

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
Δ.Π.Μ.Σ. στα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης

Στρατηγικές για την Πληροφορική και την
Τηλεματική

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ**

ΒΟΝΤΑΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

Μ 25/00

Ιούνιος 2001

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί ένα σημαντικό στρατηγικό παράγοντα είτε για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά, είτε για την δυναμική είσοδο μιας υπάρχουσας φυσικής επιχείρησης, αρκεί να μελετηθούν υπάρχουσες στρατηγικές κατευθύνσεις και πρακτικές που έχουν δοκιμαστεί στην παγκόσμια δικτυακή αγορά. Σ'αυτή την πορεία κινείται και η παρούσα εργασία προβάλλοντας τα υπάρχοντα μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου που εμφανίζονται στο διαδίκτυο, με τα κύρια χαρακτηριστικά τους, καθώς επίσης, αναγνωρίζονται οι κύριες επενδυτικές στρατηγικές που εφαρμόζονται συνήθως στις φυσικές επιχειρήσεις προσαρμοσμένες στην νέα πλέον ηλεκτρονική μορφή εμπορίου. Οι πρακτικές που επιδεικνύονται, αφορούν την αεροπορική εταιρεία easyjet που μέσω του site της στο Internet πραγματοποιεί τις κρατήσεις της παρακάμπτοντας τους μεσάζοντες και μειώνοντας το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρει. Η εταιρεία Mansfield Motors όπου ξεπέρασε την τοπική αγορά ανταλλακτικών και αξεσουάρ αυτοκινήτων Land Rover Επίσης, η Εταιρία Κατόχων Οδηγών ταξί του Λονδίνου, όπου παρέχοντας υπηρεσίες κρατήσεων ταξί διαφοροποιώντας τις υπηρεσίες της, από τον ανταγωνισμό των άλλων μορφών ιδιωτικής μεταφοράς και τέλος η εταιρεία FLIGHTS.COM, η οποία επεκτάθηκε στρατηγικά παρέχοντας στους πελάτες της πλήρη ταξιδιωτική κάλυψη.

B2C ecommerce investment strategies

Abstract

E-commerce is a vital strategic factor either for a new enterprise entering in world market, as also for an effective entrance of an existing company, taking only in consideration the existing strategic movements and practices that are tested to Internet market. In this way the current work is focused on showing the existing e-commerce models, with their basic characteristics, as also identifying the basic investment strategies that are used commonly in physical enterprises, but customized in the new form of e-commerce. The practices that are showed are for the Air Company Easyjet that lowers its costs and flight tickets, by using its Internet site for customers to book flight tickets, directly without the need of a broker. The London taxi Owners Company that provides taxi booking services differentiating its services from the competitiveness of the other private means of transportation. Also, the Mansfield Motors that overcame the local market for Land Rover parts and accessories and finally FLIGHTS.COM that expanded strategically providing to its customers with complete travel coverage services.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	5
ΜΟΝΤΕΛΟ 1 : ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΔΙΑΝΟΜΕΑΣ (DISTRIBUTOR).....	5
ΜΟΝΤΕΛΟ 2: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (CREATOR)	6
ΜΟΝΤΕΛΟ 3: ΕΞΑΓΩΓΕΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (EXTRACTOR)	7
ΜΟΝΤΕΛΟ 4: ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗΣ (BROKER)	8
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	9
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	12
MANSFIELD MOTORS	12
DIAL-A-CAB.....	14
FLIGHTS.COM.....	16
EASYJET	18
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	21
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	22

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρελθόν οι επιχειρηματικοί κανόνες ήταν πιο απλοί. Να κερδίσεις τον ανταγωνισμό, κρατώντας τους πελάτες σου στο σκοτάδι. Καθώς όμως αυξάνεται η συνεργατικότητα και η διάδοση της πληροφορίας, που διακινείται στο παγκόσμιο διαδίκτυο, η αβεβαιότητα μεγαλώνει, δίδοντας την δυνατότητα σε μια μικρή αρχικά επιχείρηση μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου να ανταγωνίζεται μεγάλες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι παγκόσμιοι επιχειρηματικοί γίγαντες, τηρώντας και ένα μικρό διάστημα αναμονής μέχρι να δουν την ευκαιρία, πρέπει να δουλέψουν αρκετά για το πως θα προσαρμόσουν τη πολυ-επίπεδη οργάνωση και λειτουργία τους στις νέες συνθήκες. Όλοι όμως συμφωνούν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί ένα σημαντικό στρατηγικό παράγοντα εισόδου αλλά και διατήρησης στην παγκόσμια αγορά.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας θα αναπτυχθούν τα συνήθη μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου που εμφανίζονται στο διαδίκτυο και θα παρουσιαστούν τα κύρια χαρακτηριστικά τους. Επίσης, θα αναγνωριστούν οι κύριες επενδυτικές στρατηγικές που εφαρμόζονται στις φυσικές επιχειρήσεις προσαρμοσμένες στην νέα πλέον ηλεκτρονική μορφή εμπορίου.

Επίσης, θα παρουσιαστούν τέσσερις σύγχρονες πρακτικές επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η αεροπορική εταιρεία easyjet που μέσω του site της στο Internet πραγματοποιεί το 90% των κρατήσεων της παρακάμπτοντας τους μεσάζοντες και τα πρακτορεία μειώνοντας το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρει. Η εταιρεία Mansfield Motors όπου ξεπέρασε την τοπική αγορά ανταλλακτικών και αξεσουάρ αυτοκινήτων Land Rover και επεκτάθηκε στην παγκόσμια υιοθετώντας μια πρακτική άμεσης παράδοσης των παραγγελιών καθώς και παροχής πληθώρας πληροφοριών δημιουργώντας ένα σημείο αναφοράς για τους συλλέκτες και θαυμαστές Land Rover. Επίσης, η Εταιρία Κατόχων Οδηγών ταξί του Λονδίνου, όπου δραστηριοποιήθηκε στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου παρέχοντας υπηρεσίες κρατήσεων ταξί διαφοροποιώντας τις υπηρεσίες της, στοχεύοντας να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό των μικρών εταιριών ταξί και των άλλων μορφών ιδιωτικής μεταφοράς στην πρωτεύουσα. Τέλος, θα παρουσιαστεί και η εταιρεία FLIGHTS.COM, η οποία επέκτεινε στρατηγικά το πεδίο παροχών της σε φτηνά αεροπορικά εισιτήρια, έτσι ώστε να συμπεριλάβει υπηρεσίες κράτησης ξενοδοχείων και ενοικίασης αυτοκινήτων, καθώς και ταξιδιωτική ασφάλιση, για να παρέχει στους πελάτες της πλήρη ταξιδιωτική κάλυψη.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν αναδεικνύουν ότι οι συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου μέσα από το Internet έχουν εδραιωθεί πλέον σαν μια συστηματική επιχειρηματική πρακτική και ένα σύγχρονο εργαλείο πάνω στο οποίο μπορούν να εδραιωθούν αισιόδοξες επενδυτικές στρατηγικές.

