



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Πτυχιακή Εργασία

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε.Β.Ε.

Συγγραφέας

ΧΡΙΣΤΙΝΑ-ΗΛΙΑΝΑ ΘΕΟΦΑΝΗ (ΑΜ:14404)

Επιβλέπων καθηγητής: Ανδρέας Αλεξόπουλος

Αιγάλεω, 2019

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για το ιδιαίτερο θέμα που μου ανέθεσε, καθώς και για την υπομονή και την καθοδήγησή του. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
1. Εισαγωγή: Μορφές Οργάνωσης Επιχειρήσεων	6
1.1 Η εξέλιξη της θεωρίας του μανάτζμεντ	6
1.2 Τυπικές παραδοσιακές οργανωτικές δομές	11
Ορισμός Οργανωτικής Δομής.....	11
Τύποι Οργανωτικών Δομών	11
Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή.....	14
Οργάνωση μιας Εταιρείας σε Τμήματα.....	16
Οργάνωση των τμημάτων με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης.....	16
Οργάνωση τμημάτων ανά προϊόν	17
Οργάνωση τμημάτων με άλλους τρόπους	18
2. Επιχειρηματικότητα.....	21
2.1 Εισαγωγή	21
2.2 Σημασία της Επιχειρηματικότητας	22
2.3 Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία	23
2.4 Δραστηριότητες του επιχειρηματία	24
2.5 Προβλήματα των επιχειρηματιών.....	25
3. Ηλεκτρονικό εμπόριο και επιχειρηματικότητα	29
3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Παραδοσιακό εμπόριο Vs ηλεκτρονικό εμπόριο.....	30
3.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Αλυσίδα Αξίας.....	31
3.4 Επιχειρηματικά Μοντέλα	33
3.5 Κυριότεροι Τύποι Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	35
3.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου	39
4. Η περίπτωση της εταιρείας ΠΛΑΙΣΙΟ Computers.....	42
4.1 Το Προφίλ της Εταιρείας «ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS» & του Ηλεκτρονικού της Καταστήματος.	42
4.2 Η σχέση της με τα social media.....	44
4.3 Η ηλεκτρονική της επιχειρηματικότητα.....	44
4.4 Στρατηγική	45
5. Συμπεράσματα	46
6. Βιβλιογραφία	47

Περίληψη

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον της εξειδίκευσης και της διεθνοποίησης επιβάλλει τη συνεργασία κάθε επιχείρησης με άλλες, με αποτέλεσμα να αποτελεί έναν μόνο κρίκο μιας διευρυμένης εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε μία συνεργαζόμενη επιχείρηση επιτελεί διαφορετικές λειτουργίες και συνθέτει τους διαφορετικούς κρίκους της αλυσίδας.

Η παγκοσμιοποίηση συνεπώς συνετέλεσε σημαντικά στην δημιουργία νέων μορφών οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, καθώς και νέων μορφών επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επίσης, η καινοτομία αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς παράγοντες επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις μέρες μας, αφού αδιαμφισβήτητα οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη των οργανισμών. Οι καινοτομίες επιφέρουν αλλαγές στις αγορές, είτε αυτές είναι μικρές, είτε αυτές είναι μεγάλες και αποτελούν τον βασικό πυρήνα για την ανταγωνιστικότητα σε μία επιχείρηση.

Χαρακτηριστικοί παράγοντες της καινοτομίας είναι η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος, παράγοντες οι οποίοι προέρχονται από τις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές που απαιτούνται σε ένα οργανισμό, ώστε να προβεί στην υλοποίηση της καινοτομίας. Οι ραγδαίες αλλαγές και οι τεχνολογικές εξελίξεις, που χαρακτηρίζουν τη σημερινή εποχή, συμβάλλουν ώστε η καινοτομία να αποτελεί αναγκαία πρακτική για κάθε επιχείρηση και βασικό συστατικό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν βιβλιογραφικά οι σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, οι έννοιες της επιχειρηματικότητας και του ηλεκτρονικού εμπορίου και τέλος να μελετηθεί η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα της εταιρείας Πλάσιο Computers A.E.B.E.

Abstract

The contemporary business environment of specialization and internationalization imposes the cooperation of every business with others and as a result the creation of one link of an extended supply chain. Each cooperative business puts through different functions and composes the various links of the chain.

Therefore globalization contributes strongly in the creation of a new era of the administration of businesses, as well as of other business activities. Yet, the innovation is one of the vast factors of the competitive advantage in our days since undoubtedly leads in the economic expansion of the business. The innovations bring changes in the markets whether they are small businesses or big ones and constitutes the basic care for the competitiveness of a business.

The characteristic factors of innovation is the insecurity and danger which are created by inner and outer changes which are demanded by an organization so as to proceed in the implementation of the innovation the radical changes and technological developments, which are the main characteristics of our era, contribute so as the innovation to be a necessary practice of every business and basic element of the competitive advantage.

All in all the aim of this study is to examine bibliographically the contemporary forms of business organization and administration, the concept of entrepreneurship and electronic commerce and finally the electronic entrepreneurship of the business Plaisio Computers Inc.

1. Εισαγωγή: Μορφές Οργάνωσης Επιχειρήσεων

Ο εικοστός αιώνας είναι μια ειδική περίοδος στην ιστορία της διοίκησης. Χαρακτηρίζεται από εξαιρετική διάδοση και διαφοροποίηση της έννοιας της διοίκησης. Ωστόσο, η περίοδος αυτή για την ιστορία του μάνατζμεντ αποτελείται από διαφορετικές φάσεις.

Πριν από έναν αιώνα, το 1911, ο Fredrick Taylor δημοσίευσε τις Αρχές της Επιστημονικής Διαχείρισης (The Principles of Scientific Management), ένα γεγονός που αναγνωρίζεται ευρέως ως μια σημαντική στιγμή στην ιστορία της σύγχρονης διοίκησης. Λίγο αργότερα, η έννοια της διοίκησης διαδόθηκε ευρέως και διαφοροποιήθηκε. Η διοίκηση, η οποία τότε περιγραφόταν ως ένα χρονικά περιορισμένο σύνολο πεποιθήσεων, ιδεών και πρακτικών για την οργάνωση δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών, έγινε ένα τόσο ευρέως χρησιμοποιούμενο «φαινόμενο» που κανείς δεν μπορούσε πλέον να φανταστεί έναν κόσμο χωρίς αυτήν. Έτσι, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο εικοστός αιώνας είναι μια συγκεκριμένη περίοδος στην ιστορία της διοίκησης.

1.1 Η εξέλιξη της θεωρίας του μάνατζμεντ

Μέχρι σήμερα, έχουν προταθεί αρκετές διαφορετικές φάσεις εξέλιξης της έννοιας της διοίκησης στη βιβλιογραφία, οι σημαντικότερες από τις οποίες κατά τη γνώμη μου έχουν προταθεί από τους Wilson και Thomson (2005), Wren and Bedeian (2009), Kipping (2002), Barley και Kunda (1992) και Kuelen και Kroeze (2015). Στην ιστορική αναδρομή για τη θεωρία της διοίκησης, ο Kuelen και Kroeze (2015) επηρεασμένοι από όλους τους προαναφερόμενους συγγραφείς διακρίνουν τέσσερις περιόδους.

Η πρώτη περίοδος (1900-1940) κυριαρχείται από ιδέες και πρακτικές επιστημονικής διοίκησης που εισήγαγαν, προήλθαν ή ενσωματώθηκαν από τον Frederick Taylor και κατείχαν πρωταρχικό ρόλο την εποχή πριν τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Ο Taylor παρουσίασε ρητά την έννοια της επιστημονικής διοίκησης ως κάτι τελείως διαφορετικό από ό,τι υπήρχε στο παρελθόν όπου κυριαρχούσε η έννοια του «κανόνας» (rull-of-thumb) ή η «παραδοσιακή γνώση». Το ότι διαδόθηκε ευρέως με τέτοιο τρόπο που δεν είχε ξαναγίνει στο παρελθόν φαίνεται και από την ταχεία εισαγωγή του στο δημόσιο τομέα. Ο διοικητικός ιστορικός Jos Raadschelders (2003,

329) συμπέρανε πως η ανάπτυξη των ιδεών και των πρακτικών της δημόσιας διοίκησης κατά την περίοδο 1906-1937 «αναφέρεται συνήθως ως η επιστημονική περίοδος διοίκησης» μέσα στην διοικητική ιστορία. Το έργο του Taylor έγινε τόσο δημοφιλές μεταξύ των χωρών και των βιομηχανικών τομέων, που μέσα σε 10 χρόνια μετά τη δημοσίευση των αρχών της επιστημονικής διοίκησης, μια παρωδία για τον Taylor εντάχθηκε στο δημοφιλές μυθιστόρημα «Εμείς (We)», το οποίο έγραψε το 1920-1921 ο Yevgeny Zamyatin ([1924] 1952). Ο Zamyatin χρησιμοποίησε μια φουτουριστική ολοκληρωτικά ελεγχόμενη κοινωνία ως κριτικό προβληματισμό για την ανάπτυξη της Σοβιετικής Ρωσίας. Στο μυθιστόρημα, ο Taylor παρουσιάζεται στερεοτυπικά και ειρωνικά ως «η μεγαλύτερη μεγαλοφυΐα των αρχαίων» και ο κύριος χαρακτήρας ρωτάει: «Πώς θα μπορούσαν να γράψουν ολόκληρες βιβλιοθήκες για κάποιους Kant και να πάρουν μόνο μια μικρή ειδοποίηση για τον Taylor, τον προφήτη που είδε δέκα αιώνες μπροστά; »(Zamyatin 1952, 32). Η επιστημονική διοίκηση εισήχθη επίσης στο τοπικό δημόσιο τομέα. Εκεί, οι βασικές έννοιες του Taylor θα μπορούσαν να συνδεθούν με την προώθηση του εξορθολογισμού και της αποτελεσματικότητας, διαδικασίες που έχουν περιγραφεί επίσης από τον Weber (1922). Επομένως, αν υποθέσουμε ότι οι ιδέες και οι πρακτικές μπορούν να κατανοηθούν από το έργο του Taylor, αυτό δεν σημαίνει ότι αυτή η περίοδος στην ιστορία της διοίκησης ήταν μόνο για τον Taylor. Οι ιδέες του έχουν πολλές ομοιότητες με τις ιδέες των Max Weber και Henry Fayol (και αντίστροφα). Πόσο στενή είναι η αποδοχή της διοίκησης στον τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε σχέση με την αποδοχή της στη δημόσια διοίκηση, παρουσιάζεται με λεπτομέρεια από το έργο του Henri Fayol (1937), ο οποίος ανέπτυξε μια γενική θεωρία της έννοιας της διοίκησης τόσο για τους δημόσιους κρατικούς οργανισμούς όσο και για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και τη βιομηχανία (Merkle, 2002). Τόσο το έργο του Taylor όσο και το Fayol αναπτύχθηκαν περαιτέρω και διαδόθηκαν σε όλη την Ευρώπη από ακαδημαϊκούς όπως ο Lyndall Urwick (Brecht, Thomson και Wilson 2010).

