

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΗΠΕΙΡΟΥ**

ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ
INTERNET**

Επιμέλεια: Γαλάνης Δημήτριος
Τσιρώνης Βασίλειος

Επιβλέπων: Σαλαμούρας Λάμπρος

Ιανουάριος 2006

Εισαγωγή

Η ανάλυση εννοιών μόνο ως εύκολη υπόθεση δε μπορεί να χαρακτηρισθεί. Οι δυσκολίες είναι πολλές και πολυποίκιλες. Συνήθως υπάρχει μία πληθώρα διαφορετικών αντιλήψεων αναφορικά με ένα συγκεκριμένο ζήτημα. Τίποτα δεν πρέπει να θεωρείται ως δεδομένο. Στην πραγματικότητα ισχύει ακριβώς το αντίθετο. Κάθε έννοια που τίθεται υπό ανάλυση έχει πολλαπλούς τρόπους προσέγγισης του περιεχομένου της.

Στην διπλωματική εργασία που ακολουθεί προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε από όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές το θέμα της Στρατηγικής που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις όταν δραστηριοποιούνται και κάνουν χρήση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

Αρχικά περιγράφονται οι γενικές έννοιες σχετικές με το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα και αναφέρονται οι βασικούς κανόνες που διέπουν την αγορά και οι οποίοι δεν αλλάζουν ακόμη και όταν μια επιχείρηση κάνει χρήση του Internet. Κατόπιν αναφέρονται τα στοιχεία που προκάλεσαν διόγκωση των προσδοκιών για τη χρήση των τεχνολογιών του Internet στις επιχειρηματικές λειτουργίες ενώ σχολιάζονται οι «μύθοι» που οδήγησαν στην διόγκωση των προσδοκιών και αναδεικνύονται οι αδυναμίες τους. Συνεχίζοντας περιγράφονται οι συνέπειες από όλες τις αλλαγές που επήλθαν στην αγορά, από την απουσία - έλλειψη - της στρατηγικής και ξεκαθαρίζεται ότι η έννοια της «Λειτουργικής Αποτελεσματικότητας» είναι διαφορετική από τη έννοια της Στρατηγικής και παρατίθεται ο ορισμός της. Αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν τη στρατηγική (επιχειρηματική δραστηριότητα, πελάτες, προϊόν, τιμή), οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να υλοποιηθούν στην πράξη και διατυπώνεται ο μεθοδολογικός τρόπος εισαγωγής μιας εταιρίας στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρίν καθώς και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν. Διερευνήθηκαν οι τρόποι εφαρμογής της στρατηγικής στις Dot-Com

επιχειρήσεις και μελετήθηκαν οι ειδικές τροποποιήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν εξαιτίας της φύσης των εταιριών αυτών. Καταλήγοντας παρουσιάστηκαν τα κυριότερα συμπεράσματα που εξάχθηκαν και παρουσιάστηκαν μερικά από τα θέματα που χρειάζονται μελλοντική διερεύνηση.

Περιεχόμενα

1. Κεφάλαιο 1 ^ο : Ανάλυση του Περιβάλλοντος	7
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Γενικές Έννοιες Ηλεκτρονικού Εμπορίου	7
1.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα από τη χρήση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	14
1.4 Νόμοι και Κανόνες που Διέπουν την Αγορά	17
2. Κεφάλαιο 2 ^ο : Υπερτίμηση των δυνατοτήτων του Internet	23
2.1 Εισαγωγή	23
2.2 Η Προσδοκία της «Νέας Οικονομίας»	23
2.3 ΠΑΡΑΠΛΑΝΗΤΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	24
2.4 Οι Μύθοι και Αλήθειες για το Internet	27
2.4.1 Η Δικτύωση είναι πανάκια	27
2.4.2 Σιγουριά Επιτυχίας της Πρώτης Κίνησης	27
2.4.3 Επιτυχία από συμμετοχή σε Επιχειρηματικά Δίκτυα	31
2.4.4 «Συνεργατικότητα» η Άνοιξη για κάθε Κλάδο	33
2.4.5 Δημιουργία ή Αγορά εταιρίας «dot.com»	37
3. Κεφάλαιο 3 ^ο : Στρατηγική: Λάθος και Σωστή Αντίληψη	39
3.1 Εισαγωγή	39
3.2 Οι Συνέπειες της Υπερτίμησης των Δυνατοτήτων των τεχνολογιών του Internet στις επιχειρήσεις	39
3.3 Συνέπειες από την απουσία Στρατηγικής στην Αγορά	41
3.4 Στρατηγική δεν σημαίνει «Λειτουργική Αποτελεσματικότητα»	43
3.5 Τι είναι η Στρατηγική;	46

4. Κεφάλαιο 4 ^ο : Σχεδιασμός Στρατηγικής και Υλοποίηση της	50
4.1 Εισαγωγή	50
4.2 Συστατικά Στοιχεία της Στρατηγικής - Τρόποι Επιλογής τους	50
4.2.1 Επιχειρηματική Δραστηριότητα	52
4.2.2 Καθορισμός των Πελατών	56
4.2.3 Καθορισμός των Προϊόντων / Υπηρεσιών	66
4.2.4 Καθορισμός της «Τιμής»	70
4.2.5 Καθορισμός του «Τρόπου»	77
4.3 Σχεδιασμός Ψηφιακών Στρατηγικών και Τρόποι Υλοποίησης τους	84
5. Κεφάλαιο 5 ^ο : Η Στρατηγική των Dot Com εταιριών	95
5.1 Εισαγωγή	95
5.2 Ορίζοντας τις Dot Com εταιρίες	95
5.3 Η Στρατηγική στις Dot Com εταιρίες	98
5.3.1 Επιχειρηματική Δραστηριότητα	98
5.3.2 Πελάτες	100
5.3.3 Προϊόντα / Υπηρεσίες	104
5.3.4 Τιμολόγηση	105
6. Συμπεράσματα	109
7. Θέματα προς Μελλοντική Έρευνα	112
8. Βιβλιογραφία	114

Σχήματα

Σχήμα 1-1: Οι διαστάσεις του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	10
Σχήμα 1-2: Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	19
Σχήμα 4-1: Απόφαση για το «ποιοι» είναι οι πελάτες.....	59
Σχήμα 4-2: Κριτήρια επιλογής Πελατών	62
Σχήμα 4-3: Επιλογή προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.....	67
Σχήμα 4-4: Στάδια τιμολόγησης προϊόντων.....	72
Σχήμα 4-5: Υποθέσεις για την περιοχή προς την οποία θα εξελιχθεί το μέλλον	83
Σχήμα 4-6: Βήματα εισαγωγής στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρίν.....	86
Σχήμα 5-1: Αλυσίδα αξίας για τις Dot-Com εταιρίες	97

Πίνακες

Πίνακας 5-1: Κριτήρια δημιουργίας εκδοχών πληροφοριακών προϊόντων__	103
---	-----

1. Κεφάλαιο 1^ο : Ανάλυση του Περιβάλλοντος

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, θα περιγράψουμε τις γενικές έννοιες σχετικές με το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, που θα αποτελέσουν εργαλεία για την κατανόηση του αντικειμένου που θα μελετήσουμε. Η χρήση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, όπως και όλα τα πράγματα, έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία θα αναφερθούν σε αυτό το κεφάλαιο. Τέλος θα αναφέρουμε τους βασικούς κανόνες από τους οποίους διέπεται η αγορά και οι οποίοι δεν αλλάζουν ακόμη και με τη χρήση του Internet.

1.2 Γενικές Έννοιες Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Το Internet αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέσο και δεν είναι τυχαίο το ότι έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών επιχειρηματιών, ερευνητών και διαφόρων παρατηρητών. Δεν είναι όμως, όπως πολλοί πιστεύουν, απλά η ύπαρξη και η διατήρηση ενός Web Site αλλά πολλά περισσότερα. Χρειάζεται υποστηρικτική πληροφόρηση, οργανωσιακές δομές και συστήματα που θα μπορέσουν να υποστηρίξουν τις περίπλοκες εφαρμογές που θα προσφερθούν μέσα από αυτό.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι ηλεκτρονικό εμπόριο¹ δεν είναι τίποτε άλλο από μια διαδικασία που μας επιτρέπει να μπορούμε να αγοράζουμε και να πουλάμε ή να ανταλλάσσουμε διάφορα προϊόντα, υπηρεσίες και πληροφορία μέσα από δίκτυα υπολογιστών και φυσικά μέσω του Internet.

Οι Kalakota και Whinston το 1997 είδαν όχι το ηλεκτρονικό εμπόριο συντίθεται από τέσσερα σημαντικά κομμάτια που το καθένα επιτελεί

¹ Efraim Turban, Jae Lee, David King, H. Michael Chung, "Electronic Commerce A Managerial Perspective", Prentice Hall, International Edition, 2000, p 4

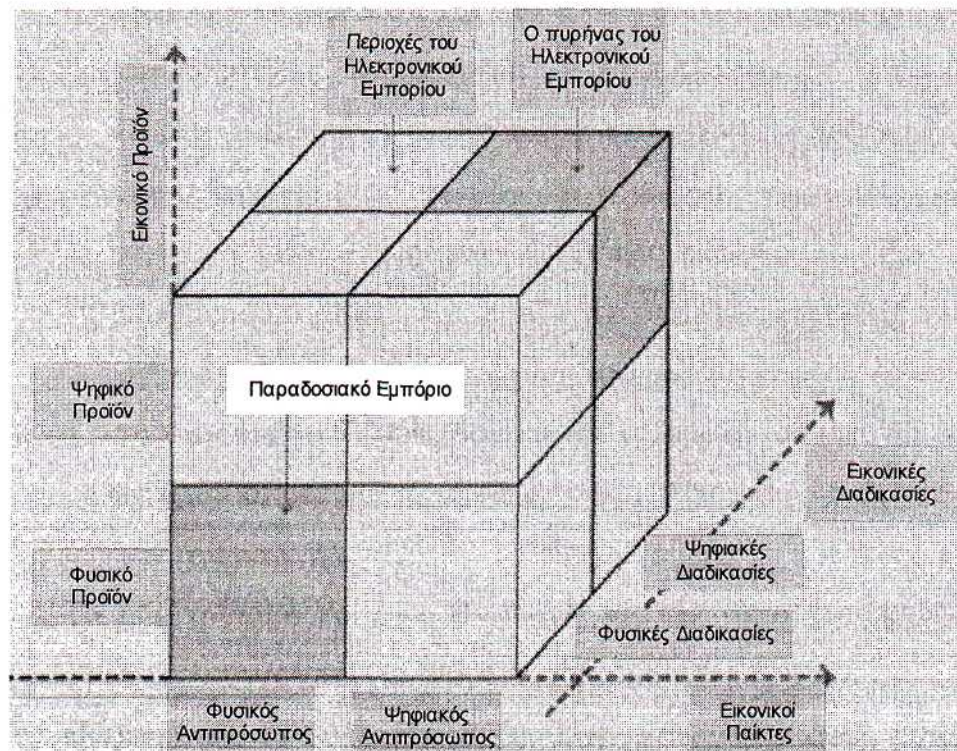
σημαντικό ρόλο στη σωστή και άρτια λειτουργία του. Έτσι Ηλεκτρονικό Εμπόριο είναι η **Επικοινωνία**, το μέσο με το οποίο μεταφέρεται η πληροφορία, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα, οι πληρωμές μέσα από τις τηλεφωνικές γραμμές, τα δίκτυα υπολογιστών ή τα άλλα ηλεκτρονικά μέσα. Είναι η **Επιχειρηματική λειτουργία**, η εφαρμογή της τεχνολογίας για την αυτοματοποίηση επιχειρηματικών συναλλαγών και η εργασιακή ροή. Είναι οι Υπηρεσίες, τα εργαλεία που μια επιχείρηση, οι καταναλωτές και η διοίκηση χρειάζονται για να μειώσουν το κόστος των υπηρεσιών ενώ ταυτόχρονα θα βελτιώσουν την ποιότητα και θα αυξήσουν την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Τέλος κατά τους Kalakota και Whinston το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η λογική της online σύνδεσης, που δίνει τη δυνατότητα της αγοράς και πώλησης προϊόντων και πληροφοριών από το Internet: και άλλα πραγματικού χρόνου μέσα.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο ακούγεται κάπως περιοριστικό και για αυτό πολλές φορές θα δούμε να χρησιμοποιούμε την έννοια e-business, δεν είναι μόνο αγορά και πώληση, αλλά περιλαμβάνει παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, συνεργασία με επιχειρήσεις καθώς και ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ τμημάτων των επιχειρήσεων.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο ανάλογα με το βαθμό ψηφιοποίησης των προϊόντων που διακινούνται, των διαδικασιών που πραγματοποιούνται και των τρόπων με τους οποίους διακινούνται τα προϊόντα και υπηρεσίες έχει μια διαβάθμιση που ξεκινά από το πλήρες ηλεκτρονικό εμπόριο, όπου οι τρεις παραπάνω παράγοντες που αναφέραμε είναι αποκλειστικά ψηφιοποιημένοι (**Pure E-commerce**), και καταλήγει σε διάφορες μορφές μερικού ψηφιακού εμπορίου. Παράδειγμα αν αγοράσουμε ένα βιβλίο από την Amazon.com δεν πρόκειται για πλήρως ψηφιακή συναλλαγή αφού για να φτάσει το βιβλίο στο χρήστη μεσολαβεί η FedEx, ενώ αν αγοράσουμε ένα πακέτο software από την Egghead.com για παράδειγμα είναι πλήρως ηλεκτρονική η συναλλαγή, αφού η μεταφορά, η πληρωμή και η παράδοση του προϊόντος είναι ηλεκτρονική [3].

Στην περίπτωση του Pure e-commerce το κόστος παραγωγής, των προϊόντων που διακινούνται, κυριαρχούνται από το «κόστος του πρώτου αντιγράφου». Παλιότερα, από τη στιγμή που είχε παραχθεί και τυπωθεί το πρώτο αντίτυπο ενός βιβλίου για παράδειγμα, το κόστος εκτύπωσης ενός ακόμη ήταν μικρό αλλά υπήρχε. Σήμερα για τα ψηφιοποιημένα προϊόντα που διακινούνται μέσα από το διαδίκτυο, το πρόβλημα του πρώτου αντιτύπου παίρνει την ακραία μορφή. Από τη στιγμή που έχει παραχθεί το πρώτο αντίτυπο, το κόστος των πρόσθετων αντιτύπων είναι ουσιαστικά μηδενικό. Το κόστος παραγωγής μπορεί να είναι μεγάλο αλλά το κόστος αναπαραγωγής είναι πολύ μικρό και αμελητέο. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερα ψηφιοποιημένα προϊόντα παράγονται και διακινούνται τόσο μικρότερο γίνεται το κόστος παραγωγής. Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τόσο το πάγιο κόστος όσο και το μεταβλητό κόστος παραγωγής αυτής της κατηγορίας αγαθών, έχει μια ειδική δομή. Η κυρίαρχη συνιστώσα του πάγιου κόστους παραγωγής αυτών των προϊόντων είναι το εφάπαξ κόστος, το οποίο δεν αποσβένεται αν η παραγωγή σταματήσει. Για παράδειγμα αν επενδύσει κάποιος στη κατασκευή ενός κτιρίου και στη συνέχεια αποφασίσει ότι δεν του χρειάζεται μπορεί να αποσβέσει μέρος της αξίας του πουλώντας το κτίριο. Αν όμως η κινηματογραφική ταινία που έφτιαξε κάποιος αποτύχει, δεν υπάρχει πλέον αγορά για να πουληθεί το σενάριο. Το μεταβλητό κόστος παραγωγής των ψηφιοποιημένων προϊόντων παρουσιάζει επίσης ασυνήθιστη δομή. Το κόστος παραγωγής ενός επιπλέον αντιτύπου δεν αυξάνεται, ακόμη και αν φτιαχτούν πάρα πολλά αντίτυπα. Έτσι, σε αντίθεση με την Boeing, η Microsoft δεν αντιμετωπίζει σοβαρούς περιορισμούς παραγωγικότητας φτιάχνοντας και διανέμοντας τα προϊόντα της μέσα από το διαδίκτυο[1].

Σχήμα 1-1: Οι διαστάσεις του Ηλεκτρονικού Εμπορίου



Οι εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, ονομάζεται και **Ηλεκτρονική Αγορά**. Η αγορά γενικά είναι ένα δίκτυο από αλληλοεπιδράσεις και σχέσεις όπου ανταλλάσσονται πληροφορίες, προϊόντα, υπηρεσίες και πληρωμές. Όταν η αγορά είναι ηλεκτρονική τότε ο χώρος που γίνονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν είναι ένα κτίριο που έχει φυσική υπόσταση, αλλά μια δικτυακή τοποθεσία όπου επιτρέπονται τέτοιου είδους συναλλαγές. Στην ηλεκτρονική αγορά οι πωλητές και οι αγοραστές διαπραγματεύονται, επικυρώνουν συμφωνίες, συμφωνούν σε παραγγελίες και ολοκληρώνουν τις συναλλαγές είτε δικτυακά είτε σε φυσικό χώρο.
- Ροή πληροφοριών, επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ εταιριών αλλά και εσωτερικά εντός της επιχείρησης. Οι σχέσεις είναι

προκαθορισμένες και αδιαπραγμάτευτες. Περιλαμβάνεται η εταιρία με τους προμηθευτές της και τους πελάτες της. Κύριος στόχος είναι η αποδοτική επεξεργασία συναλλαγών ρουτίνας, όπως παραγγελιοληψία, αποστολής τιμολογίων, πληρωμών, με τη χρήση προσυμφωνημένου τρόπου ώστε να μην είναι αναγκαία η χρήση τηλεφωνημάτων, χαρτιών και αλληλογραφίας.

- Παροχή υπηρεσίας στον πελάτη. Οι εφαρμογές στον τομέα αυτό σχετίζονται με την αναγνώριση του πελάτη και του τρόπου πληρωμής, τη διανομή είτε ηλεκτρονικά (όταν πρόκειται για προϊόν ψηφιακό) είτε την αποστολή με φυσικό τρόπο, την υποστήριξη του πελάτη μετά την αγορά κ.τ.λ.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο ανάλογα με τον τύπο των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε:

- **Business-to-Business (B2B).** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες οι συναλλαγές που πραγματοποιούνται ανάμεσα στις διάφορες εταιρίες. Για παράδειγμα η συναλλαγή που πραγματοποιείται όταν μια εταιρία αγοράζει έπιπλα για να εξοπλίσει τα γραφεία της από μια εταιρία επίπλου.
- **Business-to-Consumer (B2C).** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι συναλλαγές που συμβαίνουν ανάμεσα στους λιανοπωλητές και τους πελάτες τους. Για παράδειγμα η αγορά ενός βιβλίου από το amazon.com αποτελεί μια B2C συναλλαγή.
- **Consumer-to-Consumer (C2C).** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι συναλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ καταναλωτών. Για παράδειγμα η πώληση ενός μεταχειρισμένου αυτοκινήτου από ένα καταναλωτή σε ένα άλλο.
- **Consumer-to-Business (C2B).** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι συναλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ μεμονωμένων καταναλωτών και εταιριών. Για παράδειγμα η πώληση ενός

μεταχειρισμένου ηλεκτρονικού υπολογιστή σε μια εταιρία που τους αγοράζει.

- **Nonbusiness EC.** Εδώ εντάσσονται όλες εκείνες οι συναλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ μη κερδοσκοπικών εταιριών όπως τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, θρησκευτικές οργανώσεις, κοινωνικοί οργανισμοί και άλλα. Οι συναλλαγές γίνονται με σκοπό να μειωθούν τα έξοδα και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες.
- **Intrabusiness (organizational) EC.** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλες εκείνες οι ενδοεπιχειρηματικές διαδικασίες που αφορούν στην ανταλλαγή προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών και χρειάζονται για τη καλή λειτουργία των επιχειρήσεων.

Παραπάνω κάναμε μια κατηγοριοποίηση για το είδος του εμπορίου ανάλογα με τα προϊόντα που πουλούνται. Σε αυτό το σημείο θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τα επιχειρηματικά μοντέλα που στηρίζονται στη χρήση των τεχνολογιών του Internet (Δικτυακό Επιχειρηματικό Μοντέλο ΔΕΜ). Μερικά από αυτά τα μοντέλα χρησιμοποιούνται για να αντικαταστήσουν εσωτερικές οργανωσιακές λειτουργίες, άλλα για να αντικαταστήσουν υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ενώ άλλα σημαίνουν εντελώς νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Όλα τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι σίγουρο ότι με τον ένα ή τον άλλο τρόπο προσδίδουν αξία στον πελάτη είτε δίνοντας του ένα καινούριο προϊόν ή υπηρεσία, είτε δίνοντας του επιπλέον πληροφόρηση ή συμπληρωματικές υπηρεσίες μαζί με το παραδοσιακό προϊόν είτε προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες φθηνότερα από τον παραδοσιακό τρόπο.

Το πρώτο ΔΕΜ είναι η Εικονική Βιτρίνα (Virtual Storefront), όπου διατίθενται προϊόντα που μπορούν να πωληθούν από ένα φυσικό κατάστημα ή από ένα *μαγαζί* λιανικής. Σε αυτή την περίπτωση η διανομή γίνεται με όλους τους παραδοσιακούς τρόπους. Παράδειγμα τέτοιου ΔΕΜ είναι το

Amazon.com, το Virtual Viney κλπ. Ένα άλλο ΔΕΜ είναι η Συγκεντρωμένη Αγορά (Marketplace Concentrator), όπου συγκεντρώνονται πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες από πολλούς προμηθευτές σε ένα κεντρικό σημείο. Ο αγοραστής μπορεί να ψάξει, να συγκρίνει σε ανταγωνιστικά καταστήματα και πολλές φορές να ολοκληρώσει και τη συναλλαγή του. Παράδειγμα τέτοιου ΔΕΜ είναι το Internet Mall, το DealerNet κλπ. Οι Μεσίτες πληροφοριών (Information Brokers) αποτελούν ένα άλλο είδος ΔΕΜ και παρέχουν πληροφόρηση για προϊόντα και τιμές ενώ μερικοί διευκολύνουν και τις συναλλαγές. Η κύρια αξία αυτών των ΔΕΜ είναι η πληροφόρηση που παρέχουν. Παραδείγματα αποτελούν η PartNet, Travelocity, Auto-by-Tel. Ένα άλλο ΔΕΜ είναι οι Μεσίτες Συναλλαγών (Transaction Brokers), όπου οι αγοραστές μπορούν να βλέπουν τις τιμές και τους όρους των συναλλαγών αλλά αυτή δεν είναι η κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα. Σκοπό σε αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι να πραγματοποιηθεί η συναλλαγή. Τέτοιο επιχειρηματικό μοντέλο υλοποιούν οι E*trade και η Ameritrade. Οι εταιρίες Bid.com και OnSale οι οποίες προσφέρουν είδη δημοπρασιών για προϊόντα ή υπηρεσίες όπου οι τιμές και η διαθεσιμότητα συνεχώς μεταβάλλεται ανάλογα με πράξεις των πελατών. Αυτές οι εταιρίες είναι ουσιαστικά εταιρίες Εκκαθάρισης Συναλλαγών. Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι επιχειρήσεις που κάνουν Αντίστροφες Δημοπρασίες (Reverse Auctions) όπου ο πελάτης προσκαλεί πωλητές για να αγοράσει αυτό που θέλει σε μια τιμή που αυτός καθορίζει. Τελειώνοντας θα αναφερθούμε στα ΔΕΜ των Διανομέων Ψηφιακών Προϊόντων (Digital Product Delivery), των Παροχών Περιεχομένου (Content Providers) καθώς και των Παροχών Υπηρεσιών Πραγματικού χρόνου (Online Service Providers) [8].

1.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα από τη χρήση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, όπως κάθε καινοτομία, είναι σε θέση να προσφέρει, σε αυτούς που εμπλέκονται, θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Αρχικά θα αναφερθούμε ενδεικτικά στα θετικά που μπορούν να προκύψουν για τις **επιχειρήσεις** εξαιτίας του ηλεκτρονικού εμπορίου:

- Δίνει τη δυνατότητα της επέκτασης της αγοράς σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Με μικρή σχετικά επένδυση, μια εταιρία μπορεί γρήγορα να προσεγγίσει περισσότερους πελάτες, καλύτερους προμηθευτές, και καταλληλότερους συνεργάτες (Παγκόσμια Παρουσία).
- Επιτρέπει, κάτω από προϋποθέσεις, τη μείωση του κόστους δημιουργίας, επεξεργασίας, διανομής, αποθήκευσης και άντλησης της πληροφορίας που παλιότερα χρειαζόταν μεγάλες ποσότητες χαρτιού.
- Δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας άκρως εξειδικευμένων επιχειρηματικών προσπαθειών. Μια εταιρία ίσως δεν θα μπορούσε να επιβιώσει, με φυσική υπόσταση, αν επιχειρούσε να δραστηριοποιηθεί σε κάποιο εξειδικευμένο χώρο, εξαιτίας του υψηλού κόστους. Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει τη δυνατότητα μείωσης του κόστους εισόδου για εξειδικευμένες υπηρεσίες οπότε καθιστά μεγαλύτερες τις πιθανότητες να είναι βιώσιμες τέτοιες επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Προσφέρει τη δυνατότητα μείωσης των αποθεμάτων και των γενικών εξόδων. Αυτό μπορεί να συμβεί επειδή υπάρχει η δυνατότητα να ακολουθηθεί η μέθοδος "pull" κατά τη διάρκεια της παραγγελιοληψίας, όπου με βάση τη ζήτηση από τον πελάτη καθορίζεται η παραγωγική και προμηθευτική διαδικασία για την εταιρία τη στιγμή που χρειάζεται και όχι προκαταβολικά.
- Δίνει τη δυνατότητα μεγάλης παραμετροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών. Το « customization » είναι μια διαδικασία που δίνει στην εταιρία σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Το χαμηλό μεταβλητό κόστος αναπαραγωγής, κυρίως των ψηφιακών προϊόντων, προσφέρει σπουδαίες ευκαιρίες σε επίπεδο μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα, με ελάχιστο κόστος, να αναπαράγουν και να διανείμουν τα προϊόντα τους μέσα από το Internet σε αντίθεση με τα παραδοσιακά προϊόντα που διακινούνταν με παραδοσιακό τρόπο, όπου η επιχείρηση πρέπει να πληρώνει κάποιο μικρό αντίτιμο για τη δωρεάν δειγματοδιανομή που απαιτείται κατά καιρούς.
- Παρέχει τη δυνατότητα μείωσης του μέσου χρόνου που μεσολαβεί από τη στιγμή που θα γίνει μια επένδυση και του χρόνου που παραχθεί το προϊόν και / ή υπηρεσία αφού επιτρέπεται η αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Εννοείται ότι αναφερόμαστε στην αυτοματοποίηση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι υπολογιστές χωρίς να απαιτείται η φυσική υλοποίηση, που είναι χρονοβόρα διαδικασία.
- Μειώνει το τηλεπικοινωνιακό κόστος αφού το Internet είναι πολύ φθηνότερο από τα δίκτυα προστιθέμενης αξίας.z

Τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν περιορίζονται μόνο στις επιχειρήσεις αλλά μπορούν να τα βιώσουν και οι **πελάτες**. Έτσι για αυτούς μερικά από τα θετικά μπορούμε να πούμε ότι είναι τα ακόλουθα:

- Μπορούν να ψωνίζουν ή να εκτελούν διάφορες άλλες συναλλαγές όλες τις ώρες από οπουδήποτε χωρίς να σκέφτονται αν το κατάστημα είναι ανοικτό. Αυτό είναι καθοριστικό στοιχείο για την αύξηση του τζίρου που κάνουν τα «καταστήματα» χωρίς ουσιαστική επιβάρυνση στο κόστος.
- Έχουν περισσότερες επιλογές. Μπορούν να επιλέξουν γρηγορότερα και με μικρότερο κόπο, από περισσότερους πωλητές και από περισσότερα προϊόντα.(Παγκόσμια Επιλογή).

- Μπορούν, αν ενδιαφέρονται για το φθηνότερο προϊόν ή υπηρεσία, να το έχουν πάντοτε στη διάθεσή τους αφού μπορούν εύκολα να κάνουν τις απαραίτητες συγκρίσεις.
- Επιτρέπουν, κυρίως σε ψηφιακά προϊόντα, να διανέμονται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα από την παραγγελία.
- Λαμβάνουν, σε μερικά δευτερόλεπτα, λεπτομερή πληροφόρηση για ότι τους ενδιαφέρει και δεν έχουν να περιμένουν μερικές μέρες.
- Τροφοδοτούνται ευκολότερα με συμφέρουσες υπηρεσίες, όπως δημοπρασίες, εκπτώσεις κ.τ.λ.

Εκτός από τις επιχειρήσεις και τους πελάτες που μπορούν να επωφεληθούν από την ύπαρξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, κέρδη μπορεί να αποκομίσει και η **κοινωνία**:

- Μπορεί να μειωθεί η ατμοσφαιρική ρύπανση και το μποτιλιάρισμα στους δρόμους αν οι υπάλληλοι εργάζονται περισσότερο από το σπίτι τους και οι καταναλωτές μετακινούνται λιγότερο για να ψωνίσουν.
- Δίνεται η δυνατότητα να μειωθεί ο κοινωνικός αποκλεισμός των ατόμων του Τρίτου Κόσμου και των αγροτικών περιοχών αφού μπορούν να ψωνίσουν και αυτοί προϊόντα και υπηρεσίες, με τη προϋπόθεση της ύπαρξης κατάλληλης τηλεπικοινωνιακής υποδομής. Επιπλέον τους δίνεται η δυνατότητα να μάθουν και να πάρουν κάποιο πανεπιστημιακό τίτλο ακόμη και αν η φυσική παρουσία στο χώρο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι δύσκολη.
- Μειώνονται οι δυσλειτουργίες του Κρατικού Μηχανισμού και παρέχονται καλύτερες υπηρεσίες υγείας στους απομακρυσμένους πολίτες με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας προς τον πολίτη (Τηλέ-Ιατρική).