Ηλεκτρονικό εμπόριο και Επιχειρηματικά μοντέλα

Η δεκαετία 1990-2000, σε ότι αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο αφορούσε κυρίως την ηλεκτρονική συναλλαγή ανάμεσα σε φυσικές επιχειρήσεις (80% του συνολικού τζίρου του ηλεκτρονικού εμπορίου, 1998, ΟΟΣΑ). Η ραγδαία εξάπλωση του Internet ανέδειξε ένα νέο τύπο επιχειρηματικότητας που βασίζεται στα εξής χαρακτηριστικά (Δουκίδης 2000):

- Επιχείρηση χωρίς φυσική παρουσία
- Προσανατολισμός στην προσέλκυση της μεγαλύτερης δυνατής μάζας τελικών καταναλωτών.
- Ανατροπή του κλασσικού μοντέλου της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας μέσω καινοτομιών στην επιχειρηματική συμπεριφορά.
 - Βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας μέσω εξακρίβωσης των απαιτήσεων του πελάτη ή / μέσω προσωποποιημένων ή ιδιαίτερα προσαρμοσμένων προϊόντων.
 - Αύξηση της διαδραστικότητας / αλληλοεπιδραστικότητας του προμηθευτή με τον πελάτη ανά συναλλαγή με σκοπό την μετατόπιση δραστηριοτήτων (του κόστους τους) στον πελάτη (παραγγελίας) ή σε εξειδικευμένους εταίρους (π.χ. διανομή)
 - Διαφάνεια των εσωτερικών επιχειρηματικών διαδικασιών προς τον πελάτη (π.χ. πληροφόρηση για την πρόοδο στην εξυπηρέτηση μιας παραγγελίας).
 - Δημιουργία σχέσεων μεσιτείας (brokerage) ανάμεσα σε αγορές παροχέα και πελάτη όπου αυτό είναι αδύνατο με παραδοσιακά μέσα σε ανάλογη κλίμακα (π.χ. από μικρές αγγελίες σε δημοπρασίες προϊόντων και υπηρεσιών στο Internet).
 - Δημιουργία κοινοτήτων αγοραστών καθώς και κατάλληλων μηχανισμών προσέγγισή τους από πιθανούς προμηθευτές τους .
 - Μείωση λειτουργικού κόστους για επιχειρηματική δραστηριότητα αντικαθιστώντας υποδομές φυσικής παρουσίας (καταστήματα πώλησης, αποθήκες, δίκτυο μεταφορών) με ηλεκτρονικές συναλλαγές με προμηθευτές και εξωτερικές συνεργασίες (π.χ. εταιρείες διανομών).

Τα μοντέλα αυτά έχουν χωριστεί στην έρευνα του κ.Δουκίδη (2000) σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με το είδος της ανατροπής που εισάγουν στην αλυσίδα αξίας σε σχέση με μια παραδοσιακή επιχείρηση.

Μοντέλο 1 : Ηλεκτρονικός διανομέας (Distributor)

Διανομή προϊόντων που αγοράζονται από διάφορους προμηθευτές, πωλούνται στον πελάτη σε χαμηλότερη τιμή και διανέμονται είτε απ' ευθείας (π.χ. μέσω αποστολής με μεταφορική εταιρεία) ή μέσω επιχειρηματικών

συνεργατών, που διατηρούν φυσικά καταστήματα και τους επισκέπτεται ο πελάτης (το παράδειγμα του Amazon.com)

Επιχειρήσεις όπως η Amazon.com που διαθέτουν προϊόντα προς πώληση αποκλειστικά μέσω Internet, δεν ανατρέπουν μόνο επιμέρους στοιχεία του παραδοσιακού μοντέλου λιανεμπορίου (αντικατάσταση της επαφής του πελάτη με το προϊόν με πληροφορία γι' αυτό, η διεύρυνση της χρονικής διαθεσιμότητας της υπηρεσίας, πρόσθετες υπηρεσίες όπως διανομή στο σπίτι). Ουσιαστικά η μεγάλη ανατροπή επιτελέστηκε μακριά από τον πελάτη με την απλούστευση και συρρίκνωση των διαδικασιών εφοδιασμού μέσω της αυτόματης επικοινωνίας με τα εμπορικά συστήματα των προμηθευτών.

Η Amazon.com αναδεικνύει την θεμελιώδη ικανότητα του λιανικού εμπορίου: να λειτουργεί σαν σημείο διανομής προϊόντων προς τελικό καταναλωτή. Ενδυναμώνει αυτή την ικανότητα, προσθέτοντας μεγάλη γκάμα προϊόντων. Αναθέτει σε τρίτους όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες πετυχαίνει μείωση κόστους και η οποία μετατίθεται στον πελάτη ως ανταγωνιστική τιμή για τα προϊόντα που προσφέρει. Παράλληλα, την πληροφορία που συλλέγει η Amazon.com και ο κάθε ηλεκτρονικός διανομέας, μπορεί να την μετατρέψει σε υπηρεσία προστιθέμενης αξίας για τους εταίρους του (προμηθευτές, διανομείς) βοηθώντας τους στον σχεδιασμό των δικών τους διαδικασιών (π.χ. το ύψος προ - ενός βιβλίου διαμορφώνει τον αριθμό αντιτύπων που θα παραχθεί).

Μοντέλο 2: Ηλεκτρονικός προϊόντος (Creator)

Άμεση αγορά στοιχειωδών προϊόντων (π.χ. μερών προϊόντων) και πώληση αυτών ως ολοκληρωμένα προϊόντα τα οποία, είτε είναι προκαθορισμένα, είτε τα διαμορφώνει ο πελάτης σύμφωνα με τις προτιμήσεις του (το παράδειγμα της εταιρίας Dell.com)

Η Dell.com προσεγγίζοντας ηλεκτρονικά την διάθεση ενός μαζικού προϊόντος (PC) κατάφερε να ανατρέψει ριζικά την αντίληψη για την φύση τέτοιων προϊόντων αντλώντας ιδέες από χαρακτηριστικά της ζήτησης που δεν μπορούσαν να αντιμετωπισθούν με παραδοσιακούς τρόπους. Αρκετά καταναλωτικά προϊόντα όπως τα PC, αλλά και υπηρεσίες (π.χ. οι χρηματοοικονομικές) παρουσιάζουν αυξημένη. Η διαμόρφωση του τελικού προϊόντος γινόταν παραδοσιακά από τον τελικό κατασκευαστή – συναρμολογητή του, ο οποίος είχε την ευθύνη να επιλέξει και να διαθέσει περιορισμένους τύπους προϊόντων συνδυάζοντας χαρακτηριστικά εξαρτημάτων. Ο τελικός καταναλωτής είχε πολύ περιορισμένες επιλογές στα επί μέρους χαρακτηριστικά του προϊόντος σε σχέση με τα διαθέσιμα χαρακτηριστικά των τμημάτων που το απαρτίζουν αναγκάζομενος να συμβιβάσει μάλλον παρά να ικανοποιήσει πλήρως τις απαιτήσεις του.

