

## **Στρατηγικές επένδυσης και απόδοσης για e-commerce**

*Αθανάσης Καρούλης*

*Γ' εξαμ. MIS*

### ***E-commerce strategies (Στρατηγικές ηλεκτρονικού εμπορίου)***

Το ηλεκτρονικό εμπόριο ως βασικό συστατικό της Νέας Οικονομίας είναι για όλες τις χώρες, τις αγορές και τις εθνικές οικονομίες μία εξαιρετικά σημαντική προοπτική. Ειδικά για τη χώρα μας η ανάπτυξή του οδηγεί σε περιορισμό του ρόλου της γεωγραφικής θέσης και της απόστασης. Έτσι μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου και των σχετικών εφαρμογών της πληροφορικής συνδέονται οι ελληνικές επιχειρήσεις μεταξύ τους (business to business), με τις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες (business to public sector) και βέβαια με τους καταναλωτές του παγκόσμιου χωριού και όχι μόνο με τους τοπικούς (business to consumer). Το τμήμα ηλεκτρονικού εμπορίου μιας επιχείρησης ασχολείται όχι μόνο με το τεχνικό μέρος, αλλά και με το μάρκετινγκ (push technology, relationship marketing), αποφασίζει ποιες κινήσεις προσελκύουν περισσότερους αγοραστές, τι είδους προσφορές θα υπάρχουν, πότε θα γίνονται εκπτώσεις, τι προβλήματα αντιμετωπίζει ο καταναλωτής και πως αντιμετωπίζονται. Σε μία χώρα σαν την Ελλάδα που κυριαρχεί το μικρό και μεσαίο μέγεθος επιχείρησης, το ηλεκτρονικό εμπόριο συγκροτεί μία νέα ευκαιρία και μία δυνατότητα για άνοιγμα της αγοράς που οδηγεί με αξιώσεις τις εγχώριες επιχειρήσεις στα δεδομένα της νέας οικονομίας. Η έλλειψη ειδικευμένων στελεχών με την παράλληλη αίσθηση ανασφάλειας και αβεβαιότητας απέναντι στο τεχνολογικά και οικονομικά καινούριο βαθαίνει τη απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στον επιχειρηματία που διστάζει ή φοβάται και σ' αυτόν που αντιλαμβάνεται τις εξελίξεις και προσαρμόζεται στην εποχή του.

Στην παρούσα εργασία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε τρεις έννοιες-κλειδιά: την παγκοσμιοποίηση, τους "ηλεκτρονικούς ενδιάμεσους" και το επιχειρηματικό ρίσκο. Αυτές είναι έννοιες που σε μεγάλο ποσοστό θα καθορίσουν την επενδυτική στρατηγική που θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση που ζητά να ασχοληθεί με το ηλεκτρονικό εμπόριο.

### ***Παγκοσμιοποίηση και Στρατηγικές Ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών Επιχειρήσεων***

Οποιαδήποτε θεώρηση στρατηγικών σχετικών με το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν μπορεί να αφήνει αμέτοχη την έννοια της παγκοσμιοποίησης. Η έννοια αυτή αποδεικνύεται από τις σημαντικότερες στο συγκεκριμένο τομέα και θα συζητηθεί στη συνέχεια μέσα από το πρίσμα των στρατηγικών που πρέπει να εφαρμοστούν.

Πόσο έτοιμες είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις για το μεγάλο άλμα προς ένα παγκόσμιο "Τόπο Δράσης"; Τι στρατηγικές πρέπει να ακολουθήσουν; Καθώς η παγκοσμιοποίηση προχωρεί, βρισκόμαστε μπροστά σε κρίσιμα διλήμματα και προβληματισμούς. Τι θα γίνει με τις ελληνικές επιχειρήσεις; Θα καταφέρουν να προσαρμοσθούν και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που ανοίγονται;

Τι στρατηγικές πρέπει να ακολουθήσουν; Σήμερα η παγκοσμιοποίηση, περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν, κινείται από μικροοικονομικές δυνάμεις. Η προσοχή μας πρέπει να στραφεί στο επίπεδο της επιχείρησης. Στις αχανείς αγορές που αρχίζουν να διαμορφώνονται, το παιχνίδι θα κριθεί στη δυναμική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρηματικών μας μονάδων και σχημάτων. Εκεί θα κριθεί πόσο βιώσιμη θα είναι η οικονομική ανάπτυξη.

Στη συνέχεια γίνεται μια συνοπτική αναφορά στην παγκοσμιοποίηση, στις δυνάμεις που την ωθούν, και στις επιπτώσεις της στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μία γενική εκτίμηση των προοπτικών των ελληνικών επιχειρήσεων και των κυρίων παραγόντων που δρουν ανασταλτικά στην ανταγωνιστικότητά τους στα πλαίσια των παγκοσμιοποιημένων αγορών. Τέλος, προτείνονται

ορισμένες κατευθύνσεις στρατηγικής για τις ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να θεωρηθούν στο πλαίσιο της κάθε επιχείρησης. Το τμήμα αυτό της εργασίας στηρίζεται σε στοιχεία από μελέτες του ΟΟΣΑ, σε διεθνείς πηγές και σε έρευνες που έχουν γίνει στο ελληνικό περιβάλλον. Οι εκτιμήσεις και τα συμπεράσματα είναι υποκειμενικά και εκφράζουν σκέψεις και απόψεις οι οποίες θα πρέπει να τύχουν παραπέρα επεξεργασίας.

## ***I. Παγκοσμιοποίηση και Επιχειρήσεις***

### *Παγκοσμιοποίηση*

Η παγκοσμιοποίηση είναι μία σύνθετη έννοια η οποία αναφέρεται στην ανάπτυξη οικονομικής δραστηριότητας σε πολυεθνική κλίμακα, που διατέμνει τα εθνικά σύνορα. Εκφράζεται με τη διακρατική μεταφορά προϊόντων και υπηρεσιών, κεφαλαίων, εργαζομένων, τεχνολογίας, γνώσης, και άυλων πόρων σε ένα παγκόσμιο ορίζοντα. Αναπτύσσεται συνεχώς με νέες μορφές και συνδυασμούς επενδύσεων, εμπορίου και συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων, που αλλάζουν τα μέχρι τώρα πρότυπα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Γενικά η παγκοσμιοποίηση δεν είναι νέο φαινόμενο. Τα τελευταία 10 χρόνια έχουμε δει τρία κύματα παγκοσμιοποίησης:

- Το πρώτο κύμα έλαβε χώρα πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο πόλεμο για μία περίοδο περίπου 50 χρόνων. Περιελάμβανε την ανάπτυξη εμπορίου, την αύξηση των ροών κεφαλαίου μεταξύ κρατών, και σημαντική μετακίνηση ατόμων.
- Το δεύτερο κύμα αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960, με παραπέρα ανάπτυξη του εμπορίου, μείωση δασμών μεταξύ αναπτυγμένων χωρών (στο πλαίσιο συμφωνίας GATT), και σημαντική ανάπτυξη πολυεθνικών επιχειρήσεων.
- Το τελευταίο κύμα το οποίο ζούμε τώρα, το τρίτο στον αιώνα μας, έχει αρχίσει από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται.

Το σημερινό όμως κύμα παγκοσμιοποίησης διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα. Η κρίσιμη διαφορά είναι ότι αναπτύσσεται πλέον σε μικρο-επίπεδα, οδηγούμενο και διαμορφούμενο από τη διάδοση ευέλικτων μορφών οργάνωσης και συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων.

Τα παραδοσιακά πρότυπα της ιεραρχικής οργάνωσης επιχειρηματικών και άλλων κοινωνικών δραστηριοτήτων αλλάζουν, καθώς υιοθετούνται νέα ευέλικτα σχήματα συνεργασίας και δικτύωσης μεταξύ ανεξάρτητων μονάδων. Τα τευλορικά πρότυπα μηχανιστικής οργάνωσης έχουν πλέον ξεπεραστεί και μάλιστα τα ίδια αποτελούν πλέον μία κύρια αιτία δομικών προβλημάτων στην προσαρμογή των επιχειρήσεων (oecd Development Centre, 1996). Στο άμεσο μέλλον αναμένεται μια ένταση στο σημερινό κύμα. Οι κυριότερες δυνάμεις που ωθούν αυτήν τη διαδικασία είναι οι εξής:

- Οι πολιτικές μείωσης των εθνικών προστατευτικών εμποδίων στις επενδύσεις και το εμπόριο. Πέρα από τις πολιτικές διαμόρφωσης ενιαίας αγοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η ανάπτυξη του πολυμερούς συστήματος εμπορίου και επενδύσεων σε ευρύτερο επίπεδο θα έχει σημαντικές επιπτώσεις. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η πολυμερής συμφωνία επενδύσεων (Multilateral Agreement on Investment), που προωθεί ο ΟΟΣΑ και αναμένεται να συμφωνηθεί σύντομα. Καθώς επίσης η εφαρμογή και σταδιακή επέκταση των πολιτικών του Διεθνούς Οργανισμού Εμπορίου. Με την ένταξη νέων χωρών στο πολυμερές σύστημα θα ενταθεί η παγκοσμιοποίηση.
- Η προώθηση εγχώριων πολιτικών για το άνοιγμα των αγορών και αναμόρφωση των ρυθμίσεων στις αγορές προϊόντων, εργασίας και κεφαλαίου. Οι πολιτικές αυτές προωθούνται τόσο για εσωτερικούς λόγους καλής διαχείρισης και αποτελεσματικότητας όσο και για αύξηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Σχετικά είναι τα προγράμματα αναμόρφωσης ρυθμίσεων (regulatory reform) που προωθεί ο ΟΟΣΑ, το άνοιγμα των αγορών στον ανταγωνισμό στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και πολιτικές διεθνούς συνεργασίας για αποφυγή ανταγωνισμού μέσω φορολογίας, μειωμένων περιβαλλοντικών προτύπων (eco dumping), διαφορών στις εργασιακές πρακτικές, και μείωσης της διαφθοράς και των εθνικών διακρίσεων στις διεθνείς συναλλαγές.

