



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

ΦΟΙΤΗΤΕΣ: ΘΕΟΔΩΡΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ (Α.Μ.: 4499)

ΤΣΟΠΑΝΙΚΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ (Α.Μ.: 4500)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κος ΡΟΜΠΟΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΧΑΝΙΑ 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αλματώδης ανάπτυξη των διαδικτυακών εφαρμογών και όλων των συναφών τεχνολογιών έχει δώσει το κατάλληλο έδαφος για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πεδίου του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Οι επιχειρήσεις πάντα χρησιμοποιούν προς όφελός τους την τεχνολογική πρόοδο για να επικοινωνήσουν περισσότερο και καλύτερα με τον πελάτη, με τον δυνητικό πελάτη και το συνεργάτη τους. Αυτό φαίνεται και στα παραδοσιακά ηλεκτρονικά μέσα όπως το τηλέφωνο, το ράδιο και την τηλεόραση. Η αμφίδρομη επικοινωνία και η κατάργηση των γεωγραφικών περιορισμών έχουν αλλάξει τον τρόπο προσέγγισης του πελάτη.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η χαρτογράφηση του κόσμου του ηλεκτρονικού επιχειρείν από διαχειριστικής σκοπιάς. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και διερευνάται το πώς το διαδίκτυο έγινε πρόσφορο έδαφος για επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η προσαρμογή μιας επιχείρησης σε κάθε αγορά- στόχο γίνεται πιο εμφατική λόγω του διαδικτύου, αφού ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος, όπως και ο όγκος των πληροφοριών που διαχέονται. Η ευελιξία της κάθε επιχείρησης είναι μεγαλύτερη και σε αυτό συνήθως βοηθούν τα μικρότερα κόστη σε σχέση με τη φυσική παρουσία και επικοινωνία (μαζικά). Τα μοντέλα του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι αρκετά και μεγαλώνουν σε αριθμό όσο αναπτύσσεται η χρήση του διαδικτύου και μεγαλώνει ο αριθμός χρηστών. Επίσης, τα θέματα ασφάλειας είναι μεγαλύτερα (π.χ. λόγω κυβερνοεπιθέσεων). Με βάση την έρευνα το 2015 του εργαστηρίου ELTRUN, στην Ελλάδα παρουσιάζεται μια αυξητική τάση για διαδικτυακές αγορές, χρήση ιντερνέτ και επένδυση στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Η δημιουργία του ηλεκτρονικού επιχειρείν θέλει τις επιχειρήσεις να οργανώσουν τις στρατηγικές τους με σκοπό την κάλυψη της προσφοράς και της ζήτησης. Έτσι, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το σύγχρονο μανάτζμεντ και πως αυτό χρησιμοποιείται στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Τεχνικές ανάλυσης αγορών όπως η ανάλυση SWOT, η ανάλυση SMART, η ανάλυση PEST, οι 5 δυνάμεις του Porter κ.α. εφαρμόζονται στο διαδικτυακό επιχειρείν για τη χάραξη και εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αποφάσεις όπως η εκτίμηση του μέλλοντος της αγοράς, η ένταση της διαδικτυακής παρουσίας, η εφοδιαστική αλυσίδα και η ανάλυση ρίσκου για κάλυψη νέων γεωγραφικών αγορών είναι μερικές μόνο από τις αποφάσεις που καλείται να λάβει και να αξιολογήσει αρκετά συχνά ο σύγχρονος μανάτζερ.

Η συνεχής εξέλιξη και οι καινοτομίες της τεχνολογίας του διαδικτύου έχουν δώσει ένα νέο προσανατολισμό στο επιχειρείν και αντίστοιχα στο μανάτζμεντ. Η οργάνωση μην έχοντας φυσική παρουσία μια επιχείρηση και μην έχοντας απευθείας επαφή με τον πελάτη, πρέπει να χρησιμοποιήσει αρκετά περισσότερο το μάρκετινγκ για να τον προσεγγίσει ή/και να τον διατηρήσει. Στον κόσμο του διαδικτύου όπου ο ανταγωνισμός είναι σκληρότερος και οι πληροφορίες που μπορεί να συλλέξουν οι χρήστες απεριόριστες. Αυτό γέννησε την ανάγκη για περισσότερη εξατομίκευση και ειδίκευση σε νέες μορφές μάρκετινγκ, όπως το search engine optimization. Η αλματώδης ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δημιουργεί και νέες ευκαιρίες διαδικτυακού μάρκετινγκ, άρα πωλήσεων και μεγαλύτερη έκθεση της επιχείρησης σε σχόλια, προβληματισμούς των χρηστών. Η αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων και η χάραξη της στρατηγικής του μάρκετινγκ γίνεται με τρόπο αντίστοιχο ούτως ώστε να συμβαδίζει με τη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική. Μόνο που στην περίπτωση του ηλεκτρονικού επιχειρείν το διαδικτυακό μάρκετινγκ ίσως να παίζει σπουδαιότερο ρόλο όσο αφορά την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης από άλλες μορφές επιχειρείν. Η διαχείριση της διαδικτυακής φήμης είναι σημαντική και γίνεται σημαντικότερη όσο μεγαλύτερη είναι η διαδικτυακή παρουσία της επιχείρησης. Αυτά μελετώνται στο τρίτο κεφάλαιο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται το ηλεκτρονικό εμπόριο. Σε σχέση με το παραδοσιακό εμπόριο έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως η ταχύτητα συναλλαγών και η διαχείριση από πλευράς επιχείρησης, αλλά και η εξατομίκευση στις ανάγκες του πελάτη ακόμα και αν αυτός βρίσκεται στην άλλη άκρη του κόσμου. Βέβαια η 24ωρη παρουσία και ο ανταγωνισμός δημιουργούν διαφορετικές ανάγκες σε διάθεση πληροφοριών, εμπορευμάτων/ υπηρεσιών και θέματα ασφάλειας. Υπάρχουν διάφορες μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου όπως τα: B2B, B2C, C2C, C2B, m-Commerce. Το πιο διαδεδομένο μοντέλο ηλεκτρονικού εμπορίου είναι το ηλεκτρονικό κατάστημα.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε και είχε ως θέμα την χρήση του διαδικτύου από τις επιχειρήσεις για επαγγελματικούς σκοπούς. Σημαντικότερο γενικό εύρημα της έρευνας αυτής είναι το γεγονός ότι παρόλο που η χρήση του διαδικτύου είναι εκτεταμένη, οι επαγγελματίες δεν χρησιμοποιούν ιδιαίτερα το μέσο αυτό για την αποκόμιση ωφελειών, παρόλο που θεωρούν ωφέλιμη την διαδικτυακή παρουσία και επικοινωνία.

Summary

The rapid development of web applications and all related technologies has created a fruitful ground for the development of the field of e-business. Businesses have always used the technological advances to their advantage so as to communicate more and better with the customer, with the potential client and their partner. This is reflected in the traditional electronic media such as the telephone, radio and television. Interactive communication and the elimination of geographical restrictions have changed the way of approaching customers.

The purpose of this thesis is to map the world of e-business from a management standpoint. The first chapter is an introduction to e-business with a further investigation on how the Internet has become a fertile ground for business. Adapting a business to each target market becomes more emphatic because of the Internet, since both the competition and the volume of information disseminated are vast. The flexibility of every business is larger and this is usually enhanced by lower costs in relation to the physical presence and communication (mass). The models of e-business are plenty and are growing in number as the Internet use and the number of users are growing relatively. Also, security issues are larger (e.g. cyber attacks). According to a research conducted in 2015 by ELTRUN laboratory, Greece depicts an upward trend for online shopping, internet use and investment in e-business.

The establishment of e-business wants businesses to organize their strategies to meet supply and demand. Thus, the second chapter presents the modern management and how it is applied in e-business. Technical market analysis such as SWOT analysis, SMART analysis, PEST analysis, the Porter's five forces and so on are applied to the online business for the formulation and implementation of business strategy. Decisions such as the assessment of the future market, the intensity of web presence, the supply chain and take-over risk to cover new geographical markets are just some of the decisions needed to be confronted and evaluated often enough by the modern manager.

The continuous development and innovation of internet technology has given a new direction in business and in management respectively. Not having a physical presence at a business and not having direct contact with the client, organization must heavily depend on marketing to approach and / or maintain him in the world of Internet, where competition is tougher the information that users can collect unlimited. This gave rise to the need for more personalization and specializing in new forms of marketing, such as the "search engine optimization". The exponential growth of social media has created new opportunities for online marketing and sales as well, through greater business exposure comments and user concerns. The resolution of such problems and the formulation of a marketing strategy are done in such a way that aligns with the overall business strategy. And in the case of e-business, online marketing might play an even more important role regarding the achievement of the objectives of the business compared to other forms of business. Managing online reputation is important and it becomes more important the higher the online presence of the company is. These are studied in the third chapter.

The fourth chapter deals with electronic commerce. Compared to traditional trade, it has important advantages such as the speed of transactions and management in terms of business, but also the personalization according to the customer's needs even if he is on the other side of the world. Of course, the 24-hour presence and competition create different needs for availability of information, goods/ services and security. There are various forms of electronic commerce such as: B2B, B2C, C2C, C2B, m-Commerce. The most popular e-commerce model is the online store.

Finally, the fifth chapter presents a survey conducted on the use of the Internet by businesses for business purposes. An important general finding of this research is the fact that although the Internet use is widespread, professionals do not use this tool extensively to take advantage of its benefits, although they consider online presence and communication useful.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ	x
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ	2
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ e-BUSINESS.....	2
1.2.1 Στόχοι e-business.....	2
1.2.2 Προσαρμογή στην αγορά στόχο	3
1.2.3 Στρατηγική κατάκτησης της αγοράς στόχου	4
1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ.....	5
1.3.1 Εισαγωγή.....	5
1.3.2 Μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν.	7
1.3.3 Παραδείγματα ηλεκτρονικού επιχειρείν.	8
1.4 ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ E-BUSINESS	10
1.4.1 Ασφάλεια ηλεκτρονικών συναλλαγών	10
1.4.2 Εμπιστευτικότητα και Ασφάλεια χρηστών/ πελατών.....	10
1.4.3 Αυθεντικότητα πληροφοριών και Ασφάλεια δεδομένων	12
1.5 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ	13
1.5.1 Εισαγωγή	13
1.5.2 Ευκαιρίες	13
1.5.3 Κίνδυνοι.....	14
1.5.4 Το e-business στην Ελλάδα.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	17
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	17
2.2 ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	18
2.2.1 Η εξέλιξη του μάνατζμεντ.	18
2.2.2 Ο μάνατζερ.....	18
2.3 ΕΝΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	21
2.3.1 Διαχείριση και στρατηγική σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον.	22
2.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	28
2.4.1 Ανάπτυξη του ΔΜ στις σύγχρονες επιχειρήσεις.	28
2.4.2 Τι αντιμετωπίζει ο e-μάνατζερ.....	29
2.4.3 Πότε το e-μάνατζμεντ είναι αναγκαίο.....	32
2.4.4 Διαχείριση και στρατηγική σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον.	32
2.5 ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	40

2.5.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.....	41
2.5.2 Ο μετασχηματισμός του ηλεκτρονικού επιχειρείν.	42
2.5.3 Εφοδιαστική αλυσίδα.	43
2.5.4 Διαχείριση ρίσκου.	44
2.5.5 Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	46
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	46
3.2 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	47
3.2.1 Ορισμός του διαδικτυακού μάρκετινγκ.	47
3.2.2 Μορφές και εργαλεία διαδικτυακού μάρκετινγκ.	48
3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	56
3.3.1 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης.....	57
3.3.2 Εσωτερικός έλεγχος.	58
3.3.3 Ανάλυση ζήτησης.	59
3.3.4 Ανάλυση ανταγωνισμού.....	60
3.3.5 Στοχοθεσία.....	61
3.4 ΤΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	62
3.4.1 Το μείγμα του μάρκετινγκ- Τα τέσσερα P's.....	62
3.4.2 Προϊόν.	63
3.4.3 Τιμή.	64
3.4.4 Τοποθεσία.....	65
3.4.5 Προώθηση.....	66
3.4.6 Άνθρωποι.	66
3.4.7 Διαδικασία.	67
3.4.8 Υλικά στοιχεία.....	67
3.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΦΗΜΗΣ.....	69
3.5.1 Τι είναι η διαχείριση διαδικτυακής φήμης.	69
3.5.2 Στρατηγικές διαχείρισης διαδικτυακής φήμης.....	69
3.6 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ BRANDING.....	69
3.6.1 Ορισμός.....	69
3.6.2 Σκοπός e-branding.....	69
3.6.3 Διαχείριση e-branding.....	70
3.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	70
3.7.1 Ορισμός.....	70
3.7.2 Διάφορες στρατηγικές.....	71
3.7.3 Στρατηγική στην αγορά στόχο.	72
3.7.4 Έλεγχος.....	73

3.8 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	75
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	75
4.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	75
4.2.1 Η τεχνολογία του ηλεκτρονικού εμπορίου.	75
4.2.2 Πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου.	76
4.2.3. Μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου.	76
4.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	77
4.3.1 Οι μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	77
4.3.2 Μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου.	78
4.4 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ.....	80
4.4.1 Χαρακτηριστικά ηλεκτρονικού καταστήματος.	80
4.4.2 Η μετάβαση από το φυσικό στο ηλεκτρονικό κατάστημα.....	81
4.4.3 Θα αντικαταστήσει το e-business τα φυσικά καταστήματα;	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	83
5.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	83
5.1.1 Γενικά στοιχεία.....	83
5.1.2 Οικονομικά στοιχεία	84
5.2 ΧΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.....	85
5.3 ΧΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ	86
5.4 ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΤΟΤΟΠΟΥ	87
5.5 ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	91
Π.1 AMAZON.COM.....	91
Π.2 SPORTSDIRECT.COM	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93
ΒΙΒΛΙΑ	93
ΑΡΘΡΑ	94
ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ	94

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Ε-επιχειρείν & Ε-εμπόριο	3
Εικόνα 2. Οροι χρήσης και άλλα link.....	11
Εικόνα 3. Άδεια για ενεργοποίηση των cookies	12
Εικόνα 4. Οι δέκα ρόλοι του Mintzberg	20
Εικόνα 5. Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις κατά Porter.....	25
Εικόνα 6. Μοντέλο P.E.S.T.....	30
Εικόνα 7. Ανάλυση S.W.O.T. για την amazon.com	34
Εικόνα 8. . Ανάλυση S.W.O.T. για την google.com	35
Εικόνα 9. Δήλωση οράματος της facebook.com	36
Εικόνα 10. Μοντέλο βιωσιμότητας- καταλληλότητας	38
Εικόνα 11. Η αλυσίδα αξίας του Porter	41
Εικόνα 12. Εξέλιξη του οργανισμού σε e-επιχειρείν	42
Εικόνα 13. Google PayPerClick.....	49
Εικόνα 14. Banner Advertisement.....	52
Εικόνα 15. Pop-up advertisement.....	53
Εικόνα 16. Banner & button advertisements	53
Εικόνα 17. Κείμενο με anchor text ad	54
Εικόνα 18. Interstitial advertisement	54
Εικόνα 19. Οι διαφημίσεις στο Facebook.....	55
Εικόνα 20. Το πλάνο του e-marketing.....	57
Εικόνα 21. Τμηματοποίηση αγοράς και πλάνα.....	60
Εικόνα 22. Τα επτά Ps των Booms και Bitner	63
Εικόνα 23. Μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου.....	77

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Τύπος επιχείρησης.....	83
Γράφημα 2. Δραστηριοποίηση.....	84
Γράφημα 3. Έσοδα από ηλεκτρονικές πωλήσεις	84
Γράφημα 4. Έξοδα από ηλεκτρονικές πωλήσεις.....	85
Γράφημα 5. Αναγκαιότητα διαδικτύου	86
Γράφημα 6. Αναγκαιότητα ιστότοπου.....	86
Γράφημα 7. Επαγγελματικές δραστηριότητες.....	87
Γράφημα 8. Συμπληρωματική χρήση.....	88
Γράφημα 9. Τι προσφέρει ο ιστότοπος	88
Γράφημα 10. Συντήρηση	89

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από την απαρχή του επιχειρείν ο άνθρωπος κατάλαβε πως η διαχείριση δραστηριοτήτων, το μάνατζμεντ, είναι σημαντική. Στην αρχή ήταν θέμα βιολογικής επιβίωσης και μετά ήταν θέμα επιχειρησιακής επιβίωσης. Όποιος μελετήσει ιστορικά το εμπόριο και τις μεγάλες εμπορικές αυτοκρατορίες θα διαπιστώσει ότι το μυστικό της ανάπτυξης και της επιτυχίας είναι η ταχύτητα και η πληροφόρηση. Αρχικά, η ταχύτητα στις διαδικασίες ήταν θέμα διανομής και εξασφαλιζόταν μέσω της θάλασσας. Η πληροφόρηση ήταν θέμα εμπειρίας και καταγραφής γεγονότων.

Σήμερα στη διαδικτυακή εποχή, ο επιχειρηματίας ή ο μάνατζερ έχει βρει το απόλυτο μέγεθος ταχύτητας και είναι αυτό της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Το διαδίκτυο προσφέρει την υψηλότερη μετάδοση στην πληροφόρηση. Με το χαμηλό κόστος σύνδεσης στο διαδίκτυο, προσφέρει μια σχεδόν ανεμπόδιστη επαφή των ανθρώπων μεταξύ τους και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων με τους πελάτες, των επιχειρήσεων μεταξύ τους και των πελατών μεταξύ τους. Το θέμα της πληροφόρησης, εν μέρει, έχει λυθεί από το διαδίκτυο αφού υπάρχει σχεδόν καταγεγραμμένη όλη η ανθρώπινη γνώση σε ένα μέρος.

Το θέμα και η πρόκληση για μια οργάνωση είναι πως θα ξεχωρίσει τον εαυτό της μέσα από τον υπερμεγέθη αυτό όγκο πληροφοριών. Ακόμα και αν το καταφέρει αυτό, πώς θα μπορούσε να πείσει τον εκάστοτε χρήστη ότι αξίζει να την επιλέξει για τις αγορές του, την πληροφόρησή του ή οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα προσφέρει; Αυτό είναι θέμα σωστής οργανωτικής διαχείρισης και ειδικότερα θέμα μάρκετινγκ. Το διαδίκτυο προσφέρει μια πληθώρα μέσων επικοινωνίας και από την πλευρά της διαχείρισης, δίνει μια αρκετά συγκεκριμένη γνώση για τα μέρη που συναλλάσσονται. Παράλληλα έχουν αναπτυχθεί νέοι τομείς παροχής υπηρεσιών όπως για παράδειγμα οι μηχανές αναζήτησης και νέα προϊόντα όπως η διαδικτυακή προβολή προγραμμάτων. Οι επιχειρήσεις έχουν δυνατότητα, από τη συλλογή στοιχείων και τη χρήση των εφαρμογών του διαδικτύου, να επιτύχουν μια πιο προσωποποιημένη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, όπως και να δημιουργήσουν νέα.

Το διαδικτυακό μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για να καλύψει απολύτως τις ανάγκες του καταναλωτή από την αναζήτηση μέχρι την υπηρεσία μετά την πώληση. Έτσι, οι επιχειρήσεις, αντί να προσπαθούν να επιτύχουν την υψηλότερη δυνατή ποιότητα, αρκεί να δώσουν προσοχή στο τι θέλει ο πελάτης και να του το παρέχουν. Άλλες επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται για αυτό τον τρόπο που μειώνει τα κόστη της επιχείρησης και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες και την αλληλεπίδραση του μάρκετινγκ για να αναπτύξουν νέα προϊόντα που θα τους δώσουν μερίδιο αγοράς και μεγαλύτερα κέρδη. Τέλος υπάρχουν και άλλες οργανώσεις όπως κυβερνητικές και ΜΚΟ που μπορούν να περάσουν τα μηνύματα τους πιο εύκολα και άμεσα στους ενδιαφερόμενους.

Η τεχνολογική κάλυψη έχει οδηγήσει στην αύξηση των χρηστών του διαδικτύου με τέτοιο τρόπο που είναι δύσκολο να βρεθούν άτομα που δεν είναι χρήστες του διαδικτύου, ειδικά σε αστικά κέντρα. Αυτό και μόνο το γεγονός δεν μπορεί να αφήσει τις παραδοσιακές επιχειρήσεις αδιάφορες προς τη σχέση τους με το διαδίκτυο και την ενεργοποίηση έστω και μέρους των δραστηριοτήτων του μέσα από αυτό. Για αυτό το λόγο και όλους τους προαναφερθείς σε αυτή την ενότητα λόγους, είναι πολύ συχνή η ίδρυση ενός e-shop. Οι κίνδυνοι βέβαια που αντιμετωπίζει μια διαδικτυακή επιχείρηση είναι δύο, η ασφάλεια και η λανθασμένη πληροφόρηση.

Στα παρακάτω κεφάλαια θα αναλυθούν τα επιμέρους θέματα διοίκησης, διαχείρισης μάρκετινγκ και το ανταγωνιστικό περιβάλλον του ηλεκτρονικού επιχειρείν μαζί με τις προκλήσεις, ευκαιρίες και τους κινδύνους που αυτό ενέχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το 1997 η γνωστή εταιρία IBM αφού ξεκίνησε μια παγκόσμια έρευνα αγοράς εισήγαγε την έννοια του ηλεκτρονικού επιχειρείν στην εφημερίδα Wall Street Journal¹. Σαν μια νέα στρατηγική μάρκετινγκ, εξηγούσε στους δυνητικούς πελάτες της πόσο καλά 'καταλαβαίνει' τις ανάγκες τους και πόσο μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποδώσουν τα μέγιστα. Η εκστρατεία αυτή αποδείχθηκε πολύ επιτυχής για την IBM, τόσο που δημιούργησε μια νέα βιομηχανία γύρω από τον όρο e-business (ηλεκτρονικό επιχειρείν)².

Ενώ η χρήση του διαδικτύου βρίσκονταν σε εμβρυική φάση, αλλά πολλά υποσχόμενη ανοδική πορεία, την επιτυχία της IBM βοήθησε και άλλος ένας παράγοντας. Η ίδρυση των εταιριών amazon και e-bay το 1995. Η γρήγορη επιτυχία τους, έκανε το επιχειρηματικό και καταναλωτικό κοινό να αρχίζουν να σκέφτονται προς την κατεύθυνση του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η αγορά βιβλίων μέσω διαδικτύου (amazon), η πληρωμή λογαριασμών μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής, η αγορά αγαθών από το διαδίκτυο με αυτόματο σύστημα ανανέωσης απογραφής αποθεμάτων κ.α. ήταν μέσα στο όραμα της IBM για το πώς θα μπορούσε να αλλάξει ο εμπορικός (και όχι μόνο) κόσμος.

Τι είναι λοιπόν το ηλεκτρονικό επιχειρείν; Είναι η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής και της επικοινωνίας για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ e-BUSINESS

1.2.1 Στόχοι e-business

Με την εισαγωγή του όρου του ηλεκτρονικού επιχειρείν σχεδόν χρησιμοποιείται εναλλάξ με τον όρο ηλεκτρονικό εμπόριο. Κυριολεκτικά, φυσικά, διαφέρουν. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνει ουσιαστικά και το ηλεκτρονικό εμπόριο, όπως φαίνεται παρακάτω στην Εικόνα 1. Γενικά όμως πρέπει να καλύπτει και άλλους τομείς, όπως: α) Διαδικτυακές αγορές- στόχους, διαδικτυακές κοινωνίες (δυνητικοί πελάτες), β) Διαδικτυακό μάρκετινγκ, γ) Λογισμικό, μηχανοργάνωση-μηχανογράφηση, θέματα ηλεκτρονικής ασφάλειας, δ) Νομικά, φορολογικά και συναφή θέματα, ε) risk management, στ) διαχείριση αποθεμάτων (και άλλα).

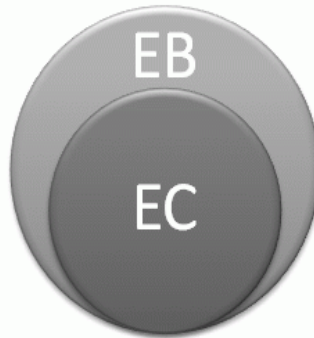
Για να καλύψει αυτούς τους τομείς, μια ηλεκτρονική επιχείρηση πρέπει να βρει τη 'χρυσή τομή' μεταξύ της προσφοράς του προϊόντος της και της ζήτησης από τον πελάτη (είτε είναι καταναλωτής είτε άλλη επιχείρηση). Άρα οι στόχοι θα πρέπει να επικεντρώνονται κυρίως στα εξής:

- Οι συναλλαγές να γίνονται με ευκολία.
- Ελαχιστοποίηση χρόνου συναλλαγών (είτε παραλαβή-παράδοση προϊόντων, είτε πληρωμές, είτε αναζήτηση πληροφοριών- βοήθειας κτλ).

¹ Wall Street Journal, Οκτώβριος 1997

² Meyer, Marc H. (2007) "The fast path to corporate growth: leveraging knowledge and technologies to new market applications". Oxford University Press, p. 30

- Ευελιξία στις συναλλαγές (π.χ. ποικίλες δυνατότητες πληρωμών, ωράριο συναλλαγών, η το δυνατόν λιγότερη φυσική παρουσία κ.τ.λ.).
- Εξειδικευμένη πληροφόρηση για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες που να καλύπτει όλες τις κατηγορίες πελατών.



Εικόνα 1. E-επιχειρείν & E-εμπόριο

Πηγή: <http://marketingyourwebshop.webnode.nl/e-business-versus-e-commerce/>
[ιστότοπος]

Αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η αύξηση της αποδοτικότητάς της. Η αποδοτικότητα δίνει το κέρδος. Επιτυγχάνεται με την επιτυχία, όσο γίνεται, εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται με παράλληλη εξάλειψη κινδύνων (ρίσκου) και μείωση κόστους (εξόδων). Το ηλεκτρονικό επιχειρείν έχει στόχο, όπως αναφέρθηκε, στην απλοποίηση και αυτοματοποίηση των επιχειρησιακών εργασιών μέσω τεχνολογικών διεργασιών για την αύξηση της αποδοτικότητας. Για παράδειγμα, είναι πιο εύκολη η προβολή σε πολλές αγορές στόχους μέσω διαδικτύου από τη φυσική διαφήμιση. Ουσιαστικά, είναι μια πιο απλοποιημένη διαφήμιση και παράλληλα κοστίζει λιγότερο για την επιχείρηση. Άλλο παράδειγμα, είναι η αύξηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, αφού πολύ εύκολα ένας δυνητικός (είτε υπάρχων) πελάτης μπορεί να βρει πληροφορίες και βοήθεια μέσω διαδικτύου, με εξειδικευμένο τρόπο χωρίς να χρειάζεται η φυσική παρουσία κάποιου ή χρονοβόρες διαδικασίες (π.χ. κλείσιμο ραντεβού για άλλη ημέρα).

1.2.2 Προσαρμογή στην αγορά στόχο

Η παρουσία μιας επιχείρησης σε μια αγορά, είτε είναι φυσική είτε ηλεκτρονική, επηρεάζεται τους ίδιους παράγοντες. Αυτοί είναι:

A) Η ένταση του ανταγωνισμού. Όσο πιο ανταγωνιστική είναι μια αγορά, τόσο μικρότερο κίνητρο έχει μια επιχείρηση να εισέλθει. Για παράδειγμα, πλεονέκτημα μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης μπορεί να είναι η άμεση πληροφόρηση του πελάτη που θα την κάνει προτιμητέα έναντι του ανταγωνιστή. Από την άλλη, μειονέκτημα, η πληθώρα επιλογών και ο όγκος πληροφοριών που μπορεί να 'βομβαρδίζουν' τον πελάτη.

B) Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών. Είναι μια μορφή ανταγωνιστών και αντιμετωπίζεται με ανάλογο τρόπο.

Γ) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών-πελατών. Οι δυνάμεις αυτές επηρεάζονται από την ύπαρξη ή έλλειψη παραγωγικών συντελεστών για το προϊόν, από τη χρήση μοναδικής τεχνολογίας, από την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, την ύπαρξη ανταγωνιστών- υποκατάστατων προϊόντων κ.α. Μεγάλο πλεονέκτημα του ηλεκτρονικού επιχειρείν έναντι του παραδοσιακού είναι η δυνατότητά του να καταργεί τους μεσάζοντες. Όμως το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα αναζήτησης πληθώρας εναλλακτικών επιλογών.

Δ) Εμπόδια εισαγωγής στην αγορά στόχο. Συγκριτικά με το παραδοσιακό εμπόριο, τα εμπόδια είναι σαφώς μικρότερα. Αυτό συμβαίνει διότι δεν απαιτείται πάντα φυσική παρουσία, η επικοινωνία είναι πιο εύκολη και δεν είναι εύκολη η απαγόρευση διακίνησης πληροφοριών μέσω διαδικτύου (δες Ν. Κορέα).

Συμπέρασμα είναι πως για να λειτουργήσει αποδοτικά το ηλεκτρονικό επιχειρείν χρειάζεται το κατάλληλο μάνατζμεντ, το οποίο καθορίζει και τις κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.

1.2.3 Στρατηγική κατάκτησης της αγοράς στόχου

Εδώ περιγράφονται περιληπτικά ορισμένες στρατηγικές κατάκτησης αγοράς στόχου. Αναλυτικότερα οι στρατηγικές και το ειδικό μάνατζμεντ του ηλεκτρονικού επιχειρείν, παρουσιάζονται στα κεφάλαια 3 και 4. Εάν αποφασίσει να κινηθεί μια οργάνωση προς ένα στόχο ή να ενδυναμώσει την παρουσία της έχει να επιλέξει μεταξύ τεσσάρων βασικών σχεδιασμών.

Πρώτον, μπορεί να αδράξει το πλεονέκτημα του πρώτου σε μια αγορά. Συνηθισμένο για τις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις να είναι πρώτες σε μια αγορά που παρέχουν το προϊόν τους ηλεκτρονικά. Παραδοσιακά, μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται πρώτη σε μια αγορά, κατακτά και μεγάλο μερίδιο της. Πλεονέκτημα, παρεπόμενο του μεγάλου μεριδίου αγοράς είναι η δυναμική δυναμική να 'διώξει' ανταγωνιστές ευκολότερα.

Δεύτερον, είναι η επιχείρηση που δραστηριοποιείται μετά τον πρώτο (ειδικότερα ο δεύτερος) σε μια αγορά. Βασικό πλεονέκτημα αυτής της κίνησης είναι ότι οι επόμενες οργανώσεις μετά τον πρώτο έχουν προβάδισμα γνώσης, μαθαίνουν από τα λάθη του πρώτου, μπορούν επιδοθούν σε πόλεμο τιμών. Μειονέκτημα της στρατηγικής αυτής είναι ότι η εφαρμογή της πρέπει να γίνει νωρίς στη νέα αγορά, όπου το προϋπολογισμένο ρίσκο είναι ήδη μεγάλο και υπάρχει χώρος για λάθη και προσαρμογές στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Τρίτον, αύξηση δυναμικής σε μια αγορά μέσω του ελέγχου του επιχειρηματικού δικτύου. Είναι σημαντικό για μια οργάνωση να ελκύει τους παράγοντες που αποτελούν μια αγορά. Εάν έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα δίκτυο που να περιλαμβάνει πληθώρα από αυτούς, σημαίνει ότι είναι αρκετά πιθανό τα συναλλασσόμενα³ μέρη να χρησιμοποιήσουν αυτό που προσφέρει η επιχείρηση. Παράδειγμα κυριαρχίας μέσω δημιουργίας δικτύου είναι ο ΟΤΕ, που ακόμα και οι ανταγωνιστές του χρησιμοποιούν τις τηλεπικοινωνιακές γραμμές του. Συνήθως οι πρώτες οργανώσεις σε μια αγορά στόχο είναι αυτές που προσπαθούν να φτιάξουν ένα μεγάλο δίκτυο και συνήθως είναι αυτές που έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχει.

Τέταρτον, διατήρηση ή βελτίωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Εύλογα μια στρατηγική που αναζητείται από κάθε επιχείρηση. Προϋποθέτει βαθιά γνώση του αντικειμένου, των ανταγωνιστών, του περιβάλλοντος και της αγοράς. Εκτός από αυτά χρησιμοποιούνται και τα εργαλεία του αποκλεισμού ανταγωνιστών και η επένδυση σε καινοτομίες μέσω της έρευνα και ανάπτυξης. Επίσης, για το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι πολύ συχνές οι συνεργασίες και οι εξωτερικές αναθέσεις για την επίτευξη δημιουργίας δικτύου και διατήρηση ή βελτίωση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

³ Εδώ δεν εξετάζεται ο τρόπος δημιουργίας της επιχείρησης, απλά προβάλλεται η δύναμη που έχει η επιχείρηση όταν έχει δημιουργήσει μεγάλο δίκτυο.

1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

1.3.1 Εισαγωγή.

Ο Drucker P.⁴ (1994) θεωρεί πως το επιχειρηματικό μοντέλο ουσιαστικά απαντά σε δύο απλές ερωτήσεις: Ποιός είναι ο πελάτης; Τι είναι αυτό που για τον πελάτη έχει αξία για τον πελάτη και πως το προσφέρει η επιχείρηση με σωστό κόστος;

Οι Al-Debei, El-Haddadeh και Avison (2008) έδωσαν έναν πιο πολύπλοκο ορισμό για το τι είναι επιχειρηματικό μοντέλο. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι «μια αφηρημένη επιτομή ενός οργανισμού- εννοιολογική, κειμενική ή γραφική- όλων των βασικών, αλληλένδετων αρχιτεκτονικών, συν-λειτουργικών και χρηματοδοτικών ρυθμίσεων που αναπτύσσονται από τον οργανισμό στο παρόν και στο μέλλον, όπως και όλα τα βασικά προϊόντα και/ή υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός, ή θα προσφέρει που χρειάζεται για να επιτύχει του στρατηγικούς της σκοπούς και στόχους»⁵.

Ο Timmers P. (1998) δίνει έναν ορισμό επιχειρηματικού μοντέλου για τις ηλεκτρονικές αγορές. Πιο συγκεκριμένα: «ο ορισμός ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η αρχιτεκτονική των προϊόντων, των υπηρεσιών και των ροών των πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένου και των επιχειρηματικών παραγόντων και των ρόλων τους. Είναι η περιγραφή των ωφελειών για τους επιχειρηματικούς παράγοντες. Είναι η περιγραφή των πηγών των εσόδων». Ενώ διέκρινε έντεκα βασικούς τύπους επιχειρηματικών μοντέλων, διέκρινε την τάση του να δημιουργούνται συνεχώς νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Κάθε επιχειρηματικό μοντέλο στηρίζεται πρωταρχικά σε τέσσερις βασικούς πυλώνες:

A) Στην αρχιτεκτονική/γενική ιδέα (business concept), δηλαδή στον σχεδιασμό, το όραμα και το στόχο της επιχείρησης.

-Μια γενική ιδέα βασίζεται στις τις βασικές δυνατότητες της επιχείρησης, στην ανάλυση αγοράς και στον προσδιορισμό των πελατών⁶.

-Το όραμα της επιχείρησης αφενός βασίζεται στους στόχους, αφετέρου είναι ένας 'απώτερος' στόχος από μόνο του. Για, παράδειγμα, όραμα της google.com μπορεί να είναι να γίνει η μοναδική ή η καλύτερη μηχανή αναζήτησης.

-Οι στόχοι είναι πιο συγκεκριμένοι από το όραμα και μετρήσιμοι.

B) Στην πρόταση αξίας (value proposition), που είναι μια καινοτομία ή γνώρισμα που κάνει το προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία ελκυστικό στον αγοραστή. Κάθε πρόταση αξίας μπορεί να περιέχει ένα ή διάφορα από τα εξής: διαφοροποιημένη τιμή, επιπλέον υπηρεσίες, επιπλέον προϊόν, περισσότερες επιλογές προϊόντων/υπηρεσιών και ταχύτητα στις υπηρεσίες ή τη διανομή.

-Συνήθως οι επιχειρήσεις για να έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν μια καλύτερη πρόταση αξίας, σύμφωνα με τα παραπάνω, επιδιώκουν είτε ένταξη δραστηριοτήτων στο εσωτερικό τους (internal integration/ vertical integration)⁷, είτε ένταξη δραστηριοτήτων εξωτερικά (external integration)⁸.

⁴ Drucker P. (1994) "The Theory of the Business" Harvard Business Review, issue: Sert.-Oct. 1994

⁵ Al-Debi M.M., El-Haddadeh R., Avison D., (2008) "Defining the business model in the new world of digital business" AMCIS pp 1-11, vol. 2008

⁶ Για παράδειγμα τι προσφέρει, τι δυνατότητες υπάρχουν, πως γίνεται η επαφή με τον αγοραστή, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές κ.τ.λ.

⁷ Πρόκειται για επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για παράδειγμα μια επιχείρηση που πουλάει προϊόντα μπορεί να καθετοποιηθεί περιλαμβάνοντας και τη διανομή

-Οι διαθρωπικές δομές που χρησιμοποιούνται είναι μέσα από τη θεωρία κυρίως τρεις⁹:

- i. Η αλυσίδα αξίας (value chain) του Porter (et. al. 1998)¹⁰. Ο Porter περιγράφει μια σειρά από βήματα που είναι δραστηριότητες της επιχειρηματικής διαδικασίας όπως ο σχεδιασμός, παραγωγή και η διανομή της παραγωγής. Η αλυσίδα αξίας έχει να κάνει με την αύξηση της αποτελεσματικότητας και μείωση του κόστους της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- ii. Το value shop (η αγορά αξίας) των Stabell CB, και Fjeldstad O.D. (et. al. 1998)¹¹. Περιγράφουν μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών που είναι σχεδιασμένη στο να προσφέρει λύσεις στα θέματα των καταναλωτών (γενικά) ή των πελατών τους (ειδικά). Για το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να υποθεθεί, λόγω του μεγάλου όγκου των πληροφοριών, ότι οι προσφερόμενες λύσεις είναι πιο πολύ προσωποποιημένες παρά γενικά πιο αποτελεσματικές για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
- iii. Το δίκτυο αξίας (value network) του Timmers P. (et. Al. 1998)¹². Είναι ουσιαστικά μια ηλεκτρονική επιχείρηση που διαπραγματεύεται με τους χρήστες μια συναλλαγή, σε μία ιστοσελίδα. Το δίκτυο αξίας μπορεί να είναι πάροχος μεσιτειών, δημοπρασιών, διαμεσολαβητής και άλλα. Βασίζεται, στον όγκο των χρηστών που επισκέπτονται την ιστοσελίδα για να αυξήσει την πρόταση αξίας του και αυτό λειτουργεί vice versa. Δηλαδή, όσο πιο μεγάλο το δίκτυο αξίας, τόσο καλύτερο για τον πελάτη (π.χ. amazon.com, e-bay.com). Το δίκτυο αξίας, αναλύθηκε επίσης από τους επιστήμονες Affua A. και Tucci C. (et. al. 2001). Πολύ σημαντικό είναι το δίκτυο της επιχείρησης. Δηλαδή πως επικοινωνούν εσωτερικά τα διάφορα τμήματα της μεταξύ τους, αλλά και εξωτερικά πως χτίζεται η σχέση με τους αγοραστές υπάρχοντες και δυνητικούς.

Γ) Πηγές εσόδων (sources of revenue). Οι πηγές εσόδων εξαρτώνται από το τελικό επιχειρηματικό σχέδιο και το πώς θα εφαρμοστεί αυτό. Υπάρχουν πολλές και διάφορες πηγές εσόδων. Ο συνδυασμός πηγών εσόδων δημιουργεί ένα μοντέλο εσόδων (revenue model) και είναι χαρακτηριστικό του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Μερικές από τις διάφορες πηγές εσόδων μπορεί να είναι:

- Διαφήμιση (advertising).

στις υπηρεσίες της ή/και την επισκευή κ.α. Σκοπός είναι ο έλεγχος όλων των φάσεων της συναλλαγής με τον πελάτη, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να 'χτιστεί' καλύτερα η σχέση με αυτόν. Επίσης, δίνει απόλυτο έλεγχο στο επίπεδο της ποιότητας που θέλει η επιχείρηση να προβάλλει προς τα έξω. Έτσι το κόστος παραγωγής μεγαλώνει.

⁸ Πρόκειται για διαμερισμό των εργασιών της επιχείρησης, δηλαδή χρήση μεσαζόντων και ανάθεση σε τρίτους μερών της παραγωγικής διαδικασίας. Για παράδειγμα μια εταιρία που πωλεί προϊόντα μπορεί να αναθέσει τη διαφήμισή της σε διαφημιστική εταιρία και τη διανομή σε εταιρία μεταφορών. Αυτό δίνει περισσότερο 'χώρο' στην επιχείρηση να επικεντρωθεί στο προϊόν/ υπηρεσία της και μόνο, φτάνοντας σε υψηλά επίπεδα ποιότητας. Έτσι το κόστος παραγωγής μειώνεται.

⁹ Είναι θεωρητικά τρεις. Όμως ο αχανής κόσμος του διαδικτύου δίνει αμέτρητες επιλογές, οι οποίες λόγω της εμβρυϊκότητας αυτού του νέου μοντέλου επιχειρείν είναι δύσκολο να καταγραφούν ακόμα και στηρίζονται στη θεωρία του παραδοσιακού επιχειρείν.

¹⁰ Porter M. (1998), "Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" The Free Press

¹¹ Stabell CB., Fjeldstad O.D. (1998), "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks" Strategic Management Journal, vol.:19, pp.: 413-437. Η αρχική ιδέα ανήκει στον James D. Thompson (et. Al. 1967) που όμως ορίστηκε καταλληλότερα από τους Stabell και Fjeldstad.

¹² Timmers P., (1998), "Business Models for electronic Markets", Electronic Markets vol.8, pp.3-8.

- Συνεργασία (affiliation).
- Πρακτορικές προμήθειες (agent commissions- π.χ. διαμεσολάβηση).
- Παροχή αδειοδότησης (licensing/ software licensing- π.χ. χρήση επωνυμίας).
- Παροχή πληροφοριών (information selling)
- Προμήθειες από πωλήσεις (sales commissions).
- Άμεσες πωλήσεις (direct sales).
- Συνδρομές (subscriptions-membership).
- Χορηγίες (sponsorships).
- Τέλη χρήσης (user fees- transaction fees).
- Τέλη τοποθέτησης (posting fees).

Προς το παρόν, το διαδίκτυο έχει δύο κατηγορίες μεγέθυνσης: γρήγορης ανάπτυξης και τους ήδη εγκαθιδρυμένους κολοσσούς. Ελκύει την ανάπτυξη των start-up επιχειρήσεων και επιχειρήσεων μεγάλης δυναμικής με γρήγορη ανάπτυξη. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, υπάρχει η παραδοσιακή διαχείριση και αποτίμηση με προσεκτικά βήματα και ανάπτυξη στις διάφορες αγορές.

Δ) Δυνατότητες και δραστηριότητες (activities and capabilities). Είναι το πώς χρηματοδοτείται η πρόταση αξίας και πόσο πρέπει να κοστολογείται αυτή. Από πού μπορούν να προέλθουν οι πόροι για την ανάπτυξη του προϊόντος/υπηρεσίας αλλά και πόσο πρέπει να πωλούνται ώστε η επιχείρηση να αποκομίσει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος (φυσικά δεν σημαίνει ότι ακριβότερος= καλύτερος).