Η Dell.com εκμεταλλεύτηκε αυτό το κενό προσφέροντας στους πελάτες την δυνατότητα να συνθέσουν το προϊόν που επιθυμούν με βάση τις ακριβείς απαιτήσεις τους. Το μοντέλο του «δημιουργού» προϊόντων βασίζεται στην διάσπαση ολοκληρωμένων τελικών καταναλωτικών αγαθών στα επιμέρους

τμήματά τους και την απ' ευθείας επικοινωνία με τους αντίστοιχους κατασκευαστές. Η κρίσιμη δραστηριότητα σε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο είναι η απ' ευθείας ηλεκτρονική συνεργασία του «δημιουργού» με τους προμηθευτές των επιμέρους τμημάτων, ενώ η συναρμολόγηση του τελικού προϊόντος μπορεί να ανατεθεί και σε εξωτερικό επιχειρηματικό εταίρο.

Η μείωση του λειτουργικού κόστους ως αποτέλεσμα της κατάργησης των φυσικών χώρων διάθεσης των προϊόντων, βελτιώνει τις τιμές στις οποίες διατίθεται αυξάνοντας την πελατειακή βάση. Η αύξηση του όγκου των συναλλαγών επιτρέπει στον «δημιουργό» να διαπραγματευτεί καλύτερες τιμές με τους προμηθευτές των τμημάτων του προϊόντος. Ακόμη, η λεπτομερής και άμεσα επικαιροποιούμενη πληροφορία για το επίπεδο της ζήτησης στους τελικούς πελάτες δίνει την δυνατότητα στον «δημιουργό» να προσφέρει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στους προμηθευτές του με την μορφή πληροφορίας που χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό της παραγωγής. Τέλος, η επαφή με τον τελικό πελάτη κατά την παροχή εξυπηρέτησης μετά την πώληση, δίνει στοιχεία σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων που συνθέτουν το τελικό προϊόν, καθώς και πληροφορίες για το καταναλωτικό τους προφίλ για την προώθηση νέων προϊόντων.

Μοντέλο 3: Εξαγωγή πληροφορίας (Extractor)

Δημιουργία web site το οποίο ελκύει το κοινό, μέσω της προσφοράς δωρεάν υπηρεσιών (π.χ. πληροφορίες που ενδιαφέρουν ένα συγκεκριμένο σύνολο ανθρώπων, μηχανές αναζήτησης) και κινήτρων (π.χ. κουπόνια έκπτωσης, αμοιβές για κάθε επίσκεψη) και το οποίο site κερδίζει από την διαφήμιση και από την ενοικίαση χώρου σε πιθανούς πωλητές ή άλλους ενδιαφερόμενους (portal site, το παράδειγμα του Yahoo)

Η δυνατότητα της συστηματικής συλλογής δεδομένων για την συμπεριφορά ενός χρήστη σε ένα Internet site έχει μετατραπεί σε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Η Yahoo, ως κατασκευαστής μηχανής αναζήτησης, είναι βαθύς γνώστης των δυνατοτήτων εξόρυξης πληροφορίας από τα εργαλεία αυτά. Αποτελεί παράδειγμα για το πώς η γνώση του ενδιαφέρει διάφορες κατηγορίες χρηστών που αναζητούν πληροφορίες στο Internet μέσα από την δικτυακή της πύλη (portal) μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή πληροφοριών. Η Yahoo με βάση τις πληροφορίες αυτές προσφέρει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας σε επιχειρήσεις που αναζητούν νέους πελάτες. Τα έσοδα από τις διαφημίσεις των επιχειρήσεων που φιλοξενεί αυξάνονται όσο αυξάνεται ο αριθμός των επισκεπτών της. Για τον λόγο αυτό προσφέρει στους επισκέπτες οικονομικά κίνητρα αλλά και πρόσβαση σε πληροφοριακές και δικτυακές υπηρεσίες (π.χ. e-mail, chat). Οικονομικά οφέλη απορρέουν και από την φιλοξενία επιχειρήσεων που πωλούν ηλεκτρονικά.

Μοντέλο 4: Διαμεσολαβητής (Broker)

Διαμεσολάβηση μεταξύ αγοραστών και πωλητών οι οποίοι μπορεί να είναι επιχειρήσεις ή καταναλωτές, με την χρήση ηλεκτρονικών καταλόγων προϊόντων, ή δημοπρασιών ώστε να γίνει μια συνδιαλλαγή που αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες και ο διαμεσολαβητής πληρώνεται από αυτόν για τον οποίο ανέλαβε να προσδιορίσει πωλητή ή αγοραστή (το παράδειγμα του eBay)

Οι παραδοσιακές συναλλαγές χαρακτηρίζονται από συνθήκες ατελούς πληροφόρησης. Η αναζήτηση και ο ακριβής προσδιορισμός όλων των πιθανών πελατών ή προμηθευτών είναι πολύ ακριβές δραστηριότητες. Το κόστος μειώνεται δραματικά όταν πιθανοί πωλητές και αγοραστές μπορούν να αναζητήσουν ο ένας τον άλλο σε προκαθορισμένο χώρο. Ο ηλεκτρονικός διαμεσολαβητής, όπως το e-Bay προσφέρει ένα τέτοιο χώρο όπου προμηθευτές και πελάτες μπορούν και κάνουν γνωστή την δραστηριότητά τους (προφίλ επιχειρήσεων), την γκάμα των προϊόντων τους (ηλεκτρονικοί κατάλογοι) ή των προϊόντων που αναζητούν (αγγελίες) ή να δημοπρατούν τις τιμές των προϊόντων (με προσφορές και αντιπροσφορές) και να ολοκληρώσουν την συναλλαγή. Ο υψηλός αριθμός επισκεπτών αποφέρει στους ηλεκτρονικούς διαμεσολαβητές σημαντικά έσοδα από διαφημίσεις.

ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Η ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης. Πρώτα απ' όλα πρέπει η επιχείρηση να κατανοήσει τη θέση της στον τομέα της ευρύτερης βιομηχανίας. Ασφαλώς, το ηλεκτρονικό εμπόριο από μόνο του δεν είναι βιομηχανία ή τομέας, παρόλο που με την ανάπτυξή του, θα επηρεάσει όλες τις βιομηχανίες μέχρι ένα βαθμό.