Παρόλα τα θετικά που αναφέραμε παραπάνω υπάρχουν και πολλοί περιορισμοί που προκύπτουν εξαιτίας της χρήσης του ηλεκτρονικού εμπορίου:

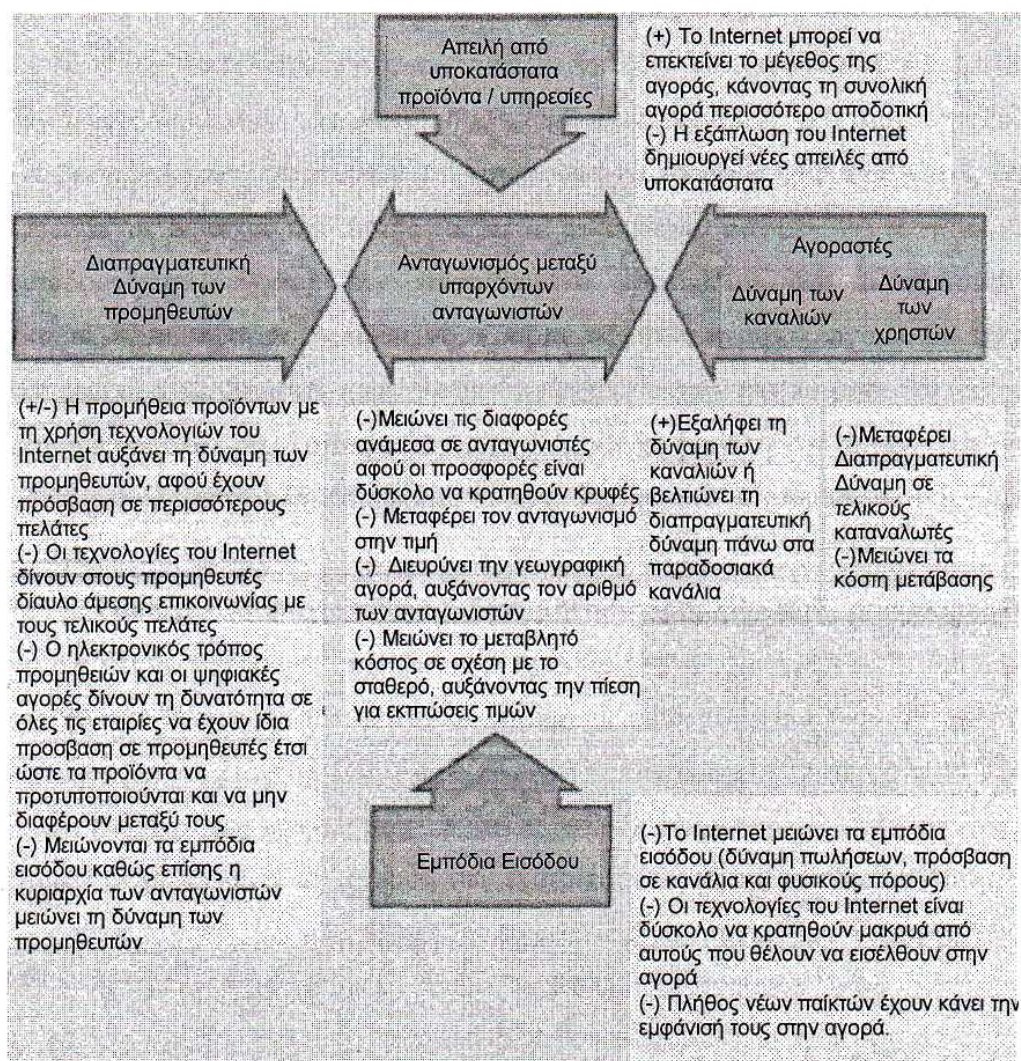
- Μπορεί να μειωθεί η ατμοσφαιρική ρύπανση και το μποτιλιάρισμα στους δρόμους αν οι υπάλληλοι εργάζονται περισσότερο από το σπίτι τους και οι καταναλωτές μετακινούνται λιγότερο για να ψωνίσουν.
- Μειωμένη ασφάλεια, αξιοπιστία, και έλλειψη πρωτοκόλλων επικοινωνίας.
- Δεν υπάρχει εξασφάλιση της ποιότητας υπηρεσίας εξαιτίας της μη εγγυημένης ύπαρξης τηλεπικοινωνιακού εύρους.
- Ραγδαία αλλαγή των εφαρμογών Internet με αποτέλεσμα τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι πελάτες να μην μπορούν να βρουν την ησυχία τους.
- Οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να προμηθεύονται νέο υλικό (hardware) και εργαλεία (WEB SERVERS, DATABASE SERVERS) με μεγαλύτερο ρυθμό που παλιότερα δεν ήταν αναγκασμένες να αγοράσουν.
- Δεν έχουν επιλυθεί θέματα νομικά και θέματα ασφάλειας.
- Δεν υπάρχει η δυνατότητα από την πλευρά του πελάτη να αισθανθεί και να δει το προϊόν που θέλει να αγοράσει οπότε και δεν είναι σε θέση να τονιστεί η διαφορετικότητα της αντιλαμβανόμενης αξίας του προϊόντος με αποτέλεσμα να υπάρχει διαρκής μάχη για την τιμή των προϊόντων.
- Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα απομόνωσης των πελατών και των πωλητών και πιθανότητα καταστροφής των ανθρώπινων σχέσεων.

1.4 Νόμοι και Κανόνες που Διέπουν την Αγορά

Οι νέες επιχειρηματικές δυνατότητες που έχει προσφέρει το Internet, όπως είναι οι δημοπρασίες και οι ψηφιακές αγορές έδωσαν τη δυνατότητα επαναπροσδιορισμού της ήδη υπάρχουσας βιομηχανίας, η οποία έδειχνε να περιορίζεται από τις υψηλές επενδύσεις που χρειαζόταν για επικοινωνία, για συγκέντρωση της πληροφορίας ή για υλοποίηση των συναλλαγών. Παράδειγμα αποτελεί η από απόσταση εκπαίδευση (*Distance Learning*) που δεν δημιουργήθηκε από την εμφάνιση του Internet αλλά απλά υποστηρίχθηκε από την παρουσία και την ανάπτυξη του μέσου. Το Internet απλά αλλάζει την ορατή πλευρά και τον τρόπο επικοινωνίας με τον πελάτη της διαδικασίας που επιτελείται.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter δεν παύουν να υπάρχουν είτε στην παραδοσιακή είτε στη νέα οικονομία. **Η ένταση του ανταγωνισμού, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** είναι στοιχεία που δεν έχουν εκλείψει από την «νέα» οικονομία και δεν φαίνεται να εκλείπουν. Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού εξακολουθούν να δημιουργούν και να παράγουν κέρδος ακόμα και αν οι προμηθευτές, τα κανάλια, τα υποκατάστατα και οι ανταγωνιστές έχουν μεταλλαχθεί. Όμως θα είναι λάθος να γενικεύσουμε τον τρόπο που οι πέντε δυνάμεις επηρεάζουν τον κάθε κλάδο, αφού υπάρχει διαφορετική σημαντικότητα και βαρύτητα στο καθένα ανάλογα με τον χώρο που εξετάζουμε. Παρόλο που η γενίκευση δεν ενδείκνυται, για το χώρο του Internet: μπορούν να εξαχθούν κάποιες τάσεις που είναι δυνατόν να επικρατήσουν και στοιχεία που μπορούν να είναι κοινά.

Σχήμα 1-2: Οι πέντε δυνάμεις του Porter



Συγκεκριμένα για την ένταση του ανταγωνισμού μπορούμε να πούμε ότι μειώνει τις διαφορές ανάμεσα στους ανταγωνιστές (αφού είναι δύσκολο να αναγνωρισθεί εκείνος που πρόσφερε πρώτος ένα προϊόν ή μια υπηρεσία), μετατοπίζει τον ανταγωνισμό στην προσπάθεια ηγεσίας κόστους, διευρύνει την γεωγραφική αγορά στην οποία μπορεί κάποιος να απευθυνθεί και κατά συνέπεια αυξάνει τον αριθμό των ανταγωνιστών, μειώνει το μεταβλητό κόστος σε σχέση με το σταθερό και έτσι αυξάνει την πίεση για μείωση των τιμών.

Τα εμπόδια εισόδου σε μερικούς κλάδους είναι σαφώς περιορισμένα. Η *μείωση της δύναμης των πωλητών*, (το Internet δίνει τη δυνατότητα για άμεσες και εικοσιτετράωρες πωλήσεις), *η αυξημένη πρόσβαση στα κανάλια διανομής και στα υλικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται* (γενικά ότι μπορούμε να βρούμε με το Internet και ότι μπορούμε να το παραλείψουμε χωρίς να μειώνει την αξία του προϊόντος μας και της υπηρεσίας μας μειώνει το εμπόδια εισόδου στην αγορά), δεν επιτρέπει να κρατηθούν για αποκλειστική εκμετάλλευση εφαρμογές που είναι γραμμένες για το περιβάλλον του Internet και έτσι οι ανταγωνιστές που θέλουν να εισέλθουν στην αγορά μπορούν να το κάνουν ευκολότερα. Τα παραπάνω επιτρέπουν τη μεγάλη και συνεχή είσοδο νέων ανταγωνιστών στις διάφορες αγορές, χωρίς αυτό να συνοδεύεται και με αναγκαστική επιτυχία.

Για την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορούμε να πούμε ότι *η προμήθεια προϊόντων από προμηθευτές με τη χρήση του Internet παρέχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σ' αυτούς* (αφού τους δίνει τη δυνατότητα να φτάσουν κοντύτερα και γρηγορότερα στους πελάτες), *ακόμη το Internet δίνει στους προμηθευτές τα κανάλια για να μπορέσουν να φτάσουν στους πελάτες* αφού μειώνει το επιρροή των εταιριών που αποτελούν παραδοσιακά τους μεσολαβητές, *ακόμη οι προμήθειες μέσα από το Internet και η ύπαρξη των ηλεκτρονικών αγορών τείνουν να δώσουν σε όλους τους προμηθευτές ίσες ευκαιρίες πρόσβασης και δημιουργεί τη τάση για εξάλειψη διαφορών για προϊόντα που είναι προτυποποιημένα. Τέλος μπορούμε να πούμε ότι το Internet μειώνει τα εμπόδια εισόδου και ο πολλαπλασιασμός των ανταγωνιστών μεταφέρει δύναμη στους προμηθευτές.*

Για την απειλή που υπάρχει εξαιτίας των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών μπορούμε να επισημάνουμε ότι *κάνοντας την αγορά πιο αποτελεσματική, το Internet είναι σε θέση κάτω από προϋποθέσεις να αυξήσει το μέγεθος της αγοράς, και ακόμη μπορούμε να πούμε ότι ο πολλαπλασιασμός των τρόπων που προσεγγίζεται η αγορά με την χρήση του Internet μπορεί να δημιουργήσει υποκατάστατες απειλές.*

Τέλος για τη δύναμη των αγοραστών μπορούμε να πούμε ότι για μεν τη διαπραγματευτική δύναμη των καναλιών το Internet μπορεί να εξαλείψει τα ισχυρά κανάλια και /ή να βελτιώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των νέων καναλιών έναντι των παραδοσιακών, για δε την διαπραγματευτική δύναμη των τελικών χρηστών μπορούμε να επισημάνουμε ότι μεταφέρει τη διαπραγματευτική δύναμη στους τελικούς καταναλωτές και μειώνει τα κόστη μετάβασης από μια εταιρία στην άλλη για το πελάτη. Όλα τα παραπάνω στοιχεία που διαμορφώνουν την τάση που μπορεί να επικρατήσει στην αγορά δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ούτε μόνο θετικά ούτε μόνο αρνητικά.

Σημειώνοντας ένα παράδοξο στοιχείο που προκύπτει από τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι ενώ η ανάπτυξη του Internet μπορεί να δημιουργήσει αύξηση στο μέγεθος της αγοράς, αυτό μπορεί να αποβεί σε βάρος της μέσης κερδοφορίας. Πολλές φορές παρόλα τα κέρδη που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση του Internet, οι εταιρίες δείχνουν να μην μπορούν να μετατρέψουν αυτά τα προνόμια σε κέρδη. Για παράδειγμα στο χώρο της λιανικής πώλησης αυτοκινήτων ενώ το Internet δίνει τη δυνατότητα μείωσης της γεωγραφικής απόστασης για τους εμπόρους, με αποτέλεσμα να αυξάνει ο αριθμός των εν δυνάμει ανταγωνιστών (και κατά συνέπεια ο αριθμός των πελατών), από την άλλη στερεί τη δυνατότητα διαφοροποίησης

(έλλειψη εκθεσιακού χώρου, αδυναμία πραγματοποίησης προσωπικών πωλήσεων, και μη ύπαρξη τμημάτων παροχής υπηρεσιών) με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός τελικά να περνά στο πεδίο της τιμολόγησης και τελικά το κέρδος για την αγορά αυτοκινήτων να είναι πολύ περιορισμένο. Το παράδειγμα που δώσαμε παραπάνω δεν αποτελεί απόδειξη ότι κάθε κλάδος πλήττεται με τη χρήση του Internet αντίθετα μπορούμε να φέρουμε παραδείγματα που συνηγορούν για το αντίθετο. Για παράδειγμα στο χώρο των δημοπρασιών όπου ο πελάτης και ο προμηθευτής είναι σε απόσταση, με τη βοήθεια του Internet δημιουργείται μια αγορά που εύκολα χρησιμοποιείται και αποδίδει κέρδη στην εταιρία που παρέχει την υπηρεσία (π.χ e-Bay). Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η δομή της αγοράς δεν είναι ποτέ δεδομένη και σταθερή, αλλά καθορίζεται από τις εκάστοτε επιλογές των ανταγωνιστών.

Έτσι για παράδειγμα στην περίπτωση των δημοπρασιών η Amazon.com και οι άλλοι ανταγωνιστές προσπάθησαν να «κανιβαλίσουν» την αγορά προσφέροντας δωρεάν δημοπρασίες, ενέργεια που δεν ακολούθησε η e-Bay.com με αποτέλεσμα να μην περάσει ο ανταγωνισμός σε πόλεμο τιμών, αλλά σε υπηρεσίες συμπληρωματικές οι οποίες διατήρησαν τους πελάτες. Σε αντίθεση με την περίπτωση της e-Bay.com, η εταιρία Buy.com κατάφερε να κάνει πωλήσεις \$100 εκατομμυρίων δολαρίων πουλώντας ακόμη και κάτω από το κόστος πωληθέντων χωρίς να έχει κανένα σχέδιο να γίνει ηγέτης κόστους στην αγορά, με αποτέλεσμα να υπονομεύσει ολόκληρη την αγορά. Έτσι παρόλο που η εταιρία προσπάθησε να επανατοποθετηθεί σε άλλο τμήμα της αγοράς, οι πρώτες κινήσεις της ήταν αδύνατο να αναστραφούν.

2. Κεφάλαιο 2^ο : Υπερτίμηση των δυνατοτήτων του Internet

2.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στα σημεία και τα μεγέθη που προκάλεσαν διόγκωση των προσδοκιών για τη χρήση των τεχνολογιών του Internet στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Ακόμη σχολιάζονται οι «μύθοι» που οδήγησαν αυτή την διόγκωση των προσδοκιών και αναδεικνύονται και περιγράφονται με ολοκληρωμένο τρόπο οι αδυναμίες τους.

2.2 Η Προσδοκία της «Νέας Οικονομίας»

«Οτιδήποτε μπορεί να εφευρεθεί έχει ήδη εφευρεθεί!». Όσο και αν φαίνεται απίστευτο, αυτή είναι μια δήλωση που δεν αναφέρεται στις μέρες μας, αλλά πολύ πίσω στο παρελθόν και πιο συγκεκριμένα στο 1899! Πρόκειται για την άποψη του τότε υπεύθυνου του αμερικανικού γραφείου εφευρέσεων. Τα στοιχεία που τον οδήγησαν στο να διατυπώσει αυτή την άποψη ήταν η θεώρηση πως το κύμα της καινοτομίας στα τέλη του 19^{ου} αιώνα ήταν τόσο μεγάλο, που ακόμη και το γραφείο του δε θα είχε σύντομα λόγο ύπαρξης!

Η παραπάνω άποψη είναι ενδεικτική της ανθρώπινης φύσης. Στις μέρες μας υπήρξε και υπάρχει η άποψη ότι βρισκόμαστε στο τέταρτο κύμα καινοτομίας το οποίο έχει ως κινητήριο μοχλό του ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τις τηλεπικοινωνίες και το Internet. (Τα τρία προηγούμενα μεγάλα κύματα ήταν η Βιομηχανική Επανάσταση, η χρήση των σιδηροδρόμων, η χρήση του ηλεκτρισμού και των αυτοκινήτων). Η πεποίθηση ότι βιώνουμε κάτι καινούριο ώθησε πολλούς επιχειρηματίες, ερευνητές και διάφορους παρατηρητές να ισχυριστούν ότι στο μέλλον θα είμαστε μάρτυρες της «Νέας Οικονομίας». Υπάρχει η άποψη ότι η χρήση των τεχνολογιών του Internet, το οποίο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό τεχνολογικό μέσο, θα προκαλέσει ένα σύνολο ποσοτικών και ποιοτικών αλλαγών που θα

μεταβάλλουν τις δομές, τις λειτουργίες και τους υπάρχοντες κανόνες της «Παραδοσιακής Οικονομίας». Πολύ από αυτούς μάλιστα πίστεψαν, πριν μελετήσουν αρκετά καλά, ότι τόσο οι παλιοί κανόνες που διέπουν τις επιχειρήσεις όσο και ο παραδοσιακός τρόπος ανταγωνισμού των επιχειρήσεων θα σταματήσουν να υπάρχουν από τη στιγμή που θα εδραιωθεί το Internet.

2.3 ΠΑΡΑΠΛΑΝΗΤΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ ΑΓΟΡΩΝ

Είναι γνωστό ότι στα πρώιμα στάδια μιας σημαντικής τεχνολογικά καινοτομίας, τα σήματα που μπορεί να δώσει η αγορά μπορεί να είναι παραπλανητικά. Είναι δυνατό να δημιουργηθούν προσδοκίες που μπορεί να μην εκπληρωθούν στη συνέχεια, κάτι που εν μέρη έγινε με το Internet. Υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία μπορούμε να σταθούμε, σχετικά με τις λάθος προσδοκίες που έδωσε η χρήση και ενσωμάτωση του Internet στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Παρακάτω θα αναφερθούμε σε μερικά από αυτά τα σημεία.

Στην περίπτωση του Internet υπήρξε παραπλάνηση στη συνάρτηση του **κέρδους**. Αρχικά πολλές εταιρίες επιχορήγησαν τις πωλήσεις των προϊόντων τους με μοναδικό σκοπό να κερδίσουν μερίδιο αγοράς στον χώρο του Internet. Ήταν λοιπόν λογικό και φανερό ότι σε τέτοιες περιπτώσεις όπου οι τιμές των προϊόντων ήταν πολύ χαμηλές η ζήτηση έγινε εξωπραγματικά υψηλή. Ακόμη η περιέργεια οδήγησε πολύ κόσμο να αγοράσει από το Internet περισσότερο από μόδα και όχι γιατί είχε αντιληφθεί το λόγο για τον οποίο το έκανε ή /και γιατί γνώριζε τα οφέλη που είχε να κερδίσει. Η συγκεκριμένη παράμετρος, όπως είναι αντιληπτό, είναι ένα πρόσκαιρο φαινόμενο το οποίο εξασθένησε γρήγορα με αποτέλεσμα την επιστροφή των καταναλωτών σε παραδοσιακές μεθόδους αγοράς. Αυτό έγινε εντονότερα όταν αντιλήφθηκαν οι καταναλωτές ότι οι τιμές των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών δεν επιχορηγούνται πια από τις εταιρίες και κατά συνέπεια το όφελος τους δεν είναι αντιληπτό. Τέλος ένα ακόμη λόγος παραπλάνησης

σχετικός με τα έσοδα, είναι ότι πολλά από τα έσοδα από την αγορά μέσω Internet δεν δόθηκαν με την μορφή μετρητών αλλά με την μορφή μετοχών. Πολλά από τα \$450 εκατομμύρια δολάρια, έσοδα που η Amazon είχε από εταιρικούς συνεργάτες, προήλθαν από μετοχές. Η μη ικανότητα διατηρησιμότητας των εσόδων προκάλεσε διακύμανση στις τιμές των μετοχών.

Αν δεχθούμε ότι τα έσοδα είναι μια εικονική έννοια τότε θα πρέπει να παραδεχθούμε ότι και το **κόστος** είναι το ίδιο ασαφές. Εταιρίες που δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο του Internet δέχτηκαν προϊόντα, υπηρεσίες και περιεχόμενο σε πολύ χαμηλές τιμές από διάφορους προμηθευτές. Ο σκοπός των προμηθευτών ήταν να μάθουν και να γίνουν συνεργάτες με τους ηγέτες της αγοράς είτε αυτές είναι dot-com είτε παραδοσιακές επιχειρήσεις. Πολλές εταιρίες παροχής περιεχομένου έσπευσαν να διαθέσουν το περιεχόμενο που είχαν στην κατοχή τους σε εταιρίες όπως για παράδειγμα στην Yahoo, κάτω του κόστους, με σκοπό να αποτελέσουν την βάση στήριξης των εταιριών με τις μεγαλύτερες επισκεψιμότητες. Αυτή η διαδικασία είναι φανερό ότι ήταν στοιχείο παραποίησης του κόστους για πολλές εταιρίες και ήταν κάτι το οποίο δεν μπορούσε να διατηρηθεί για αρκετό χρονικό διάστημα. Ακόμη ένα στοιχείο που έκανε το κόστος, για τις επιχειρήσεις στο χώρο του Internet, να φαίνεται μικρό ήταν το γεγονός ότι πολύ προμηθευτές είχαν συμφωνήσει να δεχτούν μετοχές, εγγυήσεις από εταιρίες Internet που σχετίζονταν με αυτές, ως αμοιβή για υπηρεσίες και προϊόντα που παρείχαν. Είναι γνωστό ότι οι μετοχές δεν εμφανίζονται στην κατάσταση αποτελεσμάτων των εταιριών, αλλά δεν έπαυε να αποτελεί κόστος για τους μετόχους τους. Όλα τα παραπάνω στοιχεία διαμόρφωσαν μια παραπλανητική εντύπωση ότι οι επιχειρήσεις στο Internet δεν έχουν πολύ υψηλά κόστη. Αυτός ήταν ένας από τους λόγους που κατέστησε ιδιαίτερα ελκυστικές τις εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στο χώρο του Internet.

Ακόμη πιο αναξιόπιστα σήματα προήλθαν από το χρηματιστήριο. Αυτό ανταποκρινόμενο στον ενθουσιασμό των επενδυτών για την έκρηξη του

Internet, μετέφερε την αποτίμηση της αξίας των μετοχών από τις βασικές αρχές που διέπουν την επιχειρηματική φιλοσοφία σε μη θεμελιώδη μεγέθη, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφής οδηγός δημιουργίας οικονομικής αξίας για τις εταιρίες. Κάθε εταιρία που λάμβανε ανταγωνιστικές αποφάσεις βασισμένες στην προσπάθεια επηρεασμού άμεσα της τιμής της μετοχής ή ανταποκρινόμενη στα αισθήματα των επενδυτών έθετε τον εαυτό της σε μεγάλο ρίσκο. Οι διοικήσεις των εταιριών που δραστηριοποιούνταν στο Internet απαξίωσαν παραδοσιακά μέτρα υπολογισμού της κερδοφορίας και της οικονομικής αξίας των επιχειρήσεων και τα αντικατέστησαν με άλλα, όπως ο αριθμός των πελατών, ο αριθμός των χρηστών που επισκέφτηκαν για πρώτη φορά το site και / ή τον αριθμό των clicks που γίνανε πάνω στο site, μέτρα που μπορούν να συσχετιστούν με την «δημιουργική λογιστική» και σίγουρα δεν μπορούν να αποτελέσουν μέτρα υπολογισμού της αξίας της εταιρίας.

Ανακεφαλαιώνοντας μπορούμε να πούμε ότι όλα τα παραπάνω απευθύνονται είτε σε εταιρίες νέο-ιδρυθέντες χωρίς ουσιαστική φυσική υπόσταση, τα λεγόμενα dot-com, είτε σε εταιρίες που είχαν κύρια δραστηριότητα που έσπευσαν να την αφήσουν, είτε σε εταιρίες που προσπάθησαν να εισάγουν το Internet στη κύρια διαδικασία τους. Δυστυχώς λίγες ήταν εκείνες οι εταιρίες που κατάφεραν να γλιτώσουν από τα παραπλανητικά *σήματα*. Για μεν τις εταιρίες Dot-Com, οι οποίες πολλαπλασιάστηκαν τόσο γρήγορα μπορούμε να πούμε ότι ο κύριος λόγος ήταν ότι: *«Μπορούσαν να αντλούν κεφάλαια χωρίς να χρειάζεται να αποδείξουν τη βιωσιμότητά τους και πολύ περισσότερο την οικονομική αξιοποίηση αυτών των κεφαλαίων»*. Το γεγονός της ύπαρξης μεγάλου αριθμού τέτοιων εταιριών κατέδειξε καθαρά το φαινόμενο της ύπαρξης μικρών εμποδίων για την είσοδο εταιριών στο χώρο, γεγονός που αποτέλεσε, αντίθετα από τα προβλεπόμενα, επικίνδυνο σήμαδι αντί να σηματοδοτήσει την απαρχή ενός υγιούς επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τη δραστηριοποίηση τέτοιου τύπου εταιριών.

2.4 Οι Μύθοι και Αλήθειες για το Internet

2.4.1 Η Δικτύωση είναι πανάκια

Ένας από τους «μύθους» που κυριάρχησε κατά την περίοδο της μεγάλης έξαρσης του Internet ήταν *η επιτακτική ανάγκη χρήσης του Internet, ακόμη και όταν δεν υπάρχει σαφής ανάγκη ή δεν είναι σαφή τα οφέλη για την εταιρία.*

Οι περισσότερες εταιρίες *λανθασμένα*, μπέρδεψαν τη χρήση του Internet στις επιχειρηματικές λειτουργίες με τη σύνδεση της εταιρία στο Internet και την χρήση των τεχνολογιών που αυτό συνεπάγεται. Έτσι *εστίασαν* τη προσοχή τους στα τεχνικά χαρακτηριστικά - υποδομές που απαιτούνται για την υλοποίηση της. Δεν ήταν λίγες οι φορές που ακούγαμε εταιρίες που δαπανούσαν μεγάλα ποσά για τη σχεδίαση του δικτυακού τους τόπου, για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού τους καταστήματος με εργαλεία τελευταίας τεχνολογίας, χωρίς ουσιαστικά να ξέρουν τι εξυπηρετούσαν αυτές οι επενδύσεις, ποια τα οφέλη από αυτές και αν οι πελάτες τους είχαν να κερδίσουν τίποτε από αυτού του είδους τις επενδύσεις. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι οι εταιρίες έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στο μέσο και όχι στο αποτέλεσμα που ήθελαν να επιτύχουν.

2.4.2 Σιγουριά Επιτυχίας της πρώτης κίνησης

Ένας ακόμη «μύθος» που έκανε το Internet να καλλιεργήσει τόσες προσδοκίες ήταν *ότι οι εταιρίες που θα κινούνταν πρώτες για να υλοποιήσουν μια επιχειρηματική ιδέα που θα έκανε χρήση του Internet θα είχαν σίγουρη την επιτυχία.*

Όλες σχεδόν οι εταιρίες είχαν επικεντρωθεί στο τι μπορεί να κάνει το Internet και πόσο γρήγορα η χρήση του επεκτείνεται. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η μεγάλη προσδοκία προήλθε από την διάχυτη πεποίθηση ότι με τη χρήση του Internet θα απελευθερωνόταν δυνάμεις που θα ήταν ικανές να μεγαλώσουν την κερδοφορία του κάθε κλάδου. Υπήρχε έντονη η υπόθεση ότι

με την ανάπτυξη του Internet θα είναι μεγάλα τα κόστη μετάβασης και κατά συνέπεια θα εμφανιστούν φαινόμενα εγκλωβισμού για τους πελάτες. Ακόμη ότι θα συνέβαιναν φαινόμενα που θα οφείλονται στη δημιουργία δικτύων στην αγορά, γεγονός που θα έδινε σε αυτούς που θα κινούνταν πρώτοι τόσο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο και κερδοφορία. Αυτή η άποψη φάνηκε στην πράξη διάτρητη από πολλές πλευρές.

Αρχίζοντας από το **κόστος μετάβασης** (switching cost) για τον πελάτη πρέπει να πούμε ότι πράγματι όταν υπάρχει αυτό, ο πελάτης αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα εγκλωβισμού. Το κόστος μετάβασης είναι ο κανόνας και όχι η εξαίρεση στην οικονομία των πληροφοριών [1]. Περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με τη σύναψη ενός συμβολαίου, την εκπαίδευση του πελάτη στη χρήση κάποιου ανταγωνιστικού πακέτου ως την επανεισαγωγή δεδομένων για να μάθει ο πελάτης πως να χρησιμοποιεί διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Το κόστος μετάβασης γενικά μετράει το βαθμό του εγκλωβισμού ενός πελάτη σε ένα δεδομένο προμηθευτή.

Όσο το κόστος μετάβασης αυξάνει τόσο η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών μειώνεται αφού το κόστος μετάβασης μπορεί να οριστεί ως το αντιλαμβανόμενο επιπλέον ποσό που είναι διατεθειμένος ένας πελάτης να πληρώσει προκειμένου να μην μπει στον κόπο να αλλάξει τον προμηθευτή του. Το κόστος μετάβασης σχετίζεται και με τον ανταγωνιστές και μάλιστα όσο μεγαλύτερο είναι αυτό τόσο εμποδίζει τους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά, αφού το κόστος μετάβασης δεν είναι τίποτε άλλο παρά το ποσό που είναι διατεθειμένος ένας ανταγωνιστής να δαπανήσει προκειμένου να προσελκύσει ένα νέο πελάτη και φυσικά αυτό αφαιρείται από το κέρδος που θα μπορεί ο ανταγωνιστής να αποκομίσει από το συγκεκριμένο πελάτη.

Μερικοί ισχυρίζονταν ότι το Internet θα αυξήσει αυτό το κόστος αφού ο κάθε χρήστης θα είναι εξοικειωμένος με τον τρόπο επαφής του με το σύστημα (User Interface) και δεν θα είναι διατεθειμένος να δαπανήσει χρόνο και κόπο για να βρει, να εγγραφεί και να εξοικειωθεί με ένα ανταγωνιστικό δικτυακό τόπο, ή στην περίπτωση των βιομηχανικών πελατών,

να αντικαταστήσει το δικό του σύστημα με ένα σύστημα κάποιου ανταγωνιστή που θα του απεικονίζει με διαφορετικό τρόπο στοιχεία που έχει συνηθίσει να βλέπει με ένα συγκεκριμένο τρόπο [1].

Επιπρόσθετα υπήρχε η πεποίθηση ότι από τη στιγμή που η διαδικασία του εμπορίου μέσα από το Internet επιτρέπει σε μια εταιρία να διατηρεί συγκεντρωμένη και συσσωρευτική γνώση για την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών της, η εταιρία θα είναι σε θέση να προσφέρει υπηρεσίες που να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του χρήστη, να προσφέρει μεγαλύτερη αγοραστική αξιοπιστία και να επιβαρύνει ελάχιστα τον πελάτη με άχρηστη για αυτόν πληροφόρηση, στοιχεία που ο πελάτης θα είναι απρόθυμος να στερηθεί. Όταν οι εμπειρογνώμονες και οι ερευνητές μιλάνε για «**Προβληματικότητα**» στους δικτυακούς τόπους, μιλάνε για το μεγάλο κόστος μετάβασης.

Αν δούμε όμως την πραγματικότητα θα δούμε ότι το κόστος μετάβασης είναι πολύ πιθανό να είναι μικρότερο στο Internet από αυτό που υπάρχει σε παραδοσιακού τύπου επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένου και προσεγγίσεις πληροφοριακών συστημάτων πρόσφατων γενεών, όπως EDI. Μια σειρά από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί για τους χρήστες του διαδικτύου έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι δεν διαβάζουν το περιεχόμενο του διαδικτύου με τον ίδιο τρόπο που διαβάζουν τα έντυπα. Οι χρήστες του διαδικτύου είναι πολύ ασταθείς. Αν χάσουν το ενδιαφέρον τους για το προϊόν που πουλάει κάποιο ηλεκτρονικό κατάστημα, είναι εύκολο να σταματήσουν να είναι πελάτες αυτού του καταστήματος και κατά συνέπεια να αντικαταστήσουν το προϊόν που χρησιμοποιούσαν με κάποιο άλλο ανταγωνιστικό. Μάλιστα λέγεται ότι ο χρόνος στο διαδίκτυο κινείται επτά φορές γρηγορότερα, το ίδιο συμβαίνει και με τη διάρκεια της προσήλωσης, η οποία είναι επτά φορές μικρότερη. Στο Internet, οι αγοραστές μπορούν να μεταβούν από έναν προμηθευτή σε έναν άλλο εύκολα και γρήγορα με το πάτημα μερικές φορές του ποντικιού του υπολογιστή τους και με την πληρωμή μιας σχετικά μικρή συνδρομής. Ακόμη μέσα από το διαδίκτυο η προϊόντική περιγραφή καθώς και η πλοήγηση σε

κάθε ηλεκτρονικό κατάστημα θα πρέπει να είναι γρήγορη, λιτή και κατανοητή.

Αν ο πελάτης του ηλεκτρονικού καταστήματος χρειαστεί να αλλάξει οθόνη, είτε κυλώντας προς τα κάτω είτε κάνοντας κλικ, αυτό του δίνει μια καλή δικαιολογία να επιλέξει μια άλλη ιστοσελίδα ή ένα άλλο ηλεκτρονικό κατάστημα το οποίο μπορεί να έχει ευκολότερο τρόπο πλοήγησης [1].