Οι δραστηριότητες οδηγούν στην αναζήτηση πόρων. Οι δυνατότητες της επιχείρησης υπαγορεύουν ποιο πόροι μπορούν να αποκτηθούν και πότε. Η απόκτηση και χρήση πόρων είναι αυτή που δίνει το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

1.3.2 Μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Σύμφωνα με το IIMA (International Information Management Association)¹³ υπάρχουν τέσσερα μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν:

- Α. Το μοντέλο του αναμεταδότη (communicator model). Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του τύπου είναι η ενδυνάμωση της μετάδοσης της πληροφορίας και του όγκου των πληροφοριών. Όπως σε κάθε παραγωγική διαδικασία, έτσι και εδώ η πληροφορία είναι το προϊόν και η δημιουργία και παροχή της είναι υπό τον έλεγχο της επιχείρησης. Έτσι, ουσιαστικά εξυπηρετεί το ρόλο του διαμεσολαβητή πληροφοριών μέσα σε ένα κλάδο επιχειρηματικό ή μια ολόκληρη αγορά. Η πρόταση αξίας του τύπου αυτού είναι προφανώς η ακρίβεια στην πληροφόρηση των ενδιαφερομένων. Πώς ενισχύεται η πρόταση αξίας; Με διακριτό μάντζμεντ περιεχομένου, με αύξηση υπηρεσιών όπως forums, portals και άλλα. Πώς δημιουργούνται έσοδα για αυτό το μοντέλο; Με έσοδα από διαφημίσεις, χορηγίες, τέλη μελών, τέλη τοποθέτησης, τέλη χρήσης και άλλα. Παραδείγματα: skroutz.gr, taxheaven.gr, news247.gr.
- Β. Το μοντέλο διευκόλυνσης συναλλαγών (transaction facilitator model). Ο τύπος αυτός έχει να κάνει με την παροχή του τόπου ή του σημείου που γίνεται η διαπραγμάτευση μεταξύ των μερών μιας συναλλαγής. Σκοπός είναι η μεγαλύτερη αυτοματοποίηση και ευκολία στις συναλλαγές που δίνει τη δυνατότητα για να αυξηθεί ο όγκος τους. Το μοντέλο αυτό, ενέχει μια σειρά από τεχνολογικές προσαρμογές και προσαρμογές στις

¹³ Communications of IIMA (2006), Journal vol. 6, issue 4. IIMA

δεξιότητες του προσωπικού, που ίσως να είναι πιο δαπανηρές από το παραδοσιακό trading. Η μεγαλύτερη δυσκολία είναι η διατήρηση και αύξηση των μερών που συναλλάσσονται. Πώς ενισχύεται η πρόταση αξίας; Με παροχή υπηρεσιών όπως απευθείας συναλλαγές, βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης πληροφοριών, υπηρεσίες στη φάση της μετά-πώλησης και άλλα. Πώς δημιουργούνται έσοδα για αυτό το μοντέλο; Με έσοδα από άμεσες & έμμεσες συναλλαγές, πρακτορικές/πολυνησιακές προμήθειες χορηγίες διαφημίσεις, τέλη μελών, τέλη τοποθέτησης, τέλη χρήσης και άλλα. Παραδείγματα: e-shops, amazon.com, e-bay, facebook.com.

C. Το μοντέλο του συντονιστή της αλυσίδας αξίας (value chain coordinator model). Ο συντονιστής ειδικεύεται στην προσφορά εργαλείων και υπηρεσιών που θα βελτιώσουν την επιτυχία των συναλλαγών. Ουσιαστικά είναι ο διαμεσολαβητής των αγοραστών- κατασκευαστών ή των πωλητών-πελατών για τη μεσιτεία και την εφοδιαστική αλυσίδα. Πώς ενισχύεται η πρόταση αξίας; Με μάνατζμεντ στο συντονισμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, με μηχανές δυναμικής αναζήτησης τιμών ή άλλων επιλογών (π.χ. δημοπρασίες). Πώς δημιουργούνται έσοδα για αυτό το μοντέλο; Με προμήθεια υπηρεσιών, με προμήθεια λόγω παροχής αδειοδότησης, με τέλη χρήσης/ τοποθέτησης και άλλα. Παραδείγματα: amazon.com, e-bay.com.

D. Το μοντέλο του καταλύτη συνεργασιών. Πρόκειται για ένα τύπο που ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ πωλητή- αγοραστή. Το διαδίκτυο ευνοεί τις συνεργασίες γενικότερα και με τον τρόπο αυτό ωφελούνται και οι δύο πλευρές. Η πρόταση αξίας του τύπου αυτού είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών μέσω της συνεργασίας των συμμετεχόντων (και των αγοραστών). Η πρόταση αξίας ενισχύεται με διευκόλυνση (extranet) επικοινωνίας των συνεργατών, με ειδική ή προσωποποιημένη τιμολόγηση, συνεργατικό σχεδιασμό προϊόντων/ υπηρεσιών ή σχεδιασμό μάρκετινγκ. Πώς δημιουργούνται έσοδα για αυτό το μοντέλο; Με συνδρομές, τέλη χρήσης, χορηγίες, προμήθειες και άλλα. Παράδειγμα, οι εταιρίες του IT κλάδου (Information Technology) όπως η IBM και η Intel.

1.3.3 Παραδείγματα ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Στα τέσσερα προαναφερθέντα μοντέλα μπορούν να ανήκουν οι διάφοροι τύποι του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Ο κάθε τύπος μπορεί να έχει χαρακτηριστικά, όπως πρόταση αξίας, πηγές εσόδων και άλλα από περισσότερα από ένα μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα από τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα ηλεκτρονικού επιχειρείν όπως συναντώνται στο διαδίκτυο:

A) Το ηλεκτρονικό κατάστημα. Το ηλεκτρονικό κατάστημα (e-shop) ίσως είναι το πιο δημοφιλές επιχειρησιακό μοντέλο. Δίνει εύρος στην προσφορά προϊόντων αφού γίνεται διείσδυση σε πολλές αγορές ταυτόχρονα, χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία. Ωφελεί τους καταναλωτές διότι λόγω αυξημένου ανταγωνισμού οι τιμές συνήθως πιέζονται προς τα κάτω, ενώ οι πληροφορίες που μπορούν να αντλήσουν είναι πληρύτερες. Μια επιχείρηση μπορεί ταυτόχρονα να διατηρεί και φυσικό και ηλεκτρονικό κατάστημα. Παραδείγματα τύπων e-shop: amazon.com (μη φυσικό κατάστημα), Πλαίσιο (plaisio.gr), sportsdirect, - και φυσικό και ηλεκτρονικό κατάστημα. Εδώ ανήκουν και τα online shopping malls.

Ακόμα, υπάρχουν τα ηλεκτρονικά καταστήματα που απευθύνονται σε επαγγελματίες μόνο. Ίσως να θεωρείται ξεχωριστό μοντέλο αλλά εμπίπτει στην κατηγορία του ηλεκτρονικού καταστήματος. Είναι τα λεγόμενα e-procurements (ηλεκτρονική 'προμήθευση').

Β) Ηλεκτρονικές δημοπρασίες: Οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auctions) έχουν αυξανόμενη ζήτηση, όσο αυξάνεται και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Από τη μια αποτελούν κομμάτι των παραδοσιακών δημοπρασιών, ενώ από την άλλη δίνουν βήμα σε καταναλωτές να πωλούν προϊόντα εύκολα και γρήγορα σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου. Προκύπτουν οφέλη για τους προμηθευτές, που όπως τα e-shops, υπάρχει μειωμένο κόστος διάθεση εμπορευμάτων. Για τους καταναλωτές φυσικά είναι οι χαμηλές τιμές και η ποικιλία στην αναζήτηση προϊόντων. Η πιο γνωστή επιχείρηση στην κατηγορία αυτή είναι το e-bay. Επίσης υπάρχουν ηλεκτρονικά και γνωστοί οίκοι δημοπρασιών που απευθύνονται σε συγκεκριμένο κοινό.

Γ) Ηλεκτρονικές κοινότητες: Οι ηλεκτρονικές κοινότητες (portals) παρέχουν στους επισκέπτες τους μαζεμένες πληροφορίες σε έναν ιστότοπο. Παράδειγμα η yahoo.com που είναι πάροχος e-mail, παρέχει ροή ειδήσεων, πληροφορίες χρηματιστηρίου, ενημέρωση για τον καιρό, shopping mall, μηχανή αναζήτησης στο internet κ.α.

Δ) Ηλεκτρονικές μηχανές αναζήτησης τιμών: Αυτού του είδους μοντέλα επιχειρήσεων διεξάγουν για τον καταναλωτή μια σύγκριση υπηρεσιών/ προϊόντων με παρέχοντάς του όλες τις αναγκαίες πληροφορίες (comparison pricing). Παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης είναι η skrutz.gr που παρέχει σύγκριση τιμών και δίνει απευθείας πληροφορίες για τα ηλεκτρονικά καταστήματα. Η αξιοπιστία της, την κάνει επισκέψιμη από χιλιάδες χρήστες καθημερινά. Υπάρχει και ο μικτός τύπος όπως για παράδειγμα το ταξιδιωτικό site trivago.gr που από τη μία παρέχει σύγκριση τιμών και από την άλλη πουλάει πακέτα των συγκρινόμενων αυτών υπηρεσιών.

Ε) Οι συνεργατικές πλατφόρμες: Οι συνεργατικές πλατφόρμες (collaboration platforms) παρέχουν ένα σύνολο εξειδικευμένων υπηρεσιών που αντλούνται από επαγγελματίες, επιστημονικό προσωπικό και άλλους φορείς. Παραδείγματα είναι forums μηχανικών, λογιστών κ.α.

ΣΤ) Αγορά τρίτου φορέα: Η αγορά τρίτου φορέα (third party marketplace) αφορά επιχειρήσεις που αναθέτουν την ηλεκτρονική τους παρουσία στη διαχείριση ενός τρίτου φορέα. Είναι ουσιαστικά ένα είδος υπεργολαβίας για την ηλεκτρονική δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Παράδειγμα είναι η εταιρία e-food.gr που παρέχει διαδικτυακή παρουσία σε μια επιχείρηση διανομής γευμάτων, χωρίς να χρειάζεται η επιχείρηση αυτή να διατηρεί ξεχωριστό ιστότοπο.

Σε αυτή την κατηγορία μπορεί να προστεθεί και ο πάροχος υπηρεσιών αλυσίδας αξιών (value chain service provider). Είναι η συμπληρωματική τάση για τους στην αγορά τρίτου φορέα και περιλαμβάνει υπηρεσίες όπως ηλεκτρονικές πληρωμές (π.χ. τράπεζες), την εφοδιαστική αλυσίδα (π.χ. DHL) κ.α.

Ζ) Μεσιτεία πληροφοριών (information brokerage). Γνωστή σε όλους η μηχανή αναζήτησης της google. Επίσης μεσιτεία πληροφοριών προσφέρουν τα κυβερνητικά site, portals.

Η) Ηλεκτρονική τραπεζική (e-banking). Αφορά μόνο τις τράπεζες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρουν σε επιχειρήσεις και καταναλωτικό κοινό.

1.4 ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ E-BUSINESS

1.4.1 Ασφάλεια ηλεκτρονικών συναλλαγών

Αναμφίβολα, από τα πιο σημαντικά θέματα στο σχεδιασμό του ηλεκτρονικού επιχειρείν μετά την απόδοση, είναι η ασφάλεια των συναλλαγών στο διαδίκτυο. Υπεύθυνη είναι η επιχείρηση για την εγκυρότητα των παρεχόμενων πληροφοριών. Ο όγκος του διαδικτύου, τα πρωτόκολλα λειτουργίας του, η ανωνυμία, η εύκολη και απεριόριστη προσβασιμότητα είναι λόγοι ανασφάλειας για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Έτσι η κάθε επιχείρηση με ηλεκτρονική δραστηριότητα πρέπει να έχει ορισμένα στάνταρ όσο αφορά την ασφάλεια των συναλλαγών και την προστασία των πελατών της.

Οι τύποι κινδύνων που αντιμετωπίζονται όσο αφορά τις ηλεκτρονικές συναλλαγές είναι:

A) Είτε ο πελάτης είτε η επιχείρηση να αρνηθούν την παραγγελία του προϊόντος (π.χ. να μην υπάρχει απόθεμα ή να αλλάξει γνώμη ο πελάτης).

B) Η παραγγελία να αποσταλεί σε λάθος μέρος ή να γίνει λάθος αποστολή προϊόντων στον πελάτη.

Γ) Να μην λάβει η επιχείρηση την πληρωμή, ενώ ο πελάτης να ισχυρίζεται ότι την έχει κάνει.

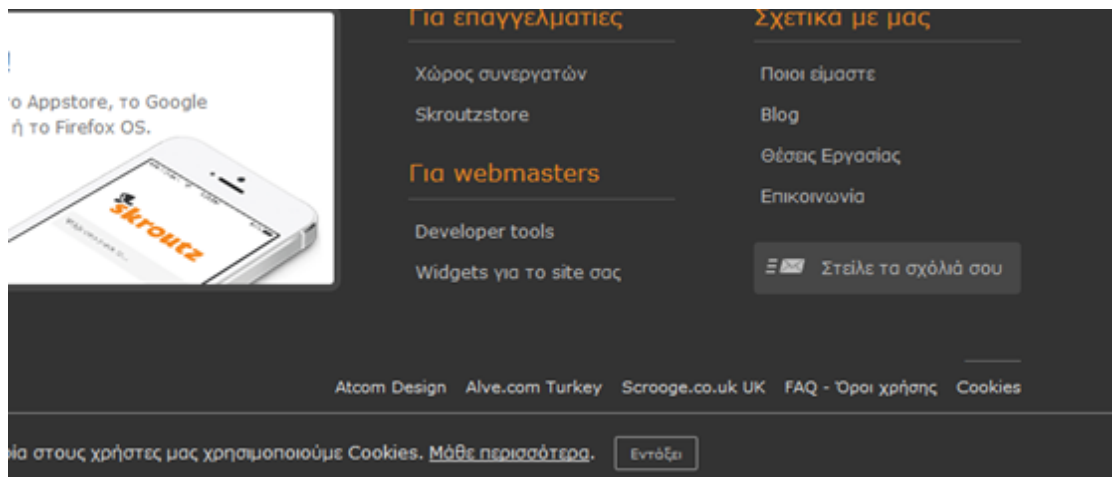
Για αυτούς τους τύπους προβλημάτων πρέπει να έχει μεριμνήσει η επιχείρηση να υπάρχει α) εμπιστευτικότητα και ασφάλεια των χρηστών/πελατών της και β) ασφάλεια δεδομένων και αυθεντικότητα πληροφοριών.

1.4.2 Εμπιστευτικότητα και Ασφάλεια χρηστών/ πελατών

Σε κάθε ηλεκτρονική συναλλαγή, η επιχείρηση είναι δυνατόν να συλλέξει πληροφορίες και προσωπικά στοιχεία του πελάτη, όπως διεύθυνση, αριθμός τραπεζικής κάρτας (μαζί με το pin), αφμ, αριθμός ταυτότητας, τηλέφωνο, e-mail κ.α. Από τη μία υπάρχει η νομοθεσία περί προστασίας προσωπικών δεδομένων την οποία πρέπει να σέβεται η επιχείρηση. Από την άλλη, είναι σοβαρό θέμα εμπιστοσύνης του πελάτη προς την επιχείρηση το να γνωρίζει πως προστατεύονται τα προσωπικά του δεδομένα.

Αυτό αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους. Οι πιο συνηθισμένοι είναι οι εξής:

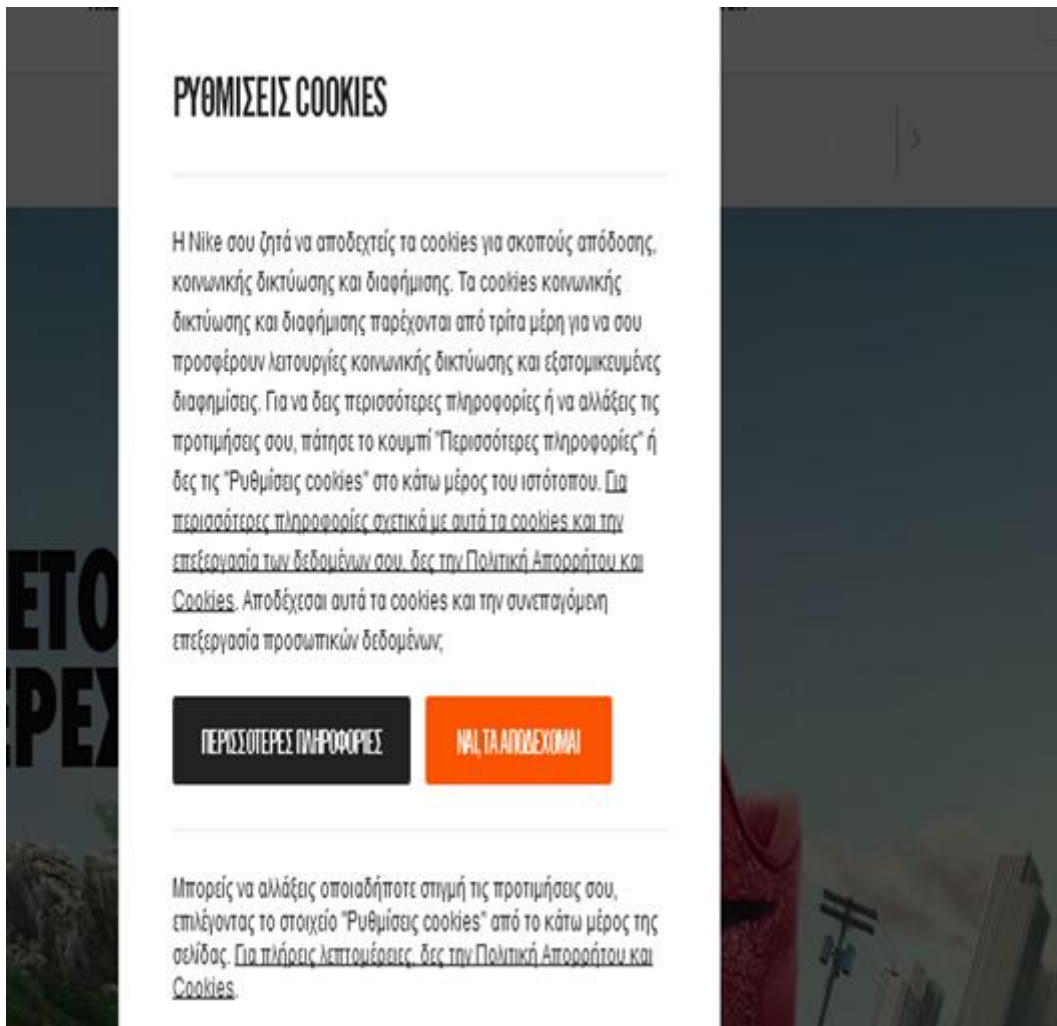
-Ένα νομικά συμβατό κείμενο το λεγόμενο «όροι χρήσης» (terms of use) το οποίο ενημερώνει τον πελάτη για τους όρους που τηρούνται κατά την πλοήγηση στην ιστοσελίδα της επιχείρησης και αναγράφονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τόσο των πελατών όσο και της επιχείρησης. Στην παρακάτω εικόνα, φαίνεται μια τυπική οργάνωση ιστότοπου με τις απαραίτητες υπερ-συνδέσεις (link) ώστε να μπορεί ο χρήστης να ενημερωθεί για τους όρους χρήσης (κάτω δεξιά).



Εικόνα 2. Όροι χρήσης και άλλα link

Πηγή: skrutz.gr [ιστότοπος]

-Τα “cookies”. Τα cookies ή άλλοι παρόμοιοι ‘ιχνηλάτες’ είναι αρχεία τα οποία αποστέλλονται από τον ιστότοπο στο πρόγραμμα πλοήγησης του χρήστη. Αποθηκεύουν πληροφορίες που έχουν εκ των προτέρων κριθεί απαραίτητα για το χρήστη. Χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων για σκοπούς διαφήμισης, ενίσχυσης απόδοσης και χωρητικότητας. Πολλοί ιστότοποι δεν επιτρέπουν τις on-line πληρωμές χωρίς την αποδοχή των cookies από τον χρήστη. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται η το μήνυμα της ιστοσελίδας όπου ζητάει την ενεργοποίηση των cookies από τον χρήστη πριν αρχίσει την περιήγησή του.



Εικόνα 3. Άδεια για ενεργοποίηση των cookies

Πηγή: Nike.com [ιστότοπος]

Βάση νομοθεσίας (οδηγία Ευρωπαϊκής Ένωση 2002/58/EK) η επιχείρηση πρέπει να τηρεί κάποιες προδιαγραφές στην προστασία των προσωπικών δεδομένων. Συνηθίζεται στο κάτω μέρος κάθε ιστότοπου να υπάρχουν ευδιάκριτα οι όροι χρήσης, cookies ή/και άλλες ρυθμίσεις απορρήτου και η επεξήγηση τους.

Επίσης, όπου κρίνεται απαραίτητο υπάρχει η λειτουργία αναδυόμενης (pop-up) συγκατάθεσης (με τρόπο ώστε να μην αφήνεται ο χρήστης να προχωρήσει παρακάτω). Αυτό συναντάται για παράδειγμα σε ιστότοπους όπου κρίνεται απαραίτητο η σκιαγράφιση προφίλ του πελάτη (π.χ. site αλκοολούχων ποτών, δημιουργία λογαριασμού σε μέσο κοινωνικής δικτύωσης).

1.4.3 Αυθεντικότητα πληροφοριών και Ασφάλεια δεδομένων

Με τον όρο 'αυθεντικότητα πληροφοριών' νοείται: α) η αυθεντικότητα στην ασφάλεια των πληροφοριών, β) η ακεραιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών και γ) η διαθεσιμότητα των πληροφοριών

Α) Αυθεντικότητα στην ασφάλεια των πληροφοριών: είναι μια διαβεβαίωση ότι η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται από τις πλευρές που ισχυρίζονται ότι γίνεται. Η διπλή αυτή διαδικασία (επιχείρηση- πελάτης) συνήθως λύνεται με μια απλή επιβεβαίωση

ταυτότητας (π.χ. username + password). Σε απλούστερες διαδικασίες χρησιμοποιείται ένα ακόμη πιο απλό σύστημα επαλήθευσης, το λεγόμενο 'captcha'.

Καμιά φορά βέβαια ο πελάτης χρήσης δεν γλιτώνει από τα λεγόμενα spam e-mail, αν και πάλι υπάρχουν τρόποι να 'μπλοκάρει' μια συγκεκριμένη ενοχλητική δραστηριότητα, ή χρησιμοποιεί ένα απλό anti-virus πρόγραμμα. Για, μια επιχείρηση είναι λίγο πιο πολύπλοκα τα πράγματα. Επειδή υπάρχουν ανησυχίες για διάφορα θέματα (ιοι-viruses, spyware, malware, υποκλοπή δεδομένων, χάκερς-hackers) που προκαλούν τεράστια θέματα ασφάλειας, πιο επικίνδυνα απ'ότι αυτά σε έναν μεμονωμένο χρήστη, χρησιμοποιούνται υποδομές όπως αυτές των Δημοσίων Κλειδιών (Public Key Infrastructures), Ψηφιακά Πιστοποιητικά (Digital Certificates) και ασφαλής κρυπτογράφηση (Secure Socket Layers).

Β) Ακεραιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών: Εδώ θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι η 'ειλικρίνεια' των παρεχόμενων πληροφοριών με κυριολεκτικούς όρους πληροφορικής σημαίνει ότι τα δεδομένα παραμένουν αμετάβλητα όταν αποθηκεύονται ή αναμεταδίδονται και δεν αλλοιώνονται. Είναι η ειλικρίνεια της πληροφορίας. Για παράδειγμα αυτό που βλέπει ο χρήστης σε μια φωτογραφία, είναι όντως αυτό. Όχι, μοντάζ, όχι κάτι διαφορετικό. Επίσης, έχει να κάνει με 'λάθη' περιγραφικά. Δηλαδή ένα προϊόν κοστίζει 50,00€ (πενήντα) και όχι 5000€ (λάθος υποδιαστολή) στο check-out.

Γ) Διαθεσιμότητα των πληροφοριών: Δεν νοείται προσπάθεια για την ασφάλεια και προστασία των δεδομένων, εάν αυτά δεν είναι διαθέσιμα συνεχώς. Ειδικά στη σημερινή όπου το ασύρματο ίντερνετ δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον χρήστη να έχει πρόσβαση οποιαδήποτε ώρα της μέρας στον ιστότοπο. Διαθέσιμες πληροφορίες σημαίνει μεγάλης και βέλτιστης απόδοσης προγραμματισμός και υλικό (software & hardware). Σημαίνει, εξισορρόπηση όγκου δεδομένων από τους διακομιστές (servers), ενημέρωση (update) του ιστότοπου με οποιαδήποτε νέα πληροφορία χωρίς να χρειάζεται να διακοπεί η λειτουργία του.

1.5 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

1.5.1 Εισαγωγή

Είναι αυτονόητο ότι με την αύξηση των χρηστών του διαδικτύου, αυξάνεται και ο αριθμός των ατόμων που κάνουν αγορές μέσω διαδικτύου. Όλο και μικρότερες γενιές μαθαίνουν να χειρίζονται τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το ίντερνετ. Δηλαδή, ουσιαστικά το διαδίκτυο είναι μια δεξαμενή δυνητικών πελατών τωρινών και μελλοντικών. Χρησιμοποιώντας λοιπόν μια επιχείρηση το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων μπορεί να επιτύχει στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Όμως, όπως σε κάθε επιχειρηματικό εγχείρημα, υπάρχουν ευκαιρίες και κίνδυνοι.

1.5.2 Ευκαιρίες

Καταργεί τα γεωγραφικά σύνορα: Κυριολεκτικά μπορεί οποιοσδήποτε και οπουδήποτε στον κόσμο να γίνει πελάτης. Η γεωγραφική εμβέλεια μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι απεριόριστη, όπου υπάρχει σύνδεση με το διαδίκτυο.

Ευελιξία: Ο κάθε χρήστης μπορεί να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά, η κάθε αγορά (γεωγραφικά) μπορεί να αντιμετωπίζεται ξεχωριστά και μια ηλεκτρονική επιχείρηση μπορεί να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που ίσως να μην μπορούσε να παρέχει σε ένα φυσικό κατάστημα. Επίσης, ειδικά για επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, υπάρχουν εξειδικευμένα προγράμματα (π.χ. σε απλή μορφή το GoogleAnalytics) που βοηθούν

στην κατανόηση των καταναλωτικών μοτίβων και σαν συνέπεια την αναπροσαρμογή του μάρκετινγκ και γενικά της συνολικής διαχείρισης (management).

Κόστος: Φυσικά το κόστος συντήρησης ενός φυσικού καταστήματος είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από αυτό ενός ηλεκτρονικού. Συνήθως απαιτούνται λιγότεροι υπάλληλοι, μικρότεροι λογαριασμοί και σε περιπτώσεις καλού συστήματος μεταφοράς (logistics) δεν απαιτείται η διατήρηση αποθήκης. Ακόμη και σαν προμηθευόμενη η ηλεκτρονική επιχείρηση, μπορεί να λειτουργήσει σαν ηλεκτρονικός πελάτης, να εξετάσει και να βρει οικονομικότερους ή/και ποιοτικότερους προμηθευτές σε όλο τον κόσμο.

Πολύ σημαντικό για τον πελάτη, είναι η μείωση του κόστους συναλλαγών (εάν πληρώνει ηλεκτρονικά).

Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας που προκύπτουν από διατήρηση προφίλ σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. facebook) όπου μεταξύ άλλων οι ίδιοι οι πελάτες γίνονται διαφημιστές της επιχείρησης. Επίσης, δεσμοί με μεγάλες εταιρίες όπως ebay, amazon, skroutz κ.α. δίνουν επιπρόσθετο κύρος.

1.5.3 Κίνδυνοι

Αφθονία και εμβέλεια: Το ηλεκτρονικό επιχειρείν δρα μεταξύ της αφθονίας πελατών και της γεωγραφικής εμβέλειας, αλλά και μεταξύ της αφθονίας ανταγωνιστών και της αβεβαιότητας. Ο μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών σίγουρα είναι αντικίνητρο στο ηλεκτρονικό επιχειρείν ειδικά (με όρους μανάτζμεντ) εάν δεν υπάρχει συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απρόσωπη διάσταση του διαδικτύου κάνει την ηλεκτρονική επιχείρηση εύκολο στόχο (sitting duck) σε κακόβουλες επιθέσεις (π.χ. χάκερ, ψευδείς παραγγελίες, εύκολη δυσφήμιση κ.α.). Η έκθεση σε κοινωνικά μέσα δικτύωσης και καμία φορά η στρατηγική των spam e-mail ενδέχεται να εκνευρίσει και να αποθαρρύνει τον πελάτη.

Οι στρατηγικές μάρκετινγκ διαφέρουν αρκετά με αυτές των φυσικών καταστημάτων και είναι πολύ συχνές οι περιπτώσεις που μια ηλεκτρονική επιχείρηση 'χάνεται' στον βωμό του pay-per-click (η επιχείρηση έχει έσοδα από την επισκεψιμότητα κάτι που ίσως την παρεμβάλει από την πραγματική της παραγωγική διαδικασία π.χ. ειδησεογραφικά site που γίνονται 'κίτρινα' και χάνουν το κύρος τους).

Κρυφά Κόστη: Είναι εύκολη η δράση ενός ηλεκτρονικού καταστήματος και το ξεκίνημα ίσως φαντάζει οικονομικό. Όμως, δεν πρέπει να ξεχνιέται ότι οι κίνδυνοι είναι εκτός από συναλλακτικοί και συστημικοί (συστήματος). Δηλαδή, η επιχείρηση πρέπει να προνοεί για να υπάρχει εμπιστευτικότητα, ασφάλεια στα προσωπικά δεδομένα και στις συναλλαγές (συστήματα SSL-secure sockets location κ.α.). Αυτά κοστίζουν στην επιχείρηση. Επίσης, η δημιουργία και συντήρηση site κοστίζει, καθώς και η αναβάθμιση του. Η εμβέλεια μπορεί να είναι απεριόριστη, αλλά συμφέρει να αποσταλεί π.χ. ένα κινητό στην άλλη άκρη της γης;

Τέλος, κάτι που ίσως δεν φαντάζει σαν πρόβλημα, το web hosting μπορεί να καταστρέψει την ηλεκτρονική επιχείρηση (web hosting: η δραστηριότητα του να παρέχεται αποθηκευτικός χώρος και πρόσβαση στον δικτυακό τόπο- site). Ένας ελαττωματικός server, μια λανθασμένη διαχείριση όγκου πληροφοριών, απρόβλεπτα υψηλή επισκεψιμότητα μπορούν να 'ρίξουν' τον ιστότοπο και αυτό είναι στα μάτια του καταναλωτή μεγάλο σφάλμα.

1.5.4 Το e-business στην Ελλάδα

Εντός συνόρων η Ελλάδα βρίσκεται πίσω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σύμφωνα με την ετήσια έρευνα του ELTRUN του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Καταρχήν αναφέρεται ότι το 2014, όσο αφορά την διείσδυση της χρήσης του διαδικτύου (η χρήση του ίντερνετ) η Ελλάδα είναι στο 56% έναντι του ευρωπαϊκού μέσου όρου που είναι στο 68%. Επίσης, η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι στο 35% των χρηστών στο μέσο όρο της Ευρώπης το 70%. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό αυτό είναι κατά 25% αυξημένο από την προηγούμενη χρονιά. Τέλος, η χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking) γίνεται από το 11% των χρηστών του διαδικτύου στην Ελλάδα. Πάλι κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Για το έτος 2015, οι καθηγητές Δουκίδης Γεώργιος και Φραιδάκη Κατερίνα στην έκθεση της ετήσιας έρευνας του ELTRUN αναφέρουν:

«...Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου B-C το 2015 σε σχέση με το 2014, είναι εμφανής με βάση τα παρακάτω στοιχεία:

- Υπάρχει μια συνολική αύξηση 5% όσον αφορά τον αριθμό των προϊόντικών κατηγοριών που αγοράστηκαν online.
- Για το 25% των online αγοραστών οι αγορές μέσω internet αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία (πάνω από το 50%) των συνολικών τους αγορών. Το 2014 αυτό συνέβη μόνο για το 9% των online αγοραστών.
- Οι αγορές από Ελληνικά sites αντιπροσωπεύουν το 65% των online αγορών τους από το 60% που ήταν το 2014.
- Η μέση αξία των online αγορών ανά καταναλωτή αυξήθηκε κατά 10% σε σχέση με το 2014.
- Το 43% αναφέρουν ότι οι online αγορές θα αυξηθούν το 2016 σε σχέση με το 2015, ενώ μόλις το 19% αναφέρει το αντίθετο
- Διαμορφώνεται πλέον μια ξεκάθαρη πολυκαναλική (multichannel) συμπεριφορά αφού το 33% των offline αγορών το κάνουν αφού κάνουν αναζήτησή στο internet, ενώ το 16% των online αγορών το κάνουν αφού επισκεφθούν φυσικά καταστήματα.

Άλλα σημαντικά ευρήματα της έρευνας περιλαμβάνουν:

- Οι τρεις κύριοι λόγοι πραγματοποίησης online αγορών σχετίζονται με τιμές/προσφορές αφού αναφέρθηκαν στις πρώτες θέσεις: η εύρεση καλύτερων τιμών (66%), η άμεση σύγκριση προϊόντων/τιμών (53% από 39% το 2014), η εύκολη εύρεση προσφορών (38% από 30% το 2014).
- Τα βασικά χαρακτηριστικά των ηλεκτρονικών καταστημάτων που επηρεάζουν θετικά την εμπιστοσύνη τους και τους κερδίζουν ως πελάτες καλύπτουν πλέον ένα ευρύ φάσμα και είναι: ο ασφαλής τρόπος πληρωμής από γνωστό φορέα (46%), χαμηλές τιμές και προσφορές (42%), εύχρηστο και γρήγορο στην πλοήγηση site (37%), ξεκάθαρους όρους χρήσης (35%), καλές κριτικές σε sites/blogs (32%) στις τρεις πρώτες θέσεις.
- Οι κύριες πηγές πληροφόρησης πριν αγοράσουν online είναι πλέον τα ψηφιακά κανάλια με τις ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών (72% από 63% το 2014), τα websites των εταιριών (62%) και τα review pages (52%).
- Χρησιμοποιούν ευρέως τα social media αφού το 41% κάνουν like σε κάποια μάρκα προϊόντος αλλά η επίδραση τους στην αγοραστική συμπεριφορά είναι ακόμη περιορισμένη αφού μόνο το 23% είναι πιθανόν να αγοράσει ένα προϊόν που ακολουθεί στα social media.
- Αρχίζει να εμφανίζεται ξεκάθαρα η τάση αξιοποίησης των κινητών στο

ηλεκτρονικό εμπόριο αφού το 32% αναφέρει ότι χρησιμοποιεί *applications* για την διευκόλυνση των αγορών τους, ενώ το 11% κάνει *download applications* που αφορούν προωθητικές ενέργειες προϊόντων.

- Παραμένει το πρόβλημα με την μεταφορά προϊόντων που παραγγέλνουν *online* αφού το 19% αναφέρει ότι τα έξοδα αποστολής αντιπροσωπεύουν συνήθως μεγάλο ποσό σε σχέση με τη αξία του προϊόντος, αλλά σε μικρότερη έκταση αφού το αντίστοιχο ποσοστό το 2014 ήταν 24%.

Αξίζει να σημειωθεί πως στην ετήσια έκθεσή του η υπηρεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφέρει ότι υπάρχουν 313 εκατομμύρια καταναλωτές μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου (B2C). Αυτοί ξόδεψαν περίπου 413 δισεκατομμύρια ευρώ στις αγορές τους το 2014, ποσό το οποίο είναι αυξημένο κατά 14,3% σε σχέση με το 2013. Στην ίδια έρευνα αναφέρεται πως αντίστοιχα το ποσό που δαπανήθηκε από τους καταναλωτές ήταν 1,462 τρις δολάρια παγκοσμίως, σημειώνοντας αύξηση 24%.

Αν και μόνο στην Ευρώπη υπάρχουν πάνω από 715 χιλιάδες ηλεκτρονικά καταστήματα, είναι προφανές πως με τέτοια θεαματική αύξηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν δεν μπορεί να αφήσει πίσω τους Έλληνες επιχειρηματίες. Μεταξύ άλλων η δυσμενής οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα τους κάνει να ψάχνουν νέες αγορές για να προωθήσουν τα προϊόντα τους και το ηλεκτρονικό επιχειρείν το κάνει αυτό εύκολο. Βοηθάει επίσης, η δασμολογική και τελωνειακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφήνει ελεύθερη τη διαμετακόμιση (μετακίνηση) εμπορευμάτων ελεύθερα εντός συνόρων της Ε.Ε. και παράλληλα προστατεύει δασμολογικά τις ανταγωνιστικές εισαγωγές από τρίτες χώρες (δηλαδή χώρες εκτός Ε.Ε.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημιουργία του ηλεκτρονικού επιχειρείν θέλει τις επιχειρήσεις να οργανώσουν τις στρατηγικές τους με σκοπό την κάλυψη της προσφοράς και της ζήτησης. Η νέα πραγματικότητα του ηλεκτρονικού επιχειρείν, φέρει τον επανασχεδιασμό των πρακτικών πώλησης και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών, δηλαδή αλλαγή του τρόπου διαχείρισης (management). Το μεταλλασσόμενο είδος μανάτζμεντ, το ηλεκτρονικό μανάτζμεντ χρησιμοποιεί την ισχύ του όγκου της τεχνολογίας των πληροφοριών (IT) και του διαδικτύου σε συνδυασμό με τις δυνάμεις της αγοράς. Αυτό επιτρέπει να γίνει ακόμα πιο αποτελεσματική και αποδοτική μια επιχείρηση.

Η ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν, έχει επιτρέψει την ανάπτυξη πολλών και ποικίλων επιχειρηματικών μοντέλων. Έτσι ένας διαχειριστής καταρχήν πρέπει να εντοπίσει το μοντέλο της επιχείρησης που της ταιριάζει (ή να το προσαρμόσει) και εν συνεχεία να προχωρήσει στον επανασχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Εξάλλου, μανάτζμεντ είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για να επιτύχουν οι στόχοι της επιχείρησης. Όπως αναφέρει ο Nickels G.W.¹⁴ (et. Al. 1990), οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν έλεγχο πάνω στο πόσο κοντά μένουν στους στόχους τους, και πως (αν χρειαστεί) πρέπει να λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.

Η δυνατότητα επιβίωσης και φυσικά οι μεγάλες ευκαιρίες είναι που κάνουν τις παραδοσιακές επιχειρήσεις να στρέφονται στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Ο Chaffey D.¹⁵ (et. Al. 2004) αναφέρει ότι το μανάτζμεντ αλλάζει. Οι βασικές πτυχές της αλλαγής αυτής είναι η αγορά (διαδικτυακή), τα επιχειρηματικά μοντέλα, η οργανωτική δομή, η κουλτούρα (χρήστες- μέσα κοινωνικής δικτύωσης κτλ) και φυσικά αλλαγές στις υποδομές (τεχνολογικές κυρίως). Μόνο έτσι η οργάνωση μιας επιχείρησης θα είναι ευέλικτη και θα ανταποκρίνεται στην πλέον ανταγωνιστική διαδικτυακή αγορά. Άρα, οι στόχοι μιας επιχείρησης θα είναι να μεταβεί από το απλό ηλεκτρονικό επιχειρείν, στο επιτυχές αποτέλεσμα, δηλαδή αλλαγή τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Σύμφωνα με τον Chaffey (2005)¹⁶ οι επιχειρήσεις μπορούν να καθορίσουν τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού επιχειρείν τους χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο ωριμότητας πέντε σταδίων (5 stage capability maturity model CMM). Έτσι, μπορούν να συγκριθούν και με άλλους οργανισμούς. Τα πέντε αυτά στάδια είναι η απρογραμμάτιστη διαχείριση, η διάχυτη διαχείριση, η κεντρική διαχείριση, η αποκεντρωμένη λειτουργία, η ολοκλήρωση και η βελτιστοποίηση.

Παρακάτω περιγράφεται η εξέλιξη του μανάτζμεντ και της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις θα αναφερθεί ο όρος 'οργάνωση' αντί για επιχείρηση. Ο απλός, λόγος είναι ότι το μανάτζμεντ δεν αφορά μόνο τις καθαυτό επιχειρήσεις που έχουν σκοπό το κέρδος αλλά όλους τους οργανισμούς (κυβερνητικοί, ΜΚΟ κτλ.). Οι αρχές και οι στρατηγικές του μανάτζμεντ διέπουν όλο το φάσμα των οργανώσεων που λειτουργούν μεθοδικά προς ένα σκοπό. Σκοπός των

¹⁴ Nickels G. William (1990): "*Understanding Business*", Irwin Professional Publishing; 2nd edition

¹⁵ Chaffey D. (2004): "*Business Information Management: Improving Performance Using Information Systems*", Financial Times/ Prentice Hall; 1st edition

¹⁶ Chaffey D. & E-consultancy (2005): "*Managing an E-commerce team Integrating digital marketing into your organization*", www.e-consultancy.com

παραγράφων 2.2 και 2.3 είναι να τονιστεί η διεργασία λήψης αποφάσεων για τους οργανισμούς με έμφαση στο ηλεκτρονικό επιχειρείν (είτε δρουν οι οργανισμοί μόνο ηλεκτρονικά, είτε με μικτό τρόπο)

2.2 ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.2.1 Η εξέλιξη του μάνατζμεντ.

Σε ένα μεγάλο βαθμό η απόδοση μια οργάνωσης οφείλεται στον τρόπο όπου γίνεται διανομή πόρων και στην προσαρμοστικότητα του κάθε μάνατζερ στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Όσο αφορά τους πόρους, αυτοί εκτός από πρώτες ύλες και τεχνολογία είναι και το ανθρώπινο δυναμικό μιας οργάνωσης. Επίσης, οι μεταβαλλόμενες συνθήκες που αντιμετωπίζει η οργάνωση είναι οι αλλαγές στην τεχνολογία, ο ανταγωνισμός, η διεθνής συγκυρία και άλλα. Για να επιτύχει μια οργάνωση, χρειάζεται να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική. Δηλαδή να χρησιμοποιεί μεν άριστα τους πόρους της αλλά και να μεγιστοποιεί τα οφέλη της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχίας είναι η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της οργάνωσης με την παράλληλη άριστη κατανομή πόρων.

Οι προκλήσεις του σύγχρονου μάνατζμεντ είναι πολλές και επηρεάζεται κυρίως από τρεις παράγοντες:

A) Πρώτον, όπως αναγράφηκε παραπάνω είναι η διανομή πόρων και η προσαρμοστικότητα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μεταβολή σημαίνει ρίσκο για μια οργάνωση και αυτό δημιουργεί αβεβαιότητα.

B) Δεύτερος παράγοντας είναι η εξυπηρέτηση πελατών. Με την ευρεία έννοια η εξυπηρέτηση του πελάτη δεν τελειώνει όταν αυτός χρησιμοποιήσει το προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία της οργάνωσης. Το ζητούμενο είναι να αποκτήσει ο πελάτης μακροχρόνια αφοσίωση με την οργάνωση. Το ίδιο ισχύει και για τους εργαζόμενους της ίδιας της οργάνωσης οι οποίοι πρέπει να είναι 'πιστοί' στο στόχο και την καθοδήγηση που τους δίνεται από τον μάνατζερ.

Γ) Ο τρίτος παράγοντας είναι η επιχειρησιακή ηθική. Με τον όρο αυτό νοείται η δεοντολογία και η ηθική που πρέπει να διέπει μια οργάνωση. Είναι οι αξίες και τα πρότυπα που θεωρούνται απαραίτητα από τα άτομα τόσο εσωτερικά (π.χ. ομάδες εργαζομένων), όσο και εξωτερικά (π.χ. μέτοχοι, καταναλωτές, κοινωνικό σύνολο). Ένα ιδιαίτερα σημαντικό και λεπτό θέμα, αφού με την ευκολία διείσδυσης και συνεργασίας που προσφέρεται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, μια οργάνωση μπορεί να αντιμετωπίσει ποικίλες δυσκολίες. Για παράδειγμα, στην Αμερική ποιος θα φανταζόταν το 1960, ότι σήμερα θα παράγοντας μεγάλο μέρος των πλαστικών παιχνιδιών θα παράγονταν στο Βιετνάμ; Ποιος, θα φαντάζονταν ότι εταιρίες κολοσσοί όπως η Microsoft και η Cisco, θα είχαν τεράστια εργοστάσια παραγωγής στην Κίνα;

2.2.2 Ο μάνατζερ

Ο μάνατζερ είναι αυτός που έχει μια τυπική εξουσία σε ανθρώπινο δυναμικό και διαχείριση πόρων μέσα στην οργάνωση. Ουσιαστικά, διακρίνονται τρία είδη μάνατζερ. Ο στρατηγικός μάνατζερ, όπου είναι και υπεύθυνος για όλη την οργάνωση, ο μάνατζερ τακτικής, όπου είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της στρατηγικής σε συγκεκριμένους στόχους και δραστηριότητες. Τέλος, είναι και ο κοινός μάνατζερ, ο επιχειρησιακός, όπου είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη του τμήματός του.