- Η αυξανόμενη δραστηριότητα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά κράτη, η οποία εκφράζεται με διάφορες μορφές χαλαρών ή έντονων δεσμών και δικτύωσης. Το πλέγμα των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες συνεχίζουν να αναπτύσσουν δίκτυα συνεργασιών και υπεργολαβικές σχέσεις, ακολουθείται τώρα από πολλές εθνικές επιχειρήσεις. Δικτυώσεις και συμμαχίες αλλάζουν πλέον τα κλασικά σύνορα των επιχειρήσεων και διαμορφώνουν ένα ενδογενές ρεύμα που οδηγεί σε παραπέρα ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης.

- Οι τεχνολογικές αλλαγές και διακίνηση γνώσης γενικότερα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής στην παγκοσμιοποίηση, καθώς αναπτύσσονται δίκτυα που τέμνουν σύνορα, ηλεκτρονικό εμπόριο και επέκταση των συναλλαγών των επιχειρήσεων μέσω διεθνών δικτύων. Παράλληλα, η ανάπτυξη της γνώσης και καινοτομίας κινείται πιο εύκολα διασυνοριακά. Η κοινωνία που βασίζεται στη γνώση δεν έχει σύνορα. Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει λάβει τέτοια "δυναμική" που θεωρείται πλέον μη αναστρέψιμο.

### Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις αναμένονται να είναι σημαντικές. Θα αυξηθούν οι ανταγωνιστικές πιέσεις καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν δραστηριότητες σε άλλες χώρες.

Η παγκοσμιοποίηση έχει δύο πτυχές, μία "εξωστρεφή" και μία "ενδοστρεφή". Η πρώτη αναφέρεται στην επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας παγκοσμίως για αξιοποίηση ευκαιριών. Η δεύτερη στην είσοδο ξένων επιχειρήσεων στην εγχώρια αγορά και τους κινδύνους που συνεπάγεται για εγχώρια προσανατολισμένες επιχειρήσεις. Όλο και μεγαλύτερα τμήματα των αγορών θα καταλαμβάνονται από παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Σε λίγα χρόνια, λίγες επιχειρήσεις θα μπορούν να παραμείνουν απρόσβλητες από το διεθνή ανταγωνισμό. Ακόμη και για τις μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εθνικές ή όχι, θα περιορίσει το ζωτικό χώρο τους.

Ιδιαίτερα έντονες θα είναι οι πιέσεις σε επιχειρήσεις μικρού, με διεθνή κριτήρια, μεγέθους όπως είναι συντριπτική πλειοψηφία των Ελληνικών Επιχειρήσεων. Ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα μιας σχετικής μελέτης του ΟΟΣΑ για τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις Μικρο-Μεσαίες επιχειρήσεις (ΟΟΣΑ, 1997). Στη μελέτη αυτή εκτιμάται ότι το ποσοστό επιχειρήσεων που είναι λιγότερο εκτεθειμένες στην επίδραση από την παγκοσμιοποίηση είναι σήμερα λιγότερο από 40%. Το ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών προβλέπεται να μειωθεί στο 20% ή λιγότερο, μετά το 2005, (Βλέπε Πίνακα 1). Ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων βρίσκεται σε κίνδυνο και θα αντιμετωπίσει προβλήματα προσαρμογής. Ενδεικτικά προβλέπεται ότι το 2005, το 40% περίπου των επιχειρήσεων είναι απίθανο να επιβιώσει στην παρούσα της μορφή, χωρίς σημαντικές αλλαγές στο κόστος, στην ποιότητα των προϊόντων και τις διοικητικές πρακτικές.

Πίνακας 1: Αναμενόμενες αλλαγές στις ΜΜΕ		
	1995	2005
Απομονωμένες	40%	20%
Σε κίνδυνο	20-30%	40%
Διεθνώς ανταγωνιστικές	25%	33%
<b>Πηγή: Globalization and SMEs, OECD, 1997</b>		

Μόνο το 1/3 των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι είναι ικανές να γίνουν διεθνώς ανταγωνιστικές και να αξιοποιήσουν την τάση της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης. Στη διεθνή συζήτηση έχει δοθεί έμφαση στην ανταγωνιστικότητα χωρών και στους κινδύνους από π.χ. τις αναδυόμενες αγορές των μεγάλων πέντε γρήγορα αναπτυσσόμενων χωρών (Κίνα, Ινδία, Ινδονησία, Βραζιλία, Ρωσία).

Καθώς όμως οι ίδιες οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στα δεδομένα των χωρών και επιχειρούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες σε παγκόσμιο επίπεδο, η προσοχή μας πρέπει να στραφεί πιο πολύ στο επίπεδο μιας επιχείρησης. Εξ' άλλου τα δεδομένα από το μικροεπίπεδο δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην ίδια χώρα ή γεωγραφική περιοχή ή την ίδια αγορά είναι μεγαλύτερες απ' ό,τι οι διαφορές μεταξύ χωρών. Στο ίδιο περιβάλλον και με παρόμοια δραστηριότητα, άλλες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες σβήνουν. Αυτό αναδεικνύει τη σπουδαιότητα ενδογενών παραγόντων όπως η φύση της στρατηγικής, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης.

### *Επιπτώσεις στις Κυβερνητικές Πολιτικές*

Οι δυνατότητες κρατικής στήριξης των επιχειρήσεων θα μειώνονται με την εξέλιξη της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης. Αν οι προβλέψεις επαληθευτούν και επιβιώσουν κυρίως οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, τί πολιτικές θα μπορούσε να εφαρμόσει η κυβέρνηση; Τα οφέλη που θα παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις είναι όλο και πιο δύσκολο να περιορισθούν εντός εθνικών ορίων. Θα κατανέμονται και σε άλλες χώρες. Θα καταστεί πιο δύσκολο να ορισθεί ποια είναι "εθνική" επιχείρηση; Ποιό είναι το «εθνικό συμφέρον»; Η παγκοσμιοποίηση κάνει ασαφή τη διαφορά μεταξύ εγχωρίων και διεθνών πολιτικών. Αδυνατίζει τις παραδοσιακές κυβερνητικές πολιτικές στήριξης επιχειρήσεων, και θα απαιτήσει τη διαμόρφωση νέας βιομηχανικής πολιτικής πολυμερούς φύσης. Αλλά είναι πολύ νωρίς να συζητήσουμε για τέτοιες πολιτικές σε διακρατικό επίπεδο. Όμως στο μεταξύ στο διακρατικό επίπεδο βλέπουμε πλέον την εφαρμογή τέτοιων πολιτικών μέσω στρατηγικών κοινοπραξιών και συμμαχιών σε παγκόσμιο πλαίσιο.

## **II. Ανασταλτικοί Παράγοντες και Προοπτικές Ελληνικών Επιχειρήσεων**

### *Κύρια Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Επιχείρησης*

Αν και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων ως προς τις ανταγωνιστικές τους δυνατότητες, τις πρακτικές και το ιδιαίτερο τομεακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν, εν τούτοις υπάρχουν ορισμένα γενικά χαρακτηριστικά ή ανασταλτικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν την τυπική Ελληνική επιχείρηση. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- το μικρό μέγεθος για το εξελισσόμενο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον
- έντονος οικογενειακός έλεγχος σε πολλές επιχειρήσεις
- μικρή χρήση σύγχρονων τεχνικών μανάτζμεντ
- υστέρηση σε τεχνολογία και καινοτομία
- υστέρηση στο σχεδιασμό προϊόντων και το μάρκετινγκ
- ανταγωνιστική στρατηγική με εγχώρια και όχι διεθνή προοπτική.

Όσον αφορά, στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον σημαντικές ελλείψεις υπάρχουν στις υποδοχές και τη χρηματοδότηση, ενώ θεσμικά και γραφειοκρατικά εμπόδια εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Βέβαια, αυτούς τους παράγοντες πρέπει να τους δούμε στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τυχόν ευνοϊκούς παράγοντες στο επιχειρησιακό περιβάλλον άλλων χωρών. Η εξάρτηση από το κράτος θα γίνεται όλο και λιγότερο σημαντική στο πλαίσιο αυτό.

### *Μέγεθος επιχειρήσεων*

Το μικρό γενικά μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων έχει επιπτώσεις στις δυνατότητές τους για ανάπτυξη. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να στηρίξει μεγάλα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης, αξιοποίησης ευκαιριών και συνεργασιών σε ευρεία κλίμακα. Οι περισσότερες ελληνικές

επιχειρήσεις λειτουργούν τοπικά και έχουν περιορισμένες δυνατότητες αύξησης του μεγέθους τους μέσω οργανικής ανάπτυξης ή εξαγωγών και συγχωνεύσεων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές θα έχουν δυσκολίες να ανταγωνιστούν σε ίση βάση με πραγματικά παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, εκτός αν βρουν και εφαρμόσουν ειδικές στρατηγικές. Οι μεγάλοι ανταγωνιστές τους δαπανούν υψηλά ποσά για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τεχνολογία και έρευνα αγοράς. Ταυτόχρονα λόγω της διασποράς τους έχουν πρόσβαση σε πολλές αγορές και ανευρίσκουν καινοτομικές ιδέες μέσω της επαφής τους με πελάτες διαφορετικών απαιτήσεων και πολιτισμικών χαρακτηριστικών.

Υπάρχει όμως και η θετική άποψη ως προς τις προοπτικές των μικρών επιχειρήσεων. Με κατάλληλες στρατηγικές μπορούν να παγκοσμιοποιηθούν και να εισέλθουν στο ποσοστό αυτών που θα γίνουν διεθνώς ανταγωνιστικές. Και ήδη ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει πετυχημένα να αποκτούν αυτή τη μορφή. Σχετική είναι η έρευνα του H. Simon για τους «κρυφούς πρωταθλητές» της Γερμανίας: σχετικά μικρότερες επιχειρήσεις που έχουν γίνει πραγματικά παγκόσμιες, και αντιμετωπίζουν τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις πετυχημένα (Simon, 1996). Οι επιχειρήσεις αυτές, συγκεντρώνονται σε ειδικές αγορές, στενά ορισμένες, αλλά επεκτείνονται γεωγραφικά σε παγκόσμια κλίμακα. Οι πολυεθνικές αποφεύγουν να τις ανταγωνίζονται, είτε διότι η αγορά στην οποία επικεντρώνονται είναι πολύ μικρή γι' αυτές, είτε διότι γνωρίζουν ότι θα χάσουν σε έναν ανοιχτό πόλεμο.