Οι νέες τεχνολογίες του διαδικτύου συστηματικά παρέχουν τη δυνατότητα για μείωση του κόστους μετάβασης ακόμη περισσότερο. Για παράδειγμα, εταιρίες, όπως η PayPal, δίνουν τη δυνατότητα, με τη χρήση των υπηρεσιών e-wallets, στο χρήστη να ψωνίζει από διαφορετικά ηλεκτρονικά καταστήματα χωρίς να χρειάζεται να εισάγει προσωπικά στοιχεία και αριθμούς πιστωτικών καρτών. Με αυτό τον τρόπο ο χρήστης πελάτης δεν είναι υποχρεωμένος να πληκτρολογεί το προφίλ του, κατά τη διάρκεια της πλοήγησης του, και έτσι έχει τη δυνατότητα ευέλικτα να μετακινείται από δικτυακό τόπο σε δικτυακό τόπο. Ακόμη μπορούμε να αναφέρουμε ότι εργαλεία ενοποίησης περιεχομένου, όπως η OnePage, δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να αποφεύγουν να επιστρέφουν σε δικτυακούς τόπους για να μαζεύουν πληροφορία που τους επιτρέπει να δημιουργούν Web σελίδες προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις τους, και να μπορούν με δυναμικό τρόπο να το κάνουν αυτό από πολλούς δικτυακούς κόμβους ταυτόχρονα. Τέλος η μεγάλη διάδοση της απεικονιστικής γλώσσας XML δίνει τη δυνατότητα στις εταιρίες να απελευθερωθούν από την ανάγκη αλλαγής συστημάτων παραγγελιοληψίας, προμηθειών, και συστημάτων Logistics κάθε φορά που άλλαζαν κάποιο από τα στοιχεία της αλυσίδας αξίας τους.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται κατανοητό και φανερό ότι η επιτυχία αυτού που θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί πρώτος σε ένα χώρο και / ή αυτού που θα μπορούσε να παράγει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία πρώτος δεν είναι δεδομένη και οριστική. Δυστυχώς δεν αρκεί μόνο η πρώτη κίνηση αλλά απαιτείται και η θωράκιση της με τρόπο που να διασφαλίζει τη συνέχεια.

2.4.3 Επιτυχία από συμμετοχή σε Επιχειρηματικά Δίκτυα

Το Internet καλλιέργησε προσδοκίες εξαιτίας ενός ακόμη «μύθου». Σύμφωνα με αυτό το Internet θα αναδείκνυε φαινόμενα δικτύων επιχειρήσεων (*Network Effects*) όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα αποκτούσαν αξία όσο περισσότεροι χρήστες τα χρησιμοποιούν.

Πολλές εταιρίες που ανέπτυσαν εφαρμογές για το Internet, όπως ηλεκτρονικής μετάδοσης μηνυμάτων (email), δημοπρασιών (auctions), πίνακες ανάρτησης μηνυμάτων πραγματικού χρόνου (on-line message boards) και χώρων συζητήσεων (*chat rooms*), προσπάθησαν να κάνουν χρήση των φαινομένων δικτύου. Προσπάθησαν, δηλαδή να στήσουν τις εφαρμογές τους με τρόπο που να μπορούν να επωφεληθούν οικονομικά από τα «φαινόμενα δικτύων», και να μπορούν να ιχνηλατήσουν τα σημεία ανάμειξης τους ώστε να καταδείξουν την αξία τους στο σύνολο της αλυσίδας. Επικράτησε η άποψη ότι όπου τα «φαινόμενα δικτύων» είναι σημαντικά, είναι σε θέση να δημιουργήσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας, και να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου στην αγορά άλλων παικτών. Αυτό αποτέλεσε το επιχείρημα της άποψης ότι θα οδηγούμασταν σε τελική επικράτηση μιας ή δύο εταιριών κυρίαρχων του κλάδου.

Είναι αλήθεια ότι υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στην παρελθούσα και την σημερινή κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία: η παλιά βιομηχανική οικονομία στηρίζονταν στις οικονομίες κλίμακας ενώ η νέα οικονομία των πληροφοριών στηρίζεται σε κάποιο βαθμό στα οικονομικά των δικτύων. Κυρίαρχες έννοιες είναι αυτές της θετικής ανάδρασης, όπου κάνει τους ισχυρούς της αγοράς ισχυρότερους και της αρνητικής ανάδρασης, με τα αντίθετα ακριβώς αποτελέσματα. Παράδειγμα για να φανεί η σημαντικότητα των εννοιών που παρατίθενται παραπάνω είναι αυτό της Apple Computer η οποία προσπαθεί να αντιδράσει στη θετική ανάδραση που έχει δημιουργηθεί για το σύστημα της Intel και της Microsoft. Με την αύξηση του μεριδίου αγοράς των υπολογιστών «Wintel», οι χρήστες αντιμετώπιζαν όλο και πιο ευνοϊκά τα συστήματα αυτά και θέλανε να είναι μέλη του

δικτύου, να ανταλλάσσουν δεδομένα, πληροφορίες, να χρησιμοποιούν τις ίδιες εφαρμογές κ.λ.π.[1]

Η θετική ανάδραση δεν πρέπει να συγχέεται με την ανάπτυξη. Αν μια τεχνολογία γνωρίσει πολύ μεγάλη επιτυχία, όπως έγινε με το διαδίκτυο, η θετική ανάδραση ισοδυναμεί με αλματώδη ανάπτυξη. Η χρήση κοινών προτύπων για τους ηλεκτρονικούς καταλόγους, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τις ομάδες συζητήσεων (discussion groups), τον τρόπο αγοράς προϊόντων, δημιούργησαν τεράστια ζήτηση για εφαρμογές δικτύου, απάλειψαν το πλεονέκτημα να είναι κανείς μεγαλύτερος παίχτης από τους υπόλοιπους και βοήθησε να εισέλθουν στην αγορά χιλιάδες άλλοι μικρότεροι παίχτες. Η ύπαρξη των δικτυακών φαινομένων επηρέασε θετικά όσους θέλησαν να δραστηριοποιηθούν στο χώρο του Internet, ενώ επηρέασε και θα επηρεάσει αρνητικά αποτρέποντας τις επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να προσφέρουν δικά τους πρότυπα διαφορετικά από αυτά του Internet [1].

Η ελευθερία που μπορεί να δώσει το Internet, με τα πρωτόκολλα, τους διάφορους κανονισμούς (standards) και την ευκολία πλοήγησης, καθιστά εξαιρετικά δύσκολο για μια εταιρία να δημιουργήσει και να καρπωθεί τα θετικά στοιχεία που μπορεί να επιφέρουν τα «φαινόμενα δικτύων». Για παράδειγμα η εταιρία America Online που κατάφερε να διευρύνει τα όρια γύρω από τη δικτυακή της κοινότητα αποτελεί μια εξαίρεση και όχι το κανόνα για αυτές τις περιπτώσεις. Και αν ακόμη υποθέσουμε ότι μια εταιρία είναι αρκετά τυχερή και ικανή να ελέγξει κάποιο «φαινόμενο δικτύου», αυτό χάνει μεγάλο μέρος από την αξία του μόλις ο αριθμός των χρηστών πέσει κάτω από μια κρίσιμη μάζα.

Επιπλέον μπορούμε να επισημάνουμε ότι τα αποτελέσματα από την ύπαρξη «φαινομένων δικτύων» υπόκεινται σε ένα κανόνα που έχει σαν συνέπεια να περιορίζονται από μόνα τους όσο αυτά διογκώνονται. Σύμφωνα με αυτό τον κανόνα ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αρχικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες του καταναλωτή. Σε αυτό το στάδιο η εξάπλωση του εξαρτάται από τα «φαινόμενα δικτύων» και τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται

εξαιτίας της αυξημένης ζήτησης. Όσο όμως η διείσδυση του προϊόντος αυξάνει στο καταναλωτικό κοινό τόσο υπάρχει μικρότερη πιθανότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του κοινού που δεν το χρησιμοποιεί, δίνοντας τη δυνατότητα στους ανταγωνιστές να προσφέρουν κάτι το διαφορετικό. Σε αυτό ακριβώς το σημείο το «φαινόμενο δικτύου» δεν έχει καμία επιπλέον δυνατότητα και παύει να υπάρχει. Ακόμη η υπερπροσφορά κάποιων προϊόντων ή υπηρεσιών έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας λόγω προσφοράς οι οποίες όμως περιορίζονται όταν η προσφορά περάσει πάνω από ένα συγκεκριμένο όριο, εξαιτίας οργανωτικών και διοικητικών προβλημάτων.

Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε ότι για να δημιουργηθεί το «φαινόμενο δικτύου» απαιτείται μεγάλη επένδυση η οποία μερικές φορές είναι αμφιβόλου αποτελέσματος και που μπορεί να αντισταθμίσει μέρος από τα μελλοντικά προσδοκώμενα οφέλη. Είναι συγγενής έννοια με την καμπύλη εμπειρίας, που και αυτή υπερεκτιμήθηκε ως προς τα οφέλη κόστους που μπορεί να προσδώσει σε μια επιχείρηση.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η υπερεκτίμηση του «φαινομένου δικτύου» σαν στρατηγική θεώρηση είναι ικανή να προκαλέσει περισσότερα προβλήματα από τα θετικά τα οποία μπορεί να επιφέρει.

2.4.4 «Συνεργατικότητα» η Άνοιξη για κάθε Κλάδο

Ένας άλλος «μύθος» που δημιούργησε μεγάλες προσδοκίες σχετικά με τη χρήση του Internet είναι αυτός της **«Συνεργατικότητας» (Partnering)**. Σύμφωνα με αυτόν *η υιοθέτηση των τεχνολογιών Internet θα έδινε τη δυνατότητα σε διάφορους κλάδους να βελτιώσουν την οικονομική τους κατάσταση μέσα από τη χρήση της «Συνεργατικότητας» η οποία αποτελεί μια win-win σχέση μεταξύ των εταιριών που την υιοθετούν.*

Η «Συνεργατικότητα» είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία διάφορες επιχειρήσεις από ένα κλάδο, ακόμη και ανταγωνιστικές, είναι δυνατόν να συνεργαστούν με στόχο να επιταχυνθεί και να ενισχυθεί η ανάπτυξη του κλάδου στον οποίο συμμετέχουν, αποφεύγοντας το στενόμυαλο και καταστροφικό ανταγωνισμό. Η «Συνεργατικότητα» έχει δύο μορφές αυτή της **«Συμπληρωματικής Συνεργατικότητας»** και τη **«Συνεργατικότητα Εξωτερικής Ανάθεσης»**.

Όταν αναφέρουμε το όρο **«Συμπληρωματική Συνεργατικότητα» (Complements)** αναφερόμαστε σε προϊόντα τα οποία για να τα χρησιμοποιήσει ένας πελάτης χρειάζεται και το συμπλήρωμά τους. Το ένα προϊόν είναι αναπόσπαστο κομμάτι του άλλου. Το λογισμικό, για παράδειγμα, είναι το συμπλήρωμα για τους υπολογιστές. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο τα συμπληρωματικά προϊόντα έχουν εξαπλωθεί εξαιτίας του γεγονότος ότι οι εταιρίες ψάχνουν να προσφέρουν μεγαλύτερο εύρος προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφορίας.

Αυτή όμως η προσέγγιση δείχνει μη ολοκληρωμένη άποψη για το ρόλο των «συμπληρωμάτων» (complements) στον ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά. Τα «συμπληρώματα» είναι συχνά σημαντικά στην ανάπτυξη της αγοράς, για παράδειγμα οι εφαρμογές των φύλλων εργασίας έδωσαν ώθηση στην εξάπλωση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, αλλά δεν είχαν άμεση σχέση με την κερδοφορία της αγοράς των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ενώ ένα κοντινό συμπλήρωμα ενός προϊόντος μειώνει την δυνατότητα για κερδοφορία, μπορεί από την άλλη να επιφέρει είτε θετική είτε αρνητική επιρροή. Τα συμπληρωματικά προϊόντα επηρεάζουν, την κερδοφορία της αγοράς έμμεσα από την επιρροή τους πάνω στις πέντε δυνάμεις του κλάδου. Αν για παράδειγμα ένα συμπληρωματικό προϊόν αυξάνει το κόστος μεταπήδησης για τα προϊόντα που σχετίζονται με αυτό, τότε μπορούμε να πούμε ότι το προϊόν αυτό αυξάνει την κερδοφορία. Αλλά αν ένα συμπληρωματικό προϊόν εργάζεται για να εδραιωθεί στην αγορά η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, όπως έκανε το λειτουργικό της Microsoft στους προσωπικούς

υπολογιστές, μπορεί να αυξήσει τον ανταγωνισμό και να πιέσει την κερδοφορία.

Με το Internet, η μεγάλη εξάπλωση της συνεργασίας με παραγωγούς συμπληρωματικών προϊόντων είναι το ίδιο πιθανό να δημιουργηθούν φαινόμενα βιασμού της δομής της αγοράς όσο και να δημιουργήσει και φαινόμενα που θα βελτιώσουν την δομή της. Όσο η συνεργασία αναπτύσσεται, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν όσο γίνεται καλύτερα τις συνεργαζόμενες εταιρίες, με αποτέλεσμα να παρασύρονται από την προσπάθεια να ικανοποιήσουν τους στόχους των συνεργατών τους και να μην είναι σε θέση να εστιάσουν στους δικούς τους στρατηγικούς στόχους. Αυτό το φαινόμενο έχει σαν συνέπεια πολλές επιχειρήσεις να μοιάζουν όλο και περισσότερο ως προς τους στόχους που θέλουν να επιτύχουν, είναι αναγκασμένες να ισορροπούν ανάμεσα στους πολλούς και αντικρουόμενους στόχους των συνεταίρων τους, ενώ ταυτόχρονα εκπαιδεύονται για την επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται, πράγμα που αυξάνει την ανταγωνιστικότητα. Η Ανταγωνιστικότητα συνήθως αποτελεί παράγοντα αστάθειας, και από τη στιγμή που οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων μπορούν να είναι εν δυνάμει ανταγωνιστές ή απειλή για είσοδο νέων παικτών στην αγορά αυξάνει.

Στο πλαίσιο της «Συνεργατικότητας», ένας άλλος όρος που δημιούργησε και αυτός μεγάλες προσδοκίες είναι η **«Συνεργατικότητα Εξωτερικής Ανάθεσης» (outsourcing)**. Σύμφωνα με αυτό, οι επιχειρήσεις μπορούν να εκχωρούν μέρος από τις λειτουργίες τους σε εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες. Με αυτό τον τρόπο οι εταιρικές λειτουργίες μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές και να υλοποιηθούν με μικρότερο κόστος για τις επιχειρήσεις.

Οι τεχνολογίες του Internet έδωσαν ώθηση στην «Εξωτερική Ανάθεση» λειτουργιών ή υποπροϊόντων και έκαναν για τις εταιρίες ευκολότερη την δυνατότητα συντονισμού με του προμηθευτές τους, δίνοντας μεγάλη εξάπλωση στην έννοια την «εικονικής εταιρίας» (Virtual Enterprise), μιας

επιχείρησης που δημιουργείται από προϊόντα που αγοράζονται, από εξαρτήματα και από υπηρεσίες. Ενώ το outsourcing, όπως είπαμε και παραπάνω, μπορεί να μειώσει τα κόστη από την συνύπαρξη και μπορεί να βελτιώσει την ευελιξία, έχει και αρνητικές διαστάσεις όταν μπαίνει σε εφαρμογή με ανεξέλεγκτο τρόπο.

Όσο οι ανταγωνίστριες εταιρίες απευθύνονται στους ίδιους πωλητές, τόσο τα προϊόντα ή / και οι υπηρεσίες που αγοράζονται και αποτελούν τροφοδότες για άλλα γίνονται περισσότερο ομογενοποιημένα. Τελικά οι ανταγωνίστριες εταιρίες καταλήγουν να δημιουργούν το ίδιο προϊόν με αποτέλεσμα να προκαλείται διάβρωση στην διαφορετικότητα της εταιρίας. Σε αυτή την περίπτωση η διαφοροποίηση μπορεί να έλθει είτε με την εστίαση σε διαφορετικό πελατειακό κομμάτι (πράγμα που σημαίνει την ύπαρξη μιας κάποιας στρατηγικής) είτε με την εστίαση στη μείωση των τιμών. Πως είναι δυνατόν μια επιχείρηση να γίνει ηγέτιδα κόστους σε μια αγορά που όλοι οι ανταγωνιστές παράγουν με τον ίδιο τρόπο τα ίδια προϊόντα;

Η μέθοδος του "Outsourcing" συνήθως μειώνει τα εμπόδια εισόδου γιατί οι εταιρίες που θέλουν να εισαχθούν στην αγορά χρειάζονται μόνο να βρουν τις εταιρίες από τις οποίες θα αγοράσουν τις πρώτες ύλες και όχι να φτιάξουν την δική τους εταιρία με τις δικές τους δυνάμεις και το δικό τους τρόπο. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις, με τη μέθοδο του "Outsourcing" χάνουν τον έλεγχο από πολύ σημαντικές λειτουργίες τους, και ακόμη χάνουν σημαντική εμπειρία από διάφορα συστατικά, και υπηρεσίες που περνούν στον έλεγχο και στα χέρια των προμηθευτών τους. Αυτό έχει όμως άμεση συνέπεια την μεγαλύτερη εξάρτηση των επιχειρήσεων από τους προμηθευτές τους με αποτέλεσμα να αυξάνεται οι δυνάμη τους στο απώτερο μέλλον.

2.4.5 Δημιουργία ή Αγορά εταιρίας «dot-com»

Ένας άλλος «μύθος» που δημιούργησε παραπλανητικά σήματα στην αγορά ήταν αυτός που υπαγόρευε, στις ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις, την αγορά ή τη δημιουργία μιας εταιρίας dot.com ως το μόνο τρόπο εισαγωγής τους στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

Η θεώρηση αυτή έχει τις ρίζες της στις εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις από την εισαγωγή του Internet στις διαδικασίες τους. Αυτές οι προκλήσεις, για τις καλά εγκατεστημένες εταιρίες, φάνηκε ότι ήταν δύσκολο να υλοποιηθούν και να αξιοποιηθούν μέσα από τις υπάρχουσες δομές και λειτουργίες. Για παράδειγμα είναι δύσκολο για μια μεγάλη επιχείρηση να υλοποιήσει ένα εσωτερικό πληροφοριακό έργο, τεχνικά σωστά, στην ώρα του και μέσα στον προϋπολογισμό που έχει προγραμματιστεί, λόγω δυσκολιών που προέρχονται από τον παραδοσιακό τρόπο εσωτερικής οργάνωσης. Είναι δύσκολο για μια ήδη εγκατεστημένη επιχείρηση να προσελκύσει άτομα με πληροφορικό γνωστικό υπόβαθρο και να δημιουργήσει στο ήδη υπάρχον προσωπικό κίνητρα για να δοθεί η πέπουσα σημασία στην στρατηγική γύρω από τη χρήση του Internet. Με δεδομένες τις προαναφερθείσες δυσκαμψίες, είχε δημιουργηθεί η πεποίθηση ότι μόνο αν δημιουργηθεί ξεχωριστή εταιρία πληροφορικής (spin-off) ή αν εξαγοραστεί μια εταιρία dot.com υπάρχει πιθανότητα εισόδου, για εγκατεστημένες επιχειρήσεις στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Οι λεγόμενες spin-off εταιρίες είναι ένα καλό μονοπάτι προκειμένου να μην υπάρξει μεγάλη αντίσταση στην προσπάθεια μιας εταιρίας να ενταχθεί στον ηλεκτρονικό τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεν είναι ανάγκη να γίνουν μεγάλες προσαρμογές, δεν είναι απαραίτητη η εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων στη χρήση των τεχνολογιών του Internet. Όμως τέτοιες κινήσεις δεν ενοποιούν τις λειτουργίες της κυρίως επιχείρησης με την ηλεκτρονική εκδοχή τους και υπάρχει αδυναμία εκμετάλλευσης των συνεργιών που μπορούν να προκύψουν από αυτές. Έτσι είναι σχεδόν σίγουρο ότι η

δημιουργία μιας εταιρίας spin-off δεν θα προσδώσει καμία ουσιαστική αξία στους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας για είσοδό της στο χώρο του διαδικτύου. Αναφερόμαστε σε μια άλλη κατάσταση η οποία όμως δεν έχει άμεση σχέση με την επιχείρηση που δημιουργεί ή αγοράζει την νέα εταιρία πληροφορικής.

3. Κεφάλαιο 3^ο : Στρατηγική: Λάθος και Σωστή Αντίληψη

3.1 *Εισαγωγή*

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκε το περιβάλλον και οι αλλαγές που επέρχονται από την εφαρμογή των τεχνολογιών του Internet στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Περιγράφηκαν τα παραπλανητικά σήματα της αγοράς και οι μύθοι που παρέσυραν τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους. Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται οι συνέπειες από όλες τις αλλαγές που επήλθαν στην αγορά, από τα παραπλανητικά σήματα που δημιουργήθηκαν και την απουσία - έλλειψη - της στρατηγικής. Τέλος αφού ξεκαθαρίζεται η «Λειτουργική Αποτελεσματικότητα» ότι είναι διαφορετική από τη στρατηγική, παρατίθεται και ο ορισμός της στρατηγικής.

3.2 *Οι Συνέπειες της υπερτίμησης των δυνατοτήτων των τεχνολογιών του Internet στις επιχειρήσεις*

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάσαμε τα παραπλανητικά σήματα που δημιούργησαν υπερβολική προσδοκία για τις δυνατότητες της χρήσης του Internet από τις επιχειρήσεις. Η υπερβολική αισιοδοξία ώθησε τις περισσότερες από τις επιχειρήσεις (τόσο αυτές της «Νέας Οικονομίας» (dot-com's) όσο και τις καλά εγκατεστημένες επιχειρήσεις της αγοράς), στην αναζήτηση τρόπων αξιοποίησης όλων των ευκαιριών και των δυνατοτήτων που τους έδινε ή θα τους έδινε η χρήση και δραστηριοποίηση στο χώρο του Internet. Η αναζήτηση των νέων ευκαιριών σε ένα νέο περιβάλλον ήταν μια διαδικασία που συνέβη σε σύντομο χρονικό διάστημα με αποτέλεσμα η πιθανότητα να χαθεί πολύτιμος χρόνος φάνταζε ως ενδεχόμενο που όλες οι εταιρίες ήθελαν να το αποφύγουν, ενώ ταυτόχρονα επιθυμούσαν να εκμεταλλευτούν στο μέγιστο δυνατό κάθε ευκαιρία που φάνταζε ελκυστική. Μια τέτοια κατάσταση είναι σχεδόν βέβαιο ότι οδήγησε πολλές επιχειρήσεις

να χάσουν τον προσανατολισμό που είχαν ή ήθελαν να έχουν. Οι επιχειρήσεις ισχυρίζονταν ότι βρίσκονται σε ένα χώρο ο οποίος τις αναγκάζει να μετεξελίσσονται συνεχώς και με μεγάλη ταχύτητα, ότι ένας δυναμικός οργανισμός όπως η επιχείρηση θα πρέπει να ορίζει τον εαυτό της κάθε φορά που συμβαίνει μια μεγάλη εξέλιξη (όπως αυτή της χρήσης και διάδοσης των τεχνολογιών του Internet). Αυτό το επιχείρημα αποκτούσε μεγαλύτερη ισχύ αν θυμηθούμε τα λόγια του Bill Gates², **«Έχουμε κάνει καλή δουλειά, αλλά πολύ γρήγορα όλα αυτά τα προϊόντα θα θεωρούνται ξεπερασμένα... Δεν μπορώ να πω με ακρίβεια σε πόσα χρόνια ακριβώς, αλλά το τέλος μας είναι προδιαγεγραμμένο».**

Μερικά ανώτερα διοικητικά στελέχη παρασύρθηκαν, βλέποντας στην αγορά να συμβαίνουν κοσμογονικές ζυμώσεις. Πίστευαν ότι το μόνο πράγμα που έπρεπε να κάνουν ήταν να θέσουν σε εφαρμογή ταχύτατα κάθε τι που έβλεπαν και αντιλαμβάνονταν. Ακόμη προσπαθούσαν να σκεφτούν και να δημιουργήσουν νέες ιδέες, οι οποίες όμως τις περισσότερες φορές ήταν άσχετες με την επιχειρηματική δράση των επιχειρήσεων στις οποίες ήταν ή είναι μέλη. Ξεχνούσαν/ ξεχνούν ότι αν δεν έχουν μια «κατεύθυνση», αν δεν έχουν κάτι το διαφορετικό είναι αδύνατο να πετύχουν. Τίποτε δεν μπορεί να γίνει αν δεν υπάρχει ισορροπία μεταξύ των αλλαγών και της συνέχειας της εταιρίας.

Για όλους τους παραπάνω λόγους οι επιχειρήσεις θεώρησαν ότι έπρεπε να απαλλαχθούν από κάθε κληρονομιά που είχαν από την «Παραδοσιακή Οικονομία» την οποία θεωρούσαν στατική, άκαμπτη, και μη ικανή να τους βοηθήσει μέσα στο νέο περιβάλλον που έβλεπαν να δημιουργείται.

Η «Στρατηγική» είναι κληρονομιά της «Παραδοσιακής Οικονομίας» όπου οι επιχειρήσεις είχαν παρεξηγήσει, θεωρώντας την ανασταλτικό και επιβραδυντικό παράγοντα για την πρόοδο της επιχείρησής τους. Χαρακτηριστική ήταν η άποψη ότι «Πως είναι δυνατόν να ακολουθήσει μια επιχείρηση κάτι το οποίο θα έχει ξεπεραστεί πριν ακόμη εφαρμοστεί;». Ακριβώς αυτό είναι το στοιχείο που δείχνει ότι οι εταιρίες δεν είχαν σαφή

² Forces Greatest Business Stories of All Time

εικόνα για το τι είναι στρατηγική και πως να την εφαρμόσουν. Δεν ήταν σε θέση να κατανοήσουν τις ευεργετικές συνέπειες που μπορούσε να έχει η εφαρμογή της στρατηγικής στη πορεία που χάραζαν και τη δυνατότητα που τους έδινε να αποφύγουν τυχών παγίδες που θα έβρισκαν μπροστά τους.

3.3 Συνέπειες από την απουσία Στρατηγικής στην Αγορά

Ίσως ο καλύτερος τρόπος για να δούμε την απουσία στρατηγικής στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στο Internet είναι να μελετήσουμε με προσοχή τι έγινε στην αγορά τα τελευταία 3-4 χρόνια. Οι περισσότερες από τις καινοτόμες εταιρίες του Internet, είτε είναι ήδη εγκαταστημένες εταιρίες είτε dot-coms, την προηγούμενη 3 αιτία, ανταγωνίζονταν με τρόπο που παραβίαζαν σχεδόν κάθε έννοια «καλής στρατηγικής». Αντί να ενδιαφέρονται για την κερδοφορία, οι εταιρίες αυτές κοίταζαν πως θα μεγιστοποιήσουν τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς με κάθε κόστος και χωρίς να δημιουργούν εμπόδια στους πελάτες τους, μέσα από μεγάλες εκπτώσεις, από ξεπούλημα, από προώθηση, από κανάλια δημιουργίας κινήτρων και μέσα από διαφήμιση. Πίστευαν ότι με αυτό τον τρόπο επένδυναν στο μέλλον. Είναι δυνατόν όμως μια επιχείρηση να επιβιώσει και να ελκύσει το ενδιαφέρον χωρίς κερδοφορία; Και αν τα καταφέρει για πόσο καιρό μπορεί να συμβαίνει αυτό; Ακόμη αντί να ενδιαφέρονται για την πραγματική αξία του προϊόντος που θα προσέλκυε χρήματα από τον πελάτη και τον τρόπο που θα καταφέρουν να την ενδυναμώσουν, προσπάθησαν να κερδίσουν από έμμεσα έσοδα από πηγές όπως διαφήμιση, και επισκεψιμότητα που θα είχαν οι δικτυακοί τους τόποι από άλλους εμπορικούς συνεργάτες. Αντί να προσπαθήσουν να εγκαταστήσουν μια ανταλλακτική σχέση με συνεργάτες και ανταγωνιστές, που θα τους έδινε αξία, σπείσανε να προσφέρουν κάθε αντιλαμβανόμενο προϊόν, υπηρεσία και τύπο πληροφορίας, γεγονός που μείωσε την αξία των επιχειρήσεων.

Επιπλέον αντί να προσπαθούν να χτίσουν την αλυσίδα αξίας τους με τρόπο μοναδικό, αντιγράφανε όλες τις δραστηριότητες του ανταγωνιστή. Αντί να

κοιτάνε να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μηχανισμούς ελέγχου πάνω σε ιδιόκτητα περιουσιακά στοιχεία και κανάλια μάρκετινγκ, μπήκαν σε μια λογική του κυνηγιού της συνεργασίας, της προσπάθειας σύναψης σχέσεων με εξωτερικούς συνεργάτες που θα αναλάμβαναν να υλοποιήσουν έργα με αποτέλεσμα να διαβρώνουν την διαφορετικότητα και τη μοναδικότητα τους και να ενισχύουν την ομογενοποίηση και κατά επέκταση την αφομοίωση τους από τον ανταγωνισμό. Ενώ υπάρχουν εταιρίες που απέφυγαν να κάνουν τέτοια λάθη δεν παύουν να αποτελούν εξαίρεση του κανόνα που επικράτησε. Η ανυπαρξία στρατηγικής και άγνοια για το τι είναι και τι μπορεί να προσφέρει η στρατηγική, έκανε πολλές εταιρίες να υποτιμήσουν την δομή της αγοράς μέσα στην οποία κινούταν, να επιχειρήσουν επίσπευση της σύγκλισης και έτσι να μειώσουν την πιθανότητα τους ή των άλλων για να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ύπαρξη μηδενιστικού τρόπου ανταγωνισμού είχε σαν αποτέλεσμα να μπερδέσουν οι εταιρίες την απόκτηση πελατών με το χτίσιμο της κερδοφορίας και ακόμη χειρότερα οι εταιρίες να θεωρήσουν ότι η τιμή είναι η μόνη μεταβλητή του ανταγωνισμού. Οι εταιρίες αντί να προσπαθήσουν να εκμεταλλευθούν τις δυνατότητες που παρέχει το Internet για αξιοπιστία, σωστή υπηρεσία, εξειδίκευση, προσαρμογή στον πελάτη και άλλες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας που μπορούν να δικαιολογήσουν ελκυστικές τιμές, αναλώθηκαν σε έναν αγώνα δρόμου με σκοπό την πίεση προς τα κάτω των τιμών. Όταν ο αγώνας πέσει σε αυτό το επίπεδο είναι σχεδόν αδύνατο να επιστρέψει σε επίπεδο ανταγωνιστικών και συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

Οι εταιρίες αντί να σκέφτονται με όρους, στρατηγικής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όρους της παραδοσιακής αγοράς, ασχολούνταν με το πώς θα φτιάξουν «επιχειρηματικά μοντέλα». Η δημιουργία εσόδων δεν βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με τη δημιουργία οικονομικής αξίας και κανένα «επιχειρηματικό μοντέλο» δεν είναι σε θέση ανεξάρτητα με τη δομή της αγοράς να το επιτύχει. Οι όροι «e-business» και «e-strategy» αποδείχθηκαν εξαιρετικά προβληματικοί. Ταυτόχρονα η ενθάρρυνση των διοικήσεων να

βλέπουν το Internet ως μια λειτουργία απομονωμένη από τον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρξει ομοιομορφία στον ανταγωνισμό και αυτό με τη σειρά του είχε ως συνέπεια να μην μπορέσουν οι εταιρίες να αναβαθμίσουν την ύπαρξη του Internet στις ήδη δοκιμασμένες στρατηγικές και να το δέσουν με τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Ακόμα και οι καλά στημένες εταιρίες ξεχνώντας τον προορισμό τους σπεύσανε να υλοποιήσουν εφαρμογές Internet αντιγράφοντας υπηρεσίες και προσφορές των εταιριών dot-coms. Οι ηγέτες της αγοράς απώλεσαν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα αφού μπήκαν σε χώρους της αγοράς που δεν μπορούσαν να τους προσδώσουν διαφορετικότητα. Για παράδειγμα η εταιρία Merrill Lynch προσπάθησε να μιμηθεί τους ανταγωνιστές που παρείχαν χαμηλού κόστους πραγματικού χρόνου υπηρεσίες συναλλαγών και υποβάθμισε το πλεονέκτημα της που ήταν οι πολύ καλά εκπαιδευμένοι χρηματομεσίτες που διέθετε.