Δύο προσεγγίσεις των επιχειρήσεων στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ορατές:

- Καινούργια ξεκινήματα του Internet (έμποροι δικτύου) με πωλήσεις κοντά στο 100% και τις επαφές με τους πελάτες να γίνονται μέσα από το Internet
- Νέοι πειραματικοί δίοδοι εταιριών που αυξάνουν τις πραγματικές πωλήσεις τους με πειραματικό ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω του Internet. Τέτοιες εταιρίες παράγουν μόνο ένα μέρος των συνολικών τους πωλήσεων από το Internet.

Οι τρεις γενικές στρατηγικές που προτείνονται ως επιλογές από μια επιχείρηση για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τον Porter (1984), διακρίνονται σε:

Στρατηγική κυριαρχίας του κόστους

Ο σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η επίτευξη του χαμηλού κόστους σε ένα ευρύ πεδίο τμημάτων της αγοράς. Αυτό μπορεί να γίνει κερδίζοντας πελάτες με το κόστος για ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας και παροχών. Η εταιρία θα πρέπει επίσης να επικεντρώσει στον σωστό έλεγχο των δαπανών, αναζητώντας μειωμένο κόστος όποτε αυτό είναι δυνατό.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Ο σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι η διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα ευρύ πεδίο τμημάτων της αγοράς. Αυτό μπορεί να γίνει κερδίζοντας πελάτες με την προσφορά καλύτερων προϊόντων ή υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές. Η εταιρία θα μπορούσε να εστιάσει στην κατασκευή μοναδικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Στρατηγική εστίασης

Ο σκοπός αυτής της στρατηγικής είναι να κερδιθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε στοχεύοντας σε ειδικά τμήματα της αγοράς, όπως είναι ορισμένες ομάδες πελατών ή περιφερειακές περιοχές, είτε καθιερώνοντας μια ειδική διαδικασία για να κερδιθεί ένα πλεονέκτημα κόστους.

Η επιχειρηματική στρατηγική (Porter 1984) εξαρτάται άμεσα από πέντε κύριους παράγοντες που επιρρεάζουν τον ανταγωνισμό και ωθούν στις επιχειρήσεις σε επαναπροσδιορισμό και προσαρμογή της στρατηγικής τους στις νέες απαιτήσεις που προκύπτουν. Το ηλεκτρονικό εμπόριο θα ενδυναμώσει τα αποτελέσματα αυτών των παραγόντων, ειδικότερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δίνοντας τη δυνατότητα στις δραστηριότητες να γίνονται πιο γρήγορα και με μειωμένο κόστος.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Όλοι οι έμποροι του διαδικτύου είναι νεοφερμένοι, οδηγούμενοι από την επιθυμία να κατοχυρώσουν μια ασφαλή θέση στην αγορά που έχουν επιλέξει (π.χ. εικόνες, λογισμικό, βιβλία). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως έχουν έλλειψη από την απαραίτητη ικανότητα και τις πηγές για μια επιτυχημένη είσοδο. Αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια, ένα από τα οποία είναι τα αντίποινα που δέχονται από επιχειρήσεις που υπάρχουν ήδη σ' αυτόν τον τομέα. Ορισμένοι από τους εμπόρους του διαδικτύου προσπαθούν ήδη να διευρύνουν την αγορά τους προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες με συμβατικούς τρόπους.

Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων

Αρκετές επιχειρήσεις δημιούργησαν προϊόντα και υπηρεσίες που φαίνονται καινοτόμα αλλά στην ουσία είναι υποκατάστατα προϊόντων και υπηρεσιών που υπάρχουν σε άλλο τομέα (π.χ. δημοπρασίες μέσω Internet υποκαθιστούν τις καταχωρήσεις αγγελιών στις εφημερίδες). Η επιτυχία τους βασίζεται στην σχέση τιμής - απόδοσης και στην κλίση των πελατών να αποδεχτούν τέτοια υποκατάστατα.

Διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών

Η δύναμη των καταναλωτών εξαρτάται από το μέγεθος της αγοράς. Λίγοι αγοραστές, μεγάλες επιχειρήσεις, είναι ικανοί να δεχτούν πολύ δύναμη. Αυτές οι εταιρίες προσπαθούν να δημιουργήσουν μια μαζική αγορά για να αυξήσουν την επιρροή τους με τους προμηθευτές τους. Υποχωρητική πολιτική στην αλυσίδα των τροφοδοτών, για να εξαλειφθούν οι μεσάζοντες, μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας γι' αυτές τις εταιρίες.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η δύναμη των προμηθευτών έγκειται στον έλεγχο που έχουν στα υλικά, στην εργασία, στις μηχανές και στο κεφάλαιο. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να επιτύχουν τέτοιο έλεγχο αλλά αρκετές επιχειρήσεις κατόρθωσαν να αποκτήσουν έλεγχο σε ειδικές πληροφορίες. Προοδευτική ενοποίηση στην αλυσίδα των προμηθευτών, για να εξαλειφθούν οι μεσάζοντες, μπορεί επίσης να είναι ένας σημαντικός παράγοντας γι' αυτές τις εταιρίες.

Άμιλλα μεταξύ βιομηχανικών ανταγωνιστών

Πολλοί από τους πειραματιστές της καινούργιας διόδου ανταποκρίνονται στον υπάρχοντα ανταγωνισμό στον τομέα της αγοράς τους. Το ηλεκτρονικό εμπόριο τους επιτρέπει να διαφοροποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες

τους, να προάγουν την εικόνα του εμπορικού τους σήματος και να μειώνουν το κόστος.

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Mansfield Motors

Τον Απρίλιο του 1998, η Mansfield Motors, ένας ανεξάρτητος ειδικός της Land Rover στην Αγγλία, στήνει το site της στο Internet για να επεκτείνει της υψηλού επιπέδου υπηρεσίες της σε μια ευρύτερη παγκόσμια βάση πελατών. Προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές, γρήγορο χρόνο παράδοσης παραγγελιών, καθώς και τα πλεονεκτήματα ενός εικονικού club Land Rover. Η βάση δεδομένων με πάνω από 4000 υψηλής ποιότητας και αξεσουάρ Land Rover, είναι διαθέσιμη στο δίκτυο και μπορούν όλοι να την επισκευτούν μέσα από τον υπολογιστή τους. Το site έχει μια αίσθηση club και εκτός από το να πουλάει ανταλλακτικά και αξεσουάρ, παρέχει άφθονες πληροφορίες για τα Land Rover, ένα πίνακα συζήτησης, μια στήλη συμβουλών, συνδέσμους με άλλα site για club της Land Rover και ταξινομημένες διαφημίσεις. Κάθε ειδικευμένος μηχανικός έχει μια φωτογραφία του στο site, μαζί με μια προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση. Το site ανταποκρίνεται στην ανάδραση των πελατών, ενθαρρύνοντας ερωτήσεις και σχόλια, και έχει την τακτική να απαντά καθημερινά. Η πληρωμή γίνεται μέσω πιστωτικής κάρτας, και υποστηρίζεται από το ασφαλές δίκτυο πληρωμών της BT's Webworld. Στους πέντε πρώτους μήνες λειτουργίας του, 700 ιδιοκτήτες Land Rover καταγράφηκαν οικειοθελώς. Οι εγγεγραμμένοι λαμβάνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα ηλεκτρονικό ταχυδρομείο με πληροφορίες για νέα προϊόντα και ειδικές προσφορές. Οι πωλήσεις ανταλλακτικών μέσω του δικτύου βρίσκονται στα 6000 ευρώ το μήνα, με το 80 % να πηγαίνει εκτός Ευρώπης. Η εταιρία έχει δεχτεί κρατήσεις μέσω του δικτύου αξίας πάνω από 3000 ευρώ για δουλειά συνεργείου και οι ευρωπαίοι ειδικοί της Land Rover φέρνουν οχήματα για να εκμεταλλευτούν το χαμηλό κόστος εργασίας και τις σταθερές τιμές. Το site - του οποίου η σχεδίαση θα μπορούσε να είχε κοστίσει 20.000 λίρες, κόστισε στην εταιρία 600 λίρες αφού αρκετή από την δουλειά που χρειαζόταν έγινε από μία πελάτισσα σε αντάλλαγμα με την δωρεάν εργασία στο αμάξι της. Η εταιρία εκτιμά ότι εξοικονόμησε 10 φορές αυτό το ποσό μειώνοντας την έντυπη διαφήμιση.