### *Οικογενειακός έλεγχος*

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο τρόπος άσκησης εταιρικού ελέγχου από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι η πλειοψηφία των Ελληνικών επιχειρήσεων είναι «οικογενειακού» τύπου (Μακρυδάκης κ.α. 1996). Το 57% των επιχειρήσεων ελέγχεται από τον ιδιοκτήτη και την οικογένειά του. Παρά το ότι πολλοί απόγονοι των ιδρυτών-ιδιοκτητών έχουν κάνει καλές σπουδές (MBA, κ.α.) και έχουν αποκτήσει εμπειρία, εν τούτοις ο οικογενειακός τύπος της επιχείρησης συχνά έχει αρνητικές επιπτώσεις. Όχι μόνο δεν επιτρέπει την αξιοποίηση επαγγελματιών μανάτζερς, αλλά επηρεάζει τις επιλογές και τις επιδόσεις της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ιδιοκτήτης-γενικός διευθυντής μπορεί να τοποθετήσει σε υψηλές θέσεις άτομα με τα οποία ξεκίνησε την επιχείρηση, αν και οι ικανότητες των ατόμων αυτών δεν είναι κατάλληλες ή έχουν απαρχαιωθεί. Καθώς στερούνται σύγχρονων συστημάτων ελέγχου, δίνει προτεραιότητα στην τοποθέτηση "εμπίστων" παρά επαγγελματιών μανάτζερς.

Συνήθως, ο ιδιοκτήτης-γενικός διευθυντής δρα συγκεντρωτικά και πρακτικά εμπλέκεται σ' όλες τις αποφάσεις. Αν και νομίζει ότι έχει εκχωρήσει αρμοδιότητες και ότι επιθυμεί να ενισχύσει τις δυνατότητες λήψης αποφάσεων από τους συνεργάτες του, στην πράξη είναι δύσκολο να δεχθεί τις αποφάσεις τους. Μόνο 32% από τους ιδιοκτήτες-γενικούς διευθυντές επιθυμούν τέτοια εκχώρηση δικαιοδοσιών, ενώ το ποσοστό αυτό είναι 51% στις επιχειρήσεις με επαγγελματίες γενικούς διευθυντές, και ξεπερνά το 60% μεταξύ επιχειρήσεων της Δυτικής Ευρώπης, ΗΠΑ και Ιαπωνίας. Ενδεικτική των επιπτώσεων είναι η χαμηλότερη παραγωγικότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως αυτή εκφράζεται με το δείκτη «πωλήσεις ανά υπάλληλο». Οι επιχειρήσεις με επαγγελματίες μανάτζερς υπερέρχουν και φθάνουν στο ήμισυ περίπου της παραγωγικότητας των θυγατρικών πολυεθνικών στην Ελλάδα. Οι διαφορές αυτές γίνονται πιο έντονες τα τελευταία χρόνια.

### *Πρότυπα διοίκησης*

Το ελληνικό μανάτζμεντ γενικά θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μανάτζμεντ «δυτικού τύπου» που όμως δεν έχει ακόμα φθάσει ένα υψηλό επίπεδο εκσυγχρονισμού και εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών (Bourantas & Papadakis, 1997). Είναι ενδιαφέρον να επισημανθεί ότι ο Έλληνας μανάτζερ, αν και γνωρίζει τα σύγχρονα εργαλεία και τις τελευταίες τεχνικές μανάτζμεντ, υστερεί στην εφαρμογή τους (βλέπε Πίνακα 2).

**Πίνακας 2: Τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης χρησιμοποιούνται λιγότερο από τις ελληνικές επιχειρήσεις**

Ελληνικές Επιχειρήσεις			Ξένες επιχειρήσεις			
Εργαλεία ή Τεχνικές	Οικογενειακές	Με επαγγελματική διοίκηση	Θυγατρικές Παλαιθθνικών	ΗΠΑ	Δυτική Ευρώπη	Ιαπωνία
Στρατηγικές Συμμαχίες	21	23	21	71	56	69
Ανταγωνιστική Σύγκριση (Benchmarking)	21	23	43	76	69	65
Αποστολή Όραμα/ Δήλωση	43	59	67	90	79	69
Ολική Ποιότητα	32	30	45	73	70	77
Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών	46	53	53	81	78	66
Επανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών	29	48	49	71	56	73
Αμοιβή και απόδοση	23	32	69	68	67	58

Σημείωση: Τα νοόμερα αποτελούν ποσοστά μάλιστα που εφαρμόζουν αυτές τις τεχνικές. Προσαρμογή από Μακρυδάκης κ.α.(1996).

Σημείωση: Τα νοόμερα αποτελούν ποσοστά μάλιστα που εφαρμόζουν αυτές τις τεχνικές. Προσαρμογή από Μακρυδάκης κ.α.(1996).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η υστέρηση του οικογενειακού τύπου επιχειρήσεων. Σε σύγκριση με επιχειρήσεις στην Δυτική Ευρώπη, ΗΠΑ και Ιαπωνία, οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν σημαντικά στην εφαρμογή τεχνικών και πρακτικών όπως: στρατηγικές συμμαχίες, ανταγωνιστική σύγκριση, ολική ποιότητα, μέτρηση ικανοποίησης πελατών, και επανασχεδιασμός διαδικασιών. Οι τεχνικές αυτές είναι απαραίτητες για το μετασηματισμό τους σε πραγματικά παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Όμως θα πρέπει να τονισθούν οι μεγάλες διαφορές που υπάρχουν στην άσκηση διοίκησης από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε πολλούς χώρους επικρατεί επαγγελματικό μάλιστα που δεν έχει τίποτε να ζηλέψει από αυτό άλλων αναπτυγμένων χωρών, π.χ. της Αγγλίας, Γαλλίας ή των Ηνωμένων Πολιτειών. Σε άλλους επικρατούν ακόμη παραδοσιακά πρότυπα χωρίς σύγχρονη

**Πίνακας 3: Προσωπικό σπλ Διοίκησης Ελλήνων και Ξένων γενικών Διευθυντών**

Χαρακτηριστικά	Γενικοί Διευθυντές Ελληνικών Επιχειρήσεων		Γενικοί Διευθυντές Ξένων Επιχειρήσεων			
	Οικογενειακές	Με επαγγελματική διοίκηση	Θυγατρικές Παλαιθθνικών	ΗΠΑ	Δυτική Ευρώπη	Ιαπωνία
Αναλυτικός	47	50	55	71	83	64
Διασθητικός	74	82	79	65	90	84
Συνεργάσιμος	58	73	63	73	75	54
Χαρακτηριστικά	75	83	85	48	66	59
Αναλαμβάνει Κινδύνους	36	42	37	54	56	57

Δουσιασας & Γαρανακας, 1997). Οι υισθεις υνεργασιες και υικυωσεις θα ελλιαχυνουν τη διαδικασία σύγκλισης.

### *Τεχνολογία και καινοτομία*

Οι δυνατότητες της χώρας μας σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας είναι περιορισμένες. Αυτό φαίνεται και από τη σχετικά περιορισμένη συμμετοχή κλάδων υψηλής ή έστω ενδιάμεσης τεχνολογίας στη συνολική παραγωγή. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, λόγω του μικρού τους μεγέθους οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να δαπανήσουν σημαντικά ποσά σε Έρευνα και Τεχνολογία ώστε να βελτιώσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και να παράγουν νέα τεχνολογικά προηγμένα. Τα ποσά που μπορούν να συγκεντρώσουν είναι μικρά συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα μεγάλων πολυεθνικών. Ένα παράδειγμα που δείχνει πόσο συγκεντρωμένη είναι η έρευνα σε διεθνές επίπεδο αποτελεί η Intel, η οποία δαπανά για Έρευνα και Τεχνολογία πέντε φορές περισσότερο απ' ό,τι η Ελλάδα - δηλαδή όλες οι ελληνικές επιχειρήσεις, η κυβέρνηση, τα πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ινστιτούτα.

Επιπλέον, υπάρχει και για τη χώρα μας το γνωστό πρόβλημα της Ευρώπης όπου οι τεχνολογικές καινοτομίες δύσκολα καταλήγουν σε εμπορική αξιοποίηση. Και αυτό σε αντίθεση με τις ΗΠΑ όπου η Έρευνα και Τεχνολογία πιο εύκολα οδηγείται σε εμπορικά αξιοποιήσιμα προϊόντα ή υπηρεσίες (Green Paper on Innovation, EC, 1995).

Σημαντικά όμως ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί και ο στενός προσανατολισμός της τεχνολογίας, δηλ. προς την τεχνολογία προϊόντος ή παραγωγής. Η έμφαση στην Ελλάδα είναι προς τεχνολογίες πυρήνα και όχι προς ευρύτερες καινοτομίες στη σύλληψη στρατηγικής σ' όλη την αλυσίδα αξίας και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς (ζήτησης). Δεδομένων και των περιορισμών μεγέθους, η έμφαση των Ελληνικών επιχειρήσεων πρέπει να δοθεί στην ικανότητα της επιχείρησης για απορρόφηση τεχνολογίας και εφαρμογή της σε καινοτομικούς τρόπους μέσω της επαφής με τους πελάτες και την αγορά, και σε διαφοροποιήσεις στην όλη παροχή υπηρεσιών. Δηλαδή, σε καινοτομίες που ωθούνται από την αγορά και δεν απαιτούν πρωτογενή Έρευνα και Ανάπτυξη. Με μια τέτοια προοπτική πρέπει να δούμε και τις διεθνείς συνεργασίες με άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς επίσης το ρόλο των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και της όλης δραστηριότητας που τροφοδοτείται απ' αυτά.