Όλα τα παραπάνω αναφέρθηκαν για να δείξουμε ότι με τον τρόπο που αντιμετωπίστηκε η στρατηγική και γενικότερα η χρήση των τεχνολογιών του Internet έδειξε ότι δεν υπήρχε καμία πιθανότητα επιτυχίας για τις επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τέτοιες μεθόδους. Στις επόμενες παραγράφους θα προσπαθήσουμε να ξεφύγουμε από την παράθεση των λαθών που έγιναν ή γίνονται και θα ορίσουμε / παρουσιάσουμε την έννοια της στρατηγικής ξεδιαλύνοντας τη λανθασμένη εντύπωση που υπήρχε και υπάρχει για την έννοια της στρατηγικής.

3.4 Στρατηγική δεν σημαίνει «Λειτουργική Αποτελεσματικότητα»

Αναφέραμε στην ενότητα που προηγήθηκε για την λανθασμένη εντύπωση που υπήρχε σχετικά με την έννοια της στρατηγικής. Όλες οι εταιρίες ισχυρίζονταν ότι προσπαθούσαν να χαράξουν τη δική τους μοναδική «Στρατηγική». Αυτή δεν ήταν τίποτε άλλο από μια προσπάθεια παραγωγής

υψηλότερης ποιότητας προϊόντων στη χαμηλότερη δυνατή τιμή σε σχέση με τον ανταγωνισμό ή ενοποίησης μερικών λειτουργιών τους προκειμένου να έχουν μειωμένο κόστος παραγωγής. Το λάθος τους ήταν ότι μπερδεύαν τον όρο «**Λειτουργική Αποτελεσματικότητα**» (**Operational Effectiveness**) με τη «**Στρατηγική**». Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε τον όρο της «Λειτουργικής Αποτελεσματικότητας» και να διερευνήσουμε τα λάθη στα οποία οδηγήθηκαν οι επιχειρήσεις εξαιτίας της υιοθέτησης της.

«Λειτουργική Αποτελεσματικότητα» σημαίνει να μπορεί η εταιρία να υλοποιεί τις λειτουργίες της αποτελεσματικά και αποδοτικά. **«Κάνε ότι κάνει και ο ανταγωνιστής σου αλλά κάνε το καλύτερα»**. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα μπορεί να πάρει πολλές μορφές όπως **καλύτερη τεχνολογία, καλύτερο τρόπο εισαγωγής δεδομένων, καλύτερα εκπαιδευμένων ανθρώπων, ή καλύτερη διοικητική δομή**. Μπορεί να είναι η τοποθέτηση στην αγορά, κάνοντας πράγματα διαφορετικά από τους ανταγωνιστές με τρόπο που να αποκτά αξία ο πελάτης. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί ως προσφορά στον καταναλωτή διαφορετικού συνόλου χαρακτηριστικών, διαφορετικό σύνολο υπηρεσιών, ή διαφορετική συμφωνία και τρόπο υλοποίησης των υπηρεσιών Logistics (παραγγελιοληψία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή).

Οι τεχνολογίες του Internet είναι κοινά αποδεκτό, ότι αποτελούν τα πιο δυνατά εργαλεία που είναι διαθέσιμα σήμερα για την επαύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Με την διευκόλυνση και την επιτάχυνση τις ανταλλαγής πληροφοριών πραγματικού χρόνου, το Internet επιτρέπει πολλαπλές βελτιώσεις πάνω στην *αλυσίδα αξία*, σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα επειδή το Internet αποτελεί μια ανοιχτή σχετικά πλατφόρμα με κοινούς κανόνες λειτουργίας επιτρέπει στις εταιρίες να κερδίζουν από τα οφέλη του χωρίς να είναι αναγκασμένες να κάνουν μεγάλες επενδύσεις για αγορά και συντήρηση των πληροφοριακών συστημάτων, όπως συνέβαινε στο παρελθόν.

Πρέπει εδώ να πούμε ότι η βελτίωση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης δεν σημαίνει ότι προσδίδει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. **«Οι εταιρίες μπορούν να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν είναι σε θέση να επιτύχουν και να διατηρήσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα σε υψηλότερα επίπεδα από τους ανταγωνιστές τους».** Αυτό αποτελεί δύσκολο εγχείρημα ακόμη και κάτω από τις καλύτερες προϋποθέσεις αφού όταν μια εταιρία επιτυγχάνει να εγκαταστήσει κάποια καλύτερη πρακτική αμέσως ο ανταγωνιστής, έχει την τάση, να θέλει να την μιμηθεί ταχύτατα. Οι καλύτερες πρακτικές οδηγούν τελικά σε ανταγωνιστική σύγκλιση αφού όλες σχεδόν οι εταιρίες επιχειρούν με ίδιες ενέργειες να επιτύχουν παρόμοια αποτελέσματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν υπάρχει η δυνατότητα από την πλευρά της επιχείρησης να κάνει δικές τις ξεχωριστές επιλογές. Όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τις καλύτερες πρακτικές, αυτό είναι θεμιτό και αναμενόμενο, όμως δεν αποτελεί, σε καμία περίπτωση, τη «Στρατηγική» της εταιρίας.

Οι επιχειρήσεις εστιάζοντας στη «Λειτουργική Αποτελεσματικότητα», φτάνουν στο τέλος να κάνουν ότι και ο ανταγωνιστής τους. Σε αυτή τη περίπτωση είναι δύσκολο ως αδύνατο μια επιχείρηση να ελπίζει στην επιτυχία. Είναι εξαιρετικά εγωιστικό μια επιχείρηση να έχει τη ψευδαίσθηση ότι είναι σε θέση να διανέμει το ίδιο προϊόν με τον ανταγωνιστή, και να το κάνει «καλύτερα» από αυτόν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Κάποια στιγμή, μια άλλη επιχείρηση θα το κάνει καλύτερα και τότε η αποτυχία είναι σχεδόν βέβαιη. Είναι εξαιρετικά επικίνδυνο για μια επιχείρηση να ποντάρει στην αστοχία του ανταγωνιστή. Η δυσκολία αυτό του εγχειρήματος καθίσταται ακόμη δυσκολότερη στη σημερινή εποχή όπου η διάχυση της πληροφορίας είναι μεγάλη και η ροή κεφαλαίων μπορεί να είναι ευκολότερη από το παρελθόν. Ακόμη είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η εστίαση στη «Λειτουργική Αποτελεσματικότητα» οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ομοιογένεια και την ομοιομορφία και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο πελάτης να μην είναι σε θέση να αντιληφθεί διαφορετικά οφέλη και έτσι είναι μοιραίο ο πελάτης να

αποφασίζει για τα προϊόντα που αγοράζει με μοναδικό κριτήριο την τιμή τους και όχι την αξία που του προσδίδουν.

3.5 Τι είναι η Στρατηγική;

Μέχρι αυτό το σημείο μελετήσαμε τις συνέπειες που επήλθαν στην αγορά εξαιτίας της μη καλής χρήσης του όρου στρατηγικής και διευκρινίσαμε τη διαφορά μεταξύ «**Στρατηγικής**» και «**Λειτουργικής Αποτελεσματικότητας**». Ας ξεκινήσουμε αντίστροφα και ας προσπαθήσουμε να ορίσουμε τι είναι στρατηγική και πως μια εταιρία μπορεί να αποκτήσει μοναδική θέση στην αγορά.

Είναι γνωστό ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν μέσα από τη «Στρατηγική» τον τρόπο με τον οποίο θα αποκτήσουν μια από τις πολλές και βιώσιμες θέσεις που είναι διαθέσιμες για αυτές στο κλάδο που δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, η ουσία της «Στρατηγικής» είναι να εντοπιστεί και να επιλεγεί η μία θέση που η κάθε επιχείρηση μπορεί να ισχυριστεί ότι την κατέχει και μπορεί να της προσφέρει τα επιδιωκόμενα οφέλη. Μια «Στρατηγική Θέση» δεν είναι τίποτε άλλο από το αποτέλεσμα των απαντήσεων που δίνει μια επιχείρηση στα παρακάτω τρία ερωτήματα: α) Σε **ΠΟΙΟΥΣ** πρέπει μια επιχείρηση να στοχεύει και να καταστήσει πελάτες της; β) Τι **ΠΡΟΪΟΝΤΑ** ή **ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ** πρέπει να προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες που έχει επιλέξει να στοχεύσει; γ) Ποια **ΤΙΜΗ** θα χρεωθεί ο κατάλληλος πελάτης για τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα αγοράσει δ) **ΠΩΣ** πρέπει να γίνει αυτό; Η στρατηγική περιλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με την πραγματοποίηση δύσκολων επιλογών ως προς τις εξής τέσσερις διαστάσεις: τους πελάτες στους οποίους θα στοχεύσει μια εταιρία και - εξίσου σημαντικό - τους πελάτες στους οποίους δεν θα στοχεύσει, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρει και εκείνα που δεν θα προσφέρει, τις τιμές και τα εναλλακτικά σενάρια που θα ακολουθήσει κατά την πώληση των προϊόντων / υπηρεσιών και, τέλος, τις ενέργειες που θα

κάνει για να πουλήσει το προϊόν που επέλεξε στον πελάτη που επέλεξε, καθώς και τις ενέργειες που δεν θα κάνει.

Τελικά, η «Στρατηγική» αφορά την πραγματοποίηση επιλογών, και μια εταιρία θα θεωρείται επιτυχημένη αν επιλέξει μια ξεχωριστή στρατηγική θέση, δηλαδή μια θέση που διαφέρει από εκείνες που έχουν επιλέξει οι ανταγωνιστές της. Η συνηθέστερη αιτία αποτυχίας μιας στρατηγικής είναι η αδυναμία πραγματοποίησης σαφών και συγκεκριμένων επιλογών σε σχέση με καθεμιά από τις τέσσερις διαστάσεις που έχουμε ήδη αναφέρει, στοιχείο που το είδαμε να έχει έντονο χαρακτήρα στις επιχειρήσεις που επιθυμούσαν να κάνουν χρήση των τεχνολογιών του Internet.

Η αξία των έξυπνων επιλογών με βάση τα ερωτήματα σε ποιους/ τι /πόσο / πώς, μπορεί ναδειχθεί με το παράδειγμα που παραθέτουμε στη συνέχεια. Η εταιρία Edward Jones δραστηριοποιείται στο χώρο των χρεογράφων. Αν και είναι μόνο τριακοστή τέταρτη από άποψη μεγέθους, είναι μια από τις πιο κερδοφόρες εταιρίες του κλάδου και μπορεί να υπερηφανεύεται ότι διαθέτει περισσότερους από 2.500 μετόχους, ενώ το 1981 είχε μόλις 8. Η εταιρία περνώντας από τρεις φάσεις εξέλιξης, σήμερα έχει κάνει σαφείς επιλογές όσο αφορά το σε ποιους στοχεύει, τι πουλάει, πόσο το πουλάει και πώς το κάνει αυτό. Συγκεκριμένα στο ερώτημα **«Σε ποιους πελάτες πρέπει να στοχεύσει;»** απάντησε στοχεύοντας σε μεμονωμένους μη θεσμικούς πελάτες, που κατοικούν σε περιοχές όπου «υπάρχει μια αίσθηση κοινότητας». Στο ερώτημα **«Τι προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει να προσφέρει;»** απάντησε προσφέροντας διαφανή, μακροπρόθεσμα προϊόντα όπως σημαντικές μετοχές και υψηλής αξιολόγησης ομόλογα, ενώ δεν διέθετε αβέβαιες αρχικές δημόσιες εγγραφές ή προθεσμιακές αγορές εμπορευμάτων. Τέλος στα ερωτήματα **«Πόσο να τιμολογήσει τις υπηρεσίες;»** και **«Πώς μπορεί να προσφέρει καλύτερα αυτές τις υπηρεσίες στους πελάτες που στόχευσε;»** απάντησε παίρνοντας την απόφαση να μην κατασκευάσει ποτέ δικά της προϊόντα, ενεργώντας μόνο ως έμπορος, αγοράζοντας μόνο από λίγους και αξιόπιστους προμηθευτές (όπως η Capital Research και η Morgan Stanley), λειτουργώντας γραφεία μ' ένα άτομο

προσωπικό (που βρίσκεται σε κάθε μικρή κοινότητα), διατηρώντας τη συνεταιριστική μορφή της εταιρίας και εστιάζοντας την προσοχή της στον τελικό πελάτη και όχι το χρηματιστή.

Στο παράδειγμα που μόλις παραθέσαμε, είδαμε ότι η επιτυχία της *Edward Jones* στηρίζεται στην επιτυχία της στην εξεύρεση και την εκμετάλλευση της μοναδικής στρατηγικής θέσης που απέκτησε στον κλάδο που δραστηριοποιούταν. Δεν προσπάθησε να μιμηθεί τις στρατηγικές θέσεις των ανταγωνιστών της, ούτε να γίνει καλύτερη από τους ανταγωνιστές της ανταγωνιζόμενη απευθείας με αυτούς. Αντίθετα δημιούργησε μοναδική θέση που της επέτρεψε να παίζει ένα εντελώς διαφορετικό παιχνίδι. Φυσικά, καμία θέση δεν μπορεί να είναι εντελώς διαφορετική από όλες τις άλλες, αλλά ο στόχος είναι να υπάρξει όσο το δυνατόν περισσότερη διαφοροποίηση και όχι να υπάρχει προσπάθεια μίμησης ανταγωνιστικών κινήσεων πράγμα που έγινε σε πολύ μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια από τις επιχειρήσεις που θέλησαν να αξιοποιήσουν τις τεχνολογίες του Internet. Αν και είναι σίγουρο ότι η επιτυχία στηρίζεται στην εκμετάλλευση μιας μοναδικής στρατηγικής θέσης, δυστυχώς καμία σχεδόν θέση δεν είναι δυνατόν να παραμείνει μοναδική ή ελκυστική για πάντα. Την τυχερή επιχείρηση που θα βρεθεί σε μια στρατηγικά ελκυστική θέση, θα τη μιμηθούν οι επιθετικοί ανταγωνιστές και θα την εκτοπίσουν αυτοί που θα είναι σε θέση να αναπτύξουν νέες βελτιωμένες θέσεις στην αγορά. Πάνω σε αυτή τη άποψη οι εταιρίες που θέλησαν να κάνουν χρήση των τεχνολογιών του Internet μάλλον θεώρησαν ότι οι νέες τεχνολογίες τους έδιναν την δυνατότητα για ταχύτατη και βελτιωμένη αντιγραφή αυτών των στρατηγικών θέσεων. Έδωσαν μεγάλη σημασία στο τι θα προσφέρουν αλλά δεν είχαν καταλάβει καλά σε ποιους θα το προσφέρουν και το χειρότερο δεν ήξεραν τον τρόπο που θα έπρεπε να το κάνουν. Ακόμη θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι προφανές ότι η χρήση των τεχνολογιών του Internet μπορούν να προσδώσουν από μόνες τους τη μοναδική στρατηγική θέση όπου και αν χρησιμοποιηθούν. Για αυτό όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και αυτές που είτε δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο χώρο του Internet είτε απλά

θέλουν να το εντάξουν στις λειτουργίες τους θα πρέπει να προσπαθήσουν να επιτύχουν τη μοναδική στρατηγική θέση στον κλάδο τους για να μπορέσουν μέσα από το (τα) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα προκύψει να καταφέρουν να επιβιώσουν.

4. Κεφάλαιο 4^ο : Σχεδιασμός Στρατηγικής και Υλοποίηση της

4.1 Εισαγωγή

Η συνειδητοποίηση της ανάγκης για χρήση της στρατηγικής είναι το πρώτο στάδιο το οποίο θα πρέπει να δει μια επιχείρηση που θέλει να δραστηριοποιηθεί στο χώρο του Internet. Αυτό από μόνο του δεν είναι ικανό για να επιφέρει τη σωστή χρησιμοποίηση της. Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν τη στρατηγική (επιχειρηματική δραστηριότητα, πελάτες, προϊόν, τιμή) και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να υλοποιηθούν στην πράξη. Στο τέλος διατυπώνεται ένας μεθοδολογικός τρόπος εισαγωγής μιας εταιρίας στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν.

4.2 Συστατικά Στοιχεία της Στρατηγικής - Τρόποι Επιλογής τους

Η στρατηγική θέση σε ένα κλάδο μπορεί να επέλθει είτε τυχαία είτε κατόπιν σκέψης και μελέτης πολλών παραμέτρων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας όσο και στο εξωτερικό. Παρόλο που μπορεί κάποιος, συνήθως αυτοί που είναι επιτυχημένοι, να ισχυρίζονται ότι γνωρίζουν τα συστατικά στοιχεία για τη δημιουργία μιας μοναδικής στρατηγικής θέσης σε ένα κλάδο, θα είναι λάθος να ισχυριστεί κάποιος ότι μπορεί να εγγυηθεί τον επιτυχή τρόπο επιλογής και αναλογίας αυτών των συστατικών για την κάθε επιχείρηση. Δυστυχώς, η εκ των πρότερων γνώση του ακριβή τρόπου επιτυχίας, αποτελεί ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα. Μπορούμε να πούμε με αρκετή βεβαιότητα ότι η πλειοψηφία των εταιριών που θέλησαν να κάνουν χρήση των τεχνολογιών του Internet υποτίμησαν τη δυσκολία δημιουργίας μοναδικής στρατηγικής και θεώρησαν ότι η χρήση του Internet ήταν από μόνη της ικανή να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζονταν μια επιχείρηση για να είναι πετυχημένη.

Στη συνέχεια της ενότητας που ακολουθεί παρατίθενται τα συστατικά στοιχεία που οι ερευνητές θεωρούν σημαντικότερα για τη δημιουργία επιτυχημένης στρατηγικής, μερικοί τρόποι για σωστή επιλογή των συστατικών αυτών καθώς και μέθοδοι υλοποίηση των επιλογών, με κύριο και βασικό στόχο τη δημιουργία της επιχειρηματικής εκείνης στρατηγικής που θα ωθήσει την επιχείρηση στην επιτυχία.

4.2.1 Επιχειρηματική Δραστηριότητα

4.2.1.1 Επιλογή

Το **πρώτο** και κύριο συστατικό για μια ισχυρή στρατηγική θέση είναι η σαφής απάντηση στο ερώτημα **«Ποια επιχειρηματική δραστηριότητα Θα πρέπει η επιχείρηση να ασκεί;»** Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μπαίνουν στο κόπο να θέσουν στον εαυτό τους το ερώτημα αυτό, πόσο μάλλον αυτές που καταφέρνουν να το απαντήσουν. Από όσα έχουμε μέχρι τώρα αναφέρει φαίνεται ότι, από το κανόνα αυτό δεν μπόρεσαν να ξεφύγουν οι επιχειρήσεις που θέλησαν να κάνουν χρήση των τεχνολογιών του Internet.

Έρευνες έχουν δείξει ότι ο ορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας από μια εταιρία είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, αφού αποτελεί το φίλτρο μέσα από το οποίο περνούν όλες οι πληροφορίες για κάθε επιχείρηση. Το φίλτρο αυτό υπαγορεύει, στους υπευθύνους για τη διοίκηση, ποιες ευκαιρίες να εκμεταλλευτούν και ποιες να απορρίψουν. Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν δραστηριότητες και ενέργειες που «δεν αρμόζουν στην επιχειρηματική δραστηριότητα που έχει ορίσει η επιχείρηση». Πολλές φορές για να οριστεί με σωστό τρόπο η επιχειρηματική δραστηριότητα χρειάζεται ο επαναπροσδιορισμός και η ριζική αναθεώρησή της. Για παράδειγμα η Starbucks επαναορίζοντας την επιχειρηματική της δραστηριότητα ισχυρίζεται ότι δραστηριοποιείται επιχειρηματικά στο χώρο της καταναλωτικής εμπειρίας και όχι στο χώρο του καφέ, γεγονός που την κάνει να συμπεριφέρεται πολύ διαφορετικά από τους ανταγωνιστές της που είναι αυτοί που δραστηριοποιούνται στο χώρο του καφέ. Ακόμη η εταιρία Amazon.com ορίζοντας την επιχειρηματική της δραστηριότητα στο χώρο των βιβλίων θα περιόριζε τις δυνατότητες της σε σχέση με ένα πιο ευρύ ορισμό που θα την τοποθετούσε για παράδειγμα στο χώρο της ψυχαγωγικής ενημέρωσης.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να επισημάνουμε και να κατανοήσουμε ότι δεν υπάρχει σωστός ή λανθασμένος τρόπος προσδιορισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ούτε μπορούμε να γνωρίζουμε εκ των

προτέρων αν ένας συγκεκριμένος ορισμός θα είναι επιτυχής και αποδοτικός. Παρόλα αυτά υπάρχουν τρεις «σχολές» σκέψης που ασχολήθηκαν με τον ορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

- Αρχικά οι επιχειρήσεις όριζαν τη δραστηριότητα τους σύμφωνα με το *προϊόν* που πουλούσαν. Έτσι, η Ford δραστηριοποιούνταν επιχειρηματικά στο χώρο των αυτοκινήτων, η Boeing στο χώρο των αεροσκαφών και η Philip Morris στο χώρο των τσιγάρων.
- Κατόπιν, με τη συνδρομή του Theodore Levitt, οι επιχειρήσεις όρισαν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα σύμφωνα με τη *λειτουργία* που επιχειρούσαν να επιτελέσουν για λογαριασμό του πελάτη. Έτσι η Ford δεν δραστηριοποιείται στο χώρο του αυτοκινήτου αλλά για παράδειγμα στο χώρο των μεταφορών ή στο χώρο της οικογενειακής αναψυχής ή σε όποιον χώρο καλύπτει το προϊόν της, με κάποια άλλη λειτουργία της.
- Πρόσφατα, εμφανίστηκε μια τρίτη άποψη σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να προσδιορίσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα τους σύμφωνα με τις *βασικότερες δυνατότητες* τους. Για παράδειγμα, η Sony μπορεί να θέλει να υποστηρίξει ότι δραστηριοποιείται στο χώρο πώλησης «φορητών» προϊόντων και η Apple ότι δραστηριοποιείται στο χώρο πώλησης «φιλικής διεπαφής προς το χρήστη».

Καμία από τις τρεις αυτές βασικές προσεγγίσεις, για τον ορισμό μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, δεν είναι απόλυτα η «σωστή». Καθεμία έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Ένας καταπληκτικός ορισμός για μια επιχείρηση μπορεί να είναι ο χειρότερος για μια άλλη. Όλα εξαρτώνται από τις μοναδικές δυνατότητες της κάθε επιχείρησης και από το ποιος ορισμός δίνει στην εταιρία τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έτσι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Εδώ θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι είναι ανάγκη η κάθε επιχείρηση να επιλέγει τον

γενικότερο από τους ορισμούς της επιχειρηματικής δραστηριότητας μόνο και μόνο για να μην περιορίζονται οι ορίζοντες της.

4.2.1.2 Υλοποίηση

Η διαδικασία σκέψης από την οποία πρέπει να περάσει μια επιχείρηση για να ορίσει και να επαναπροσδιορίσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

- **Καταγραφή όλων των πιθανών ορισμών της επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Η λίστα, για παράδειγμα, της επιχείρησης Amazon.com μπορεί να περιλαμβάνει τις παρακάτω εναλλακτικές δραστηριότητες: Δραστηριοποίηση στο τομέα των βιβλίων, της εκπαίδευσης, της ψυχαγωγίας, της ηλεκτρονικής διαμεσολάβησης, της ηλεκτρονικής πληροφόρησης, της ηλεκτρονικής διάθεσης προϊόντων, της έγκυρης και αξιόπιστης παράδοσης προϊόντων στον πελάτη, της ευκολίας για τον πελάτη και ούτω καθεξής. Φροντίζοντας η λίστα αυτή να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο μακροσκελής θα πρέπει να περιλαμβάνονται ορισμοί οι οποίοι να δίνουν βάση στο προϊόν, τον πελάτη, και τις ικανότητες της επιχείρησης.
- **Αξιολόγηση κάθε ορισμού σύμφωνα με μια σειρά κριτηρίων.** Αν οριστεί η επιχειρηματική δραστηριότητα ως X (όπου X ένας από τους ορισμούς από το προηγούμενο στάδιο), τότε με βάση αυτό θα πρέπει να καθοριστούν ποιοι θα είναι οι πελάτες που θα στοχεύσει η επιχείρηση και τι χρειάζεται για να εξυπηρετηθούν, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές, με ποιο τρόπο θα ικανοποιήσει η επιχείρηση τις ανάγκες των πελατών με ένα μοναδικό τρόπο σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Με βάση αυτό τον ορισμό υπάρχει η δυνατότητα διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανάπτυξης και επέκτασης στο μέλλον και η απάντηση σε ερωτήσεις που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να μπορέσει να αξιολογηθεί ο κάθε ορισμός

επιχειρηματικής δραστηριότητας και να βρεθεί ποιος από όλους δίνει το μέγιστο πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

- **Επιλογή Ορισμού.** Το επόμενο και αρκετά κρίσιμο στάδιο είναι αυτό της επιλογής κάποιου ορισμού για την επιχειρηματική δραστηριότητα. Η πραγματοποίηση αυτής της επιλογής συνεπάγεται τη λήψη κάποιων αποφάσεων για τη συνέχεια (όπως επενδύσεις, κατανομές, συνεργασίες κτλ). Εξαιτίας των δυσμενών συνεπειών που έχουν οι επιλογές αυτού του είδους οι περισσότερες επιχειρήσεις που θέλησαν να ενσωματώσουν τις τεχνολογίες του Internet στις δραστηριότητες τους προσπάθησαν να τις αποφύγουν. Θεώρησαν σωστό να κρατήσουν περισσότερους από έναν ορισμούς ως εναλλακτικά σενάρια για να μην περιορίσουν τις δυνατότητες που είχαν και επιπλέον επειδή πίστευαν ότι οι τεχνολογίες του Internet μπορούσαν να τους δώσουν τη δυνατότητα για κάτι τέτοιο. Αποτέλεσμα αυτής της άτολμης επιλογής ήταν η ανεπάρκεια εταιρικών πόρων και η αδυναμία επιτυχίας κάποιου από τους στόχους που είχαν/ έχουν τεθεί.

Προσπάθεια πρόβλεψης των κινήσεων των ανταγωνιστών. Εξίσου σημαντικό με τα άλλα βήματα είναι η προετοιμασία και η πρόβλεψη για τα δυνατά σενάρια που μπορεί να κάνει ο ανταγωνισμός. Ο λόγος που η πρόβλεψη των κινήσεων του ανταγωνισμού είναι σημαντική βασίζεται στη πιθανότητα που υπάρχει, ο ανταγωνιστής να προλάβει να επαναπροσδιορίσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα πριν από την επιχείρηση που χαράσσει τη στρατηγική της. Η καλή διερεύνηση αυτής της περίπτωσης θα δώσει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να απαντήσει αποτελεσματικά σε επίδοξους ανταγωνιστές οι οποίοι όμως υιοθετούν ανορθόδοξες κινήσεις. Ακόμη όμως και αν δεν υπάρχουν επίδοξοι ανταγωνιστές μια τέτοια ανάλυση μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα τη δική της στρατηγική, το τι θα πρέπει να κάνει και τι όχι.

4.2.2 Καθορισμός των Πελατών

4.2.2.1 Επιλογή

Αφού καθοριστεί η επιχειρησιακή στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση θα πρέπει στο αμέσως επόμενο στάδιο να επιλέξει και καθορίσει τους πελάτες εκείνους που θα προσελκύσει και θα διατηρήσει. Αν παρατηρήσουμε με προσοχή την αγορά θα δούμε ότι είναι στρατηγική ευθύνη της κάθε επιχείρησης να αποφασίσει **«Ποιους πελάτες θα εξυπηρετήσει»**. Είναι αρκετά εύκολα κατανοητό ότι μια επιχείρηση, δυστυχώς, δεν μπορεί να προσφέρει τα πάντα σε όλους, παρά μόνο αν διαθέτει άπειρους πόρους, πράγμα φυσικά αδύνατο. Δεν είναι τυχαίο ότι τα καλύτερα πανεπιστήμια του κόσμου έχουν συνειδητοποιήσει ότι κάθε χρόνο πρέπει να αρνούνται να δεχθούν ως «πελάτες» πάνω από το 80% εκείνων που θέλουν να «αγοράσουν» το προϊόν τους. Με αυτό τον τρόπο κάνουν χρήση μιας από τις σημαντικότερες δυνατότητες που διαθέτει κάθε επιχείρηση: τη στρατηγική επιλογή πελατών.

Αν μελετήσουμε τι έγινε τα προηγούμενα χρόνια στις επιχειρήσεις που θέλανε να δραστηριοποιηθούν στο χώρο του Internet, θα παρατηρήσουμε ότι προσπάθησαν να βρουν τρόπους να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά προσελκύοντας νέους πελάτες, χωρίς να ενδιαφέρονται για το είδος των πελατών που θα εξυπηρετούσαν, θυσιάζοντας με αυτό τον τρόπο την ποιότητα εξυπηρέτησης των ήδη υπαρχόντων πελατών, η εξυπηρέτηση των οποίων ήταν σε θέση να τους αυξήσει την κερδοφορία. Πρέπει να επισημάνουμε ότι αναφερόμαστε κατά κύριο λόγο σε προϊόντα τα οποία επηρεάζονται από την αύξηση της ζήτησης όπως για παράδειγμα τα βιβλία και όχι για προϊόντα που η αναπαραγωγή τους είναι υπόθεση που δεν απαιτεί την χρήση πολύτιμων πόρων όπως για παράδειγμα το λογισμικό εφαρμογών. Πότε ακούσαμε τελευταία φορά μια επιχείρηση, από αυτές που θέλησαν να εντάξουν στη στρατηγική τους τις τεχνολογίες του Internet, να απορρίπτει κάποιο πελάτη – ειδικότερα κάποιον που απέφερε κέρδη - επειδή αποφάσισε η επιχείρηση ότι

δεν ήταν ο «σωστός» πελάτης; Το ιδανικό για μια επιχείρηση θα ήταν να μπορεί να πουλάει τα προϊόντα της σε οποιοδήποτε πελάτη, σε οποιοδήποτε μέρος της γης. **Όσο περισσότεροι, τόσο καλύτερα!** Αυτή ήταν μια άποψη που προσπάθησαν οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο του Internet να εφαρμόσουν. Δυστυχώς, η κάθε επιχείρηση δεν μπορεί να πουλάει σε όλους γιατί τότε θα μιλούσαμε για παγκόσμια επιχείρηση, γεγονός που χρειάζεται και τους αντίστοιχους πόρους για να πραγματοποιηθεί. Η amazon.com μπορεί να ισχυρίζεται ότι απευθύνεται σε πελάτες από όλο τον κόσμο αλλά δεν είναι δυνατόν να αντέξει το κόστος αποστολής ενός βιβλίου, για παράδειγμα, από την Αμερική στην Ελλάδα, αφού το κόστος μεταφοράς είναι απαγορευτικό και οι πόροι για την πραγματοποίηση αυτής της συναλλαγής δεν θα έφταναν για να ικανοποιηθούν περισσότεροι πελάτες πάνω από ένα μικρό κρίσιμο όγκο.