Η δεύτερη περίοδος (1940-1960) χαρακτηρίζεται από την εξάπλωση της Αμερικάνικης έννοιας της διοίκησης με τη βοήθεια του σχεδίου Marshall, του ιαπωνικού προγράμματος αποκατάστασης και με τη διαφοροποίηση της έννοιας της διοίκησης. Πολιτικά, αυτή είναι η εποχή του κράτους πρόνοιας, το οποίο μπορεί να συνδεθεί με ευρύτερες διαδικασίες όπως η εκβιομηχάνιση, η μεταπολεμική ανάκαμψη και η άνοδος του κεϋνσιανισμού. Αν και οι ιδέες και οι πρακτικές της

σχολής του Taylor ήταν ακόμα σημαντικές, βλέπουμε μια αλλαγή, για παράδειγμα, όταν εξετάζουμε το έργο του Peter Drucker (1954) και σημειώνουμε τη δημοτικότητά του. Το έργο αυτού του πρώτου σύγχρονου «γκουρού» της διοίκησης δείχνει ότι η διοίκηση αφορούσε τη χρήση σταθερών διαδικασιών ή «διοίκησης ανά στόχο». Η διαφοροποίηση της έννοιας της διοίκησης σε αυτή την περίοδο ήταν το αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης των γνώσεων που έδωσε η συμπεριφοριστική επανάσταση στις κοινωνικές επιστήμες. Και πάλι, αυτή η διαφοροποίηση επηρέασε τη δημόσια διοίκηση, όπου οι νέες ιδέες χρησιμοποιήθηκαν για την καθιέρωση πολιτικών ευημερίας και περιβαλλοντικής προστασίας. Η «Συμπεριφοριστική θεωρία των επιχειρήσεων» από τους Cyert και March (1963) προσφέρει μια καλή εικόνα. Οι Cyert και March υιοθέτησαν την έννοια του «οριοθετημένου ορθολογισμού» του Herbert Simon, η οποία ήταν αρκετά δημοφιλής στην οικονομία, την κοινωνιολογία και τις πολιτικές επιστήμες, για να καταδείξει ότι η διαδικασία αυτή δεν είναι πλήρως ορθολογική αλλά περιορίζεται από τις διαθέσιμες πληροφορίες και το χρόνο. Η ταχύτητα της συνεχιζόμενης εξάπλωσης της σχολής του Taylor και της νέας συμπεριφοριστικής διοίκησης στο δημόσιο, πολιτικό και λαϊκό επίπεδο, μπορεί να το παρατηρήσει κανείς περαιτέρω στις αντιρρήσεις που εκφράστηκαν για τον αυξανόμενο ρόλο των διοικητικών τόσο στο δημόσιο τομέα όσο και στις επιχειρήσεις (Burnham 1941, Bell 1947, 1960, Bendix 1956). Η κριτική, ωστόσο, δεν σήμαινε το «τέλος της διοίκησης», επειδή ακουγόταν και υποστηρίχθηκε κυρίως από την πνευματική περιφέρεια της κοινωνίας.

Η τρίτη περίοδος (1960-1980) είναι γνωστή για την επικέντρωσή της στον ρόλο και την αναδιάρθρωση της ανώτατης διοίκησης, που έγινε εμφανής με την εμφάνιση της έννοιας της στρατηγικής (Chandler 1962, Ansoff 1965), τη σημασία του προϋπολογισμού από πάνω προς τα κάτω και την αυξανόμενη δημοτικότητα των απόψεων του Henry Mintzberg (1973) για τον διευθυντή ως «φιγούρα με τελετουργικά καθήκοντα», τονίζοντας τη στρατηγική σημασία του διευθυντή. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί τόσο ως αντίδραση όσο και ως αποτέλεσμα του κύματος συγχώνευσης και εξαγοράς της δεκαετίας του 1960 που δημιούργησε μεγάλους και διαφοροποιημένους ιδιωτικούς ομίλους. Η εξέλιξη αυτή υπογραμμίστηκε περαιτέρω από τη μετάβαση από το εργοτάξιο στην αίθουσα συσκέψεων, κάτι που φαίνεται καθαρά στην εμφάνιση σύγχρονων συμβουλευτικών υπηρεσιών διοίκησης και στον τρόπο με τον οποίο η McKinsey και η Company διαδίδουν ενεργά το “M-form” τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα (McKenna 2008). Το έντυπο "M-form"

αντιπροσωπεύει την πολυδιάστατη (multidimensional form) μορφή μιας εταιρείας, δηλαδή μια εταιρεία με κεντρική έδρα και αποκεντρωμένα και διασκορπισμένα τμήματα. Η αυξανόμενη σημασία της στρατηγικής διοίκησης αποδεικνύεται επίσης από την ταχεία ανάπτυξη αφηρημένων αντιλήψεων σχετικά με τη διοίκηση, φαντάζοντας ένα σύνδεσμο μεταξύ πολλών διαφορετικών και ποικίλων δραστηριοτήτων εντός ενός οργανισμού. Στη δεκαετία του 1960, πολλές κυβερνήσεις ανά τον κόσμο υιοθέτησαν τη δική τους αντίληψη με το Σύστημα Προγραμματισμού Προϋπολογισμού (Planning-Programming-Budget System) (Solem and Werner 1968). Επιπλέον, όταν ο John Argenti έγραψε το Corporate Collapse το 1968, εντόπισε πάνω από 100 έννοιες του μάνατζμεντ. Επτά χρόνια αργότερα, σε μια διάσκεψη διοίκησης στην Ολλανδία, είπε: «αν ξαναγράψω τώρα και ενημερώσω το ίδιο βιβλίο και μαντέψω πόσες τεχνικές υπάρχουν θα εντοπίσω πάνω από 300!» (Karsten and van Veen 1998, 22). Η διάδοση της έννοιας της διοίκησης αντικατοπτρίζεται επίσης από το γεγονός ότι όχι μόνο επηρέασε μεγάλες, αλλά και μικρές και αγροτικές οργανώσεις και μέρη εκτός Ευρώπης και Αμερικής.

Στην τέταρτη περίοδο (1980-2000), η αυξανόμενη προσοχή για το ρόλο και τη συμπεριφορά του top manager και η διάδοση των εννοιών της στρατηγικής διοίκησης συναντώνται με την εξατομίκευση και τη διάδοση της διοίκησης. Μέρος αυτού προέκυψε από τις μεταβαλλόμενες συνθήκες: η εμφάνιση του Νέου Δικαίου και του μονεταρισμού (ή της νεοφιλελεύθερης πολιτικής), που ευνόησε το ρόλο του ατόμου, προέτρεψε για θεμελιώδεις στρατηγικές αποφάσεις και αναδιάρθρωση των οικονομικών και χρηματοοικονομικών για να αντιμετωπιστούν οι υφέσεις της δεκαετίας του '70. Χάρη στην έμφαση που δόθηκε ατομικά στον μάνατζερ και τις δημιουργικές πτυχές της διοίκησης, όπως εξηγείται από το έργο του Mintzberg, ο μάνατζερ έγινε ο νέος ήρωας της δεκαετίας του 1980, έτσι ώστε η διοίκηση να βρεθεί στην καρδιά της λαϊκής κουλτούρας. Οι υπεύθυνοι διοίκησης και οι διευθύνοντες σύμβουλοι (CEOs) έγιναν ευρέως γνωστοί και θαυμάζονταν (Huczynski 1993). Η διάδοση των διευθυντικών στελεχών και της διοίκησης συμβολίστηκε από την επιτυχία του βιβλίου “Σε αναζήτηση της αριστείας” των Peters και Waterman (1982). Η αυξημένη δημοτικότητα των μάνατζερς βοήθησε να ανοίξει ο δρόμος για την εισαγωγή νέων συστημικών προσεγγίσεων, όπως το Total Quality Management (TQM) τη δεκαετία του 1980. Το TQM θα πρέπει να θεωρηθεί ως η απάντηση στην παρακμάζουσα παραγωγικότητα και ύφεση της δεκαετίας του '70 και την ανάγκη για θεμελιώδη αλλαγή. Στη δεκαετία του 1990, όταν η διοίκηση διαδόθηκε κάτω από το

πλέγμα του νεοφιλελευθερισμού, οι μάνατζερς και η διοίκηση έγιναν λιγότερο επικεντρωμένοι σε μακροπρόθεσμες αλλαγές. Τώρα, η διοίκηση αφορούσε γρήγορες αλλά δραματικές αλλαγές οι οποίες υλοποιούνταν μέσω δραστικών και ριζοσπαστικών μεθόδων, όπως η μέθοδος Business Process Re-Engineering (Hammer and Champy 1993) και έννοιες όπως η «αξία των μετόχων», με έμφαση στην οικονομική επιτυχία σε σύντομο χρονικό διάστημα (Collins 2001). Και πάλι, με τον ίδιο τρόπο οι νέες μέθοδοι διοίκησης εφαρμόστηκαν στη δημόσια διοίκηση. Εκεί, οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάστηκαν ως μάνατζερς και χρησιμοποίησαν έννοιες διοίκησης για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας σε μια περίοδο μείωσης του κόστους. Αρχικά, οι κυβερνήσεις στράφηκαν σε διαχειριστικές ιδέες που ήταν δημοφιλείς στον ιδιωτικό τομέα, αλλά από το 1993 βρήκαν τους δικούς τους γκουρού, τους Osborne και Gaebler (1993). Αυτό το κίνημα για τη Νέα Δημόσια Διοίκηση θεωρήθηκε ως πρότυπο για την καλή διακυβέρνηση μέχρι και το 2000 (Hood 2007).

Από το 2000, η διοίκηση έχει γίνει θύμα κριτικής τόσο στις επιχειρήσεις όσο και σε κρατικό επίπεδο. Θεωρούμε ότι η σοβαρότητα της κριτικής σε αυτή τη φάση είναι διαφορετική από την ανησυχία που υπήρχε σχετικά με τη διοίκηση σε άλλες περιόδους και βλέπουμε πως αυτό αποτελεί μια αλλαγή που επηρέασε την ανάπτυξη και τη εξάπλωση της διοίκησης, ειδικά εκτός του βιομηχανικού τομέα. Οι έννοιες της διοίκησης που επικεντρώθηκαν στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και στην αξία των μετόχων αποχαρακτηρίστηκαν μετά από σειρά υποθέσεων απάτης (π.χ. Enron, Worldcom, Parmalat και Ahold). Αυτό οδήγησε στη διάδοση μακροπρόθεσμων προσεγγίσεων όπως η Toyota Way (Liker 2003) και ο αυξανόμενος ενθουσιασμός για τις ινδικές επιχειρηματικές προσεγγίσεις (Capelli et al., 2010). Επιπλέον, μετά τη δημοτικότητα των «rock star διευθυντικών στελεχών», των γκουρού διοίκησης και της αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα από συμβούλους διοίκησης κατά τη δεκαετία του 1980 και του 1990, βλέπουμε τώρα την εμφάνιση αντι-γκουρού των γκουρούς που παίρνουν μια κριτική στάση απέναντι στην κυριαρχία των συμβούλων διοίκησης, (Micklethwait and Wooldridge 1997, Pinault 2000, Kipping και Engwall 2002). Υπήρξε επίσης μια απότομη άνοδος της άποψης ότι για όλα φταίει ο μάνατζερ στη βιβλιογραφία και σε κριτικές σχετικά με τις θεωρίες διοίκησης (Hoopes 2003, Pearson 2009). Στη σύγχρονη διοίκηση οι ιδέες και οι πρακτικές του επιχειρηματία, του επαγγελματία και του ηγέτη έχουν αποκτήσει δημοτικότητα.

1.2 Τυπικές παραδοσιακές οργανωτικές δομές

Ορισμός Οργανωτικής Δομής

Ορισμένες οργανώσεις, όπως ένας σύλλογος εθελοντών, υπάρχουν για να βοηθήσουν τους ανθρώπους που έχουν ανάγκη. Άλλοι οργανισμοί, όπως ένα συμβούλιο φοιτητών, υπάρχουν για να δώσουν στους μαθητές μια φωνή στο σχολείο. Οι επιχειρηματικές οργανώσεις υπάρχουν για να κερδίσουν κέρδη. Για να επιτύχουν τους στόχους τους, οργανώνουν τους υπαλλήλους τους σε κάποια δομή.

Οι εταιρείες υιοθετούν οργανωτικές δομές προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τη σύγχυση σχετικά με τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η ύπαρξη μιας οργανωτικής δομής τους βοηθά να συντονίζουν τις δραστηριότητες τους, προσδιορίζοντας με σαφήνεια ποια άτομα είναι υπεύθυνα για ποια καθήκοντα.