Αλληλεπίδραση

Η Mansfield απαντά γρήγορα στις παραγγελίες των πελατών - τα ανταλλακτικά μπορούν να αποσταλούν μέσα σε 24 ώρες, από άλλους προμηθευτές με τους οποίους η Mansfield έχει δεσμούς εάν υπάρχει ανάγκη. Απαντά πάντα κάθε ερώτηση, ακόμη κι αν δεν σχετίζεται με παραγγελία. Το καλό όνομα της επιχείρησης αναπτύσσεται σταδιακά στις πρώτες επαφές με τον πελάτη, και η έρευνα αποδεικνύει ότι το 80% των πελατών καταλήγει σε κάποια παραγγελία. Έτσι η Mansfield πιστεύει ότι αξίζει να προσπαθεί να αλληλεπιδρά με πιθανούς πελάτες. Η εταιρία επίσης δημιουργεί το αίσθημα του κλαμπ, φιλοξενώντας στην σελίδα της chat room, μια στήλη συμβουλών, συνδέσμους με άλλα site για club της Land Rover και πίνακα

ανακοινώσεων. Η εταιρία προάγει την αλληλεπίδραση συμπεριλαμβάνοντας φωτογραφίες και σύντομες περιγραφές του προσωπικού της στο site για να δημιουργήσει μια αίσθηση εμπιστοσύνης και προσωπικής επαφής.

Ευκολία

Η Mansfield εργάζεται σκληρά για να αυξήσει την ευκολία χρήσης του site, έτσι ώστε οι πελάτες να μπορούν να βρίσκουν π.χ. τα ανταλλακτικά εύκολα και γρήγορα. Έχουν τακτοποιήσει τη βάση δεδομένων των ανταλλακτικών ανά όχημα έτσι ώστε να είναι εύκολο για τους πελάτες να επιλέγουν το όχημα και μετά να βλέπουν την λίστα των ανταλλακτικών.

Εικόνα της εταιρίας

Η Mansfield εργάζεται σκληρά για να προβάλλει το προφίλ της σε ένα γενικό κοινό, μέσω π.χ. συνεντεύξεων στον τύπο ή εκθέσεων. Σκοπεύει επίσης να διορίσει αντιπροσώπους (από την υπάρχουσα πελατεία της) σε μη αγγλόφωνες αγορές, οι οποίοι θα έχουν πρόσβαση στο site της, θα μπορούν να παραγγέλνουν σε τιμές χονδρικής και να μεταπουλάνε στις χώρες τους.

Ευαισθησία στις τιμές

Η Mansfield μπορεί να μειώσει τις τιμές στα κοινά διαθέσιμα ανταλλακτικά έτσι ώστε αυτά να παραμείνουν ανταγωνιστικά. Παρόλα αυτά, σκοπεύει να επιμείνει στην στρατηγική της θέση, να προμηθεύει αυθεντικά παρά «φθηνά» ανταλλακτικά για τα οχήματα Land Rover.

(Πηγή : www.mansfield-motors.com)

Dial-a-cab

Η Εταιρία Κατόχων Οδηγών Ράδιο Ταξί ODRTS είναι ένας συνεταιριστικός οργανισμός με έδρα το Λονδίνο και με 2200 μέλη αυτοαπασχολούμενους οδηγούς ταξί. Η Dial-a-cab προμηθεύει με ταξί το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα τα τελευταία 48 χρόνια, από τα οποία τα πέντε τελευταία ήταν τα πιο επιτυχημένα στην ιστορία μας. Το 1998 η εταιρία δημιούργησε την πρώτη υπηρεσία κράτησης ταξί μέσω του Internet σε πραγματικό χρόνο στην Ευρώπη.

Η υπηρεσία μέσω του δικτύου δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους πελάτες να έχουν πρόσβαση στο site του Dial-a-cab, να βλέπουν την διαθεσιμότητα σε ταξί και να κάνουν κράτηση, η οποία πηγαίνει αυτόματα στον οδηγό. Οι κρατήσεις μπορούν να γίνουν και πολύ νωρίτερα από ένα ταξίδι. Οι πελάτες μπορούν επίσης να καθορίσουν εάν υπάρχει εκείνη τη στιγμή κάποιο ταξί στην περιοχή τους. Η πληρωμή γινόταν αρχικά μόνο χρεώνοντας τον προσωπικό λογαριασμό των πελατών. Παρόλα αυτά οι πελάτες μπορούσαν να βλέπουν τους λογαριασμούς τους μέσω του δικτύου, κάτι που τους επιτρέπει να συγκρίνουν προηγούμενες και μελλοντικές κρατήσεις με τις αντίστοιχες χρεώσεις. Το 1999 στο site, δημιουργήθηκε και η υπηρεσία πληρωμής μέσω Internet, όπου το εξουσιοδοτημένο από τους πελάτες προσωπικό μπορεί να εκδίδει τιμολόγια και να εξαγει διαχειριστικές πληροφορίες μέσω του δικτύου σε πραγματικό χρόνο. Το 2000 εγκαταστάθηκε σε όλο το στόλο των οχημάτων μια εντελώς καινούργια οθόνη αφής MDC (Υπολογιστής Κινητών Πληροφοριών) για σύνδεση σε πραγματικό χρόνο των ταξί με τις υπηρεσίες που προσφέρονται στο πελάτη μέσω διαδικτύου.