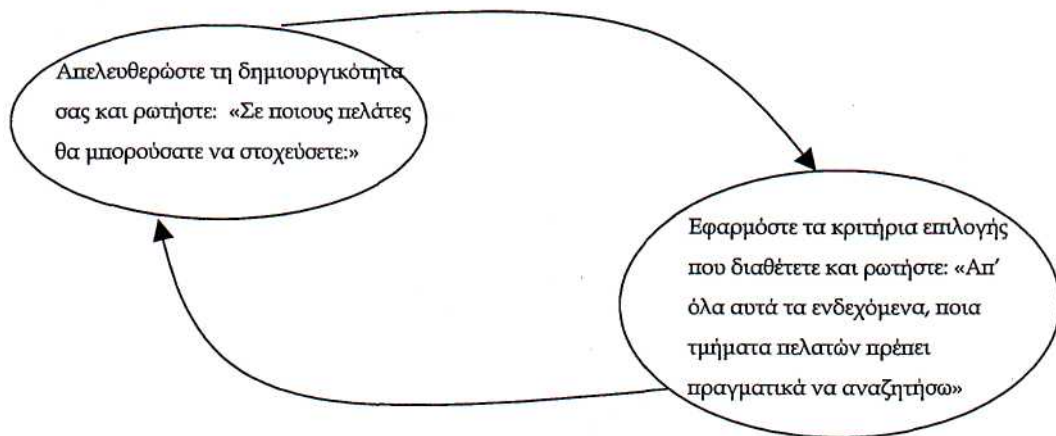
Είναι δεδομένο ότι υπάρχουν πάντα πελάτες -άλλοτε επικερδής και άλλοτε όχι- και νέες ευκαιρίες που μια επιχείρηση μπορεί να κυνηγήσει. Είναι τις περισσότερες φορές υποχρεωμένη να ασχοληθεί με ελάχιστους μόνο από αυτούς. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο του Internet πίστεψαν ότι οι τεχνολογίες του Internet θα ήταν σε θέση να φέρουν την επανάσταση που θα τους επέτρεπαν με περιορισμένους εταιρικούς πόρους να εξυπηρετούν πολύ μεγαλύτερο αριθμό πελατών. Αν και κάτι τέτοιο είναι ευκολότερο για επιχειρήσεις που εμπορεύονται ψηφιοποιημένα προϊόντα (εφαρμογές λογισμικού, μουσική κλπ), δεν είναι καθόλου σίγουρο για εταιρίες που εμπορεύονται προϊόντα όπως βιβλία, έπιπλα, αυτοκίνητα κλπ. Θα μιλήσουμε σε επόμενο κεφάλαιο για τις δυνατότητες και τα προβλήματα που υπάρχουν στις εταιρίες dot com σε σχέση με τους πελάτες και τα προϊόντα που εμπορεύονται. Αυτό που μπορούσε να δώσει σίγουρα το Internet ήταν **η δυνατότητα για ευκολότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση των ήδη υπαρχόντων πελατών σε προϊόντα που μπορούσαν να διακινηθούν ή /και να υποστηριχτούν από τις τεχνολογίες του Internet.**

Για όλους τους παραπάνω λόγους οι επιχειρήσεις απέφυγαν να κάνουν ξεκάθαρη επιλογή - επειδή η πηγή άντλησης πελατών τους φαινόταν πολύ ενδιαφέρουσα και δεν μπορούσαν να την αγνοήσουν ή επειδή θέλανε να παραμείνουν «ευέλικτες» διατήρησαν ανοιχτές όλες τις επιλογές τους - ακολούθησαν στρατηγική χωρίς στόχους που είχε σαν αποτέλεσμα τη δαπάνη και σπατάλη πολύτιμων πόρων. *Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές προσπαθώντας να πετύχουν παντού, κατάφεραν να αποτύχουν παντού.*

4.2.2.2 Υλοποίηση

Όπως αναφέραμε και παραπάνω για να μπορέσει μια επιχείρηση να απαντήσει στο ερώτημα «**Σε ποιους;**» πελάτες θα απευθυνθεί, θα πρέπει να κάνει στρατηγική επιλογή των πελατών της. Για να αποφασίσει μια επιχείρηση σε ποιους πελάτες θα εστιάσει την προσοχή της θα πρέπει α) να εντοπίσει τους πιθανούς πελάτες στους οποίους θα μπορούσε να πουλήσει και β) να καταλάβει σε δεύτερο στάδιο σε ποιους από αυτούς θα πρέπει να στοχεύσει. Η διαδικασία σκέψης του συγκεκριμένου θέματος δεν είναι ανάγκη να είναι γραμμική. Αντίθετα μπορεί να ξεκινήσει από το β) ερώτημα και να καταλήξει στο α). Παρακάτω περιγράφεται αναλυτικά ο τρόπος αντιμετώπισης των προηγούμενων ερωτημάτων.

Σχήμα 4-1: Απόφαση για το «ποιοι» είναι οι πελάτες



ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ ΠΙΘΑΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Όπως φαίνεται και στο προηγούμενο σχήμα στη προσπάθεια μιας επιχείρησης για την καθορισμού των πελατών που θα στοχεύσει, είναι πολύ σημαντικό να ανεβρεθούν και να εντοπιστούν ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες. Για να συμβεί αυτό μια επιχείρηση θα πρέπει αρχικά να διερευνήσει τη **γεωγραφική περιοχή** στην οποία θα κινηθεί. Ακόμη και αν μια επιχείρηση θελήσει να κάνει χρήση του Internet για να μπορέσει να επεκταθεί ως προς τη γεωγραφική της κάλυψη, είναι σίγουρο ότι θα έχει πρόβλημα αν δεν καταφέρει να συντονίσει και τις υπόλοιπες λειτουργίες ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν μια τέτοια προσπάθεια. Ας πάρουμε για παράδειγμα την επιχείρηση Enterprise Rent-A-Car, που σκοπό έχει να προσφέρει ενοικίαση αυτοκινήτων σε οποιοδήποτε σημείο θέλει ο πελάτης, οποτεδήποτε ζητηθεί. Αν επιχειρήσει να υιοθετήσει τις τεχνολογίες του Internet προκειμένου να επεκτείνει γεωγραφικά τις δραστηριότητες της, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει τα ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα της σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου, σε οποιοδήποτε πελάτη το ζητήσει. Δυστυχώς μια τέτοια προσέγγιση είναι σίγουρο ότι θα οδηγήσει σε αδυναμία εξυπηρέτησης κάποιων πελατών.

Ένα άλλο σημείο που θα πρέπει να μελετήσει και να σκεφτεί μια επιχείρηση είναι τα **τμήματα πελατών** στα οποία θα θελήσει να απευθυνθεί. Σε ποιες ομάδες πελατών θα πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση. Ο εντοπισμό των πιθανών πελατών απαιτεί εφευρετικότητα. Κάθε πελατειακή βάση μπορεί να διαιρεθεί σ' ένα σχεδόν απεριόριστο αριθμό τμημάτων, ανάλογα με το πόσο ανοιχτή και εφευρετική είναι η εταιρία στην προσέγγιση αυτού του θέματος. Η εφευρετική τμηματοποίηση της υπάρχουσας ή της εν δυνάμει πελατειακής βάσης είναι μια από εκείνες τις δραστηριότητες που όλοι εκθειάζουν, αλλά την οποία ελάχιστες εταιρίες έχουν το κουράγιο να δοκιμάσουν. Ο εφευρετικός τρόπος αντιμετώπισης της επιλογής των πελατών, απαιτεί ριζική επανεξέταση των υφιστάμενων διανοητικών μοντέλων σε σχέση με το ποιοι είναι οι πελάτες μιας επιχείρησης. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να σκέφτεται πέρα από προϊόντα και υπηρεσίες, θα πρέπει να εντοπίσει τη βασική λειτουργικότητα του προϊόντος και ποιες ανάγκες ικανοποιεί, και τελικά να βρει πελάτες με περίπου κοινά χαρακτηριστικά και ανάγκες οι οποίοι δεν εξυπηρετούνται μέχρι τώρα.

Εδώ μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις που θέλησαν να ενσωματώσουν τις τεχνολογίες του Internet στις διαδικασίες του προσπάθησαν να είναι όσο γίνεται εφευρετικές στον τρόπο τμηματοποίησης των πελατών σε τέτοιο σημείο που στο τέλος *έφταναν* να προσφέρουν διαφορετικό προϊόν για τον κάθε πελάτη. Μια τέτοια διαδικασία ήταν αρκετά εφικτή με την παραμετροποίηση ψηφιοποιημένων προϊόντων αλλά δεν ήταν καθόλου εύκολο για προϊόντα που ήταν περιορισμένου βαθμού ψηφιοποίησης.

ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

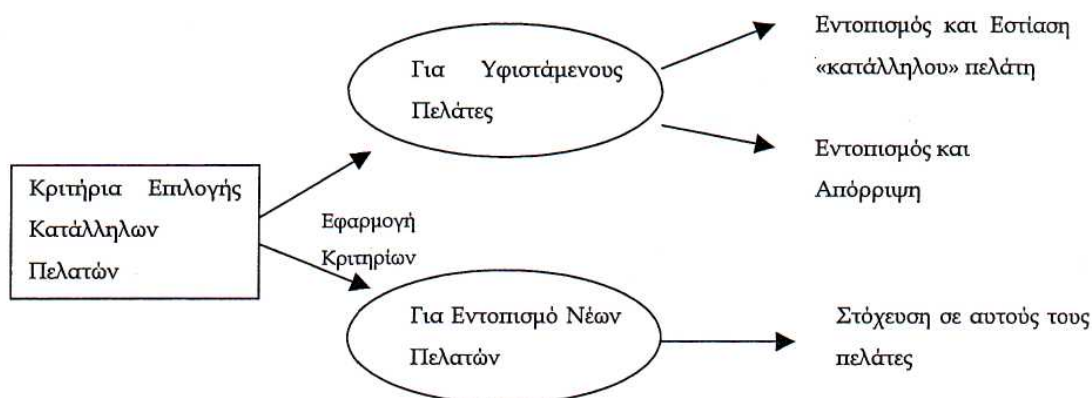
Παραπάνω μιλήσαμε για την ανάγκη που υπάρχει για μια επιχείρηση να εντοπίσει τους πιθανούς πελάτες που θα πρέπει και θα θέλει να ικανοποιήσει. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποφασίσει αν πελάτης είναι ή όχι κατάλληλος θα πρέπει να εντοπίσει τα κριτήρια με βάση τα οποία θα πάρει

αυτή την απόφαση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ένα σαφές σύνολο κριτηρίων για την επιλογή των πελατών τους. Όμως, ακόμη και οι ελάχιστες που έχουν, τείνουν να χρησιμοποιούν κριτήρια που περιγράφουν τα βασικά χαρακτηριστικά του πελάτη (να φέρνει κέρδη, να πληρώνει στην ώρα του, να είναι ηθικοί κ.τ.λ.). Είναι σαφές ότι τα βασικά χαρακτηριστικά του πελάτη δεν επαρκούν για τη σωστή επιλογή τους, αντίθετα είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να μπορεί να εξετάσει τα δικά της μοναδικά προσόντα και τις δικές της δυνατότητες. Μπορεί μια επιχείρηση να κάνει για ένα επιλεγμένο πελάτη περισσότερα από όσα μπορεί να κάνουν οι ανταγωνιστές; Μπορεί να μια επιχείρηση να βρει τον τρόπο να αυξήσει το κόστος μετάβασης και να «εγκλωβίσει» τον πελάτη της είτε με το προϊόν της είτε με συμπληρωματικά προς αυτό προϊόντα; Το κλειδί είναι να βρεθεί ένας πελάτης του οποίου οι ανάγκες ταιριάζουν με τις μοναδικές δυνατότητες της κάθε επιχείρησης και να δημιουργηθούν εκείνες οι συνθήκες ώστε να είναι δύσκολο να μεταβεί σε κάποιο ανταγωνιστή. Τόσο το ταίριασμα όσο και ο «εγκλωβισμός» είναι σε θέση να προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να καθορίσουν αν ο πελάτης που έχει επιλεγεί θα αποφέρει τελικά κέρδη και ποιο θα είναι τελικά το ύψους τους. Όλα αυτά που έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα δεν είναι στοιχεία που αναφέρονται σε μεμονωμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων αλλά βρίσκουν εφαρμογή στην πλειοψηφία των περιπτώσεων. Οι επιχειρήσεις που θέλησαν να αξιοποιήσουν τις τεχνολογίες του Internet δεν είχαν κάποιον ειδικό λόγο να διαφοροποιηθούν από τον τρόπο επιλογής πελατών που αναφέραμε παραπάνω. Αντίθετα θεώρησαν ότι οι τεχνολογίες του Internet ήταν ικανές από μόνες τους να επιτύχουν το ταίριασμα μεταξύ των αναγκών των πελατών και των δυνατοτήτων των επιχειρήσεων.

Η σωστή χρήση των κριτηρίων επιλογής πελατών από μια επιχείρηση είναι εξίσου σημαντική με την ανεύρεση των κριτηρίων αυτών. Η εφαρμογή των κριτηρίων θα δώσει στη κάθε επιχείρηση τη δυνατότητα, για μεν τους υφιστάμενους πελάτες, να εντοπίσει και να εστιάσει στους κατάλληλους, να

βρει και να απορρίψει τους «ακατάλληλους» και, για δε τους νέους πελάτες, να μπορέσει να τους βρει και να στοχεύσει σε αυτούς.

Σχήμα 4-2: Κριτήρια επιλογής Πελατών



Το σημαντικό είναι να μην «σπαταλούνται» οι περιορισμένοι πόροι της κάθε επιχείρησης για πελάτες που δεν ανήκουν στη διαδικασία στρατηγικής επιλογής πελατών. Για να μην υπάρχει «σπατάλη» πόρων θα πρέπει η κάθε επιχείρηση αρχικά να υπολογίζει ότι κάθε πελάτης συνεπάγεται κάποιο **κόστος** ευκαιρίας. Η ικανοποίηση κάθε πελάτη κοστίζει χρόνο και χρήμα. Η χρήση τόσο του χρόνου όσο και του χρήματος με σωστό τρόπο μπορούν να εξασφαλίσουν υψηλότερα ποσοστά κέρδους, για αυτό και είναι αναγκαίο για μια επιχείρηση να επενδύει στους σωστούς πελάτες.

Ακόμη η απάντηση στο ερώτημα «Πόσο θα πρέπει να δαπανήσει μια επιχείρηση για να προσελκύσει ένα πελάτη», είναι αρκετά κρίσιμη και καθοριστική. Δύο στοιχεία, που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με την δέουσα προσοχή όταν επιλέγονται οι πελάτες που θα εξυπηρετηθούν, είναι αυτό του **κόστους μετάβασης** και του **«εγκλωβισμού»**. Αν μια επιχείρηση δεν συνειδητοποιήσει την ύπαρξη αυτών των δύο παραμέτρων, αν δεν προσπαθήσει να προστατευτεί από τις αρνητικές συνέπειες τους και αν δεν προσπαθήσει να τις χρησιμοποιήσει υπέρ της, όπου αυτό είναι δυνατό,

κινδυνεύει με εξαφάνιση λόγω του ανταγωνισμού [1]. Μάλιστα σύμφωνα με κάποιο εμπειρικό κανόνα το κέρδος που κάποιος προμηθευτής αναμένει να αποκομίσει από ένα πελάτη ισοδυναμεί με το συνολικό κόστος μετάβασης (Κόστος που αναλαμβάνει ο πελάτης συν το κόστος που αναλαμβάνει ο νέος προμηθευτής) συν την αξία άλλων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία απολαμβάνει ο προμηθευτής είτε επειδή προσφέρει προϊόντα ποιοτικά ανώτερα είτε γιατί έχει μειωμένο κόστος έναντι του ανταγωνισμού. Αν η επιχείρηση κινείται σε έντονα ανταγωνιστική αγορά (κέρδος από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περίπου μηδέν), τότε το κέρδος ισοδυναμεί ακριβώς με το συνολικό κόστος μετάβασης [1]. Για αυτό είναι σημαντική η σωστή και προσεκτική αποτίμηση του συνολικού κόστους μετάβασης.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο διαδίκτυο πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσουν τη ροή εσόδων που συνεπάγεται η προσθήκη ενός νέου πελάτη, ώστε να υπολογίσουν πόσα χρήματα πρέπει να δαπανήσουν, προκειμένου να κερδίσουν αυτό τον πελάτη. Επιπλέον θα πρέπει να καθοριστεί ποσοτικά το κόστος «απεγκλωβισμού» ενός πελάτη από κάποιο ανταγωνιστή. Αυτό είναι το ποσό που θα πρέπει μια επιχείρηση να δαπανήσει ή να προσφέρει με τη μορφή δωρεάν προϊόντων ή υπηρεσιών προκειμένου ένας πελάτης να δεχθεί ότι αξίζει τον κόπο να αλλάξει τον τρόπο προμήθειας των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Μια επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να εξετάζει με προσοχή από ποιους ανταγωνιστές θα αναζητά πελάτες. Τέλος θα πρέπει να αναλυθεί σοβαρά το θέμα του αν συμφέρει μια επιχείρηση να αποκτήσει ένα νέο πελάτη. Το κόστος που αναλαμβάνει μια επιχείρηση για να κερδίσει ένα πελάτη μπορεί να είναι μικρό (μια απλή καταχώρηση σε κάποια βάση δεδομένων), ή αρκετά μεγάλο (πρόσληψη νέου προσωπικού για την παροχή τεχνικής υποδομής και υποστήριξης μετά την πώληση).

Για να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα όσο αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο θα παραθέσουμε ένα παράδειγμα. Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση πουλάει υπηρεσίες σύνδεσης στο Internet και προσπαθεί

να προσελκύσει πελάτες. Αν υποθέσουμε ότι η ταλαιπωρία που θα υποστεί κάθε πελάτης για να αλλάξει παροχέα υπηρεσιών Internet αντιστοιχεί σε κόστος 50€, ενώ το κόστος αρχικής εξυπηρέτησης (δημιουργία λογαριασμού και τεχνική υποστήριξη) είναι 25€, τότε το συνολικό κόστος μετάβασης για κάθε πελάτη θα είναι 75€. Θα πρέπει η επιχείρηση να στραφεί και να ενθαρρύνει τους πελάτες από τους οποίους αναμένει ότι η ροή εσόδων θα είναι μεγαλύτερη από 75€. Αν η επιχείρηση αναμένει κέρδη της τάξης των 100€ τότε μπορεί να προσφέρει δύο μήνες δωρεάν χρήσης (25€ το μήνα) ή να δαπανήσει 50€ σε διαφήμιση (για κάθε πελάτη) για να πείσει τους υποψήφιους πελάτες να αλλάξουν παροχέα. Στην περίπτωση που η προσθήκη ενός νέου πελάτη θα επιφέρει ροή εσόδων της τάξεως των 70€, τότε δεν αξίζει να προσπαθήσει η επιχείρηση να προσελκύσει το νέο πελάτη αφού το κόστος μετάβασης θα ξεπερνά το κέρδος των 70€ [1].

Επιπλέον κάθε επιχείρηση θα πρέπει να παίρνει **τολμηρές αποφάσεις** όσο αφορά την εξυπηρέτηση των υφιστάμενων πελατών ή τη μη αποδοχή ορισμένων υποψήφιων πελατών. Ακόμη και όταν μια επιχείρηση έχει την εντύπωση ότι κάποιος συγκεκριμένος πελάτης είναι ακατάλληλος, φαίνεται να υπάρχει πάντα η ελπίδα ότι στο μέλλον αυτός ο πελάτης θα καταφέρει να γίνει κατάλληλος. Αυτή την αντίληψη την παρακολουθήσαμε έντονα από τις επιχειρήσεις που θέλησαν να δραστηριοποιηθούν στο χώρο του Internet, οι οποίες μέσα από τα συστήματα πελατογράφησης, προσπαθούσαν να αλλάξουν το προϊόν τους για να ταιριάζει στις ανάγκες των πελατών τους και να ικανοποιήσουν τον κάθε ένα μοναδικό πελάτη, ενώ δεν προσπάθησαν να κάνουν επιλογή των πελατών που φαινόταν ότι ήταν ακατάλληλοι. Η συνηθέστερη δικαιολογία ήταν ότι ο πελάτης πρέπει να διατηρηθεί για «Στρατηγικούς Λόγους», οι οποίοι όμως δεν μπορούσαν να διατυπωθούν σχεδόν ποτέ.

Τέλος για να επιλέξει μια επιχείρηση ποιος είναι ο κατάλληλος πελάτης θα πρέπει να δίνεται μια ξεκάθαρη απάντηση στην ιεράρχηση των κριτηρίων επιλογής πελατών και να καθορίζεται η αντίστοιχη βαρύτητα ώστε να είναι

αρκετά σαφές πότε ένα πελάτης είναι κατάλληλος και γιατί. Αυτή η προσέγγιση βοηθάει όταν κάποιος πελάτης μπορεί να ικανοποιήσει μόνο ένα υποσύνολο από τα κριτήρια που έχουν τεθεί. Τότε με βάση τη βαρύτητα θα μπορέσει να κριθεί η καταλληλότητα του και να αποφασιστεί αν τελικά θα εξυπηρετηθεί ή θα «ενθαρρυνθεί» η στροφή του προς κάποιο ανταγωνιστή.

4.2.3 Καθορισμός των Προϊόντων / Υπηρεσιών

4.2.3.1 Επιλογή

Αφού η επιχείρηση έχει αποφασίσει ποιους πελάτες πρόκειται να ικανοποιήσει, μια ακόμη στρατηγική απόφαση που πρέπει να λάβει αφορά **το είδος των προϊόντων και / ή υπηρεσιών που θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τους πελάτες**. Όπως μια επιχείρηση δεν μπορεί να στοχεύει στον οποιοδήποτε πελάτη, έτσι δεν μπορεί να προσφέρει όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σε όλους. Θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της σε μερικά προϊόντα / υπηρεσίες γιατί σε αντίθετη περίπτωση η πιθανότητα αποτυχίας είναι πολύ μεγαλύτερη, σε τέτοιο βαθμό που να καταλήγει σε βεβαιότητα. Επομένως, ερώτημα - κλειδί είναι: *«Απ' όλα τα πιθανά προϊόντα (ή υπηρεσίες) που θα μπορούσε μια επιχείρηση να προσφέρει, σε ποια πρέπει να εστιάσει την προσοχή της;»*

Οι περισσότεροι υποθέτουν ότι δεν απαιτείται και ιδιαίτερη σοφία για να απαντηθεί το ερώτημα αυτό. Είναι απλό, προσφέρουμε στον πελάτη αυτό που αυτός θέλει. Από τον κανόνα αυτό δεν κατάφεραν να ξεφύγουν οι επιχειρήσεις που θέλησαν να δραστηριοποιηθούν στο Internet. Πόσες φορές δεν ακούσαμε τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Internet να ισχυρίζονται ότι «Η επιτυχία της επιχείρησης έρχεται εφόσον προσφέρεις στον πελάτη αυτό που πραγματικά θέλει», ή «Ψάχνουμε να δημιουργήσουμε την εφαρμογή εκείνη που θέλει ο πελάτης, αφού αυτός είναι που έχει τον πρώτο λόγο». Μερικά ακραία παραδείγματα αρκούν για να αντικρούσουμε αυτό το «μύθο».

Την επόμενη φορά που θα επισκεφτεί ένας ασθενής το γιατρό του, με πρόσχημα ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκιο και ότι ο πελάτης θα πρέπει να παίρνει αυτό που πραγματικά θέλει, ας ζητήσει λίγη κοκαΐνη ή μορφίνη. Το πιθανότερο είναι ότι ο γιατρός δεν θα δεχθεί να πουλήσει αυτό που πραγματικά θέλει ο πελάτης. Μήπως γιατί ο γιατρός δεν έχει «εστιασμένη την προσοχή του στο πελάτη;» Πριν μερικά χρόνια το London Business School

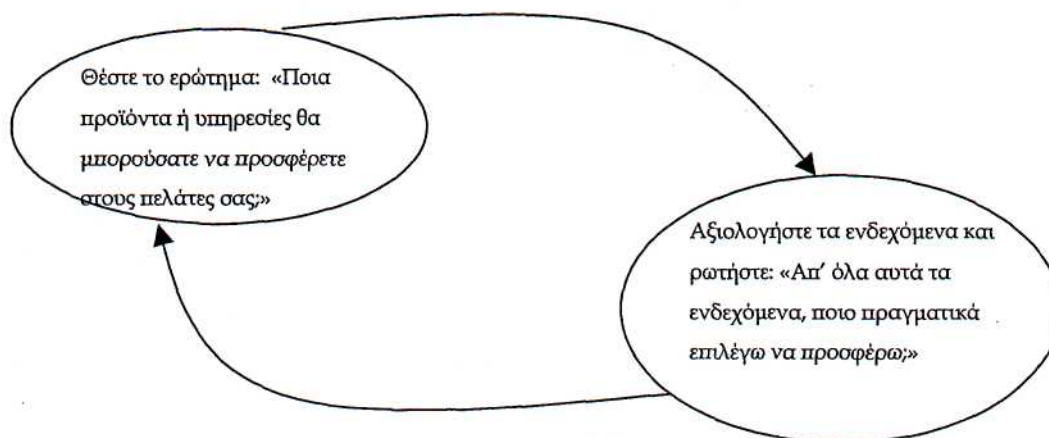
απέρριψε πρόταση από κορυφαία Βρετανική Εφημερίδα να συνδυάσουν τις δυνάμεις τους και να προσφέρουν εκπαιδευτικά σεμινάρια σε ανώτερα διοικητικά στελέχη πάνω σε «επείκαιρα» θέματα διοίκησης. Μήπως αυτό δείχνει ότι το London Business School δεν ενδιαφέρεται για τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, αλλά ούτε για τον πελάτη;

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι: ενώ οι επιθυμίες ή οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να εντοπίσει αυτό που θα μπορούσε να προσφέρει, δεν είναι αυτό το μοναδικό κριτήριο και πρέπει να πούμε ότι η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της πολύ περισσότερα στοιχεία πριν αποφασίσει «τι» θα προσφέρει στους πελάτες της. Είναι θα λέγαμε μια κρίσιμη διαδικασία που απαιτεί προσεκτική εκτίμηση όλων των υφιστάμενων παραμέτρων.

4.2.3.2 Υλοποίηση

Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παραπάνω υπογραμμίζει ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίζει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα προσφέρει λαμβάνοντας υπόψη τα θέματα που περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 4-3: Επιλογή προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών



ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΑ ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Αρχικά η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει όλα τα πιθανά προϊόντα που θα μπορούσε να προσφέρει. Ξεκινώντας μ' ένα κατάλογο από νέες ή λανθάνουσες ανάγκες του πελάτη, πρέπει να αποφασίσει ποια προϊόντα θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Είναι αλήθεια ότι η χρήση του διαδικτύου, με την αμφίδρομη επικοινωνία, πολλαπλασιάζει τις ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους [1]. Παρόλο που ο πελάτης είναι απαραίτητο να ερωτηθεί και να αξιολογηθεί όπως πρέπει η απάντηση, στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να εντοπίσει τα πιθανά προϊόντα, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσει η κάθε επιχείρηση ότι ρωτώντας απλά τον πελάτη ή παρακολουθώντας τις αλλαγές του, συνήθως δεν οδηγούμαστε στη δημιουργία νέων προϊόντων. Αν για παράδειγμα μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο του Internet και πουλάει χρηματιστηριακές υπηρεσίες, ρωτήσει τους πελάτες της τι ζητούν από αυτή, θα πάρει την προφανή απάντηση «Να έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση τα χρήματα που επενδύουν». Τις περισσότερες φορές, οι ανάγκες του πελάτη είναι σε κάποιο βαθμό αρκετά προφανείς. Όμως είναι τελείως διαφορετική υπόθεση να μεταφραστεί η υπάρχουσα ανάγκη σε πρωτότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα στη περίπτωση μας σε καλύτερα εργαλεία πρόβλεψης και συμβουλών χρηματιστηριακών υπηρεσιών [2].

Η υποβολή ερωτήσεων στον πελάτη μπορεί να αποτελέσει μια πολύ σημαντική πηγή εντοπισμού πιθανών προϊόντων. Επιπλέον είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να κατανοήσει καλά την επιχειρηματική δραστηριότητα που ασκεί ο πελάτης και τον τρόπο με τον οποίο εκείνος ικανοποιεί τις ανάγκες των δικών του πελατών, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας υπηρεσιών που δεν έχει συνειδητοποιήσει ο πελάτης ότι του χρειάζονται. Ένας ακόμη τρόπος εντοπισμού πιθανών προϊόντων αποτελεί η χρησιμοποίηση προτύπων αναφοράς εκτός της εταιρίας (μέσα ή έξω από τον κλάδο). Ακόμη είναι καλό μια επιχείρηση να πειραματίζεται με δημιουργία

νέων προϊόντων ή υπηρεσιών μέχρι να επιτευχθεί η ικανοποίηση μιας λανθάνουσας ανάγκης. Τέλος καθημερινή άσκηση της επιχειρηματική δραστηριότητας μπορεί να αποτελέσει μια ακόμη σημαντική πηγή εντοπισμού πιθανών προϊόντων.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Οι ιδέες για δημιουργία προϊόντων πρέπει να ελέγχονται με βάση την ανάλυση κόστους - οφέλους. Η τιμή του προϊόντος και το κόστος ενός υποψήφιου προϊόντος δεν καθορίζεται μόνο από αυτό που χρειάζεται ή θέλει πραγματικά ο πελάτης, αλλά και από τις ικανότητες και τις δυνατότητες που διαθέτει η επιχείρηση. Είναι αρκετά σαφές ότι για να αποφασίσει μια επιχείρηση ποια προϊόντα θα προσφέρει, θα πρέπει να ασχοληθεί και να μελετήσει το σύνολο των προσόντων και των δυνατοτήτων που διαθέτει καθώς επίσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά προσφέροντας ένα συγκεκριμένο προϊόν σε κάποιο πελάτη. Τελικά, καλό προϊόν για μια εταιρία είναι το προϊόν που ο πελάτης επιθυμεί πραγματικά και εκείνο που η προσφορά του επιφέρει στην επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στόχος για μια επιχείρηση είναι να εντοπιστούν εκείνα τα προϊόντα που θα της δώσουν τη δυνατότητα να μεγιστοποιήσει την απόδοση των μοναδικών δυνατοτήτων της σε σχέση με εκείνες των ανταγωνιστών της.

4.2.4 Καθορισμός της «Τιμής»

4.2.4.1 Επιλογή

Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ισχυρή στρατηγική θέση, αφού απαντήσει στα παραπάνω κρίσιμα ερωτήματα θα πρέπει να καθορίσει την τιμή στη οποία θα προσφέρει τα προϊόντα που έχει αποφασίσει να προσφέρει. Η τιμή δεν είναι ανεξάρτητη από τα προϊόντα / υπηρεσίες που μια επιχείρηση θα αποφασίσει να διαθέσει ούτε από τους πελάτες στους οποίους θα προσφερθεί τα προϊόντα. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η τιμή είναι ένα από τα κρισιμότερα στοιχεία που βαρύνει στην επιλογή του προϊόντος / υπηρεσίας από τον πελάτη και εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο από τις ανάγκες του όσο και από τη οικονομική του δυνατότητα. Ο καθορισμός του ύψους της τιμής που πωλείται ένα προϊόν / υπηρεσία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες οι οποίοι σε μερικά σημεία έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας της παροχής νέων προϊόντων με εντελώς νέους τρόπους. Επομένως για μια επιχείρηση είναι σημαντικό να τιμολογήσει τα προϊόντα / υπηρεσίες με τέτοιο τρόπο που να είναι ευχαριστημένοι τόσο οι πελάτες όσο και η ίδια η επιχείρηση.

Πρέπει, σε αυτό το σημείο, να επισημάνουμε ότι το γεγονός ότι μιλάμε για καθορισμό τιμής δεν σημαίνει ότι αυτή η διαδικασία είναι στατική. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να καθορίσει διάφορα σενάρια τιμών τα οποία μπορεί να εφαρμόσει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και ανάλογα με το τι θέλει να επιτύχει. Μπορεί για παράδειγμα μια επιχείρηση να χρεώνει αρχικά υψηλή τιμή η οποία σταδιακά να υποχωρεί μέχρι αυτή να φτάσει ακριβώς στο οριακό κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Μπορεί να χρεώνει το προϊόν σε μια σταθερή τιμή η οποία να μην μεταβάλλεται ούτε από τη ζήτηση ούτε από τον ανταγωνισμό.