Τύποι Οργανωτικών Δομών

Οι εταιρείες γενικά υιοθετούν μία από τις τέσσερις παρακάτω οργανωτικές δομές:

- Τη γραμμική δομή (line structure)
- Τη γραμμική δομή προσανατολισμένη στους υπαλλήλους (Line and staff structure)
- Τη Δομή μήτρας
- Τη Δομή ομάδας

Κάθε ένα από αυτά τα διαφορετικά είδη οργανωτικών δομών μπορεί να παρουσιαστεί σε ένα οργανωτικό διάγραμμα, το οποίο αποτελεί μια οπτική αναπαράσταση της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης. Δείχνει ποιος αναφέρεται σε ποιον μέσα στην εταιρεία. Δείχνει επίσης τι είδους εργασία κάνει κάθε τμήμα.

Γραμμική Δομή

Στη γραμμική δομή, η αρχή προέρχεται από την κορυφή και κινείται προς τα κάτω σε μια γραμμή. Όλα τα διευθυντικά στελέχη εκτελούν λειτουργίες που συμβάλλουν άμεσα στα κέρδη της εταιρείας. Παραδείγματα λειτουργιών γραμμής περιλαμβάνουν τους υπεύθυνους παραγωγής, τους πωλητές και τους διαχειριστές μάρκετινγκ.

Οι μάνατζερς σε γραμμικές δομές συλλέγουν και αναλύουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους. Οι υπεύθυνοι παραγωγής, για παράδειγμα, προσλαμβάνουν και απολύουν όλους τους εργαζόμενους της γραμμής

συναρμολόγησης στα τμήματα τους. Επίσης, παραγγέλλουν όλες τις προμήθειες που χρειάζεται το τμήμα τους.

Οι εταιρείες με αυτή τη δομή είναι συνήθως μικρές επιχειρήσεις. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνήθως απαιτούν διαφορετικό είδος οργανωτικής δομής.

Γραμμική δομή προσανατολισμένη στους υπαλλήλους

Στις μεσαίες και μεγάλες εταιρείες, οι μάνατζερς δεν μπορούν να εκτελέσουν όλες τις δραστηριότητες που χρειάζονται τα τμήματά τους. Κατά συνέπεια προσλαμβάνουν άλλους υπαλλήλους για να τους υποστηρίξουν. Αυτοί οι εργαζόμενοι εκτελούν άλλες υποστηρικτικές εργασίες της εταιρείας.

Αυτές οι υποστηρικτικές εργασίες συμβουλεύουν και υποστηρίζουν τις δραστηριότητες των τμημάτων γραμμής. Τα υποστηρικτικά τμήματα περιλαμβάνουν το νομικό τμήμα, το τμήμα ανθρώπινων πόρων και το τμήμα δημοσίων σχέσεων. Αυτά τα τμήματα βοηθούν τα τμήματα γραμμής να λειτουργούν αποτελεσματικά. Συμβάλλουν μόνο έμμεσα στα εταιρικά κέρδη. Οι υπαλληλοι των υποστηρικτικών τμημάτων είναι ειδικοί σε έναν τομέα και οι αρμοδιότητές τους συνήθως περιορίζονται στη διατύπωση συστάσεων προς τους μάνατζερς.

Δομή Μήτρας

Η δομή μήτρας επιτρέπει σε υπαλλήλους από διαφορετικά τμήματα να συναντηθούν προσωρινά για να εργαστούν σε ειδικές ομάδες έργου. Ο σκοπός αυτού του είδους δομής είναι να επιτρέψει στις επιχειρήσεις την ευελιξία να ανταποκρίνονται γρήγορα στην ανάγκη των πελατών τους, δημιουργώντας μια ομάδα ανθρώπων που αφιερώνουν όλο το χρόνο τους σε ένα έργο. Μόλις η ομάδα ολοκληρώσει το έργο, τα μέλη της ομάδας επιστρέφουν στα τμήματα τους ή συμμετέχουν σε μια νέα ομάδα έργου.

Οι εταιρείες που αναλαμβάνουν πολύ μεγάλα έργα συχνά χρησιμοποιούν τη δομή μήτρας. Η Boeing, για παράδειγμα, εκχωρεί τακτικά τους εργαζομένους σε ομάδες έργων που δημιουργεί για να σχεδιάσει νέα αεροσκάφη. Μεγάλες εταιρείες υψηλής τεχνολογίας χρησιμοποιούν επίσης συχνά τη δομή μήτρας.

Δομή Ομάδας

Πολλές εταιρείες έχουν εγκαταλείψει τις προαναφερόμενες οργανωτικές δομές και χρησιμοποιούν τη δομή της ομάδας. Η δομή ομάδας συγκεντρώνει ανθρώπους με

διαφορετικές δεξιότητες για να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο. Όλο και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν τη δομή της ομάδας. Πιστεύουν ότι αυτή η δομή θα τους επιτρέψει να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους πιο αποτελεσματικά από τις παραδοσιακές δομές.

Η δομή της ομάδας είναι πολύ διαφορετική από την παραδοσιακή οργανωτική δομή. Στην παραδοσιακή δομή, κάθε επίπεδο διοίκησης αναφέρεται στο υψηλότερο επίπεδο διαχείρισης. Σε αυτό το είδος οργάνωσης, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δεν χρειάζεται να εγκρίνουν τις αποφάσεις των στελεχών χαμηλότερου επιπέδου. Αντ' αυτού, οι ομάδες έχουν την εξουσία να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι συχνά προτιμούν τη δομή της ομάδας λόγω της εστίασής της στην ολοκλήρωση ενός έργου αντί να εκτελεί συγκεκριμένη εργασία. Μια εταιρεία που έχει χρησιμοποιήσει με επιτυχία ομάδες είναι η IBM. Αρχίζοντας το 1990, η εταιρεία εισήγαγε αυτοελεγχόμενες ομάδες διαχείρισης που οργανώθηκαν γύρω από τις ανάγκες των πελατών. Κάθε ομάδα προσπαθούσε να προσδιορίσει τι ζητά ο πελάτης και να αναπτύξει στρατηγικές για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Η προσέγγιση αυτή βοήθησε την εταιρεία να ανταποκριθεί γρήγορα σε ανταγωνιστικές αγορές.

Επίπεδη δομή έναντι Δομής πολλών ιεραρχικών επιπέδων

Εκτός από τις προαναφερόμενες δομές, οι οργανισμοί μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το μέγεθος των ιεραρχικών τους επιπέδων σε εταιρείες με επίπεδη δομή και δομή πολλαπλών ιεραρχικών επιπέδων.

Επίπεδη δομή έχει ένας οργανισμός που έχει ένα μικρό αριθμό επιπέδων και ένα ευρύ φάσμα διοίκησης σε κάθε επίπεδο. Αυτό απαιτεί μια σημαντική ανάθεση εκ μέρους του διευθυντή. Οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη δύναμη στην εταιρεία. Μια δομή πολλαπλών ιεραρχικών επιπέδων είναι ένας οργανισμός που έχει πολλά επίπεδα με μικρά διαστήματα διοίκησης. Στην περίπτωση αυτή, η εξουσία συγκεντρώνεται στα κορυφαία επίπεδα και υπάρχει περισσότερος έλεγχος των εργαζομένων.

Ορισμένα πλεονεκτήματα της επίπεδης δομής περιλαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, περισσότερη ανεξαρτησία και αυξημένη επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων διοίκησης. Μερικά πλεονεκτήματα μιας δομής πολλών ιεραρχικών επιπέδων είναι ο μεγαλύτερος έλεγχος και η καλύτερη απόδοση.

Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή που επιλέγει μια επιχείρηση εξαρτάται από τη φύση της. Μια δομή που είναι κατάλληλη για μια εταιρεία υψηλής τεχνολογίας που απασχολεί 50.000 άτομα σε οκτώ χώρες δεν θα είναι κατάλληλη για μια μικρή επιχείρηση λιανικής πώλησης με μόλις δώδεκα εργαζομένους. Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή της οργανωτικής δομής. Οι σημαντικότεροι παράγοντες είναι το μέγεθος της επιχείρησης και τα είδη προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει.

- **Μέγεθος**

Το μέγεθος μιας επιχείρησης έχει πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωτική δομή που υιοθετεί η διοίκηση της. Πολύ μικρές επιχειρήσεις ενός ατόμου δεν χρειάζονται καθόλου οργανωτική δομή. Οι εταιρείες με λίγους μόνο εργαζόμενους μπορούν επίσης να λειτουργήσουν καλά χωρίς μια επίσημη δομή. Μόλις μια επιχείρηση αρχίζει να απασχολεί περισσότερους από λίγους υπαλλήλους τότε μια τυπική δομή είναι απαραίτητη. Επιπλέον, για να είναι μια επιχείρηση επιτυχής, η δομή της θα πρέπει να αλλάξει καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις περνούν τρία στάδια τα οποία αποτελούν τον κύκλο ζωής τους. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μέσω της δημιουργικότητας, την ανάπτυξη μέσω της καθοδήγησης, και την ανάπτυξη μέσω της εξουσιοδότησης, του συντονισμού και της συνεργασίας.

ΣΤΑΔΙΟ 1: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Κατά το πρώτο στάδιο ανάπτυξης, οι επιχειρηματίες με νέες ιδέες δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες για τα οποία υπάρχει μια αγορά. Οι επιχειρήσεις τους τείνουν να είναι μικρές. Συνήθως δεν διαθέτουν τυπικές δομές, πολιτικές και στόχους. Ο ιδρυτής της εταιρείας συμμετέχει σε κάθε πτυχή της επιχείρησης και λαμβάνει όλες τις αποφάσεις.

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου ανάπτυξης, οι διοικητικές δεξιότητες είναι πολύ λιγότερο σημαντικές από αυτές αργότερα, επειδή υπάρχουν πολύ λίγοι εργαζόμενοι για να διαχειριστούν. Το να έχεις μια ιδέα που απευθύνεται στους καταναλωτές είναι το πιο σημαντικό.

ΣΤΑΔΙΟ 2: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

Μόλις αναπτυχθεί μια επιχείρηση, εισέρχεται στο δεύτερο στάδιο του κύκλου ανάπτυξής της. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, η εταιρεία μεγαλώνει σε μέγεθος και ο ιδρυτής της εταιρείας δεν είναι πλέον αποκλειστικά υπεύθυνος για όλες τις αποφάσεις. Αντ' αυτού, η εταιρεία βασίζεται σε επαγγελματίες διαχειριστές. Οι διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για διάφορες λειτουργίες, όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η στελέχωση.

Καθώς μεγαλώνει μια εταιρεία, οι διαχειριστές της δημιουργούν συνήθως γραπτές πολιτικές, διαδικασίες και σχέδια. Καθορίζουν κανόνες και συστήματα για την πρόσληψη, την απόλυση και την επιβράβευση των εργαζομένων. Δημιουργούν συστήματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Δημιουργούν οικονομικούς ελέγχους, οι οποίοι καθορίζουν πόσο μπορεί να δαπανήσει κάθε τμήμα. Οι εργαζόμενοι που κάποτε ήταν σε θέση να λάβουν αποφάσεις αυθόρμητα πρέπει τώρα να ακολουθούν τους τυπικούς κανόνες.

ΣΤΑΔΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

Μερικές φορές η δομή μιας εταιρείας γίνεται υπερβολικά άκαμπτη και η λήψη αποφάσεων γίνεται υπερβολικά συγκεντρωμένη. Οι υπάλληλοι χαμηλότερου επιπέδου αισθάνονται ότι δε συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα κορυφαία στελέχη βρίσκονται πολύ μακριά από τον πελάτη για να πάρουν σωστές αποφάσεις. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα, οι εταιρείες συχνά κινούνται στο επόμενο στάδιο του κύκλου ζωής του οργανισμού. Στο στάδιο 3, οι επιχειρήσεις μεταβιβάζουν μεγαλύτερη ευθύνη σε χαμηλότερους υπαλλήλους σε μια προσπάθεια αποκέντρωσης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η εξουσιοδότηση αρχικά βοηθά τις επιχειρήσεις με δύο τρόπους. Πρώτον, παρακινεί τους ανθρώπους σε χαμηλότερα επίπεδα, οι θέσεις εργασίας των οποίων γίνονται πιο ενδιαφέρουσες. Δεύτερον, επιτρέπει σε ανώτερα στελέχη να αφιερώνουν μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε μακροπρόθεσμα ζητήματα διαχείρισης, όπως ποια είδη προϊόντων θα προσφέρουν οι εταιρείες τους πέντε και δέκα χρόνια μετά.