Πριν το 1998, η ODRTS λαμβάνει 1,5 εκατομμύρια κλήσεις το χρόνο από το «ανεξάρτητο από υπολογιστή» κέντρο κρατήσεων. Αυτό το νούμερο μοιράστηκε το 1998 σε 1,5 εκατομμύρια κλήσεις μέσω τηλεφώνου και 100 χιλιάδες μέσω Internet ενώ τα επόμενα 2 χρόνια υπερδιπλασιάστηκαν οι κλήσεις μέσω Internet φτάνοντας το 2000 τις 500 χιλιάδες μειώνοντας σταδιακά τις κρατήσεις μέσω τηλεφώνου.

Η εταιρία κατορθώσε να είναι η πρώτη εταιρία ταξί στην Αγγλία όπου υπερβήκε το ποσό των 1.000.000 λιρών σε καθαρό πλεόνασμα, με 40% άνοδο από το προηγούμενο έτος και η επιτυχία διατηρήθηκε και στα δύο επόμενα χρόνια, 1999 και 2000. Οι επέκταση και βελτίωση των υπηρεσιών της εταιρείας καθώς και η ανάγκη για υψηλότερο εύρος φάσματος μεταξύ του Internet server της ODRTS και των ταξί, οδήγησε τη εταιρεία σε επενδύσεις της τάξεως των 900.000 λιρών τα δύο τελευταία χρόνια.

Η εταιρεία ακολούθησε την πρακτική του ηλεκτρονικού εμπορίου ως στρατηγική διαφοροποίησης των υπηρεσιών της, στοχεύοντας να βοηθήσει στην καλύτερη οργάνωσή της και να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό των μικρών εταιριών ταξί και να αυξήσει το μερίδιό της στην

αγορά σε βάρος των άλλων μορφών ιδιωτικής μεταφοράς στην πρωτεύουσα.

Η στρατηγική της στο ηλεκτρονικό εμπόριο είχε ως κύριο στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς κυρίως σε επιχειρηματίες που επισκέπτονται καθημερινά το Λονδίνο για προσωπικές δουλειές, παρέχοντάς τους την δυνατότητα και διευκόλυνση μέσω του internet που χρησιμοποιούν στην καθημερινή τους εργασία, να οργανώνουν πλήρως και με ταχύτητα την μετακίνηση τους μέσα στο Λονδίνο.

Στις μελλοντικές στρατηγικές κατευθύνσεις της εταιρίας αποτελεί η εστίαση της εταιρίας σε μεγάλους και τακτικούς πελάτες προσφέροντας ειδικές τιμές και υπηρεσίες κατά την πρόσβαση τους στο διαδίκτυο ερευνώντας επίσης το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσει το site της για να διαθέτει στους πελάτες της πληροφορίες όπως πρώιμες προειδοποιήσεις για διαταραχές στην κίνηση την ημέρα της κράτησης, και έτσι να τους συμβουλεύει να υπολογίζουν επιπλέον χρόνο για το ταξίδι τους.

(Πηγή: <http://www.dialacab.co.uk/>)

FLIGHTS.COM

Η FLIGHTS.COM είναι ένα από τα κύρια παγκόσμια ταξιδιωτικά site για φθηνές πτήσεις. Η εταιρία μπήκε στο δίκτυο το 1995, χρησιμοποιώντας μια συνδυασμένη βάση δεδομένων με συγκεντρωμένες τιμές αεροπορικών εισιτηρίων από όλο τον κόσμο. Από τότε, η FLIGHTS.COM προσφέρει στους πελάτες της μια μοναδική βάση δεδομένων που περιέχει πάνω από 30 εκατομμύρια τιμές εισιτηρίων για περισσότερες από 30 χώρες και η οποία ανανεώνεται συνεχώς, επιτρέποντας στους πελάτες της να κλείνουν τις φθηνότερες προγραμματισμένες πτήσεις για όλο τον κόσμο με ένα απλό πάτημα του ποντικιού. Οι τιμές όλων των αεροπορικών εταιριών IATA είναι διαθέσιμες συνέχεια στο δίκτυο.

Από την ίδρυση της εταιρίας το 1994, προσφέρει στους πελάτες της μια μοναδική ποικιλία υπηρεσιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Η αρχική ιδέα πίσω από το πρότυπο των δραστηριοτήτων ήταν πάντα η παγκόσμια διανομή συγκεντρωμένων αεροπορικών εισιτηρίων. Αυτό ξεκίνησε προμηθεύοντας τους παγκόσμιους διαχειριστές ταξιδιών με λογισμικό για να φορτώνουν, να διαχειρίζονται και να διανέμουν το καθαρό ποσό των τιμών των αεροπορικών εισιτηρίων.

Το 1999, η ομάδα διοίκησης επεκτάθηκε σημαντικά. Η FLIGHTS.COM επέκτεινε στρατηγικά το πεδίο των παροχών της για να συμπεριλάβει ταξιδιωτική ασφάλιση, υπηρεσίες κρατήσεων ξενοδοχείων και ενοικίασης αυτοκινήτων μέσω του δικτύου, έτσι ώστε να προσφέρει στους πελάτες της μία πλήρη υπηρεσία σχεδίασης διακοπών.

Το 2000, η διαχειριστική ομάδα αποφάσισε να αποκτήσει την Travelstart.net, την πιο επιτυχημένη σκανδιναβική εταιρία από τη Σουηδία, επεκτείνοντας έτσι ακόμη περισσότερο το παγκόσμιό της δίκτυο. Το άνοιγμα γραφείων στην Αμερική, στη Σιγκαπούρη, στη Βόρεια Αμερική και στη Βραζιλία έκανε την εταιρία παγκόσμια πολύ γρήγορα. Το πεδίο των φθηνών αεροπορικών εισιτηρίων της εταιρίας επεκτάθηκε με στρατηγικό τρόπο μέσω εταιρικών συμφωνιών για υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτων και κρατήσεων ξενοδοχείων.

Και μέσω της προόδου της τεχνολογίας, πρόβαλε την αξίωσή της να είναι μια κύρια παγκόσμια εταιρία eTravel δημιουργώντας την πρώτη μηχανή κρατήσεων WAP (πρωτόκολλο ασύρματης εφαρμογής).

Στη διάρκεια ενός μόνο χρόνου, η εταιρία έγινε συνώνυμο των οικονομικών αεροπορικών εισιτηρίων που έχουν παγκόσμια πρόσβαση. Μέχρι τις αρχές του 1999 η εταιρία αποτελούνταν από 3 μόνο άτομα, ενώ τώρα έχει προσωπικό 85 ατόμων σε όλο τον κόσμο – 35 απ' αυτά στη Frankfurt am Main, στη Γερμανία. Καθημερινά, σχεδόν 30.000 άτομα επισκέπτονται τη σελίδα της flights.com, και πάνω από 1.000.000 πελάτες είναι ήδη εγγεγραμμένοι στο website. Μόνο το 1999, πούλησε πάνω από 50.000 αεροπορικά εισιτήρια συνολικής αξίας 45 εκατομμυρίων μάρκων – και οι

πωλήσεις βρίσκονται σε συνεχή ανοδική πορεία. Περισσότεροι από 500.000 νέοι πελάτες εγγράφηκαν στο website της flights.com μόνο τους τελευταίους 12 μήνες.