Ο ρόλος του μάνατζερ στο διαδικτυακό μάνατζμεντ δεν διαφέρει από το παραδοσιακό μάνατζμεντ στη στοχοθεσία. Όλα τα είδη μάνατζμεντ εμπίπτουν στις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ (5 functions of management):

A) Σχεδιασμός (planning): Το πώς δηλαδή θα επιτευχθεί ένας στόχος. Πρόκειται για την χαρτογράφηση της αγοράς και της επιχείρησης ώστε να βρεθεί η κατάλληλη ευκαιρία. Για παράδειγμα, έστω ότι ο στόχος είναι η αύξηση των πωλήσεων. Η δουλειά του μάνατζμεντ είναι να δει εάν η αγορά μπορεί να δεχθεί περισσότερο προϊόν και εάν η επιχείρηση μπορεί να το παράγει.

B) Οργάνωση (organizing): Αφού υπάρχει σχεδιασμός, θα υπάρξει και σχέδιο. Σε αυτή την περίπτωση ο σκοπός του μάνατζμεντ είναι να "μοιράσει" τις αρμοδιότητες και να οργανώσει τους αρμόδιους έτσι ώστε να πετύχει το πλάνο. Έστω για παράδειγμα ο στόχος είναι να αυξηθούν οι πωλήσεις και το σχέδιο είναι να ανοιχθεί ένα ηλεκτρονικό κατάστημα. Σκοπός του μάνατζμεντ εδώ είναι να αποφασίσει ποια προϊόντα θα πωλούνται μέσα από αυτό.

Γ) Στελέχωση (staffing): Ρόλος του μάνατζμεντ σε αυτή την περίπτωση είναι η επαρκής και σωστή στελέχωση των τμημάτων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η επιλογή του κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού για τις κατάλληλες θέσεις. Έστω στο προαναφερόμενο παράδειγμα με το πλάνο της εκκίνησης ηλεκτρονικού καταστήματος, πρέπει να προσληφθεί προσωπικό (π.χ. προγραμματιστές) ή/και να εκπαιδευτεί προσωπικό (π.χ. στην ηλεκτρονική προώθηση)

Δ) Διεύθυνση (leading): Αυτή η περίπτωση είναι κυρίως η παροχή κινήτρων. Στο παράδειγμα, π.χ. είναι το μπόνους για την αύξηση των πωλήσεων μέσω διαδικτύου.

Ε) Έλεγχος (controlling): Εκτός από τον αυτόνομο έλεγχο που γίνεται στο προσωπικό, το μάνατζμεντ ελέγχει και όλες τις πτυχές του σχεδιασμού και της οργάνωσης. Ποια εμπόδια ξεπεράστηκαν εύκολα, σε ποια στάδια το πλάνο δεν λειτούργησε, αν χρειαστεί σε ποιο σημείο πρέπει να γίνει επανασχεδιασμός.

Στο βιβλίο του ο Henry Mintzberg (et. al. 1973)¹⁷ χώρισε τους δέκα ρόλους του καλού μάνατζερ σε τρεις κατηγορίες. Στην παρακάτω εικόνα φαίνονται αυτές οι κατηγορίες με τους αντίστοιχους ρόλους του μάνατζερ.

¹⁷ Mintzberg H. (1973): "The Nature of Managerial Work", Harpercollins College Div.

Category	Role	Activity
<i>Informational</i>	Monitor	Seek and receive information, scan papers and reports, maintain interpersonal contacts
	Disseminator	Forward information to others, send memos, make phone calls
	Spokesperson	Represent the unit to outsiders in speeches and reports
<i>Interpersonal</i>	Figurehead	Perform ceremonial and symbolic duties, receive visitors
	Leader	Direct and motivate subordinates, train, advise and influence
	Liaison	Maintain information links in and beyond the organisation
<i>Decisional</i>	Entrepreneur	Initiate new projects, spot opportunities, identify areas of business development
	Disturbance handler	Take corrective action during crises, resolve conflicts amongst staff, adapt to external changes
	Resource allocator	Decide who gets resources, schedule, budget, set priorities
	Negotiator	Represent department during negotiations with unions, suppliers, and generally defend interests

Εικόνα 4. Οι δέκα ρόλοι του Mintzberg

Πηγή: www.lmcuk.com/blog/2014/03/10/mintzbergs-ten-management-roles/?#.VHh9jtKsXTo>

Αυτές τις λειτουργίες τις εξηγεί ο Mintzberg (et. al. 2011) ως εξής:

- Ενημερωτική κατηγορία ρόλων: Πρέπει να βρίσκει και να παρέχει πληροφορίες. Να είναι ο εκπρόσωπος των υφισταμένων του καθώς και της εταιρίας (π.χ. στους μετόχους ή στους πιθανούς επενδυτές). Ο μάνατζερ:
 - α) παρακολουθεί και αξιολογεί τις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού, ενώ παράλληλα διατηρεί βάση δεδομένων για μελλοντική ανάλυση.
 - β) μεταδίδει αντικειμενικά ή αξιολογικά τις εξωτερικές απόψεις για την οργάνωση, στους υφισταμένους του (Mintzberg 2011).
 - γ) λειτουργεί σαν 'εκπρόσωπος τύπου', δηλαδή εξυπηρετεί ένα μέρος των δημοσίων σχέσεων παρέχοντας πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους άμεσα ή έμμεσα.
- Διαπροσωπική κατηγορία ρόλων: Εδώ πρέπει ο σωστός μάνατζερ να είναι ανοικτός στην επικοινωνία και να την διευκολύνει. Επίσης πρέπει να είναι αυτός που βρίσκει/δίνει λύσεις και καθοδηγεί τους άλλους.
 - α) επειδή ο μάνατζερ λειτουργεί έστω και φαινομενικά σαν αρχηγός με ότι αυτό συνεπάγεται (καθοδήγηση, έμπνευση, νομική καθοδήγηση κτλ)
 - β) λειτουργεί σαν 'σύνδεσμος' πληροφοριών ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα της οργάνωσης.
 - γ) λειτουργεί σαν πομπός 'λύσεων' όσο είναι δυνατόν. Αυτό βέβαια το πετυχαίνει αμφίδρομα με τον να είναι σύμβολο εξουσίας και στάτους στα μάτια των υφισταμένων του.
- Κατηγορία ρόλου λήψης αποφάσεων: Εδώ υπάγονται ρόλοι διαπραγμάτευσης, εξεύρεσης πόρων και επίλυσης προβλημάτων.
 - α) βάζει τη θέση του στον ρόλο του επιχειρηματία. Είναι αυτό που πρώτα πρέπει να μάθει και να βρει τις απαραίτητες πληροφορίες/ γνώσεις.

β) διαχειρίζεται διαταραχές που προκύπτουν όταν μεταβάλλεται εσωτερικά ο οργανισμός ή υπάρχει εσωτερική αναστάτωση οφειλόμενη σε διαφόρους παράγοντες.

γ) διαχειρίζεται και αναδιανέμει πόρους όπως, διανομή κονδυλίων και ανάθεση εργασιών μέσω του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού.

δ) έχοντας τους παραπάνω ρόλους, είναι ασφαλές να υποθεθεί ότι λειτουργεί και σαν διαπραγματευτής, για παράδειγμα μεταξύ του οργανισμού και προμηθευτών.

2.3 ΕΝΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Για να αντιληφθεί κανείς πόσο μπορεί να έχουν αλλάξει τα πρότυπα του επιχειρείν από το τοπικό (π.χ. Ελληνική αγορά, Γερμανική αγορά) στο παγκόσμιο, αρκεί να εξετάσει το μεγάλο αντίκτυπο που έχει η παγκοσμιοποίηση του διεθνούς εμπορίου.

Καταρχήν, έχει αλλάξει το προσφερόμενο προϊόν¹⁸ (αγαθά και υπηρεσίες). Αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους:

- Πρώτον δεν υπάρχει μια κυρίαρχη οικονομία στον κόσμο. Σήμερα θα μπορούσε κανείς με βάση τους ρυθμούς ανάπτυξης και το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν να έχει την Αμερικανική, την Κινέζικη, την Ευρωπαϊκή και τη Ρώσικη οικονομία σαν 'ισόπαλες'.
- Δεύτερον, οι εγχώριες επιχειρήσεις δεν είναι πλέον οι ισχυρότερες παρουσίες στην τοπική αγορά. Ιδιαίτερα για μικρότερα σε οικονομική ισχύ κράτη, αυτό είναι αυτονόητο.
- Τρίτον, αγορές που είχαν ισχυρά εμπόδια εισόδου (π.χ. Ρωσία, Κινά) και αγορές που είχαν εμπόδια εισόδου λόγω απόστασης (π.χ. Αυστραλία), τώρα είναι ανοικτές για 'δουλειές'.
- Τέταρτον, η μετακίνηση του εργατικού δυναμικού και η διάχυση της τεχνογνωσίας είναι πιο εύκολη από ποτέ.

Μετά την αλλαγή στο προσφερόμενο προϊόν, έρχεται η αλλαγή στον πληθυσμό. Από τη μία η απελευθέρωση των κλειστών αγορών και από την άλλη η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού δημιουργούν νέα πρότυπα για το διεθνές εμπόριο. Επίσης, η εύκολη μετακίνηση πληθυσμού (π.χ. πρόσφυγες, μετανάστες, εργατικό δυναμικό κτλ), καθιστά το μίγμα του κοινωνικού ιστού σε μεγάλες κοινωνίες (π.χ. Αμερική) ιδιαίτερα μεγάλο και πολυποίκιλο και άρα με διαφορετικές και περισσότερες καταναλωτικές συνήθειες.

Συνεχίζοντας, είναι εύλογο και η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου με τις χώρες να επιβάλλουν μικρότερους δασμούς και να θέτουν μικρότερα εμπόδια διείσδυσης σε μια τοπική οικονομία. Για παράδειγμα η νομισματική ενοποίηση των Κρατών-Μελών της Ε.Ε. δημιούργησε έναν ενιαίο τελωνειακό χώρο, με τα εμπορεύματα εντός του Κοινοτικού χώρου να διακινούνται ελεύθερα (ΕΟΚ αρ. 2913/92 & αρ. 2454/93). Έτσι, δημιουργούνται ολοκληρωμένες αγορές που προσφέρουν στους καταναλωτές τα πάντα και φυσικά καλύπτουν τις (νέες) αυξημένες και ποικίλες καταναλωτικές συνήθειες. Επίσης, εύλογο είναι η πληροφορία και οι νέες τεχνολογίες να διαχέονται ευκολότερα και γρηγορότερα.

¹⁸ Νοείται η γκάμα και όγκος από τα οποία μπορεί να επιλέξει ο οποιοσδήποτε καταναλωτής.

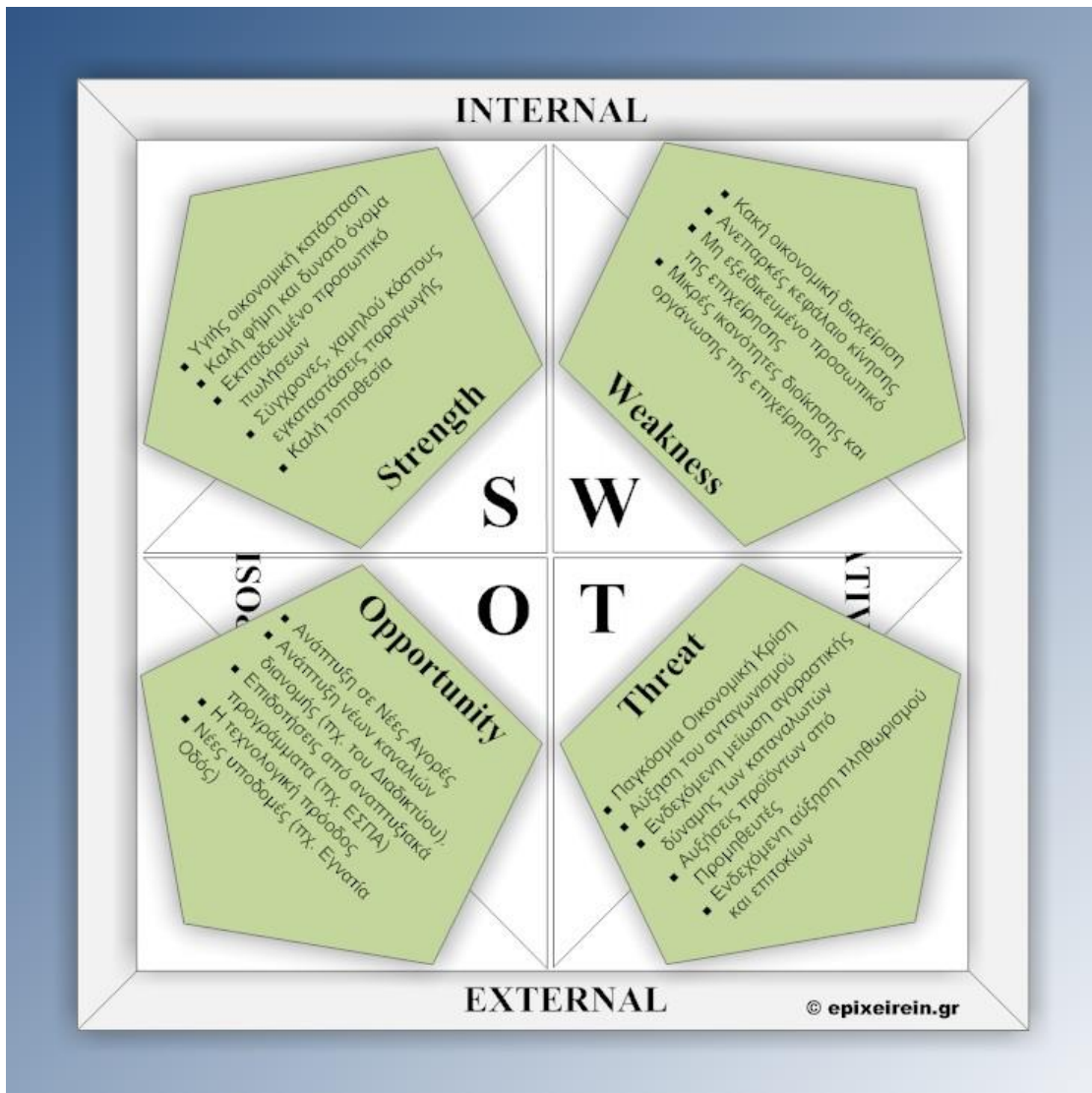
2.3.1 Διαχείριση και στρατηγική σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον.

Το νέο και διεθνές περιβάλλον που περιγράφηκε στην προηγούμενη παράγραφο, το αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί είτε είναι πολυεθνικές εταιρίες, είτε τοπικές επιχειρήσεις. Αυτό που διαφέρει είναι η επίδραση που έχει για αυτές στις ευκαιρίες και στους κινδύνους. Παρακάτω περιγράφεται περιληπτικά μια τυπική στρατηγική και η διαχείριση μιας οργάνωσης σε παγκόσμιο περιβάλλον από τη σκοπιά του ενός οργανισμού. Επισημαίνεται ότι οι αρχές που περιγράφονται ισχύουν γενικότερα για τη διαχείριση μιας οργάνωσης, μεταβαλλόμενες φυσικά ανάλογα την περίπτωση.

Βήμα 1:

Για να εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση τις ευκαιρίες που υπάρχουν παγκοσμίως, πρέπει να επιλέξει μια στρατηγική διατήρησης της ή εισόδου σε νέες αγορές (είτε χώρες, είτε συγκεκριμένες αγορές). Είσοδος σε μια νέα αγορά σημαίνει εκμετάλλευση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης χρησιμοποιώντας την κατάλληλη στρατηγική. Η στρατηγική αυτή που καθορίζεται από τους στρατηγικούς μάνατζερ, έχει να κάνει με τη λήψη αποφάσεων που είτε επηρεάζουν, είτε αλλάζουν το συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια δυναμική διαδικασία που περιλαμβάνει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και προσαρμογή σε διάφορες συνθήκες. Συνήθως σαν πρώτο βήμα για οποιαδήποτε στρατηγική κίνηση, χρησιμοποιείται το εργαλείο της ανάλυσης S.W.O.T. (**s**trengths- δυνάμεις, **w**eaknesses- αδυναμίες, **o**pportunities- ευκαιρίες και **t**hreats- απειλές)¹⁹. Ο στόχος είναι να βρεθούν και να αναλυθούν οι εσωτερικοί (δυνάμεις- αδυναμίες) και εξωτερικοί (ευκαιρίες- απειλές) παράγοντες της επιχείρησης που μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία μιας στρατηγικής απόφασης. Μια επιχείρηση που δρα παγκοσμίως έχει σαφώς μεγαλύτερες και περισσότερες ευκαιρίες να διεκδικήσει, ενώ οι κίνδυνοι και τα ρίσκα είναι ανάλογα. Στην παρακάτω εικόνα φαίνονται περιληπτικά μερικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά της διενέργεια μιας ανάλυσης S.W.O.T.

¹⁹ Πολλοί μάνατζερς χρησιμοποιούν περισσότερα των ένα εργαλεία σαν πρώτο βήμα εκτός από την ανάλυση S.W.O.T. Χρησιμοποιείται συχνά και το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Michael Porter, το οποίο επικεντρώνεται κυρίως στους εξωτερικούς παράγοντες σε σχέση με την ανάλυση S.W.O.T. και συνδυάζεται με άλλα είδη ανάλυσης.



Στην περίπτωση της εισόδου σε μια νέα αγορά εκτός της τοπικής και εγχώριας επικράτειας (δηλαδή σε άλλη χώρα η είσοδος) με την ανάλυση S.W.O.T. η επιχείρηση έχει λάβει, μεταξύ άλλων, τρεις σημαντικές αποφάσεις. Πότε πρέπει να γίνει η είσοδος (χρονικά), που πρέπει να γίνει η είσοδος (γεωγραφικά) και τέλος πόση πρέπει να είναι η κλίμακα συμμετοχής²⁰.

Επίσης, σε αυτό το στάδιο ο στρατηγικός μάνατζερ λαμβάνει υπόψη τέσσερις κυρίως εξωτερικούς παράγοντες: το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον, τις οικονομικές συνθήκες, το νομικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά πρότυπα²¹. Αυτά ενδέχεται να είναι διαφορετικά από αυτά που συναντά εγχώρια μια επιχείρηση.

²⁰ Κλίμακα συμμετοχής είναι το μέγεθος της εμπλοκής κατά την είσοδο σε μια νέα αγορά στόχο. Αυτή η εμπλοκή μπορεί να είναι ολοκληρωτική, δηλαδή νέα καταστήματα και χρηματοδότηση απευθείας από τη μητρική εταιρία (π.χ. Lidl Hellas), είτε με δικαιοχρησία (franchise- π.χ. Starbucks), είτε απλή εξαγωγή προϊόντων, είτε με παροχή άδειας παραγωγής (π.χ. Coca Cola 3E), είτε με σχήματα συνεργασιών (joint ventures).

²¹ Αυτό μοιάζει με την ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economical, Social, Technological environment). Αυτού του είδους ανάλυση χρησιμοποιείται κυρίως από στον σχεδιασμό του μάρκετινγκ για την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης.

Το γενικό επιχειρηματικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνει όλους αυτούς τους παράγοντες που επηρεάζουν τα οφέλη και τους κινδύνους με την είσοδο στην συγκεκριμένη αγορά ξεχωριστά. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι το μέγεθος της αγοράς, τα εμπόδια εισόδου, η ένταση του ανταγωνισμού και η ευμάρεια των καταναλωτών όπου μπορούν να αλλάζουν και να μεταβάλλονται. Για παράδειγμα η ελληνική αγορά μέχρι το 2004 αποτελούσε μια αναδυόμενη αγορά και πόλος έλξης επενδύσεων από το εξωτερικό. Με τις κρατικές επενδύσεις (λόγω των ολυμπιακών αγώνων) αυξήθηκε η αγοραστική δύναμη του μέσου πολίτη. Σε πλήρη αντίθεση, δηλαδή, με τη σημερινή οικονομική κατάσταση. Από την άποψη του κόστους μιας επένδυσης, συχνά οι υποδομές που έχει μια χώρα ή η συγκεκριμένη αγορά παίζουν μεγάλο ρόλο για το μέγεθος της επένδυσης ακόμα και για το αν τελικά θα πραγματοποιηθεί αυτή. Το κόστος μπορεί να μεγεθυνθεί εάν υπάρχει πολιτικό ρίσκο (συνεχείς εκλογές- πολιτική αστάθεια, απεργίες). Μαζί με το πολιτικό ρίσκο, υπάρχει και οικονομικό ρίσκο. Εκτός από το προφανές του να πετύχει μια επένδυση, η επιχείρηση αντιμετωπίζει και άλλου είδους οικονομικά ρίσκα. Το φορολογικό σύστημα και ο πληθωρισμός είναι παραδείγματα οικονομικών ρίσκων και συνδέονται με το πολιτικό ρίσκο.

Όσο αφορά το νομικό πλαίσιο, αυτό έχει να κάνει με τη νομοθεσία που διέπει τις επιχειρήσεις στην αγορά στόχο. Η κάθε χώρα έχει το δικό της φορολογικό σύστημα και καθορίζει (πολιτικά) το ύψος του φόρου εισοδήματος, τον φόρο προστιθέμενης αξίας (ή άλλο παρεμφερή) και τις λοιπές φορολογικές υποχρεώσεις. Επίσης, η νομοθεσία προβλέπει την αντιμετώπιση και διαχείριση εργατικών θεμάτων (ωράριο, άδειες, μισθός, απολύσεις κ.α.). Το εμπορικό και αστικό δίκαιο νομοθετούν πάνω σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον, άδειες εγκατάστασης κ.α. Τέλος, σίγουρα μια επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της πιθανά νομικά ρίσκα, του τύπου ποσοστώσεων ντόπιων και ξένων εργαζομένων, σε μία εποχή που έχει απελευθερωθεί η μετακίνηση του εργατικού δυναμικού.

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζεται από το νομικό/ φορολογικό πλαίσιο και το πολιτικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση λαμβάνει ρίσκα που αφορούν συναλλαγματικούς κινδύνους, φορολογικούς κινδύνους και τεχνολογικούς κινδύνους (π.χ. περίπλοκο σύστημα κατοχύρωσης τεχνολογιών, καινοτομιών και της χρήσης τους).

Τα πολιτισμικά πρότυπα έχουν να κάνουν με το πώς αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής την ξενόφερτη επιχείρηση. Η κουλτούρα εδώ, αντικατοπτρίζει τις κοινωνικές δομές, τη γλώσσα, το ιστορικό υπόβαθρο και τη θρησκεία. Για παράδειγμα η Colgate, αντιμετώπισε μεγάλο πρόβλημα κατά την είσοδό της σε ισπανόφωνες χώρες αφού το colgate είναι μια προσβλητική έκφραση (προστακτική μορφή του ρήματος colgar που σημαίνει 'κρεμάσου- πνίξου'). Προφανώς, μια επιχείρηση που εμπορεύεται χοιρινό κρέας, δεν μπορεί να έχει τύχη σε μουσουλμανικές χώρες (θρησκεία). Επίσης, είναι σημαντική η γνώση των τοπικών ηθών και εθίμων. Για παράδειγμα, σε μια χώρα θεωρείται σωστό να μην προσλαμβάνονται γυναίκες και σε άλλη το δείγμα ιεράρχησης των υπαλλήλων να είναι η προσφορά ακριβού εταιρικού οχήματος.

Σύμφωνα με τον Michael Porter (et. al. 1980), υπάρχουν πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τη σχετική κερδοφορία σε ένα κλάδο και κατά συνέπεια την κερδοφορία του. Το μοντέλο αυτό το ανέπτυξε ο Porter αντί για την ανάλυση S.W.O.T., θεωρώντας τη αυστηρή και ad hoc²² (λύση μόνο για ένα πρόβλημα). Έτσι, θεωρητικά

²² Porter M., Argyres N., McGahan A. (2002), "The Academy of Management Executive (1993-2005)", vol. 16 No.2 Theme: Achieving Competitive Advantage pp 43-52, published: Academy of Management

η γνώμη του Porter είναι ότι το μοντέλο του ταιριάζει περισσότερο με τη νέα εποχή του ηλεκτρονικού επιχειρείν που υπάρχει εντονότερος ανταγωνισμός. Παρακάτω ακολουθεί μια ανάλυση του. Συνοπτικά οι πέντε δυνάμεις του Porter φαίνονται στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 5. Οι 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις κατά Porter

Πηγή: Wikipedia; Grahams Child 2006

Οι πέντε δυνάμεις του Porter στο ηλεκτρονικό επιχειρείν:

A) Competitive rivalry within an industry. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον ίδιο κλάδο. Προφανώς, εντονότερος ανταγωνισμός σημαίνει συμπίεση της κερδοφορίας. Η ένταση του ανταγωνισμού προκαλείτε από το μέγεθος των επιχειρήσεων και τον αριθμό τους. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν με τις δυνατότητες που δίνει σίγουρα συμβάλει στην αύξηση του ανταγωνισμού. Τα ψηφιακά αγαθά και η ταχύτητα της πληροφορίας δημιουργούν ένταση στους νεοσύστατους κλάδους. Στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις η εξάλειψη των γεωγραφικών περιορισμών και πάλι η ταχύτητα της πληροφορίας εντείνουν περισσότερο τον ανταγωνισμό. Ακόμα και ο τρόπος που είναι δομημένος ο 'κύκλος ζωής' των διαδικτυακών προϊόντων και υπηρεσιών (μικρός), δημιουργεί μεγαλύτερο ανταγωνισμό.

B) Threat of new entrants. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων. Με την εξάλειψη των γεωγραφικών περιορισμών είναι ευκολότερη η είσοδος νέων ηλεκτρονικών επιχειρήσεων στις αγορές. Επίσης παράγοντες που θα εμπόδιζαν μια παραδοσιακή επιχείρηση όπως κόστος εγκατάστασης και διαθεσιμότητας καναλιών διανομής, με τις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις σχεδόν μηδενίζονται αυτά τα προβλήματα. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω διαδικτύου είναι ευκολότερο να τις μιμηθεί μια άλλη επιχείρηση. Η ευκολία εισόδου δημιουργεί και θέμα αξιοπιστίας και εγκαθίδρυσης ενός αναγνωρίσιμου brand name.

Γ) Threat of substitute products. Ενώ, παραδοσιακά η απειλή από ένα υποκατάστατο προϊόν ήταν θέμα τιμολογιακής πολιτικής και επηρέαζε την κερδοφορία. Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις ξεπερνώντας το σκόπελο των μεγάλων σταθερών εξόδων (π.χ. για νέες εγκαταστάσεις) και διαχειριζόμενες τα μεταβλητά κόστη ευκολότερα, είναι σε θέση αφενός να αντισταθούν σε ένα πόλεμο τιμών και

αφετέρου να μπορούν να δημιουργήσουν κανάλια προμήθειας των ίδιων των υποκατάστατων προϊόντων. Ειδικά για τις διαδικτυακές υπηρεσίες είναι αρκετά εύκολο να δημιουργηθούν νέα υποκατάστατα.

Δ) *Bargaining power of customers*. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών έγκειται στο ότι μπορούν να αυξομειώσουν τη ζήτηση. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης τιμών και προϊόντων δίνοντας έτσι μεγαλύτερη δύναμη στον πελάτη.

Ε) *Bargaining power of suppliers*. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Παραδοσιακά, όσο πιο σπάνιος ένας πόρος παραγωγής και όσο πιο δύσκολη η διανομή του τότε τόσο πιο μεγάλη η δύναμη του προμηθευτή. Η απλοποίηση των διαδικασιών μέσω του διαδικτύου όμως έχει αλλάξει τις ισορροπίες. Αφενός ο προμηθευόμενος μπορεί να αναζητήσει ανάμεσα σε περισσότερους προμηθευτές, αλλά και ο προμηθευτής μπορεί να γίνει και απευθείας πωλητής προς τον τελικό καταναλωτή. Η εξάλειψη μεσαζόντων σίγουρα έχει αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Οι διαφορές μεταξύ της ανάλυσης S.W.O.T. και των πέντε δυνάμεων του Porter, έγκειται σε τρία σημεία. Πρώτα, στο επίπεδο ειδίκευσης του μοντέλου. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια γενική, συνολική εκτίμηση και σκιαγραφεί αυτή τη γενική εικόνα. Από την άλλη το μοντέλο του Porter επικεντρώνεται σε μια και μοναδική απόφαση ανάπτυξης (π.χ. σε ένα κλάδο συγκεκριμένο) και τις πιθανότητες βιωσιμότητάς του βήματος αυτού. Δεύτερη διαφορά είναι η ανταγωνιστικότητα της οργάνωσης. Με την ανάλυση S.W.O.T. μελετάται η θέση, ενώ με το μοντέλο του Porter μελετάται ο ανταγωνισμός (αλληλοσυμπληρώνονται). Τέλος, η Τρίτη διαφορά είναι η χρονική κατεύθυνση του κάθε μοντέλου. Η S.W.O.T. αξιολογεί την τρέχουσα θέση ενώ το μοντέλο του Porter αξιολογεί μελλοντικές αποφάσεις.

Βήμα 2:

Ένα δεύτερο στρατηγικό βήμα που μπορεί να κάνει η επιχείρηση μετά την ανάλυση S.W.O.T. (ή/και των 5 δυνάμεων του Porter) είναι να καθορίσει τις προθέσεις της. Οι προθέσεις αυτές είναι η προσπάθεια εξωτερίκευσης μια εσωτερικής παραδοχής (στόχος). Με άλλα λόγια, είναι η 'φιλοσοφία' της επιχείρησης για το πώς χρησιμοποιεί τις δυνατότητές της και τους πόρους της για να αναδείξει το συγκριτικό της πλεονέκτημα (ή πώς χρησιμοποιεί το *core competency*²³ της). Για παράδειγμα, μια εταιρία διεθνών μεταφορών έχει σαν πρόθεση να είναι η γρηγορότερη μεταφορική εταιρία. Πολλοί οργανισμοί έχουν μια σταθερή πρόθεση που την εξωτερικεύουν σε οποιαδήποτε νέα αγορά εισέρθουν (αφού πετυχαίνει εδώ, θα πετύχει και εκεί).

Πώς γίνεται όμως η διαδικασία αυτή; Η χάραξη στρατηγικής είναι ένα ευρύ πλάνο όπου 'οδηγεί' την επιχείρηση στον στόχο ή στόχους της. Περιληπτικά υπάρχουν έξι βασικά στάδια χάραξης στρατηγικής από τους μανάτζερ.

- Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Συνήθως πρόκειται περισσότερο για τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων παρά για βραχυπρόθεσμες επιλογές. Περιλαμβάνεται τόσο η στοχοθεσία όσο και τα μέσα που θα χρειαστούν για την πραγματοποίησή τους. Είναι σημαντικό οι παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές και μη αποφάσεις να έχουν αξιολογηθεί πριν τη χάραξη στρατηγικής.
- Αξιολόγηση του οργανωτικού περιβάλλοντος. Είναι μια ανασκόπηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Σημαντικό βήμα για την

²³ Core competency: η κύρια δύναμη/ικανότητα/γνώση μιας επιχείρησης που από αυτήν απορρέει και το συγκριτικό της πλεονέκτημα.

ανακάλυψη τυχόν αδυναμιών και δυνατών σημείων τόσο της επιχείρησης όσο και των ανταγωνιστών της. Εδώ ανιχνεύονται και καταγράφονται οι κινήσεις των πιο 'δυνατών' ανταγωνιστών.

- Καθορισμός ποσοτικών στόχων. Είναι το βήμα όπου καθορίζονται οι τιμές στόχοι. Η σωστή πρόβλεψη είναι σημαντική και εξαρτάται από το την επιτυχία του πρώτου βήματος της στρατηγικής των μανάτζερς.
- Στόχοι συνάφειας με τον διατμηματικό σχεδιασμό. Εδώ οι μανάτζερς των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης εισφέρουν στο οργανωτικό πλάνο. Εντοπίζονται οι επικαλύψεις μεταξύ τους και σχεδιάζεται η συμμετοχή κάθε τμήματος από την αρχή μέχρι την παραγωγή του τελικού προϊόντος.
- Ανάλυση απόδοσης. Εδώ, περιλαμβάνεται η ανακάλυψη και η ανάλυση της διαφοράς της προβλεπόμενης και επιθυμητής απόδοσης. Η αξιολόγηση και η σύγκριση αποτελεσμάτων βοηθά στο σχεδιασμό, όσο και η καταγραφή των αντίστοιχων μεγεθών των ανταγωνιστών της επιχείρησης.
- Επιλογή στρατηγικής. Το τελευταίο βήμα και ίσως το πιο σημαντικό. Αφού ληφθούν υπόψη όλα τα προηγούμενα βήματα, κατά ένα μεγάλο βαθμό η επιτυχία της επιλογής στρατηγικής εξαρτάται από την τελειοποίηση των προηγούμενων πέντε βημάτων. Σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι σημαντική και η επιρροή του κάθε τμήματος στον τελικό σχεδιασμό (π.χ. περιπτώσεις σχηματισμού φατριών λόγω διαφορετικής χρηματοδότησης ανάμεσα σε τμήματα).

Μια πλήρης και σωστά σχεδιασμένη στρατηγική βοηθά την επιχείρηση αφενός να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικότητας και αφετέρου της επιτρέπει να παρακολουθεί και να προσαρμόζει το πλάνο της ανάλογα με τις ανάγκες της και τις μεταβολές στο μακροπεριβάλλον²⁴.

Βήμα 3:

Μετά τη χάραξη της στρατηγικής, το λογικό βήμα είναι η εφαρμογή της. Η επιλογή που έκαναν οι μανάτζερ (ή ο μανάτζερ) πρέπει να 'μεταφραστεί' σε μέτρα έτσι ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους καθορισμένους πια στόχους της. Η εφαρμογή του σχεδίου είναι ένας τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση συγχωνεύει όλες τις παρατηρήσεις και τους επιμέρους σχεδιασμούς της έτσι ώστε όλα αυτά να αναπτυχθούν στο σχέδιο της.

Όπως έχει αναφερθεί ο στόχος της μεγιστοποίησης της απόδοσης μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εξίσου σημαντική είναι και η οργάνωση ενός συστήματος παρακολούθησης και ελέγχου της οργανωτικής απόδοσης. Αυτό δίνει κίνητρο στους μανάτζερ και τους εργαζομένους να εξελίσσουν το πλάνο της επιχείρησης διατηρώντας την οργανωτική κουλτούρα της, ενώ παράλληλα δίδει ένα κοινό σύστημα αξιών και πεποιθήσεων.

Συνοπτικά τα κύρια στάδια εφαρμογής μιας στρατηγικής είναι:

A) Δημιουργία βάσεων έτσι ώστε η επιχείρηση (οι εργαζόμενοι) να μπορεί να εκτελέσει το πλάνο επιτυχώς.

B) Χρησιμοποίηση πόρων (ιδίων των άφθονων) για τις σημαντικές πτυχές της στρατηγικής.

Γ) Δημιουργία συνθηκών που υποβοηθούν την υλοποίηση της στρατηγικής.

²⁴ Μακροπεριβάλλον είναι όλοι οι παράγοντες εσωτερικοί και εξωτερικοί που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης (π.χ. πολιτικοί, νομικοί, τεχνολογικοί, εργασιακοί, δημογραφικοί, κοινωνικοί κ.α.)

Δ) Χρήση των πολιτικών που ευνοούν τη συνεχή βελτίωση του γενικού πλάνου.

Ε) Δημιουργία σχέσης επιβράβευσης με την επιτυχία των καθορισμένων στόχων.

ΣΤ) Για την παρακίνηση και παραδειγματισμό των εργαζομένων, συνήθως είναι αποτελεσματική η χρήση του ηγετικού οράματος από ένα ή περισσότερους μάνατζερς ή/και του ιδιοκτήτη της επιχείρησης (π.χ. Sam Walton- Wal-Mart).

Ένα τέλεια οργανωμένο πλάνο δεν σημαίνει και αποτελεσματική εφαρμογή του και το αντίστροφο. Οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον είναι τέτοιες που μπορούν να καταστήσουν ένα πλάνο εκτός τόπου, ενώ η εφαρμογή μιας τέλει στρατηγική μπορεί να είναι αρκετά δύσκολη σε συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού.

Βήμα 4:

Ακριβώς επειδή η χάραξη ενός σχεδίου και η αποτελεσματική του εφαρμογή είναι αβέβαιη, οι μάνατζερ εφαρμόζουν ένα στάδιο αξιολόγησης της στρατηγικής. Αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει τα εξής:

Α) Καθορισμός του σημείου σύγκρισης της απόδοσης. Είναι σημαντικό για να μετρηθεί η απόδοση να υπάρχει ένα σημείο αναφοράς. Κύρια αρμοδιότητα ενός μάνατζερ είναι να μπορέσει να απαντήσει στην ερώτηση, ποιο είναι αυτό το σημείο αναφοράς. Για να μπορέσει να απαντήσει πρέπει να συμπεριλάβει τόσο ποσοτικά χαρακτηριστικά (π.χ. καθαρό κέρδος, απόδοση επένδυσης, απόδοση μετοχών κ.α.) όσο και ποιοτικά χαρακτηριστικά (π.χ. υποκειμενική αξιολόγηση παραγόντων όπως πιθανό ρίσκο και ευελιξία σε ρίσκο).

Β) Μέτρηση της απόδοσης. Απλά το αποτέλεσμα της εφαρμογής της στρατηγικής. Βέβαια, υπάρχουν παράγοντες που δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν αντικειμενικά, όπως για παράδειγμα η απόδοση ενός μάνατζερ.

Γ) Ανάλυση διαφορών. Αυτό σημαίνει τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης και της διακύμανσης από το πρότυπο που έχει τεθεί. Φυσικά, η αρνητική απόκλιση είναι θέμα ανησυχίας, διότι δείχνει μικρότερη απόδοση του αναμενομένου. Η θετική απόκλιση, να μεν δείχνει απόδοση άνω του αναμενομένου, όμως δείχνει και έλλειμμα στις προβλέψεις (εάν είναι μεγάλη η διαφορά). Βέβαια, αυτό δεν συμβαίνει συχνά.

Δ) Τέλος, σε κάθε περίπτωση έργο των μάνατζερ είναι η λήψη μέτρων που θα διορθώσουν μια κατάσταση εάν δεν είναι ικανοποιητική, είτε αλλάζοντας μερικές λεπτομέρειες είτε αλλάζοντας ριζικά το σχεδιασμό.

2.4 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Όπως υποδηλώνει ο όρος 'διαδικτυακό μάνατζμεντ' πρέπει να αναφέρεται στην διαδικτυακή και την ηλεκτρονική διαχείριση με τη χρήση της τεχνολογίας. Σκοπός είναι η βελτίωση και η διευκόλυνση της διαδικασίας που έχει σαν αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της ενσωμάτωσης της ροής των πληροφοριών. Ο νιγηριανός Francis Ohanyido, ανέφερε πρώτος τον όρο e-management στα πλαίσια των εξελισσόμενων αντιλήψεων γύρω από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance).

2.4.1 Ανάπτυξη του ΔΜ στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Όπως όλοι οι τεχνολογικοί κλάδοι, έτσι και το ηλεκτρονικό εμπόριο και επιχειρείν πέρασε από φάσεις εξέλιξης μέχρι να γίνει αυτό που ονομάζουμε σήμερα ηλεκτρονικό επιχειρείν. Στην αρχή της εμπορευματοποίησης του διαδικτύου υπήρχαν

υπερβολικά πολλές ηλεκτρονικές διευθύνσεις και εταιρίες πίσω από αυτές. Το αμέσως μετά λογικό βήμα είναι να εκκαθαριστούν όλες αυτές με τον απλό κανόνα της ζήτησης της αγοράς που οδήγησε και σε αρκετές συγχωνεύσεις. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί, πως η ηλεκτρονική αγορά άρχισε να βρίσκει ισορροπία, με οικονομικούς όρους. Σήμερα, παρόλο που στο παρελθόν δημιουργήθηκαν αρκετά μονοπώλια και ολιγοπώλια (π.χ. google, yahoo κτλ), υπάρχουν αρκετά πιο έμπειροι επενδυτές και επιχειρηματίες στον τομέα του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

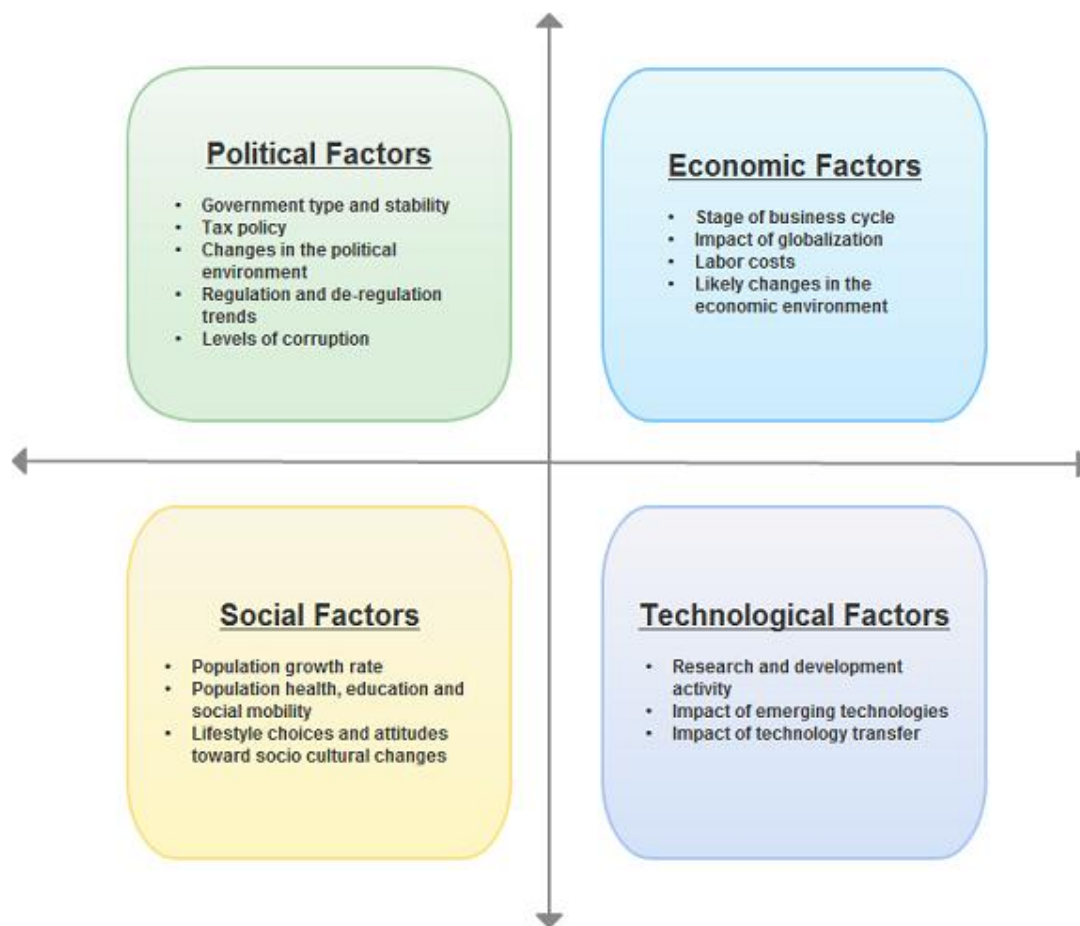
Τα δεδομένα άλλαξαν από την εμπορευματοποίηση του ίντερνετ (μέσα δεκαετίας '90). Οι χρήστες είναι πολύ περισσότεροι, η εμβέλεια είναι παγκόσμια, η συνδρομή στο διαδίκτυο είναι σχετικά φθηνή, η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος είναι σχετικά οικονομική και εύκολη. Δεν είναι όμως μόνο αυτά. Τα δεδομένα συνεχίζουν να αλλάζουν. Οι χρήστες του διαδικτύου δεν χρειάζονται πια μόνο ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή για να συνδεθούν στο ίντερνετ, το e-mail είναι πλέον καθημερινή συνήθεια και οι αγορές είτε είναι φυσικές είτε ηλεκτρονικές περιβάλλονται από ελεύθερες πληροφορίες μέσα από το διαδίκτυο.