Συνεπώς είναι προφανές πως οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται για πολλούς λόγους και με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.

- **Τύπος προϊόντος ή υπηρεσίας**

Ο τύπος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει μια εταιρεία είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την οργανωτική της δομή. Γενικά, ο αριθμός

των ιεραρχικών επιπέδων ενός οργανισμού αυξάνεται καθώς το επίπεδο της τεχνικής πολυπλοκότητας αυξάνεται. Αυτό σημαίνει ότι μια εταιρεία που παράγει εξελιγμένο ηλεκτρονικό εξοπλισμό είναι πιθανό να έχει περισσότερα επίπεδα διαχείρισης από μια εταιρεία που παράγει εργαλεία κήπου. Οι εταιρείες που παράγουν τεχνικά περίπλοκα προϊόντα είναι επίσης πιθανό να έχουν μεγαλύτερο ποσοστό διαχειριστών και εποπτών από τις εταιρείες που παράγουν απλούστερα προϊόντα.

Οργάνωση μιας Εταιρείας σε Τμήματα

Όλες οι επιχειρήσεις, εκτός από τις μικρότερες, είναι οργανωμένες σε τμήματα. Αυτά τα τμήματα μπορεί να βασίζονται στις λειτουργίες της εταιρείας, στα προϊόντα, στα γεωγραφικά τμήματα που βρίσκονται οι πελάτες της ή στους ίδιους τους πελάτες της. Για παράδειγμα, η General Electric έχει πολλά τμήματα, συμπεριλαμβανομένων εκείνου των κινητήρων αεροσκαφών, καταναλωτικών προϊόντων, ασφάλισης, εμπορικής χρηματοδότησης, και Συστημάτων Ενέργειας. Σύμφωνα με την οργανωτική δομή της εταιρείας, ένας ανώτερος διευθυντής διευθύνει καθένα από αυτά τα τμήματα.

Οργάνωση των τμημάτων με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης

Ορισμένες επιχειρήσεις οργανώνουν τα τμήματά τους ανάλογα με τις λειτουργίες τους. Αυτές οι λειτουργίες περιλαμβάνουν την παραγωγή, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και τους ανθρώπινους πόρους.

- Η παραγωγή αναφέρεται στην δημιουργία αγαθών ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης.
- Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ανάπτυξη προϊόντων, την τιμολόγηση, τη διανομή, τις πωλήσεις και τη διαφήμιση.
- Η διαχείριση των οικονομικών αναφέρεται στη διατήρηση των οικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης και στην απόκτηση πιστώσεων ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί μια επιχείρηση.
- Το ανθρώπινο δυναμικό ασχολείται με την πρόσληψη υπαλλήλων και την τοποθέτησή τους σε κατάλληλες θέσεις εργασίας.

Κάθε μία από αυτές τις βασικές λειτουργίες περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες. Το μάρκετινγκ, για παράδειγμα, περιλαμβάνει τη διαφήμιση, τις πωλήσεις και την έρευνα αγοράς. Η παραγωγή περιλαμβάνει τη μηχανική, την κατασκευή και τον ποιοτικό έλεγχο. Η διαχείριση των οικονομικών περιλαμβάνει τη λογιστική και την

πίστωση. Το κύριο πλεονέκτημα της οργάνωσης μιας επιχείρησης με βάση τις λειτουργίες της είναι ότι επιτρέπει τη λειτουργική εξειδίκευση. Μια ομάδα επαγγελματιών μπορεί να αφιερώσει όλο τον χρόνο στη λογιστική. Ένας άλλος μπορεί να γίνει ειδικός στη διαφήμιση ή τη μηχανική. Η οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση τις λειτουργίες της μπορεί επίσης να εξοικονομήσει χρήματα για την εταιρεία, επιτρέποντάς της να χρησιμοποιήσει τον εξοπλισμό και τους πόρους της με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Η οργάνωση μιας επιχείρησης ανά λειτουργία μπορεί να έχει μερικές αρνητικές συνέπειες. Μπορούν να αναπτυχθούν συγκρούσεις μεταξύ τμημάτων με διαφορετικούς στόχους. Το τμήμα παραγωγής, για παράδειγμα, μπορεί να ανησυχεί περισσότερο για την ποιότητα του προϊόντος από το τμήμα μάρκετινγκ. Η οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση τις λειτουργίες της μπορεί επίσης να βλάψει μια εταιρεία δημιουργώντας διευθυντές των οποίων το πεδίο εφαρμογής είναι σχετικά στενό. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής μάρκετινγκ μπορεί να γνωρίζει πολλά για το μάρκετινγκ, αλλά αυτός ή αυτή μπορεί να είναι εντελώς άσχετος με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης. Σε περιπτώσεις όπου τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να έχουν ένα πολύ ευρύτερο πεδίο, μια διαφορετική οργανωτική δομή μπορεί να είναι πιο κατάλληλη.

Οργάνωση τμημάτων ανά προϊόν

Ένας δεύτερος τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία μπορεί να οργανώσει τις λειτουργίες της είναι ανά προϊόν. Στο πλαίσιο αυτού του είδους οργανωτικής δομής, ένας μόνο διευθυντής επιβλέπει όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την παραγωγή και την εμπορία ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Αυτός ο τύπος οργανωτικής δομής επιτρέπει στους υπαλλήλους να οργανώνονται με βάση το προϊόν και όχι με τη συγκεκριμένη λειτουργία της επιχείρησης στην οποία συμμετέχει. Συχνά βοηθά στην ανάπτυξη μιας αίσθησης κοινού σκοπού.

Η διάρθρωση ενός τμήματος ανά προϊόν βοηθά επίσης μια εταιρεία να προσδιορίσει ποια προϊόντα είναι κερδοφόρα. Η General Motors (GM), για παράδειγμα, μπορεί εύκολα να προσδιορίσει ποια από τα τμήματα της κερδίζει τα περισσότερα χρήματα επειδή η εταιρεία είναι οργανωμένη σε ανεξάρτητες μονάδες. Κάθε μονάδα παράγει ένα διαφορετικό προϊόν. Αν η GM είχε υιοθετήσει μια δομή βασισμένη στα

λειτουργικά τμήματα, θα ήταν δύσκολο να μάθουμε αν η Chevrolets κέρδισε περισσότερα κέρδη από τα Cadillacs.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της οργάνωσης των τμημάτων με βάση τα προϊόντα είναι ότι παρέχει ευκαιρίες κατάρτισης του προσωπικού, επιτρέποντάς τους να βιώσουν ένα ευρύ φάσμα λειτουργικών δραστηριοτήτων. Ο επικεφαλής του τμήματος Pontiac της GM, για παράδειγμα, καταλαβαίνει όλες τις πτυχές του τμήματος, όχι μόνο εκείνες που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη λειτουργία. Αυτός ή αυτή είναι σε καλύτερη θέση να γίνει ο διευθύνων σύμβουλος της GM συγκριτικά με έναν διευθυντή ο οποίος είχε περάσει ολόκληρη την καριέρα του σε ένα ενιαίο λειτουργικό τμήμα.

Ωστόσο, η οργάνωση μιας εταιρείας με βάση τα προϊόντα μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Τα τμήματα μπορούν να γίνουν υπερβολικά ανταγωνιστικά, εις βάρος της εταιρείας στο σύνολό της. Η οργάνωση της εταιρείας ανά προϊόν σημαίνει επίσης ότι οι δραστηριότητες αλληλεπικαλύπτονται μεταξύ των τμημάτων. Η GM, για παράδειγμα, έχει ένα τμήμα μάρκετινγκ για κάθε τμήμα, και όχι ένα ενιαίο τμήμα μάρκετινγκ για την εταιρεία ως σύνολο.

Οργάνωση τμημάτων με άλλους τρόπους

Οι εταιρείες μπορούν να οργανώσουν τα τμήματά τους και με άλλους τρόπους. Ορισμένες εταιρείες, για παράδειγμα, οργανώνουν τις δραστηριότητές τους ανά γεωγραφική περιοχή. Ένας ανώτερος διευθυντής μπορεί να είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες μιας εταιρείας εντός της Βόρειας Αμερικής. Ένας άλλος μπορεί να είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες στην Ασία.

Οι εταιρείες μπορούν επίσης να οργανώσουν τις λειτουργίες τους ανά τύπο πελάτη. Μια μεγάλη εταιρεία υπολογιστών, για παράδειγμα, μπορεί να έχει ένα τμήμα υπεύθυνο για τις πωλήσεις προς τις κυβερνήσεις, ένα άλλο για τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και ένα άλλο για τις μη κερδοσκοπικές οργανώσεις.

Ο ρόλος της ηγεσίας για την εταιρεία

Οι οργανωτικές δομές συχνά διορίζουν άτομα ή ομάδες σε ηγετικές θέσεις για την εταιρεία. Τρία παραδείγματα τέτοιων ηγετικών ρόλων είναι οι επιτροπές, τα διευθυντικά στελέχη και τα διοικητικά συμβούλια.

- **Επιτροπές**

Μια επιτροπή είναι μια οργανωμένη ομάδα ατόμων που έχει οριστεί να εξετάζει ή να αποφασίζει για ορισμένα θέματα. Οι επιτροπές μπορούν να είναι μόνιμες ή

προσωρινές. Μπορεί να συσταθεί μια επιτροπή σε μια εταιρεία για να εργαστεί σε νέο προϋπολογισμό ή να σχεδιάσει τη μετεγκατάσταση ενός οργανισμού.

Οι διευθυντές μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα μιας επιτροπής. Προκειμένου να παραχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα, υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούνται κατά την επιλογή και τη διαχείριση μιας επιτροπής. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές είναι

- Σαφής καθορισμός της λειτουργίας της επιτροπής
- Ορισμός των ορίων εξουσίας της επιτροπής
- Καθορισμός σαφών στόχων για επίτευξη

• **Διευθύνων Σύμβουλος**

Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εγκρίνουν όλες τις σημαντικές αποφάσεις μιας εταιρείας. Αυτές περιλαμβάνουν αποφάσεις για την παραγωγή νέων προϊόντων, την επέκταση σε διεθνές επίπεδο ή την κατασκευή νέων εργοστασίων. Αυτά τα διευθυντικά στελέχη διευθύνονται από έναν ανώτατο εκτελεστικό διευθυντή, το σημαντικότερο στέλεχος μιας εταιρείας.

Ο διευθύνων σύμβουλος ή είναι το ανώτατο στέλεχος μιας εταιρείας. Σε συνεργασία με άλλα ανώτερα στελέχη, ο Διευθύνων Σύμβουλος:

- καθορίζει τους στόχους της εταιρείας
- λαμβάνει αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας
- καθορίζει ποιος αναλαμβάνει τις ανώτερες διοικητικές θέσεις
- αναπτύσσει τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές της εταιρείας
- παρακολουθεί την ετήσια συνεδρίαση των μετόχων της εταιρείας και απαντά σε ερωτήσεις σχετικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας
- αναλαμβάνει την επιχείρηση σε μια κρίση
- συνεργάζεται με το διοικητικό συμβούλιο

• **Διοικητικό συμβούλιο**

Στις εταιρείες που ανήκουν σε μετόχους, ένα διοικητικό συμβούλιο εγκρίνει όλες τις σημαντικές διαχειριστικές αποφάσεις. Ένα διοικητικό συμβούλιο είναι ο νόμιμος εκπρόσωπος των μετόχων μιας εταιρείας. Στον ρόλο αυτό, ένα διοικητικό συμβούλιο εξυπηρετεί διάφορες σημαντικές λειτουργίες. Με επικεφαλής τον πρόεδρο, το διοικητικό συμβούλιο εγκρίνει τις πιο σημαντικές αποφάσεις του διευθύνοντος

συμβούλου της εταιρείας. Εξετάζει όλες τις σημαντικές αποφάσεις για να διασφαλίσει ότι είναι προς το συμφέρον των μετόχων της εταιρείας.