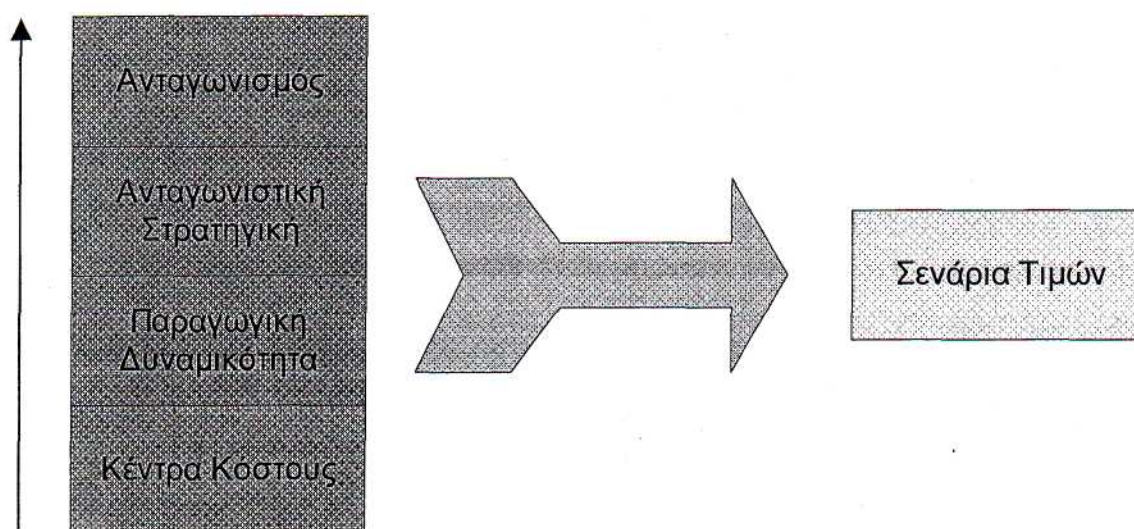
Οι επιχειρήσεις που θέλησαν να δραστηριοποιηθούν στο Internet έκαναν κορυφαία λάθη στο θέμα της τιμολόγησης. Υπήρξαν επιχειρήσεις που ξεπουλούσαν τα προϊόντα τους για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και

πίστευαν ότι με αυτό τον τρόπο θα προσέλκυαν πελάτες. Δεν υπολόγιζαν το κόστος που είχε η παραγωγή των προϊόντων τους, δεν κατανοούσαν ότι κανιβάλιζαν την αγορά και τον ανταγωνισμό, δεν υπολόγιζαν το ύψους που ήταν διατεθειμένες να διαθέσουν για να διαφημίσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους. Επιδίωξαν με οποιοδήποτε κόστος να επιβληθούν στο χώρο του Internet. Από την άλλη οι επιχειρήσεις που πουλούσαν πληροφοριακά προϊόντα (π.χ ειδήσεις, τιμές μετοχών, καταλόγους κλπ) προσπάθησαν να τα τιμολογήσουν σε τιμές πάνω από το οριακό τους κόστος, χωρίς να υπάρχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να βρουν πελάτες που να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να τα αγοράσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους.

4.2.4.2 Υλοποίηση

Υπάρχουν αρκετά στάδια μελέτης από τα οποία θα πρέπει να περάσει μια επιχείρηση πριν αποφασίσει το ύψους της τιμής που θα χρεώσει το προϊόν ή την υπηρεσία της. Τα στάδια απεικονίζονται στο Σχήμα 4-4 και περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω.

Σχήμα 4-4: Στάδια τιμολόγησης προϊόντων



- **Καταγραφή των κέντρων κόστους:** Οι επιχειρήσεις προκειμένου να υπολογίσουν την τιμή που θα χρεώσουν για το προϊόν / υπηρεσία τους είναι υποχρεωμένες να υπολογίσουν με μεγάλη ακρίβεια τα διάφορα κέντρα κόστους. Το γεγονός ότι ένα προϊόν μπορεί να διακινηθεί μέσα από το Internet δεν σημαίνει ότι η επιχείρηση σταματάει να επωμίζεται τα διάφορα κόστη (κόστος παραγωγής, μεταβλητό κόστος παραγωγής, κόστος αναπαραγωγής, κόστος διανομής, κόστος υποστήριξης). Τα κόστη διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος του προϊόντος που μια επιχείρηση θα επιλέξει να παρέχει στους πελάτες της. Αν μια επιχείρηση επιλέξει να προωθήσει, μέσα από το Internet, «παραδοσιακά» προϊόντα (π.χ. ρούχα, εξαρτήματα κλπ) το κόστος παραγωγής εξακολουθεί να είναι το ίδιο, το κόστος αναπαραγωγής δεν αλλάζει, το κόστος διανομής εξακολουθεί να παραμένει σταθερό. Αυτό που αλλάζει είναι

το κόστος εξυπηρέτησης της παραγγελιοληψίας, το οποίο μειώνεται στη συγκεκριμένη περίπτωση και ίσως μειώνεται το κόστος προμήθειας κάποιων εξαρτημάτων. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση για να μειώσει τα κόστη της θα επιχειρήσει να κάνει χρήση μοντέλων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, μεθόδων ανάλυσης της ροής εργασιών καθώς και εργαλείων που συμβάλουν στην περικοπή του κόστους εξαρτημάτων, συναρμολόγησης και διανομής[2]. Από την άλλη μια επιχείρηση που επιλέγει να προσφέρει στους πελάτες της προϊόντα ψηφιακά (π.χ. λογισμικό, τηλεφωνικούς καταλόγους, χρηματιστηριακή ενημέρωση κλπ) θα πρέπει να γνωρίζει ότι το κόστος παραγωγής είναι μεγάλο και ουσιαστικά κυριαρχείται από το κόστος παραγωγής του «πρώτου αντιγράφου». Το κόστος αναπαραγωγής είναι αρκετές φορές μικρότερο με τάση να πλησιάζει το μηδέν. Ακόμη το κόστος διανομής μπορεί να είναι από αμελητέο μέχρι ένα μικρό ποσό που εξαρτάται αν η επιχείρηση θα θελήσει να κάνει κάποιας μορφής πακετάρισμα. Είναι λοιπόν σημαντικό για μια επιχείρηση που θέλει να κάνει χρήση των τεχνολογιών Internet να κατανοήσει που ακριβώς βρίσκονται τα κόστη και η τιμολόγηση των προϊόντων / υπηρεσιών να λαμβάνει υπόψη αυτές τις παραμέτρους και πως θα καταφέρει να τα αποσβέσει.

- **Όρια παραγωγικής δυναμικότητας:** Μια επιχείρηση αφού καταφέρει να εντοπίσει τα κέντρα κόστους που υπάρχει για τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει, θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσει **τα όρια παραγωγικής δυναμικότητας** της προκειμένου να είναι σε θέση να τιμολογήσει σωστά τα προϊόντα της. Αυτός ο όρος σχετίζεται με την κλίμακα μέσα στην οποία πρέπει να μείνει η παραγωγικότητα καθώς και το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών προκειμένου να μην επιβαρυνθούν σε μεγάλο βαθμό τα κόστη, σε σημείο που να αλλάξει το περιθώριο κέρδους. Μια επιχείρηση που κάνει χρήση του Internet για

να πουλήσει κάποιο προϊόν αν θέλει να αυξήσει την παραγωγικότητα της πάνω από κάποιο όριο θα πρέπει ίσως να προσλάβει άτομα (για την παραγωγή, διανομή, εξυπηρέτηση πελατών) και να αγοράσει επιπλέον εξοπλισμό. Για να δικαιολογηθεί μια τέτοια κίνηση θα πρέπει οι πωλήσεις να είναι ανάλογες. Αν θεωρήσουμε μια επιχείρηση που πουλάει ψηφιοποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες, έχει τη δυνατότητα αφού φτιάξει το προϊόν να το αναπαράγει χωρίς κανένα επιπλέον κόστος (π.χ. λογισμικό παρακολούθησης χρηματιστηρίου) ενώ μπορεί να αντιμετωπίσει αύξηση του κόστους κατά την υποστήριξη των πελατών. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι αυτά τα δύο στοιχεία δηλαδή, μονάδες παραγωγής και αριθμός πελατών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν καθορίζεται η τιμή που θα χρεωθεί το προϊόν / υπηρεσία. Είναι ανάγκη να μπορέσουν να προβλεφθούν οι αντίστοιχες κλίμακες ώστε να μην υπάρχουν χρεώσεις εκ των υστέρων, γεγονός που θα είναι πολύ δύσκολο να δικαιολογηθεί.

- **Επιλογή του τύπου της ανταγωνιστικής στρατηγικής:** Ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση θα πρέπει, προκειμένου να κάνει την τιμολόγηση των προϊόντων της, να επιλέξει την ανταγωνιστική στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να **διαφοροποιήσει** το προϊόν της από αυτά του ανταγωνισμού. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να προστεθούν στο προϊόν στοιχεία τέτοια που να το διαφοροποιούν από τον ανταγωνισμό και κατά συνέπεια να υπάρχει η δυνατότητα να χρεωθεί κάποιο επιπλέον ποσό σε σχέση με το πραγματικό κόστος του προϊόντος. Η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται είτε με την τμηματοποίηση της αγοράς (σαφή χαρακτηριστικά μεταξύ τις ίδιας ομάδας καταναλωτών, απαραίτητο μέγεθος του τμήματος ώστε να δικαιολογείται η διαφοροποίηση), είτε με την ανάλυση των χαρακτηριστικών που πωλείται. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, με τη χρήση του Internet, πίστεψαν ότι θα είχαν τη δυνατότητα να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους έναντι του

ανταγωνισμού. Όπως αποδείχθηκε κάτι τέτοιο δεν ήταν από μόνο του δυνατό. Άλλη επιχείρηση πάλι μπορεί να επιδιώξει να καταλάβει τη θέση του **ηγέτη κόστους**. Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής θα απαιτήσει τη δημιουργία διαφόρων οικονομιών κλίμακας, όπως μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντων σε περιορισμένη γεωγραφική περιοχή. Όπως είπαμε και παραπάνω μια επιχείρηση που θα εμπορευθεί ένα μη ψηφιοποιημένο προϊόν θα πρέπει να κάνει χρήση μοντέλων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας, μεθόδων ανάλυσης της ροής εργασιών καθώς και εργαλείων που συμβάλουν στην περικοπή του κόστους εξαρτημάτων, συναρμολόγησης και διανομής. Αντίθετα για πληροφοριακά προϊόντα, όπου το μοναδιαίο κόστος είναι αμελητέο, το κλειδί για τη μείωση του μέσου κόστους είναι η αύξηση του όγκου των πωλήσεων, αφού είναι πολύ εύκολη η πώληση του ιδίου προϊόντος ξανά και ξανά. Σε αυτή την περίπτωση ο περιοριστικός παράγοντας είναι η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση του προϊόντος.

- **Προσπάθεια πρόβλεψης κινήσεων από τον ανταγωνισμό:** Αφού καθορίστηκαν όλοι οι παραπάνω παράμετροι που σχετίζονται με το εσωτερικό της επιχείρησης και το προϊόν / υπηρεσία, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη και ο ανταγωνισμός. Δεν είναι δυνατόν να γίνει η τιμολόγηση του προϊόντος χωρίς προηγούμενων να μην έχει γίνει έρευνα αγοράς για το τι τιμές χρεώνει ο ανταγωνισμός. Φυσικά μια επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι υπάρχουν ανταγωνιστές που με την τιμολογιακή τους πολιτική κανιβαλίζουν την αγορά (π.χ. υπερβολικές προσφορές) και θα πρέπει αυτοί να μην λαμβάνονται υπόψη, εκτός και αν ο λόγος που συμβαίνει είναι για να αναγκάσουν ανταγωνιστικές εταιρίες να εξέλθουν από την αγορά.
- **Καθορισμό σεναρίων:** Με βάση όλες τις παραμέτρους που αναφέραμε παραπάνω η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει τα σενάρια εκείνα που θα της επιτρέψουν να τιμολογήσει το προϊόν σωστά και επιπλέον

να είναι σε θέση να αντιδράσει σε όλες τις περιπτώσεις που θα χρειαστούν ώστε να μην κινδυνέψει να υποστεί ανεπανόρθωτη ζημιά και αναγκαστεί να εξέλθει από την αγορά.

4.2.5 Καθορισμός του «Τρόπου»

Αφού μια επιχείρηση αποφασίσει να στοχεύσει στους «σωστούς» πελάτες (ποιους), αφού προσδιορίσει τα «σωστά» προϊόντα ή υπηρεσίες (τι) και αφού καθορίσει σωστά την τιμή των προϊόντων / υπηρεσιών (πόσο), στο τέλος καλείται να απαντήσει στο ερώτημα «πως;» θα το επιτύχει αυτό. Πως θα ασκήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα, πως θα προσφέρει τα σωστά προϊόντα στους σωστούς πελάτες, πως θα μεταβεί ή θα μεταβαίνει από μια κατάσταση στην άλλη; Η απόφαση για το «πως» είναι ισοδύναμη με το σχεδιασμό του συνόλου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η σχεδίαση ενός άριστου συνόλου δραστηριοτήτων από άποψη οικονομική και η ανάπτυξη πολιτικών για τη λειτουργία της επιχείρησης είναι σημαντικό ζήτημα, ωστόσο δεν είναι ο πραγματικός πυρήνας της στρατηγικής. Η στρατηγική συνεπάγεται πολύ περισσότερα από την ανάπτυξη μεμονωμένων δραστηριοτήτων. Η στρατηγική συνεπάγεται ένα καλά ισορροπημένο σύστημα δραστηριοτήτων, που η μια υποστηρίζει και ενισχύει την άλλη, ενώ παράλληλα προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να επιτύχει τη συμβατότητα με το περιβάλλον της. Το κατάλληλο ταίριασμα μιας επιχείρησης με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται είναι απαραίτητο ενώ παράλληλα χρειάζεται η απαραίτητη ευελιξία, ώστε να ανταποκριθεί κάθε επιχείρηση στις αλλαγές που θα σημειωθούν σ' αυτό το περιβάλλον.

ΠΩΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΤΑΙ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Όταν μια επιχείρηση προσπαθεί να σχεδιάσει ένα σύστημα ενεργειών προκειμένου να προσφέρει στους πελάτες της τα προϊόντα που έχει αποφασίσει θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη της μερικές βασικές αρχές.

Οι μεμονωμένες ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σύμφωνες και με αυτές που απαιτεί η αγορά. Δεν έχει νόημα επιχείρηση να δημιουργήσει ένα εκτενές δίκτυο αντιπροσώπων, αν μπορεί να

διανέμει τα προϊόντα της με αποτελεσματικό τρόπο μέσα από το Internet, όπως επίσης δεν έχει νόημα να αναπτύξει κεντρικές δυνατότητες διαχείρισης καναλιών διάθεσης, αν οι πελάτες αγοράζουν όλο και περισσότερο απευθείας από την αγορά. Όταν πρόκειται μια επιχείρηση να αποφασίσει ποιες ενέργειες θα κάνει ή σε ποιες δυνατότητες θα στηριχτεί, πρέπει να αρχίζει με μια ανάλυση της αγοράς με σκοπό να εντοπιστούν οι ενέργειες που θα εξασφαλίσουν «το ταίριασμα» με αυτό που ζητάει η αγορά.

Οι ενέργειες που θα αποφασιστούν να εκτελεστούν θα πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους. Για παράδειγμα το τμήμα παραγωγής πρέπει να είναι σε θέση να κατασκευάσει τα προϊόντα που προωθεί το τμήμα μάρκετινγκ. Δεν μπορεί μια επιχείρηση να επιθυμεί να διανείμει το προϊόν της μέσα από το διαδίκτυο αλλά να μην είναι σε θέση να εκπληρώσει την παραγγελία έγκαιρα και ολοκληρωμένα. Όσο σημαντικό είναι για μια επιχείρηση το ταίριασμα των εφαρμοζόμενων ενεργειών με αυτές της αγοράς, άλλο τόσο σημαντικό είναι το εσωτερικό ταίριασμα αυτών των ενεργειών.

Οι ενέργειες που αποτελούν το σύστημα δραστηριοτήτων θα πρέπει να είναι σε ισορροπία ανάμεσα τους. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση αυξήσει την παραγωγική δυναμικότητα χωρίς να αυξήσει τη δυναμικότητα της στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, θα καταλήξει να έχει πλεονάζοντα αποθέματα, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η έλλειψη αποθεμάτων θα γίνει αισθητή αν αυξηθεί η δυναμικότητα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, χωρίς να αυξηθεί η παραγωγική δυναμικότητα. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι όταν μια επιχείρηση επιζητά την ανάπτυξη θα πρέπει να την δημιουργεί με τρόπο ισοκατανομημένο. Από την άλλη η προσπάθεια να διατηρήσουμε την ισορροπία, έτσι ώστε καθεμιά από αυτές τις δραστηριότητες να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα, χωρίς ιδιαίτερα άσχημες παρενέργειες, μπορεί να αποδειχτεί μια τρομερά δύσκολη υπόθεση που πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις.

Οι σχεδιαζόμενες ενέργειες αποτελούν συνολικά ένα σύστημα αλληλεξάρτησης. Δεν είναι μόνο οι ενέργειες που αποτελούν το σύστημα διανέμει τα προϊόντα της με αποτελεσματικό τρόπο μέσα από το Internet, όπως επίσης

δραστηριοτήτων που θα πρέπει να ταιριάζουν, αλλά θα πρέπει να σχηματίσουν συνολικά ένα σύστημα αλληλεξάρτησης του οποίου η δομή θα υπαγορεύει τις συμπεριφορές, τις πράξεις των στελεχών καθώς και την υφιστάμενη δομή. Ανάλογα με τις συμπεριφορές που θέλει μια επιχείρηση να επιτύχει θα πρέπει να δημιουργήσει και την αντίστοιχη δομή στο σύστημα.

4.2.5.1 Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων για την εφαρμογή του επιλεγμένου «τρόπου»

Προσπαθώντας μια επιχείρηση να βρει τον τρόπο για να πουλήσει τα επιλεγμένα προϊόντα στους πελάτες της επιλέγει κάποιες ενέργειες που καθορίζονται από τους παραπάνω παράγοντες. Για να γίνουν και να υποστηριχτούν όμως όλες αυτές οι ενέργειες χρειάζεται να αξιοποιηθούν κάποιες συγκεκριμένες δυνατότητες και να δημιουργηθούν κάποιες επιπλέον ικανότητες. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέσει το ερώτημα «Ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν σε αυτή την αγορά;» στη συνέχεια θα πρέπει να ασχοληθεί με τις ικανότητες και τις δυνατότητες που πρέπει να αναπτύξει ή εναλλακτικά να γίνει το αντίστροφο δηλαδή πρώτα να αναρωτηθεί για τις δυνατότητες που διαθέτει και μετά με βάση αυτές να καθορίσει τις ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιήσει.

Γενικά οι ικανότητες, οι πόροι, τα περιουσιακά στοιχεία και οι δυνατότητες που είναι πραγματικά πολύτιμες για μια επιχείρηση, είναι αυτά που δεν μπορούν να μιμηθούν οι άλλοι μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά ή να υποκατασταθούν από κάποιο άλλο περιουσιακό στοιχείο που μπορεί να αγοραστεί από κάποιους ανταγωνιστές. Αν δούμε με προσοχή τι έγινε με τις επιχειρήσεις που θέλησαν ή / και θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο χώρο του διαδικτύου θα δούμε ότι όλες θεώρησαν ως πολύτιμο περιουσιακό τους στοιχείο το Internet και απλά προσπάθησαν να βρουν διαφορετικούς τρόπους να το αξιοποιήσουν, με αποτέλεσμα το Internet να πάψει μετά από κάποια

στιγμή να αποτελεί πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο αφού ήταν εύκολο για τον ανταγωνισμό να το αποκτήσει και να το χρησιμοποιήσει. Το μόνο που αποτελούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από κάποια στιγμή και πέρα ήταν ο τρόπος χρήσης του Internet. **Αρα μπορούμε να πούμε ότι ενώ αρχικά το Internet μπορούσε να αποτελέσει στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο για μια επιχείρηση, μετά τη ραγδαία εξάπλωση του, έχασε την αξία του με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να στραφούν στην αξιοποίηση άλλων πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων τα οποία ισχυροποιούνταν από τη χρήση του Internet.** Ποιες από τις επιχειρήσεις κατάφεραν να κάνουν πράξη την αναζήτηση άλλων στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων; Και ποιες από τις επιχειρήσεις κατάφεραν να χρησιμοποιήσουν τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία ως δομικά υλικά για να αναπτύξουν δραστηριότητες τέτοιες που θα τους καταστήσουν πρωταγωνιστές της αγοράς; Παρακάτω θα προτείνουμε μερικούς τρόπους που οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν για να μπορούν να βρουν και να χρησιμοποιήσουν τις στρατηγικές δυνατότητες που θα τις ισχυροποιήσουν έναντι του ανταγωνισμού.

ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΣΣΩΡΕΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Η συσσώρευση στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων για μια επιχείρηση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ταχύτητα καθώς επίσης το κόστος της συσσώρευσης αυξάνουν το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεν υπάρχει μονοσήμαντος τρόπος συσσώρευσης στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων για μια επιχείρηση. Επίσης πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν συντρέχει λόγος για να υπάρξει ιδιαίτερος τρόπος προσέγγισης του θέματος για εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο του Internet ή χρησιμοποιούν τις τεχνολογίες του.

Ένας τρόπος, που μπορεί να βοηθήσει τη συσσώρευση στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων, είναι η συνεχής μάθηση. Μια επιχείρηση θα

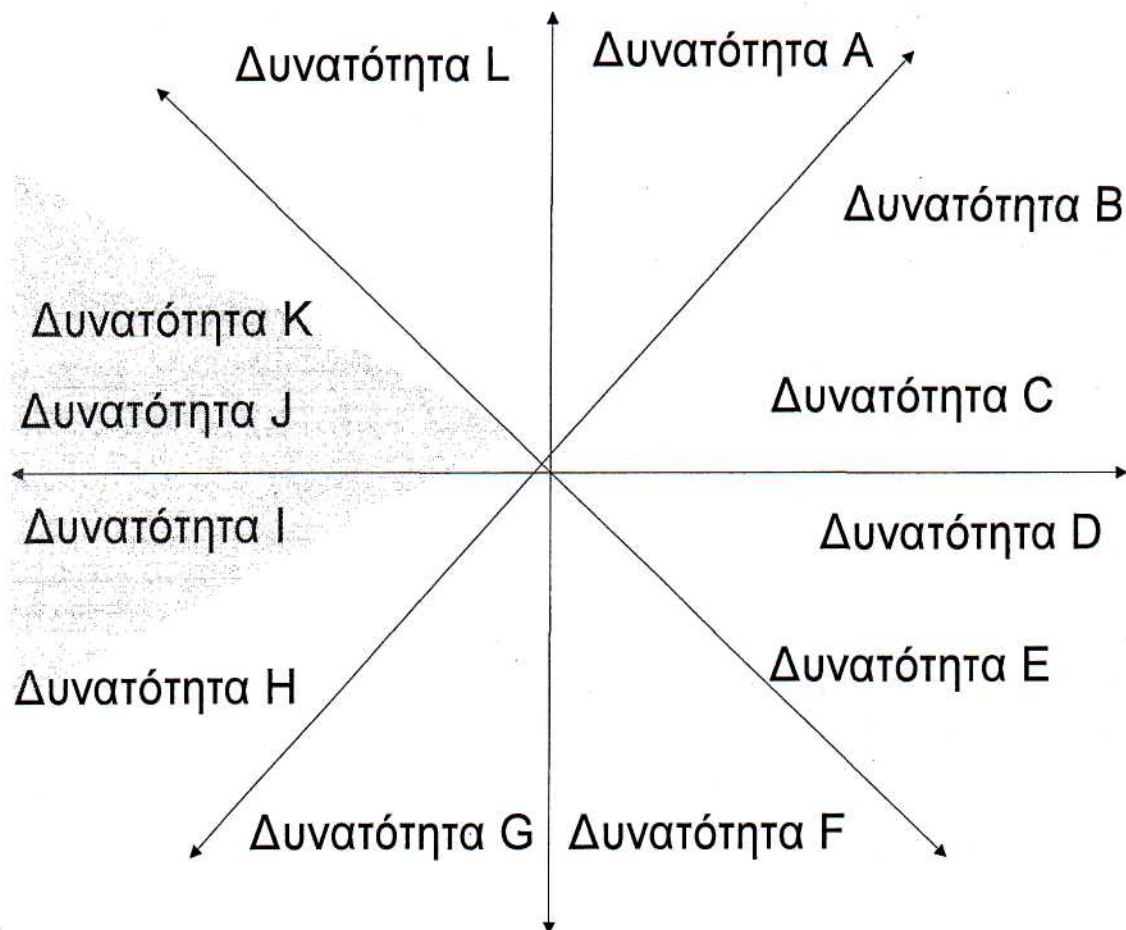
πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να μπορεί να μαθαίνει, αλλά θα πρέπει να μπορεί να χρησιμοποιεί συνειδητά αυτές τις γνώσεις, ώστε να μειώνει το κόστος και να αυξάνει την ταχύτητα με την οποία μπορεί να συσσωρεύει νέα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία. Είναι, κατά συνέπεια, κρίσιμο για μια επιχείρηση να έχει φτιάξει με τέτοιο τρόπο τις δομές και τις διαδικασίες της ώστε να διευκολύνεται και να προωθείται η μάθηση σε κάθε λειτουργία και κάθε τμήμα της. Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η χρήση του Internet είναι σε θέση να ενισχύσει τη διάχυση της πληροφόρησης. Η μετατροπή της πληροφορίας σε γνώση (Learning Organization) είναι το στοίχημα για τις επιχειρήσεις και αποτελεί εκείνο το στοιχείο που μπορεί να εξασφαλίσει σε μια επιχείρηση τη διαρκή συσσώρευση στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων.

Ένας ακόμη τρόπος ανάπτυξης στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων και δυνατοτήτων είναι η χρησιμοποίηση της στρατηγικής κλίμακας. Πρόκειται για ένα εργαλείο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν πρώτα ποιες δυνατότητες θα χρειαστούν για να επιτύχουν το στρατηγικό στόχο και στη συνέχεια διαιρώντας αυτή τη «διαφορά» σε μικρότερους ενδιάμεσους στόχους να μπορούν να επικοινωνήσουν με απλό τρόπο τις ενδο-επιχειρησιακές λειτουργίες που θα χρειαστεί να αλλάξουν προκειμένου να επιτευχθεί ο αρχικός στόχος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένου αυτών που δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο του Internet) ξεκινούν από το παρόν και καθορίζουν στόχους για τον επόμενο χρόνο. Αντίθετα είναι καλύτερο για μια επιχείρηση να βλέπει τον κάθε βραχυχρόνιο στόχο σαν σαφές βήμα για την προώθηση της πορείας της προς το μακροπρόθεσμο στόχο. Η διαδικασία υιοθέτησης αλληπάλλληλων διαδοχικών στόχων υποχρεώνει την επιχείρηση να εστιάζει την προσοχή της στις απαιτούμενες ικανότητες και δυνατότητες με κάποια συγκεκριμένη σειρά. Αυτό επιτρέπει στην κάθε επιχείρηση τη διατήρηση της πορείας προς το στόχο και διευκολύνει την υιοθέτηση σαφών και ξεκάθαρων επιλογών και βοηθάει στην τήρησή τους.

Μια τέτοιου είδους στρατηγική δεν είναι εύκολο να υιοθετηθεί αφού χρειάζεται μεγάλη εμπειρία και διορατικότητα. Δυστυχώς δεν εφαρμόστηκε από τις περισσότερες από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο του Internet, με αποτέλεσμα όλες να ενδιαφέρονται μόνο για τα άμεσα οφέλη και έτσι να μην είναι σε θέση να κάνουν ξεκάθαρες επιλογές με γνώμονα κάποιο μακροχρόνιο στόχο (Θα επενδύσουμε στη δυνατότητα Α, αλλά όχι στη δυνατότητα Β). Η λογική ήταν περισσότερο «Σήμερα είναι έτσι η κατάσταση, αύριο όλα μπορούν να αλλάξουν».

Πρέπει ακόμη να επισημάνουμε, ότι ενώ μια επιχείρηση αναπτύσσει τις ικανότητες και τις δυνατότητες που θα της επιτρέψουν να επιτύχει το στρατηγικό της στόχο, πρέπει επίσης να προετοιμάζεται για αλλαγές στο περιβάλλον, οι οποίες ίσως να απαιτήσουν μια αλλαγή πορείας όσο αφορά τους στόχους και τη θεώρηση σχετικά με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Η λύση στο αδιέξοδο που μπορεί να προκύψει από μια λάθος πρόβλεψη, αίρεται μέσα από την ανάπτυξη ενός πολύμορφου συνόλου δυνατοτήτων που θα αυξάνει την πιθανότητα να έχει η επιχείρηση αυτά που χρειάζεται. Αυτή η προσέγγιση απαντά στην προσέγγιση αβεβαιότητας που επιθυμούσαν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις του Internet [2].

Σχήμα 4-5: Υποθέσεις για την περιοχή προς την οποία θα εξελιχθεί το μέλλον



4.3 Σχεδιασμός Ψηφιακών Στρατηγικών και Τρόποι Υλοποίησης τους

Ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να έχει η επιχείρηση στο μυαλό της αν θέλει να δραστηριοποιηθεί στο χώρο του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι τα σημεία στα οποία μπορεί και θα πρέπει να επέμβει προκειμένου να επιτύχει αυτή η στρατηγική της. Στην προηγούμενη ενότητα αναφέραμε με μεγάλη λεπτομέρεια ποια είναι αυτά τα σημεία. Τα σημεία αυτά αποτελούν περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά και λιγότερο ποσοτικά για αυτό και είναι δύσκολο να μετρηθούν. Καλό θα ήταν για τις επιχειρήσεις να μπορούσαν να δικαιολογήσουν με οικονομικά στοιχεία, μέσα από παράγοντες όπως ο Return On Investment (ROI), το Net Present Value (NPV), το λόγο που χρειάζονται αρχικά η εστίαση σε αυτούς τους παράγοντες και επιπλέον γιατί χρειάζεται η προτεινόμενη διαδικασία της αλλαγής.