### *Σχεδιασμός προϊόντων και μάρκετινγκ*

Χαρακτηριστική είναι η υστέρηση πολλών ελληνικών προϊόντων σε θέματα ποιότητας, σχεδιασμού, συσκευασίας και μάρκετινγκ. Ιδιαίτερα έντονη είναι η έλλειψη επώνυμων προϊόντων, καθώς και η σχετική αδυναμία μας να αξιοποιήσουμε διεθνώς ορισμένα παραδοσιακά χαρακτηριστικά των προϊόντων μας που τα κάνουν μοναδικά και θα μπορούσαν να στηρίξουν μια ανταγωνιστική στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο. Το κενό αυτό καλύπτεται από απομιμήσεις όπως π.χ. στη Γαλλία το «Γιαούρτι ελληνικού τύπου» που προωθούν γαλλικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις, το ελληνικό μάρμαρο ή ελαιόλαδο που προωθείται με ιταλική προστιθέμενη αξία.

Η εμπειρική έρευνα έδειξε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ποιότητα ως κύριο ανταγωνιστικό παράγοντα και ακολουθούν οι χαμηλότερες τιμές. Όμως ο ανταγωνισμός φέρνει το μέσο επίπεδο ποιότητας όλο και πιο ψηλά και για να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση πρέπει διαρκώς να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών σε χαρακτηριστικά σχεδίασης, εξατομίκευσης, υποστήριξης του πελάτη και καινοτομικών υπηρεσιών. Αυτή θα είναι η νέα μορφή ανταγωνισμού.

### *Ανταγωνιστική στρατηγική*

Ο παραδοσιακός προσανατολισμός πολλών ελληνικών επιχειρήσεων σε τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία συνδυάζουν συνήθως ένα μεσαίο επίπεδο ποιότητας και τιμών, δε θα μπορεί πλέον να αποτελεί πετυχημένη συνταγή. Οι αγορές των τυποποιημένων προϊόντων θα αποτελέσουν όλο και πιο πολύ το προνόμιο των μεγάλων παγκοσμιοποιημένων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν χαμηλό κόστος, αξιοποιούν τις δυνατότητες αναδιάταξης της παραγωγής σε χώρες χαμηλού

κόστους και επενδύουν σημαντικά σε Έρευνα και Ανάπτυξη για βελτίωση των προϊόντων. Οι σύγχρονες τεχνολογίες προσφέρουν επίσης στις μεγάλες αυτές επιχειρήσεις τη δυνατότητα μαζικής παραγωγής προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες ειδικών πελατών (mass customisation), περιορίζοντας έτσι την αγορά αυτών που είχαν στρατηγική εξειδίκευση στην ικανοποίησης ειδικών αναγκών (niche markets).

Αν επομένως εξαιρεθούν τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες ( επώνυμα και μη-επώνυμα), καθώς και προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, απομένει σε χώρες όπως η Ελλάδα ζωντανός χώρος για μη-τυποποιημένα προϊόντα ή προϊόντα ή υπηρεσίες σε κλάδους όχι υψηλής τεχνολογίας. Οι στρατηγικές επομένως, πρέπει να κατευθυνθούν σε διαφοροποιήσεις και ειδικές αγορές όπου μπορεί να στηριχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (niche markets).

Πάντως, αφού διαμορφωθεί και εξειδικευθεί μία τέτοια στρατηγική κατεύθυνση, πρέπει να αξιοποιηθεί σε παγκόσμια κλίμακα, ώστε να προκύπτουν οικονομίες έκτασης και να καταστεί δυνατή η συνεχής ανανέωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χρειάζεται επομένως σφαιρικό πλαίσιο σκέψης με προσανατολισμό την παγκόσμια αγορά, έξω από τα νοητικά όρια της εγχώριας αγοράς, και κάποια δειλή επέκταση σε γειτονικές χώρες. Επίσης, θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο αναπτυγμένων αγορών (όπως της Δυτικής Ευρώπης) και όχι στο πλαίσιο λιγότερο αναπτυγμένων αγορών όπως οι βαλκανικές αγορές, υποδομές στήριξης επιχειρήσεων και ρυθμιστικό πλαίσιο.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα έχει ορισμένες αδυναμίες σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Οι κυριότερες είναι:

- Ελλείψεις υποδομών, κυρίως στο χώρο χρηματοδότησης ΜΜΕ, επιχειρηματικού κεφαλαίου και παροχής εγγυήσεων έναντι κινδύνων στις διεθνείς αγορές.
- Ελλείψεις στις επιχειρηματικές σπουδές και την κατάρτιση. Αυτό φαίνεται και από το ρεύμα σπουδαστών που κάνουν MBA και άλλες σχετικές για τις επιχειρήσεις σπουδές στο εξωτερικό. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα λείπουν τα πολλά διεθνούς επιπέδου και προσανατολισμού MBA, τα οποία θα μπορούσαν να δώσουν υψηλά καταρτισμένα στελέχη με διεθνή προσανατολισμό, και με ιδιαίτερη εστίαση στην προώθηση σπουδών προσαρμοσμένων στις ανάγκες των αναδυόμενων οικονομιών.
- Πολλαπλές ρυθμίσεις και γραφειοκρατικά εμπόδια τα οποία δημιουργούν κόστος στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και επιβραδύνουν την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα. Η χώρα μας θεωρείται από τις πιο έντονα ρυθμισμένες στην Ευρώπη, και χρειάζεται εντατικές πρωτοβουλίες ρυθμιστικού ανασχεδιασμού (Koedijk & Kremers, 1996). Σύμφωνα με μελέτη του ΟΟΣΑ, δομικοί περιορισμοί κυρίως από την οργάνωση της αγοράς εργασίας περιορίζουν τις επιχειρήσεις και ουσιαστικά τις οδηγούν σε περιορισμένης έκτασης προσαρμογές εσωτερικά στην επιχείρηση (OECD, 1996). Παρά τις παραπάνω δυσκολίες, οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν προσβάσεις στους πόρους άλλων χωρών και έτσι να ξεπεράσουν πιο εύκολα τα προβλήματα των εγχωρίων περιορισμών.

### **III. Κατευθύνσεις Στρατηγικής για το Μέλλον**

Στο πλαίσιο των εξελίξεων της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και των παραπάνω χαρακτηριστικών των Ελληνικών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να υποστηριχθούν ορισμένες στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον. Οι κατευθύνσεις αυτές φαίνονται καταρχήν ελκυστικές, αλλά θα πρέπει να προσαρμοσθούν στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.

#### **1. Συγκέντρωση σε ειδικές αγορές (niche markets)**



- Επιλογή κάποιου ειδικού τμήματος αγοράς, στενά ορισμένου, και επέκταση σε διεθνή κλίμακα. Αποφυγή άλλων παραπλήσιων δραστηριοτήτων ή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Στενότερη επαφή και δεσμοί (με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές) ώστε να εμβαθύνεται συνεχώς η γνώση των απαιτήσεών τους και η καινοτομική διαφοροποίησης ως προς μαζικούς τυποποιημένους ανταγωνιστές.
- Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.

## *2. Καινοτομικά, επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες*

- Εστίαση σε παράγοντες πέρα από την ποιότητα και το κόστος όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση, καινοτομικές εφαρμογές.
- Καινοτομίες στην εφαρμογή και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στη βάση σχέσεων με τον πελάτη και την αγορά.
- Δημιουργία επώνυμων προϊόντων που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.
- Αξιοποίηση των παραδοσιακών ιδιαιτεροτήτων χαρακτηριστικών της χώρας και της επιχείρησης για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων, κυρίως σε σχέση με πολιτισμικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά σε τομείς όπως τα αγροτικά προϊόντα και υπηρεσίες τουρισμού και υγείας.

## *3. Σφαιρικός προσανατολισμός προς παγκοσμιοποίηση*

- Σχεδιασμός στρατηγικής σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξιοποίηση αιχμών σε σύγκριση με ομοειδείς διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.
- Ανάπτυξη της διεθνούς δραστηριότητας με στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν επέκταση σε προηγμένες αγορές ώστε να αποκτηθεί εμπειρία (π.χ. Ευρώπη). Στρατηγική παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές για απόκτηση μεριδίου αγοράς, με σχεδιασμό για μακροπρόθεσμη αποκομιδή κέρδους, και όχι ευκαιριακά.

## *4. Συνεργασίες/ δικτύωση, στρατηγικές συμμαχίες*

- Επιδίωξη συνεργασιών και αξιοποίηση δικτύωσης με άλλους προηγμένους εταίρους για μάθηση, απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών, σε τομείς που ενισχύουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, όπως R&D, μάρκετινγκ, πωλήσεις και άλλες στρατηγικές λειτουργίες.
- Στρατηγικές συμμαχίες, με αυστηρή επιλογή εταίρων που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβατό με τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να μην αμβλύνεται η σαφήνεια στρατηγικής και να μη χάνεται ο έλεγχός της.
- Περιορισμός συνεργασιών με λοιπούς «μη-στρατηγικούς» εταίρους σε υποστηρικτικές λοιπές υπηρεσίες που δε θίγουν τον ανταγωνιστικό πυρήνα.

## *5. Μεταστρατηγική σε γεωπολιτικό επίπεδο.*

- Αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Βαλκάνια, Ρωσία). Επιδίωξη δικτύωσης στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο.

- Συνεργασίες με προηγμένους εταίρους στις αγορές αυτές. Ανταλλαγή δυνατοτήτων πολιτισμικής προσέγγισης, πλεονεκτημάτων γεωγραφικής γειννίασης και διαθεσιμότητας υποδομών με τεχνολογίες/τεχνογνωσία, παρουσία στην αγορά και μοίρασμα κινδύνου.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υπαρχόντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων. Τέλος, όσον αφορά την κυβερνητική πολιτική ενίσχυσης των ελληνικών επιχειρήσεων ώστε να καταστούν ανταγωνιστικές στο αναδυόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, υψηλή προτεραιότητα πρέπει να δοθεί σε οριζόντιες πολιτικές όπως:
  - Ενίσχυση των υποδομών, κυρίως χρηματοδότησης, επιχειρηματικού κεφαλαίου και παροχής εγγυήσεων έναντι των κινδύνων στις διεθνείς αγορές.
  - Δημιουργία υποδομών που θα προωθούν και θα υποστηρίζουν τις προσπάθειες των επιχειρήσεων για διεθνή δικτύωση.
  - Ενίσχυση των επιχειρηματικών σπουδών και της κατάρτισης, περιλαμβανόμενης της δημιουργίας ενός διεθνούς MBA ειδικευμένου σε αναδυόμενες οικονομίες.
  - Οριζόντιο πρόγραμμα ρυθμιστικού ανασχεδιασμού (regulatory reform) σε τομείς απασχόλησης, αγοράς προϊόντων, κοινωνικών και διοικητικών ρυθμίσεων.