Η παρουσία ενός διοικητικού συμβουλίου καθιστά πιο δύσκολο για τους διαχειριστές των εταιρειών να ενεργούν με τρόπους που τους ωφελούν προσωπικά σε βάρος των ιδιοκτητών της εταιρείας.

Αν, για παράδειγμα, η διοίκηση πρότεινε να αυξηθούν οι μισθοί των στελεχών κατά 300%, το διοικητικό συμβούλιο πιθανώς θα ασκούσε βέτο σε μια τέτοια κίνηση. Θα εγκρίνει την αύξηση εάν πιστεύει ότι μια τέτοια κίνηση είναι κατά κάποιο τρόπο προς το συμφέρον των μετόχων.

Σε μια μικρή επιχείρηση, το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να αποτελείται εξ ολοκλήρου από μέλη της οικογένειας. Σε μια μεγαλύτερη εταιρεία, το διοικητικό συμβούλιο περιλαμβάνει συνήθως άτομα από την εταιρεία και άτομα εκτός της εταιρείας.

Οι ανώτεροι διευθυντές εταιρειών που υπηρετούν στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας είναι γνωστοί ως εσωτερικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Οι διευθυντές που δεν εργάζονται για την εταιρεία είναι γνωστά ως εξωτερικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

Τα εξωτερικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου περιλαμβάνουν συχνά ανώτερα στελέχη άλλων επιχειρήσεων, επικεφαλής πολιτιστικών ή εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και πρώην δημόσιους υπαλλήλους. Στην PepsiCo, για παράδειγμα, το διοικητικό συμβούλιο περιλαμβάνει τους πρώην διευθύνοντες συμβούλους της IBM και της AT & T, καθώς και τον διευθύνοντα σύμβουλο ενός δημόσιου τηλεοπτικού σταθμού και τον πρώην πρόεδρο ενός μεγάλου πανεπιστημίου. Τέτοιοι εξωτερικοί παράγοντες συχνά φέρνουν μια νέα προοπτική στην ανάλυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης. Τα διοικητικά συμβούλια συνέρχονται συνήθως τέσσερις έως έξι φορές το χρόνο. Επικεντρώνονται στις σημαντικές στρατηγικού χαρακτήρα αποφάσεις μιας εταιρείας, αφήνοντας τις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας στους διαχειριστές της εταιρείας.

2. Επιχειρηματικότητα

2.1 Εισαγωγή

Επιχειρηματίας είναι ένα πρόσωπο που προσπαθεί να κάνει κάτι καινούργιο, οπτικοποιεί μια επιχειρηματική ευκαιρία, οργανώνει τους απαραίτητους πόρους για τη δημιουργία της επιχείρησης και φέρει τον κίνδυνο που συνεπάγεται. Έτσι, ένας επιχειρηματίας μπορεί να χαρακτηριστεί ως πρωτοπόρος, διοργανωτής και φορέας κινδύνου. Ως καινοτόμος, ο επιχειρηματίας εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά, εντοπίζει νέες αγορές για τα υπάρχοντα προϊόντα, εισάγει νέες τεχνολογίες παραγωγής, ξεκινά μια νέα στρατηγική μάρκετινγκ και ούτω καθεξής. Αυτός φέρει τον κίνδυνο και τις αβεβαιότητες που συνδέονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Διοργανώνει όλους τους συντελεστές παραγωγής όπως τη γη, την εργασία και το κεφάλαιο και δημιουργεί την επιχείρηση για να επωφεληθεί από την ευκαιρία. Έτσι, ένας επιχειρηματίας αναφέρεται σε ένα πρόσωπο που απεικονίζει μια επιχειρηματική ευκαιρία, λαμβάνει μέτρα για την προώθηση μιας νέας επιχείρησης, συγκεντρώνει πόρους με τη μορφή ανθρώπων, υλικών και χρημάτων για να επιτύχει το επιχειρησιακό εγχείρημα με επιτυχία και φέρει τον κίνδυνο και τις αβεβαιότητες που εμπλέκονται.

Η λέξη «επιχειρηματίας» προέρχεται από τη γαλλική λέξη «entreprendre» που σημαίνει «να αναλάβει». Στις αρχές του 16ου αιώνα, οι Γάλλοι που διεξήγαγαν στρατιωτικές εκστρατείες χαρακτηρίστηκαν ως «επιχειρηματίες». Περί τον 17ο αιώνα ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για αρχιτέκτονες και εργολάβους για δημόσια έργα. Αργότερα εφαρμόστηκε στη λειτουργία της πρόσληψης εργατικού δυναμικού και της αγοράς υλικών και στην πώληση των προϊόντων που προέκυψαν σε συμβατικές τιμές. Στον 18ο αιώνα, ο όρος «επιχειρηματίας» εφαρμόστηκε αρχικά στις επιχειρήσεις από τον γαλλικό οικονομολόγο Cartillon ο οποίος τον χαρακτήρισε ως έμπορο που αγοράζει τα μέσα παραγωγής για να τα συνδυάσει σε εμπορεύσιμα προϊόντα. Ένας άλλος Γάλλος ο J. B. Say, επέκτεινε την ιδέα του Cartillon και εννοούσε τον επιχειρηματία ως διοργανωτή μιας επιχείρησης.

Στην περίπτωση μιας αναπτυσσόμενης οικονομίας αναφέρεται σε κάποιον που ξεκινά μια νέα επιχείρηση, αναλαμβάνει τον κίνδυνο, φέρει την αβεβαιότητα και εκτελεί τις διευθυντικές λειτουργίες λήψης αποφάσεων και συντονισμού. Σε πολλές χώρες, ο επιχειρηματίας συνδέεται με ένα άτομο που ξεκινά τις δικές του νέες και μικρές επιχειρήσεις.

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» αναφέρεται στις λειτουργίες που εκτελεί ένας επιχειρηματίας. Είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορες ενέργειες που πρέπει να αναλάβει ο επιχειρηματίας για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτό που κάνει ένας επιχειρηματίας θεωρείται επιχειρηματικότητα. Έτσι, η επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως συνάρτηση:

- (i) του προσδιορισμού και της αξιοποίησης των ευκαιριών που υπάρχουν στην αγορά
- (ii) μετατροπής των ιδεών σε δράση.
- (iii) ανάληψης δραστηριοτήτων προώθησης της επιχείρησης
- (iv) της προσπάθειας για την αριστεία στον τομέα εργασίας του / της, και
- v) του κινδύνου και της αβεβαιότητας που εμπλέκονται

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να περιγραφεί ως μια δημιουργική και καινοτόμος απάντηση στο περιβάλλον και στη διαδικασία γέννησης μιας νέας επιχείρησης. Η επιχειρηματικότητα είναι η προσπάθεια δημιουργίας αξίας μέσω της αναγνώρισης των επιχειρηματικών ευκαιριών, της διαχείρισης της ανάληψης κινδύνου και μέσω των επικοινωνιακών και διαχειριστικών δεξιοτήτων του επιχειρηματία να κινητοποιήσει τους ανθρώπινους, οικονομικούς και υλικούς πόρους που απαιτούνται για να φέρει σε πέρας ένα έργο.

2.2 Σημασία της Επιχειρηματικότητας

Έχει ειπωθεί ότι η επιχειρηματικότητα είναι απαραίτητη για την οικονομική ανάπτυξη. Στις καπιταλιστικές οικονομίες, οι επιχειρηματίες διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή τους. Στις σοσιαλιστικές οικονομίες, το κράτος έπαιξε το ρόλο του επιχειρηματία. Αλλά σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία που ακολουθεί την πορεία της μικτής οικονομίας, τόσο η κυβέρνηση όσο και οι ιδιώτες επιχειρηματίες διαδραματίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο. Οι άνθρωποι έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν οι επιχειρηματίες για την επίτευξη του στόχου της οικονομικής ανάπτυξης. Θεωρούνται ως κύριοι μεταφορείς

καινοτομιών και λειτουργούν ως βασικοί παράγοντες στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Έτσι, η επιχειρηματικότητα:

(α) συμβάλλει στον σχηματισμό κεφαλαίων συνδυάζοντας τις αποταμιεύσεις και τις επενδύσεις των ανθρώπων ·

(β) παρέχει ευκαιρίες απασχόλησης μεγάλης κλίμακας και αυξάνει την αγοραστική δύναμη των ανθρώπων ·

(γ) προωθεί την ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη σε μια χώρα ·

(δ) βοηθά στην μείωση της συγκέντρωσης της οικονομικής δύναμης που αφορά την κατοχή του παράγοντα παραγωγής σε λίγα χέρια.

2.3 Χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν κάποιες σημαντικές ιδιότητες τις οποίες συναντάμε σε όλους τους επιτυχημένους επιχειρηματίες, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν ως εξής.

(α) Πρωτοβουλία: Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει καινοτόμες ικανότητες, να επιλέγει τη σωστή ευκαιρία και να κινεί τη δράση. Αν δεν ξεκινήσει δράση την κατάλληλη στιγμή, μπορεί να χαθεί η ευκαιρία. Ως εκ τούτου, η ικανότητα ενός επιχειρηματία να αναλάβει πρωτοβουλία είναι το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό.

(β) Γνώση: Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει ευρεία γνώση του οικονομικού και μη οικονομικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, όπως η αγορά, η συμπεριφορά των καταναλωτών, η τεχνολογία κλπ. Ελλείψει επαρκούς γνώσης, οι αποφάσεις που λαμβάνει μπορεί να είναι φτωχές και δεν θα συμβάλει μακροπρόθεσμα στην κερδοφορία της επιχείρησής του.

(γ) Προθυμία ανάληψης κινδύνου: Η είσοδος σε οποιαδήποτε επιχείρηση είναι γεμάτη από κινδύνους και αβεβαιότητες. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά διάφοροι κίνδυνοι και αβεβαιότητες, ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει την προθυμία και την απαραίτητη προνοητικότητα για να αναλάβει τους κινδύνους. Η ποσότητα και η ποιότητα της ανάληψης κινδύνου θα καθορίζουν την ποιότητα των επιχειρηματικών αποφάσεων.

δ) Ανοιχτό μυαλό και αισιόδοξη προοπτική: Ένας επιχειρηματίας πρέπει να έχει ανοιχτό μυαλό. Πρέπει να διαθέτει μια δυναμική και αισιόδοξη προοπτική ώστε να

προβλέψει τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά χωρίς καθυστέρηση.

(ε) Προσαρμοστικότητα: Ο επιχειρηματίας πρέπει να κατανοήσει τις πραγματικές πτυχές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Πρέπει να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο σύστημα στο οποίο βρίσκεται η επιχείρησή του. Οποιαδήποτε αντίσταση στην αλλαγή και καθυστέρηση στην ανταπόκριση σε αυτή, θα έχει ως αποτέλεσμα να χάσει την ευκαιρία να επωφεληθεί από αυτήν.

(στ) Αυτοπεποίθηση: Για την επίτευξη επιτυχίας στη ζωή, πρέπει να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Ένας άνθρωπος που στερείται εμπιστοσύνης δεν μπορεί να κάνει κανένα έργο ούτε να εμπνεύσει άλλους να εργαστούν. Η αυτοπεποίθηση αντικατοπτρίζεται στο θάρρος, τον ενθουσιασμό και την ικανότητα να οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία.

(ζ) Ικανότητες ηγεσίας: Ο επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει τις ικανότητες ενός καλού ηγέτη. Θα πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά της αυτοπειθαρχίας, της παρουσίας του νου, της αίσθησης της δικαιοσύνης, της τιμής και της αξιοπρέπειας και, πάνω απ' όλα, ενός υψηλού ηθικού χαρακτήρα.