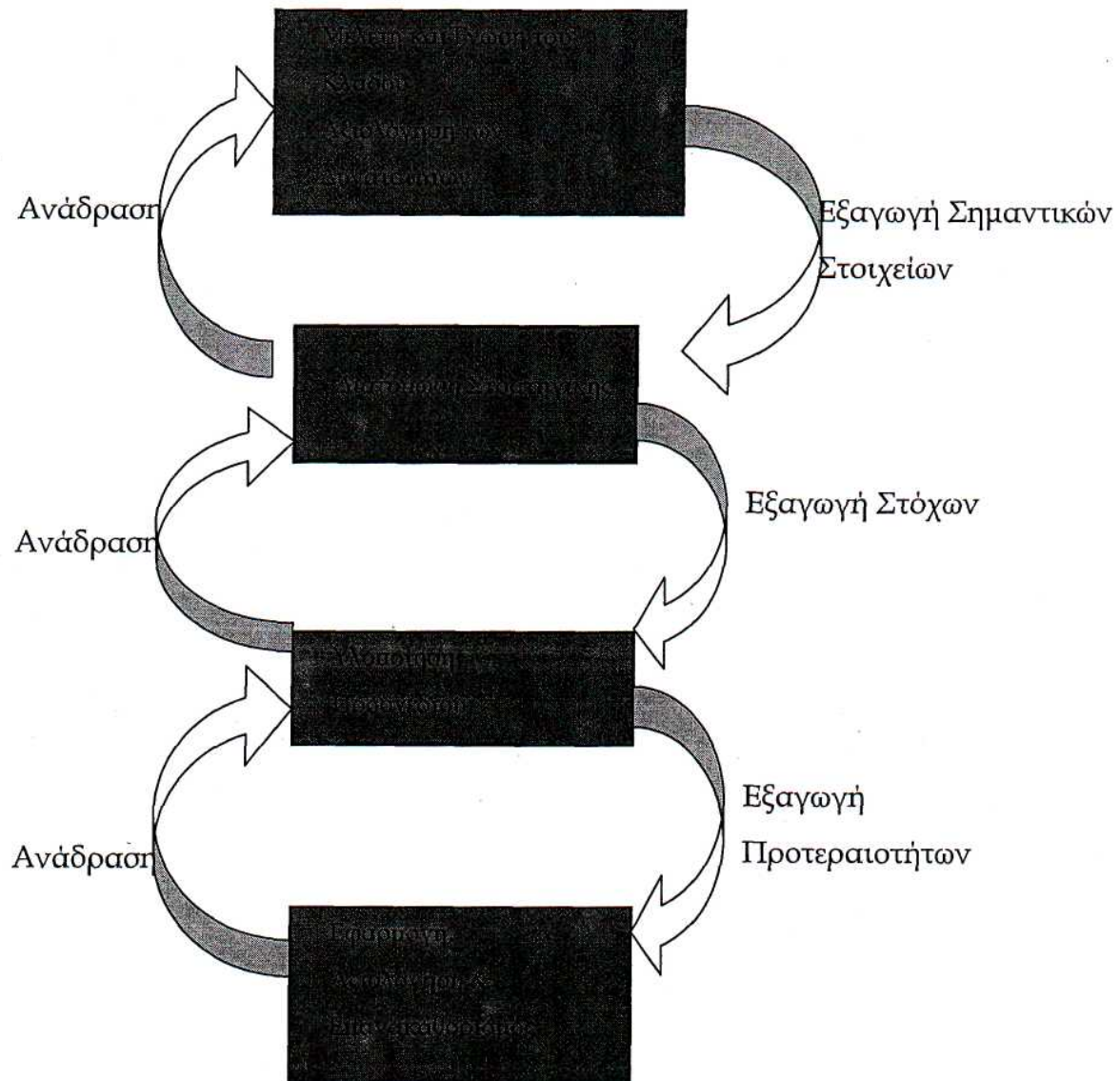
Ας προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε τις εναλλακτικές δυνατότητες που έχει μια εταιρία, η οποία ενδιαφέρεται να εισέλθει στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

- Να μην προβεί σε καμία αλλαγή προκειμένου να μπει στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Να βγάλει ένα στατικό εταιρικό προφίλ στο Internet που θα αποτελέσει κομμάτι των δημοσίων σχέσεων της.
- Να δημιουργήσει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα (εταιρία) παράλληλα με το φυσικό κατάστημα (εταιρία) της.
- Να δημιουργήσει ανεξάρτητη διεύθυνση που να είναι υπεύθυνη να ασχολείται με την ηλεκτρονική δραστηριοποίηση της εταιρίας.
- Να διαλύσει την παραδοσιακή εταιρία και να κινηθεί μόνο στο χώρο του Internet.

Οι παραπάνω επιλογές εξαρτώνται όχι μόνο από τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, από τους εταιρικούς πόρους που είναι διαθέσιμοι και η δέσμευση τους δεν θα δημιουργήσει διατάραξη της ισορροπίας, από το προϊόν που θέλει η επιχείρηση να διαθέσει, από τους πελάτες στους οποίους θέλει να εστιάσει την προσοχή της.

Θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε μεθοδολογικά το ζήτημα της εισαγωγής μια εταιρίας στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν και θα παρουσιάσουμε τα βήματα που θα πρέπει να γίνουν προκειμένου να πετύχει το εγχείρημα. Πρέπει να επισημάνουμε ότι τα βήματα τα οποία θα πρέπει μια εταιρία να κάνει θα πρέπει να είναι μικρά και σταθερά προκειμένου, όπως αναφέραμε και παραπάνω, να μην έχουμε διατάραξη της ισορροπίας της επιχειρηματικής δραστηριότητας και η εταιρία πριν προλάβει να κερδίσει, χάσει ακόμη και αυτό που έχει πετύχει.

Σχήμα 4-6: Βήματα εισαγωγής στο χώρο του ηλεκτρονικού επιχειρείν

**Βήμα Α: Μελέτη και γνώση του κλάδου και αξιολόγηση των δυνατοτήτων**

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί, να αξιολογεί και να εκμεταλλεύεται τα μηνύματα και τις πληροφορίες που έρχονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον και αφορούν τα έργα και τις λειτουργίες που σχετίζονται με την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα της εταιρίας. Σκοπός είναι να καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες και τα σημαντικά εκείνα στοιχεία που θα κάνουν την εταιρία να επιτύχει σε αυτή

την προσπάθειά της και ταυτόχρονα να την προστατέψουν από κινδύνους που παραμονεύουν να βλάψουν την ύπαρξη της.

Στην προσπάθεια αυτή θα μπορούσε να βοηθήσει η ανάλυση των **Ευκαιριών (Opportunities), Απειλών (Threats), Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses)**. Η γνωστή από τη βιβλιογραφία με τη συντομογραφία ανάλυση **SWOT** είναι θεμελιωμένη στη βασική αρχή ότι οι προσπάθειες δημιουργίας στρατηγικής πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία μιας υγιούς σχέσης *ανάμεσα* στους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης και της εξωτερικής κατάστασης που επικρατεί.

Ξεκινώντας από το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και δραστηριοποιείται μια εταιρία θα πρέπει να μελετήσει με προσοχή τις σύγχρονες και τις μελλοντικές *ευκαιρίες* που θα έχει και θα πρέπει να τις εκμεταλλευθεί. Οι ευκαιρίες αποτελούν παράγοντες διαμόρφωσης στρατηγικής αφού κάθε μια από αυτές αποτελούν τις δυνατότητες ανάπτυξης και κερδοφορίας για την επιχείρηση που τις εκμεταλλεύεται. Είναι σημαντική η απαλλαγή από τη θεώρηση ότι όλες οι ευκαιρίες του κλάδου είναι ευκαιρίες και για την ίδια την επιχείρηση.

Σχετικά με τις *απειλές* που αντιμετωπίζει σε καθημερινή βάση και αυτές που ενδεχομένως μπορεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον μια επιχείρηση, είναι πιθανό να μην επιφέρουν καμία σημαντική αλλαγή στη κατάσταση της επιχείρησης, αλλά από την άλλη είναι σε θέση να φέρουν την επιχείρηση σε πολύ δυσμενή θέση. Για αυτό είναι ανάγκη να γίνονται οι στρατηγικές εκείνες κινήσεις που θα εξουδετερώσουν ή θα μειώσουν την επίδραση τους πάνω στην επιχείρηση.

Μελετώντας το εσωτερικό της περιβάλλον πρέπει η κάθε εταιρία από τη μία να καταλάβει ποια είναι τα *ισχυρά* της σημεία (Δυνάμεις) και ποιες θα είναι οι μελλοντικές της δυνάμεις. Τα ισχυρά σημεία είναι οι συσσωρευμένες δεξιότητες που έχει η κάθε επιχείρηση και συνενώνονται για να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος είναι ανάγκη η κάθε εταιρία να καθορίσει τις περιοχές που είναι ή μπορεί μελλοντικά να είναι χώροι *αδυναμιών* της. Οι αδυναμίες είναι ελλείψεις πόρων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εξειδικεύσεων που καθιστούν την κάθε επιχείρηση τρωτή στον ανταγωνισμό και αν δεν τους δοθεί η απαραίτητη σημασία μπορούν να δημιουργήσουν μεγάλες ανισορροπίες.

Από την ανάλυση θα πρέπει να συνυπολογίσουμε και ότι αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα σχετικά με τα στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. Με τη καλή γνώση όλων των παραπάνω παραγόντων η επιχείρηση θα καταφέρει να αποκτήσει καλή γνώση για τη δομή του κλάδου καθώς επίσης για τη θέση της μέσα σε αυτόν και το ρόλο που μπορεί να επιτελέσει.

Βήμα Β: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Βασιζόμενοι στην ανάλυση και τη μελέτη του κλάδου, καθώς και, την αξιολόγηση των δυνατοτήτων της εταιρίας, θα πρέπει να διαμορφώσουμε τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία. Η διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να κινείται σε όλα τα επίπεδα που απασχολούν την επιχείρηση. Σε αυτή τη φάση η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει μακροχρόνια εμβέλεια και αποτελείται από στρατηγικά σχέδια για αποδοτική διοίκηση των ευκαιριών και απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρίας.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει εκτός των άλλων την επεξεργασία και τον επαναορισμό της εταιρικής αποστολής καθώς επίσης την επιλογή και διατύπωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ακόμη με βάση το καθορισμό του γενικού πλαισίου που αναφέρθηκε παραπάνω θα πρέπει να μεταφράζεται η αποστολή στην επιλογή του κάθε έργου στην όλη πορεία της επιχείρησης προκειμένου να μπορεί να διατηρηθεί η συνέχεια και η ομοιογένεια της εταιρικής πορείας. Αυτό υλοποιείται, όπως αναφέραμε και παραπάνω, με τη χρησιμοποίηση της *στρατηγικής κλίμακας* όπου ο

μακροχρόνιος στρατηγικός στόχος διαιρείται σε ενδιάμεσους στόχους, οι οποίοι μπορούν να υλοποιηθούν από τους υπαλλήλους της επιχείρησης και αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές που θα οδηγήσουν την εταιρία με σχετική ασφάλεια στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου, που στην προκειμένη περίπτωση είναι η υλοποίηση της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής σχετικά με το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα πρέπει να είναι συμβατή τόσο με τη στρατηγική της συνολικής εταιρίας όσο και με αυτή των επιμέρους έργων.

- **Τι θέλει μια εταιρία να επιτύχει όταν θέλει να δραστηριοποιηθεί στο χώρο του Internet;**
- **Γιατί θέλει να αποκτήσει εταιρικό προφίλ στο Internet;**
- **Ποιος ο λόγος που θα την ωφελήσει να δημιουργήσει ηλεκτρονικό κατάστημα;**
- **Μήπως πρέπει να μπει η επιχείρηση στο χώρο της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας επειδή το «επιβάλλουν» οι πελάτες τους οποίους έχει στοχεύσει;**

Οι απαντήσεις σε αυτές και άλλες ερωτήσεις είναι σε θέση να καθορίσουν το λόγο για τον οποίο η εταιρία αποφάσισε να ακολουθήσει αυτή τη στρατηγική για να εισέλθει στο χώρο του Internet.

Η κάθε εταιρία βλέπει με διαφορετικό τρόπο την ανάμειξή της στο χώρο του Internet και τον τρόπο που αυτό θα εμπλουτίσει τις λειτουργίες της. Ασχέτως με το επίπεδο ανάμειξης μιας εταιρίας στο ηλεκτρονικό τρόπο επιχειρηματικότητας, θα πρέπει να αναπτύξει εκείνες τις στρατηγικές που θα της επιτρέψουν να φτάσει στην υλοποίηση του στόχου της και στην υλοποίηση της επιλεγείσας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για παράδειγμα μια στρατηγική μπορεί να είναι «να γίνει η πληροφορία εύκολα αναζητήσιμη από τους πελάτες που χρησιμοποιούν το Internet» και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση μιας

καλής μηχανής αναζήτησης δεδομένων στο Internet. Η εταιρία Amazon.com έχει στρατηγική να διατηρηθεί στο Internet και μάλιστα να μην ανοίξει φυσικό κατάστημα που να παρέχει υπηρεσίες και να παρέχει διαφοροποιημένα προϊόντα.

Για να διατυπωθεί η εταιρική στρατηγική θα πρέπει να ληφθούν υπόψη μερικά σημαντικά θέματα που σχετίζονται με την επιχείρηση. **Διαθέτει η εταιρία προϊόντα που να μπορέσουν να αποτελέσουν υποψήφια για δραστηριοποίηση στο χώρο του Internet;** Υπάρχουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που είναι πιο εύκολα να εμπορευθούν από το Internet σε σχέση με άλλα. Παράδειγμα αποτελούν προϊόντα όπως βιβλία, CD, εισιτήρια, και αγοραπωλησίες μετοχών, τα λεγόμενα Commodities, όπου ο πελάτης τα γνωρίζει λίγο ως πολύ. Αν κάποια προϊόντα μπορούν εύκολα να διανεμηθούν είτε με φυσικό τρόπο είτε ηλεκτρονικά, οι αγοραστές είναι γνώστες του προϊόντος και η τιμή μπορεί να πέσει κάτω από κάποιο όριο τότε αυτό το προϊόν μπορεί να αποτελέσει υποψήφιο για ηλεκτρονική εμπορευσιμότητα. Ακόμη και να μην προϋπάρχουν προϊόντα που να μπορούν να διακινηθούν με ηλεκτρονικό τρόπο, είναι τέτοια η φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) που δίνει τη δυνατότητα για δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών για μια επιχείρηση (όπως προμήθεια δικτυακών προϊόντων, υποστηρικτικών υπηρεσιών, υπηρεσιών καταλόγου, υπηρεσίες ασφαλείας, και άλλες πραγματικού χρόνου υπηρεσίες), που μπορούν να διακινηθούν μέσα από αυτό. Ερμηνεύοντας αυτή την παράμετρο, μια επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί στη δημιουργία νέων προϊόντων τα οποία θα τη βοηθήσουν να δραστηριοποιηθεί στο χώρο του Internet. Φυσικά δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι τέτοιες κινήσεις παρά τη μοναδικότητα τους σχετίζονται άμεσα με επιμέρους προϋπάρχουσες λειτουργίες της επιχείρησης και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με τη δέουσα προσοχή.

Θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι εταιρίες χωρίς σαφή στρατηγική για το ηλεκτρονικό εμπόριο όπως επίσης χωρίς σωστή άποψη και σκέψη για τις

δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει το Internet, μπορούν να πέσουν σε μεγάλες «παγίδες» και να οδηγηθούν έτσι σε πολλά και δύσκολα επιλύσιμα προβλήματα. Στο παρελθόν ήμασταν μάρτυρες τέτοιων φαινομένων, τα οποία και παραθέσαμε στο κεφάλαιο 2 (§3). Η διατύπωση στρατηγικής πρέπει να προέρχεται από τη μελέτη πολλών και σημαντικών θεμάτων που σχετίζονται με την εταιρία και μπορούν να αναδείξουν πτυχές και λειτουργίες που είναι σε θέση να βοηθηθούν με τη χρήση του Internet.

Αρχικά θα αναφερθούμε στους λεγόμενους **κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (Κ.Π.Ε.)**. Οι Κ.Π.Ε. είναι η *επιχειρηματική δραστηριότητα*, η *τεχνολογία* και οι *ανθρώπινοι παράγοντες*, τα αναγκαία δηλαδή στοιχεία, που βοηθούν μια επιχείρηση να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους που επιθυμεί, στο επίπεδο που θέλει. Οι Κ.Π.Ε. είναι πλήρως εξαρτημένοι από την επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει πριν την επιλογή της στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση και τα κέρδη που θα έχει από τη δραστηριοποίηση στο χώρο του Internet. Αφού η εταιρία μελετήσει τα όσο προαναφέρθηκαν μετά θα πρέπει να αναλύει τον κίνδυνο που αναλαμβάνει από την ανάμειξη της σε κάθε έργο που σχετίζεται με το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Έναν άλλο παράγοντα που θα πρέπει η κάθε εταιρία να λαμβάνει υπόψη της όταν προσπαθεί να διατυπώσει και να καταστρώσει την στρατηγική της, είναι η δομή της αλυσίδας αξίας της εταιρίας. Η ανάλυσή της μπορεί να δώσει πολύ κρίσιμα και σημαντικά συμπεράσματα για την πορεία της εταιρίας και τις δυνατότητες που διανοίγονται για να δραστηριοποιηθεί στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η αλυσίδα αξίας (**Value Chain**), είναι η σειρά των διαδικασιών που κάνει μια εταιρία από την προμήθεια των πρώτων υλών ως τη στιγμή της διανομής του τελικού προϊόντος. **Η παράμετρος που είναι σημαντική να διερευνηθεί σχετικά με την αλυσίδα αξίας είναι πώς το Internet είναι σε θέση να βελτιώσει τη δομή της, ποιο το**

τελικό όφελος που μπορεί να προκύψει για την εταιρία και πόσο θα βελτιωθεί και θα ισχυροποιηθεί η θέση της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η διατύπωση στρατηγικής πρέπει να περιλαμβάνει, πέρα από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, και εκείνα τα **ποσοτικά χαρακτηριστικά** που να μπορούν να αποδείξουν την ορθότητα της επιλογής της. Οτιδήποτε σχετίζεται με την εταιρία και τις αλλαγές που πρέπει να επιτελεστούν, προκειμένου η εταιρία να εισέλθει στο ηλεκτρονικό τρόπο επιχειρηματικότητας, θα πρέπει να αναλύεται με βάση τα οφέλη που θα προκύψουν και τον κίνδυνο που θα αναληφθεί.

Τα θεμελιώδη οικονομικά κέρδη που μπορεί να πετύχει μια εταιρία από τα έργα «ηλεκτρονικού εμπορίου» είναι πολύ σημαντικά γιατί αυτά θα αυξήσουν την αξία της. Αν για παράδειγμα μια πολυεθνική εταιρία χρειάζεται να στέλνει τους υπαλλήλους της ταξίδια για σεμινάρια ή για να μεταφέρουν τεχνογνωσία σε άλλους υπαλλήλους και μπορεί να οργανώσει ένα έργο που να μειώνει αυτές τις μετακινήσεις παρέχοντας αυτές τις πληροφορίες μέσα από το Internet (e-learning), τότε μπορεί να υπολογιστεί το κόστος κατασκευής του δικτύου, να μετρηθούν τα χρήματα που ωφελείται η εταιρία από τη μείωση των ταξιδιών και να καταγραφεί τελικά αν από το συγκεκριμένο έργο έχει τελικά κέρδος η εταιρία.

Αντίθετα, τα μη εμφανή (intangibles) οφέλη αξιολογούνται υποκειμενικά και καλό είναι να μην δίνεται μεγάλη σημασία και πρώτη προτεραιότητα. Εντούτοις χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ο τρόπος που θα αντιμετωπιστούν αυτού του είδους τα οφέλη. Στα χρόνια της μεγάλης έκρηξης του Internet (μέσα και τέλη της προηγούμενης δεκαετίας) ακούστηκαν ριζοσπαστικές απόψεις σχετικά με τη χρήση του Internet όπως ότι:

- Μια επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί τις τεχνολογίες του Internet μόνο και μόνο επειδή τις υιοθετεί και ο ανταγωνιστής, χωρίς να γνωρίζει καλά μέρος από τα οφέλη που θα έχει. Ήταν άλλωστε σύνηθες να λέγεται *«Είναι μόδα και θα πρέπει μια επιχείρηση να το ακολουθήσει.»*

- Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μην σκέφτεται αυτά που χάνει και επενδύει, αλλά να σκέφτεται ότι θα έρθουν καλύτερες ημέρες και ότι κάποια στιγμή θα ανταμειφθεί για αυτή την επιλογή.

Είναι αλήθεια ότι πολλές φορές δεν είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν όλες οι παράμετροι σχετικά με τη χρήση του Internet για κάποια επιχείρηση. Ακόμη είναι σωστό πως η χρήση των τεχνολογιών του Internet είναι ένα είδος επένδυσης για την κάθε επιχείρηση. Δεν θα πρέπει όμως μια επιχείρηση ούτε να επενδύει τυφλά, αλλά ούτε να περιμένει ποσοτικοποιεί πλήρως τα αποτελέσματα για να κάνει την επένδυση. Χρειάζεται κατά συνέπεια ψυχραιμία και νηφαλιότητα στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται τα μη εμφανή οφέλη για να μην χαθούν ευκαιρίες, αλλά και να μην σπαταληθούν εταιρικοί πόροι που θα αποδώσουν πολύ λιγότερο από το προσδοκώμενο.

Ανασταλτικός παράγοντας στην υλοποίηση ενός έργου ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να είναι ο διαφαινόμενος κίνδυνος που αντιμετωπίζει η εταιρία κατά την υλοποίηση του. Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να είναι είτε κίνδυνος *ανταγωνιστικής στρατηγικής*, δηλαδή ο κίνδυνος που αναλαμβάνει η εταιρία ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα τους χρηματοδότες της εταιρίας και τις προσδοκίες που έχουν από την εταιρία στο άμεσο ή έμμεσο μέλλον, είτε κίνδυνος *οργανωσιακής στρατηγικής*, που περιλαμβάνει τους αστάθμητους παράγοντες και τον κίνδυνο που αναλαμβάνει η εταιρία ως προς το εσωτερικό της περιβάλλον (π.χ. εργαζόμενους) σε σχέση με την επιβάρυνση της ανταγωνιστικότητας της. Εδώ περιλαμβάνεται ο κίνδυνος *σύντομου χρονικού διαστήματος* που βρίσκεται πίσω από την επιχειρηματική αναδιοργάνωση της εταιρίας, τις τεχνολογικές αλλαγές και τις συνέπειες που μπορούν να επιφέρουν, την επιτυχή υλοποίηση του συνολικού εγχειρήματος. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να συνυπολογιστούν και να τίθενται οι ανάλογες προτεραιότητες προκειμένου η διατύπωση της στρατηγικής που θα έχει η εταιρία σχετικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο να μην σταθεί εμπόδιο στη βιωσιμότητα της εταιρίας.

Βήμα Γ: Υλοποίηση Προσχεδίου Στρατηγικής.

Η υλοποίηση του προσχεδίου στρατηγικής είναι μια προσπάθεια να γίνει η σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής που έχει διατυπωθεί στο προηγούμενο στάδιο, των εταιρικών στόχων και της τεχνολογικής δυνατότητας που έχει η εταιρία. Σε αυτό το στάδιο καθορίζεται και ελέγχεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αναλαμβάνει τα έργα που θα υλοποιεί καθώς και τις διαδικασίες που θα πρέπει να χρησιμοποιεί προκειμένου να επιτύχει μια ολοκληρωμένη πολιτική ηλεκτρονικού εμπορίου. Το προσχέδιο θα δώσει τη δυνατότητα να φανούν μερικές αδυναμίες πριν αυτές γενικευτούν. Είναι ουσιαστικά μια προσομοίωση της εικόνας που θέλουμε να έχει η εταιρία τελικά και να μπορέσουμε να δούμε μερικές από τις δυνατότητες και τα αποτελέσματα που η εφαρμοζόμενη στρατηγική μπορεί να επιφέρει.

Βήμα Δ: Εφαρμογή, Αξιολόγηση και Επανακαθορισμός Στρατηγικής.

Σε αυτό το βήμα αξιολογούνται όλες οι προσπάθειες που έχουν γίνει στα προηγούμενα βήματα. Πραγματοποιούνται οι απαραίτητες βελτιώσεις στη μορφοποιημένη στρατηγική και καταλήγουμε σε τελικής μορφής συμπεράσματα.

Μετά από αυτό το στάδιο η εφαρμογή της στρατηγικής του «ηλεκτρονικού εμπορίου» έχει σοβαρές πιθανότητες να γίνει με τρόπο επιτυχημένο και να φέρει στη εταιρία αποτελέσματα που πριν δεν ήταν σε θέση να επιτύχει.

5. Κεφάλαιο 5^ο: Η Στρατηγική των Dot-Com εταιριών

5.1 Εισαγωγή

Μέχρι τώρα αναφερθήκαμε στην ανάγκη διαμόρφωσης στρατηγικής και τον τρόπο με τον οποίο αυτό μπορεί να συμβεί για τις επιχειρήσεις που θέλουν να κάνουν χρήση των τεχνολογιών του Internet. Δεν έγινε καμία ιδιαίτερη αναφορά για τις επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν αποκλειστικά και μόνο από τη χρήση του Internet. Θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε σε αυτό το κεφάλαιο αν στρατηγική και ο τρόπος εφαρμογής που προτείναμε είναι εφαρμόσιμος στις Dot-Com επιχειρήσεις και αν χρειάζονται μερικές ειδικές τροποποιήσεις εξαιτίας της φύσης των εταιριών αυτών.

5.2 Ορίζοντας τις Dot-Com εταιρίες

Οι Dot-Com είναι εταιρίες που δημιουργήθηκαν αποκλειστικά και μόνο από την ανάπτυξη και χρήση του διαδικτύου. Προσπαθούν να δημιουργήσουν μη φυσικούς συνδέσμους με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους υπαλλήλους τους, και γενικότερα με όλες τις συνεργαζόμενες οντότητες. Η έννοια «μη φυσικούς συνδέσμους» σημαίνει ότι δεν είναι υποχρεωμένος, για παράδειγμα ο πελάτης, να παραβρίσκεται ο ίδιος στο κατάστημα από το οποίο αγοράζει προϊόντα και υπηρεσίες, ο υπάλληλος να κατέχει κάποια φυσική θέση μέσα σε ένα κτίριο και το προϊόν να διακινείται με τους παραδοσιακούς φυσικούς τρόπους που υπήρχαν μέχρι σήμερα. Μπορεί ο πελάτης να βρίσκεται μπροστά στην οθόνη του υπολογιστή του και να αγοράζει τα προϊόντα που θέλει από το κατάστημα που θέλει. Φυσικά στις Dot-Com εταιρίες μιλάμε για καθαρά ψηφιοποιημένα προϊόντα ή προϊόντα που μπορούν να υπάρξουν και μόνο τους σαν ψηφιοποιημένα.

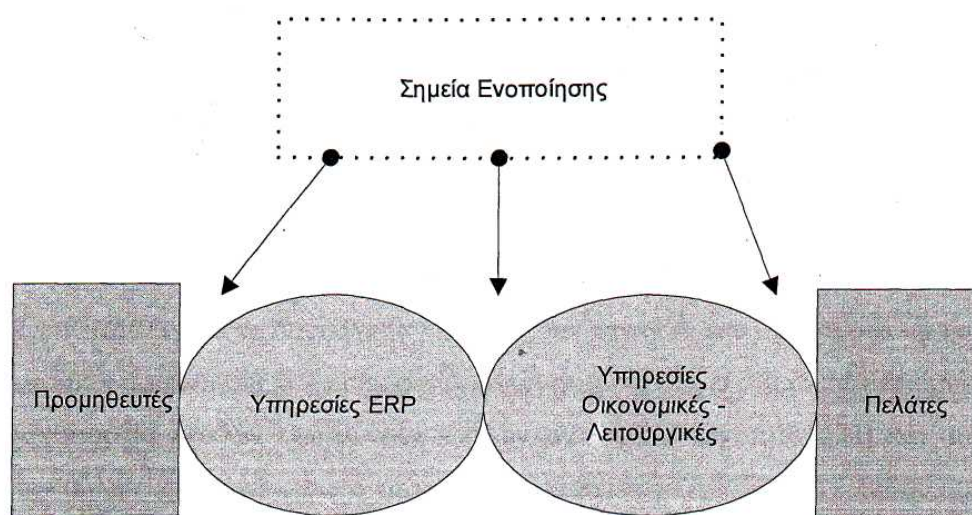
Οι Dot-Com είναι εταιρίες που μπορούν να μην έχουν φυσική υπόσταση, μπορούν να έχουν για παράδειγμα θεωρητική έδρα την Ελλάδα αλλά να κάνουν

χρήση των υπηρεσιών μιας Αμερικάνικης Τράπεζας, να έχουν συνεργάτες από χώρες με χαμηλότερο κόστος επιβίωσης όπως για παράδειγμα αυτές του πρώην Ανατολικού Μπλόκ, ενώ να έχουν πελάτες από όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου.

Αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι τα ψηφιοποιημένα προϊόντα έχουν κάποια χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από τα άλλα προϊόντα. Επιγραμματικά αναφέρουμε ότι το κόστος παραγωγής τους κυριαρχείται από το «κόστος του πρώτου αντιγράφου», το κόστος αναπαραγωγής είναι ουσιαστικά μηδενικό, λόγω του χαμηλού μεταβλητού κόστους τους προσφέρει σπουδαίες ευκαιρίες σε επίπεδο μάρκετινγκ, δεν υπάρχουν φυσικά όρια παραγωγικής δυναμικότητας για τα επιπλέον αντίγραφα των ψηφιοποιημένων προϊόντων.

Οι Dot-Com εταιρίες είναι υποχρεωμένες να κάνουν χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν για να προμηθεύονται συστατικά για τη δημιουργία των προϊόντων τους από τους προμηθευτές και να πουλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους πελάτες. Ταυτόχρονα κάνουν χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν για τους υπαλλήλους τους, τα κανάλια διανομής, καθώς και για τις διάφορες οικονομικού τύπου συναλλαγές. Η χρήση του ηλεκτρονικού επιχειρείν βρίσκει ακόμη εφαρμογή στο μάρκετινγκ της επιχείρησης, στις πωλήσεις καθώς επίσης και για τη φροντίδα των πελατών (Customer Care).

Σχήμα 5-1: Αλυσίδα αξίας για τις Dot-Com εταιρίες



Το επιχειρηματικό μοντέλο που δημιουργείται με τις Dot-Com εταιρίες είναι κάτι το διαφορετικό και κάτι το καινούργιο σε σχέση με τις παραδοσιακές εταιρίες ακόμη και σε σχέση με τις εταιρίες που έχουν εντάξει το Internet στις διαδικασίες τους. Κάθε τι το καινούργιο δημιουργεί πάντα μεγάλη πρόκληση για τη δημιουργία προϋποθέσεων επιτυχίας του. Υπάρχει τάση για εφεύρεση νέων καινοτόμων ιδεών οι οποίες και θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον πελατών και επενδυτών. Από την άλλη μεριά κάθε τι νέο αντιμετωπίζει, τουλάχιστον στην αρχή, αρκετά προβλήματα, τα μεγαλύτερα από τα οποία είναι:

- Πως οι καινοτόμες ιδέες θα μπορέσουν να μετασχηματιστούν σε κέρδη για την επιχείρηση [10].
- Πως θα υπάρξει κερδοφορία και όχι μόνο αύξηση εσόδων και μεριδίου αγοράς.
- Πως θα δοθεί πραγματική αξία στον καταναλωτή και όχι να του προσφέρονται όλων των ειδών οι υπηρεσίες χωρίς να υπάρχει κανένα πραγματικό όφελος για αυτόν και χωρίς η δημιουργία των

προϊόντων και των υπηρεσιών να ταιριάζει στην αλυσίδα αξίας τους και δυνατότητες της επιχείρησης.

- Πως θα υπάρξει πραγματικός έλεγχος του ενεργητικού και των καναλιών και όχι να επιδιώκονται συνεργασίες και στρατηγικές outsourcing οι οποίες είναι αμφιβόλου αποτελέσματος.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να επισημάνουμε ότι οι Dot-Com εταιρίες έχουν από τη μία τη δυσκολία να αποδείξουν την αξία τους, αφού οι κλασικές τεχνικές αποτίμησης δεν είναι σε θέση να βρουν την αξία αυτών των εταιριών (ανυπαρξία κερδών ενώ αύξηση εσόδων με μεγάλη ταχύτητα) [11] και από την άλλη είναι πολύ πιθανό να έχουν μικρά εμπόδια εισόδου και εξόδου από την αγορά γεγονός που εγκυμονεί κινδύνους κανιβαλισμού της αγοράς.

Η επίλυση των περισσότερων από τα προβλήματα που αναφέρονται παραπάνω είναι να δυνατόν να επιτευχθεί μέσα από την υιοθέτηση κάποιας συγκεκριμένης και διακριτής στρατηγικής η οποία θα διαφοροποιήσει την εταιρία από τις υπόλοιπες που προσφέρουν ανταγωνιστικά προϊόντα. Πολλά από τα στοιχεία που δώσαμε για την υλοποίηση της στρατηγικής στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι εφαρμόσιμα και στις εταιρίες Dot-Com. Στην ενότητα που ακολουθεί θα προσπαθήσουμε να αναφερθούμε στα στοιχεία που πρέπει να διαφοροποιηθούν για να υπάρξει μεγαλύτερο αποτέλεσμα και όφελος για αυτού του είδους τις επιχειρήσεις.