### ***Ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στο Internet: Επιχειρηματικά πλάνα και μοντέλα τιμολόγησης***

Στη συνέχεια θα διερευνήσουμε μέσα από το στρατηγικό πρίσμα την επίσης πολύ βασική έννοια των "ηλεκτρονικών ενδιάμεσων". Θα θεωρήσουμε δηλαδή την υπό μελέτη επιχείρηση σαν ηλεκτρονικό ενδιάμεσο που δέχεται και παρέχει υπηρεσίες. Ειδικότερα θα δούμε τρία βασικά θέματα:

1. Το επιχειρηματικό μοντέλο των ενδιάμεσων φορέων,
2. Τη σύνταξη ενός business plan με αντικείμενο μια συγκεκριμένη μορφή ενδιάμεσου φορέα, και
3. Την εξέταση της τιμολογιακής πολιτικής που πρέπει να ακολουθούν οι ενδιάμεσοι φορείς, και γενικότερα οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες, στο Internet.

Οι ηλεκτρονικοί ενδιάμεσοι είναι παροχείς υπηρεσιών, που συνήθως χρησιμοποιούν το δίκτυο Internet, για την υποκατάσταση παλαιότερων γραφειοκρατικών, κατά κύριο λόγο, υπηρεσιών με αντίστοιχες ηλεκτρονικές. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι διαθέτουν πηγές πληροφόρησης, οι οποίες δεν είναι εύκολα και ολοκληρωμένα προσβάσιμες από επιχειρήσεις και πολίτες. Οι πληροφορίες που προσφέρονται είναι συνήθως τριών ειδών:

- Ανταγωνιστικές (π.χ. χαρακτηριστικά και τιμές προϊόντων που προσφέρονται από διαφορετικούς προμηθευτές).
- Συμπληρωματικές (π.χ. συμπληρωματικά προϊόντα του ίδιου - ή άλλων - προμηθευτή).
- Υποστήριξης Αποφάσεων (η παρεχόμενη πληροφορία αποσκοπεί στην υποστήριξη λήψης μιας επιχειρηματικής απόφασης και όχι στην επίτευξη μιας συναλλαγής).

Στις ηλεκτρονικές αγορές δραστηριοποιούνται διάφοροι τύποι ηλεκτρονικών ενδιάμεσων όπως π.χ. ηλεκτρονικές δημοπρασίες, ηλεκτρονική διεξαγωγή προμηθειών, ηλεκτρονικοί ενδιάμεσοι για εύρεση προϊόντων και υπηρεσιών, ηλεκτρονικοί κατάλογοι καταστημάτων, κ.λ.π. Παράλληλα, υπάρχουν ηλεκτρονικοί ενδιάμεσοι οι οποίοι λειτουργούν με σκοπό την υποστήριξη ενός συνόλου επιχειρήσεων, και με διάφορους άλλους στόχους, πλην του κέρδους. Μια τέτοια μορφή ενδιάμεσων φορέων αποτελούν και οι συλλογικοί φορείς. Από τον χώρο αυτό υπάρχουν πολλά παραδείγματα. Ανάμεσα σε αυτά συγκαταλέγονται τα Ηλεκτρονικά Σημεία Εμπορίου, και το αντίστοιχο τους στον ελλαδικό χώρο, τα Ηλεκτρονικά Κέντρα Εμπορίου (ΗΚΕ).

Ένα Ηλεκτρονικό Κέντρο Εμπορίου (ΗΚΕ) αποτελεί ουσιαστικά έναν ενδιάμεσο φορέα (σε φυσικό και εικονικό επίπεδο), ο οποίος συγκεντρώνει ένα σύνολο από τεχνολογίες και προηγμένες επιχειρηματικές πρακτικές, προσφέροντας υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου στις Επιχειρήσεις (κυρίως μικρομεσαίες) που συνδέονται με αυτό. Πρόκειται δηλαδή για ένα ηλεκτρονικό “one stop” κέντρο διευκόλυνσης εμπορικών συναλλαγών, όπου κάθε ενδιαφερόμενος φορέας (επιχείρηση) μπορεί να συναλλαγεί με όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται σε μια εμπορική πράξη (π.χ. πωλητές, αγοραστές, τελωνεία, μεταφορικές εταιρίες, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες κλπ). Όλοι οι συμμετέχοντες σε μια εμπορική πράξη, συγκεντρώνονται σε ένα φυσικό χώρο, κυρίως όμως σε ένα “ιδεατό” (virtual) σημείο, στο οποίο η συγκέντρωση επιτυγχάνεται “ηλεκτρονικά” μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων (Internet).

Προκειμένου να καταστεί εφικτή η ομαλή και επιτυχημένη λειτουργία αυτού του ενδιάμεσου φορέα, θα πρέπει να συνταχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan). Πρόκειται για ένα πλάνο, το οποίο καλύπτει όλους τους τομείς δράσης των Ηλεκτρονικών Κέντρων Εμπορίου. Σχεδιάζεται η στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει ένας ενδιάμεσος φορέας όπως τα ΗΚΕ, προκειμένου να εξασφαλίσει την οικονομική σταθερότητα και βιωσιμότητα του, αλλά και γενικότερα την επιτυχημένη λειτουργία του. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει την περιγραφή μιας επιχείρησης, καθώς και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτή λειτουργεί. Στο Business Plan πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι τους οποίους θέτει η επιχείρηση, καθώς και να προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα πρέπει να λειτουργεί, προκειμένου να τους επιτύχει. Οι βασικές ενότητες οι οποίες πρέπει να αποτελούν ένα business plan είναι:

- I. Το Executive summary
- II. Περιγραφή της επιχείρησης
- III. Περιγραφή των προϊόντων/ υπηρεσιών
- IV. Περιγραφή και ανάλυση της αγοράς
- V. Διαμόρφωση στρατηγικής προώθησης ( Marketing Strategy)
- VI. Περιγραφή της οργανωτικής δομής και της τεχνολογικής υποδομής
- VII. Οικονομικό πλάνο
- VIII. Παράρτημα

Για κάθε μια από αυτές αναφέρονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Η δυσκολία που υπάρχει στην σύνταξη του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου είναι η διαφοροποίηση που υπάρχει ανάμεσα στα παραδοσιακά Business Plans και τα Business Plans που αφορούν επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο του Internet. Οι κυριότερες διαφορές εντοπίζονται: στην περιγραφή και ανάλυση της αγοράς, στον τρόπο διαμόρφωσης της στρατηγικής marketing και στην διαδικασία σύνταξης του οικονομικού πλάνου.

Ειδικά, για τα ΗΚΕ η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ακόλουθη. Αρχικά, δίνεται μια γενική περιγραφή της λειτουργίας του φορέα, παρουσιάζονται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που υπάρχουν στον ελλαδικό χώρο, οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του φορέα, αλλά και τα υπάρχοντα επιχειρηματικά ρίσκα. Στην συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά οι προσφερόμενες υπηρεσίες από τα Κέντρα Εμπορίου. Αυτές είναι:

- 1) Υπηρεσίες πληροφόρησης και εκπαίδευσης,
- 2) Υπηρεσίες υποστήριξης των επιχειρηματικών διαδικασιών, και
- 3) Τεχνολογική και επιχειρηματική έρευνα.

Για την καλύτερη και ουσιαστικότερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των ΗΚΕ είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση μιας SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) ανάλυσης. Μια τέτοια ανάλυση έχει ως στόχο να προσδιορίσει παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία και την επιτυχία των ΗΚΕ.

Ως επόμενο βήμα γίνεται μια ανάλυση της αγοράς. Για την ανάλυση του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των ΗΚΕ, χρησιμοποιείται το μοντέλο του Porter. Το μοντέλο αυτό, εξετάζει την επιρροή πέντε βασικών παραγόντων του περιβάλλοντος οι οποίοι αφορούν: την Υπάρχουσα Αγορά (Rivalry), τους Προμηθευτές (Suppliers), τους Πελάτες (Customers), τους Νέους Ανταγωνιστές (New Competitors), καθώς και τα Υποκατάστατα (Substitutes). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυση των ανταγωνιστών. Εντοπίζονται διάφορες δομές, οι οποίες δρουν κατά τρόπο ανταγωνιστικό προς τα ΗΚΕ.

Παραδείγματα μεγάλων δομών ΗΚΕ αποτελούν τα portal sites, οι web hosts, τα ηλεκτρονικά εμπορικά κέντρα (shopping malls), τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops), οι ηλεκτρονικές εφημερίδες και τα συστήματα billing. Αυτά θεωρούνται ως ανταγωνιστές, με την έννοια ότι παρέχουν ένα υποσύνολο των υπηρεσιών που προσφέρονται από τα "καθαρόαιμα" ΗΚΕ. Η ανάλυση τους συντελεί στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας αυτών των επιχειρηματικών μοντέλων, και αποτελεί γνώση η οποία θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τα μικρότερα ΗΚΕ προκειμένου να διαφοροποιηθούν και να προσφέρουν εμπλουτισμένες υπηρεσίες.