Με αυτά τα δεδομένα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιλέγουν το μέγεθος της σχέσης που μπορεί να έχουν με το διαδίκτυο. Κάποιες επιλέγουν μερική σχέση όπως για παράδειγμα μια περιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών τους. Άλλες επιλέγουν μια μέση σχέση, όπως ένα ηλεκτρονικό κατάστημα για ορισμένα είδη (π.χ. jumbo ABEE) και κάποιες πέρασαν εξολοκλήρου σε ηλεκτρονική μορφή (π.χ. pc-magazine 2009 in digital version only). Ανεξάρτητα της σχέσης με το διαδίκτυο όλοι αντιμετωπίζουν τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Μερικά από τα πιο σημαντικά είναι:

- Τα νέα ή το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι περισσότερο πολύπλοκο και υπάρχει μεγαλύτερη ένταση στη δυναμική του. Δηλαδή διαμορφώνονται γρήγορα νέες αγορές (και καταρρέουν ή δημιουργούν κατάρρευση άλλων), η καινοτομία είναι πιο συχνή και οι καταναλωτικές επιλογές και ανάγκες περισσότερες.
- Το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και η ταυτόχρονη συμμετοχή σε πολλές αγορές επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις και πιο άμεσα σε σχέση με το παρελθόν.
- Η αλλαγή στο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργεί αλλαγές που γίνονται αισθητές τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

2.4.2 Τι αντιμετωπίζει ο e-μάντζερ.

Αφού αναλύθηκε στο υποκεφάλαιο 2.3. το περιβάλλον μιας επιχείρησης και οι στρατηγικές της, στο παρόν θα εξεταστεί το ίδιο περιβάλλον με περισσότερη έμφαση στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο μάντζερ προκειμένου να αναλύσει τους παράγοντες που επηρεάζουν το μακροπεριβάλλον του οργανισμού προβαίνει ουσιαστικά σε ανάλυση P.E.S.T. (Political, Economical, Social, Technological environment). Στην παρακάτω εικόνα φαίνονται περιληπτικά οι παράγοντες που συμπεριλαμβάνονται στην ανάλυση P.E.S.T.



Εικόνα 6. Μοντέλο P.E.S.T.

Πηγή: creately.com/blog/diagrams/swot-analysis-vs-pest-analysis/

Από τη σκοπιά της ηλεκτρονικής επιχείρησης, οι διαφορές από μια παραδοσιακή επιχείρηση θα εντοπίζονται στα:

A) Κοινωνικοί και Νομικοί παράγοντες. Είναι πολύ σημαντικό για έναν e-μάντζερ να αντιλαμβάνεται πως διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι το διαδίκτυο.

Καταρχήν όσο αναφορά τις υπηρεσίες και τα προϊόντα, ο e-μάντζερ πρέπει να γνωρίζει πληροφορίες όπως η ευκολία της χρήσης του διαδικτύου στην αγορά στόχο (η την υπάρχουσα). Πόσο εύκολη δηλαδή είναι η πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και πόσο εύκολη είναι η αγορά εξοπλισμού. Μετά είναι η ευκολία πρόσβασης στο διαδίκτυο. Αμέσως μετά παίζει σπουδαίο ρόλο η πρόταση αξίας που μπορεί να μεταδώσει ο e-μάντζερ στους πελάτες. Τι δηλαδή μπορεί να προσφέρει η ηλεκτρονική επιχείρηση που δεν μπορεί να προσφέρει κάποιο άλλο μέσο;

Όπως έχει ήδη αναλυθεί, ένα πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει κάθε ηλεκτρονική επιχείρηση είναι η ασφάλεια δεδομένων και συναλλαγών. Επιπρόσθετα, πρέπει να βρίσκονται οι κατάλληλες φόρμες ούτως ώστε να ξεπερνιέται ο λεγόμενος φόβος του 'άγνωστου' (π.χ. φόβος χρήσης νέα τεχνολογίας).

Όσο αφορά τους νομικούς παράγοντες, ο e-μάντζερ προσέχει καταρχήν τη νομοθεσία των χωρών που δραστηριοποιείται σύμφωνα με τους νόμους για την προστασία επικοινωνιών και δεδομένων.

B) Οικονομικοί και παράγοντες ανταγωνισμού. Η οικονομία και το ανταγωνιστικό περιβάλλον καθορίζουν τη δυναμική του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Οι e-μάντζερς πρέπει να προσανατολίζονται καταρχάς σε χώρες/ αγορές που είναι πιο ανεπτυγμένη η χρήση της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τον Booz Allen Hamilton (et. al. 2002) υπάρχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση αυτού του περιβάλλοντος προκειμένου να αποφασίσει να εισέλθει μια οργάνωση. Πρόκειται για ένα δυναμικό σύστημα σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων, χωρών και καταναλωτών.

Η παγκοσμιοποίηση με τη διασύνδεση από το διαδίκτυο είναι μια μετάβαση από τις διεθνείς συναλλαγές σε μια ενιαία αγορά ευρείας πρόσβασης. Τι πρέπει να προσέχει εδώ ο e-μάντζερ;

-Να υπάρχει συμφωνία με τη νομοθεσία της κάθε χώρας (ή/και αγοράς)

-Να κατανοείται εκ των προτέρων ητο περιβάλλον μάρκετινγκ της ξένης (ως προς την επιχείρηση) αγοράς έτσι ώστε να μπορέσει η χρήση του μάρκετινγκ να περάσει τα μηνύματα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

-Διαδικτυακή επιχείρηση σημαίνει 24-ωρη εξυπηρέτηση, σε μια 24-ωρη κοινότητα.

Γ) Πολιτικοί παράγοντες. Κάθε χώρα μέσω της κυβέρνησης της σίγουρα προσπαθεί να προωθήσει τα οφέλη από την χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν για την βελτίωση της γενικής ευημερίας. Έτσι είναι πιθανό να προβεί σε διάφορα βήματα όπως θέσπιση ειδικής νομοθεσίας, θέσπιση ειδικής φορολογίας και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για συμμόρφωση στη νομοθεσία μέσω ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ή με άλλα μέσα..

Δ) Περιβαλλοντικοί παράγοντες. Η πληροφόρηση έχει οδηγήσει στην ευαισθητοποίηση του κοινού σε σχέση με θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την προστασία του. Το διαδίκτυο σαφώς επηρεάζει και αυτόν τον τομέα. Για παράδειγμα τα διαφημιστικά και ενημερωτικά φυλλάδια που μοιράζονται, πλέον αντί για έντυπη μορφή μπορούν να έχουν ηλεκτρονική. Οι αγορές και οι μεταφορές προϊόντων απαιτούν μικρότερες διαδρομές και μετακίνηση των πελατών.

Οι προσπάθειες μείωσης κόστους οδηγεί τις εταιρείες να βρίσκουν φθηνότερους και λιγότερο επιβλαβείς τρόπους για την κατασκευή και συσκευασία των προϊόντων τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα και λιγότερα απορρίμματα.

Ε) Τεχνολογικοί- καινοτομικοί παράγοντες. Σύμφωνα με τον Paul Trott (et. al. 1998), μια οργάνωση πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην τεχνολογική εξέλιξη και καινοτομία. Έτσι ο e-μάντζερ πρέπει να έχει προσανατολισμό στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμα και να είναι συνεχώς σε επαγρύπνηση. Πρέπει να είναι διατεθειμένος να επενδύσει πάνω στην τεχνολογική καινοτομία και φυσικά να αποδέχεται τα ρίσκα, διότι οι αλλαγές είναι ραγδαίες. Πρέπει η οργάνωση της επιχείρησης να είναι τέτοια που να υπάρχει περιθώριο για αλλαγή, να υπάρχει διασταύρωση λειτουργιών εμπειρίας και δεξιοτήτων.

Πώς όμως προσεγγίζει ένας e-μάντζερ αναδυόμενες τεχνολογίες που θα του δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Αναγκαίο είναι να αναπτυχθεί ένα εσωτερικό δίκτυο που θα εξετάζουν νέες τεχνολογίες με δύο τρόπους. Είτε με crowdsourcing (π.χ. facebook- ανίχνευση τάσεων μέσα από τη δραστηριότητα), είτε με καταγραφή τάσεων και πληροφοριών (ανίχνευση από την δραστηριότητα άλλων). Μια ακόμη μορφή εξέτασης νέων τεχνολογιών είναι οι εταιρίες start-up.

Περίληπτικά οι managers λοιπόν έχουν να αντιμετωπίσουν τα εξής όσο αφορά το ηλεκτρονικό επιχειρείν:

-Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών (π.χ. apps για κινητά)

-Αλλαγές στη βιομηχανία.

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών ή εξαφάνιση άλλων (π.χ. ipad- δισκέτα)
- Επέκταση αγορών.
- Συμπεριφορά αγοραστών (π.χ. αύξηση εμπιστοσύνης για αγορές μέσω διαδικτύου, γεφύρωση ψηφιακού χάσματος)
- Ασφάλεια
- Πάντα μια νέα επιχειρηματική εφαρμογή/ ιδέα.

Έτσι, λοιπόν η έκρηξη της τεχνολογίας και της τεχνολογίας των πληροφοριών (IT- Information's Technology) εισάγει διάφορες τάσεις όπου προσφέρουν πολλές ευκαιρίες και οδηγούν τις επιχειρήσεις σε δυναμικότερη αναζήτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος με σκοπό να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό. Πλέον πολύ σημαντικό είναι η διατήρηση της σχέσης με τον πελάτη και η ευελιξία (σε νέα σχέδια, μεταβολές)

2.4.3 Πότε το e-μάντζμεντ είναι αναγκαίο.

Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι η παγκόσμια αγορά και οι αλλαγές που γίνονται δεν αφορούν μόνο μεγάλες πολυεθνικές αλλά όλες τις επιχειρήσεις διότι τις επηρεάζουν έως ένα βαθμό. Ο βαθμός εμπλοκής με το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι στην ευχέρεια του εκάστοτε μάντζμεντ. Ανεξάρτητα με το βαθμό συμμετοχής σε ηλεκτρονικές δραστηριότητες τότε είναι αναγκαία η εφαρμογή ηλεκτρονικής διαχείρισης για μια επιχείρηση;

- Όταν υπάρχει λανθασμένη αλλαγή της ηλεκτρονικής διαχείρισης (π.χ. λανθασμένη στοχοθεσία).
- Πολλές χαμένες ευκαιρίες σε συνδυασμό ανεπαρκών πρωτοβουλιών (ή καινοτομιών).
- Άσκηση ηλεκτρονικής διαχείρισης με περιορισμένη όμως χρήση τεχνικών μέσων.
- Σπατάλη πόρων σε λειτουργίες ηλεκτρονικού επιχειρείν που δεν δημιουργούν οικονομίες κλίμακας ή επικαλύπτουν άλλες λειτουργίες της οργάνωσης.

Ακόμα και αν έχει ένας οργανισμός να αντιμετωπίσει τα παραπάνω θέματα, μπορεί να δραστηριοποιηθεί γρήγορα στο ηλεκτρονικό επιχειρείν καθορίζοντας συγκεκριμένους στόχους και αναπτύσσοντας διαφορετικές στρατηγικές για την επικοινωνία με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες. Στην ορολογία του μάντζμεντ ονομάζεται "e-channel strategy". Αυτά τα κανάλια όταν συνδυαστούν για να εξυπηρετήσουν πολλαπλούς σκοπούς για την επιχείρηση έχουν τα εξής χαρακτηριστικά για την οργάνωση: α) η διαδικτυακή διαχείριση είναι ουσιαστικά διαχείριση καναλιών, β) τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, γ) δημιουργία συστήματος αξιών και δ) καθορισμός εσωτερικής αύξησης αξίας για την επιχείρηση.

2.4.4 Διαχείριση και στρατηγική σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον.

Στα προηγούμενα, έχει αναφερθεί αρκετές φορές ο όρος 'συγκριτικό πλεονέκτημα' (ή 'ανταγωνιστικό πλεονέκτημα') ως κάτι αναγκαίο για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή οργάνωσης. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις και η τεχνολογία των πληροφοριών προκαλούν νέους τρόπους με τους οποίους γίνεται η διαχείριση και η εκτέλεση του επιχειρηματικού πλάνου. Οι οργανισμοί επενδύουν στην έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιάζουν προσεκτικά συγχωνεύσεις και αποσκοπούν στην ποιοτικότερη παραγωγή και διάθεση προϊόντων.

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ που προσφέρει το ηλεκτρονικό επιχειρείν στο σύγχρονο μανάτζμεντ είναι ότι πολλές διαχειριστικές διαδικασίες που απαιτούσαν κόστος και χρόνο έχουν απλουστευθεί. Αυτό καταρχήν αναδιαμόρφωσε τους υπάρχοντες κλάδους και αφετέρου δημιούργησε νέους.

Όπως περιγράφηκε στη υποκεφάλαιο «2.3.1 Διαχείριση και στρατηγική σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον» υπάρχουν βήματα εισόδου σε μια νέα αγορά για μια επιχείρηση και διατήρησης του συγκριτικού της πλεονεκτήματος της.

Βήμα 1: Ανάλυση της κατάστασης.

Η ανάλυση της κατάστασης της οργάνωσης γίνεται με:

- Επισκόπηση όλων των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση όπως τεχνολογικοί, οικονομικοί, ανθρώπινοι. Εδώ εξετάζονται οι δυνατότητες της επιχείρησης και κυρίως πως μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι τεχνολογικοί της πόροι υποστηριζόμενοι από οικονομικού και ανθρώπινους πόρους. Οι Jelassi και Enders (et. al. 2008)²⁵ διαχώρισαν αυτούς τους πόρους σε απτούς (π.χ. υποδομές IT, φυσικά καταστήματα, κεφάλαιο κτλ) και μη απτούς (π.χ. αξιοπιστία, γνώσεις εργαζομένων, διπλώματα ευρεσιτεχνίας κτλ). Επίσης ξεχωριστή αναφορά γίνεται για την δυνατότητα της οργάνωσης να χρησιμοποιήσει τους πόρους της αποτελεσματικά. Παρακάτω παρουσιάζονται δύο παραδείγματα SWOT ανάλυσης που δείχνουν πως οι εταιρίες Amazon και Google ανέλυσαν και αξιολόγησαν το μικροπεριβάλλον τους.

²⁵ Jelassi T., Enders A., (2008), “Strategies for e-business: concepts and cases”, Prentice Hall, 2nd edition

Amazon SWOT analysis

<p><u>Strengths</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Customer Service- Information Technology- Efficient supply chain + logistics- Huge global brand- One of the first e-commerce retailer- Diversified product range	<p><u>Weaknesses</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Diversified product range → Possible brand confusion- Profit losses due to free shipping
<p><u>Opportunities</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Collaborations with the public sector- Joint ventures with store groups like Toys-R-Us- Entered the Chinese market in 2004 (acquired Joyo.com)- Increase in US online sales	<p><u>Threats</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Brand competition (e.g. Kindle vs. iPad)- International competitors → US competitors may compete on int. level with Amazon- Poor publicity- Foreign exchange fluctuation

Sources:

<http://www.scribd.com/doc/55201769/Amazon-SWOT>

<http://www.marketingteacher.com/swot/amazon-swot.html#>

<http://www.slideshare.net/sfarooqui5/amazoncom-swot-analysis>

Εικόνα 7. Ανάλυση S.W.O.T. για την amazon.com

Πηγή: στο κάτω αριστερό μέρος της εικόνας

Google SWOT analysis

<p><u>Strengths</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Strong market position- Robust financial situation- Strong brand image- Diversified product lines- Low operating cost- Strong infrastructure base	<p><u>Weaknesses</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Too dependent on advertising revenue- Lack of product integration compared to competitors- International Reputation-
<p><u>Opportunities</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Growth in internet usage- Increasing worldwide online ad spending- New products (especially Google+)	<p><u>Threats</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Intense competition- Exchange rate fluctuations- Lawsuit expenses- Hacking and related security issues- Privacy issues- Economic downturn as there might be a cut in advertising spenditure

Sources:

<http://www.scribd.com/doc/19151724/12/Datamonitor-SWOT-Analysis>
<http://www.googlenewsonline.com/google-swot-analysis.html>

Εικόνα 8. . Ανάλυση S.W.O.T. για την google.com

Πηγή: στο κάτω αριστερό μέρος της εικόνας

- Το άμεσο ανταγωνιστικό της περιβάλλον μαζί με τη συμπεριφορά και ζήτηση του καταναλωτή (μικροπεριβάλλον). Εδώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter στο υποκεφάλαιο 2.3.1.
Συμπληρωματικά στις δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό μπορούν να προστεθούν τα εξής:
 - Η απειλή νέων ψηφιακών προϊόντων.
 - Νέα επιχειρηματικά μοντέλα (π.χ. start-up επιχειρήσεις)
 - Η συνεχώς αυξανόμενη γνώση και δύναμη του καταναλωτή.
 - Αλλαγές στη δύναμη των μεσαζόντων.
 - Συνασπισμός ανταγωνιστών με σκοπό κατάκτηση μιας αγοράς ή ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος.
- Το γενικότερο περιβάλλον όπου δρα η οργάνωση (μακροπεριβάλλον).

Βήμα 2: Στόχοι της ηλεκτρονικής επιχείρησης.

Για να καθορίσει μια οργάνωση τους στόχους της και ειδικότερα μια ηλεκτρονική επιχείρηση, πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα και αποστολή για το τι πρέπει να γίνει και αφετέρου να θέτει ρεαλιστικούς στόχους προς επιτυχία. Όπως αναφέρει ο

Richard Lynch (et. al. 2005)²⁶, το όραμα είναι “μια νοητική εικόνα του δυνατού και επιθυμητού για τη μελλοντική κατάσταση ενός οργανισμού”. Με άλλα λόγια είναι μια περίληψη με τον συνοπτικό καθορισμό του πεδίου εφαρμογής και τους γενικούς στόχους μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης που εξηγεί πως συμβάλλει στην υποστήριξη των πελατών αλλά και την αλληλεπίδραση με τους εταίρους. Θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τρεις κύριες κατευθύνσεις:

-Πεδίο δραστηριότητας (business scope): Είτε αγορές είτε προϊόντα χωρισμένα τμηματικά ή γεωγραφικά.

-Μοναδικά χαρακτηριστικά ή ικανότητες (unique competencies): Τι είναι αυτό που διαφοροποιεί την οργάνωση/ επιχείρηση από τις άλλες. Πώς η επιχείρηση διαφοροποιεί τον εαυτό της από τις άλλες σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών ή/και τις ηλεκτρονικές δραστηριότητες;

-Σύστημα αξιών (Values): Με αυτό απευθύνεται στο συναίσθημα του πελάτη και δηλώνει τι είναι αυτό που εμπνέει την οργάνωση να λειτουργεί.

Για παράδειγμα η εταιρία Facebook.com χρησιμοποιεί μέρος της δήλωσης του οράματος της στην αρχική της σελίδα και δείχνει αφενός τη φιλοδοξία της και αφετέρου δηλώνει το χαρακτηριστικό που την κάνει προτιμητέα (το στοιχείο διαφοροποίησής της).



Εικόνα 9. Δήλωση οράματος της facebook.com

Πηγή: www.facebook.com

Όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα η εταιρία επικοινωνεί το όραμά της χρησιμοποιώντας τόσο λεκτικό όσο και οπτικό μέσο. Δείχνει ότι πεδίο δραστηριότητάς της είναι ο κόσμος (οπτικό) και το ειδικό χαρακτηριστικό της και συνάμα σύστημα αξιών της είναι η ‘σύνδεση’ με κοντινά πρόσωπα και να ‘μοιράζεστε πράγματα’. Η δήλωση οράματος/αποστολής της Facebook.com είναι:

“Facebook is a social utility that helps people communicate more efficiently with their friends, family and coworkers. The company develops technologies that facilitate the sharing of information through the social graph, the digital mapping of people’s real-world social connections. Anyone can sign up for Facebook and interact with the people they know in a trusted environment”. (πηγή: smartinsights.com)

Η δήλωση οράματος/ αποστολής μιας e-επιχείρησης πρέπει να αντικατοπτρίζει την ικανότητά των διαχειριστών της να θέτουν την επιχείρηση σε θέση που να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες στην αγορά, αξιοποιεί τεχνολογίες και να χτίζει σχέσεις

²⁶ Lynch R. (2005), “Corporate Strategy”, 7th edition, published by Financial Times/Prentice Hall

με πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές. Αμέσως μετά, πρέπει να δείχνει ικανότητα να επηρεάζει τον κλάδο είτε μέσω αύξησης (ή δημιουργίας) του μεριδίου αγοράς, είτε με προσαρμογή στην αλλαγή είτε με καινοτομίες.

Η στοχοθεσία μπορεί να σχηματιστεί γύρω από τις δηλώσεις οράματος/αποστολής. Αυτές οι δηλώσεις περιλαμβάνουν μετρήσιμα μεγέθη (π.χ. επικοινωνία σε όλο τον κόσμο) είτε τις φιλοδοξίες της επιχείρησης (π.χ. no1 retailer in the world). Οι φιλοδοξίες δεν είναι αναγκαία αδύνατες, όμως πρέπει να είναι δύσκολα μετρήσιμες²⁷. Οι μάντζερς καλούνται να ενώσουν τη διαχείριση με τους στόχους και την αποτελεσματικότητα. Η 'γραμμή' των στόχων τίθεται από τη δήλωση οράματος αποστολής. Αν και η δυναμική του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι μεγάλη, αυτό δεν σημαίνει ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν άμεσα ή δεν χρειάζονται επαναπρογραμματισμό για να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Η στοχοθεσία για το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα μπορούσε να περιλαμβάνει τις εξής μεθόδους:

Α) Μέθοδος S.M.A.R.T. (Specific Measurable Actionable Relevant Time-bound). Η πρώτη χρήση του όρου S.M.A.R.T. αποδίδεται στον George T. Doran (1981). Τονίζεται η ανάγκη ενός συγκεκριμένου στόχου, από έναν ευρύ που να μπορούν να μετρηθούν τα αποτελέσματά του. Επίσης πρέπει να είναι εφικτός και ρεαλιστικός που όμως να ταιριάζει στις ανάγκες της επιχείρησης είτε λύνοντας κάποιο πρόβλημα είτε συμβάλλοντας στην επιμέρους στοχοθεσία. Τέλος, πρέπει να είναι υλοποιήσιμος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Μερικά παραδείγματα στόχων που μπορεί να θέσει μια ηλεκτρονική επιχείρηση χρησιμοποιώντας τη μέθοδο S.M.A.R.T. είναι: ανάπτυξη σε νέες γεωγραφικές αγορές, διατήρηση σχέσεων με πελάτες/ συνεργάτες σημαντικούς για την επιχείρηση, ελαχιστοποίηση ανάπτυξης και προώθησης νέων προϊόντων και αύξηση αποτελεσματικότητας του δικτύου συνεργατών και προμηθευτών.

Β) Η αξιολόγηση για την έμμεση ή άμεση συνεισφορά του διαδικτύου στα έσοδα είτε από πωλήσεις είτε από παροχή υπηρεσιών²⁸. Αυτό ονομάζεται Online Revenue Contribution. Παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρίες που σήμερα το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων αεροπορικών εισιτηρίων τους γίνεται μέσω διαδικτύου. Αυτό μόνο τυχαίο δεν είναι, αφού με την ανάπτυξη online πλατφόρμας κρατήσεων ελαχιστοποίησαν το χρόνο έκδοσης εισιτηρίων και μείωσαν δραστικά τα κόστη συντήρησης πρακτορείων έκδοσης εισιτηρίων.

Γ) Μετατροπή ή συμμετοχή του καναλιού διανομής²⁹. Εδώ, στόχος είναι πρώτα η διερεύνηση του κατά πόσο μπορεί η ηλεκτρονική παρουσία της επιχείρησης να αντικαταστήσει κάποιο κανάλι διανομής. Εδώ διερευνάται πρώτα εάν η προσβασιμότητα των δυνητικών πελατών στο διαδίκτυο είναι υψηλή. Μετά σκοπός της επιχείρησης (για να κερδίσει μερίδιο αγοράς) είναι να προσφέρει μια εναλλακτική πρόταση αξίας (value proposition). Τέλος, εξετάζεται κατά πόσον είναι δυνατό το προϊόν να τυποποιηθεί και να παρέχεται μέσω διαδικτύου μόνο.

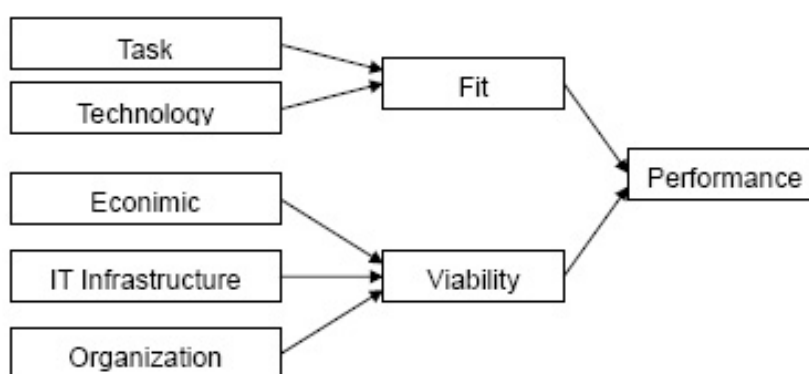
²⁷ Δεν είναι μετρήσιμες είτε γιατί δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια μέτρησης είτε γιατί είναι αδύνατον να μετρηθούν σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Αυτό εξυπηρετεί κυρίως τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της και την 'έμπνευση' που δίνει στους συνεργάτες ή/και μετόχους της η επιχείρηση.

²⁸ Είναι εργαλείο του μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν οι μάντζερς για να μετρήσουν ή να τοποθετήσουν στοχοθετήσεις σε μια νέα ή υπάρχουσα αγορά. Βέβαια, για επιχειρήσεις που δρουν στο φάσμα B2B (ειδικά στην παροχή υπηρεσιών) δεν θα έχει ιδιαίτερη αξία η χρήση της μεθόδου αυτής.

²⁹ Μέθοδος του μάρκετινγκ για τις εμπορικές ηλεκτρονικές επιχειρήσεις όπου προσπαθούν να μετρήσουν τη δυνατότητα μετατροπής δυνητικών πελατών σε πραγματικούς πελάτες.

Βήμα 3: Τι αποφάσεις καλείται να λάβει ο e-μάντζερ πριν προχωρήσει στην κατάλληλη επιλογή στρατηγικής;

Για τον καθορισμό μιας στρατηγικής και της διαχείρισης μια οργάνωσης ο μάντζερ έχει σαν οδηγό από τη μια τους στόχους και από την άλλη τη 'φιλοσοφία' της οργάνωσης, ενώ συχνά είναι αναγκαίο να επανέλθει σε αυτά και να τα αναθεωρήσει. Για τη διαχείριση στο ηλεκτρονικό επιχειρείν υπάρχουν αρκετές επιλογές που πρέπει να αξιολογηθούν και διαφορετικά εργαλεία για την εφαρμογή τους (marketing, CRM, supply chain, e-procurement και άλλα)³⁰. Ο καθηγητής Tjan A.K. (et. al. 2001)³¹, πρότεινε ένα μοντέλο καταλληλότητας- βιωσιμότητας για διαδικτυακές επιχειρηματικές εφαρμογές όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 10. Μοντέλο βιωσιμότητας- καταλληλότητας.

Πηγή: Liang T.P. (et. al. 2007)³²

Το μοντέλο αυτό δείχνει πως αξιολογούνται οι υιοθετημένες οργανωτικές δραστηριότητες/ δομές. Από τη μια αξιολογούνται εάν είναι βιώσιμες, με μετρικά στοιχεία τύπου πόσο προσωπικό χρειάζεται, πόσο αρχίζει να αποδίδει μια επένδυση (χρονικά) και πιθανή απόδοση της επένδυσης (Return on Investment). Από την άλλη, αξιολογούνται εάν είναι 'ταιριαστές' με τις δυνατότητες της επιχείρησης, δηλαδή εάν ευθυγραμμίζονται με τις τεχνολογικές και βασικές δυνάμεις (πλεονεκτήματα) της, εάν ταιριάζουν με τη φιλοσοφία/ όραμα της εταιρίας και εάν είναι εύκολες προς εφαρμογή.

Τα στοιχεία που επηρεάζουν την επιλογή στρατηγικής για τον μάντζερ μπορούν να συνοψισθούν στις παρακάτω αποφάσεις:

- i. Τα κανάλια³³ του ηλεκτρονικού επιχειρείν που θα επιλέξει η οργάνωση. Ανάλογα με την εμπλοκή της στο διαδίκτυο και το μερίδιο αγοράς που θέλει να επιτύχει, ο μάντζερ καλείται να σταθμίσει τις διαδικτυακές δραστηριότητες και ειδικότερα τις εμπορικές. Ο στόχος είναι να αυξήσει τα

³⁰ Μάρκετινγκ, σύστημα σχέσεων πελατών, εφοδιαστική αλυσίδα, ηλεκτρονικές προμήθειες κ.α.

³¹ Tjan A.K. (2001), "Finally, a way to put your internet portfolio in order", Harvard Business Review, vol.79 No.2, pp.76-85

³² Liang T.P., Huang C.W., Yeh Y.H., Lin B.S. "Adoption of mobile Technology in Business: a Fit-Viability Model" Industrial Management and Data Systems, vol. 107, no.8, pp.1154-1169

³³ Διαχείριση 'καναλιών' (channel management) είναι ουσιαστικά η σωστή διάχυση των δυνάμεων της οργάνωσης στις κατάλληλες οργανωτικές δομές. Μια επιχείρηση που δρα και ηλεκτρονικά αποφασίζει πόσο σημαντικό είναι το διαδίκτυο στην προώθηση των δραστηριοτήτων της (καθόλου, συμπληρωματικά ή εξολοκλήρου)

- έσοδα για την επιχείρηση και παράλληλα να μειώσει το κόστος της διατήρησης πελατείας.
- ii. Πως θα πρέπει η επιχείρηση να αναδιοργανωθεί για να πετύχει τις προτεραιότητες της μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν (αν χρειάζεται αναδιάρθρωση). Θα χρειαστεί μια εξωτερική συνεργασία, ένα νέο τμήμα, αναδιοργάνωση όλης της δομής της επιχείρησης ή δημιουργία μιας παρεπόμενης δομής ως αποτέλεσμα ενός μεγαλύτερου σχεδίου. Πάντα σύμφωνα με τις δυνατότητες της οργάνωσης.
 - iii. Όταν έχουν καθοριστεί ποια τμήματα ή ποιοι τομείς ενδιαφέρουν την επιχείρηση, τότε οι μάνατζερς πρέπει να αποφασίσουν με πιο τρόπο θα διαθέσουν τα προϊόντα του ή τις υπηρεσίες τους (online) σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η τοποθέτηση και διαφοροποίηση της στρατηγικής γίνεται βάση την επιθυμητή ποιότητα, την καλύτερη δυνατή τιμή και τον βέλτιστο χρονικό ορίζοντα³⁴.
 - iv. Με βάση την απόφαση iii, πρέπει να επανεξετάζεται συνεχώς η καινοτομία και βελτίωση νέων μοντέλων και ειδικά των υπηρεσιών. Αυτό γίνεται είτε πριν την τοποθέτηση, είτε μετά, είτε (πιο συνηθισμένα) και στις δύο φάσεις.
 - v. Η εμπλοκή μια οργάνωσης με το ηλεκτρονικό επιχειρείν τις δίνει δυνατότητα αναδιαμόρφωσης της αγοράς προμηθειών μέσω τις από-διαμεσολάβησης, ανα-διαμεσολάβησης και αντι-διαμεσολάβησης³⁵.
 - vi. Αποφάσεις που αφορούν την εφοδιαστική αλυσίδα και τις προμήθειες (ειδικά εάν προέρχονται μέσω διαδικτύου). Για παράδειγμα, η οργάνωση θέλει να έρθει πιο κοντά με τους προμηθευτές της (για να μειώσει το κόστος), να διαφοροποιήσει π.χ. υλικά συσκευασίας, πρώτες ύλες κ.α.
 - vii. Αποφάσεις που αφορούν το πώς μεταδίδεται και διαχέεται η νέα γνώση και οι πληροφορίες μέσα στην οργάνωση. Για παράδειγμα, οι τράπεζες χρησιμοποιούν ένα εσωτερικό διαδίκτυο το intra-net που βοηθά άμεσα στην ενημέρωση και επικοινωνία μεταξύ των χρηστών του.

Βήμα 4: Εφαρμογή στρατηγικής. Μετά τη χαρτογράφηση των στόχων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης, οι μάνατζερς καλούνται να εφαρμόσουν μια στρατηγική (ή στρατηγικές) που θα δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό όπως αναφέρθηκε στο υποκεφάλαιο 2.3 (Βήμα 3) γίνεται με σκοπό μεγιστοποίησης της απόδοσης και αναλύθηκε σε έξι κύρια στάδια.

Ο ειδικός σε θέματα dot com Tim Miller³⁶ αναφέρει πως υπάρχουν δέκα λόγοι που αποτυγχάνουν οι στρατηγικές που εφαρμόζουν οι μάνατζερς στις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις:

- a) Πρώτα από όλα τα σφάλματα χρονισμού. Αυτό έχει να κάνει με το χρόνο που απαιτείται για να εκπληρωθεί μια συναλλαγή, το χρόνο που χρειάζεται για να ανταποκριθεί η επιχείρηση σε απαιτήσεις πελατών. Υπάρχει σωστό 'timing' για τα προϊόντα/ υπηρεσίες που προσφέρονται; (π.χ. η i-tunes θα είχε λόγο ύπαρξης με ταχύτητες μικρότερες του 1Mbps;)
- b) Τίποτα δεν αλλάζει σε σύντομο χρονικό διάστημα. Συνηθισμένο λάθος να πιστεύεται ότι μια νέα αγορά ή μια καινοτομία θα 'κατακτήσει' εμπορικά το

³⁴ Ως χρονικός ορίζοντας νοείται τόσο η επιτυχής συναλλαγή μεταξύ πελάτη και επιχείρησης όσο και το feedback που φτάνει ως το μάνατζμεντ.

³⁵ Από-διαμεσολάβηση, όταν αποκλείει του μεσολαβητές μεταξύ αυτής και των προμηθευτών της. Αντι-διαμεσολάβηση, όταν η ίδια η οργάνωση λαμβάνει και αυτή θέση διαμεσολαβητή, Ανα-διαμεσολάβηση, 'όταν η οργάνωση διαπραγματεύεται εκ νέου όρους με τους διαμεσολαβητές.

³⁶ Πρόεδρος της εταιρίας webmergers inc και εκδότης του M&A report, Miller T. (2003), "Top ten lessons from the Internet shakeout", 451research.com/

κοινό πολύ γρήγορα. (π.χ. η Microsoft παρουσίασε το πρότυπό της tablet pc το 1999, όμως η επιτυχία ήρθε το 2010 για τον αντίπαλό της apple με το i-pad, το οποίο ήταν αποτέλεσμα σωστού timing-μάρκετινγκ και πλάσαρίσματος της σειράς 'I' στο κοινό).

- c) Στο ίδιο μοτίβο με το b, θα μπορούσε να είναι και το λάθος των μανάτζερς να πιστεύουν ότι τα 'νέα' αντικαθιστούν αμέσως τα 'παλαιά'. Νέες τεχνολογίες, καινοτομίες, εργαζόμενοι δεν αντικαθιστώνται εύκολα εάν δεν 'δοκιμαστούν' πρώτα τα νέα. Επίσης, το ίδιο ισχύει για τις τεχνικές μανάτζμεντ. Νέα αγορά, δεν σημαίνει μανάτζμεντ από το 0. Σημαίνει προσαρμογή.
- d) Όσο αφορά το μανάτζμεντ, προσαρμογή δεν σημαίνει ότι αυτό που πετυχαίνει δεν αλλάζει. Για παράδειγμα η χρήση του 'πετυχημένου' μανάτζμεντ από φυσικές εταιρίες σε start-ups έχει οδηγήσει σε πολλά λάθη. Η γνώση και η μάθηση σίγουρα δεν σταματούν στην κοινωνία της πληροφορίας. Μάλλον το αντίθετο.
- e) Όπως και στο χρηματιστήριο, έτσι και στο ηλεκτρονικό επιχειρείν υπάρχουν εταιρίες 'φούσκες'. Παράδειγμα η εταιρία narster η οποία ήταν πάροχος παράνομης μουσικής σε χρήστες. Έλαβε όμως υπέρογκα κεφαλαία για ανάπτυξη από επενδυτές πριν την οριστική της διάλυση.
- f) Σημαντικό λάθος από πλευράς μανάτζμεντ είναι η προσφορά δωρεάν υπηρεσιών για την προσέλκυση χρηστών (ή εγγραφών). Είναι δύσκολο εάν το προσφερόμενο προϊόν είναι καλό και δωρεάν να ζητηθεί επί πληρωμή η χρήση του ίδιου η ελαφρώς καλύτερου (π.χ. τι θα γινόταν εάν το facebook.com ζητούσε συνδρομή;). Στο τέλος, πολλές τέτοιες στρατηγικές καταλήγουν να 'βομβαρδίζουν' με e-mail νέων (επί πληρωμή υπηρεσιών) τον χρήστη και γίνονται μη επιθυμητές.
- g) Το γεγονός ότι το διαδίκτυο είναι παγκόσμιο και υπάρχει εύκολη πρόσβαση (δυναμικοί πελάτες) δεν σημαίνει ότι αντίστοιχα το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να είναι το ίδιο.
- h) Δεν χρησιμοποιούνται σωστά τα δεδομένα που λαμβάνουν οι μανάτζερς για να κάνουν σωστές προβλέψεις. Από τη μία ο όγκος, από την άλλη η φιλοδοξία ίσως κάνουν κάποιο μανάτζερ να υπερεκτιμήσει ή να υποτιμήσει κάποιες στατιστικές.
- i) Το χτίσιμο μιας τεράστιας γκάμας πελατών δεν σημαίνει ότι θα αναγκάσει οι προμηθευτές να συμμετέχουν. Αυτό έχει να κάνει με τα περιθώρια κέρδους και το timing.
- j) Συνδεδεμένο με τα προηγούμενα, για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συνήθως το λάθος γίνεται από τη στιγμή που περνάνε από το φάσμα του μικρομεσαίου στο φάσμα του μεγάλου και τα έξοδα (ειδικά τα μεταβλητά) είναι απρόβλεπτα.

Όμως, η σωστή διαχείριση από πλευράς μανάτζερ περιλαμβάνει εκτός από σωστή εφαρμογή και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, όπως και επαναξιολόγηση των στρατηγικών. Η βελτίωση, η συνοχή, το αποτελεσματικό μάρκετινγκ (και branding), η επαφή και αλληλεπίδραση με τους χρήστες/πελάτες, η σωστή τιμολόγηση και οι σωστές συνεργασίες σίγουρα συμβάλουν στην επιτυχία της εκάστοτε στρατηγικής.

2.5 ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Σε από το υποκεφάλαιο θα εξεταστούν ορισμένα θέματα δικτυακού μανάτζμεντ που αφορούν: ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ηλεκτρονικό επιχειρείν, ο μετασχηματισμός του ηλεκτρονικού επιχειρείν, εφοδιαστική αλυσίδα και διαχείριση

ρίσκου. Θέματα μανάτζμεντ όπως μάρκετινγκ, internet presence management, διαχείριση προσωπικού και CRM θα εξεταστούν ξεχωριστά σε επόμενα κεφάλαια.

2.5.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Το διαδίκτυο από μόνο του μπορεί να αποτελέσει εφαλτήριο για την απόκτηση ή τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό γιατί συνδέει απευθείας καταναλωτές και προμηθευτές μεταξύ τους, όπως επενδυτές και λοιπούς ενδιαφερόμενους στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι οργανισμοί δεν αρκεί να εφαρμόζουν μια στρατηγική εσωτερικής 'ενημέρωσης' σε νέες τεχνολογίες. Αντοχή και προσαρμοστικότητα σε καινοτόμα προϊόντα, αλλαγές στο περιβάλλον και αναδιοργανώνουν εσωτερικά και εξωτερικά είναι απαραίτητα για τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Συμπερασματικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν προέρχεται από την τεχνολογία αλλά από το πώς συλλέγεται, επεξεργάζεται, αναλύεται και εφαρμόζεται η πληροφορία. Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα είναι:

-Ευθυγράμμιση στρατηγικών e-business με άλλες στρατηγικές της επιχείρησης (όχι πάντα αναγκαία).

-Εσωτερικές οργανωτικές διασυνδέσεις. (IT systems, intranet κ.α.)

-Οργανωτική μεταβλητότητα.

-Εταιρική κουλτούρα.

-Το ανθρώπινο δυναμικό

-Αλυσίδα αξίας (κατά Porter)³⁷

Ο Porter θεωρεί ότι η αλυσίδα αξίας που είναι μια σειρά δομών, πόρων και γνώσεων δίνουν περιθώρια κέρδους όταν η αξία που δημιουργείται/λαμβάνεται είναι μεγαλύτερη από το κόστος δημιουργίας/ λήψης της. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται η αλυσίδα αξίας του Porter.

Figure 1: Porter's Generic Value Chain



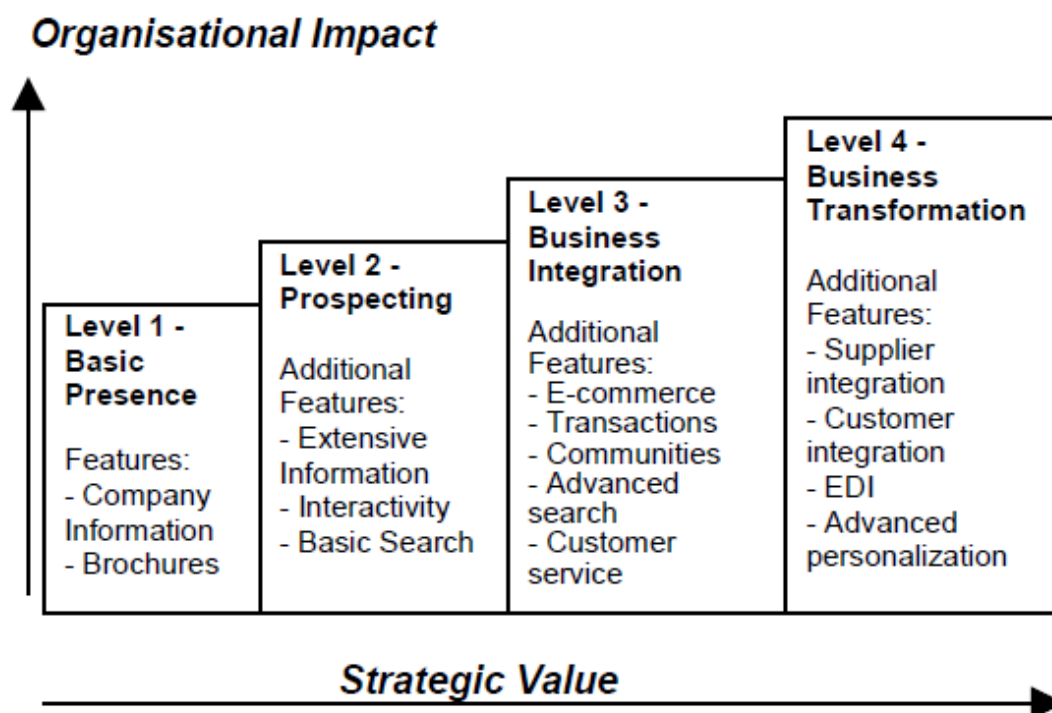
Εικόνα 11. Η αλυσίδα αξίας του Porter

Πηγή: www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm

³⁷ Porter M. (1985), "Competitive Advantage", Free Press 1st edition.

2.5.2 Ο μετασχηματισμός του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Από τα προηγούμενα έγινε λόγος για εμπλοκή/συμμετοχή της επιχείρησης με το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Η διοίκηση με τη βοήθεια των μάνατζερ επιλέγει το βαθμό που θα εμπλακεί με το ηλεκτρονικό επιχειρείν (εκτός εάν το προϊόν προσφέρεται εξολοκλήρου φυσικά ή ηλεκτρονικά). Σύμφωνα με τον Arjan Sleurink (2002)³⁸ ξεχώρισε σε τέσσερα στάδια εξέλιξης μιας επιχείρησης σε e-business σε σχέση με την παρουσία της στο διαδίκτυο όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 12. Εξέλιξη του οργανισμού σε e-επιχειρείν

Πηγή: Sleurink A., (2002) “E-business for NGOs”, IICD Research Brief, No2

- Στο πρώτο επίπεδο είναι η βασική παρουσία της επιχείρησης στο διαδίκτυο με απλές πληροφορίες για την επιχείρηση. Η επιχείρηση διατηρεί απόλυτα τη φυσική της παρουσία (bricks and mortar). Από διαχειριστικής άποψης αυτή η παρουσία είναι περιοριστική για την επιχείρηση γεωγραφικά, χρειάζεται μια μερική τεχνολογική υποδομή και δεν δίνει ιδιαίτερες ελευθερίες στο στρατηγικό σχεδιασμό (χρησιμοποιείται από συγκεκριμένα τμήματα π.χ. marketing). Παράδειγμα ένα τοπικό σουβλατζίδικο.
- Στο δεύτερο επίπεδο η επιχείρηση εμπλέκεται λίγο παραπάνω με το ηλεκτρονικό επιχειρείν σε σημείο που να μπορούν να γίνουν συναλλαγές με χρήστες του διαδικτύου. Γεωγραφικά, ίσως απευθύνεται σε ευρύτερο κοινό. Από διαχειριστικής άποψης υπάρχει περισσότερη ανάμιξη στη διαχείριση στο e-business από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, ενώ παράλληλα χρειάζονται μεγαλύτερες ηλεκτρονικές υποδομές. Πιθανόν, ακόμα η συνολική επιχειρησιακή στρατηγική να μην συμβαδίζει με το

³⁸ Sleurink A., (2002) “E-business for NGOs”, IICD Research Brief, No2

ηλεκτρονικό επιχειρείν. Παράδειγμα ένα τοπικό κατάστημα ρούχων που δέχεται παραγγελίες μέσω internet.