(η) Προσανατολισμός προς τη σκληρή δουλειά: Δεν υπάρχει υποκατάστατο της σκληρής δουλειάς στη ζωή. Κατά την λειτουργία μιας επιχείρησης, ένα πρόβλημα ή οτιδήποτε άλλο μπορεί να συμβεί. Οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι προσεκτικοί σχετικά με όποιο εμπόδιο τους παρουσιαστεί και να βρουν λύσεις όσο το δυνατόν νωρίτερα. Αυτό απαιτεί σκληρή δουλειά από την πλευρά του επιχειρηματία. Πρέπει να καταβάλει πρόσθετες προσπάθειες για να εξασφαλίσει την επιτυχία της επιχείρησής του.

2.4 Δραστηριότητες του επιχειρηματία

Οι δραστηριότητες ενός επιχειρηματία μπορούν να συνοψιστούν ως εξής.

(α) Σύλληψη μιας ιδέας: Ένας επιχειρηματίας είναι το πρόσωπο με δημιουργικό μυαλό που μπορεί να εντοπίσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και να λάβει μέτρα για τη μετατροπή των ιδεών σε επιτυχημένες επιχειρηματικές δραστηριότητες και να τους δώσει ένα συγκεκριμένο σχήμα.

β) Προώθηση: Θεωρείται ότι γενικά ένας επιχειρηματίας αναλαμβάνει τον κίνδυνο να ιδρύσει μια μικρή επιχείρηση ως μοναδικός δικαιούχος. Όμως, πλέον πολλοί επιχειρηματίες έχουν αναλάβει το ρόλο των προωθητών των μεγάλων εταιρειών. Στην πραγματικότητα, η προώθηση μπορεί να αναληφθεί για την προώθηση μιας νέας

επιχείρησης, για την μικρή ή μεγάλη επέκτασης μιας υπάρχουσας επιχείρησης ή για να συνδυαστούν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις. Ως προωθητής, ο επιχειρηματίας πρέπει να διεξάγει μελέτες σκοπιμότητας, να αποφασίζει για τη μορφή οργάνωσης, να συγκεντρώνει τα απαιτούμενα κεφάλαια και ανθρώπους και να δίνει συγκεκριμένη μορφή στην επιχειρηματική πρόταση.

γ) Καινοτομία: Ένας επιχειρηματίας θεωρείται επίσης καινοτόμος που προσπαθεί να αναπτύξει μια νέα τεχνολογία, προϊόντα και αγορές. Ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί τις δημιουργικές ικανότητές του για να κάνει νέα πράγματα και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες στην αγορά.

(δ) Φορέας κινδύνων και αβεβαιότητας: Όπως έχει προαναφερθεί η έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας συνεπάγεται μεγάλο κίνδυνο και αβεβαιότητα. Αρχικά, ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει κινδύνους και είναι έτοιμος για τις απώλειες που μπορεί να προκύψουν λόγω απρόβλεπτων καταστάσεων στο μέλλον. Στην πραγματικότητα, είναι πρόθυμος να αναλάβει κινδύνους που τον βοηθούν να αναλάβει πρωτοβουλίες για να κάνει νέα πράγματα ή να δοκιμάσει νέες μεθόδους παραγωγής.

ε) Διακανονισμός του απαραίτητου κεφαλαίου: Η διευθέτηση των κεφαλαίων είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για έναν νέο επιχειρηματία. Είναι αυτός που πρέπει να παράσχει το αρχικό κεφάλαιο (γνωστό και ως «επιχειρηματικό κεφάλαιο» ή «κεφάλαιο εκκίνησης») για την έναρξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στη συνέχεια να προβεί στις απαραίτητες ρυθμίσεις για τη συγκέντρωση των πρόσθετων κεφαλαίων που απαιτούνται για τη συνέχιση και επέκταση της επιχείρησης.

στ) Στελέχωση: Ο επιχειρηματίας πρέπει να σχεδιάσει την οργανωτική δομή και να προσλάβει κατάλληλα άτομα για διάφορες θέσεις. Εκπονεί επίσης εκτίμηση για τους απαιτούμενους και ανειδίκευτους εργαζόμενους και προβαίνει σε ρυθμίσεις για την πρόσληψή τους.

2.5 Προβλήματα των επιχειρηματιών

Μια επιχείρηση δημιουργείται λόγω των προσπαθειών των επιχειρηματιών. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά προβλήματα και εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες, ενώ διαμορφώνουν την καινοτόμα ιδέα τους. Αυτά είναι τα εξής:

(α) Επιλογή της επιχείρησης: Ο επιχειρηματίας μπορεί να έχει μια πολύ καλή επιχειρηματική ιδέα. Ωστόσο, η επιτυχής εφαρμογή της ιδέας στην επιχειρηματική δραστηριότητα συνεπάγεται μια επίπονη δραστηριότητα. Πρώτα απ' όλα, πρέπει να μελετήσει την αγορά για να μάθει εάν η ιδέα των προϊόντων ή των υπηρεσιών θα μπορούσε να γίνει αποδεκτή από την αγορά. Για το σκοπό αυτό, ο επιχειρηματίας πρέπει να προσδιορίσει τις απαιτήσεις της αγοράς των προϊόντων / υπηρεσιών και να πραγματοποιήσει μελέτες για να διαπιστώσει το προβλεπόμενο κόστος της παραγωγής του προϊόντος ή των υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό, ο επιχειρηματίας θα μπορεί να γνωρίζει αν η επιχείρηση είναι κερδοφόρα ή όχι. Αυτή η μελέτη είναι γνωστή ως «μελέτη σκοπιμότητας» και παρουσιάζεται με τη μορφή έκθεσης γνωστής ως «Έκθεση σκοπιμότητας» ή «Έκθεση έργου». Επίσης, ένας επιχειρηματίας μπορεί να συλλάβει πολλές ιδέες και να εντοπίσει πολλές νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Λόγω περιορισμένων πόρων, όμως, μπορεί να θέλει να υλοποιήσει το πιο κερδοφόρο. Οι μελέτες σκοπιμότητας τον βοηθούν να εντοπίσει πιο είναι το πιο κερδοφόρο για να εναποθέσει τους πόρους που έχει στη διάθεσή του.

β) Επιλογή της μορφής της επιχείρησης: Υπάρχουν διάφορες επιλογές για τον επιχειρηματία όσον αφορά την επιλογή της μορφής. Μπορεί να εισέλθει σε ατομική επιχείρηση, εταιρική σχέση ή σε ανώνυμη εταιρεία. Η επιλογή είναι μάλλον δύσκολη υπόθεση. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις όπου κανείς δεν έχει άλλη επιλογή. Για παράδειγμα, στην περίπτωση εταιρειών στον τομέα της τραπεζικής και της ασφάλισης, αυτές μπορούν να ιδρυθούν μόνο ως εταιρείες κοινών μετοχών. Επίσης, το μέγεθος της επιχείρησης θα καθορίσει την οργανωτική μορφή. Προφανώς, η εταιρική μορφή είναι κατάλληλη σε περίπτωση επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας, ενώ η ατομική επιχείρηση θεωρείται πιο κατάλληλη για επιχειρήσεις μικρής και μεσαίας κλίμακας.

(γ) Χρηματοδότηση: Το πρόβλημα της χρηματοδότησης πάντα δυσκολεύει τον επιχειρηματία. Όπως είναι προφανές, χωρίς κεφάλαια δεν μπορεί να ξεκινήσει καμία επιχειρηματική δραστηριότητα. Απαιτείται κεφάλαιο για τον επιχειρηματία προκειμένου να αποκτήσει πάγια περιουσιακά στοιχεία όπως γη και κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμό κλπ. Επιπλέον, απαιτείται χρηματοδότηση για την κάλυψη των καθημερινών εξόδων της επιχείρησης. Αφού εκτίμησε το ποσό του απαιτούμενου κεφαλαίου, ο επιχειρηματίας μπορεί να χρειαστεί χρηματοδότηση από διάφορες πηγές. Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρέχουν «αρχικό κεφάλαιο» ή «ταμείο κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου» για τη χρηματοδότηση καλών

επιχειρηματικών ιδεών. Έτσι, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να προσεγγίσει αυτά τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τους τραπεζίτες για το σκοπό αυτό, να παράσχει μεμονωμένα κεφάλαια μόνος του και να σχεδιάσει μια δημόσια αύξηση κεφαλαίου την κατάλληλη στιγμή.

(δ) Θέση: Το πρόβλημα του εντοπισμού της θέσης της επιχειρηματικής μονάδας είναι ένα άλλο θέμα που πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά από τον επιχειρηματία. Η θέση μιας επιχειρηματικής μονάδας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, η διευκόλυνση των μεταφορών, η ισχύς σε ενέργεια, η εγγύτητα στην αγορά κ.λπ. Η κυβέρνηση παρέχει επίσης πολλά κίνητρα υπό μορφή φορολογικών ελαφρύνσεων, έκπτωσης σε λογαριασμούς ηλεκτρικής ενέργειας και νερού κ.λπ. Αν η μονάδα βρίσκεται σε μια περιφερειακή ή υπο-ανάπτυξη περιοχή. Έτσι, οι επιχειρηματίες πρέπει να εξετάσουν όλους αυτούς τους παράγοντες πριν χωροθετήσουν την επιχειρηματική μονάδα.

ε) Μέγεθος της μονάδας: Το μέγεθος της επιχείρησης επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι οι τεχνικοί, οι οικονομικοί και οι παράγοντες της αγοράς. Όταν οι επιχειρηματίες αισθάνονται ότι μπορούν να εμπορευθούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους αντλώντας επαρκές κεφάλαιο, μπορούν να ξεκινήσουν τις δραστηριότητές τους σε μεγάλη κλίμακα. Γενικά, οι επιχειρηματίες μπορούν να αρχίσουν τις δραστηριότητές τους σε μικρή κλίμακα και να επεκταθούν σταδιακά. Είναι προφανές πως εάν ένας επιχειρηματίας ξεκινήσει τις δραστηριότητές του σε μικρή κλίμακα, είναι ευκολότερο για τον ίδιο να προσαρμοστεί στις αλλαγές χωρίς μεγάλο κίνδυνο, καθώς οι τεράστιες επενδύσεις δεν θα μπλοκαριστούν σε μόνιμα περιουσιακά στοιχεία. Ωστόσο, στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, πολλοί επιχειρηματίες ξεκινούν τις επιχειρήσεις τους σε μεγάλη κλίμακα και είναι έτοιμοι να αναλάβουν μεγάλους κινδύνους. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις νέων επιχειρηματιών οι οποίοι έχουν ξεκινήσει μια επιχειρηματική ιδέα σε μεγάλη κλίμακα αφού εγκατέλειψαν την προσοδοφόρα δουλειά τους.

στ) Μηχανές και εξοπλισμός: Η επιλογή των μηχανημάτων, των εξοπλισμών και των διαδικασιών είναι ένα λεπτό πρόβλημα πριν από την έναρξη μιας νέας επιχείρησης. Αυτό εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα των πόρων, το μέγεθος της παραγωγής και η φύση της παραγωγικής διαδικασίας. Η έμφαση πρέπει να δοθεί στην παραγωγικότητα. Η διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων επισκευής και συντήρησης, η διαθεσιμότητα ανταλλακτικών και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση

αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα επιλογής ενός συγκεκριμένου τύπου εξοπλισμού και μηχανημάτων.

Κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό: Εάν το μέγεθος της επιχείρησης είναι μεγάλο, ο επιχειρηματίας πρέπει να βρει κατάλληλα και ικανά άτομα για διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Πρέπει να προσδιορίσει τα κατάλληλα άτομα για κάθε τμήμα της επιχείρησης και να τους παρακινήσει να συμμετάσχουν από την ίδρυσή της. Δεν είναι τόσο εύκολο. Περιλαμβάνει πολλή υπομονή και πειθώ.