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση της αγοράς, ακολουθεί η διαμόρφωση της στρατηγικής παροχής και προώθησης αγοράς. Αρχικά προσδιορίζεται η αγορά στην οποία απευθύνεται η κάθε υπηρεσία. Το επόμενο βήμα είναι η ομαδοποίηση των υπηρεσιών, και η οργάνωση τους σε πακέτα. Η διαδικασία αυτή, καθώς και η τιμολόγηση του κάθε πακέτου, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, και θα καθορίσουν την βιωσιμότητα των κέντρων. Η τιμολογιακή πολιτική σε συνδυασμό με την στρατηγική προώθησης αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία μιας πρωτοβουλίας. Η στρατηγική προώθησης αφορά τις ενέργειες, οι οποίες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να γνωστοποιηθεί το έργο των ΗΚΕ, και τα οφέλη που θα προκύψουν από αυτό. Στην περίπτωση των ΗΚΕ επιλέγονται:

α) Γενικές Στρατηγικές Προώθησης όπως παραγωγή και διάθεση ενημερωτικών φυλλαδίων και CDs, δημοσίευση Αναφορών, αξιοποίηση των καναλιών επικοινωνίας που έχουν οι εμπλεκόμενοι φορείς, δημιουργία ειδικού web site για την προβολή του έργου, ημερίδες /συνέδρια/ παρουσιάσεις, σεμινάρια, Help Desk στις εγκαταστάσεις των Κέντρων, και προώθηση προς τον ΟΗΕ, και

β) Εξειδικευμένες Στρατηγικές Προώθησης στο Internet όπως τοποθέτηση της διεύθυνσης του site σε search engines, αγορά διαφημιστικών banners και τοποθέτηση links, σε sites γενικού ενδιαφέροντος, αγορά διαφημιστικών banners σε εξειδικευμένα sites (π.χ σχετικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο), έκδοση e-mail Newsletter κ.λ.π.

Τέλος, εξετάζονται στρατηγικές συνεργασίες που θα συμβάλουν στην γνωστοποίηση της λειτουργίας των ΗΚΕ όπως συνεργασίες με συλλογικούς φορείς, τεχνολογικούς προμηθευτές και συμβούλους, παροχές υπηρεσιών Internet, εφημερίδες και περιοδικά, διαφημιστικές εταιρείες, εκθεσιακούς φορείς, τράπεζες, κρατικούς φορείς κ.λ.π. Τέλος, η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου ολοκληρώνεται με τον σχεδιασμό του οικονομικού πλάνου και την παρουσίαση της οργανωτικής δομής των κέντρων.

Συνεπώς, έχουν συλλεχθεί όλα τα απαραίτητα στοιχεία και έχει διατυπωθεί ένα σχέδιο δράσης, το οποίο στοχεύει στην οικονομική σταθερότητα και βιωσιμότητα των ΗΚΕ.

Στο Business Plan, αναφέρονται ορισμένα γενικά στοιχεία σχετικά με την τιμολόγηση. Στην τελευταία ενότητα της εργασίας, αφού έχουν συγκεντρωθεί όλα τα απαραίτητα δεδομένα, επιχειρείται μια εμβάθυνση στο θέμα της τιμολόγησης, και πιο συγκεκριμένα, της τιμολόγησης των υπηρεσιών. Η μεθοδολογία που ακολουθείται για την προσέγγιση του θέματος της τιμολόγησης, είναι η ακόλουθη:

□ *Εξέταση γενικών θεμάτων σχετικά με την τιμολόγηση.*

Εξετάζονται ορισμένα ζητήματα που απορρέουν από την οικονομική θεωρία και αναφέρονται βασικές οικονομικές έννοιες. Παρουσιάζονται οι βασικές μέθοδοι τιμολόγησης και εξετάζονται τα κριτήρια που καθορίζουν την επιλογή της καθεμιάς.

□ *Εξέταση της τιμολόγησης ανά επιχειρηματικό μοντέλο.*

Παρουσιάζονται ορισμένα βασικά μοντέλα τιμολόγησης που χρησιμοποιούνται σήμερα από τις επιχειρήσεις στο διαδίκτυο. Στην συνέχεια, προσδιορίζονται τα επιχειρηματικά μοντέλα που υπάρχουν στο Internet, και για κάθε μοντέλο περιγράφεται ο τρόπος δημιουργίας εσόδων.

□ *Εξέταση της τιμολόγησης ανά υπηρεσία.*

Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις στην πλειονότητα τους δραστηριοποιούνται σε πολλά επίπεδα και προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, επιχειρείται και μια διαφορετική προσέγγιση. Εκτιμάται, ότι καλύτερη μελέτη του θέματος θα επιτευχθεί, εφόσον μελετηθεί ο τρόπος τιμολόγησης, όχι με βάση το επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο ανήκει μια επιχείρηση, αλλά με βάση τις υπηρεσίες που προσφέρει. Επομένως, οι εναλλακτικοί τρόποι τιμολόγησης προσδιορίζονται σε επίπεδο υπηρεσίας. Δηλαδή, για κάθε βασική υπηρεσία που προσφέρεται στο διαδίκτυο, εξετάζονται οι διαφορετικοί τρόποι χρέωσης της, από διαφορετικές επιχειρήσεις. Για την ορθότερη παρουσίαση των υπηρεσιών, κρίνεται σκόπιμη η κατηγοριοποίηση τους με βάση την πολυπλοκότητα τους, και τον βαθμό στον οποίο συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και την ολοκλήρωση μιας εμπορικής συναλλαγής. Στο πρώτο επίπεδο εντάσσονται οι υπηρεσίες πληροφόρησης (π.χ πληροφόρηση σε γενικά θέματα, εξειδικευμένη πληροφόρηση κ.λ.π.). Στο δεύτερο επίπεδο κατατάσσονται οι υπηρεσίες που βοηθούν μια επιχείρηση να αποκτήσει μια παρουσία στο διαδίκτυο (π.χ σχεδίαση site επιχείρησης, διαφημιστική προβολή κ.ο.κ.). Τέλος, στο τρίτο επίπεδο, εντάσσονται οι υπηρεσίες εκείνες, οι οποίες προσφέρονται σε e-commerce sites, δηλαδή εκείνα που πραγματοποιούν εμπορικές συναλλαγές. Οι υπηρεσίες αυτές είναι πιο πολύπλοκες υπό την έννοια ότι για να καταστεί εφικτή η προσφορά τους, απαιτείται και πιο εξελιγμένη τεχνολογική υποδομή. Ως αποτέλεσμα, δημιουργούνται πιο σύνθετα και ολοκληρωμένα μοντέλα τιμολόγησης.

Στόχος είναι, τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν να χρησιμοποιηθούν για την τιμολόγηση των υπηρεσιών και κατ' επέκταση για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων και την αύξηση της αποδοτικότητας τους.

### ***Στρατηγικές επιβίωσης από την e-καταστροφή***

Στον ταχύτατα αναπτυσσόμενο χώρο του Internet, όπου οι νέες επιχειρήσεις εμφανίζονται η μία μετά την άλλη, το ερώτημα πλέον δεν είναι αν μπορεί κανείς να ιδρύσει μία επιχείρηση που να δραστηριοποιείται στο e-business, αλλά το κατά πόσο η επιχείρηση αυτή θα μπορέσει να επιβιώσει.

Στην χώρα μας ο χώρος του Διαδικτύου είναι εν πολλοίς "παρθένος" με τους πρώτους μόλις ενδιαφερόμενους να διαγωνίζονται για μια θέση στη συγκεκριμένη αγορά, που αν και αναπτυσσόμενη, θεωρείται περιφερειακή και ως εκ τούτου περιορισμένη. Παρά τα μικρά μεγέθη ωστόσο, η επιχειρηματική δραστηριοποίηση στο Internet (πλατφόρμες, παροχή υπηρεσιών κ.τ.λ.) ή μέσω Internet (π.χ. ηλεκτρονικό εμπόριο για τις παραδοσιακές εταιρίες) αποτελεί πεδίο ενδιαφέροντος για τους εγχώριους παίκτες των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και των media. Από την άλλη πλευρά, είναι χαρακτηριστική η "στροφή" που επιχειρούν προς αυτήν την κατεύθυνση πολλές μεγάλες εταιρίες εισηγμένες και μη προκειμένου να προσελκύσουν νέα κεφάλαια, νέους πελάτες και κατ' επέκταση να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Την ίδια στιγμή στην άλλη άκρη του Ατλαντικού, οι Ηνωμένες Πολιτείες προσφέρουν ένα ζωντανό παράδειγμα του πόσο εύκολα μία επιχείρηση του e-business, που ξεκινά με τις καλύτερες προοπτικές, μπορεί να βρεθεί σε "βαθιά νερά" και είτε να αναγκαστεί να αναζητήσει κάποιον στρατηγικό συνεργάτη είτε να οδηγηθεί στην πτώχευση πριν προλάβει να "γευτεί" τους καρπούς των κόπων της.

Την άνοιξη του 2000 αρκετές επιχειρήσεις του Internet στις ΗΠΑ, είδαν τις μετοχές τους να καταρρέουν χάνοντας έως και πάνω από 60% των κερδών που κατέγραφαν μέχρι τότε, ενώ από την αρχή του έτους πάνω από 30 εταιρίες ακύρωσαν τις δημόσιες εγγραφές τους, σύμφωνα με την IPO Monitor. Παράλληλα δεκάδες άλλες αναβάλουν τις αυξήσεις κεφαλαίου που είχαν προαναγγείλει

και μεταθέτουν τις ημερομηνίες των δημόσιων εγγραφών τους, προκειμένου να επανεξετάσουν τις επόμενες κινήσεις τους. Οι λεγόμενες εταιρίες καινοτομικών κεφαλαίων (venture capital companies) από την άλλη πλευρά παύουν να χρηματοδοτούν εκείνες τις εταιρίες που κινδυνεύουν περισσότερο. Στο α' τρίμηνο μόνον το 5% της χρηματοδότησης των venture capitals αφορούσε νέες εταιρίες του e-commerce έναντι ποσοστού 12% που ήταν στο προηγούμενο τρίμηνο. Είναι πλέον εμφανές ότι η αγορά έχει γίνει πιο επιφυλακτική, γεγονός που καθιστά τις προοπτικές των πιο αδύναμων εταιριών αβέβαιες, ενώ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να προξενήσει προβλήματα ακόμη και σε επιχειρήσεις με αρκετά γερές βάσεις.