- Στο τρίτο επίπεδο υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη συμμετοχή της επιχείρησης και αρχίζει να μετασχηματίζεται στο σύνολό της. Οι πτυχές που δραστηριοποιείται είναι πιο εξελιγμένες και ολοκληρωμένες, ενώ η ενσωμάτωση φθάνει σε προσωπικό επίπεδο για τον χρήστη. Γεωγραφικά, υπάρχει δυνατότητα ευρείας κάλυψης. Από διαχειριστικής πλευράς διασταυρώνεται με τις άλλες οργανωτικές δομές και σε περιπτώσεις η επιχείρηση δημιουργεί εσωτερικές δομικές αλλαγές για την καλύτερη διαχείριση του e-business. Η στρατηγική του e-business ενσωματώνεται στη συνολική στρατηγική της επιχείρησης. Παράδειγμα η εταιρία Πλαίσιο, όπου μεγάλο μέρος των εσόδων της έρχονται από ηλεκτρονικές πωλήσεις και η στρατηγική της περιλαμβάνει μεγάλο μέρος στο e-business.
- Στο τέταρτο επίπεδο υπάρχει ο πλήρης μετασχηματισμός της επιχείρησης σε e-business. Υπάρχει πλήρης ενοποίηση μεταξύ των εσωτερικών οργανωτικών δομών. Το φυσικό κατάστημα δεν υπάρχει ή είναι σπάνιο να βρεθεί (εκτός φυσικά από τα 'κεντρικά' της εταιρίας) Γεωγραφικά, η κάλυψη είναι θεωρητικά παγκόσμια. Διαχειριστικά, υπάρχει πλέον δεσμός με άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις (π.χ. προμηθευτές), αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας και η στρατηγική είναι η συνολική επιχειρησιακή στρατηγική. Παράδειγμα, η εταιρία Amazon.

2.5.3 Εφοδιαστική αλυσίδα.

Όσο αφορά το ηλεκτρονικό επιχειρείν, ως μέρος του ορισμού της στρατηγικής ο μάνατζερ αποφασίζει κατά πόσο η εφοδιαστική αλυσίδα πρέπει να τροποποιηθεί. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι νέες επιλογές ή οι τροποποιήσεις πρέπει να βασίζονται στην τεχνολογία του διαδικτύου διότι καταρχήν εξαρτώνται από τον βαθμό εμπλοκής της επιχείρησης και της παρουσίας της στο διαδίκτυο όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο.

Φυσικά, το διαδίκτυο παρέχει το πιο αποτελεσματικό μέσον για χαμηλού κόστους επικοινωνία. Οι επιλογές για την εφοδιαστική αλυσίδα μπορούν να είναι μια αλληλουχία στοιχείων μεταξύ εσωτερικού ελέγχου και εξωτερικής ανάθεσης. Δηλαδή οι μάνατζερς επιλέγουν μεταξύ:

- a) Πλήρης καθετοποίηση (vertical integration). Όλη ή σχεδόν όλη η παραγωγή γίνεται εντός της επιχείρησης, οι υπηρεσίες και το after service ανήκουν σε αυτήν. Σε e-business χωρίς φυσική παρουσία, η καθετοποίηση έγκειται στο να περιλαμβάνει το φάσμα των υπηρεσιών τους τη μεγαλύτερη δυνατή κάλυψη για τον χρήστη. Αυτό δίνει στην οργάνωση μεγαλύτερη εξειδίκευση στην παραγωγή προϊόντων - παροχή υπηρεσιών. Για παράδειγμα η εταιρία google, καθετοποιείται με εξαγορές εταιριών και πλέον παρέχει (μεταξύ άλλων): e-mail, παιχνίδια, μηχανή αναζήτησης, site ειδήσεων, χάρτες πλοήγησης κ.α.
- b) Ενδιάμεση καθετοποίηση (vertical ή virtual dis-integration). Μια ενδιάμεση κατάσταση για την επιχείρηση. Της δίνει δυνατότητα για συνεργασίες με εξειδικευμένους συνεργάτες και μειώνει το κόστος παραγωγής. Αυτό δίνει στην οργάνωση περισσότερους πόρους για να εστιάσει στις κύριες δυνατότητές της.
- c) Εξωτερική ανάθεση (outsourcing). Εδώ υπάρχει απόλυτη εξάρτηση από τρίτους και αναγκαίες είναι οι στενές σχέσεις με τους προμηθευτές. Αυτή η επιλογή ωφελεί κύρια τις επιθετικές προσεγγίσεις αγορών (όπως κάνουν οι dot-com συνήθως). Εδώ έχει αναπτυχθεί μια ξεχωριστή δομή μάνατζμεντ, η ηλεκτρονική διαχείριση προμηθειών (e-procurement).

2.5.4 Διαχείριση ρίσκου.

Η διαχείριση ρίσκου είναι η συνάρτηση της πιθανότητας μιας απειλής να εκθέσει μια πιθανή αδυναμία της επιχείρησης και στον αντίκτυπο που θα έχει αυτή η απειλή στην επιχείρηση. Απειλές μπορούν να προέλθουν από άμεσες ή έμμεσες πηγές, από περιβαλλοντικά ή ανθρώπινα αίτια και μπορεί να προέλθουν από το εσωτερικό ενός οργανισμού ή από το εξωτερικό. Για το ηλεκτρονικό επιχειρείν, οι τομείς απειλών μπορούν να διαχωριστούν σε:

-Τεχνολογικό ρίσκο. Περιλαμβάνει από σφάλμα ή αστοχία τεχνολογικού εξοπλισμού μέχρι υιούς σε προγράμματα.

- Ατομικό ρίσκο. Περιλαμβάνει την ασφάλεια του κάθε χρήστη, την προστασία προσωπικών δεδομένων και τη διαχείριση πληροφοριών.

-Επιχειρηματικό ρίσκο. Προφανώς, το ρίσκο μείωσης πωλήσεων, μείωσης φήμης κ.α.

-Κοινωνικό ρίσκο. Αυτό αφορά κυρίως την ασφάλεια από 'κυβερνο-επιθέσεις', κλοπή πληροφοριών κ.α.

Η διαχείριση ρίσκων δομείται όπως το γενικότερο μάνατζμεντ μέσα στην οργάνωση. Υπάρχει το πλαίσιο- στόχος που θέτει η επιχείρηση, η ταυτοποίηση του προβλήματος, η εκτίμηση του πιθανού αντίκτυπου και οι λύσεις για αυτό. Τέλος, εάν αντιμετωπισθεί κίνδυνος, αξιολογείται κατά πόσο σωστά και αποτελεσματικά λειτούργησε το πλάνο.

2.5.5 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Μπορεί στο διαδίκτυο να απλοποιούνται ορισμένες διαδικασίες όμως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι εύκολη. Προφανώς, πολλές πτυχές δραστηριοτήτων χρειάζονται μικρότερο αριθμό σε έμπυχο υλικό, αλλά αυτοί που χρειάζονται σε μια τέτοια επιχείρηση είναι αρκετά ειδικευμένοι και δυσεύρετοι. Επίσης, η διαχείριση μια μεγάλης επιχείρησης είναι πολύπλοκη όσο εξαπλώνει τις δραστηριότητες της γεωγραφικά. Γενικά, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην ηλεκτρονική διαχείριση είναι:

- Αυξημένο κόστος διαχείρισης και αυξημένο ρίσκο επένδυσης σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.
- Υπάρχει ενδεχόμενο αντίδρασης στο απομακρυσμένο μάνατζμεντ, ειδικά όταν πρόκειται για μη ομοεθνείς.
- Η δυσκολία στο μάνατζμεντ φέρει και δυσκολία στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η ελλιπής εκπαίδευση μπορεί να υπονομεύσει την επένδυση σε τεχνολογική υποδομή, καθώς και την εργασιακή ελαστικότητα/ αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Οι στόχοι της ηλεκτρονική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Η.Δ.Α.Δ.) είναι:

- Να προσφέρει μια άμεση, αδιάκοπη και επαρκή γνώση για την απόδοση και το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού.
- Να υποστηρίζει το μακροχρόνιο σχεδιασμό του μάνατζμεντ, με βοήθεια στην επιβολή κανόνων, στόχων και αναζήτηση κατάλληλου δυναμικού.
- Να παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους.
- Να παρέχει άμεση πληροφόρηση για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Να παρέχει ασφάλεια προσωπικών δεδομένων στους υπαλλήλους της επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα της Η.Δ.Α.Δ:

- Συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας με την κατάλληλη επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού.
- Καταργεί τη γραφειοκρατία του παραδοσιακού HRM (Human Resource Management).
- Βοηθά τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Η ηλεκτρονική διαχείριση, βοηθά του υπαλλήλους να είναι ενεργά μέλη της ίδιας της διαχείρισης και να καλύπτουν ανάγκες όπως εκπαίδευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εξέλιξη και οι καινοτομίες της τεχνολογίας έχουν δώσει ένα νέο προσανατολισμό στο επιχειρείν και αντίστοιχα στο μάρκετινγκ. Πρώτα όμως, πρέπει να καθοριστεί το πεδίο που δραστηριοποιούνται οι οργανώσεις από πλευράς μάρκετινγκ και οι σχέσεις των παλαιών μεθόδων με τις νέες.

Μετά την βιομηχανική επανάσταση, οι επιχειρήσεις στηρίζονταν στην μαζική παραγωγή και στην γεωγραφική επέκταση για την αύξηση των κερδών τους, κάτι που τις οδηγούσε σε μια μονόπλευρη στρατηγική διότι γίνονταν ανεξαρτήτως αγοραστικής δύναμης του καταναλωτή. Επίσης το μάρκετινγκ ήταν κυρίως ιεραρχικό, με την έννοια ότι οι εντολές έρχονταν μόνο από πάνω προς τα κάτω. Η φιλοσοφία του προϊόντος³⁹ και της πώλησης θέλει τις επιχειρήσεις να παράγουν πολύ ώστε να 'ρίξουν' τα κόστη παραγωγής τους και να 'πιέζουν' έμμεσα τον καταναλωτή να αγοράσει (είτε μέσω μονοπωλίου, είτε λόγω μόδας κ.α.), οι οποίοι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω για ποιοτικές υπηρεσίες/ προϊόντα. Η εξέλιξη του μάρκετινγκ αλλά και της τεχνολογίας πριν την 'ψηφιακή εποχή', έφερε τη πελατοκεντρική φιλοσοφία που θέλει την εστίαση περισσότερο στις ανάγκες του πελάτη και της ικανοποίησης του. Επίσης, αναπτύχθηκε και η 'κοινωνική' ικανοποίηση που θέλει όχι μόνο την ικανοποίηση του πελάτη αλλά λαμβάνει υπόψη την κοινωνική ευημερία και προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. βιολογικά προϊόντα, προϊόντα χωρίς γλουτενη κ.α.).

Η επιχειρηματική γνώση, η πληροφόρηση, η μεταβλητότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εν μέρει ή εξολοκλήρου (κατά περίπτωση) ο σκοπός του μάρκετινγκ. Είναι ο δίαυλος:

A) ανάπτυξης παλαιών και νέων προϊόντων/ υπηρεσιών,

B) διαφήμισης και εγκαθίδρυσης καταναλωτικής εμπιστοσύνης και

Γ) προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών στα κατάλληλα χρονικά σημεία και πρόσωπα.

Αυτή είναι η φιλοσοφία μάρκετινγκ, που χρησιμοποιεί κάθε οργάνωση πρέπει να είναι ένα μίγμα τριών πόλων συμφέροντος: του επιχειρηματικού, του καταναλωτικού και του κοινωνικού. Προσθέτοντας και αυτή της προσέγγιση οι οργανώσεις προσπαθούν να κάνουν έναν ανορθολογισμό των διαδικασιών τους, με τις τάσεις εξωτερικής ανάθεσης να υιοθετούνται για μείωση κόστους. Επίσης, υιοθετείται και η τάση του παγκόσμιου 'παίκτη' άλλα με τοπική προσέγγιση (ο όρος είναι glocal- global + local). Μαζί με αυτή την τάση, μπορεί να προστεθεί και η ευρέως διαδεδομένη πρακτική του «δεν σε βλέπω σαν πελάτη αλλά σαν συνεργάτη». Σκοπός των τάσεων αυτών είναι η οικοδόμηση μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες, ενώ η κατανόηση των προτιμήσεων και των μελλοντικών τάσεων είναι αναγκαίες όσο ποτέ σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η "ψηφιακή επανάσταση" άλλαξε πρωτίστως τον τρόπο που διαχέονται οι πληροφορίες και άλλαξε και την αγοραστική δύναμη, αλλά και τον ανταγωνισμό. Η μαζική παραγωγή και 'τυποποίηση' έχει αντικατασταθεί από προσαρμογές (όσο αφορά τα προϊόντα), ενώ η παροχή υπηρεσιών τείνει να γίνεται ακόμα πιο προσωποποιημένη. Νέοι κλάδοι και νέες αγορές αναπτύχθηκαν. Το μάρκετινγκ είναι και πρέπει να είναι ευέλικτο, ενώ οι πελάτες και οι αντίπαλοι είναι συνεχώς σε

³⁹ Η φιλοσοφία του προϊόντος, η πελατοκεντρική, της πώλησης, του μάρκετινγκ και η κοινωνική είναι

επαγρύπνηση. Εκτός από την “ψηφιακή επανάσταση” και την παγκοσμιοποίηση, επήλθε και μια απορρύθμιση της διεθνούς αγοράς με την έννοια ότι πλέον υπάρχουν λιγότερα εμπόδια από ποτέ για τη διείσδυση νέων οργανώσεων σε νέες αγορές. Έτσι σήμερα οι επιχειρήσεις είναι μια μίξη της παλαιάς και της νέας νοοτροπίας στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ.

Το διαδίκτυο επέτρεψε σε επιχειρήσεις (που σήμερα είναι κολοσσοί) να προσφέρουν προϊόντα αποσταθεροποιώντας τις παλαιού τύπου επιχειρήσεις. Βέβαια, πολλές αφού μετέβαλλαν την εσωτερική τους δομή χάρις στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και με τη δύναμη της ήδη αναγνωρίσιμης μάρκας του (ή του brand name τους) έμειναν στο ‘παιχνίδι της νέας εποχής’.

Πλέον, έχει αλλάξει ο τρόπος που προσεγγίζουν οι οργανώσεις τις δραστηριότητές τους. Προσβλέπουν σε επέκταση σε ολόκληρα τμήματα αγοράς, καθετοποίηση και μεγιστοποίηση μεριδίου αγοράς. Παράλληλα προσπαθούν να κρατήσουν την εστίασή τους στην ικανοποίηση του πελάτη και αναπτύσσουν οργανωτικές αλλαγές διαχείρισης (πλέον) ενός τμήματος και όχι ενός προϊόντος μόνο. Η μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη έρχεται μέσα από τη διαχείριση και την ανάπτυξη της καθαρής θέσης του εμπορικού σήματος⁴⁰. Ένα ισχυρό εμπορικό σήμα δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια οικονομία που όλο και περισσότεροι καταναλωτές καταφεύγουν σε online αγορές.

Το διαδίκτυο έχει ανοίξει επίσης διαύλους επικοινωνίας μεταξύ καταναλωτή- παραγωγού και μεταξύ καταναλωτών. Αυτό είναι ακόμα ένας λόγος που το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ έχει εξέχουσα θέση στον κλάδο του μάρκετινγκ και όλο πιο σημαντική θέση στο μάνατζμεντ της οργάνωσης.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναδειχθεί ο ρόλος του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, η διαχείρισή του καθώς και η σχέση του με το παραδοσιακό μάρκετινγκ.

3.2 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.2.1 Ορισμός του διαδικτυακού μάρκετινγκ.

Γενικότερα ο το μάρκετινγκ είναι η διαδικασία διαχείρισης (management) που έχει σαν σκοπό να εντοπίσει, να προβλέψει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών επικερδώς⁴¹. Το ίντερνετ και η χρήση του είναι ακόμη ένα μέσο που χρησιμοποιείται για να διευκολύνει τη μετάδοση και λήψη πληροφοριών από και προς τους καταναλωτές. Για την ακρίβεια, αυτή η ‘συνδεσιμότητα’ παρέχει μια συνεχή ροή πληροφοριών που σχετίζονται με τους πελάτες. Από την άλλη, οι πελάτες είναι πλέον πιο ενημερωμένοι και έτσι η σχέση αγοραστή- πωλητή περιλαμβάνει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που χρειάζονται στις συναλλαγές τους.

Έτσι το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι η χρήση του διαδικτύου για να επιτύχουν οι στόχοι της ευρύτερης στρατηγικής μάρκετινγκ.

⁴⁰ Καθαρή θέση του εμπορικού σήματος (brand equity): είναι όρος που χρησιμοποιείται στο μάρκετινγκ δηλώνοντας το πόσο αναγνωρίσιμο είναι ένα προϊόν με το γενικό ισοδύναμό του. Οι εταιρίες προσπαθούν να δημιουργήσουν brand equity για όλα (ή τα περισσότερα) προϊόντα τους καθιστώντας τα εύκολα αναγνωρίσιμα, αξιομνημόνευτα, αξέχαστα, ανώτερα σε ποιότητα και αξιοπιστία π.χ. apple σειρά ‘i’. Η καθαρή θέση προκύπτει από τη διαφορά της τιμής του γενικού ισοδύναμου με το προϊόν της σειράς, που είναι και το κέρδος του brand (φυσικά για όμοιο κόστος παραγωγής/ προώθησης). Επίσης, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται οικονομίες κλίμακας σε ένα πετυχημένο brand equity. .

⁴¹ Ένας ακαδημαϊκός ορισμός που δίνεται από το βρετανικό Ίδρυμα Μάρκετινγκ (Chartered Institute of Marketing).

Εδώ πρέπει να γίνει μια διευκρίνιση. Σύμφωνα με τον David Chaffey (et. al. 2009) το e-marketing είναι: «η επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ μέσω χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών». Δηλαδή το ψηφιακό μάρκετινγκ⁴² περιλαμβάνει και το διαδικτυακό μάρκετινγκ. Βέβαια, θεωρητικά το e-marketing μπορεί να νοείται είτε σαν διαδικτυακό (web marketing) είτε σαν ψηφιακό μάρκετινγκ, ακριβώς όπως χρησιμοποιούνται οι όροι e-business και e-commerce για να δηλώσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Πρακτικά, όμως, είναι φανερές οι διαφορές.

3.2.2 Μορφές και εργαλεία διαδικτυακού μάρκετινγκ.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα σημαντικότερα μέσα τακτικής που χρησιμοποιούνται στο διαδικτυακό μάρκετινγκ μέσα από τις διάφορες μορφές του:

A) Μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης (Search Engine Marketing- SEM)⁴³: Λόγω συνδυασμού διαφόρων παραγόντων, οι μηχανές αναζήτησης του διαδικτύου⁴⁴ προσφέρουν έναν αποδοτικό τρόπο για την ανάδειξη μιας ιστοσελίδας για την επιχείρηση, ενώ για τον πελάτη/χρήστη⁴⁵ του διαδικτύου είναι η αφετηρία της επίσκεψής του στο διαδίκτυο. Για κάθε ιστοσελίδα υπάρχουν λέξεις 'κλειδιά' (keywords) όπου αντιπροσωπεύουν το περιεχόμενο (π.χ. προϊόντα, υπηρεσίες, όνομα ιστότοπου κτλ) τα οποία όταν πληκτρολογηθούν από το χρήστη (έστω και τμηματικά) δίνουν την πληροφορία στη μηχανή αναζήτησης η οποία την αναλύει και εμφανίζει μια κατάταξη αποτελεσμάτων. Η κατάταξη αυτή εξαρτάται από τη συσχέτιση των πληροφοριών/ λέξεων/ φράσεων που εισήγαγε ο χρήστης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν φυσικά τακτικές μάρκετινγκ ούτως ώστε να βελτιώσουν τη θέση τους στην κατάταξη και να διευρύνουν την εμφάνισή τους στις διάφορες αναζητήσεις. Οι κυριότερες μέθοδοι είναι οι εξής:

- Βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (Search Engine Optimization- SEO): Σε μια αναζήτηση ο χρήστης βλέπει τα αποτελέσματα στην οθόνη του τα οποία μπορεί να είναι εκατοντάδες χιλιάδες ακόμη και εκατομμύρια. Φυσικά ο χρήστης δεν θα εξερευνήσει όλα αυτά τα αποτελέσματα, αλλά θα αρκестεί στα πρώτα 20 ή 30. Στόχος λοιπόν για μια επιχείρηση είναι να εμφανίζεται στα πρώτα αυτά 20-30 αποτελέσματα. Για αυτό το σκοπό εφαρμόζεται η SEO. Γίνεται με την επιλογή των κατάλληλων αντιπροσωπευτικών λέξεων (keywords) ή φράσεων. Αυτές μπορούν να εμφανίζονται ως tags κεφαλίδων (META- Tags)⁴⁶, υπερσύνδεσμοι σε μια ιστοσελίδα ή διάσπαρτες σε κείμενο/ άρθρο. Σημαντικό για την επιλογή των λέξεων ή φράσεων είναι να γνωρίζει η επιχείρηση πως γίνεται η μέτρηση από τους αλγόριθμους της μηχανής αναζήτησης (π.χ. Google PageRank). Φυσικά, σπουδαίο ρόλο παίζει και ο τίτλος του ιστότοπου, όπου πρέπει να παραπέμπει ευθέως στο αντικείμενο της

⁴² Το ψηφιακό μάρκετινγκ περιλαμβάνει το μάρκετινγκ μέσω διαδικτύου, σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ράδιο, τηλεόρασης κ.α.,

⁴³ Εδώ παρουσιάζεται μια περιληπτική εκδοχή της βελτιστοποίησης καθώς στο θέμα αυτό υπάρχει αρκετά εκτεταμένη βιβλιογραφία.

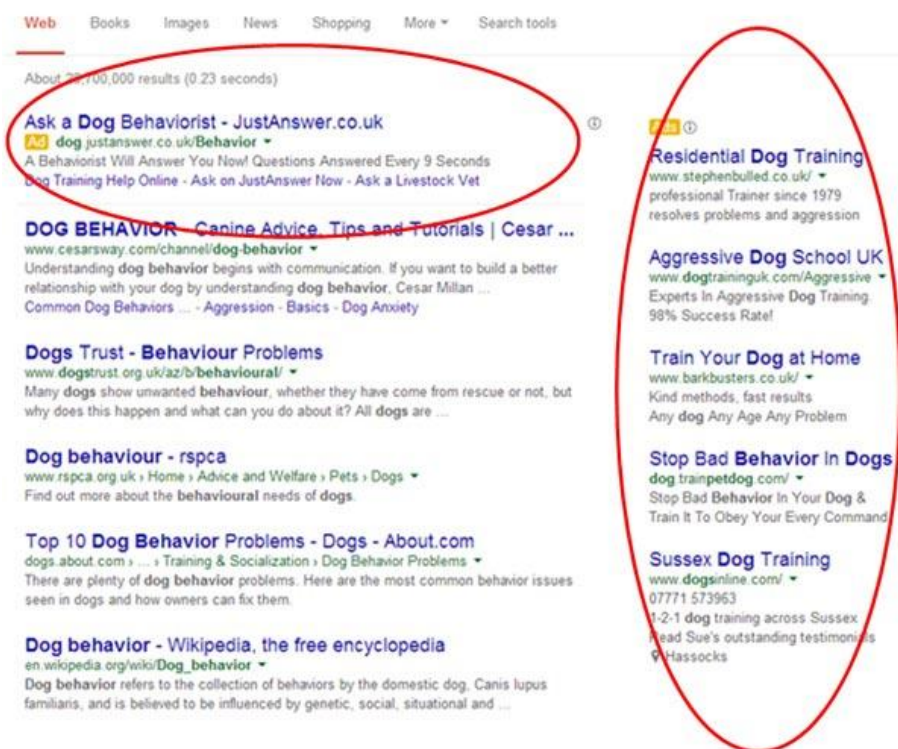
⁴⁴ Οι μηχανές αναζήτησης είναι ιστοσελίδες που έχουν αναπτύξει λογισμικό για τη διεξαγωγή αναζητήσεων στο διαδίκτυο. Η υποστήριξη που προσφέρουν, στην ανεύρεση πληροφοριών από τους χρήστες τους, στηρίζεται σε έναν πολύπλοκο αλγόριθμο. Οι πιο διάσημες μηχανές αναζήτησης για το 2015 είναι: Google, Bing, Yahoo search, AOL search, ASK, Gogpile, Contenko, Alhea, ixQuick, DuckDuckGo, infospace, MyWebSearch, WebCrawler.

⁴⁵ Χρήστης, νοείται η κάθε οντότητα (άνθρωπος ή άλλη οργάνωση) που έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο και επομένως είναι υπάρχων ή δυνητικός πελάτης για την επιχείρηση.

⁴⁶ META Tags είναι εντολές HTML οι οποίες περιέχονται στους ιστότοπους και 'απευθύνονται' κατά κάποιο τρόπο πρόγραμμα περιήγησης (browser). Αυτά δεν είναι φανερά στο χρήστη.

επιχείρησης. Τέλος, οι υπερσύνδεσμοι που οδηγούν σε έναν ιστότοπο από τρίτους ιστότοπους, με τη σειρά τους προσφέρουν επιπλέον 'πόντους' στον συγκεκριμένο ιστότοπο να ανέβει στην κατάταξη αποτελεσμάτων της μηχανής αναζήτησης.

- Πληρωμή βάση επισκέψεων σε μια ιστοσελίδα (Pay-Per-Click). Σε αυτή την περίπτωση, η κάθε επιχείρηση μπορεί να πληρώσει τον πάροχο της μηχανής αναζήτησης για να τον κατατάξει σε περίοπτη θέση στα αποτελέσματα της αναζήτησης. Όταν, ο χρήστης χρησιμοποιήσει κάποια λέξη κλειδί ή φράση τότε συνοδευτικά με τα αποτελέσματα, εμφανίζονται στο πάνω μέρος της οθόνης και στα δεξιά της οθόνης οι υπερσύνδεσμοι των καταχωρημένων sponsored ads ή sponsored links όπως λέγονται. Κάθε χρήστης που 'κάνει κλικ' σε τέτοιο υπερσύνδεσμο που οδηγεί στον ιστότοπο της εταιρίας, η εταιρία χρεώνεται με κάποιο συμφωνημένο με τον πάροχο ποσό. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται η μηχανή αναζήτησης της Google, με αποτελέσματα αναζήτησης και τα sponsored links με κόκκινη επισήμανση.



Εικόνα 13. Google PayPerClick

Πηγή: <http://www.wearegrow.com/adwords-tips/>

- Πληρωμένη συμπερίληψη (paid inclusion). Αυτή η μέθοδος μοιάζει με την προηγούμενη μόνο που αντί να φαίνονται στα περιθώρια της αναζήτησης τα αποτελέσματα, εισέρχονται μέσα στην τελική κατάταξη των αποτελεσμάτων αναζήτησης. Η επιχείρηση πληρώνει ένα ποσό τον πάροχο της μηχανής αναζήτησης. Σε αντίθεση με την προηγούμενη περίπτωση, η επιχείρηση δεν εξαρτάται από τα κλικ των χρηστών, αλλά το ποσό που πληρώνει εξαρτάται από τη θέση και τις αξιώσεις του πάροχου. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, για βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων τους χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό Pay-Per-Click και Paid Inclusion.

B) Μάρκετινγκ μέσω e-mail (e-mail marketing): Μαζί με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το e-mail marketing είναι από τις πρώτες γραμμές επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών. Το e-mail είναι ένα άμεσο μήνυμα όπου μπορεί να σταλεί σε μια ομάδα ή σε ένα σύνολο πελατών ή δυνητικών πελατών. Βασικό εργαλείο του e-mail marketing είναι το newsletter. Υπάρχουν τρεις τύποι e-mail marketing.

-E-mails δραστηριότητας (transactional e-mails). Είναι e-mail τα οποία ενεργοποιούνται με βάση τη σχέση/ δραστηριότητα που έχει ένας πελάτης με την επιχείρηση. Για παράδειγμα ένα κατάστημα υποδημάτων, αναλύοντας τις αγορές των πελατών του βρίσκει ότι υπάρχει πελάτης που αγοράζει μόνο μια συγκεκριμένη μάρκα υποδημάτων. Έτσι, προωθεί σε αυτόν στοχευόμενα προσφορές ή νέες παραλαβές για αυτή τη προτιμητέα μάρκα.

-Άμεσα e-mails (direct e-mails). Είναι απλά η μαζική αποστολή e-mail με περιεχόμενο που πιθανόν ενδιαφέρει τον παραλήπτη.

-Κινητό e-mail marketing (mobile e-mail marketing). Με την κατακόρυφη αύξηση των χρηστών Smartphones και tablets οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν την αποστολή μηνυμάτων στοχευμένα για τους χρήστες τους.

Γ) Διαδικτυακοί κατάλογοι (web directories). Ο διαδικτυακός κατάλογος είναι μια συλλογή/ βάση δεδομένων που συνδέεται με υπερσυνδέσεις με άλλους ιστότοπους. Αναθεωρούνται από ανθρώπινο παράγοντα και συχνά οι διαδικτυακοί κατάλογοι συγχέονται με τις μηχανές αναζήτησης. Αυτό συμβαίνει λόγω της μεγάλης ανάπτυξης υβριδικών μοντέλων που έχουν ενσωματώσει επιπλέον χαρακτηριστικά κατηγοριοποίησης. Τα web directories συναντώνται με τις εξής μορφές:

-Web portals (Πύλες). Τα web portals είναι ένας ιστότοπος που φέρει πληροφορίες από διάφορες πηγές για ένα εξειδικευμένο θέμα. Κάθε χρήστης μπορεί να επιλέξει ποιες πληροφορίες θέλει να του εμφανίζονται.

-Ελεύθερες λίστες (free listings). Είναι λίστες όπου ομαδοποιούν μια αναζήτηση, στις οποίες μπορεί ελεύθερα η επιχείρηση να συμμετέχει.

-Λίστες επί πληρωμή (paid listings). Είναι λίστες όπως τις ελεύθερες όμως η διαφορά είναι πως εδώ τα αποτελέσματα έχουν αγοραστεί είτε μέσω paid inclusion είτε με προγράμματα τοποθέτησης επί πληρωμή.

-Λίστες αξιολόγησης (rating and review). Εδώ εμφανίζονται σε λίστες ομαδοποιημένες αναζητήσεις, αλλά σε κατάταξη. Η κατάταξη αυτή προέρχεται είτε από χρήστες που έχουν χρησιμοποιήσει τα προϊόντα/υπηρεσίες είτε από σπόνσορες.

Δ) Μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης (social media marketing): Το social media marketing είναι μια μορφή διαδικτυακού μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επιτύχει τους στόχους επικοινωνίας και branding. Καλύπτει κυρίως δραστηριότητες που αφορούν ανταλλαγή περιεχομένου, βίντεο και εικόνων για εμπορικούς κυρίως σκοπούς. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πληρωμένη διαφήμιση για να ενισχύσουν την εικόνα τους. Οι επιχειρήσεις με αυτό τον τρόπο γίνονται πιο προσίτες στους χρήστες και δυνητικούς πελάτες τους. Το μάρκετινγκ γίνεται με δύο τρόπους, την παθητική προσέγγιση και την ενεργή προσέγγιση.

-Παθητική προσέγγιση γίνεται κυρίως μέσω blogs⁴⁷. Εκεί οι επιχειρήσεις απλά καταγράφουν τις απόψεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Οι διάφορες διαδικτυακές κοινότητες συχνά είναι μια ανέξοδη 'ομάδα ελέγχου' για τις επιχειρήσεις καθώς υπάρχουν πολλές αξιολογήσεις με πραγματικές δοκιμές των προϊόντων τους όπου μπορεί να ανακαλυφθούν θέματα και χρήσεις που οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν. Βέβαια, αυτές οι αξιολογήσεις από την άλλη ενδεχομένως να μπερδέψουν τον καταναλωτή και να τον αποτρέψουν από την αγορά του.

-Ενεργή προσέγγιση. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social networks) όπως facebook, twitter, google+, linkedIn και άλλα. Χρησιμοποιούνται όχι μόνο για δημόσιες σχέσεις και διαφημίσεις αλλά σε περιπτώσει ακόμα και για ανεύρεση προσωπικού (π.χ. το linkedIn). Το μεγάλο πλεονέκτημα τους είναι η αμεσότητα και η εξειδικευμένη στόχευση πελατών, ο απευθείας διάλογος και το feedback.

Ε) Δημόσιες σχέσεις στο διαδίκτυο (public relations): Γενικά η διαχείριση των δημοσίων σχέσεων αναφέρεται στην πρακτική ενίσχυσης της φήμης και της εικόνας μιας επιχείρησης στο κοινό. Οι διαχειριστές της επιχείρησης που ασχολούνται με τις δημόσιες σχέσεις προσπαθούν να ευαισθητοποιήσουν το κοινό και οργανώνουν την αγορά για να υπάρχει ευκολότερη δειξοδυσή των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης. Όσο αφορά το διαδίκτυο, όπου τα νέα και οι πληροφορίες διαχέονται με μεγαλύτερη ταχύτητα, υπάρχει πληθώρα επιλογών και τακτικών. Οι προσπάθειες που γίνονται επί των δημοσίων σχέσεων αφορούν άμεσα πιθανούς και υπάρχοντες πελάτες. Οι μορφές και οι δομή ενός σχεδίου PR μπορεί να περιλαμβάνουν και να συνδυάζουν πολλές μορφές διαδικτυακού μάρκετινγκ όπως: social networks, SEO, διαφημίσεις, newsletters, αρχιτεκτονικής του ιστότοπου και άλλα. Προφανώς, αυτού του τύπου δημόσιες σχέσεις έχουν τον ίδιο σκοπό με το παραδοσιακό PR που είναι η επιρροή των χρηστών.

ΣΤ) Affiliate marketing (μάρκετινγκ συνεργατών). Αυτή η μορφή μάρκετινγκ που ταιριάζει στις διαδικτυακές διαφημίσεις, ωστόσο χρησιμοποιεί συνδυαστικά διάφορα εργαλεία προώθησης και τεχνικές μάρκετινγκ. Είναι ένα σύστημα 'επιβράβευσης' στο οποίο ο αναφέρων ή σύνδεσμος παραπομπής (referrer) κερδίζει για κάθε παραπεμπόμενο που στέλνει στον συγκεκριμένο ιστότοπο. Οι τρόποι με τους οποίους γίνεται είναι μέσω μηχανών αναζήτησης, με πληρωμένη διαφήμιση, με κουπόνια έκπτωσης, με e-mail προωθητικά σε γνωστούς, με άρθρα και λοιπές αξιολογήσεις.

Ζ) Διαδικτυακή διαφήμιση (online advertisement): Η πιο άμεση μορφή μάρκετινγκ είναι η διαφήμιση. Αυτό ισχύει και για το διαδικτυακό μάρκετινγκ. Κατά τον ιστότοπο Techopedia.com⁴⁸ ο ορισμός της διαδικτυακής διαφήμισης είναι «η στρατηγική μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο σαν μέσο για την απόκτηση επισκεψιμότητας στην ιστοσελίδα και έχει σαν στόχο να παραδώσει τα μηνύματα του μάρκετινγκ στους σωστούς πελάτες. Η διαδικτυακή διαφήμιση είναι προσανατολισμένη προς τον ορισμό των αγορών μέσα από μοναδικές και χρήσιμες εφαρμογές». Εργαλεία διαδικτυακής διαφήμισης είναι τα παρακάτω:

⁴⁷ Blog είναι ένας ιστότοπος όπου μια ομάδα ατόμων ή ένα άτομο το περιεχόμενο του με σχετικές νέες αναρτήσεις. Οι αναρτήσεις αυτές αποτελούν είτε προσωπικές γνώμες ή παραπομπές σε άλλους ιστότοπους, άρθρα κ.τ.λ. Μπορούν να διακριθούν σε προσωπικά (personal blogs), εταιρικά (corporate blogs) και λοιποί τύποι.

⁴⁸ <https://www.techopedia.com/definition/26362/online-advertising>

-Banners (ελληνιστί πανό). Είναι μια από τις πιο διαδεδομένες μορφές διαδικτυακής διαφήμισης. Συνήθως είναι ορθογώνιοι ή τετράγωνοι σχηματισμοί που λειτουργούν ως υπερσύνδεσμοι για τις ιστοσελίδες που διαφημίζουν. Εμφανίζονται σε διάφορα μέρη της οθόνης, κυρίως στα άνω και κάτω περιθώρια (πολλές φορές καλύπτουν και ολόκληρη την οθόνη). Με την επανείσοδο του χρήστη στον ίδιο ιστότοπο ή με την ανανέωση της σελίδας πιθανότατα τα banner αλλάζουν το διαφημιστικό περιεχόμενο, δηλαδή δεν είναι σταθερά. Στην παρακάτω εικόνα φαίνονται δύο τύποι banner ad στον ίδιο ιστότοπο:



Εικόνα 14. Banner Advertisement

Πηγή: www.wsitotalinternet.ca/tag/banner-ads/

Υπάρχουν διάφοροι τύποι banner μεταξύ αυτών οι πιο δημοφιλείς: static banner⁴⁹, fake banner⁵⁰, animated banner⁵¹ και interactive banner⁵².

-Διαφήμιση σε εργαλεία αναζήτησης. Είτε με προβολή στην κατάταξη, είτε με προβολή στα περιθώρια της λίστας αποτελεσμάτων στις μηχανές αναζήτησης, αυτού του τύπου διαφήμιση είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Όπως περιγράφηκε πιο πάνω **ΕΙΚΟΝΑ-ΣΕΛ**, πρόκειται για διαφημίσεις μικρού μεγέθους που πρέπει να είναι σχετικές με τις λέξεις κλειδιά ή φράσεις που σχετίζονται με την αναζήτηση.

-Pop-up windows. Πρόκειται για παράθυρα που 'πετάγονται' στην οθόνη του χρήστη με την είσοδό του σε έναν ιστότοπο και περιέχουν υπερσύνδεσμο που οδηγεί σε μια άλλη ιστοσελίδα. Συνήθως διακόπτουν την περιήγηση του χρήστη ή ανοίγουν ένα νέο παράθυρο μόλις ο χρήστης 'κάνει κλικ' στην πρώτη ανοιγμένη ιστοσελίδα.

⁴⁹ Το κλασικό banner που περιέχει διαφήμιση.

⁵⁰ Το banner που εκ πρώτης όψεως δεν φαίνεται για διαφήμιση και έχει ένα μήνυμα δελεαστικό για το χρήστη. Για παράδειγμα, συχνά χρησιμοποιείται το μήνυμα «*Συγχαρητήρια! Είστε ένας από τους τυχερούς.... Κάντε κλικ στον παρακάτω σύνδεσμο για να λάβετε το δώρο σας*». Μόλις ο χρήστης επιλέξει τον υπερσύνδεσμο, τότε οδηγείται σε άλλον ιστότοπο πολλές φορές μη σχετικό με το προαναφερθέν μήνυμα.

⁵¹ Είναι ένα 'κινούμενο' banner που με ήχο και εικόνα προσπαθεί να δελεάσει το χρήστη. Μερικές φορές, εάν δεν κλείσει ο χρήστης τη διαφήμιση (ή περάσει τον κέρσορα από το banner), γίνεται expand και καταλαμβάνει περισσότερο χώρο.

⁵² Η πιο σύγχρονη μορφή banner. Δελεάζει το χρήστη με το να τον καλεί να συμμετέχει διαδραστικά σε κάτι απλό και αφετέρου να τον οδηγήσει στον διαφημιζόμενο ιστότοπο. Επίσης, και εδώ υπάρχει και η πιθανότητα γίνεται expand και καταλαμβάνει περισσότερο χώρο η διαφήμιση.

Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται μια pop-up διαφήμιση που διακόπτει την περιήγηση του χρήστη.



Εικόνα 15. Pop-up advertisement

Πηγή: si410.blogspot.gr/2016/02/death-to-pop-up-ads.html

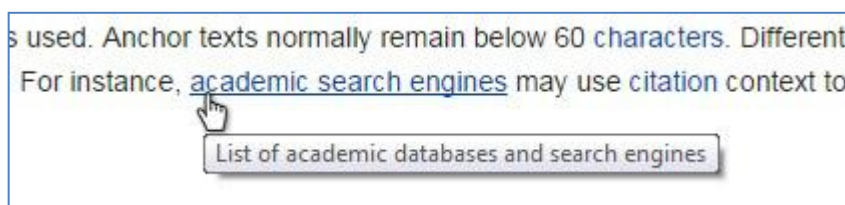
-Buttons (κουμπιά). Πρόκειται για διαφήμιση στο στυλ των banners που όμως είναι μικρότερα και έχουν μια βασική διαφορά με τα banners. Είναι σταθερά, δηλαδή δεν αλλάζουν με την περιήγηση, δεν αλλάζουν με ανανέωση ή επανείσοδο στον ιστότοπο. Η πιο συνηθισμένη χρήση είναι από τις ίδιες τις ιστοσελίδες και αφορούν το περιεχόμενό τους. Παρακάτω στη εικόνα, φαίνεται μια διαφήμιση button.



Εικόνα 16. Banner & button advertisements

Πηγή: www.oceanislandtravel.com/advertise.asp

-Textliks ή anchor text ή link label. Πρόκειται για υπερσύνδεσμο μέσα σε ένα κείμενο/ άρθρο. Οι μορφές που μπορεί να πάρει είναι ένα μικρό λογότυπο ή εικόνα ή απλά ο γνωστός χρωματισμένος υπερσύνδεσμος (μπλε, πράσινο κλπ). Συνήθως οδηγεί σε ένα εξωτερικό υπερσύνδεσμο και χρησιμοποιείται ως άμεση πηγή ή επεξήγηση των γραφόμενων του κειμένου. Στην εικόνα παρακάτω φαίνεται κείμενο του ιστότοπου Wikipedia που περιλαμβάνει anchor text στο οποίο όταν ο χρήστης περάσει τον κέρσορα από πάνω εμφανίζεται το γνωστό 'χεράκι' που παραπέμπει σε δυνατότητα 'ανοίγματος' του υπερσυνδέσμου σε νέο παράθυρο:



Εικόνα 17. Κείμενο με anchor text ad

Πηγή: Wikipedia.com

-Interstitials ads (παρενθετικές διαφημίσεις). Πρόκειται για ένα είδος διαφήμισης που 'μπλοκάρει' το περιεχόμενο της ιστοσελίδας για μερικά δευτερόλεπτα προβάλλοντας μια διαφήμιση. Μετά από λίγο κλείνει αυτόματα ή με κλείσιμο από το χρήστη. Στην εικόνα παρακάτω φαίνεται ένα παράδειγμα interstitial ad.



Εικόνα 18. Interstitial advertisement

Πηγή: android.stackexchange.com

- E-mail ads. Οι γνωστές άμεσες διαφημίσεις μέσω e-mail. Διαχωρίζονται από τα στοχευμένα email που διανέμονται μέσω του e-mail marketing και από τα spam emails. Τα spam emails συνήθως δεν περιέχουν επιθυμητό περιεχόμενο (ίσως παράνομο και δυσάρεστο), στέλνονται χωρίς διάκριση χρησιμοποιώντας βάσει δεδομένων email και στηρίζονται στο μέγεθος των χρηστών ανεξάρτητα από οποιαδήποτε άλλη παράμετρο. Μπορεί το περιεχόμενό τους να είναι ψευδές και παραπλανητικό, ενώ συνήθως δεν υπάρχει έγκυρη λειτουργική διεύθυνση επικοινωνίας με τον αποστολέα. Για τους λόγους αυτούς, οι εταιρίες παροχής e-mail διευθύνσεων παρέχουν τη δυνατότητα στο χρήστη να αποκλείσει οποιοδήποτε e-mail αποστέλλεται από τον λεγόμενο spammer. Επίσης έχουν δικά τους προγράμματα ταυτοποίησης και απώθησης τέτοιων e-mail.