Έτσι, ο επιχειρηματίας πρέπει να βρει λύση σε πολλά προβλήματα και ζητήματα ξεκινώντας μια νέα επιχείρηση. Η επιτυχία διασφαλίζεται με τη σωστή επιλογή και την εύκολη προσαρμογή στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3. Ηλεκτρονικό εμπόριο και επιχειρηματικότητα

3.1 Εισαγωγή

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια ιδέα και διαδικασία που έχει αλλάξει θεμελιωδώς το ρεύμα της ανθρώπινης ζωής. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα από τα βασικά κριτήρια της επανάστασης της τεχνολογίας των πληροφοριών και της επικοινωνίας στον τομέα της οικονομίας. Αυτό ο τρόπος εμπορίου που έχει αποφέρει τεράστια οφέλη στον άνθρωπο εξαπλώθηκε πολύ γρήγορα. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο απελευθερώνει πολλούς από τους περιορισμούς της παραδοσιακής επιχείρησης. Για παράδειγμα, η μορφή και η εμφάνιση των παραδοσιακών επιχειρήσεων έχει αλλάξει ριζικά. Αυτές οι αλλαγές αποτελούν τη βάση για οποιαδήποτε απόφαση στην οικονομία. Η ύπαρξη εικονικών αγορών και καταστημάτων που δεν καταλαμβάνουν κανένα φυσικό χώρο επιτρέποντας την πρόσβαση και κυκλοφορία σε αυτές τις αγορές για μια στιγμή και οπουδήποτε στον κόσμο χωρίς να εγκαταλείψουν το σπίτι οι δυνητικοί αγοραστές είναι πλέον εφικτή. Ο πελάτης πλέον μπορεί να επιλέξει και να παραγγείλει προϊόντα που υπάρχουν σε εικονικά παράθυρα καταστημάτων σε απροσδιόριστα μέρη του κόσμου και επίσης διαφημίζονται σε εικονικά δίκτυα και η πληρωμή παρέχεται μέσω ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Όλες αυτές οι επιλογές είναι πλέον δυνατές λόγω των δυνατοτήτων που προσφέρονται από το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου κανείς μπορεί να αγοράζει και να πωλεί αγαθά και υπηρεσίες μέσω του Διαδικτύου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί τμήμα του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι μια οργανωτική δομή που περιλαμβάνει όχι μόνο εκείνες τις συναλλαγές που επικεντρώνονται στην αγορά και πώληση αγαθών και υπηρεσιών που παράγουν έσοδα, αλλά και εκείνες τις συναλλαγές που υποστηρίζουν την παραγωγή των εσόδων. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη δημιουργία ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες, την παροχή υποστήριξης πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών ή τη διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρηματικών εταίρων.

Με τη βοήθεια της ευελιξίας που προσφέρουν τα δίκτυα υπολογιστών και τη διαθεσιμότητα του Διαδικτύου, το ηλεκτρονικό εμπόριο αναπτύσσεται πάνω στο παραδοσιακό εμπόριο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δημιουργεί νέες ευκαιρίες για την πραγματοποίηση κερδοφόρων δραστηριοτήτων στο διαδίκτυο. Διευκολύνει τη

συνεργασία μεταξύ διαφόρων ομάδων όπως των επιχειρήσεων που μοιράζονται πληροφορίες για τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, των εταιρειών που συνεργάζονται για τον σχεδιασμό και την κατασκευή νέων προϊόντων ή/και υπηρεσιών ή σε μια πολυεθνική εταιρεία που θέλει να υλοποιήσει μια μεγάλη εκστρατεία μάρκετινγκ.

Η παρακάτω λίστα παρουσιάζει πιθανές επιχειρηματικές χρήσεις του Διαδικτύου. Αυτές οι υπηρεσίες και οι δυνατότητες αποτελούν βασικό κομμάτι ενός επιτυχημένου προγράμματος ηλεκτρονικού εμπορίου. Είναι είτε μέρη μιας αλυσίδας αξίας είτε περιλαμβάνονται ως υποστηρικτικές δραστηριότητες:

- Αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών
- Παροχή εξυπηρέτησης πελατών
- Επικοινωνία μέσα σε οργανισμούς
- Συνεργασία με άλλους
- Συγκέντρωση πληροφοριών (σε ανταγωνιστές κ.ο.κ.)
- Παροχή υποστήριξης του πωλητή
- Δημοσίευση και διανομή πληροφοριών
- Παροχή ενημέρωσης και επιδιορθώσεων λογισμικού

Τα αεροπορικά και ταξιδιωτικά εισιτήρια, οι τραπεζικές υπηρεσίες, τα βιβλία, τα είδη ένδυσης, τα είδη πληροφορικής, το λογισμικό και άλλα ηλεκτρονικά, τα λουλούδια και τα δώρα είναι μερικά δημοφιλή προϊόντα και υπηρεσίες που μπορούν να αγοραστούν online. Πολλές επιτυχημένες ηλεκτρονικές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει τα επιχειρηματικά τους μοντέλα γύρω από την πώληση αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει τη δυνατότητα να αποφέρει έσοδα και να μειώσει το κόστος για τις επιχειρήσεις. Το μάρκετινγκ, οι λιανέμποροι, οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρείες, οι κυβερνητικοί οργανισμοί, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οι εταιρείες ηλεκτρονικών εκδόσεων, οι εταιρείες παροχής ταξιδιωτικών υπηρεσιών είναι μερικοί από τους κύριους αποδέκτες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Για παράδειγμα, οι τράπεζες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές και την εξυπηρέτηση των πελατών τους.

3.2 Παραδοσιακό εμπόριο Vs ηλεκτρονικό εμπόριο

Στο ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να μην υπάρχει φυσικό κατάστημα και στις περισσότερες περιπτώσεις ο αγοραστής και ο πωλητής δεν βλέπουν ο ένας τον άλλον. Οι τεχνολογίες του Διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Παρόλο που οι στόχοι και οι επιδιώξεις τόσο του ηλεκτρονικού εμπορίου όσο και του παραδοσιακού εμπορίου είναι η πώληση των ίδιων προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο την αποκομιδή κερδών, το κάνουν με πολύ διαφορετικό τρόπο. Το παραδοσιακό εμπόριο προωθεί προϊόντα χρησιμοποιώντας περιοδικά, φυλλάδια. Από την άλλη πλευρά, το ηλεκτρονικό εμπόριο προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες χρησιμοποιώντας ιστότοπους και ηλεκτρονικούς καταλόγους. Το παραδοσιακό εμπόριο επικοινωνεί με τους πελάτες με τη χρήση τακτικής αλληλογραφίας, τηλέφωνο ενώ το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το παραδοσιακό εμπόριο ελέγχει τη διαθεσιμότητα του προϊόντος μέσω τηλεφώνου, φαξ και αλληλογραφίας. Ωστόσο, οι έλεγχοι του ηλεκτρονικού εμπορίου γίνονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ιστοσελίδων και εσωτερικών δικτύων. Το παραδοσιακό εμπόριο δημιουργεί παραγγελίες και τιμολόγια με έντυπα, ενώ το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ιστοσελίδων. Το παραδοσιακό εμπόριο λαμβάνει παραγγελίες και τιμολόγια μέσω τηλεφώνου και φαξ. Από την άλλη πλευρά, το ηλεκτρονικό εμπόριο υλοποιεί αυτές τις δραστηριότητες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ιστοσελίδων και Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI)..

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι σήμερα πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν με ένα συνδυασμό παραδοσιακού και ηλεκτρονικού εμπορίου. Σχεδόν όλες οι μεσαίες και οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κάποιο είδος ηλεκτρονικού εμπορίου.

3.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Αλυσίδα Αξίας

Οι τυπικές επιχειρηματικές οργανώσεις (ή τμήματα στο πλαίσιο μιας επιχειρηματικής οργάνωσης) σχεδιάζουν, παράγουν, εμπορεύονται, παραδίδουν και υποστηρίζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες προσθέτει κόστος και αξία στο προϊόν / υπηρεσία που τελικά διανέμεται στον πελάτη. Η αλυσίδα αξίας αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν μια επιχειρησιακή ανάγκη προσθέτοντας αξία (ή κόστος) σε κάθε φάση της διαδικασίας. Εκτός από αυτές τις πρωταρχικές δραστηριότητες που

οδηγούν σε ένα τελικό προϊόν / υπηρεσία, θα πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν οι δραστηριότητες υποστήριξης αυτής της διαδικασίας:

- Διαχείριση των υποδομών της εταιρείας
- Διαχείριση ανθρώπινων πόρων
- Η λήψη διαφόρων δεδομένων για την υλοποίηση κάθε κύριας δραστηριότητας
- Ανάπτυξη τεχνολογίας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης

Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία κατασκευής επίπλων, η εταιρεία αγοράζει ξύλο (πρώτες ύλες) από μια εταιρεία υλοτομίας και στη συνέχεια μετατρέπει το ξύλο σε καρέκλα (τελικό προϊόν). Στη συνέχεια οι καρέκλες αποστέλλονται στους εμπόρους λιανικής, στους διανομείς ή στους πελάτες. Η εταιρεία κατασκευάζει και εμπορεύεται καρέκλες. Αυτές είναι οι κύριες δραστηριότητες (αλυσίδα αξίας) που προσθέτουν αξία και οδηγούν σε ένα τελικό προϊόν / υπηρεσία για την εταιρεία. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία να παράγει προϊόντα απευθείας. Αυτό σημαίνει ότι, ο κατασκευαστής επίπλων θα πρέπει να εισέλθει στον κλάδο υλοτομίας άμεσα ή μέσω εταιρικής σχέσης με άλλους. Η αλυσίδα αξίας μπορεί να συνεχιστεί και μετά την παράδοση του εμπορεύματος στο κατάστημα επίπλων. Το κατάστημα, προσφέροντας και άλλα προϊόντα / υπηρεσίες και συνδυάζοντας αυτό το προϊόν με άλλα προϊόντα, μπορεί να δημιουργήσει επιπρόσθετη αξία στην καρέκλα.

Το Διαδίκτυο μπορεί να αυξήσει την ταχύτητα και την ακρίβεια των επικοινωνιών μεταξύ προμηθευτών, διανομέων και πελατών. Επιπλέον, το χαμηλό κόστος του Διαδικτύου επιτρέπει σε εταιρείες οποιουδήποτε μεγέθους να επωφεληθούν από την ολοκλήρωση της αλυσίδας αξίας. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βελτιώσει την αλυσίδα αξίας με τον προσδιορισμό νέων ευκαιριών για μείωση του κόστους. Για παράδειγμα, η χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την ενημέρωση των πελατών αντί για τη χρήση τακτικών μηνυμάτων βοηθά στη μείωση του κόστους. Η πώληση σε απομακρυσμένους πελάτες χρησιμοποιώντας τον ιστότοπο της εταιρείας μπορεί να επιτρέψει τη βελτίωση ή τη δημιουργία εσόδων από πωλήσεις, οι οποίες ενδέχεται να μην υλοποιούνταν διαφορετικά. Επίσης μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου δίνεται η δυνατότητα στην εμπορία ψηφιακών προϊόντων όπως τραγούδια ή λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών ή να διανέμεται λογισμικό μέσω του διαδικτύου. Προσφέροντας online υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών ή νέα κανάλια πωλήσεων βελτιώνονται περαιτέρω τα προϊόντα ή/και υπηρεσίες.