Η FLIGHTS.COM επέκτεινε στρατηγικά το πεδίο παροχών της έτσι ώστε να συμπεριλάβει υπηρεσίες κράτησης ξενοδοχείων και ενοικίασης αυτοκινήτων, καθώς και ταξιδιωτική ασφάλιση, για να παρέχει στους πελάτες της πλήρη ταξιδιωτική κάλυψη. Η μέγιστη ποιότητα υπηρεσιών εξασφαλίζεται παρέχοντας στον πελάτη επιλογή από 10 γλώσσες για να κάνει κράτηση (στο Internet και στα τηλεφωνικά κέντρα), σε τιμές που εκθέτονται σε όλα τα κύρια νομίσματα.

Η υπηρεσία «Καλύτερη Τιμή» στον τομέα του άνετου ταξιδιού της FLIGHTS.COM επεκτάθηκε πρόσφατα για να συμπεριλάβει μια μηχανή κρατήσεων μέσω του Internet που παρέχεται στους ταξιδιώτες της πρώτης θέσης. Η πελατεία της πρώτης θέσης και οι εταιρίες μπορούν να κάνουν την προετοιμασία του ταξιδιού τους από μόνοι τους, έχοντας πρόσβαση σε ειδικά sites που είναι φτιαγμένα για τις δικές τους ανάγκες κρατήσεων. Με διαθεσιμότητα 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα, οι υπηρεσίες που παρέχουν ειδικά πλεονεκτήματα στους ταξιδιώτες της πρώτης θέσης είναι, η ιεράρχηση των ταξιδιωτικών προφίλ, οι λειτουργίες διαχείρισης των ταξιδιωτικών εξόδων και η πρόσβαση στην ιδιόκτητη βάση δεδομένων μειωμένων εισιτηρίων.

Το 2001 η FLIGHTS.COM θα εστιαστεί κυρίως στην περαιτέρω βελτίωση της φροντίδας των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών της. Η εταιρία έχει υλοποιήσει με επιτυχία το νέο, φιλικό προς τους πελάτες, σχέδιο του site της.

(Πηγή: www.flights.com)

EasyJet

Η easyJet είναι μία από τις κύριες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους. Η πρώτη της πτήση έγινε το Νοέμβριο του 1995, από τη βάση του Luton, και προσέφερε δύο δρομολόγια, από το Luton στη Γλασκόβη και στο Εδιμβούργο, που εξυπηρετούνταν από δύο αεροσκάφη Boeing 737. Σήμερα η εταιρία προσφέρει 35 δρομολόγια σε 16 ευρωπαϊκούς προορισμούς με 21 αεροσκάφη Boeing 737.

Η easyJet κρατάει χαμηλό το κόστος εξαλείφοντας τις περιττές δαπάνες που χαρακτηρίζουν τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες και σε αυτό έχει συμβάλει η χρήση του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου με διάφορους τρόπους:

- Μείωση του κόστους διανομής. Η easyJet λειτουργεί με την επωνυμία "η αγαπημένη αεροπορική εταιρία του διαδικτύου", αφού είναι γεγονός ότι πουλάει περισσότερα εισιτήρια μέσω του δικτύου, από το site easyJet.com, από οποιαδήποτε άλλη εταιρία. Η easyJet ήταν μία από τις πρώτες αεροπορικές εταιρίες που εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία του Internet όταν πούλησε την πρώτη θέση μέσω του δικτύου τον Απρίλιο του 1998. Τον Ιανουάριο του 2001 σχεδόν 86% των θέσεων πωλούνταν μέσω του Internet, κάνοντας την easyJet έναν από τους μεγαλύτερους εμπόρους λιανικής πώλησης μέσω του Internet στην Αγγλία.
- Απευθείας πωλήσεις μόνο. Η easyJet πουλάει εισιτήρια μόνο μέσω του Internet, μέσω του κέντρου τηλεφωνικών πωλήσεων ή, σε πολύ μικρότερο βαθμό, στα γραφεία πωλήσεων των αεροδρομίων. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν μεσάζοντες να προσθέτουν περιττές δαπάνες.
- Ταξίδι χωρίς εισιτήριο. Αντί γι' αυτό, οι επιβάτες που κάνουν κράτηση μέσω του δικτύου, λαμβάνουν ένα e-mail με τις λεπτομέρειες της πτήσης τους και τον αριθμό της κράτησής τους. Αυτό βοηθάει να μειωθούν σημαντικά οι δαπάνες έκδοσης, διανομής, επεξεργασίας και συνδιαλλαγής εκατομμυρίων εισιτηρίων κάθε χρόνο.
- Εργασία χωρίς χαρτιά. Από τη στιγμή που ξεκίνησε, η easyJet απλούστευσε τις εργασιακές τεχνικές της χρησιμοποιώντας την ιδέα του γραφείου χωρίς χαρτιά. Η διαχείριση και διοίκηση της εταιρίας γίνεται εξ' ολοκλήρου με συστήματα IT στα οποία υπάρχει πρόσβαση μέσω ασφαλών συστημάτων από οπουδήποτε στον κόσμο, κάτι που δίνει τεράστια ευλυγισία στη διοίκηση της αεροπορικής εταιρίας.

Χρονιά	Επιβάτες ('000)	Έσοδα (£m)	Κέρδη (£m)
1995	30	-	-
1996	420	-	-
1997	1,140	-	-
1998	1,880	77.0	5.9
1999	3,670	139.8	1.3
2000	5,996	263.7	22.1

Το Internet παίζει ένα ζωτικό ρόλο στο επιχειρηματικό σχέδιο της easyJet, και είναι κρίσιμο σημείο στην συνεχιζόμενη επιτυχία της. Σαν επιχείρηση χαμηλού κόστους, βοηθάει την εταιρία να ελέγχει τα έξοδά της, αφού η ικανότητά της να προσφέρει χαμηλές τιμές είναι κρίσιμη. Αφού το Internet παρέχει το δίκτυο με την πιο αποτελεσματική διανομή με χαμηλό κόστος, η easyJet επεδίωξε έντονα την στρατηγική της ενθάρρυνσης των πελατών να κλείνουν τις θέσεις τους μέσω του δικτύου.