-Διαφημίσεις σε κοινωνικά δίκτυα. Ξεχωριστή αναφορά γίνεται για τις διαφημίσεις σε διάσημα κοινωνικά δίκτυα όπως το facebook, twitter και λοιπά διότι αποτελούν μια ειδικευμένη και πιο στοχευόμενη διαφήμιση. Αυτό οφείλεται στο γεγονός του ότι ο

χρήστης συνήθως εκφράζει επιθυμίες και 'κάνει κλικ' σε διάφορους ιστότοπους και λοιπές διαφημίσεις. Αυτά τα στοιχεία καταγράφονται και ως εκ τούτου παρουσιάζονται διαφημίσεις που αφορούν τις επιθυμίες του χρήστη όπως έχουν προκύψει από την ίδια τη δραστηριότητά του στο μέσο αυτό. Οι διαφημίσεις μπορεί να προβάλλονται είτε στα περιθώρια της σελίδας, είτε παρεμβαλλόμενες ανάμεσα στις ενημερώσεις της σελίδας (newsfeed). Για παράδειγμα στην παρακάτω εικόνα φαίνονται αυτές οι δύο περιπτώσεις στη σελίδα facebook:



Εικόνα 19. Οι διαφημίσεις στο Facebook

πηγή: <http://www.socialmediaexaminer.com/optimize-your-facebook-ads/>

Φυσικά, τέτοιες διαφημίσεις μπορούν να εμφανίζονται στις ενημερώσεις (newsfeed) της ίδιας της επιχείρησης που διατηρεί προφίλ σε ένα τέτοιο μέσο κοινωνικής δικτύωσης.

-Ιστότοπος (website ή site). Ο ιστότοπος, αποτελεί τη ραχοκοκαλιά των δραστηριοτήτων του ηλεκτρονικού επιχειρείν και της διαχείρισης του μάρκετινγκ. Μεταξύ άλλων, μπορεί κάλλιστα να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών. Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να 'περάσει' μεγάλη ποσότητα πληροφοριών στον επισκέπτη και ταυτόχρονα να παρεμβάλουν διαφημίσεις άλλων τύπων (banners, buttons, pop-up windows και άλλα).

-Sponsorships (χορηγίες). Πρόκειται για ένα είδος banner ad, που όμως διαφέρει διότι είναι σταθερή και στο ίδιο σημείο σε οποιαδήποτε φάση του ιστότοπου και είναι συνηθισμένο να προωθεί περιεχόμενο της ίδιας της επιχείρησης ή κάποιου συνεργάτη. Συνήθως χρησιμοποιείται για την προώθηση κάποιου νέου τμήματος της ιστοσελίδας ή μια νέα δραστηριότητα του χορηγού. Απώτερος σκοπός είναι η ενίσχυση αξιοπιστίας του χορηγούμενου ή του χορηγού.

-Άλλες προωθητικές ενέργειες στο διαδίκτυο:

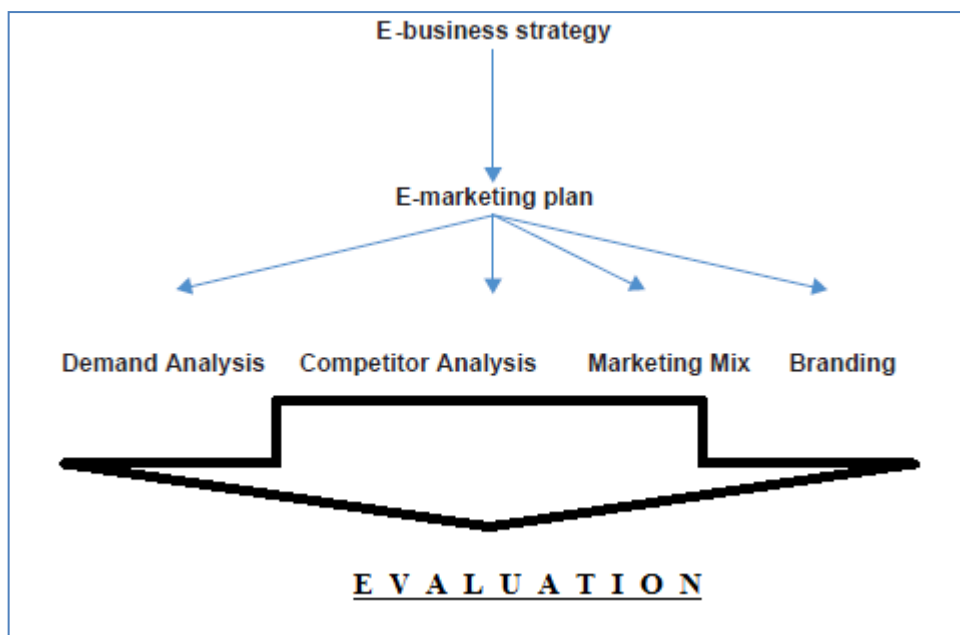
- Online personal selling. Πώληση μέσω διαδικτυακών βίντεο ή 'εικονικών' επιδείξεων.

- Online sales promotion. Προώθηση πωλήσεων μέσω κουπονιών, διαγωνισμών, δειγμάτων.
- Μέσω δημοσίων σχέσεων. Αυτό γίνεται με τη χρήση forums, newsletters, online communities.

Η) Viral μάρκετινγκ: Αυτό το είδος διαδικτυακού μάρκετινγκ μπορεί να ανήκει και στις στρατηγικές του μάρκετινγκ. Viral, είναι όλες οι τεχνικές, μέθοδοι, στρατηγικές, τεχνολογίες και υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται από τους διαχειριστές του μάρκετινγκ για να ενημερώσουν ένα ευρύ κοινό για ένα προϊόν. Ενθαρρύνουν το κάθε άτομο να περάσει το μήνυμα αυτό σε ένα άλλο δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για εκθετική αύξηση των ατόμων που έχουν την ενημέρωση αυτή (όπως λειτουργεί ένας ιός- virus). Επειδή ο σκοπός είναι να ενθαρρύνει την περαιτέρω μετάδοσή της πληροφόρησης, πρέπει να υπάρχουν και κίνητρα. Αυτά συνήθως είναι κάποια δωρεάν υπηρεσία ή κάποια δοκιμασία που εξάπτει το ενδιαφέρον του κοινού. Η αναμετάδοσή του είναι χωρίς κόπο και εκμεταλλεύεται κοινές συμπεριφορές και κίνητρα. Η κατάταξή του στις μορφές μάρκετινγκ και όχι στις στρατηγικές είναι διότι με την ραγδαία ανάπτυξη των κοινωνικών δικτύων, το viral μάρκετινγκ είναι πάρα πολύ διαδεδομένο που είναι σχεδόν αυτονόητο. Σε συνδυασμό με τα spam e-mails (περιγράφηκαν στην παράγραφο ΣΤ- e-mail ads) δίνει ένα 'εκρηκτικό' μείγμα ταχείας ενημέρωσης του κοινού.

3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο σχεδιασμός ενός πλάνου μάρκετινγκ είναι απαραίτητος και συμπληρώνει την ευρύτερη επιχειρησιακή στρατηγική και είναι το αρχικό στάδιο της διαχείρισης του διαδικτυακού μάρκετινγκ. Για το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι το μέσο με το οποίο θα επιτευχθούν οι πωλησιακοί στόχοι, γίνεται η έρευνα αγοράς, επιτυγχάνεται η επικοινωνία με πελάτες ή ομάδες πελατών και χρηστών του διαδικτύου. Βέβαια, με δεδομένο ότι το διαδικτυακό μάρκετινγκ βασίζεται στους στόχους της διαδικτυακής επιχειρησιακής στρατηγικής, υπάρχει σίγουρα επικάλυψη των επιμέρους στοιχείων τους όπως της ανάλυσης του περιβάλλοντος, του καθορισμού στόχων και της γενικότερης στρατηγικής ανάλυσης. Το πλάνο του e-marketing θα εκπονηθεί πρωτίστως στα πλαίσια του υπάρχοντος προϋπολογισμού και των στόχων του e-marketing, ενώ το πλαίσιο του θα είναι σύμφωνα με τα αναμενόμενα οφέλη. Αυτό το πλάνο αποτελείται από κομμάτια αντίστοιχα της επιχειρησιακής στρατηγικής και οδηγεί με τη σειρά του στα επόμενα βήματα, αυτά της ανάλυσης ζήτησης και της ανάλυσης ανταγωνισμού. Από εκεί οι διαχειριστές του διαδικτυακού μάρκετινγκ προχωρούν στην χάραξη της τακτικής και της στρατηγικής μάρκετινγκ, για παράδειγμα, με βήματα όπως μείγμα μάρκετινγκ και προώθηση εμπορικού σήματος (branding).



Εικόνα 20. Το πλάνο του e-marketing

Πηγή: Combe Colin. (2006)⁵³, page 119

3.3.1 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης.

Καταρχήν, η επιχείρηση ξεκινάει με την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης (situation analysis) που είναι η ουσιαστικά η απάντηση στην ερώτηση «Πού βρισκόμαστε;». Σε αυτή τη φάση κρίνονται εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του πλάνου. Μερικές από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι η ανάλυση των 5 S, η ανάλυση του Κύκλου Ζωής του Πελάτη και η ανάλυση S.W.O.T.

A) Ανάλυση των 5 S (5 S's analysis). Παρουσιάστηκε από τους ειδήμονες του ψηφιακού μάρκετινγκ Smith και Chaffey (et. al. 2006)⁵⁴ και βοηθά στην ανάλυση της κατάστασης για μια επιχείρηση που δρα και ηλεκτρονικά. Τα 5 S είναι συνοπτικά:

Πώληση (**Sell**), με την έννοια της αύξησης των πωλήσεων και της αξιολόγησης των πιο σημαντικών συναλλαγών που οδηγούν σε έσοδα.

Επικοινωνία (**Speak**), με την έννοια του πόσο χρησιμοποιούνται τα κανάλια του διαδικτύου όχι μόνο για πωλήσεις αλλά και για δημιουργία και διατήρηση επισκεπτών/ πελατών.

Υπηρεσία (**Serve**), με την έννοια του τι κάνει η επιχείρηση για να προσδώσει επιπλέον αξία στην πώληση.

Εξοικονόμηση (**Save**), με την έννοια του κατά πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποτελεσματικά και όχι ακριβά τα κανάλια του διαδικτύου ή/και των νέων τεχνολογιών.

Δημιουργία εμπορικού ονόματος (**Sizzle the Brand**), με την έννοια του κατά πόσο έχει η επιχείρηση τις βάσεις για την ανάδειξη του εμπορικού ονόματός της.

⁵³ Combe C., (2006), "Introduction to e-business. Management and strategy" Elsevier Ltd

⁵⁴ Smith PR, Chaffey D., (2006), "Emarketing Excellence (Emarketing Essentials)", Butterworth-Heinemann

Β) Ο Κύκλος Ζωής Πελάτη (Customer Life Cycle- CLC). Αυτή η ανάλυση έχει να κάνει με τη δημιουργία αξίας στο διάστημα που σχετίζεται ο πελάτης με την επιχείρηση (ηλεκτρονικά) με απώτερο σκοπό να εξυπηρετεί τον πελάτη αυτό σε όλη τη ζωή του⁵⁵.

Γ) Τέλος, μια ανάλυση S.W.O.T., όπου περιληπτικά είναι:

Δυνάμεις της επιχείρησης είναι η υπάρχουσα μάρκα (brand), η βάση πελατών και η υπάρχουσα διανομή. Για παράδειγμα η Yahoo έχει εξαιρετικά μεγάλο κοινό (χρήστες) ενώ το brand της είναι διεθνώς αναγνωρίσιμο.

Αδυναμίες της επιχείρησης είναι το πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες την υπάρχουσα μάρκα (brand perception), οι δεξιότητες των χρηστών στη χρήση του διαδικτύου, ο ρυθμός εγγραφής νέων πελατών και η τυχόν αναποτελεσματική διασταύρωση των καναλιών διανομής. Για παράδειγμα η Amazon έχει παρόμοιο (αν όχι όλο) πακέτο δραστηριοτήτων με το E-bay, Alibaba και άλλους ιστότοπους.

Ευκαιρίες της επιχείρησης είναι η είσοδος σε νέες αγορές, είσοδος/ παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, οι σταυροειδείς πωλήσεις και οι συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα η facebook, μπορεί να αλλάζει το εσωτερικό των εφαρμογών της βασισμένη στις προτιμήσεις των χρηστών και να κρατάει πιστά μέλη (brand loyalty)

Απειλές της επιχείρησης είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών, νέων προϊόντων από ανταγωνιστές, ενδεχομένως η τιμή που παρέχει τα προϊόντα/ υπηρεσίες της κα άλλα. Για παράδειγμα η e-bay αντιμετωπίζει απειλές λόγω της αναγνωσιμότητας της μάρκας e-bay που έχουν να κάνουν με ψευδή πιστοποίηση προϊόντων.

3.3.2 Εσωτερικός έλεγχος.

Σημαντικό μέρος της διαδικασίας του σχεδιασμού πλάνου, ο εσωτερικός έλεγχος λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες για την κάλυψη του πλάνου του μάρκετινγκ. Δεν διεξάγεται κατά την έναρξη σχεδίασης του πλάνου αλλά σε οποιοδήποτε σημείο και κατά τη διάρκεια εφαρμογής του συγκεκριμένου πλάνου. Χρησιμοποιούνται και εδώ τεχνικές όπως ανάλυση S.W.O.T, ανάλυση S.M.A.R.T., ανάλυση P.E.S.T. και άλλες.

Τα βασικά σημεία του είναι τρία:

- Το εσωτερικό περιβάλλον του μάρκετινγκ και απαντά σε ερωτήσεις όπως:
 - Τι πόροι υπάρχουν διαθέσιμοι σε εργασία, χρηματοδότηση, εξοπλισμό, χρόνο, υλικό⁵⁶;
 - Πόσο αποτελεσματική και αποδοτική είναι η ομάδα μάρκετινγκ;
 - Πώς αλληλεπιδρά η ομάδα μάρκετινγκ με άλλους τομείς διαχείρισης της επιχείρησης;
 - Σε τι κατάσταση είναι η όλη διαδικασία του μάρκετινγκ;
 - Πόσο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία με τους πελάτες μας;
- Και άλλα...

⁵⁵ Αυτή την ανάλυση χρησιμοποιεί σαν μια οπτική η Διαχείριση Σχέσεων Πελάτη (CRM- Customer Relationship Management)

⁵⁶ Αυτό είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία ως τα 5M's (Men, Money, Machinery, Minutes, Materials)

- Το εξωτερικό περιβάλλον του μάρκετινγκ και απαντά σε ερωτήσεις όπως:
 - Ποια είναι η 'φύση' του πελάτη;
 - Ποια η συμπεριφορά του μέσου καταναλωτή
 - Πως αντιλαμβάνεται ο μέσως πελάτης το brand μας
 - Και άλλα...

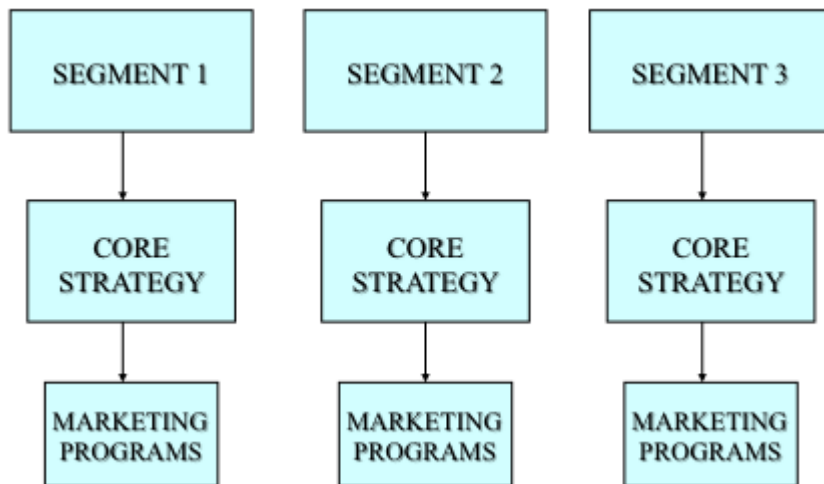
- Αξιολόγηση του υπάρχοντος σχεδίου μάρκετινγκ και απαντά σε ερωτήματα όπως:
 - Ποιοι είναι οι υπάρχοντες στόχοι μας για το μάρκετινγκ;
 - Ικανοποιούμε και ελέγχουμε τους τωρινούς μας στόχους;
 - Και άλλα...

3.3.3 Ανάλυση ζήτησης.

Η ανάλυση ζήτησης, σε συνδυασμό με την ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, εξετάζει πως οι διαφορετικοί πελάτες ή ομάδες πελατών, δυνητικοί και υπάρχοντες, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα διάφορα ψηφιακά κανάλια και υπηρεσίες. Μερικά στοιχεία που αποκαλύπτει η ανάλυση ζήτησης (κυρίως ανάλυση συμπεριφορά καταναλωτή) είναι:

- Πόσοι δυνητικοί πελάτες έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο.
- Από τους υπάρχοντες πελάτες τι ποσοστό έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Από αυτούς πόσοι εξερευνούν τη σελίδα της επιχείρησης (τι αναζητούν κυρίως).
- Από τις αναζητήσεις αυτές, πόσοι τελικά αγοράζουν.
- Αυτοί που αγοράζουν, τι ποσοστό είναι σε διαδικτυακή αγορά.
- Πόσα χρήματα ξοδεύουν οι πελάτες στις διαδικτυακές τους αγορές.
- Πόσο χρόνο ξοδεύουν (activity) για τις αγορές αυτές.
- Ποια της επιχείρησης προϊόντα αγοράζονται περισσότερο διαδικτυακά.
- Ποια μέσα/ κανάλια μάρκετινγκ 'τραβάνε' περισσότερο τους νέους πελάτες.
- Ποια μέσα/ κανάλια δυσκολεύουν περισσότερο τους πελάτες στη χρήση τους.
- Τι αναστολές/ εμπόδια εμφανίζονται στη χρήση συγκεκριμένων καναλιών/μέσων.
- Με ποιες λέξεις/φράσεις γίνεται περισσότερο η αναζήτηση από πελάτες για τα προϊόντα της επιχείρησης μέσω των μηχανών αναζήτησης.

Για την πληρέστερη εικόνα και κατανόηση των παραπάνω είναι συνηθισμένο οι επιχειρήσεις να διαχωρίζουν τους χρήστες ή τους πελάτες σε μια αγορά διαστρωματικά με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα τα παπούτσια είναι ένα προϊόν που απευθύνεται σε όλους. Από την άλλη η πώληση νυφικών απευθύνεται σε μια πολύ συγκεκριμένη αγορά. Έτσι, υπάρχει τμηματοποίηση της αγοράς με βάση διάφορους παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η εργασία, ο τόπος διαμονής (γεωγραφικά), ιδιώτες ή επιχειρήσεις είναι οι πελάτες και άλλα. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται το στρατηγικό πλάνο όπου η αγορά διαχωρίζεται σε τρία τμήματα τα οποία εφαρμόζοντας την κεντρική στρατηγική θα δώσουν τα αντίστοιχα πλάνο μάρκετινγκ:



Εικόνα 21. Τμηματοποίηση αγοράς και πλάνα

Πηγή: customshow.com άρθρο του Justin Croxton 2015

Με λίγα λόγια σκοπός της ανάλυσης της ζήτησης για το πλάνο του μάρκετινγκ είναι η προσβασιμότητα και ο όγκος των πελατών (υπαρχόντων και δυνητικών). Να μάθει δηλαδή ο διαχειριστής σε πόσους και ποιους μπορεί να απευθυνθεί. Τι χρήματα ίσως διαθέτουν αυτοί και άρα τι οφέλη μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από τη ζήτηση σε μια αγορά. Είναι μια ποσοτική και ποιοτική ανάλυση.

3.3.4 Ανάλυση ανταγωνισμού.

Σε συνδυασμό με την ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, η ανάλυση ανταγωνισμού είναι ο έλεγχος και η παρακολούθηση των κινήσεων του ανταγωνισμού. Λόγω της δυναμικής ανταγωνιστικής μορφής που προσδίδει το διαδίκτυο στο ηλεκτρονικό επιχειρείν κρίνεται αναγκαία η γνώση του ανταγωνισμού σε θέματα όπως:

- Ποιοι ακριβώς είναι οι ανταγωνιστές (κύριοι, δευτερεύοντες).
- Αξιολόγηση των διαδικτυακών υπηρεσιών και προϊόντων των ανταγωνιστών.
- Αξιολόγηση επιδόσεων των ανταγωνιστών στην αγορά στόχο.
- Αξιολόγηση των επικοινωνιακών καναλιών τους.
- Αξιολόγηση στρατηγικών μάρκετινγκ των ανταγωνιστών.

Κατά τους Chaffey (et. al. 2009)⁵⁷, Deise, Nowikow, King, Wright (et. al. 2000)⁵⁸ η συγκριτική αυτή αξιολόγηση εξυπηρετεί σκοπούς όπως

- Μέτρηση εσωτερικών δυνατοτήτων.
- Πως ένα προϊόν/ υπηρεσία γίνεται μια απευθείας πρόταση αξίας (value proposition) στο διαδίκτυο
- Μέτρηση και αξιολόγηση των πτυχών της αγοραστικής συμπεριφοράς των χρηστών (έλκυση νέων πελατών, συντήρηση παλαιών και άλλα)

⁵⁷ Chaffey D. (2009): "E-Business and E-Commerce Management", Financial Times/ Prentice Hall; 4th edition

⁵⁸ Deise M., Nowikow C., King P., Wright A., (2000), "Executive's Guide to E-Business. From Tactics to Strategy", Wiley, PriceWaterHouseCoopers LLC

-Πως η προσέλκυση όγκου πελατών γίνεται κάτι ποιοτικά ωφέλιμο για την επιχείρηση (ποσοστά αγορών, φυγής-προσέλκυσης και άλλα).

-Σύγκριση με επιχειρήσεις που διαθέτουν τα ίδια προϊόντα εκτός όμως διαδικτύου. Σύγκριση με παρόμοιες επιχειρήσεις (sites, προϊόντα/υπηρεσίες)

-Αξιολόγηση οικονομικών στοιχείων των αντιπάλων (νέες επενδύσεις, δάνεια, καινοτομία, φορολογία στη συγκεκριμένη αγορά και άλλα)

-Τα συμπεράσματα των ειδικών στις έρευνες για την εμπειρία χρήστη (τα λεγόμενα reviews).

Οι πληροφορίες που χρειάζονται οι διαχειριστές της επιχείρησης για να διεξάγουν την ανάλυση στον ανταγωνισμό τους προέρχεται εκτός από τις βάσεις δεδομένων για αυτούς⁵⁹ και από κοινούς προμηθευτές και πελάτες.

3.3.5 Στοχοθεσία

Σε όλες τις εκφάνσεις της διαχείρισης, ένα σημαντικό μέρος είναι η στοχοθεσία⁶⁰. Οι στόχοι διαφέρουν από τους σκοπούς του μάρκετινγκ με την έννοια ότι ο σκοπός είναι ευρύτερος και έρχεται από υψηλότερα κλιμάκια διαχείρισης της οργάνωσης. Για παράδειγμα σκοπός είναι η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος σε όλη την Ασία, αλλά στόχος είναι η αύξηση μεριδίου αγοράς στη Μαλαισία κατά 20% μέσα στο 2016. Ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται ως οδηγός στοχοθεσίας είναι η ανάλυση S.M.A.R.T. (όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2). Παρακάτω παρατίθενται οι επιμέρους πτυχές της ανάλυσης S.M.A.R.T. με παράδειγμα.

Η στοχοθεσία πρέπει να είναι:

-Συγκεκριμένη (**S**pecific). Υπάρχουν οι αναγκαίες πληροφορίες για προώθηση του X προϊόντος στη νοτιοανατολική Ευρώπη;

-Μετρήσιμη (**M**asurable). Πώς θα βρεθεί η επιτυχία ή αποτυχία του πλάνου μάρκετινγκ στην προώθηση του προϊόντος στην Ισπανία;

- Εφικτή (**A**ttainable). Οι πληροφορίες που υπάρχουν, βοηθούν στη βελτίωση της απόδοσης;

- Σχετική (**R**elevant). Οι πληροφορίες που υπάρχουν για την κινεζική αγορά, αρκούν για διείσδυση στην κορεάτικη;

-Χρονικά διαχειρίσιμη (**T**ime-bound). Γίνεται ο στόχος να εκπληρωθεί στο επόμενο τρίμηνο;

Στόχοι μπορούν να οριστούν για διάφορες πτυχές του μάρκετινγκ όπως:

-Στόχοι μεριδίου αγοράς. Παράδειγμα, για την apple, αύξηση 30% πωλήσεων i-phone στην Ελλάδα το 2017.

-Στόχοι προωθητικών ενεργειών. Παράδειγμα, το πασίγνωστο ice bucket challenge, που είχε σαν στόχων την ευαισθητοποίηση του κόσμου για το σύνδρομο ALS.

-Στόχοι κερδοφορίας. Παράδειγμα, για

-Στόχοι μεγέθυνσης επιχείρησης. Παράδειγμα, η facebook, στόχος αύξηση μελών κατά 100.000 μέχρι τον Σεπτέμβρη του 2016.

⁵⁹ Μελέτες, ανάλυση διαφημιστικών δράσεων, δελτία τύπου κλπ

⁶⁰ Μετά την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, δηλαδή το 'πού βρισκόμαστε;', η στοχοθεσία πρέπει να απαντά στο ερώτημα 'πού θέλουμε να πάμε;'.

-Στόχοι για την εμπορική επωνυμία. Παράδειγμα, για την Nike, στόχος η αύξηση της εμπορικής της επωνυμίας στην ιστοσελίδα amazon στο τμήμα αγορών για παιδική ένδυση-υπόδυση.

-Στόχοι επιβίωσης.

Οι Yemm (et. al. 2013)⁶¹, Piskurich (et. al. 2011)⁶² και Frey, Osterloh (et. al. 2002)⁶³ εισήγαγαν στη βιβλιογραφία τους δύο επιπλέον στοιχεία για την ανάλυση S.M.A.R.T. Τα στοιχεία είναι τα: 'Αξιολόγηση (Evaluate)' και 'Επαναξιολόγηση (Reevaluate)', δηλαδή μια S.M.A.R.T.E.R. ανάλυση. Αυτά αναδεικνύουν τη σημαντικότητα της αξιολόγησης των οποιονδήποτε στόχων. Αυτά τα στοιχεία χρησιμοποιούνται σαν εργαλείο από τον εσωτερικό έλεγχο όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο 3.3.2. Επίσης εργαλεία αξιολόγησης είναι και οι βασικοί δείκτες απόδοσης μάρκετινγκ (Marketing KPIs- Key Performance Indicators).

3.4 ΤΑΚΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.4.1 Το μείγμα του μάρκετινγκ- Τα τέσσερα P's.

Ο όρος marketing mix, υιοθετήθηκε πρώτη φορά το 1953 από τον πρόεδρο της Αμερικανικής Ένωσης Μάρκετινγκ Neil Borden⁶⁴. Ως ορολογία του μάρκετινγκ χρησιμοποιείται σήμερα για να περιγράψει το μείγμα από ιδέες και σχέδια που ακολουθούνται από τους διαχειριστές ή εκπροσώπους της επιχείρησης για την προώθηση συγκεκριμένου προϊόντος/ υπηρεσίας ή του εμπορικού σήματος της εταιρίας. Τα τέσσερα αυτά P, αντιπροσωπεύουν το προϊόν (product), την τοποθεσία (place), την τιμή (price) και την προώθηση (promotion). Με την εξέλιξη του μάρκετινγκ και της τεχνολογίας προστέθηκαν από διάφορους ακαδημαϊκούς και διαχειριστές⁶⁵ άλλα τρία Ps, άνθρωποι (people), διαδικασία (process) και στοιχεία (physical evidence). Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντώνται και άλλες κατηγορίες Ps όπως η παραγωγικότητα (productivity). Το 1973 ο Koichi Shimizu εισήγαγε τα τέσσερα Cs ως αντικαταστάτες των αντίστοιχων Ps (commodity- product, cost- price, communication- promotion, channel- place). Αντίστοιχη ταξινόμηση έκανε και ο Robert F. Lauterborn το 1990 με τη δική του ερμηνεία για τα τέσσερα Cs. Το μοντέλο του Shimizu επεκτάθηκε και μετατράπηκε στο 7Cs Compass Model (corporation, consumer, circumstances).

Η μοναδική σύνθεση των στοιχείων που αποτελούν το μείγμα του μάρκετινγκ, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να πετύχουν ανταγωνιστική αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και επομένως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το διαδίκτυο προσδίδει επιπλέον πεδίο για εφαρμογή τακτικών μάρκετινγκ και οι αποφάσεις των διαδικτυακών επιχειρήσεων επηρεάζονται από το e-marketing.

Στα επόμενα υποκεφάλαια της ανάλυσης που ακολουθεί έχει επιλεγεί το μείγμα μάρκετινγκ που περιλαμβάνει τα 7 Ps, καθώς θεωρείται πληρέστερο για το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται το μείγμα των 7 Ps των Booms & Bitner:

⁶¹ Yemm G., (2013), "Essential Guide to Leading Your Team: How to set Goals, Measure Performance and Reward Talent", Pearson Education, pp.37-39

⁶² Piskurich G.M., (2011), "Rapid Instructional Design: learning ID Fast and Right", John Wiley & Sons p.132

⁶³ Frey B., Osterloh M., (2002), "Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives", Springer, p.234

⁶⁴ Για την ιστορική ακρίβεια ο όρος marketing mix είναι μια επέκταση της επιστημονικής έρευνας του James Culliton το 1948, συνεργάτη του N.Borden.

⁶⁵ Πρώτοι εισήγαγαν τα 7 Ps οι Booms & Bitner το 1981.



Read more: www.toolshero.com

NEW UPDATES


Εικόνα 22. Τα επτά Ps των Booms και Bitner

Πηγή: στην αριστερή κάτω άκρη της εικόνας

3.4.2 Προϊόν.

Το προϊόν (νοείται προϊόν και υπηρεσία- product), είναι η πρακτική υλοποίηση της επιχείρησης για αυτό που πιστεύει ότι ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της (ή μιας ομάδας πελατών). Το κάθε προϊόν έχει ένα κύκλο ζωής με τις εξής φάσεις: ανάπτυξη, ωρίμανση, πώληση και την εξασθένιση (πωλησιακά). Έτσι, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να προωθήσει το σωστό τύπο προϊόντος, με το σωστό τρόπο για μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και να ανακαλύπτει νέα προϊόντα. Αυτό προϋποθέτει εκτεταμένη έρευνα και επιλογή του κατάλληλου μείγματος προϊόντος. Για παράδειγμα: αύξηση βάθους σειράς προϊόντος, σταυροειδής πώληση, μετεξέλιξη του υπάρχοντος προϊόντος, επέκταση της σειράς προϊόντων (π.χ. σειρά i της apple), και άλλα.

Για προϊόντα στο διαδίκτυο οι αποφάσεις που αφορούν την ανάπτυξή τους, μπορεί να γίνει διαχωρισμός σε κεντρικό (core product) και επέκταση (extension product). Για παράδειγμα το κεντρικό προϊόν της mozilla είναι η μηχανή αναζήτησης mozilla firefox, ενώ επέκταση είναι για παράδειγμα το επιπλέον χαρακτηριστικό του να 'θυμάται' η μηχανή τους κωδικούς σε διάφορα site. Το διαδίκτυο επίσης προσφέρει επιλογή για μαζική παραμετροποίηση προϊόντων, έτσι ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή. Για παράδειγμα η facebook έχει αμέτρητες επιλογές από εικόνες προφίλ μέχρι εμφάνιση και προβολή ειδοποιήσεων που ρυθμίζονται κατά το δοκούν από τους χρήστες (μέσα από επιλογές που δίνει ο ιστότοπος). Η ίδια επιχείρηση, δίνει μέσα από τον ιστότοπό της μια δέσμη (bundling)

από υπηρεσίες όπως μηνύματα, αναζήτηση φίλων, διαφημίσεις προϊόντων που ενδιαφέρουν το κάθε χρήστη ξεχωριστά, εφαρμογές για να λειτουργεί σε κινητά, δημοσίευση και αναδημοσίευση βίντεο και φωτογραφιών και άλλα.

Αρά για το κατάλληλο μείγμα προσφερόμενου προϊόντος οι διαχειριστές καλούνται να επιλέξουν ένα μείγμα μεταξύ:

A. Κεντρικό προϊόν:

- παροχή πληροφοριών/ οδηγιών χρήσης
- προσωποποίηση (personalization)
- έρευνα (π.χ. με ερωτηματολόγια ή reviews)
- επέκταση χρήσης

B. Επέκταση προϊόντος:

- Επιπλέον χρήσεις, υπηρεσίες
- Εγγυήσεις (warranties)
- Συνοδευτικά σχόλια/αξιολογήσεις χρηστών που ήδη χρησιμοποιούν το προϊόν.

Γ. Επωνυμία (Branding), δηλαδή τι πιστεύει η επιχείρηση ότι 'σκέφτεται' ο χρήστης όταν βλέπει τη συγκεκριμένη μάρκα.

Δ. Online Πρόταση Αξίας. Δηλαδή πως πιστεύει η επιχείρηση ότι πρέπει να είναι η ολοκληρωμένη εμπειρία της επιλογής, αγοράς και χρήσης του προϊόντος.

Για την ανάπτυξη του σωστού μείγματος μια επιχείρηση μπορεί να θέσει στον εαυτό της ερωτήσεις που θα τις βοηθήσουν, όπως:

- Πώς θα χρησιμοποιήσει το προϊόν μας ο χρήστης;
- Που θα χρησιμοποιήσει το προϊόν μας ο χρήστης;
- Υπάρχουν χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να προστεθούν;
- Υπάρχουν χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να αφαιρεθούν;
- Τι θέλει ο πελάτης από το προϊόν μας;
- Πώς θα πρέπει να απεικονίζεται το προϊόν μας;
- Πώς να ονομάσουμε το προϊόν μας;

Και άλλα...

3.4.3 Τιμή.

Η τιμή (price) είναι το αντίτιμο που καταβάλει ο πελάτης για την αγορά συγκεκριμένης ποσότητας ή χρήση. Η τιμή του προϊόντος σαν στοιχείο του marketing mix αναφέρεται στις διάφορες πολιτικές τιμολόγησης της επιχείρησης. Από την άλλη είναι και στοιχείο κερδοφορίας και σε περιπτώσεις επιβίωσης της επιχείρησης. Οι Baker (et. al. 2001) και Xing (et. al. 2006) παρατηρούν επιχειρήσεις που ξεκινούν στο διαδίκτυο (start ups) τείνουν να τιμολογούν χαμηλά, ενώ επιχειρήσεις που μεταφέρουν τις δραστηριότητες τους διαδικτυακά τείνουν να κρατούν τον υπάρχον τιμοκατάλογο.

Ενδεικτικά τα θέματα που αποτελούν την τακτική τιμολόγησης μπορούν να εκφραστούν με ερωτήσεις όπως:

- Πόσο κοστίζει η παραγωγή/ παροχή του προϊόντος/ υπηρεσίας;

-Ποιά εικόνα έχει ο πελάτης ή ο δυνητικός πελάτης για την τιμή ή για το πόση πρέπει να είναι;

-Ποια είναι η ελαστικότητα της τιμής σε περιπτώσεις αυξομειώσεων;

-Ποια η σχέση της τιμής μας με τους άμεσους ανταγωνιστές;

Το διαδίκτυο έφερε νέες πτυχές στην τακτική της τιμής για τις επιχειρήσεις, όπως

-Πίεση τιμών, λόγω όγκου ανταγωνιστών.

-Νέες τακτικές τιμολόγησης (π.χ. έκπτωση στην πρώτη αγορά που είναι τακτική πωλών διαδικτυακών καταστημάτων ένδυσης)

-Μεγαλύτερη διαφοροποίηση τιμών όταν παρέχεται και μεγαλύτερη διαφοροποίηση και προσωποποίηση υπηρεσιών/προϊόντων.

-Μεγαλύτερη διαφάνεια στην τιμολόγηση αφού υπάρχουν πολλοί τρόποι σύγκρισης από τους χρήστες/ πελάτες.

3.4.4 Τοποθεσία.

Τοποθεσία (place) στο μάρκετινγκ είναι τόσο το που γίνεται διανομή προϊόντος όσο και που καταναλώνεται. Συγκεκριμένα για το διαδικτυακό μάρκετινγκ η τοποθεσία (ή τοποθέτηση) αναφέρεται στα κανάλια που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και παρέχει το προϊόν/ υπηρεσία της στους πελάτες της. Τέτοια κανάλια μπορεί να είναι επικοινωνιακά (π.χ. e-mail), διανεμητικά (π.χ. διαμεσολαβητική εταιρία) και κανάλια άμεσης επαφής με τον πελάτη.

Το διαδίκτυο έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο καθορίζεται η τοποθεσία στο μείγμα μάρκετινγκ με τις εξής συνέπειες:

-Τόπος αγοραπωλησίας (ψηφιακές επιχειρήσεις- όχι φυσικές).

-Τρόπος κατανάλωσης (π.χ. εφημερίδα στο tablet)..

-Νέα κανάλια, ειδικά με την από-διαμεσολάβηση εταιριών.

-Αντικρουόμενα κανάλια (π.χ. πολλά κανάλια επικοινωνίας- email, facebook, twitter κτλ).

-Διαφοροποίηση τύπου επιχειρήσεων. Για παράδειγμα οι 'εικονικές' επιχειρήσεις λαμβάνουν παραγγελίες από τους πελάτες τους και κατά περίπτωση χρησιμοποιούν ενδιάμεσους διανομείς ή χονδρέμπορους (wholesalers) για την παράδοση των αγαθών.

Η επιλογή της τοποθεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που έχουν να κάνουν με τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας, τη δύναμη των διαμεσολαβητικών επιχειρήσεων, την αποτελεσματικότητα της παραδοσιακής εφοδιαστικής αλυσίδας, τα αντικρουόμενα κανάλια και το μέγεθος της δέσμευσης που επιδιώκει η επιχείρηση με τους πελάτες της. Μερικές ερωτήσεις που βοηθούν στην τακτική της τοποθεσίας θα μπορούσαν να είναι:

-Πού αναζητούν και αγοράζουν οι πελάτες τα αντίστοιχα προϊόντα/υπηρεσίες; (online ή σε κατάσταση).

-Πως έχουμε πρόσβαση σε διανεμητικά κανάλια;

-Τι κάνουν οι άμεσοι ανταγωνιστές μας; Τι κάνουν αυτοί που έχουν μόνο φυσική παρουσία;

3.4.5 Προώθηση.

Στο μάρκετινγκ η προώθηση είναι ουσιαστικά η επικοινωνία με τον πελάτη και τον δυνητικό πελάτη. Το διαδίκτυο είναι ένα κανάλι επικοινωνίας σε αυτή την περίπτωση που διακρίνεται από μαζικότητα αλλά και από ευκολία στην προσωποποίηση/ παραμετροποίηση επιλογών επικοινωνίας.

Βασικά είδη προώθησης⁶⁶ είναι η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και το branding. Επίσης το λεγόμενο word of mouth (από στόμα σε στόμα) ισχύει και για το διαδίκτυο και είναι βασικό είδος προώθησης στα social media. Για αυτά χρησιμοποιούνται τακτικές όπως αποστολή e-mail (μαζική ή προσωπική), πληροφόρηση μέσω ιστοσελίδων αλλά και με παραδοσιακά μέσα όπως ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδα.

Προφανώς, η επιτυχία των προωθητικών ενεργειών είναι η σωστά σχεδιασμένη ιστοσελίδα. Η ιστοσελίδα θα πρέπει να είναι:

- Με εύκολη πρόσβαση και χρήση (π.χ. να εμφανίζεται ψηλά στην κατάταξη μηχανών αναζήτησης).

- Να 'ενημερώνεται' (updates) με ταχείς ρυθμούς ώστε να παρέχει τις νεότερες πληροφορίες στους επισκέπτες της.

- Διαθέσιμη συνεχώς. Το διαδίκτυο είναι 'ανοικτό' συνεχώς, το ίδιο πρέπει και η ιστοσελίδα.

- Ασφαλής (υιοί, προσωπικά δεδομένα) και με ασφαλείς συναλλαγές.

Με βάση τα παραπάνω, υπάρχουν κάποιες βασικές επενδυτικές αποφάσεις για την επιλογή της τακτικής της προώθησης από πλευράς επιχείρησης:

- Η αναλογία της επένδυσης στις προωθητικές ενέργειες σε σχέση με τις ανάγκες που θα εμφανιστούν σε διατήρηση και συντήρηση της ιστοσελίδας.

- Η αναλογία σε διαδικτυακή προώθηση και σε παραδοσιακή προώθηση. Η αναλογία αυτή αφορά τόσο το μέγεθος όσο και τον προϋπολογισμό.

- Η αναλογία σε προωθητικές ενέργειες. Η αναλογία αυτή αφορά τόσο το μέγεθος όσο και τον προϋπολογισμό.

3.4.6 Άνθρωποι.

Το μείγμα μάρκετινγκ που αφορά τα υπόλοιπα 3 P's, δηλαδή άνθρωποι, διαδικασίες και υλικά στοιχεία είναι αρκετά σημαντικό στην παροχή υπηρεσιών. Οι άνθρωποι είναι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Αυτοί, λοιπόν, έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο πως αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ο πελάτης. Μέσα από την κατάλληλη έρευνα πρέπει να διευκρινιστεί πόσοι άνθρωποι χρειάζονται για να στελεχώσουν μια επιχείρηση, ειδικά εάν αυτή η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση διεύθυνσης αγορών. Ειδικά στην περίπτωση της παροχής υπηρεσιών, οι άνθρωποι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση (είτε υπάλληλοι, είτε ενδιάμεσοι) πρέπει να είναι απόλυτα καταρτισμένοι για να παρέχουν τις σωστές υπηρεσίες.

⁶⁶ Αλλά είδη προώθησης/ επικοινωνίας μπορεί να είναι η πώληση, η χορηγία, οι εκθέσεις, το πακετάρισμα (π.χ. εταιρία Tiffany's), προώθηση προϊόντων/ υπηρεσιών κ.α.

Οι Smith και Chaffey (et. al. 2001)⁶⁷ αναφέρουν πως οι άνθρωποι στις υπηρεσίες επιλέγονται στο μείγμα μάρκετινγκ και αντικαθίστανται με συγκεκριμένες αναλογίες για λόγους ταχύτητας, κόστους και αυτοματισμού με τα εξής:

- Αυτοματοποιημένες απαντήσεις.
- Αυτοματοποιημένη αποστολή e-mail (e-mail notification)..
- Τομέας «Συχνές Ερωτήσεις» στην ιστοσελίδα (FAQs)
- Μηχανές αναζήτησης (search) στον ιστότοπο.
- Βίντεο που δείχνουν πως χρησιμοποιείται ή κατασκευάζεται ένα προϊόν.
- Υπηρεσία επανάκλησης⁶⁸ (call back facility).

Το μείγμα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις έχει στοιχεία από:

- Πόσους ανθρώπους χρειάζονται οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ
- Πόσους ανθρώπους χρειάζονται οι δραστηριότητες της επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Τι εκπαίδευση και ικανότητες χρειάζονται, για να στελεχωθεί η επιχείρηση.
- Τι αμοιβές πρέπει να δίνονται.

3.4.7 Διαδικασία.

Με αυτό τον όρο νοούνται τα συστήματα και οι διαδικασίες που θα επηρεάσουν την παροχή της υπηρεσίας. Με τις διαδικασίες αυτές οι διαχειριστές αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ελαχιστοποιήσουν το κόστος και τα σημεία που μπορούν να το κάνουν στα διάφορα διανεμητικά κανάλια με μικροαλλαγές και βελτιώσεις.

Το μείγμα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις έχει στοιχεία από:

- Μέγεθος εστίασης στον πελάτη.
- Αναλογία διαδικασιών υπό τη επίβλεψη της επιχείρησης και των ενδιάμεσων συνεργατών.
- Υποστήριξη Από τεχνολογίες πληροφορίας (IT Support).
- Χαρακτηριστικά γραμμής προϊόντων/ υπηρεσιών.
- Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.

3.4.8 Υλικά στοιχεία.