Όλα τα προαναφερθέντα μπορεί να ταλανίζουν τις εταιρίες των ΗΠΑ, ωστόσο για την Ελλάδα μπορούν να αποτελέσουν ένα καλό οδηγό για την αποφυγή λαθών που σε αρκετές περιπτώσεις έχουν κοστίσει ολόκληρες εταιρίες. Τι μπορεί λοιπόν να κάνει μία εταιρία του Internet προκειμένου να διαφυλάξει την ακεραιότητα της και να αυξήσει τις πιθανότητες επιβίωσης της;

### *Εναλλακτικές Πηγές Χρηματοδότησης*

Τα κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital) μπορεί να βρithουν ρευστότητας, ωστόσο οι εταιρίες έχουν γίνει πιο επιλεκτικές στις τοποθετήσεις τους. Η παλαιότερη επιτυχία των επιχειρήσεων του Internet προσήλκυσε το ενδιαφέρον της "κοινότητας" των VCs και γενικά των επενδυτών, παρ' όλα αυτά η πτώση των μετοχών των e-businesses έχει οδηγήσει τις εν λόγω εταιρίες στο να εξετάζουν πιο προσεκτικά τις μελλοντικές επενδύσεις τους και τους δευτερεύοντες ή μεσολαβητικούς "κύκλους" χρηματοδότησης.

Αν και οι πιο δυνατές επιχειρήσεις μπορούν να περιμένουν μέχρις ότου επιτύχουν μία καλύτερη συμφωνία χρηματοδότησης, υπάρχουν και οι πιο αδύναμες που ενδεχομένως να συμβιβαστούν ενισχύοντας τα αποθέματα ρευστότητας τους μέσω του λεγόμενου "flat round" ήτοι αποδεχόμενες χρηματοδότηση, που έχει την ίδια αποτίμηση με προηγούμενους "κύκλους" χρηματοδότησης. Παράλληλα υπάρχουν και οι πιο προβληματικές επιχειρήσεις οι οποίες θα αναγκαστούν να πάρουν χρήμα με χαμηλότερη αποτίμηση έναντι προηγούμενων "κύκλων", μέθοδος που ενδέχεται να αποδυναμώσει κατά πολύ το μετοχικό κεφάλαιο κάποιων πρώιμων επενδυτών, διευθυντικών στελεχών ή υπαλλήλων. Η μερική αποδυνάμωση, ωστόσο, μπορεί να είναι το τίμημα που καλείται να πληρώσει μία εταιρία προκειμένου να επιβιώσει.

Βέβαια τα κεφάλαια υψηλού κινδύνου δεν είναι ο μόνος τρόπος χρηματοδότησης για μία εταιρία του Internet. Μία εκ των εναλλακτικών λύσεων είναι η προσέλκυση εταιρικών επενδυτών οι οποίοι, όχι μόνο θα παράσχουν ρευστότητα αλλά θα συμβάλλουν και στην δημιουργία μίας επιχείρησης με γερές βάσεις, όπως το παράδειγμα της εταιρίας γραφικής ύλης και ευχετήριων καρτών OurBeginning.com, η οποία πλέον στρέφεται σε εταιρικούς επενδυτές που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο τομέα και σύμφωνα με τον οικονομικό διευθυντή, Michael Budowski, αυτού του είδους οι επενδυτές μπορούν να βοηθήσουν την εταιρία μακροπρόθεσμα. Ακόμη ένα πρόβλημα είναι το γεγονός ότι η αγορά είναι πλέον "κλειστή" στις δευτερεύουσες δημόσιες προσφορές, στις οποίες καταφεύγουν συχνά οι εταιρείες προκειμένου να καλύψουν τις υποχρεώσεις τους. Ως επακόλουθο, οι εταιρίες που δεν μπορούν να προβούν σε αυξήσεις κεφαλαίου μέσω του χρηματιστηρίου, θα αναγκαστούν να δεχθούν τοποθετήσεις ιδιωτικών κεφαλαίων, εκτός του περιβάλλοντος και των όρων της κεφαλαιαγοράς. Σ' αυτή την περίπτωση, οι ιδιωτικές τοποθετήσεις μπορεί να γίνουν με όρους επαχθέστερους και σε ύψος μικρότερο των απαιτήσεων αλλά και των προοπτικών των εταιρειών, αλλά αποτελούν μια κάποια λύση, έως ότου οι συνθήκες στις κεφαλαιαγορές γίνουν ευνοϊκότερες.

### *Κίνητρα Στους Εργαζομένους*

Η δυνατότητα μίας επιχείρησης να καλύψει τα έξοδα πληρωμής των υπαλλήλων της δεν σημαίνει τίποτα εάν δεν είναι σε θέση να τους παρέχει προοπτική στην εργασία. Εάν τα δικαιώματα

μελλοντικής αγοράς / πώλησης μετοχών "πέσουν" κάτω από την τιμή εξάσκησης ενός δικαιώματος των υπαλλήλων, οι εργοδότες κινδυνεύουν να χάσουν κάποιους ταλαντούχους υπαλλήλους έναντι των ανταγωνιστών τους. Ένας υψηλός ρυθμός αποδυνάμωσης μπορεί παράλληλα να δημιουργήσει προβλήματα στις διαπραγματεύσεις των επιχειρήσεων κατά την αναζήτηση χρηματοδότη, όπως επίσης και να προσελκύσει επιθετικές προσφορές εξαγορών. Η προσφορά νέων δικαιωμάτων είναι ένας τρόπος για να δελεάσει μία εταιρία τους ανικανοποίητους υπαλλήλους ώστε να μην είναι τόσο πρόθυμοι να δεχθούν μία νέα προσφορά από κάποιον ανταγωνιστή. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρίας Beyond.com η οποία πρόσφατα έδωσε σε όλους τους υπαλλήλους της επιπλέον μετοχές ως επίδομα, ενώ επιπλέον διένειμε 250.000 "κεκτημένα επιδόματα" (vested grants) τα οποία επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν σε ένα συνταξιοδοτικό σχέδιο της επιχείρησης όταν συμπληρώσουν ένα ορισμένο χρονικό διάστημα εργασίας.

Οι μετοχές, ωστόσο, δεν είναι ο μόνος λόγος για τον οποίο δουλεύει κανείς. Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει από την μία να παρέχει στους εργαζόμενους τη σιγουριά ότι η εταιρία τους έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα επιβίωσης και συγχρόνως από την άλλη να αναδιαμορφώσει το μοντέλο λειτουργία της δίνοντας τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να ασχοληθούν με καινούργια πράγματα, αναζωπυρώνοντας έτσι το ενδιαφέρον τους για την εργασία τους.

### *Περικοπή Δαπανών*

Οι δαπάνες μίας επιχείρησης είναι ένα από τα πιο σημαντικά κεφάλαια στην λειτουργία τους καθώς σε αρκετές περιπτώσεις ο προγραμματισμός τους βασίζεται και σε προσδοκώμενα κέρδη ανάλογα με την πορεία μίας επιχείρησης. Όταν όμως παρουσιαστούν προβλήματα, από το "γύρισμα" της αγοράς, την κακή εκτίμηση μία επένδυσης ή την αποτυχία μίας συνεργασίας, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναδιοργανωθεί το συντομότερο δυνατό και να εξοικονομήσει ρευστότητα ώστε να μπορεί να κινηθεί πιο ευέλικτα. Προκειμένου να γίνει αυτό λοιπόν, είναι σε αρκετές περιπτώσεις αναγκαία η περικοπή κάποιων δαπανών και η επανατοποθέτηση αυτών των χρημάτων σε πιο προσοδοφόρα προγράμματα.

Ένας από τους βασικούς τομείς στους οποίους μπορεί να γίνει περικοπή δαπανών είναι το κόστος διαφήμισης μίας εταιρίας, το οποίο σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να είναι δυσανάλογο σε σχέση με τα αποτελέσματα που προσδοκούνται. Για παράδειγμα η εταιρία Ashford.com αναγκάστηκε να επανεξετάσει την διαφημιστική της καμπάνια, όταν οι μετοχές της άρχισαν να υποχωρούν σημαντικά. Ως αποτέλεσμα περιέκοψε τον διαφημιστικό προϋπολογισμό της από τα 7,33 εκ. δολ., στα 5,87 εκ. δολ., γεγονός που της παρείχε τη δυνατότητα να εξασφαλίσει πόρους για την αγορά εξοπλισμού χωρίς να χρειαστεί να προσφύγει στα ρευστά αποθέματα της.

Χαρακτηριστικό της κατάστασης που επικρατεί, τουλάχιστον στις ΗΠΑ, είναι το γεγονός ότι πολλές εταιρίες του Internet προχωρούν σε περικοπές προσωπικού ενώ παράλληλα άλλες μειώνουν τις διαφημίσεις τους στον χώρο της τηλεόρασης και στρέφονται προς την διαφήμιση μέσω μηνυμάτων από το Διαδίκτυο. Οι εταιρίες έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι το να ξοδεύει κανείς οποιοδήποτε ποσό προκειμένου να αποκτήσει πελάτες δεν μπορεί να λειτουργήσει μακροπρόθεσμα, γι' αυτό και καταφεύγουν σε άλλους τρόπους προσέλκυσης του ενδιαφέροντος των καταναλωτών όπως η έκπτωση για τις πρώτες αγορές ή για συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων. Η εταιρία εκπαιδευτικών παιχνιδιών SmarterKids.com που δραστηριοποιείται στον τομέα του λιανικού εμπορίου, έχει να αντιμετωπίσει ένα αρκετά ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ ήδη υπάρχει το παράδειγμα της εταιρίας toysmart.com., που υποστηριζόταν από την Disney, η οποία τον Μάιο πτώχευσε. Καθώς λοιπόν η μετοχή της εταιρίας σημείωσε υποχώρηση πάνω από 80% από τα υψηλότερα επίπεδα όπου βρισκόταν, ο οικονομικός της διευθυντής, David Blohm στο α' τρίμηνο περιέκοψε την δαπάνη της εταιρίας για απόκτηση πελατών κατά 75%, ενώ οι "οικονομίες" της εταιρίας ενισχύθηκαν και από τη μείωση των διαφημίσεων στην τηλεόραση. Μία εταιρία, ωστόσο, βασίζεται περισσότερο στους σταθερούς πελάτες της και όχι τόσο σε εκείνους που θα την προτιμήσουν μόνο κάθε φορά που έχει κάποια ειδική προσφορά. Γι' αυτό το λόγο εκτός από την περικοπή των δαπανών, η οποία εκτός από την διαφημιστική καμπάνια, θα πρέπει να

επεκταθεί και σε λογαριασμούς τηλεφώνων, υπέρογκους μισθούς υπαλλήλων, εξοπλισμό γραφείου, αλλά και σε εκπτώσεις ή προσφορές στην αποστολή κάποιων προϊόντων, ενώ αντίστοιχα τα χρήματα που θα εξοικονομηθούν θα πρέπει να διοχετευτούν σε τομείς που θα αυξήσουν τις πωλήσεις.