Παρακάτω δίνουμε μερικά παραδείγματα των μεθόδων με τις οποίες η easyJet δίνει κίνητρα στους επιβάτες για να κάνουν κρατήσεις μέσω του Internet:

- Οι επιβάτες που κάνουν κράτηση μέσω του δικτύου έχουν έκπτωση 2.50£ για κάθε σκέλος του ταξιδιού. Η easyJet πρωτοπόρησε με την ιδέα να προσφέρει έκπτωση στους πελάτες που έχει μέσω του Internet, μια πρωτοβουλία που αντιγράφηκε ευρέως και από τους ανταγωνιστές. Η easyJet προσφέρει μόνιμα υψηλότερο ποσοστό έκπτωσης από αυτό που προσφέρει οποιαδήποτε άλλη αεροπορική εταιρία.
- Κάθε προσφορά της εταιρίας δίνεται αποκλειστικά στο Internet, έτσι ώστε οι πελάτες που θέλουν να επωφεληθούν από τις μειωμένες τιμές πρέπει να κάνουν κράτηση μέσω του δικτύου.
- Εάν οι πελάτες θέλουν να κλείσουν θέσεις ένα μήνα πριν την ημερομηνία αναχώρησης της πτήσης τους, μπορούν να το κάνουν μόνο μέσω του δικτύου. Αφού οι τιμές γενικά αυξάνουν όσο η ημερομηνία αναχώρησης πλησιάζει, αυτό σημαίνει ότι οι καλύτερες τιμές είναι διαθέσιμες πρώτα σ' αυτούς που κλείνουν μέσω του Internet.

Από τη στιγμή που η easyJet άρχισε να πουλάει θέσεις μέσω του Internet τον Απρίλιο του 1998, η εταιρία παρουσίασε δραματική αύξηση στις πωλήσεις μέσω του δικτύου. Η εταιρία έφτασε τον στόχο του ενός εκατομμυρίου θέσεων τον Οκτώβριο του 1999, και γιόρτασε αυτό το σημαντικό ορόσημο δίνοντας σ' αυτόν τον τυχερό επιβάτη απεριόριστες δωρεάν πτήσεις για έναν ολόκληρο χρόνο. Πέντε μήνες αργότερα, τον Μάρτιο του 2000, η easyJet έφτασε τα δύο εκατομμύρια θέσεις και σε τρεις ακόμη μήνες να φτάσει τον στόχο των τριών εκατομμυρίων θέσεων,

υποδηλώνοντας την τεράστια επιτάχυνση στην αύξηση των πωλήσεων μέσω του δικτύου. Η easyJet τώρα πουλάει σχεδόν 90% των θέσεων της κάθε βδομάδα μέσω του δικτύου.

www.easyjet.com

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι αντικειμενικοί στόχοι μιας εταιρίας εξαρτώνται από την στρατηγική που έχει επιλέξει. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπάρχουν πολύ λίγες επιλογές όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο. Όλα ξεκινούν από μια θέση στην αγορά με διακριτή εστίαση. Οι επιτυχημένες εταιρίες μπορούν είτε να κινηθούν στην ευρεία αγορά βασισμένες στην διαφοροποίηση, ή σε μερικές περιπτώσεις να κινηθούν εστιάζοντας στο κόστος. Δώσαμε παραδείγματα και από τις τρεις στρατηγικές. Η υπόδειξη καλύτερης πρακτικής σχετίζεται με την επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από την επιχείρηση.

Η παρακολούθηση των πληροφοριών μας έδωσε προβλέψεις για την αγορά από τις επιχειρήσεις μέχρι τους καταναλωτές (Weaver 2000), προβλέπεται ότι τα συνολικά έσοδα από αγορές στα Ευρωπαϊκά δίκτυα θα αυξηθούν από 111 εκατομμύρια ECUs το 1997 σε σχεδόν 5 δισεκατομμύρια ECUs το 2002. Προβλέπεται ότι τα ταξιδιωτικά προϊόντα θα παρουσιάσουν την μεγαλύτερη αύξηση, από 7% σε 35% του συνόλου των προϊόντων που υπάρχουν στο δίκτυο κατά την περίοδο 1997-2002. Όμως αυτή η διαπίστωση έρχεται σε αντίφαση με την έρευνα Eurostat, η οποία θεωρεί τα ταξιδιωτικά γραφεία σαν ένα από τους τομείς που εκμεταλλεύονται πολύ αργά το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Σύμφωνα με την παρακολούθηση των πληροφοριών (Weaver 2000), οι ασφάλειες θα παρουσιάσουν επίσης αύξηση, από λιγότερο από 1% που ήταν το 1997 στο 9% το 2002. Όλες οι άλλες κατηγορίες προϊόντων θα υποστούν πτώση των μεριδίων τους από την συνολική συμμετοχή προϊόντων.

Η αγορά από τις επιχειρήσεις ως τον καταναλωτή αναμένεται να κάνει τεράστια άλματα όταν η πρόσβαση στο Internet θα γίνεται με πολλές, φθηνές και ευρέως διαδεδομένες συσκευές, όπως τα κινητά τηλέφωνα και οι ψηφιακές τηλεοράσεις. Αυτό σημαίνει ότι, παρά τον αριθμό των χρηστών του δικτύου, οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σ' αυτό τον τομέα θα πρέπει να ανταγωνίζονται για ένα μικρό σχετικά αριθμό πελατών κατά τα επόμενα τρία χρόνια. Όμως, θα κερδίσουν πολύτιμη εμπειρία, και ενδεχομένως αναγνώριση της μάρκας τους και τμήμα της αγοράς, που θα τους βοηθήσουν να εκμεταλλευτούν την αύξηση των χρηστών του δικτύου, μόλις η πρόσβαση από συσκευές άλλες εκτός των Η/Υ διαδοθεί ευρέως. (Weaver 2000)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γ.Δουκίδης, Α.Πουλυμενάκου, Θ.Μότσιος, Ν.Γεωργόπουλος, *ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ (eBusiness) ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*, Αθήνα , ΕΑΣΕ & ΟΠΑ /eLTRUN, Μάϊος 2000
2. Weaver A., Vetter R., Whinston A., Swigger K., *The Future of E-Commerce*, COMPUTER IEEE, Vol. 33, No. 10, p. 30-31 OCTOBER 2000
3. Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1984
4. Haynes P., Becherer R., Helms M., *Small and mid-sized businesses and Internet use: unrealized potential?*, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Vol. 8, Issue 3. 1998

<http://europa.eu.int/comm/eurostat/>

Το στατιστικό γραφείο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, το οποίο παρέχει στην Ευρωπαϊκή Ένωση μια υψηλής ποιότητας στατιστική πληροφόρηση υπηρεσία. Η Eurostat χρησιμοποιεί ενιαίους κανόνες για την συλλογή στατιστικών δεδομένων από τα Εθνικά Στατιστικά Ινστιτούτα των 15 μελών της ένωσης.

<http://ecommerce.internet.com/>

Δικτυακός τόπος παροχής συνολικής πληροφορίας σχετικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Περιέχει και προβάλλει στοιχεία σχετικά με νέες εξελίξεις στην τεχνολογία και στις πρακτικές που αναπτύσσονται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

www.mansfield-motors.com

www.easyjet.com

www.flights.com

www.dialacab.co.uk