Εδώ νοούνται όλα τα υλικά στοιχεία που αφορούν το πώς είναι φυσικά (απτά) ένα προϊόν/υπηρεσία και πως αυτό αγοράζεται και χρησιμοποιείται. Κυρίως για τις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, πρέπει να διαθέτουν αποδείξεις ότι οι υπηρεσίες τους παραδίδονται. Με τα υλικά προϊόντα είναι πιο εύκολο αυτό. Για παράδειγμα, ένας καταναλωτής σκεπτόμενος το αναψυκτικό, στο μυαλό του είναι πιθανότερο να έρθει η μάρκα Coca Cola. Αυτό έχει να κάνει με το branding της μάρκας και με το γεγονός ότι ο καταναλωτής 'βλέπει' παντού τη μάρκα αυτή, το ίδιο

⁶⁷ Smith P., Chaffey D. (2001), *"EMarketing Excellence at the Heart of Ebusiness"*, Butterworth Heinemann.

⁶⁸ Το call-back facility είναι μια υπηρεσία που ο χρήστης δίνει τον προσωπικό αριθμό τηλεφώνου του και επιλέγει μια επιθυμητή ώρα, ώστε να τον καλέσει κάποιος αρμόδιος εκ μέρους της επιχείρησης.

το προϊόν σε σούπερ-μάρκετ, σε διαφημίσεις ή το ακούει από άλλους και φυσικά ξέρει που να το βρει.

Για τις διαδικτυακές επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, το μείγμα που χρησιμοποιούν πρέπει έχει στοιχεία από:

- Επαφή με το προσωπικό στη διάρκεια της πώλησης.
- Πως 'πακετάρεται' το προϊόν/υπηρεσία
- Reviews χρηστών ή διαδικτυακή εμπειρία από την υπηρεσία.

Παράδειγμα του μείγματος μάρκετινγκ της ιστοσελίδας facebook⁶⁹:

Προϊόν: Είναι ένα κοινωνικό δίκτυο που παρέχει μια δωρεάν υπηρεσία. Ο χρήστης πρέπει να κάνει μια εγγραφή μέλους που απαιτεί τη χρήση μιας ηλεκτρονικής διεύθυνσης, από την οποία θα λαμβάνονται οι ενημερώσεις. Δίνει τη δυνατότητα στο μέλος να δημοσιεύει στο προφίλ του εικόνες, βίντεο, υπερσυνδέσεις με άλλους ιστότοπους και γραπτές πληροφορίες. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα ρύθμισης της προστασίας της ιδιωτικότητας για παράδειγμα του ποσοστού δημοσιότητας που θέλει να έχει ο χρήστης στις ενημερώσεις του (π.χ. μόνο 'οι φίλοι').

Τιμή: Οι χρήστες χρησιμοποιούν την ιστοσελίδα και τις υπηρεσίες της δωρεάν. Οι πηγές εισοδήματος της ιστοσελίδας είναι οι διαφημίσεις (στα πλάγια) και οι χορηγούμενες ενημερώσεις (ανάμεσα στις λοιπές ενημερώσεις του προφίλ του χρήστη). Οι χρεώσεις γίνονται με την εμφάνιση (πόσες φορές) ή με τα 'κλικ'.

Τοποθεσία: Ο ιστότοπος του facebook στο διαδίκτυο. Η σύνδεση γίνεται είτε με ηλεκτρονικό υπολογιστή, είτε με tablet, είτε με κινητό τηλέφωνο και απαιτεί σύνδεση στο διαδίκτυο. Βάση νόμου, η εταιρία διαθέτει μια φυσική έδρα στην Καλιφόρνια των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

Προώθηση: Όπως αναφέρθηκε η ενεργοποίηση μέλους στον ιστότοπο είναι δωρεάν. Τα έσοδα προέρχονται από διαφημιζόμενους ιδιώτες ή επιχειρήσεις. Όμως, η επιτυχία του ιστότοπου αυτού είναι η δυνατότητα που δίνει στην επικοινωνία μεταξύ των χρηστών του. Αυτό γίνεται με τρεις τρόπους: Πρώτον, μπορεί οποιοσδήποτε χρήστης να δημιουργήσει τη δική του 'σελίδα'. Δεύτερον, τα στατιστικά που μαζεύει το facebook είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους διαφημιζόμενους επιχειρηματίες. Η ανταπόκριση στις παρατηρήσεις των χρηστών και η αλληλεπίδραση με τους εξωτερικούς ιστότοπους των είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας του facebook. Τρίτον, το οποιοδήποτε μέλος μπορεί να αναρτήσει μια αγγελία.

Άνθρωποι: Η γνωστή φυσιογνωμία και εικόνα του facebook δεν είναι άλλη από τον ιδρυτή της τον Mark Zuckerberg. Επίσης, γνωστά ονόματα που σχετίζονται με τον ιστότοπο είναι ο Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz και Chris Hughes οι οποίοι έγιναν ευρέως γνωστοί μετά την προβολή της ταινίας με θέμα το facebook το 2010⁷⁰. Πέραν τούτων, υπάρχουν μερικές χιλιάδες εργαζόμενοι⁷¹ που προφανώς χρειάζονται για να εξυπηρετήσουν και να προβλέψουν τις ανάγκες των 1,04 δις χρηστών.

⁶⁹ Πηγή: <http://newsroom.fb.com/company-info/>

⁷⁰ Η ταινία έχει τίτλο The Social Network (2010) και χαρακτηρίζεται ως βιογραφικό δράμα (πηγή imdb.com)

⁷¹ Για την ακρίβεια 12.691 την 31/12/2015.

3.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΦΗΜΗΣ

3.5.1 Τι είναι η διαχείριση διαδικτυακής φήμης.

Η διαχείριση διαδικτυακής φήμης (online reputation management- ORM), είναι η επιρροή και ο έλεγχος της φήμης μιας οργάνωσης στο διαδίκτυο. Με την εξάπλωση της ειδίκευσης των μηχανών αναζήτησης, η ORM είναι ουσιαστικά η διαχείριση των αποτελεσμάτων στις μηχανές αναζήτησης και η παρέμβαση στα κοινωνικά δίκτυα.

Η ORM γίνεται με δύο τρόπους. Πρώτον, γίνεται προσπάθεια προώθησης της εικόνας που θέλει η οργάνωση να φαίνεται στους αποδέκτες. Δεύτερον, είναι η διαχείριση θετικών ή αρνητικών κριτικών σε κοινωνικά δίκτυα και ιστότοπους με reviews. Συνήθως οι οργανώσεις αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες αυτό τη διαχείριση καθώς είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και πιθανόν να απαιτεί επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό.

3.5.2 Στρατηγικές διαχείρισης διαδικτυακής φήμης.

Οι κυριότερες στρατηγικές περιλαμβάνουν:

- Ενεργοποίηση alert. Δηλαδή, εισαγωγή του περιεχομένου που θέλει η οργάνωση να καταγράψει. Για παράδειγμα μπορεί να τεθεί μέσω του google alerts (πρόγραμμα), μια ειδοποίηση καταγραφής π.χ. οποτεδήποτε ανοίγει link της οργάνωσης μέσω facebook.
- Απάντηση σε reviews χρηστών, είτε αυτά είναι θετικά, είτε αρνητικά.
- Παρακίνηση, πελατών ή χρηστών σε ανάρτηση review. Ακόμα, η ζήτηση 'like' στο facebook είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται για διάφορους λόγους, όπως να δει ποιοι από τους υπάρχοντες πελάτες 'ακολουθούν' πιστά την οργάνωση σε οτιδήποτε δημοσιεύσει στο συγκεκριμένο κοινωνικό δίκτυο.
- Δημιουργία προφίλ σε κοινωνικά δίκτυα, όχι όμως σε όλα.
- Δημιουργία blog, forum ή άλλων για μια πιο 'ανοικτή' επικοινωνία με τους χρήστες.

3.6 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ BRANDING

3.6.1 Ορισμός

Το branding (ονοματοσήμανση, ή εμπορική ονομασία) είναι η διαδικασία κατά την οποία δημιουργείται και αναπτύσσεται η εμπορική επωνυμία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με σκοπό να δημιουργεί πρόσθετη αξία στο μυαλό του καταναλωτή. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, την αποστολή και την 'προσωπικότητα' της εταιρίας που προβάλλονται διαδικτυακά στο κοινό. Επίσης οι επιχειρήσεις πρέπει να διαλέγουν ονοματοσημάνσεις που διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους και δημιουργούν κατάλληλους συσχετισμούς στο κοινό.

3.6.2 Σκοπός e-branding

Ο σκοπός του e-branding περιγράφεται περιληπτικά στα εξής:

-Η δημιουργία άμεσης σχέσης με τους πελάτες ή δυνητικούς πελάτες και την επιχείρηση, ενώ παράλληλα τους κινητοποιεί προς το όφελος της.

-Βοήθα στο να είναι ευκολότερη η αναγνώριση της μάρκας ή σειράς προϊόντων και υπηρεσιών, κάτι το οποίο τελικά θα αποδώσει στις πωλήσεις και μελλοντικά στην πίστη του πελάτη (brand loyalty).

-Βοηθά στην ενδυνάμωση της επιχείρησης ακόμα και μέσω μόνο ενός επιτυχημένου προϊόντος.

-Βοηθά στην προσέλκυση συνεργατών που έχουν πίστη στο όραμα και σε αυτό που αντιπροσωπεύει το brand της επιχείρησης.

3.6.3 Διαχείριση e-branding

Καταρχήν, το branding ξεκινάει από το όνομα που θα δοθεί στην εταιρία, στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Η οποιαδήποτε ονοματοσήμανση θα πρέπει να:

-Προσδιορίζει τη μοναδικότητα τη εταιρίας στο μυαλό του κοινού.

-Επικοινωνεί με το κοινό τους στόχους της εταιρίας με τέτοιο τρόπο που να είναι αντιληπτοί από ένα ευρύ ακροατήριο (π.χ. και νεαρούς και ηλικιωμένους).

-Βοηθά στην προστασία της φήμης και της πνευματικής ιδιοκτησίας της εταιρίας.

Το διαδίκτυο επιτρέπει την προβολή των εξατομικευμένων αναγκών των χρηστών και έτσι η κάθε επιχείρηση μπορεί να 'χτίσει' το κάθε brand παραμετροποιώντας αυτές τις ανάγκες, δημιουργώντας 'δεσμούς' με τον κάθε χρήστη. Οι διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν ότι το branding είναι αποτέλεσμα και όχι τακτική και να αναρωτηθούν τι είναι αυτό που κάνει ένα επιτυχημένο e-brand και τι είναι αυτό που αποζητούν:

-Το e-brand είναι απλά ένα logo, ονομασία, σήμα κατατεθέν που απλά παρατίθεται στο διαδίκτυο;

-Είναι μια μεταφορά του φυσικού τύπου σε ένα ιστότοπο με ευρεία επισκεψιμότητα;

-Είναι ένα εύηχο όνομα που αποφέρει πωλήσεις ή μέτριες πωλήσεις αλλά άριστες υπηρεσίες;

Η σημασία του branding φαίνεται περισσότερο στα στοιχεία που έχει αντίκτυπο, δηλαδή στην τιμή, στη μείωση του κόστους προώθησης (αφού το brand είναι γνωστό) και στη δημιουργία μια αξιόπιστης εταιρίας. Μερικά από τα πλεονεκτήματα του e-branding είναι τα εξής:

-Η e-brand είναι πλέον περιουσιακό στοιχείο για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

-Στο σκληρό ανταγωνισμό του διαδικτύου, δίνει προβάδισμα στην επιβίωση έναντι του ανταγωνισμού.

-Εύχρηστο και βολικό για την απόκτηση φήμης μέσω word-of-mouth μεταξύ χρηστών.

-Διευκολύνει τις πελατειακές σχέσεις.

-Διευκολύνει τη διείσδυση σε αγορές ή σε τμήματα αγορών.

-Βοηθά την προσαρμοστικότητα στην τιμή και στις προτιμήσεις των πελατών με καλύτερο τρόπο από το παραδοσιακό branding.

3.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.7.1 Ορισμός.

Η εκπόνηση στρατηγικής περιλαμβάνει συνδυασμό τριών στοιχείων. Τα εργαλεία και τις μορφές μάρκετινγκ (υποκεφάλαιο 3.2.2) και τον σχεδιασμό του πλάνου (υποκεφάλαιο 3.3). Σε αυτή την περίπτωση η στρατηγική είναι ολοκληρώνεται μέσα από το πλάνο του μάρκετινγκ και ουσιαστικά είναι ο τρόπος με τον οποίο θα εκπληρωθούν οι στόχοι του e-marketing. Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2,

υπάρχουν κάποιες στρατηγικές αποφάσεις που πρέπει να παρθούν οι οποίες έχουν εφαρμογή και στο διαδικτυακό μάρκετινγκ. Οι πυλώνες της στρατηγικής του e-marketing είναι οι εξής:

- Ο ιστότοπος. Σημαντικός για οποιαδήποτε επιχείρηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Είναι η ραχοκοκαλιά οποιουδήποτε εγχειρήματος της οργάνωσης.
- Η επισκεψιμότητα του ιστότοπου.
- Η επικοινωνία με τους πελάτες. Δυνητικοί και υπάρχοντες πελάτες είναι αυτοί που θα δώσουν, με τις προτιμήσεις και αγορές τους, το βήμα για να φτάσει η επιχείρηση τους στόχους της.
- Η έκθεση της εμπορικής επωνυμίας. Η εμπορική επωνυμία χιτίζεται δύσκολα και καταστρέφεται εύκολα στο διαδίκτυο που είναι διάυλος ανοικτής επικοινωνίας.
- Βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης.

Τι κάνει η επιχείρηση με βάση τα παραπάνω; Πρώτον, μοιράζεται αυτό που θεωρεί αυτή πολύτιμο (π.χ. άριστη υπηρεσία) μέσα από το site της, blog, ενημερώσεις σε κοινωνικά δίκτυα και άλλα μέσα. Δεύτερον, συμμετέχει ενεργά με τους χρήστες και ιδιαίτερα με τους πελάτες της. Για παράδειγμα, η πληροφόρηση και η αλληλεπίδραση του κοινού δεν μπορεί να είναι οι απλές οδηγίες χρήσης. Πρέπει να είναι βίντεο, προβολή αξιολογήσεων από πελάτες, εικόνες και άλλα. Ο πελάτης δεν θα ψάξει μόνος του στις 'γωνίες' ενός τυχαίου ιστότοπου για να βρει αυτό που θέλει. Πρέπει να 'οδηγηθεί' εκεί. Τέλος, σημαντική είναι η μέτρηση και καταγραφή των αποτελεσμάτων. Ποια η δυναμική της επιχείρησης; Έχει επιρροή στους χρήστες; Τι πιθανότητες υπάρχουν για παράδειγμα στην αύξηση πελατών, διατήρηση πελατών, επιτυχή διείσδυση αγορών/ νέο κοινό;

3.7.2 Διάφορες στρατηγικές.

Παρακάτω παρουσιάζονται διαφορετικές στρατηγικές διαδικτυακού μάρκετινγκ που μπορούν να χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.

- A. Νέο προϊόν/ υπηρεσία. Πρόκειται για μια νέα πρόταση που απευθύνεται σε χρήστες του διαδικτύου μέσω ενός νέου ιστότοπου ή ενός ήδη υπάρχοντος αλλά με επιπλέον χαρακτηριστικά. Χρησιμοποιούνται στοιχεία από το μείγμα μάρκετινγκ όπως ένα προϊόν με τιμή χαμηλότερη από τον άμεσο ανταγωνισμό, σε ένα νέο (ή διαμορφωμένο) ιστότοπο (τιμή και τοποθεσία). Για παράδειγμα, ένα διαδικτυακό περιοδικό τιμολογεί μια νέα στήλη (π.χ. οικονομικά άρθρα από νομπελίστες οικονομολόγους) με μεγάλη έκπτωση για μια ετήσια δέσμευση μέλους.
- B. Μετάταξη χρηστών σε πελάτες. Από πλευράς επιχείρησης χρειάζονται επενδύσεις σε νέα χαρακτηριστικά στα παρεχόμενα (προϊόντα/ υπηρεσίες) και από την άλλη πιθανόν να χρειάζεται ανανέωση του ιστότοπου ή και μετάλλαξή του. Για παράδειγμα, χρειάζεται ολοκληρωτική ανανέωση ένας ιστότοπος που απλά διαφήμιζε και παρείχε πληροφορίες για ένα προϊόν που πωλείται από φυσικά καταστήματα για να γίνει και διαδικτυακό κατάστημα.
- C. Ανάπτυξη πελατείας και μεγέθυνση επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή είναι διττή. Η ανάπτυξη πελατείας αφορά τη βελτίωση της εμπειρίας των ήδη υπάρχοντων πελατών κάτι που τους κάνει πιστούς στην εταιρία (brand loyalty). Η μεγέθυνση της επιχείρησης οφείλεται σε δύο παράγοντες. Πρώτον, μέσα από τους ικανοποιημένους πελάτες που ελκύουν νέους. Δεύτερον, μέσα από ήδη υπάρχοντες πελάτες που πιστεύουν στην αξιοπιστία της επιχείρησης και επομένως γίνονται δέκτες νέων προωθητικών ενεργειών για νέα προϊόντα/ υπηρεσίες και πρόσθετων

στοιχείων στα ήδη υπάρχοντα. Αυτά γίνονται με προσωποποιημένη επικοινωνία, προσωποποιημένες προτάσεις που ταιριάζουν στις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη, προώθηση τακτικών CRM, ενημέρωση για blogs και συμμετοχή σε δραστηριότητες της επιχείρησης (π.χ. τακτική 'η γνώμη σου μετράει').

- D. Απόκτηση/ προσέλκυση πελατών. Πρόκειται για ενίσχυση, καινοτομία και αύξηση των δυνατοτήτων του ιστότοπου με τη χρήση διαφόρων τεχνικών διαδικτυακού μάρκετινγκ με σκοπό να δώσουν μια προοπτική στα παρεχόμενα στοιχεία από τον ιστότοπο (με συνεχή τρόπο). Μερικές από αυτές τις τεχνικές είναι το PPC, SEO, affiliate marketing και άλλα (όπως περιγράφηκαν στο υποκεφάλαιο 3.2).
- E. Ενσωμάτωση επικοινωνιακών στοιχείων στα ψηφιακά κανάλια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας στρατηγικής είναι ο τρόπος με τον οποίο μια φυσική επιχείρηση γίνεται και ψηφιακή (ή μόνο ψηφιακή) και πως επικοινωνεί αυτή τη μετάβαση στους πελάτες της.
- F. Ενίσχυση δυναμικότητας ιστοσελίδας για σκοπούς μάρκετινγκ. Αυτή η περίπτωση έχει να κάνει κυρίως με τη διαχείριση και περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία δεν είναι συνήθως εμφανή στον πελάτη. Εφαρμόζονται, κυρίως για τη βελτίωση του διαδικτυακού μάνατζμεντ στο μάρκετινγκ ή και στο γενικότερο πλαίσιο του μάνατζμεντ.

3.7.3 Στρατηγική στην αγορά στόχο.

Η επιλογή της χρήσης των διαδικτυακών μέσω του μάρκετινγκ για ανάλυση και εξακρίβωση των δυνατοτήτων και προοπτικών, ονομάζεται στρατηγική στην αγορά στόχο. Συνηθισμένη τακτική είναι ο διαχωρισμός σε διάφορα τμήματα στα οποία συστατικά είναι ομάδες χρηστών του διαδικτύου. Τα τμήματα αυτά θα δώσουν στους διαχειριστές δυνατότητα να αξιολογήσουν τα εξής:

- Το μέγεθος της αγοράς ή την αξία της.
- Το μέγεθος του ανταγωνισμού.
- Τις πιθανές ειδικές περιπτώσεις σε ομάδες χρηστών.
- Πιθανές ανάγκες που δεν ικανοποιούνται από άλλες εταιρίες ή (ικανοποιούνται λίγο).
- Τον τρόπο οργάνωσης , ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός σε κάθε τμήμα ξεχωριστά.

Οι μάνατζερς μιας επιχείρησης στην εκπόνηση μιας καμπάνιας διαδικτυακού μάρκετινγκ στοχοθετούν με βάση τη δυναμική της ψηφιακής τεχνολογίας και τις διάφορες παραμέτρους, πελατειακής τμηματοποίησης και στόχευσης, ως εξής:

Πελατειακή στόχευση:

- Σχέση με την επιχείρηση. Νέες επαφές, διασυνδέσεις με δυνητικούς και ήδη υπάρχοντες πελάτες.
- Αξία. Η αξία που δίνεται τώρα στις παρεχόμενες υπηρεσίες (και προϊόντα) και πως θα μπορούσε αυτή να διαμορφωθεί μελλοντικά.
- Συμπεριφορά. Μεγάλο κομμάτι της έρευνας είναι η συμπεριφορά του καταναλωτή, παραδοσιακά τα ήθη και έθιμα του τόπου καθώς και οι νέες συνήθειες, όπως η πιο διάσημη μηχανή αναζήτησης, η καλύτερη εφαρμογή που υπάρχει στη γλώσσα του πελάτη (π.χ. skrutz.gr).

Πελατειακή τμηματοποίηση:

- Δημογραφική τμηματοποίηση. Ηλικία, φύλο, κοινωνική στρωμάτωση, οικονομική στρωμάτωση και άλλα.

- Συμπεριφορολογική τμηματοποίηση. Όπως το brand loyalty, ελαστικότητα ζήτησης στην τιμή και άλλα.

3.7.4 Έλεγχος.

Ο έλεγχος των στρατηγικών και των αποτελεσμάτων τους γίνεται με βήματα όπως:

-Χρήση του κατάλληλου εργαλείου μέτρηση αποτελεσμάτων και σύγκρισης για τις διάφορες τακτικές και στρατηγικές.

-Αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ. Εδώ χρησιμοποιούνται δεδομένα από τα κανάλια διανομής, πωλήσεις, μετάταξη χρηστών σε πελάτες και δεδομένα ικανοποίησης πελατών.

-Αποτελέσματα του καθαρά διαδικτυακού μάρκετινγκ, όπως επισκεψιμότητα σελίδας, δεδομένα από συγκεκριμένα κανάλια διανομής, reviews για το προϊόν/ υπηρεσία/ ιστότοπο.

-Συνεισφορά της επιχειρηματικής δραστηριότητας όπως οι επενδύσεις (π.χ. ROI-Return On Investment), τα κόστη/ έσοδα, δηλαδή τα οικονομικά αποτελέσματα για το κάθε κανάλι διανομής.

3.8 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου και η γνώση του καταναλωτικού κοινού για τις νέες τεχνολογίες καθώς και τις διαδικτυακές αγορές, θέτουν τις βάσεις για τις μελλοντικές τάσεις στο διαδικτυακό μάρκετινγκ. Μερικές από τις πιο σημαντικές είναι:

- Τάση για μεγαλύτερη βελτιστοποίηση και τμηματοποίηση στις μηχανές αναζήτησης.
- Οι ιστοσελίδες κατά πλειοψηφία θα έχουν διαδραστικό περιεχόμενο.
- Η αναζήτηση και η προώθηση πωλήσεων μέσω διάσημων ιστότοπων όπως το facebook αναμένεται να φθίνει καθώς νέοι 'παίκτες' εισέρχονται στην αγορά (όπως έγινε με το inststagram, το snapchat κ.α.)
- Τάση για επικοινωνία με τους χρήστες μέσω βίντεο και λιγότερο μέσω 'ψυχρών' κειμένων (και video ads).
- Τα στοιχεία των Pay-per-Click προωθητικών ενεργειών, γίνονται ολοένα και πιο σημαντικοί πληροφοριακοί πυλώνες (data segmentation) για μεγαλύτερη προσωποποίηση στην προώθηση μηνυμάτων και πωλήσεων.
- Τα smartwatches και όλες οι φορητές συσκευές που βοηθούν να καταγράφεται ο 'υγιής' τρόπος ζωής είναι το νέο μέσο προώθησης και διαφήμισης.
- Η προσωποποιημένη παραμετροποίηση υπηρεσιών οδηγεί στο να είναι οι ίδιοι οι πελάτες οι 'διαφημιστές' της επιχείρησης με αποτέλεσμα μεγαλύτερη αξιοπιστία (ή δυσπιστία;).
- Αυτοματοποίηση των διαδικασιών μάρκετινγκ που αποδίδουν περισσότερο. Αυτό έχει σαν στόχο μεγαλύτερο ποσοστό μετάταξης χρηστών σε πελάτες.
- Περισσότεροι χρήστες και περισσότερα κινητά με σύνδεση στο διαδίκτυο, δημιουργούν την τάση για ξεχωριστό 'mobile' μάρκετινγκ (π.χ. mobile banking)..
- Η εκθετική αύξηση του 'buy button'. Πλέον η αύξηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν και η ανάπτυξη των διαδικτυακών υπηρεσιών θέτει την πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην ανάγκη να πωλούν απευθείας τις υπηρεσίες/προϊόντα.

Με βάση τις τάσεις αυτές τα πιο σημαντικά εργαλεία μάρκετινγκ θα είναι:

- Εργαλεία επιμέλειας περιεχομένου (π.χ. φιλτράρισμα στο μάρκετινγκ).
- Εργαλεία σύστασης, εξατομίκευσης και κριτικής περιεχομένου (π.χ. B2B και B2C.συστάσεις)
- Υπηρεσίες διανομής περιεχομένου.
- Πιθανότατα νέες διαδικασίες μανάτζμεντ στη βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης και προώθησης μέσω κοινωνικών δικτύων.
- Αύξηση αξίας μέσω της δραστηριοποίησης των ίδιων των πελατών.
- Αύξηση στη διαχείριση και χρήση υπηρεσιών όπως το google analytics.
- Η νέα τάση της εικονικής πραγματικότητας (oculus rift) θα δημιουργήσει ένα νέο κλάδο προώθησης και πωλήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία των ηλεκτρονικών καταστημάτων όσο αφορά τη διαχείριση των ηλεκτρονικών εμπορικών δραστηριοτήτων, την ασφάλεια συναλλαγών και τις πελατειακές σχέσεις. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) είναι η κάθε εμπορική συναλλαγή προϊόντων/ υπηρεσιών ή διευκόλυνση εμπορικής συναλλαγής (π.χ. διαμεσολάβηση) που απαιτείται η χρήση δικτύων όπως το ίντερνετ. Οι δραστηριότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου ευρίσκονται μέσα στο φάσμα δραστηριοτήτων του ηλεκτρονικού επιχειρείν, όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1.

Σε αυτό το κεφάλαιο η ανάλυση εστιάζεται στο διαδικτυακό ηλεκτρονικό εμπόριο και τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops).

4.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

4.2.1 Η τεχνολογία του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο βρίσκεται σε μια περίοδο αύξουσας δημοτικότητας για τους απανταχού εμπόρους σε όλο τον κόσμο. Πολλοί σπεύδουν να χρησιμοποιήσουν τις τελευταίες τεχνολογίες για να διευκολύνουν και να επεκτείνουν τις εμπορικές τους δραστηριότητες. Οι επικρατούσες τάσεις της τεχνολογίας αυτή την περίοδο είναι:

- Ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο. Δηλαδή η απομακρυσμένη σύνδεση στο διαδίκτυο και χωρίς την παρουσία καλωδίου σύνδεση. Αυτή η τεχνολογία βοηθά τα μέγιστα και στην εξέλιξη του M-commerce, του μοντέλου του 'κινητού' εμπορίου όπως θα αναλυθεί στην ενότητα 4.3 παρακάτω.
- Μεγάλη αύξηση στις ταχύτητες πρόσβασης στο διαδίκτυο που δίνουν τη δυνατότητα προσπέλασης σε μεγαλύτερους όγκους δεδομένων, πιο πολύπλοκο υλικό και 'κατέβασμα' προϊόντων.
- Το ψηφιακό μέσο, podcast⁷². Μια σειρά ψηφιακών αρχείων (ήχου, βίντεο, εικόνας, κειμένου κτλ) που είναι διαθέσιμα προς προσπέλαση και 'κατέβασμα' από τον χρήστη/μέλος. Διάσημο podcast είναι το διαδικτυακό ψηφιακό κατάστημα πώλησης μουσικών και βίντεο αρχείων, i-tunes.
- Το 'διαδίκτυο πραγμάτων' (the internet of things). Είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την νέα τάση στην τεχνολογία του ίντερνετ που το θέλει να αποτελεί μέρος φυσικών ηλεκτρονικών πραγμάτων όπως αυτοκίνητα, ρολόγια (smartwatches) και γενικά οποιαδήποτε ηλεκτρονική συσκευή που μπορεί να συλλέξει και να αποστείλει δεδομένα.
- Ηλεκτρονική ασφάλεια. Η αυτονόητη πλέον ασφάλεια στις συναλλαγές και η αυξημένη εξειδίκευση για τις λεγόμενες 'κυβερνοεπιθέσεις'.
- Η εικονική πραγματικότητα. Όλο και πιο αυξημένες εφαρμογές που την καθιστούν τον 'νέο' τεχνολογικό στόχο. Παραδείγματα τα google glasses, oculus rift, xbox kinect.
- Τεχνολογία cloud. Πρόκειται για την αποθήκευση και διαχείριση αρχείων ή προγραμμάτων σε ένα διαδικτυακό σκληρό δίσκο με σκοπό τη διαχείριση τους από απόσταση από την πηγή (των αρχείων ή προγραμμάτων).

⁷² Podcast (i-Pod + broadcast).

Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά που κάνουν την τεχνολογία του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο αποτελεσματική και μοναδική για το εμπόριο;

-Παρουσία διαδικτύου πάντα και παντού. Γιατί είναι σημαντική για το εμπόριο;

Πλέον, αγορά δεν είναι μια περιορισμένη γεωγραφική περιοχή αλλά όλος ο κόσμος. Οι χρήστες του διαδικτύου έχουν τη δυνατότητα να είναι συνδεδεμένοι σε αυτό συνεχώς και να επικοινωνούν ή να κάνουν αγορές.

-Υπάρχουν ίδια χαρακτηριστικά. Γιατί είναι σημαντικά για το εμπόριο;

Όπως τα αγγλικά είναι μια διεθνής γλώσσα και οι πιθανότητες είναι πως κάποιος θα μιλάει αγγλικά, έτσι λειτουργεί και το διαδίκτυο για τις επιχειρήσεις. 'Μιλάει' μια κοινή γλώσσα και οι τεχνολογίες του είναι κοινές. Απλό παράδειγμα, όλα τα e-mail έχουν μέσα το χαρακτηριστικό @.

-Διαδραστικότητα και προσωπική επαφή. Γιατί είναι σημαντικά για το εμπόριο;

Πλέον, είναι δυνατόν να γίνεται προσέγγιση πελατών με βίντεο, ήχο, εικόνα και άλλα ψηφιακά μέσα. Οι καταναλωτές μπορούν να αλληλεπιδρούν με τα μηνύματα που θέλουν, να εκφράζουν την άποψή τους και γενικά να συλλέγουν πληροφορίες που θα βοηθήσουν και αυτούς και τον πωλητή να κάνουν την καλύτερη δυνατή επιλογή. Το μάρκετινγκ ποτέ δεν ήταν πιο προσωποποιημένο.

-Χειρισμός όγκου πληροφοριών. Γιατί είναι σημαντικό για το εμπόριο;

Είναι δεδομένο ότι το διαδίκτυο παρέχει ένα τεράστιο όγκο πληροφοριών. Οι τεχνολογίες που υπάρχουν όμως επιτρέπουν στην επιχείρηση να χειρίζεται εύκολα τον όγκο που θέλει και να βρίσκει ευκολότερα αυτό που αναζητά. Επίσης, ο αυξημένος όγκος πελατών δεν αποτελεί πρόβλημα για μια επιχείρηση διότι οι τεχνολογίες που περιβάλλουν αυτό το φάσμα δραστηριοτήτων είναι σημαντικά φθηνότερες σε σχέση με το παρελθόν.

4.2.2 Πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Με βάση τα χαρακτηριστικά του ηλεκτρονικού εμπορίου, μπορούν να εξαχθούν μερικά από τα βασικότερα πλεονεκτήματά του σε σχέση με το παραδοσιακό εμπόριο:

- Γρηγορότερες συναλλαγές.
- Συναλλαγές όλο το 24ωρο.
- Αμεσότερη και μεγαλύτερη επαφή με τους πελάτες.
- Χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα.
- Δεν χρειάζεται φυσική παρουσία.
- Ευκολότερο στη διαχείριση.
- Ευκολία για τους πελάτες, που δεν χρειάζεται να μετακινούνται από το ένα 'κατάστημα' στο άλλο.

4.2.3. Μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Φυσικά, υπάρχουν και μειονεκτήματα στο ηλεκτρονικό εμπόριο:

Γενικά:

- Ανταγωνισμός και κακή διαχείριση.
- Τεχνολογικά σφάλματα που οδηγούν σε λάθη.
- Η πίστη του πελάτη σε μια επιχείρηση είναι πάντα υπό δοκιμή.
- Θα υπάρχουν πάντα θέματα ασφάλειας.

Ηθικά:

- Ιχνηλάτηση κίνησης στο διαδίκτυο. Μπορεί η επιχείρηση να εγγυάται στο χρήστη ότι ο χρήστης παραμένει ανώνυμος ή ότι δεν καταγράφονται οι κινήσεις του, αλλά αυτά ακριβώς είναι τα δεδομένα που χρειάζεται το μάρκετινγκ για να γίνει αποτελεσματικότερο. Τα λεγόμενα cookies, εγείρουν πολλά θέματα γύρω από αυτό το θέμα.
- Ιδιωτικότητα. Ιδιαίτερα στις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να προστατέψουν την ταυτότητα του πελάτη τους.
- Αποδιαμεσολάβηση. Όσο περισσότεροι χρήστες κάνουν αγορές μέσω διαδικτύου, τόσο οι επιχειρήσεις που διατηρούν και φυσικά καταστήματα δεν θα χρειάζονται όγκο προσωπικού. Το ίδιο συμβαίνει και για κάποιες επιχειρήσεις που δρουν ως μεσολαβητές.

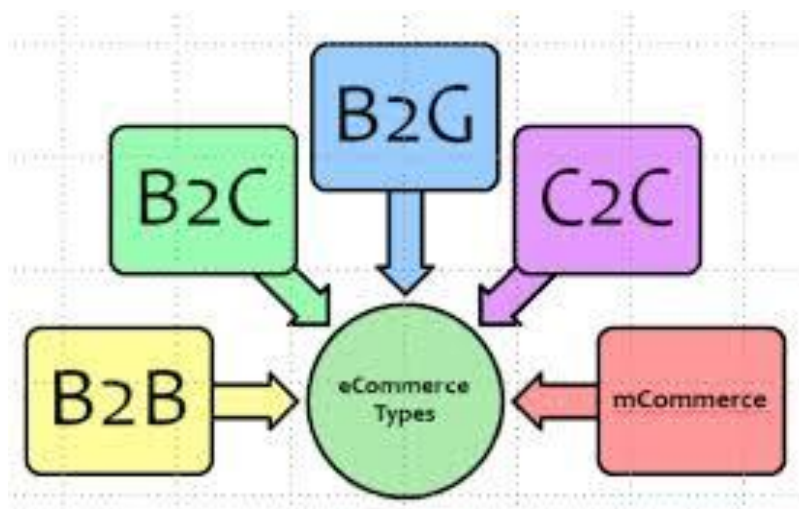
Νομικά:

- Πνευματική ιδιοκτησία. Είναι ολοένα και πιο δύσκολη η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας λόγω του 'αχανούς' χαρακτήρα του διαδικτύου.
- Όνομα ιστότοπου. Εύκολα μπορεί να επιλέξει ένα ανταγωνιστής ένα όνομα που να μοιάζει με ένα επιτυχημένο αντίπαλο. Έτσι, μπορεί να πετύχει οικονομίες κλίμακας πάνω στη φήμη του ανταγωνιστή του.
- Φόροι και τέλη. Όσο περισσότερο προτιμάται η χρήση του διαδικτύου, το σίγουρο είναι πως η κάθε αρχή θα προσπαθήσει να αντλήσει πόρους από αυτή την προτίμηση μέσω φόρων ή άλλων εδικών τελών.

4.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

4.3.1 Οι μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Οι μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε μεγάλες κατηγορίες με βάση το που απευθύνονται: Καταναλωτές (consumers) ή επιχειρήσεις (business). Είναι οι B2B, B2C, C2C, C2B, m-Commerce όπως φαίνονται στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 23. Μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου

Πηγή: bptrends.com [ιστότοπος]

Οι μορφές αυτές περιγράφονται παρακάτω συνοπτικά:

-Επιχειρήσεις προς επιχειρήσεις (business to business- B2B). Είναι οι εμπορικές συναλλαγές και σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό ηλεκτρονικού εμπορίου γίνεται μέσα από αυτό το μοντέλο. Εδώ ανήκουν τύποι όπως οι συνεργατικές πλατφόρμες και η αγορά τρίτου φορέα.

-Επιχειρήσεις προς καταναλωτές (business to consumers- B2C). Πρόκειται για τις περιπτώσεις όπου οι συναλλαγές γίνονται μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών. Είναι η δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία σε εμφάνιση μετά το B2B. Εδώ ανήκουν μοντέλα όπως τα e-shop, e-malls, ηλεκτρονικές κοινότητες κ.α.

-Καταναλωτές προς καταναλωτές (consumers to consumers- C2C): Αφορά όλες τις συναλλαγές που περιλαμβάνουν ιδιωτών μεταξύ τους ή καταναλωτών με καταναλωτές. Στηρίζεται στα δημοπρατικά μοντέλα και στις ιδιωτικούς καταλόγους.

-Καταναλωτές προς επιχειρήσεις (consumers to business- C2B): Σε αυτή την περίπτωση η αγορά λειτουργεί ανάποδα, αφού οι καταναλωτές την διαμορφώνουν προτάσσοντας μια συναλλαγή και οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για να την καλύψουν. Αφορά οποιοδήποτε καταναλωτή πουλάει ένα προϊόν ή υπηρεσία σε επιχείρηση (π.χ. e-auctions).

-Το 'κινητό εμπόριο' (m-commerce). Είναι η τελευταία αναπτυσσόμενη κατηγορία όπου εδώ νοείται όλη η δραστηριότητα που γίνεται με συσκευές συνδεδεμένες στο διαδίκτυο όπως κινητά τηλέφωνα, tablets και άλλες μικροεφευρέσεις (gadgets).

Στην καθημερινότητα, αυτές οι πέντε μεγάλες κατηγορίες μοντέλων αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλεπικαλύπτονται μεταξύ τους, λόγω της καθετοποίησης της προσφοράς υπηρεσιών και της συγκέντρωσης συναλλαγών σε ένα ιστότοπο.

Θα μπορούσε σε αυτό το σημείο να προστεθούν δύο ακόμη μορφές που αφορούν όμως το ευρύτερο ηλεκτρονικό επιχειρείν και όχι απαραίτητα το ηλεκτρονικό εμπόριο. Αυτές είναι:

- Κυβέρνηση προς πολίτες (government to citizens- G2C). Εδώ η κυβέρνηση παρέχει, μέσω διαδικτύου, διάφορες υπηρεσίες προς του πολίτες όπως πληρωμές, ενημέρωση για προσωπικά αλλά και άλλα θέματα που τους αφορούν.

-Κυβέρνηση προς επιχειρήσεις (government to business- G2B). Ιδία με την παραπάνω περίπτωση, μόνο που τώρα αντί για τους πολίτες τη θέση τους έχουν οι επιχειρήσεις.

Οι παρεχόμενες διαδικτυακές υπηρεσίες μπορούν να γίνουν και διακυβερνητικές (government to government).

4.3.2 Μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου.

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά από τα πιο συνηθισμένα μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου:

- I. Η μεσιτεία. Πρόκειται για τη δραστηριότητα κατά την οποία έρχονται σε επαφή συναλλασσόμενοι μέσω ενός τρίτου συμμετέχοντα. Οι μεσίτες δημιουργούν στην ουσία μια δική τους αγορά που εκεί συνδιαλέγονται οι ενδιαφερόμενοι. Είναι αρκετά συνηθισμένη μορφή στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Μερικές από τις μορφές που παίρνει ο τύπος τη μεσιτείας είναι:
 - a) Αγορά αξιών. Προσφέρεται ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών από την αναζήτηση έως την τελική διαπραγμάτευση για την τιμή στο διαπραγματευόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Παράδειγμα: Airtickets.gr

- b) Μεσιτεία αγοράς/ πώλησης. Πρόκειται για παραγγελίες από πελάτες για αγορά ή πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών (μαζί με τους όρους παραλαβής/ παράδοσης). Παράδειγμα: iForex.
 - c) Δημοπρασία. Η διεξαγωγή ηλεκτρονικών δημοπρασιών. Παράδειγμα: ebay.com
 - d) Μεσιτεία συναλλαγών. Παροχή μηχανισμού συναλλαγών από τρίτους μεταξύ αγοραστών- πωλητών και διευθέτηση πληρωμών. Παράδειγμα: paypal.com.
 - e) Διανομή. Είναι μια δραστηριότητα που συνδέει χονδρεμπόρους και αγοραστές λιανικής.
 - f) Εικονική αγορά/πολυκατάστημα. Είναι υπηρεσία φιλοξενίας για ηλεκτρονικούς εμπόρους. Παράδειγμα: amazon.com
 - g) Διαφήμιση. Η παροχή της υπηρεσίας της τοποθέτησης διαφημίσεων ή του χώρου για τοποθέτηση διαφημίσεων, infomercials⁷³, ultramercials⁷⁴ και άλλα
 - h) Πύλες. Τα λεγόμενα portals, είναι ειδικές μηχανές αναζήτησης που διαφοροποιούν το περιεχόμενό τους θεματικά, γεωγραφικά, τιμολογιακά κτλ.
 - i) Αγγελία. Το διάσημο στην Αμερική craigslist.com είναι μια μορφή ιστότοπου μικρών αγγελιών που απλά επικοινωνούν οι χρήστες μεταξύ τους χωρίς παρέμβαση τρίτου.
 - j) Με εγγραφή. Ιστότοποι που παρέχουν τις υπηρεσίες τους δωρεάν, αλλά απαιτείται η εγγραφή μέλους/ χρήστη πρώτα. Παράδειγμα financialtimes.com.
- II. Μεσολάβηση πληροφοριών. Πρόκειται για μια δραστηριότητα που έχει σκοπό τη συλλογή δεδομένων και το ξεκαθάρισμά τους για να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όποιον το ζητήσει (με αντίτιμο βέβαια). Επίσης, προσφέρεται η δυνατότητα ανάληψης ερευνητικών δραστηριοτήτων πάνω σε θέμα που υποδεικνύει ο ενδιαφερόμενος. Μερικές από τις μορφές είναι:
- a) Διαφημιστικά δίκτυα.
 - b) Υπηρεσίες μέτρησης ακροαματικότητας.
 - c) Ερευνητικές μέθοδοι για προγράμματα πιστότητας και εμπιστοσύνης χρηστών. Για παράδειγμα η ανάθεση της καμπάνιας έκδοσης εκπαιδευτικών κουπονιών σε παλαιούς πελάτες.
- III. Εμπορία. Ένα από τους δύο πιο συνηθισμένους τύποι ηλεκτρονικού εμπορίου. Μορφές που μπορεί να πάρει:
- a) Εικονικό εμπόριο. Παράδειγμα: amazon.com
 - b) Ηλεκτρονικό κατάστημα. Παράδειγμα: Πλαίσιο.
 - c) Κατάστημα ψηφιακών προϊόντων/ υπηρεσιών. Το λεγόμενο bit vendor, που είναι αποκλειστικά για άυλα προϊόντα/ υπηρεσίες. Παράδειγμα: itunes.
- IV. Άμεσος τύπος. Είναι ο δεύτερος πιο συνηθισμένος τύπος ηλεκτρονικού εμπορίου. Πρόκειται για την επιχείρηση που η ίδια παράγει και προωθεί προϊόντα. Παράδειγμα IBM computers.
- V. Συνεργασία. Μοιάζει με τον τύπο του portal, όμως εδώ στοχευμένα γίνεται προσπάθεια προώθησης διαδικτυακής κίνησης στο συνεργαζόμενο ιστότοπο. Μορφές του τύπου αυτού είναι:
- a) Pay- per- click μορφή (περιγράφεται στο κεφάλαιο 3).
 - b) Προσφορά χώρου για banner placement (περιγράφεται στο κεφάλαιο 3).

⁷³ Infomercials, είναι οι κινούμενες διαφημίσεις που τοποθετούνται μόλις ο χρήστης 'κλικάρει' πάνω στο προβλεπόμενο περιεχόμενο.