5.3 Η Στρατηγική στις Dot-Com εταιρίες

5.3.1 Επιχειρηματική Δραστηριότητα

Ο ορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας που ασκεί μια επιχείρηση Dot-Com είναι πολύ σημαντική υπόθεση και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη σοβαρότητα και προσοχή, όπως άλλωστε, επισημάναμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η ουσιώδης διαφορά μιας Dot-Com και μιας άλλης επιχείρησης έχει να κάνει με τη μη ύπαρξη «φυσικής

υπόστασης» για την επιχείρηση καθώς επίσης με την αδυναμία καλής κατανόησης του επιχειρηματικού μοντέλου που εφαρμόζει. Ο καλός ορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας, πέρα από το γεγονός ότι καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα διαδραματίσει το ρόλο της μέσα στην αγορά, έχει σκοπό να κάνει σαφέστερη την εικόνα της επιχείρησης τόσο στους πελάτες της όσο και τους υπαλλήλους της.

Η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθεί μια τέτοια επιχείρηση για τον ορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ίδια με αυτή που αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αρχικά θα πρέπει να καταγράφονται όλοι οι πιθανοί ορισμοί της επιχειρηματικής δραστηριότητας, να αξιολογούνται σύμφωνα με μια σειρά κριτηρίων, να επιλέγεται ο ορισμός που με βάση τα κριτήρια κρίνεται ως ο πλέον κατάλληλος, και τέλος να αναγνωρίζονται και να προβλέπονται οι κινήσεις των επιχειρήσεων με ανταγωνιστικές επιχειρηματικές στρατηγικές προκειμένου να γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα ψηφιοποιημένα προϊόντα / υπηρεσίες που θέλουν να προσφέρουν οι Dot-Com εταιρίες αποτελούν πληροφοριακά αγαθά κυρίως και ως τέτοια μπορούν να έχουν διαφορετική αξία για διαφορετικούς καταναλωτές. Το ίδιο προϊόν μπορεί να έχει τόσο ψυχαγωγική αξία όσο και επιχειρηματική αξία. Για παράδειγμα μια ψηφιοποιημένη ταινία μπορεί να την επιλέξει ένας πελάτης για να την απολαύσει την ώρα της ξεκούρασης τους ενώ μπορεί η ίδια να αποτελέσει εμπόρευμα για μια επιχείρηση τύπου Βίντεο Club. Είναι λοιπόν σχεδόν βέβαιο ότι οι διαφορετικοί πελάτες αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την αξία του ίδιου προϊόντος. Η διαφοροποίηση προέρχεται από τον ορισμό της επιχειρηματικής στρατηγικής που θα δώσει άλλη αξία και άλλη χροιά στο προϊόν.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο και είναι γνωστό οι δυνάμεις του ανταγωνισμού τείνουν να σπρώχνουν την τιμή των προϊόντων / υπηρεσιών προς το οριακό κόστος, δηλαδή το κόστος παραγωγής ενός

«πρόσθετου» κομματιού. Είναι γνωστό ότι για τα ψηφιοποιημένα προϊόντα το οριακό κόστος είναι μηδενικό. Άρα το μοντέλο της κυρίαρχης εταιρίας (ηγέτιδα της αγοράς), η οποία παράγει το «καλύτερο» προϊόν, και η οποία χάρη στο μέγεθος της και τις οικονομίες κλίμακας, απολαμβάνει πλεονεκτήματα κόστος έναντι των ανταγωνιστών, είναι ένα δύσκολα εφαρμόσιμο μοντέλο [1]. Αντίθετα, πιο ρεαλιστικό μοντέλο, είναι αυτό της επιχείρησης που προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της προκειμένου να κερδίσει το επιπλέον οικονομικό ποσό έναντι των άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων / υπηρεσιών. Ο ορισμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι αυτός που μπορεί να δώσει υπόσταση σε αυτό το μοντέλο και να επιτρέψει στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει τη δραστηριότητα της έναντι του ανταγωνισμού.

5.3.2 Πελάτες

Μια Dot-Com εταιρία αφού καθορίσει την επιχειρηματική της στρατηγική θα πρέπει να καθορίσει «Ποιους πελάτες θα εξυπηρετήσει». Η φύση των προϊόντων / υπηρεσιών που εμπορεύονται οι εταιρίες Dot-Com κάνει λιγότερο ευδιάκριτους τους περιορισμούς που υπάρχουν σχετικά με τους πελάτες. Είναι σημαντικό για μια τέτοια εταιρία να ξέρει σε ποιους θα απευθυνθεί, τι ανάγκες έχουν, πως θα τους προσεγγίσει και πόσο θα στοιχίσει για να τους κάνει πελάτες της.

Η δημιουργία και εμπορία ψηφιοποιημένων προϊόντων / υπηρεσιών από τις Dot-Com εταιρίες, δίνει σε αυτές τη δυνατότητα της γεωγραφικής εξάπλωσης, αφού η απόσταση δεν αποτελεί παράγοντα που να διαφοροποιεί την ποιότητα του προϊόντος ή τη δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών. Οι λειτουργίες των Dot-Com σχετικά με την προώθηση των προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών είναι οργανωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να μην επηρεάζονται από την απόσταση. Η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να

υποστεί περιορισμούς μόνο από τον όγκο των πελατών και φυσικά μόνο αν η διαδικασία δεν είναι εντελώς αυτοματοποιημένη.

Η επιλογή των τμημάτων των πελατών που θα επιλεγούν να εξυπηρετηθούν από την εταιρία είναι σημαντική υπόθεση και σχετίζεται άμεσα με τα συνολικά κέρδη που θα συγκεντρώσει η εταιρία από την πώληση της ίδιας ουσιαστικά πληροφορίας. Η εξυπηρέτηση διαφορετικών τμημάτων για τις Dot-Com επιχειρήσεις σχετίζεται άμεσα με την επιλογή διάθεσης διαφορετικών εκδοχών των προϊόντων. Τα κέρδη εξαρτώνται τόσο από τη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες, όσο και από το τμήμα της συνολικής αξίας που μπορεί να αποσπαστεί. Αυτό σημαίνει ότι η προσφορά εκδοχών προϊόντων που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των διαφορετικών πελατών μεγιστοποιεί τη συνολική αξία των προϊόντων της εταιρίας σας, ενώ η έμφαση στις διαφορές μεταξύ των πελατών δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποσπάσει μεγαλύτερο μέρος από την αξία που έχει δημιουργήσει, καθώς κάθε πελάτης επιλέγει την εκδοχή που καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες του [1]. Στον Πίνακα 5-1 που ακολουθεί παρουσιάζουμε μερικές από τις διαστάσεις των ψηφιοποιημένων προϊόντων που μπορούν να αποτελέσουν κριτήριο διαφοροποίηση των εκδοχών καθώς και τα πιθανά τμήματα πελατών που μπορούν να δημιουργήσουν.

Πίνακας 5-1 : Κριτήρια δημιουργίας εκδοχών πληροφοριακών προϊόντων

Διάσταση του προϊόντος/ Υπηρεσίας -Σύντομη Περιγραφή	Τμήματα πελατών
Καθυστέρηση: Η πληροφορία που παρέχεται μέσα από τα ψηφιοποιημένα προϊόντα αξίζει περισσότερο όταν είναι έγκαιρη και «φρέσκια»	Υπομονετικοί / ανυπόμονοι
Περιβάλλον χρήσης: Η προσφορά εξειδικευμένων δυνατοτήτων	Άπειροι / έμπειροι
Ευκολία χρήσης: Χρονικούς και τοπικούς περιορισμούς πρόσβασης	Επιχειρηματίες / Ιδιώτες
Ανάλυση Οπτικοακουστικού υλικού: Η διάθεση οπτικοακουστικού υλικού σε διαφορετική ποιότητα για διαφορετικό είδος χρήσης	Δελτία τύπου / Πολυτελή έντυπα
Ταχύτητα λειτουργίας: Η δημιουργία διαφορετικών προτεραιοτήτων όσο αφορά την επεξεργασία και την πρόσβαση στις πληροφορίες	Φοιτητές / Επαγγελματίες
Μορφή: Ανάλογα με την ανάγκη χρήσης του προϊόντος μπορεί αυτό να διατίθεται σε διαφορετικές μορφές του προϊόντος	Ηλεκτρονική / Προς εκτόπωση
Δυνατότητες: Η προσθήκη εξειδικευμένων δυνατοτήτων για την περίπτωση που απαιτείται η ειδική χρήση του προϊόντος	Γενική χρήση / Ειδική χρήση
Χαρακτηριστικά: Η ενσωμάτωση περισσότερων χαρακτηριστικών αλλάζει ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης του προϊόντος / υπηρεσίας	Περιστασιακοί / Συχνοί χρήστες
Πληρότητα : Η διάθεση πληροφοριών σε βάθος χρόνου και με διαφορετική λεπτομέρεια αποτελεί στοιχείο πληρέστερων προϊόντων / υπηρεσιών	Απλοί / Επαγγελματίες
Ενόχληση: Η δυνατότητα που έχουν οι πελάτες ανάλογα με το αντίτιμο που θέλουν να δώσουν να καθυστερούνται κατά τη διάρκεια της χρήσης του προϊόντος / υπηρεσίας	Χρήστες που εκτιμούν πολύ / λίγο το χρόνο
Υποστήριξη: Η παροχή ειδικών συμβουλών, ειδοποιήσεων και υποστήριξης ανάλογα με τη χρήση του προϊόντος	Περιστασιακή / συχνή χρήση

Από όλα τα παραπάνω, είναι φανερό ότι η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς και κατά συνέπεια η χρήση των κατάλληλων εκδοχών των προϊόντων / υπηρεσιών, αναδεικνύουν τους πελάτες εκείνους που θέλει και μπορεί να εξυπηρετήσει η επιχείρηση. Πρέπει να επισημάνουμε ότι αναφερθήκαμε στις διάφορες εκδοχές των προϊόντων / υπηρεσιών χωρίς να έχουμε εστιάσει στην επιλογή τους. Σε αυτό το στάδιο μια Dot-Com εταιρία μπορεί να εστιάσει στα τμήματα των πελατών εξάγοντας τα κριτήρια που θα καθορίσουν τις εκδοχές των προϊόντων / υπηρεσιών που θα καθοριστούν σε επόμενο στάδιο.

5.3.3 Προϊόντα / Υπηρεσίες

Με βάση τις επιλογές που έγιναν στα δύο προηγούμενα στάδια, για την επιχειρηματική δραστηριότητα και τους πελάτες, θα πρέπει σε αυτό το στάδιο να επιλεγούν τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα διατεθούν στους επιλεγμένους πελάτες.

Είναι αλήθεια ότι η χρήση του διαδικτύου βοήθησε τις επιχειρήσεις και ειδικότερα τις Dot-Com εταιρίες, να συλλέξουν ευκολότερα τις προτιμήσεις των τμημάτων των πελατών, μέσα από τα συστήματα εξυπηρέτησης που διαθέτουν καθώς και μέσα από εστιασμένες ομάδες συζητήσεων, για τη δημιουργία νέων προϊόντων / υπηρεσιών. Η συλλογή των προτιμήσεων των πελατών οδήγησε τις επιχειρήσεις να δημιουργούν προϊόντα τα οποία «θεωρητικά» τα θέλουν οι πελάτες αλλά στην πράξη δεν αγοράζονται. Ο λόγος είναι ότι οι πελάτες είναι σε θέση μόνο να επισημάνουν το αποτέλεσμα που προσδοκάνε από ένα προϊόν και όχι το προϊόν ή την υπηρεσία που θα τους προσφέρει αυτό το αποτέλεσμα [12]. Θα αναρωτηθεί κάποιος «Καλά αυτό δεν συμβαίνει και στις παραδοσιακές επιχειρήσεις;». Η απάντηση είναι ότι οι Dot-Com εταιρίες εξαιτίας του μειωμένου κόστους επένδυσης είναι ευκολότερο να δαπανήσουν ανθρωποώρες για τη δημιουργία ενός άχρηστου προϊόντος γεγονός που θα τις οδηγήσει αυτόματα εκτός της αγοράς.

Η ικανότητα κατασκευής ενός προϊόντος / υπηρεσίας που να προσφέρει στους πελάτες τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι ένα λεπτό και δύσκολο ζήτημα το οποίο είναι σε θέση να το προσφέρει μόνο το τμήμα της επιχείρησης που ασχολείται με την Έρευνα και την Τεχνολογία [12]. Το τμήμα E&T είναι αυτό που γνωρίζει τις δυνατότητες της επιχείρησης και ξέρει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αξιοποιηθούν καλύτερα για να δημιουργηθεί το προϊόν που θέλει να γευθεί ο πελάτης.

Είναι σημαντικό να πούμε ότι οι Dot-Com εταιρίες έχουν την ικανότητα, εξαιτίας της φύσης του επιχειρηματικού τους μοντέλου, να μιμηθούν σχετικά εύκολα την ιδέα και τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού προϊόντος. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι αυτή η κίνηση.

επιφέρει και κέρδη για την επιχείρηση που το πραγματοποιεί. Η ικανότητα διαφοροποίησης έναντι του ανταγωνισμού είναι σε θέση να προσφέρει κέρδη.

Τέλος είναι ανάγκη να αναφέρουμε ότι οι Dot-Com εταιρίες αφού επιλέξουν το είδος του προϊόντος, είναι σε θέση να προσφέρουν μεγάλη εξατομίκευση στο προϊόν που προσφέρουν. Για παράδειγμα αν μια τέτοια επιχείρηση αποφασίσει να προσφέρει πραγματικού χρόνου ενημέρωση σε επιχειρηματίες, έχει τη δυνατότητα πολύ εύκολα να εξατομικεύσει την ειδησιογραφία καθώς και τις διαφημίσεις, προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στον πελάτη καθώς και επιπλέον αξία στο προϊόν / υπηρεσία της [1].

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι προκειμένου μια εταιρία Dot-Com να επιλέξει το προϊόν / υπηρεσία που θα προσφέρει στους επιλεγμένους πελάτες θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες και τους πόρους που διαθέτει, την ικανότητα εξατομίκευσης που υπάρχει, τις προτιμήσεις των πελατών για τα αποτελέσματα από τη χρήση του παραγόμενου προϊόντος καθώς επίσης τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Η υποτίμηση κάποιου από τους παραπάνω παράγοντες είναι ικανή να οδηγήσει σε αποτυχία και όπως επισημάναμε και παραπάνω στην αυτόματη έξοδο της επιχείρησης από την αγορά.

5.3.4 Τιμολόγηση

Οι Dot-Com εταιρίες πέρα από τις σημαντικές δυνατότητες που έχουν για καλύτερη τμηματοποίηση της αγοράς καθώς και για εξατομίκευση των επιλεγμένων προϊόντων, έχουν επίσης μεγάλη ευελιξία στον καθορισμό των σεναρίων της τιμολογιακής πολιτικής.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η τιμολόγηση των προϊόντων που προωθούν οι Dot-Com εταιρίες έχουν το χαρακτηριστικό του υψηλού κόστους για να δημιουργηθεί το αρχέτυπο ενώ το κόστος των επιπλέον αντιγράφων του προϊόντος είναι ουσιαστικά μηδενικό. Το κόστος

μιας εφαρμογής παρακολούθησης χρηματιστηριακών συναλλαγών είναι σχεδόν μηδενικό από τη στιγμή που πουληθεί στον πρώτο πελάτη. Το γεγονός αυτό δίνει πολλές δυνατότητες στις εταιρίες. Αν για παράδειγμα η εταιρία έχει κάνει την πρώτη κίνηση στην αγορά τότε υιοθετώντας επιθετική τιμολογιακή πολιτική, με μείωση των τιμών, και παράλληλα θυσιάζοντας μέρος από το βραχυχρόνιο επιπλέον κέρδος της μπορεί να καταστήσει την αγορά λιγότερο ελκυστική για τους πιθανούς νεοεισερχόμενους παίκτες.

Επιπλέον το γεγονός ότι τα ψηφιοποιημένα έχουν χαμηλό μεταβλητό κόστος, προσφέρουν σπουδαίες ευκαιρίες σε επίπεδο μάρκετινγκ, χωρίς να υφίσταται η εταιρία χάσιμο από την παραγωγή επιπλέον προϊόντων πράγμα που συμβαίνει στις παραδοσιακές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο. Ο παραπάνω παράγοντας σε συνδυασμό με γεγονός ότι τα ψηφιοποιημένα προϊόντα είναι εμπειρικά προϊόντα - απαιτείται δοκιμή για να ανακαλυφθεί η χρησιμότητά τους- μειώνουν τα έξοδα προώθησης με αποτέλεσμα να είναι δυνατή η υιοθέτηση μιας πιο ελκυστικής τιμολογιακής πολιτικής ακόμη και στα αρχικά στάδια της προώθησης.

Ακόμη η χρήση του διαδικτύου από τις εταιρίες Dot-Com δίνει τη δυνατότητα να κάνουν με ανέξοδο τρόπο διάφορες έρευνες αγοράς που επιτρέπουν βελτιωτικές κινήσεις στο θέμα της τιμολόγησης. Αν για παράδειγμα μια εταιρία που πουλάει λογισμικό για σχεδίαση ιστοσελίδων προσφέρει το προϊόν της σε διάφορες προνομιακές τιμές ανάλογα με τον αύξοντα αριθμό των πελατών (έκπτωση σε κάθε εικοστό πελάτη), τότε δίνεται η δυνατότητα να γίνεται καλύτερη προώθηση του προϊόντος ενώ ταυτόχρονα παρέχεται η δυνατότητα να εκτιμάται η σχέση μεταξύ ζήτησης και τιμής του προϊόντος και τελικά να επιλέγεται η καλύτερη λύση τόσο για τον πελάτη όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

Παραπάνω αναφερθήκαμε στην εξατομικευμένη τιμολόγηση που μπορεί να προσφέρει η χρήση του Internet. Ορισμένες φορές πρέπει η εταιρία που πουλάει ψηφιοποιημένα προϊόντα να λαμβάνει υπόψη της την ταυτότητα και τα κοινά χαρακτηριστικά που έχουν κάποιες ομάδες πελατών και να εφαρμόζει την ανάλογη τιμολόγηση. Οι οικονομολόγοι αποκαλούν αυτή τη στρατηγική «τρίτου βαθμού

διαφοροποίηση τιμών». Οι λόγοι που μια τέτοια εταιρία θα πρέπει να στοχεύει σε ομάδες παρά να κάνει χρήση της εξατομικευμένης τιμολόγησης είναι[1]:

- **Η ευαισθησία στο θέμα της τιμής.** Αν τα μέλη διαφορετικών ομάδων παρουσιάζουν διαφορετική ευαισθησία στο θέμα της τιμής, τότε μια εταιρία θα πρέπει να σκεφτεί σοβαρά να προσφέρει διαφορετικές τιμές με τρόπο που να είναι επικερδής. Παράδειγμα αυτής της κατηγορίας αποτελούν οι φοιτητές που μπορούν να είναι μελλοντικοί καλοί πελάτες.
- **Τα Δικτυακά φαινόμενα.** Αν η αξία του προϊόντος εξαρτάται από το πόσα άλλα μέλη της ομάδας του χρησιμοποιούν το προϊόν αυτό, τότε έχει νόημα η τυποποίηση του προϊόντος με βάση τις απαιτήσεις της ομάδας και η αντίστοιχη τιμολόγηση του. Παράδειγμα αποτελούν οι ομαδικές άδειες για χρήση λογισμικού.
- **Ο Εγκλωβισμός.** Αν μια επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργήσει φαινόμενα εγκλωβισμού σε μια ομάδα πελατών (π.χ. φοιτητές) μπορεί να εφαρμόσει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική σε αυτή την κατηγορία πελατών. Έχουμε επισημάνει σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι τα φαινόμενα εγκλωβισμού για τις Dot-Com εταιρίες δεν είναι τόσο ισχυρά.
- **Η Κοινή χρήση.** Πελάτες (π.χ. Βιβλιοθήκες, Χρηματιστηριακές εταιρίες) που χρησιμοποιούν ένα προϊόν για κοινή χρήση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν διαφορετικό αντίτιμο από πελάτες που θέλουν το προϊόν για προσωπική χρήση.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι αν μια επιχείρηση Dot-Com αγνοήσει τη στρατηγική «τρίτου βαθμού διαφοροποίηση τιμών» μπορεί να χάσει μεγάλο

μέρος από τα κέρδη τα οποία μπορεί να αποκομίσει με την υιοθέτηση της.

Τέλος πρέπει να επισημάνουμε ότι η τιμολόγηση των ψηφιοποιημένων προϊόντων θα πρέπει να στηρίζεται στη δημιουργία διαφορετικών εκδοχών του προϊόντος που έχει επιλεγεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να κινηθεί το ενδιαφέρον διαφορετικών ομάδων σε διαφορετικό βαθμό το οποίο επιτρέπει στην εταιρία να χρεώνει διαφορετική τιμή και οι πελάτες να είναι διατεθειμένοι να τα διαθέσουν. Αν υπάρχει φυσική κατάτμηση των πελατών στους οποίου απευθύνεται μια εταιρία τέτοιου τύπου πρέπει να σχεδιάζονται τα προϊόντα με τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται σε αυτή την κατάτμηση. Σε αντίθετη περίπτωση ο αριθμός των εκδοχών που θα πρέπει να διατηρεί η επιχείρηση θα πρέπει να μην είναι μεγάλος γιατί τότε μπορεί να δημιουργηθεί σύγχυση στο μυαλό των πελατών και να υπάρχει δυσκολία στη συντήρηση και στη συνέχεια τους. Αν υπάρχει δυσκολία απόφασης για τον αριθμό των εκδοχών θα πρέπει να θυμάται η επιχείρηση ότι ο πελάτης γενικά απεχθάνεται τα άκρα. Η δημιουργία τριών εκδοχών (χαμηλή, μέση, υψηλή) θα ωθήσει κατά πάσα πιθανότητα στη χρήση της μεσαίας εκδοχής [1].

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι και οι δυνατότητες των Dot-Com εταιριών να τιμολογήσουν τα προϊόντα τους δίνουν την δυνατότητα δημιουργίας αντικειμενικής αξίας για τα προϊόντα τους και ταυτόχρονα τη δημιουργία περισσότερων εσόδων και μικρότερων απωλειών εξαιτίας της καλύτερης τιμολογιακής στόχευσης.

6. Συμπεράσματα

Τελειώνοντας αυτή την εργασία θα πρέπει να αναφέρουμε επιγραμματικά τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε μετά από την έρευνα την οποία κάναμε. Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να τα λάβουν υπόψη τους τόσο οι παραδοσιακές επιχειρήσεις που κάνουν χρήση του όσο και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο χώρο του Internet.

Αρχικά θα πρέπει να πούμε ότι η «Νέα οικονομία» στην οποία πίστεψαν όλοι ότι ζούμε δεν κυριαρχείται από εντελώς νέα και άγνωστα στοιχεία σε σχέση με την «Παραδοσιακή Οικονομία». Εξακολουθούν να εφαρμόζονται οι πέντε δυνάμεις του Porter, η ένταση του ανταγωνισμού, τα εμπόδια εισόδου, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών. Μπορεί οι καμπύλες προσφοράς και ζήτησης και η ύπαρξη των τέλεια ανταγωνιστικών αγορών που διδασκόμαστε στη κλασική οικονομική επιστήμη να μην προσφέρουν μεγάλη βοήθεια στη νέα οικονομία όμως έννοιες οι οποίες έβρισκαν και πριν εφαρμογή όπως η διαφορική τιμολόγηση, η ομαδοποίηση προϊόντων, ο εγκλωβισμός και τα οικονομικά των δικτύων υπήρχαν και εφαρμόζονταν παλιότερα.

Ένα στοιχείο της ψυχολογίας του ανθρώπου είναι η υπερτίμηση της στιγμής που ζει. Κάθε φορά εκφράζεται η άποψη ότι τα όρια διευρύνθηκαν σε σημείο που να μην μπορεί να πάει παραπέρα και ότι είμαστε μάρτυρες μιας επανάστασης. Αυτό έχει σαν συνέπεια να ξεχνιούνται οι νόμους και οι κανόνες του παρελθόντος, να δημιουργούνται «μύθοι» οι οποίοι καλλιεργούν μεγάλες προσδοκίες. Από αυτό τον τρόπο συμπεριφοράς δεν κατάφερε να ξεφύγει και η διείσδυση του Internet στο χώρο των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να γίνουν μεγάλα λάθη που δημιούργησαν αυτή την τεράστια άνοδο και την ακόλουθη κατακόρυφη πτώση.

Όλες οι επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο χώρο του Internet θα πρέπει να χρησιμοποιούν παραδοσιακές αρχές και μεθόδους με

νέο, ανάλογα με την περίπτωση, τρόπο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν «Στρατηγική» ώστε να ξέρουν αυτές κατά αρχήν τη θέση που κατέχουν στην αγορά και κατόπιν τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Μια επιχείρηση θα πρέπει να απαντά ξεκάθαρα σε ποιους θέλει να πουλάει τα προϊόντα της, τι προϊόντα / υπηρεσίες θέλει να προσφέρει, σε ποια τιμή, και με ποιο τρόπο να το κάνει αυτό. Το Internet βοηθάει τις παραδοσιακές επιχειρήσεις να πάρουν ευκολότερα μερικές αποφάσεις για τα ερωτήματα που σχετίζονται με τη στρατηγική, και επιτρέπει να εφαρμοστούν με ευκολότερο και γρηγορότερο τρόπο. Δυστυχώς όμως δεν αποτελεί πανάκεια και έτσι δεν είναι σε θέση να επιφέρει δραματικές αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές λειτουργίες.

Από την άλλη, οι Dot-Com εταιρίες, εξαιτίας της φύσης τους και τα προϊόντα που εμπορεύονται έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες. Ο ανταγωνισμός δεν μπορεί να πέσει σε επίπεδο «τιμής» γιατί το οριακό κόστος των ψηφιοποιημένων προϊόντων είναι μηδενικό. Πρέπει να ανακαλύπτονται ανταγωνιστικές επιχειρηματικές στρατηγικές που έχουν σαν κύριο σκοπό τη διαφοροποίηση για να μπορούν να καρπώνονται οι εταιρίες το επιπλέον οικονομικό ποσό. Η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να γίνει με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και τις επιθυμίες τους προσπαθώντας να βρεθούν για την κάθε ομάδα, ανάλογα με τις δυνατότητες της εταιρίας, οι εκδοχές εκείνες των προϊόντων που θα προσφέρουν τη μέγιστη ικανοποίηση στους πελάτες, καθώς και το μέγιστο κέρδος στην επιχείρηση. Τέλος αναφερόμενοι στην τιμολόγηση οι Dot-Com εταιρίες έχουν μοναδικές δυνατότητες. Μπορούν να κάνουν χρήση της εξατομικευμένης ή της ομαδικής τιμολόγησης ανάλογα με την περίπτωση, μπορούν να βρίσκουν τρόπους να προσαρμόζουν τις τιμές των προϊόντων ανάλογα με τη θέση τους στην αγορά και τις κινήσεις του ανταγωνισμού προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους.

Μπορούμε να πούμε τελικά, ότι αναμφίβολα το Internet δημιούργησε σημαντικές αλλαγές σε πολλές από τις εταιρικές λειτουργίες των

παραδοσιακών επιχειρήσεων, ενώ δημιούργησε νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι υπάρχει συνέχεια στον τρόπο επιχειρηματικής λειτουργίας και ότι δεν μπορούμε να αγνοούμε εντελώς αρχές που ίσχυαν μέχρι σήμερα. Μπορεί στο μέλλον να αλλάξουν πολύ περισσότερο τα πράγματα. Πάντως σήμερα οι συνθήκες δεν είναι τέτοιες ώστε να επιχειρηθεί η πλήρης ανατροπή όλων των παραδοσιακών αρχών και καταστάσεων.

7. Θέματα προς Μελλοντική Έρευνα

Σε αυτή την εργασία προσπαθήσαμε να περιγράψουμε και να φωτίσουμε των τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χρησιμοποιούν τη στρατηγική οι επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο χώρο του Internet, είτε αυτές είναι παραδοσιακές επιχειρήσεις που θέλουν να εντάξουν της λειτουργίες του διαδικτύου στις δικές τους «παραδοσιακές» λειτουργίες, είτε αυτές είναι Dot-Com εταιρίες.

Στο πλαίσιο μιας τόσο περιορισμένης εργασίας δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθούν όλα τα θέματα που αφορούν το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό επιχειρίν. Σε αυτό το σημείο θα αναφέρουμε μερικές σκέψεις που σχετίζονται με θέματα που αφορούν τα θέματα που διερευνήθηκαν σε αυτή την εργασία και μπορούν να αποτελέσουν θέματα για μελλοντική έρευνα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι θα:

- Πρέπει να διερευνηθούν οι στρατηγικές που θα πρέπει να δοκιμαστούν και να εφαρμοστούν για τη συνέχεια του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ηλεκτρονικού επιχειρίν στην εποχή των δικτύων ευρείας ζώνης και των δικτύων τρίτης γενιάς κινητών τηλεφώνων.
- Πρέπει να μελετηθούν οι στρατηγικές σύμφωνα με τις οποίες στο μέλλον οι εταιρίες θα χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του Internet για να οργανώσουν καλύτερα τις εταιρικές τους λειτουργίες, για να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους, να αυξήσουν το μέγεθος των αποτελεσμάτων που θα καρπώνονται, ενώ δεν θα κινδυνεύουν να, απολέσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να μην απειλούνται με εγκλωβισμό [13].
- Πρέπει να μελετηθούν εξαντλητικά οι συνθήκες και οι στρατηγικές εκείνες που, με τη χρήση των τεχνολογιών του Internet, θα δώσουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπορούν

εύκολα να μετατρέπουν τις καινοτομικές ιδέες των πελατών τους σε νέα προϊόντα μειώνοντας τον κίνδυνο αποτυχίας [12,14].

- Πρέπει να βρεθούν τρόποι τιμολόγησης των προϊόντων λαμβάνοντας υπόψη, με αυτοματοποιημένο τρόπο (αξιοποιώντας τις δυνατότητες του Internet), τις τιμές που έχουν οι ανταγωνιστές, στις περιπτώσεις που δεν έχει επικρατήσει η τιμή του οριακού κόστους, ώστε να αποτραπεί η επικράτηση τους.

8. Βιβλιογραφία

1. **Καρλ Σαπίρο, Χαλ Βάριαν**, «Οδηγός στρατηγικής στη δικτυακή οικονομία», Εκδόσεις Καστανιώτη, 1999
2. **Constantinos C. Markides**, «Όλοι οι σωστοί ελιγμοί», Εκδόσεις Κριτική, Ιούνιος 2001
3. **Efraim Turban, Jae Lee, David King, H. Michael Chung**, "Electronic Commerce: A managerial perspective", Prentice Hall International Inc, 2000
4. **Michael E. Porter**, "Strategy and the Internet", Harvard Business Review, March 2002 p 63 - p78.
5. www.neweconomyindex.org
6. «Το θέμα του Μήνα» στο Περιοδικό Καριέρα και Ηγεσία
7. **Ranjay Gulati, Jason Garino**, "Get the right Mix Of Bricks & Clicks", Harvard Business Review,, May 2000, vol 78, i3, p 107-113
8. **Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon**, "Management Information Systems. Organization and Technology in the networked enterprise", Sixth Edition, Prentich Hall International Inc, 2000
9. **Keith H Hammonds**, "Michael Porter's Big Ideas", Fast Company: Learning 44, p150
10. **No Name**, "Finding Competitive advantage in the Information Age"
11. **Driek Desmet, Tracy Francis, Alice Hu, Timothy M. Koller, George A. Riedel**, "Valuing dot-coms", Mckinsey Quarterly 2000 Number 1, p148-157.
12. **Antony W. Ulwick**, "TURN CUSTOMER INPUT INTO INNOVATION", Harvard Business Review, January 2002 p 91 - 97
13. **John Hagel III, John Seely Brown**, "YOUR NEXT IT STRATEGY", HARVARD Business Review, October 2001, p 105 - 113.
14. **Stefan Thomke, Eric von Hippel**, "Customers as Innovators - A New Way to Create Value", Harvard Business Review, April 2002, p 74-81

