ακόλουθες διαπιστώσεις:

- Το πλεονέκτημα πηγαίνει στο καινοτομικό.
- Αυτό που παίζει ρόλο είναι *Πού* και *Πώς* ξοδεύονται οι πόροι.
- Ο χρόνος του κύκλου είναι πολύ σημαντικός: κερδίζουν οι *Γρήγοροι*

*Καινοτόμοι...*



## Συνοτομογραφίες

B2B Business-to-business – Διεπιχειρηματικές Αγορές  
B2C Business-to-consumer – Διεπιχειρηματικότητα  
Προσανατολισμένη προς τον καταναλωτή  
CRM Customer Relationship Management - Επιχειρησιακά  
Συστήματα Διαχείρισης των Πελατειακών Σχέσεων  
Data mining Εξόρυξη δεδομένων  
DSS Decision Support Systems – Συστήματα Υποστήριξης  
Αποφάσεων  
ERP Enterprise Resource Planning - Επιχειρησιακά  
Συστήματα Προγραμματισμού Πόρων  
ESS Executive Support Systems – Συστήματα Υποστήριξης  
Διοίκησης  
GEM Παγκόσμιο Παρατηρητήριο για την  
Επιχειρηματικότητα – Global Entrepreneurship Monitor  
IT Information Technology-Πληροφορική  
IS Information Systems-Συστήματα Πληροφοριών  
ICT-TICE Information & Communication Technologies-  
Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών  
Knowledge-intensive entrepreneurship επιχειρηματικότητα έντασης-γνώσης  
Knowledge communities επιχειρησιακών ομάδων γνώσης  
LAN Local Area Network - Δίκτυο Τοπικής Εμβέλειας  
MIS Management Information Systems - Πληροφοριακά  
Συστήματα Διοίκησης  
Newsgroups ομάδες συζητήσεων μέσω διαδικτύου  
OLAP Επεξεργασία δεδομένων άμεσης επικοινωνίας  
SCM Supply Customer Management – Συστήματα  
Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας  
TPS Transaction Processing Systems - Συστήματα  
Επεξεργασίας Συναλλαγών  
VCA Value Chain Analysis – Ανάλυση αλυσίδας αξίας  
Vertical integration Κάθετη ολοκλήρωση  
VPN Virtual Private Networks – Ιδεατά Ιδιωτικά Δίκτυα  
WAN Wide Area Network - Δίκτυο Εκτεταμένης Εμβέλειας

## Βιβλιογραφία

### Α. Ελληνόγλωσση

- 1.Πολλάλης, Γ., Γιαννακόπουλος, Δ., Παπουτσής, Ι., (2004) *Πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων*
2. Kenneth C. Laudon, Jane P.laudon (όγδοη αμερικάνικη έκδοση) *Πληροφορικά Συστήματα Διοίκησης*
- 3.Μπουραντάς, Δ., ( 2001 ) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Γ. Μπένου
- 4.Λυμπεράκη, Α., (1998) *Δικτύωση. Ευέλικτη Εξειδίκευση και Μικρές Επιχειρήσεις στο Αντωνάκης και Πιτέλης (επιμ.) Διεθνής Ανταγωνιστικότητα και Βιομηχανική Στρατηγική*, Τυπωθήτω, Αθήνα.
- 5.Μπουραντάς, Δ., ( 2001 ) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Γ. Μπένου

### Β. Ξενόγλωσση

- 1.Hall, R.E. and Jones, C. I. (1999) 'Why Do Some Countries Produce So Much More Output per Worker than Others?', *Quarterly Journal of Economics* 114 (1): 83 – 116.
- 2.Karl Aiginger & Alois Guger, (2006). "The European Socio-Economic Model. Differences to the USA and Changes over Time," WIFO Working Papers 266, WIFO
- 3.Porter, M.E. (1998) *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- 4.Porter, M.E. and Stern, S.,(1999). *The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index*, Council on Competitiveness
- 5.Porter, M.E. (2000) 'Attitudes, Values, Beliefs, and the Microeconomics of Prosperity', in Harrison L.E., Huntington S.P. (eds), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, New York Basic books.
- 6.Porter, M.E. (2001) *Clusters of Innovation Initiative: Regional Foundations of U.S. Competitiveness*, Washington, DC: Council on Competitiveness.
- 7.Porter, M.E. (2001) *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index*, in the *Global Competitiveness Report 2001-2002*, New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.
- 8.Porter, M.E. (2002) *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index*, in the *Global Competitiveness Report 2002-2003*, New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.
- 9.Porter, M.E. (2003) *Winning Strategies and Country Competitiveness in Difficult*

### Γ. Πηγές από το Διαδίκτυο

1. Γενική Γραμματεία Έρευνας & Τεχνολογίας, (2002) *Τεχνολογική Προοπτική Διερεύνηση στην Ελλάδα, Ελλάδα 2001: Έρευνα – Τεχνολογία - Καινοτομία*
2. Δημέλη, Σ., *Συγκριτικά Πλεονεκτήματα της Ελληνικής Οικονομίας: Συνολική και Κλαδική Ανάλυση 1990-2001*
- 3.European Commission (2007), *i2010 – Annual Report 2007 Greece*, Brussels.
- 4.European Commission (2007), *The European e-business report 2006/2007 edition*, Brussels.
5. e-Business W@tch (2007) *The European e-Business Report 2006/2007*