### *Αλλαγή Προσανατολισμού*

Όταν η περικοπή των εξόδων δεν αποφέρει τα προσδοκώμενα, οι εταιρίες του Internet προκειμένου να ενισχύσουν τα έσοδα τους στρέφονται στην παροχή νέων υπηρεσιών και αγαθών, ή επιχειρούν την είσοδο τους σε νέους τομείς οι οποίοι δεν είναι τόσο κορεσμένοι. Ένα παράδειγμα αλλαγής του επαγγελματικού προσανατολισμού αποτελεί η εταιρία OpenAuto.com., με έδρα την Καλιφόρνια, η οποία εγκατέλειψε τα αρχικά σχέδια της που την ήθελαν να είναι μία ακόμη εταιρία επικεντρωμένη στο εμπόριο αυτοκινήτων μέσω του Διαδικτύου. Πλέον η εταιρία στρέφεται στον χώρο παροχής υπηρεσιών όσον αφορά την κατασκευή, πωλώντας την τεχνογνωσία της σε άλλες εταιρίες αυτοκινήτων. Με το ίδιο σκεπτικό η εταιρία MyWay.com που ιδρύθηκε από την CMGI, αρχικά προσπάθησε να ακολουθήσει τα βήματα των Yahoo!, και Excite, δημιουργώντας ένα portal με επίκεντρο τους καταναλωτές. Ωστόσο απέτυχε καταλήγοντας στο να απολύσει 27 υπαλλήλους και να επαναπροσαρμόσει την λειτουργία της σε ένα μικρό επιχειρηματικό portal. Βέβαια εκτός από το λιαν εμπόριο που στοχεύει κυρίως στους καταναλωτές οι εταιρίες του Internet στρέφονται και στον χώρο του business-to-business, που αφορά κυρίως την πώληση υπηρεσιών και αγαθών από μία εταιρία σε κάποια άλλη. Ωστόσο και σε αυτήν την περίπτωση οι αναλυτές διατηρούν κάποιες επιφυλάξεις, καθώς υφίσταται και το θέμα του ανταγωνισμού που μπορεί να σταθεί εμπόδιο στην περίπτωση δύο επιχειρήσεων με το ίδιο αντικείμενο, ενώ γενικότερα η αλλαγή του μοντέλου λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι ριψοκίνδυνη όταν αυτή βρίσκεται ήδη σε δύσκολη θέση. Σύμφωνα με τον αναλυτή της Forrester, Seema Williams, είναι σχεδόν αναπόφευκτο μία επιχείρηση να στραφεί σε νέες αγορές, ειδικά όταν δραστηριοποιείται σε έναν χώρο με χαμηλές εγγυήσεις. Αντιπροσωπευτικό είναι το παράδειγμα του Jeff Bezos από το Amazon.com. ο οποίος σχετικά νωρίς συνειδητοποίησε τα παραπάνω και ήταν σε θέση να ξοδέψει αρκετά ώστε να επεκταθεί σε αγορές όπως αυτές των CDs, των προγραμμάτων υπολογιστών, των επίπλων κουζίνας κ.τ.λ., μία πολυτέλεια την οποία δεν μπορούν να απολαύσουν πολλοί.

### *Εξαγορές-Συγχωνεύσεις-Συνεργασίες*

Κάποιες εταιρίες του Internet δεν θα είναι ποτέ επικερδείς, όσες λειτουργικές και οργανωτικές αλλαγές και αν κάνουν. Πολλές εταιρίες στο χώρο του λιανικού εμπορίου κινδυνεύουν να βρεθούν σε προβληματική θέση, εάν πωλούν εμπορεύματα ευρείας κλίμακας όπως βιβλία, μουσική ή λουλούδια, τα οποία δεν διαφοροποιούνται σε τίποτα εκτός από την τιμή. Οι χαμηλές τιμές σημαίνουν μικρά περιθώρια κέρδους και οι αναπτυσσόμενες εταιρίες (startups) δεν είναι πλέον δυνατόν να έχουν την απαίτηση από τους επενδυτές να "υπομένουν" μαζικές απώλειες με την προσδοκία μελλοντικής αύξησης μεριδίου και ταχύτερων ρυθμών ανάπτυξης.

Στην περίπτωση αυτή ορισμένες επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να αναζητήσουν στρατηγικούς συνεταίρους ή ακόμη χειρότερα θα εξαγοραστούν από ανταγωνιστές ακόμη και έναντι μίας πολύ χαμηλής τιμής. Ωστόσο ακόμη και οι συγχωνεύσεις που γίνονται για λόγους επιβίωσης ενδέχεται να μην έχουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, καθώς δύο μικρές και προβληματικές επιχειρήσεις δεν δημιουργούν μία υγιή. Για να εκτιμήσει κανείς την βιωσιμότητα μίας εταιρίας πρέπει να εξετάσει την κατάσταση πέρα από την προσωρινή της εικόνα, θέτοντας έναν χρονικό ορίζοντα 3 έως 5 ετών. Παράλληλα, με την παρουσία τόσων πολλών εταιριών του Internet των οποίων οι μετοχές πιέζονται και με δεδομένο το ενδιαφέρον των ιδιωτικών εταιριών για την ανεύρεση χρηματοδότησης, οι μεγαλύτεροι παίκτες της αγοράς και ειδικότερα οι παραδοσιακές εταιρίες θα μπορούν εύκολα να αποκτήσουν τις εν λόγω εταιρίες σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Για παράδειγμα η



ολλανδική αλυσίδα σούπερ μάρκετ Royal Ahold απέκτησε την εταιρία πώλησης λαχανικών στο Internet, Peapod.com. έναντι μόνον 2,12 δολαρίων ανά μετοχή.

Επιπλέον, καθώς οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνενώνουν τις δυνάμεις τους όπως η Healthon/Web MD, η οποία τον περασμένο χρόνο εξαγόρασε 3 online ανταγωνίστριες εταιρίες, μία επιχείρηση η οποία δεν έχει κάποιον σημαντικό υποστηρικτή ή συνεργάτη, θα είναι δύσκολο να ανταγωνιστεί με αυτά που θα προσφέρουν οι υπόλοιποι από την πελατειακή της βάση μέχρι το δίκτυο διανομής. Κατ' επέκταση οι εταιρίες θα πρέπει να γνωρίζουν τη θέση που κατέχουν έναντι των ανταγωνιστών τους και κυρίως τους τομείς στους οποίους υστερούν έναντι αυτών. Οι επιχειρήσεις που δεν μπορούν να περικόψουν τους ρυθμούς ανάπτυξης των δαπανών τους χωρίς να πληγούν τα υπόλοιπα θεμελιώδη οικονομικά στοιχεία τους όπως τα ρευστά αποθέματα, τα έσοδα κ.τ.λ. δεν έχουν πολλές επιλογές εκτός από το να αναζητήσουν έναν αγοραστή ή συνεργάτη, προτού καταστρέψουν τα περιουσιακά τους στοιχεία, καθώς θα πρέπει να έχουν κάποια αξία για τους υποψήφιους αγοραστές. Οι εταιρίες του Internet θα πρέπει επίσης να υπολογίσουν την κατάσταση της γεωγραφικής τους θέσης στην αγορά προκειμένου να καθορίσουν και περαιτέρω τη θέση τους ως υποψήφιος προς πώληση.

### *Προφυλάξεις*

Εκτός όμως από όλα όσα προαναφέραμε μία εταιρία θα πρέπει να φροντίζει να χρησιμοποιεί και την υπάρχουσα νομοθεσία προκειμένου να προστατευθεί. Στο παράδειγμα των ΗΠΑ, με την αγορά να πλημμυρίζει από ρευστότητα και αισιοδοξία, τουλάχιστον μέχρι πρόσφατα, λίγες ήταν εκείνες οι επιχειρήσεις του Internet οι οποίες είχαν επιλέξει να καταφύγουν στο λεγόμενο Κεφάλαιο 11 του καταστατικού τους το οποίο τις προστατεύει από την πτώχευση, λειτουργώντας σαν ένα εμπόδιο ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πιστωτές, ενώ παράλληλα μπορεί να τις καταστήσει ιδιαίτερα ελκυστικές για τους υποψήφιους αγοραστές, οι οποίοι εξαγοράζοντας τις αποκτούν τα περιουσιακά τους στοιχεία, όχι όμως και τα χρέη τους. Επιπλέον ακόμη και με το Κεφάλαιο 11, (ειδική ρύθμιση με ισχύ στις ΗΠΑ) οι επιχειρήσεις χρειάζονται αρκετά ρευστά διαθέσιμα ώστε να συνεχίσουν να λειτουργούν, αλλιώς κινδυνεύουν να οδηγηθούν στο δικαστήριο το οποίο θα επιβάλει ρευστοποίηση όλων των περιουσιακών τους στοιχείων.

Στην Ελλάδα το νομοθετικό πλαίσιο που υπάρχει γύρω από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Internet βρίσκεται υπό διαμόρφωση καθώς από τον Ιούνιο έχει ξεκινήσει ο διάλογος μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, προκειμένου να καθοριστεί το πλαίσιο λειτουργίας και η νομοθεσία που θα προστατεύσει αφ' ενός τις επιχειρήσεις που θα δραστηριοποιηθούν στο χώρο αλλά και τους πολίτες που θα ζητήσουν τις υπηρεσίες τους.

### *Αναφορές*

- (1) OECD DEVELOPMENT CENTRE, The policy Challenges of Globalisation and Regionalisation (by C.Oman), 1996
- (2) OECD Globalisation and Small-and-Medium Enterprises (SMEs), Vol.1 and 2, 1997
- (3) Simon, H., Hidden Champions: Lessons from 500 of the Worlds Best unknown Companies, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- (4) Μακρυδάκης Σ., Παπαγιαννάκης Α. Καλογήρου Γ., το Ελληνικό Μάνατζμεντ: Εξελίξεις, Τάσεις, Προοπτικές, ΕΑΣΕ, 1996.