⁷⁴ Ultramercials, είναι διαδραστικές διαφημίσεις που απαιτούν τη συμμετοχή του χρήστη για να λάβει γνώση του νοήματος της διαφήμισης πριν μπει στο περιεχόμενό της.

- c) Μερίδιο από κέρδη βάση μεταφερόμενης κίνησης (περιγράφεται στο κεφάλαιο 3).
- VI. Τύπος κοινωνικού δικτύου. Βασίζεται στη συχνή χρήση και την καταναλωτική πίστη. Μορφές είναι:
 - a) Ανοικτού κώδικα. Παράδειγμα: linux.
 - b) Ανοικτού περιεχομένου. Παράδειγμα: Wikipedia.
 - c) Δημόσια αναμετάδοση.
 - d) Κοινωνικά δίκτυα. Παράδειγμα: facebook.
- VII. Τύπος συνδρομής. Οι χρήστες χρεώνονται με μια περιοδική επιβάρυνση για τη χρήση του περιεχομένου/ προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται. Μορφές του τύπου αυτού είναι:
 - a) Υπηρεσίες περιεχομένου. Παράδειγμα: Netflix.
 - b) Υπηρεσίες παροχής διαδικτυακής σύνδεσης. Παράδειγμα ΟΤΕ.
 - c) Υπηρεσίες “pay as you go”. Πρόκειται για πληρωμή συνδρομής στο ύψος της χρήσης και όχι περιοδικά. Παράδειγμα: ΟΤΕtv υπηρεσία cinema on demand.
 - d) Υπηρεσίες με πακέτα χρήσης. Πληρώνει ο χρήστης μια προκαθορισμένη τιμή για ένα προκαθορισμένο όγκο υπηρεσιών.

Φυσικά, δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και άλλα μοντέλα. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν και το εμπόριο είναι σε συνεχή ανάπτυξη. Πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι θα εμφανιστούν και θα διαμορφωθούν νέοι τύποι και νέα μοντέλα.

4.4 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

4.4.1 Χαρακτηριστικά ηλεκτρονικού καταστήματος.

Τα ηλεκτρονικά καταστήματα είναι μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου. Δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που χρειάζονται άμεσα, μέσω διαδικτύου. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα είναι τα εξής:

- a) Συγκεκριμένες προδιαγραφές. Για να λειτουργήσει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πρέπει να έχει καταρχήν δικό του ιστότοπο. Πρέπει να προβάλει τις πληροφορίες που χρειάζονται στον πελάτη, όπως η φυσική έδρα (αν υπάρχει), το αντικείμενο του και στοιχεία επικοινωνίας. Η παρουσίαση αυτών που προσφέρει είναι αρκετά σημαντική. Πρέπει να παρέχει ευκολία στην πλοήγηση και να διαθέτει την κατάλληλη υποδομή για να μην υπερφορτώνεται όταν το συναλλάσσονται πολλοί πελάτες μαζί.
- b) Κατάλογος προϊόντων. Προφανώς για στην εποχή του διαδικτύου, όπου οι επιλογές είναι απεριόριστες, πρέπει ο κατάλογος αυτών που προσφέρει το ηλεκτρονικό κατάστημα να είναι πλήρως ενημερωμένος και σε περιπτώσεις αρκετά ευρύ σε επιλογές. Πρέπει να είναι δυνατόν να αναζητείται με ευκολία η κάθε επιλογή του πελάτη μέσα στον ιστότοπο και να είναι σωστά κατηγοριοποιημένα.
- c) Καλάθι αγορών. Από τη στιγμή της επιλογής μέχρι τη στιγμή της πληρωμής, πρέπει να είναι εμφανή στον πελάτη οι επιλογές του, οι τιμές, το σύνολο των αγορών και οι τρόποι πληρωμής (μαζί με τις επιπλέον επιβαρύνσεις όπως η επιβάρυνση της αντικαταβολής).
- d) Ασφάλεια. Πρέπει να έχει φροντίσει εκ των προτέρων η επιχείρηση για τα θέματα ασφαλείας και προστασίας προσωπικών δεδομένων των πελατών της.

Αυτά τα χαρακτηριστικά, πλέον θεωρούνται βασικά για ένα ηλεκτρονικό κατάστημα και όσο πιο σωστά τα διαχειρίζεται η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη εμπιστοσύνη εμπνέει στους πελάτες της και κατ' επέκταση κερδίζει σε καταναλωτική πίστη.

4.4.2 Η μετάβαση από το φυσικό στο ηλεκτρονικό κατάστημα.

Η επιλογή μια επιχείρησης να μεταβεί από τη φυσική παρουσία στην ηλεκτρονική δεν είναι συνήθως μια απλή απόφαση. Στα προηγούμενα έγινε λόγος για ευκολία διείσδυσης σε νέες αγορές, χαμηλότερα λειτουργικά κόστη και νέες τεχνολογίες. Δεν παύουν όμως να υπάρχουν αντικειμενικά εμπόδια στη μετάβαση αυτή.

Καταρχήν, το σημαντικότερο είναι η προϋπάρχουσα ικανότητα της επιχείρησης να διαχειριστεί το νέο περιβάλλον. Πόσο μάλλον όταν στο ήδη υπάρχον αποτυγχάνει. Ακόμα, δεδομένου ότι μια επιχείρηση έχει σχεδιάσει τις στρατηγικές της για βελτιστοποίηση σε συγκεκριμένες πτυχές, ίσως είναι δύσκολο να αλλάξει προσανατολισμό. Για παράδειγμα υπάρχουν κανάλια δραστηριοτήτων που δεν χρησιμοποιούνται από το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Δεύτερον, είναι η επιλογή του κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού και των κατάλληλων υποδομών. Πάλι, αυτό εμπίπτει στις ικανότητες του μανατζμεντ που πρέπει να έχει μια σχετική εκπαίδευση. Αυτό, ίσως να δημιουργεί δυσχέρειες και καθυστερήσεις, που σημαίνουν αυξημένα κόστη και μεγαλύτερο ρίσκο.

Τρίτον, όπως έχει αναφερθεί σε άλλα κεφάλαια, το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ένας 'ζωντανός' οργανισμός και τα μοντέλα του εξελίσσονται και ανανεώνονται μαζί με το ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Μια επιχείρηση, ίσως να μην έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει ακαριαία σε τέτοιες απότομες αλλαγές. Άρα, πρόκειται για μια μεταβατική περίοδο αμφιβόλου χρόνου.

Αυτά τα σημεία, δίνουν και έναν τέταρτο ανασταλτικό παράγοντα, που είναι η ταυτόχρονη διαχείριση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση που διατηρεί και φυσικό και ηλεκτρονικό κατάστημα έχει ένα παραπάνω λόγω να χρειάζεται πάρα πολύ καλό μανατζμεντ, που φυσικά ξεκινά από το σχεδιασμό.

Συμπερασματικά, μια οργάνωση πρέπει να αναρωτηθεί εσωτερικά ποιες από τις δραστηριότητές της μεταβιβάζονται απευθείας στο ηλεκτρονικό κατάστημα και ποιες χρειάζονται χρόνο. Ποιες δραστηριότητες χρειάζονται από την αρχή σχεδιασμό και ποιες μπορούν να λειτουργήσουν ως συνήθως. Τέλος, η μετάβαση στο ηλεκτρονικό κατάστημα σημαίνει πως έχει γίνει η στοχοθεσία για νέους πελάτες. Τι κατηγορίες θέλει η επιχείρηση και που θα τους βρει.

4.4.3 Θα αντικαταστήσει το e-business τα φυσικά καταστήματα;

Η τεχνολογική πρόοδος και η αναγκαιότητα της χρήσης των εφαρμογών του διαδικτύου, μάλλον θα εξαναγκάσουν και τους λίγους παραδοσιακούς επιχειρηματίες να σκεφτούν τουλάχιστον την ηλεκτρονική διαφήμιση, αν όχι εξολοκλήρου το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Θα μπορούσε όμως το ηλεκτρονικό επιχειρείν να αντικαταστήσει τα φυσικά καταστήματα; Η υποκειμενική μας άποψη: Μάλλον όχι.

Πρώτον, η απόλαυση του να 'πηγαίνεις στα μαγαζιά' δεν μπορεί να αναπαραχθεί από κανένα εικονικό κατάστημα. Μπορεί οι τιμές να είναι υψηλότερες, μπορεί να χρειάζεται περισσότερος χρόνος αλλά ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και αυτό αποδεικνύεται από την επιτυχία των μέσων μαζικής δικτύωσης. Μάλιστα, εταιρίες κολοσσοί του διαδικτύου όπως η amazon, ετοιμάζουν ένα νέο είδος φυσικού καταστήματος το οποίο ονομάζεται pop-up. Αυτού του είδους τα καταστήματα, μοιάζουν με περίπτερα με τα οποία δοκιμάζονται γεωγραφικές περιοχές και

παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα. Μετά τις δοκιμές και όταν το αντίστοιχο τμήμα κρίνει κατάλληλα, τότε ιδρύεται το φυσικό κατάστημα. Κάτι ανάλογο έχει κάνει και η apple μόνο που απευθύνεται συγκεκριμένα στη σειρά προϊόντων της "i".

Δεύτερον, για την επιχείρηση το φυσικό κατάστημα προσδίδει αξία στην επιχείρηση και άρα στα παρεχόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες. Επίσης, η επισκευή ενός αντικειμένου είναι δυνατή μόνο με φυσική παρουσία. Τι καλύτερο λοιπόν από μια ελεγχόμενη κατάσταση για την επιχείρηση με ταυτόχρονη συλλογή απόψεων και πληροφοριών από ήδη ειδικευμένους/εκπαιδευμένους' καταναλωτές στα προϊόντα της επιχείρησης.

Τρίτον, είναι δύσκολο έως αδύνατο να αγοράσει κανείς τα πάντα από το διαδίκτυο. Για παράδειγμα είναι δύσκολο να βρει κανείς νωπά τρόφιμα στην κατάσταση που τα θέλει χωρίς να μπορεί να τα δει/ μυρίσει κλπ. Είναι και το θέμα της εμπιστοσύνης των συναλλαγών με έναν αόρατο πωλητή.

Τέταρτον, η μετάβαση μιας επιχείρησης με αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα στο ηλεκτρονικό εμπόριο, μέχρι στιγμής είναι η απόδειξη εγγύησης ποιότητας και ασφάλειας για την επιχείρηση.

Πέμπτον, η εγγύτητα του φυσικού καταστήματος που κάνει μέρος της δραστηριότητας του την αλλαγή ανεπιθύμητων προϊόντων είναι κάτι που είναι δύσκολο στο διαδίκτυο για δύο λόγους. Για την καθυστέρηση της αλλαγής και για το ότι μετά την αγορά, πιθανόν, η πολιτική της επιχείρησης να καθιστά αυτή την πράξη αδύνατη.

Έκτον, ο αγοραστής δεν μπορεί να εξακριβώσει σε τι κατάσταση αποθηκεύονται και συντηρούνται τα προϊόντα που αγοράζει.

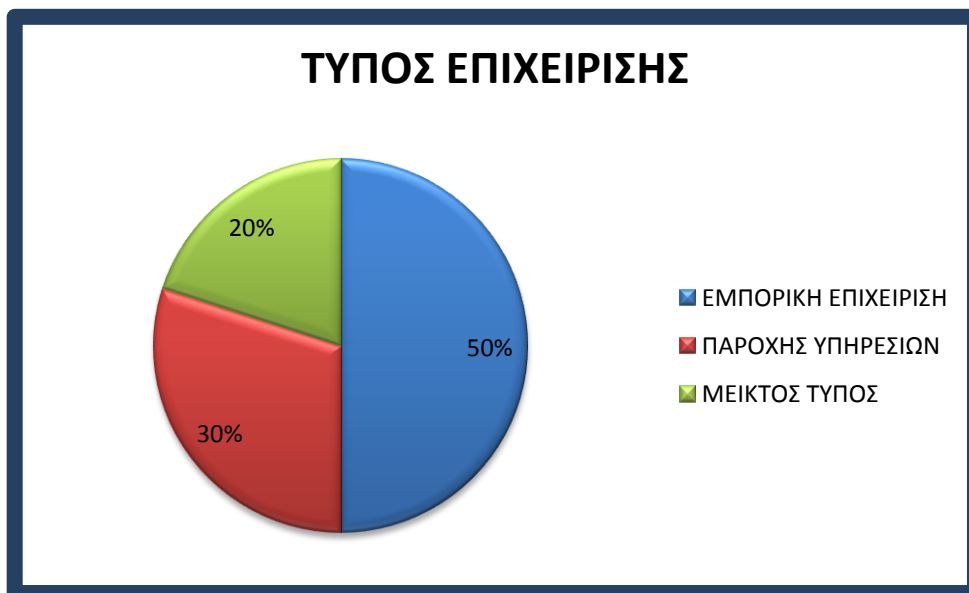
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

5.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1.1 Γενικά στοιχεία.

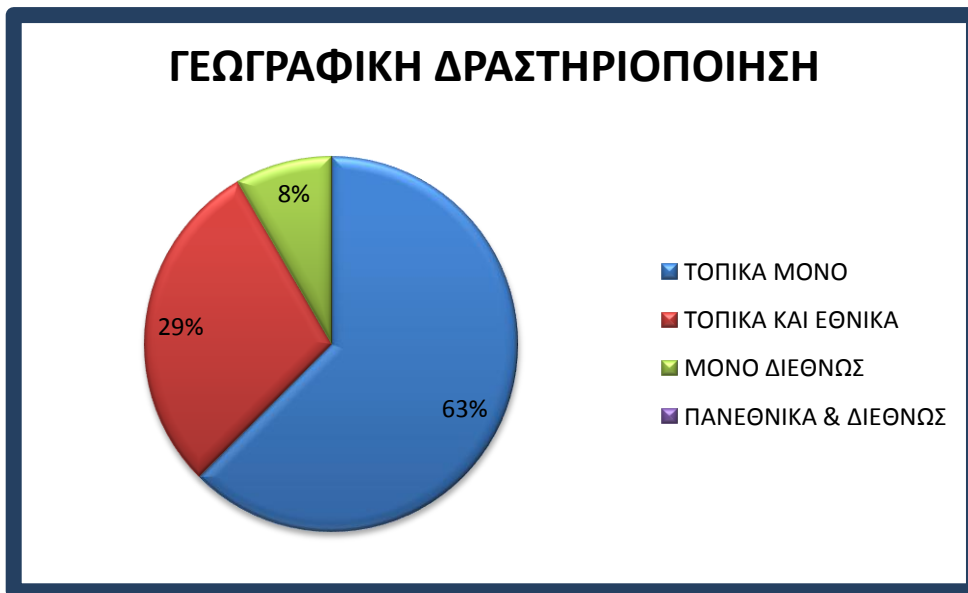
Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είχε ως θέμα την χρήση του διαδικτύου από τις επιχειρήσεις για επαγγελματικούς σκοπούς. Επιλέχθηκε ως περιοχή λήψης του στατιστικού δείγματος η πόλη των Χανίων από την περιοχή του Ακρωτηρίου μέχρι την περιοχή της Αγίας Μαρίνας. Επιλέχθηκαν τυχαία τριάντα (30) επιχειρήσεις με τρεις τύπους δραστηριότητας: παροχή υπηρεσιών, εμπορική δραστηριότητα και μεικτός τύπος (δηλαδή συνδυασμός των δύο άλλων). Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων έγιναν αποκλειστικά από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών και θα διατηρηθεί η ανωνυμία τους.

Από το τυχαίο αυτό δείγμα προέκυψε η εξής αναλογία επιχειρήσεων, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα:



Γράφημα 1. Τύπος επιχείρησης

Γεωγραφικά, η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων αυτών είναι κυρίως τοπικά, μετά εθνικά και λιγότερο διεθνώς όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα:



Γράφημα 2. Δραστηριοποίηση

5.1.2 Οικονομικά στοιχεία

Έγινε κατηγοριοποίηση αυτών των επιχειρήσεων σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες⁷⁵ και από αυτές το 23,3% κατηγοριοποιούνται ως μεγάλες. Ο μέσος αριθμός εργαζομένων ανά επιχείρηση είναι 4,7 άτομα, συμπεριλαμβανομένων και των ιδιοκτητών.

Το επόμενο εύρημα και πιο σημαντικό αφορά τα έσοδα και τα έξοδα που προέρχονται από ηλεκτρονική δραστηριότητα. Όπως φαίνεται στο γράφημα 3, το ποσοστό εσόδων (από τα ακαθάριστα έσοδα) από ηλεκτρονικές πωλήσεις.



Γράφημα 3. Έσοδα από ηλεκτρονικές πωλήσεις

⁷⁵ Μικρή= τζίρος έως 50 χιλιάδες ευρώ, Μεσαία= τζίρος από 50 χιλιάδες έως 100 χιλιάδες ευρώ και Μεγάλη= τζίρος μεγαλύτερος των 100 χιλιάδων ευρώ.

Στο γράφημα 4 φαίνονται τα έξοδα ως ποσοστό επί του συνόλου των εξόδων για την διαδικτυακή παρουσία της επιχείρησης.



Γράφημα 4. Έξοδα από ηλεκτρονικές πωλήσεις

Σημαντική παρατήρηση σε αυτό το σημείο είναι ότι τα ποσοστά των εσόδων και που φτάνουν το 50% είναι μικρότερα (83%) από αυτά των εξόδων (92%) κάτι το οποίο σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δεν εκμεταλλεύονται σωστά ή πλήρως τις δυνατότητες του διαδικτύου για αύξηση των εσόδων τους.

Αυτό επιβεβαιώνεται από το επόμενο στοιχείο που δηλώνουν οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων ότι σε ποσοστό 93,3% πιστεύουν ότι η διαδικτυακή παρουσία «συμβάλλει στην αύξηση της πελατείας».

5.2 ΧΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

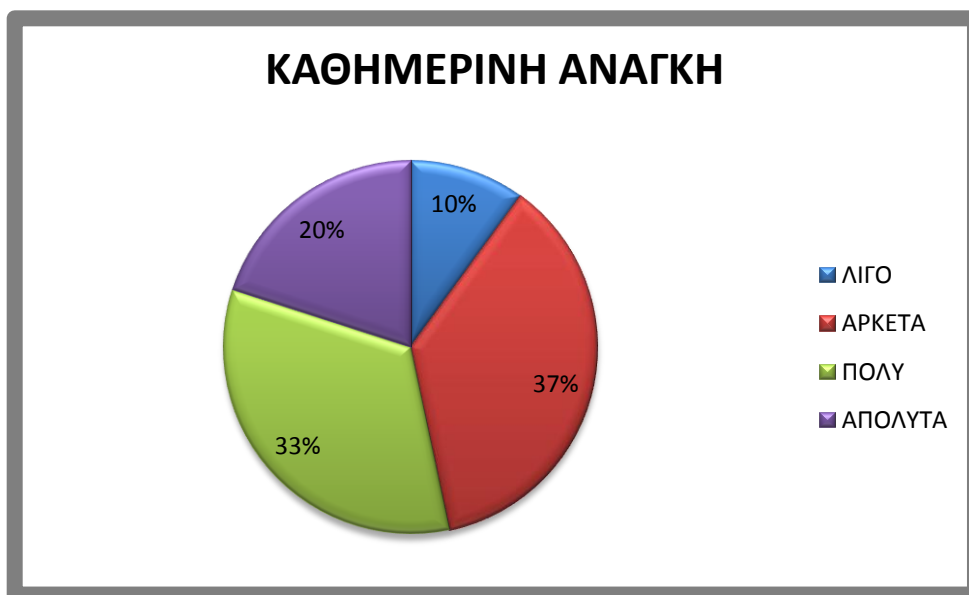
Η έρευνα σε αυτό το τμήμα εστιάζει στην γενική χρήση του διαδικτύου. Πόσο και πώς, δηλαδή, χρησιμοποιείται στην καθημερινότητα το διαδίκτυο και οι εφαρμογές του από τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και από τους εργαζόμενους.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε ποσοστό 86,6% το διαδίκτυο χρησιμοποιείται από όλους τους εμπλεκόμενους στην καθημερινότητά τους, κυρίως για επικοινωνιακούς σκοπούς, αφού το 93,3% το χρησιμοποιεί και ως εργαλείο επικοινωνίας, μεταξύ άλλων εφαρμογών και δραστηριοτήτων. Κυριότερες εφαρμογές επικοινωνίας είναι τα e-mail και τα κοινωνικά δίκτυα. Κυριότερο κοινωνικό δίκτυο που χρησιμοποιείται είναι το facebook.

Οι πιο σημαντικές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται μετά την επικοινωνία είναι η ενημέρωση και η παρακολούθηση ψυχαγωγικών καναλιών (όπως π.χ. το youtube).

Όσο αφορά την αναγκαιότητα του διαδικτύου στην καθημερινή ζωή, οι απαντήσεις είναι κατηγορηματικά υπέρ του διαδικτύου. Όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα (Γράφημα 6), το 9% των ερωτηθέντων θεωρεί το διαδίκτυο

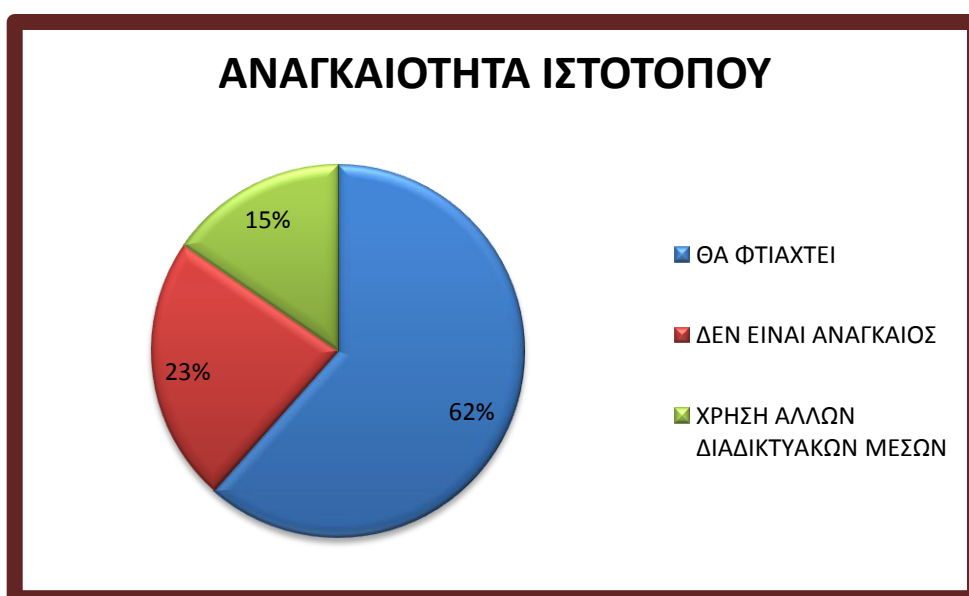
καθημερινή ανάγκη. Μάλιστα το 20% αυτών θεωρεί απόλυτη ανάγκη την καθημερινή επαφή με το διαδίκτυο.



Γράφημα 5. Αναγκαιότητα διαδικτύου

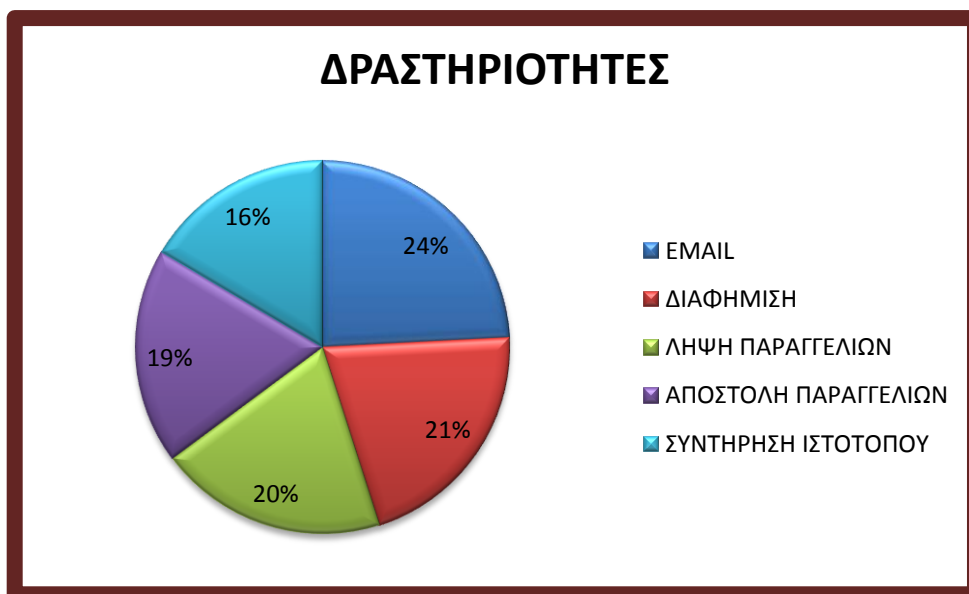
5.3 ΧΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ ΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ

Σε ποσοστό 76,6% οι ιδιοκτήτες δήλωσαν ότι διαθέτει η επιχείρησή τους ιστότοπο. Οι υπόλοιποι ιδιοκτήτες δηλώνουν ότι θα κατασκευαστεί για την επιχείρησή του ιστότοπος στο μέλλον (62%), ενώ σε ποσοστό 23% δεν τον θεωρούν αναγκαίο όπως φαίνεται στο γράφημα 6.



Γράφημα 6. Αναγκαιότητα ιστότοπου

Η έρευνα έδειξε ότι σε ποσοστό 83,3% (συμπεριλαμβανομένων και των εργαζομένων), χρησιμοποιείται το διαδίκτυο για επαγγελματικούς σκοπούς.



Γράφημα 7. Επαγγελματικές δραστηριότητες

Στο παραπάνω γράφημα (Γράφημα 7), φαίνονται οι κυριότερες δραστηριότητες για επαγγελματικούς σκοπούς. Σαφώς και ο καθημερινός έλεγχος της αλληλογραφίας είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό, αλλά και η διαφήμιση. Αμέσως μετά είναι η αποστολή σε προμηθευτές και λήψη παραγγελιών από πελάτες.

Σε σχετικό ερώτημα και σε ποσοστό 86,6%, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι χρειάζεται η επικοινωνία με πελάτες (δυναμικούς και υπάρχοντες). Οι ιδιοκτήτες δηλώνουν ότι στην πράξη χρειάζεται αρκετά έως πολύ η επικοινωνία με υπάρχοντες και δυναμικούς πελάτες (69%), ενώ το 31% δηλώνει ότι πρακτικά χρειάζεται λίγο η διαδικτυακή επικοινωνία.

Τέλος, μια σημαντική πληροφορία είναι ότι σε ποσοστό 93,3% οι ιδιοκτήτες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για επαγγελματικούς σκοπούς εκτός χώρου εργασίας.

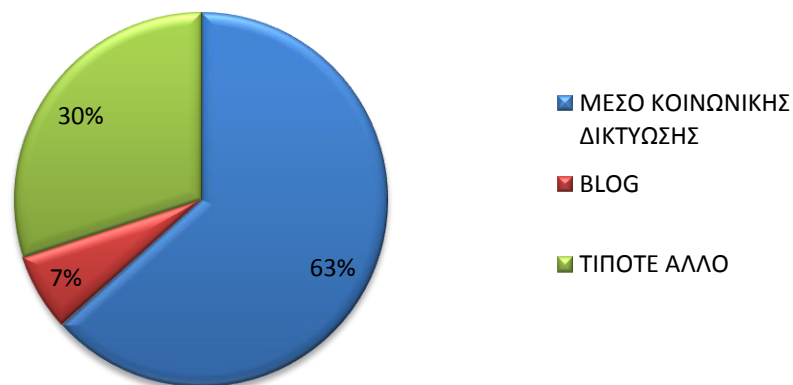
5.4 ΘΕΜΑΤΑ ΙΣΤΟΤΟΠΟΥ

Σε αυτό το τμήμα της έρευνας μόνο όσοι ιδιοκτήτες δήλωσαν ότι διαθέτει η επιχείρησή τους ιστότοπο συμμετείχαν, αφού το περιεχόμενο αφορά θέματα ιστότοπου.

Σε σχετικό ερώτημα, οι ιδιοκτήτες δήλωσαν σε ποσοστό 70% ότι ο ιστότοπος τους παρέχει μόνο πληροφορίες και δεν γίνονται ηλεκτρονικές παραγγελίες από πελάτες μέσω αυτού.

Συμπληρωματικά του ιστότοπου οι περισσότεροι ιδιοκτήτες δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν σε επαγγελματικό επίπεδο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως facebook, viber, instagram και twiter. Σε ποσοστό 30% δηλώνουν ότι δεν χρησιμοποιούν κάτι άλλο πέραν του ιστότοπου για επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτά φαίνονται παρακάτω στο γράφημα 8.

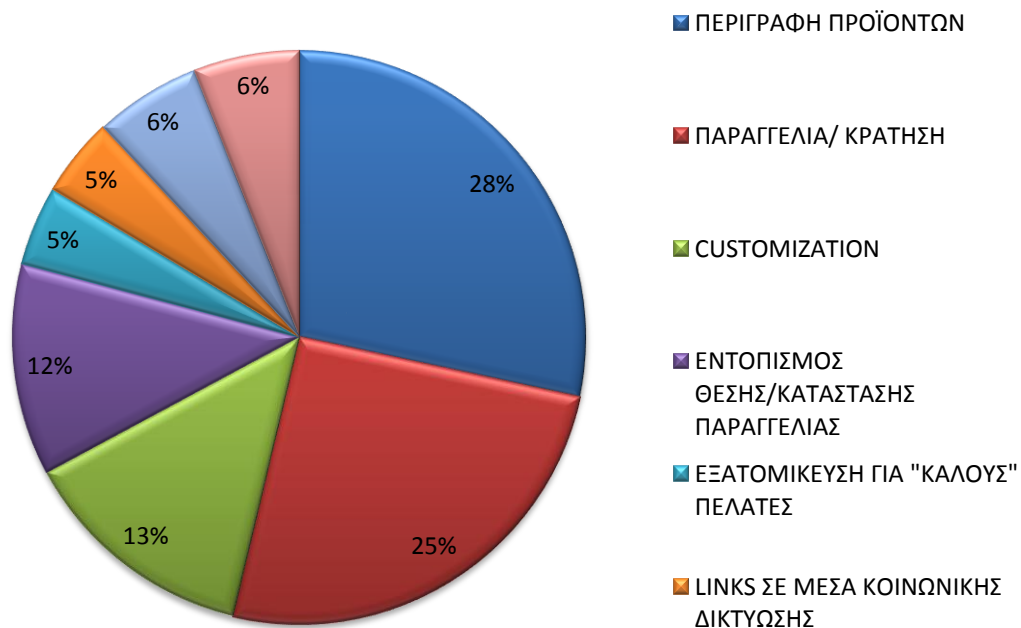
ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΑ ΤΟΥ ΙΣΤΟΤΟΠΟΥ



Γράφημα 8. Συμπληρωματική χρήση

Στις προσφερόμενες δραστηριότητες στον ιστότοπο τους, οι ιδιοκτήτες δήλωσαν κατά κύριο λόγο ότι δέχονται παραγγελίες και υπάρχουν οι περιγραφές των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών που προσφέρουν.

ΤΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Ο ΙΣΤΟΤΟΠΟΣ



Γράφημα 9. Τι προσφέρει ο ιστότοπος

Στο παραπάνω γράφημα (Γράφημα 9), παρουσιάζεται το κυρίως περιεχόμενο των ιστοτόπων.

Επίσης, οι ιδιοκτήτες δήλωσαν ότι δεν προβάλλουν στοιχεία τρίτων στον ιστότοπο τους σε ποσοστό 67,7%, δηλαδή το περιεχόμενο του site τους περιέχει μόνο δικές τους πληροφορίες.

Στο παρακάτω γράφημα (Γράφημα 10), παρουσιάζεται ο τρόπος συντήρησης του ιστότοπου. Το θέμα αυτό αφορά τα εξής: διαδικτυακή παρουσία, διαφημίσεις, συντήρηση ιστοτόπου, ανανέωση περιεχομένου κτλ.



Γράφημα 10. Συντήρηση

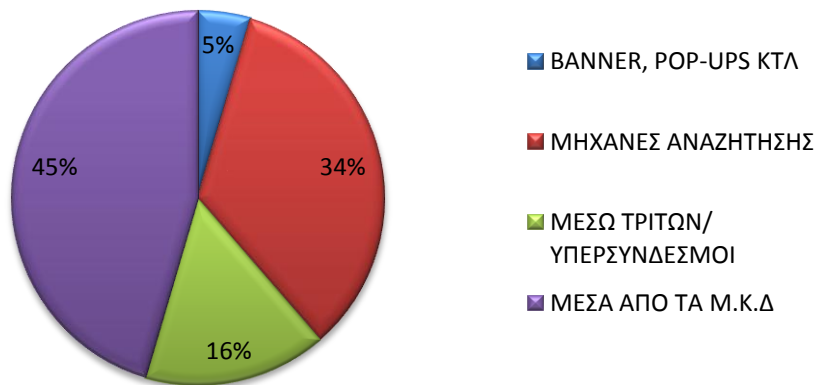
5.5 ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Εδώ, οι ιδιοκτήτες δήλωσαν ότι σε ποσοστό 36,6% χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα διαχείρισης πόρων είτε διαδικτυακά, είτε δικτυακά (εσωτερικά της επιχείρησης). Επίσης, σε ποσοστό μόλις 26,6% χρησιμοποιείται κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατολογίου διαδικτυακά ή δικτυακά.

Ακόμα, οι ιδιοκτήτες δήλωσαν ότι σε ποσοστό 70% δέχονται ηλεκτρονικές πληρωμές, αλλά μόνο το 46,6% αυτών εκδίδουν ηλεκτρονικά τιμολόγια.

Στο παρακάτω γράφημα (Γράφημα 11) φαίνονται οι κυριότεροι τρόποι διαφήμισης/ προώθησης της επαγγελματικής δραστηριότητας στο διαδίκτυο. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Μ.Κ.Δ.) και προώθηση σε μηχανές αναζήτησης είναι οι πιο δημοφιλείς τρόποι.

ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ



Τέλος, σε ερώτηση σχετικά με τα μέτρα προστασίας, μόνο το 40% λαμβάνει κάποια σχετικά μέτρα. Από αυτούς μόνο το 16,7% λαμβάνει περισσότερα μέτρα ασφάλειας από το τυπικό antivirus. Μερικά από αυτά τα μέτρα είναι, η ασφάλεια πληρωμών, το firewall, το κλείδωμα με χρόνο και μόλις το 3,3% έχει αναθέσει σε επαγγελματίες το έργο αυτό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Π.1 AMAZON.COM

Η επιχείρηση amazon.com ξεκίνησε σαν αμερικάνικο διαδικτυακό κατάστημα πώλησης βιβλίων. Με την πάροδο των ετών διαφοροποιήθηκε και σήμερα είναι μια πολυεθνική οργάνωση με ποικίλες σειρές προϊόντων και υπηρεσιών.

Επιχειρησιακοί στόχοι:

- Πελατοκεντρική επιμονή. Καθώς το επιχειρησιακό μότο της επιχείρησης είναι “earth’s most customer centric company”.
- Να γίνει η πιο καινοτόμος επιχείρηση του κλάδου.
- Να γίνει η καλύτερη επιχείρηση του κλάδου στη διαχείριση του κόστους.

Πρόταση αξίας:

Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες της μέσω της άριστης χρήσης της τεχνολογίας.

Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Τεχνολογία.
- Οικονομίες κλίμακας.
- Ειδικευμένο, ταλαντούχο προσωπικό.
- Αποτελεσματικό μάρκετινγκ.
- Πολιτική τιμολόγησης.

Ανάλυση S.W.O.T.:

- Δυνάμεις: Τεχνολογικές ικανότητες, τιμολογιακή πολιτική, εμπορική επωνυμία.
- Αδυναμίες: Μικρή διαφοροποίηση προϊόντων, μικρά περιθώρια κέρδους, μικρή προσωποποιημένη προσέγγιση λόγω μεγέθους.
- Ευκαιρίες: Εισαγωγή και άλλων προϊόντων/ υπηρεσιών, ανάπτυξη μέσω της τεχνολογίας cloud, ανάπτυξη μέσω εξαγορών.
- Απειλές: Εξάρτηση από τους πωλητές και διανομείς, σκληρός ανταγωνισμός.

Π.2 SPORTSDIRECT.COM

Η επιχείρηση sportsdirect.com ξεκίνησε σαν φυσικό αθλητικό κατάστημα και επεκτάθηκε στην διαδικτυακή πώληση με την παράλληλη εισαγωγή προϊόντων σχετικών με το ρουχισμό και τις αθλητικές, υπαίθριες και σχολικές δραστηριότητες.

Επιχειρησιακοί στόχοι:

- Πωλήσεις σε χαμηλό κόστος. Καθώς το επιχειρησιακό μότο της επιχείρησης είναι “sell ‘em cheap”.
- Να γίνει ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής.
- Να επιβιώσει στην ύφεση.

Πρόταση αξίας:

Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες της μέσω της πώλησης στη χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

- Ποικιλία, κανάλια δράσης.
- Διανομή.
- Πολιτική τιμολόγησης.
- Πιθανόν η πολιτική της εταιρίας να αυξήσει τη φυσική της παρουσία, να σημαίνει την επίτευξη ενός νέου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ανάλυση S.W.O.T.:

- Δυνάμεις: Πώληση γνωστών brands, χαμηλό κόστος, ποικιλία, κυρίαρχη θέση στην αγορά της λιανικής, διανομή.
- Αδυναμίες: Δυσχερής εξυπηρέτηση πελατών, φυσικό κατάστημα με κακή 'εικόνα', οι πελάτες εκλαμβάνονται το brand ως 'φτηνιάρικο'.
- Ευκαιρίες: Εισαγωγή και άλλων προϊόντων/ υπηρεσιών, ανάπτυξη μέσω αθλητικών διοργανώσεων, ανάπτυξη μέσω ειδίκευσης σε αθλητικούς τομείς, δημιουργία συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις, re-branding.
- Απειλές: Αυξημένα λειτουργικά κόστη, σκληρός ανταγωνισμός, προβλήματα από την κυκλοφορία παραποιημένων/ πλαστών υποκατάστατων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

BIBΛΙΑ

- Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: [American Marketing Association](#), 47-51.
- Capgemini Consulting (2008), "*Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*", MIT Sloan management
- Chaffey D. (2004): "*Business Information Management: Improving Performance Using Information Systems*", Financial Times/ Prentice Hall; 1st edition
- Chaffey D. & E-consultancy (2005): "*Managing an E-commerce team Integrating digital marketing into your organization*", www.e-consultancy.com
- Chaffey D. (2009): "*E-Business and E-Commerce Management*", Financial Times/ Prentice Hall; 4th edition
- Deise M., Nowikow C., King P., Wright A., (2000), "Executive's Guide to E-Business. From Tactics to Strategy", Wiley, PriceWaterHouseCoopers LLC
- Gomez-Meija L.R., Balkin D.B, Cardy R.L., (2008), "*Managemnt. People. Performance. Change*", McGraw-Hill, 3rd edition
- Jelassi T., Enders A., (2008), "*Strategies for e-business: concepts and cases*", Prentice Hall, 2nd edition
- Liang T.P., Huang C.W., Yeh Y.H., Lin B.S. "Adoption of mobile Technology in Business: a Fit-Viability Model" *Industrial Management and Data Systems*, vol. 107, no.8, pp.1154-1169
- McKinsey & Company (2012), "*Perspectives on Digital Business*", McKinsey Center for business Technology
- Mintzberg H. (1973): "*The Nature of Managerial Work*", Harpercollins College Div
- Minzberg H. (2011), "*Managing*", Berrett-Koehler Publishers
- Nickels G. William (1990): "*Understanding Business*", Irwin Professional Publishing; 2nd edition
- Piskurich, George M. (2011). "*Rapid Instructional Design : Learning ID Fast and Right*". John Wiley & Sons. p. 132. [ISBN 1118046927](#).
- Porter M. (1985), "*Competitive Advantage*", Free Prees 1st edition
- Porter M., Argyres N., McGahan A. (2002), "*The Academy of Management Executive (1993-2005)*", vol. 16 No.2 Theme: Achieving Competitive Advantage pp 43-52, published: Academy of Management
- Shimizu, Koichi(1989) "Advertising Theory and Strategies," (Japanese) first edition, Souseisha Book Company in Tokyo. ([ISBN 4-7944-2030-7](#)) pp.63-102.
- Smith PR, Chaffey D., (2006), "*Emarketing Excellence (Emarketing Essentials)*", Butterwoth-Heinemann
- Solis, Brian (2011) *Engage!: The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web*, John Wiley & Sons, Inc. pp. 201–202.
- Stabell, C.B., O.D. Fjeldstad (1998); "Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks", *Strategic Management Journal*,

19: 413-437; Timmers, Paul, "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Markets*, v.8(2), 1998, pp.3-8; Afuah, Allan and Christopher L. Tucci, *Internet Business Models and Strategies*, Irwin McGraw Hill, New York, 2001; Thompson, James D., *Organizations in Action*, McGraw Hill, New York, 1967.

- Torres- Coronas T., Arias- Oliva M. (2009), "*Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*", IGI Global
- Tjan A.K. (2001), "Finally, a way to put your internet portfolio in order", *Harvard Business Review*, vol.79 No.2, pp.76-85
- Yemm, Graham (2013). "*Essential Guide to Leading Your Team : How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*". Pearson Education. pp. 37–39. [ISBN 0273772449](#).

ΑΡΘΡΑ

- Bahn D, Fischer P., (2003) "*Clicks and Mortar: Balancing Brick and Mortar Business Strategy with Auxiliary Electronic Commerce*", Kluwer Academic Publishers, Information Technology and Management vol.4
- Combe C., (2006), "Introduction to e-business. Management and strategy" Elsevier Ltd
- Communications of IIMA (2006), Journal vol. 6, issue 4. IIMA
- Drucker P. (1994) "*The Theory of the Business*" *Harvard Business Review*, issue: Sept.-Oct. 1994
- Fahimeh Babaei Nivlouei (2014), "*Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm*" *International Journal of Business and Science*, vol.5 no.2
- Hammel G., Sampler J. (1998), "*The e-corporation: More than just Web-based, it's building a new industrial order*" *Fortune magazine* issue: Dec. 1998
- Sleurink A., (2002) "*E-business for NGOs*", IICD Research Brief, No2
- Timmers P., (1998), "Business Models for electronic Markets", *Electronic Markets* vol.8, pp.3-8.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- Al-Debi M.M., El-Haddadeh R., Avison D., (2008) "*Defining the business model in the new world of digital business*" *AMCIS* pp 1-11, vol. 2008
- Amazon: [Amazon.com](http://www.amazon.com)
- Atul Jain: <http://www.atuljain7.com>
- Facebook: [facebook.com](http://www.facebook.com)
- Brighthouse.com
- BPM Analysis: <http://www.bptrends.com/ecommerce-in-the-customer-empowerment-era/>
- Canada Business Network (2016): "*E-business security, privacy, and legal requirements*" Government of Canada
- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN), Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2015) www.eltrun.gr/ecommerce_survey_2015
- Ευρωπαϊκή Ένωση (2015): Έρευνα για το ηλεκτρονικό εμπόριο. <http://www.ecommerce-europe.eu/press/2015>
- Hendershot R. (2013): "E-business benefits", enetsc.com

- Hodge G., Cagle C.: <http://www.fibre2fashion.com/industry-article/1010/business-to-business-e-business-models-classification-and-textile-industry-implications?page=12>
- Interactive Advertising Bureau: <http://www.iab.gr/gr/guide/search/introduction/>
- Κέντρο Βιώσιμης Επιχειρηματικότητας (2016): “Ηλεκτρονικό επιχειρείν: ευκαιρίες και κίνδυνοι”, excelixi.org
- Klein D. (2015): “*Here's Why Amazon's Move Into Physical Stores Makes Sense*” fool.com
- Nike sports: Nike.gr
- Search Engine Marketing Info: <http://searchengine.marketingr.info/optimization/search-engine-marketing/>
- Shim J., Siegel J. (2006). «*Διοικητική Οικονομική*». Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Skroutz.gr (2016): Terms of use, cookies etc
- Smart Insights. <http://www.smartinsights.com/goal-setting-evaluation/vision-setting/vision-mission-statements-for-ecommerce-and-digital-marketing/>
- Sports Direct: sportsdirect.com
- Techopedia: www.techopedia.com/definition/26362/online-advertising
- Top Host: <https://top.host/learningcenter/search-engine-marketing-sem/>

ΤΕΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