3.4 Επιχειρηματικά Μοντέλα

Ο τελικός στόχος του ηλεκτρονικού επιχειρείν είναι η δημιουργία εσόδων και η επίτευξη κέρδους, παρόμοια με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις. Είναι γεγονός ότι το Διαδίκτυο έχει βελτιώσει την παραγωγικότητα για όλους σχεδόν τους οργανισμούς που το χρησιμοποιούν. Παρ' όλα αυτά, ο στόχος είναι η παραγωγικότητα να μετατραπεί σε κερδοφορία. Για να επιτευχθεί η κερδοφορία ως τελικός στόχος, διαφορετικές ηλεκτρονικές επιχειρήσεις ή τοποθεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου τοποθετούνται σε διαφορετικά τμήματα της αλυσίδας αξίας. Για τη δημιουργία εσόδων, ένα ηλεκτρονικό κατάστημα είτε πωλεί προϊόντα / υπηρεσίες είτε επιταχύνει τη σύνδεση μεταξύ προμηθευτών και καταναλωτών. Πολλά επιχειρηματικά μοντέλα επιχειρούν να εξαλείψουν τον μεσάζοντα χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο για να παραδώσουν προϊόντα ή/και υπηρεσίες απευθείας στους πελάτες τους. Με αυτόν τον τρόπο ενδέχεται να είναι σε θέση να προσφέρουν φθηνότερα προϊόντα και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών στους πελάτες τους. Το τελικό αποτέλεσμα θα ήταν η διαφοροποίηση μεταξύ αυτών και των ανταγωνιστών τους, το αυξημένο μερίδιο αγοράς και η αυξημένη εμπιστοσύνη των πελατών. Τα προϊόντα που πωλούνται από τα ηλεκτρονικά καταστήματα μπορούν να είναι είτε παραδοσιακά προϊόντα, όπως βιβλία και ρούχα, είτε ψηφιακά προϊόντα, όπως τραγούδια, λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών ή ηλεκτρονικά βιβλία. Τα μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου είναι είτε μια επέκταση ή αναθεώρηση παραδοσιακών επιχειρηματικών μοντέλων, όπως το μοντέλο διαφήμισης, ή ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που είναι κατάλληλο για την υλοποίηση του μέσω του διαδικτύου, όπως για παράδειγμα είναι ο διαμεσολαβητής ενημέρωσης.

Σε ό,τι ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά τα κύρια επιχειρηματικά μοντέλα του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Εμπορικό μοντέλο (Merchant Model): Αυτό το μοντέλο μεταφέρει το παλιό μοντέλο λιανικής πώλησης στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο. Υπάρχουν διάφοροι τύποι εμπορικών μοντέλων. Ο πιο κοινός τύπος εμπορικού μοντέλου είναι παρόμοιος με ένα παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο που πωλεί αγαθά και υπηρεσίες μέσω του Διαδικτύου. Το Amazon.com είναι ένα

καλό παράδειγμα αυτού του τύπου. Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα παρόμοιο με το Amazon.com χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες και τις τεχνολογίες που προσφέρει το διαδίκτυο για την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών απευθείας στους καταναλωτές. Προσφέροντας καλή εξυπηρέτηση πελατών και λογικές τιμές, αυτές οι εταιρείες δημιουργούν ένα εμπορικό σήμα στο διαδίκτυο. Το εμπορικό μοντέλο χρησιμοποιείται επίσης από πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις για την πώληση αγαθών και υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου. Η Dell, η Cisco Systems και η Compaq είναι δημοφιλή παραδείγματα. Αυτές οι εταιρείες εξαλείφουν τον μεσάζοντα παράγοντας ένα μέρος της συνολικής πώλησης τους μέσω του διαδικτύου αποκτώντας πρόσβαση σε δύσκολους πελάτες.

Χρηματομεσιτικό μοντέλο (brokerage model): Το ηλεκτρονικό εμπόριο συγκεντρώνει τους πωλητές και τους αγοραστές στο διαδίκτυο και λαμβάνει προμήθεια για τις συναλλαγές χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο. Το καλύτερο παράδειγμα αυτού του τύπου είναι ένας ιστότοπος δημοπρασίας στο διαδίκτυο, όπως το eBay, το οποίο μπορεί να δημιουργήσει πρόσθετα έσοδα με την πώληση διαφημίσεων στους ιστότοπους τους.

Διαφημιστικό μοντέλο (advertising model): Το μοντέλο αυτό αποτελεί επέκταση των παραδοσιακών μέσων διαφήμισης, όπως η τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Οι μηχανές αναζήτησης και οι κατάλογοι όπως το Google και το Yahoo παρέχουν περιεχόμενο (παρόμοιο με το ραδιόφωνο και την τηλεόραση) και επιτρέπουν στους χρήστες να έχουν πρόσβαση σε αυτό το περιεχόμενο δωρεάν. Με τη δημιουργία σημαντικής επισκεψιμότητας, αυτά τα ηλεκτρονικά καταστήματα είναι σε θέση να χρεώνουν τους διαφημιζόμενους για την τοποθέτηση διαφημίσεων banner ή σημείων χρηματοδοτικής μίσθωσης στους ιστότοπούς τους.

Μικτό μοντέλο (Mixed model): Το μοντέλο αυτό παράγει έσοδα τόσο από διαφημίσεις όσο και από συνδρομές. Οι πάροχοι υπηρεσιών διαδικτύου (Internet Service Providers - ISP) όπως η AOL και το SuperOnline παράγουν έσοδα από τη διαφήμιση και τις συνδρομές των πελατών τους για την πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Πληροφοριακό μοντέλο (infomediary model): Τα ηλεκτρονικά καταστήματα που χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο συλλέγουν πληροφορίες για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις και στη συνέχεια πωλούν αυτές τις πληροφορίες στα ενδιαφερόμενα μέρη για σκοπούς μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, το bizrate.com συλλέγει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση άλλων ιστότοπων και πουλά αυτές τις πληροφορίες στους διαφημιζόμενους. Το Netzero.com παρέχει δωρεάν πρόσβαση στο διαδίκτυο και

συλλέγει πληροφορίες αναφορικά με τη συμπεριφορά των πελατών. Αυτές οι πληροφορίες πωλούνται αργότερα στους διαφημιζόμενους για άμεσο μάρκετινγκ. Το eMachines.com προσφέρει δωρεάν υπολογιστές στους πελάτες του για τον ίδιο σκοπό.

Συνδρομητικό μοντέλο (subscription model) : Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα μπορεί να πωλεί ψηφιακά προϊόντα στους πελάτες του, χρησιμοποιώντας αυτό το μοντέλο. Οι εκθέσεις της Wall Street Journal και της Consumer Reports είναι δύο παραδείγματα. Οι Sreet.com, AjansPress.com είναι ένα άλλο παράδειγμα αυτού του μοντέλου που πωλεί επιχειρηματικά νέα και αναλύσεις βασισμένες στη συνδρομή.

3.5 Κυριότεροι Τύποι Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Οι διάφοροι τύποι ηλεκτρονικού εμπορίου που χρησιμοποιούνται σήμερα ταξινομούνται με βάση τη φύση των συναλλαγών: Επιχείρηση προς πελάτη (B2C), επιχείρηση προς επιχείρηση (B2B) καταναλωτής προς καταναλωτή (C2C) και καταναλωτής προς επιχείρηση (C2B).

Επιχείρηση προς πελάτη (B2C)

Στο B2C ηλεκτρονικό εμπόριο, οι επιχειρήσεις πωλούν απευθείας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους πελάτες τους. Εκτός από τους “καθαρούς παίκτες” ηλεκτρονικού εμπορίου B2C, όπως το Amazon.com, άλλες παραδοσιακές επιχειρήσεις έχουν εισέλθει στην εικονική αγορά δημιουργώντας μεγάλες ιστοσελίδες και εικονικές εκθέσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το ηλεκτρονικό εμπόριο συμπληρώνει το παραδοσιακό εμπόριο προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες μέσω ηλεκτρονικών καναλιών. Το κατάστημα Wal-Mart είναι ένα παράδειγμα τέτοιων εταιρειών που δραστηριοποιούνται πολύ στο ηλεκτρονικό εμπόριο B2C. Μερικά από τα πλεονεκτήματα αυτών των ιστότοπων και εταιρειών ηλεκτρονικού εμπορίου περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα φυσικού χώρου (οι πελάτες μπορούν φυσικά να επισκέπτονται το κατάστημα), τη διαθεσιμότητα φυσικού χώρου για τις επιστροφές προϊόντων (οι πελάτες μπορούν να επιστρέψουν ένα προϊόν στο φυσικό κατάστημα).

Υπάρχουν πέντε σημαντικές δραστηριότητες που εμπλέκονται στη διεξαγωγή του B2C ηλεκτρονικού εμπορίου.

1. **Κοινή χρήση πληροφοριών:** Ένα B2C ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να χρησιμοποιήσει μερικές ή όλες τις ακόλουθες εφαρμογές και τεχνολογίες για την ανταλλαγή πληροφοριών με τους πελάτες: ηλεκτρονικές διαφημίσεις, ηλεκτρονική αλληλογραφία, ομάδες συζητήσεων (newsgroups/discussion groups), εταιρική ιστοσελίδα, ηλεκτρονικοί κατάλογοι, συστήματα ανταλλαγής μηνυμάτων (message board systems), ηλεκτρονικών διασκέψεων (multiparty conferencing).

2. **Τοποθέτηση παραγγελιών:** Ο πελάτης μπορεί να χρησιμοποιήσει το ηλεκτρονικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή έντυπα που είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα της εταιρείας για να παραγγείλει ένα προϊόν από μια τοποθεσία B2C. Μέσω ενός κλικ του ποντικιού αποστέλλονται οι βασικές πληροφορίες σχετικά με το ζητούμενο τεμάχιο στην τοποθεσία B2C.

3. **Τρόποι Πληρωμής:** Οι πιστωτικές κάρτες, οι ηλεκτρονικές επιταγές και τα ψηφιακά μετρητά είναι από τις δημοφιλείς εναλλακτικές επιλογές που έχει ο πελάτης για την πληρωμή των αγαθών ή των υπηρεσιών.

4. **Εκπλήρωση παραγγελιών:** Η διαδικασία αυτή αναφέρεται στη φυσική παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τον έμπορο στον πελάτη. Σε περίπτωση φυσικών προϊόντων (βιβλία, βίντεο, CD), η παραγγελία μπορεί να αποσταλεί στον πελάτη χρησιμοποιώντας υπηρεσίες ταχυδρομείου ή ταχυμεταφορών. Όπως αναμένεται για ταχύτερη παράδοση, ο πελάτης πρέπει να πληρώσει επιπλέον χρήματα. Στην περίπτωση ψηφιακών προϊόντων (λογισμικό, μουσική, ηλεκτρονικά έγγραφα), το ηλεκτρονικό επιχειρείν χρησιμοποιεί ψηφιακές μεθόδους τεκμηρίωσης για να εξασφαλίσει την ασφάλεια, την ακεραιότητα και την ιδιωτικότητα του προϊόντος. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει επαλήθευση διεύθυνσης παράδοσης και ψηφιακή αποθήκευση που αποθηκεύει ψηφιακά προϊόντα στον υπολογιστή μέχρι να παραδοθούν. Το ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να χειριστεί τις δικές του λειτουργίες πλήρωσης παραγγελιών ή να αναθέσει τη λειτουργία αυτή σε τρίτους με κάποιο κόστος.

5. **Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση:** Είναι πολύ φθηνότερο να διατηρεί μια επιχείρηση τους υφιστάμενους πελάτες της παρά να προσελκύει νέους. Για το λόγο

αυτό, οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν πρέπει να κάνουν ό, τι μπορούν, ώστε να παρέχουν έγκαιρη και ποιοτική εξυπηρέτηση και υποστήριξη στους πελάτες τους. Καθώς οι εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου δεν διαθέτουν παραδοσιακή φυσική παρουσία και χρειάζονται άλλους τρόπους για να διατηρήσουν τους υφιστάμενους πελάτες τους, η εξυπηρέτηση και η υποστήριξη είναι ακόμη πιο σημαντικές στο ηλεκτρονικό εμπόριο από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις.

Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων περιλαμβάνει ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων. Το Διαδίκτυο και η εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων σε άλλες εταιρείες για προμήθειες, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και άλλες υπηρεσίες έχει ενισχύσει τη δημοτικότητα του B2B ηλεκτρονικού εμπορίου και έκανε το B2B τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα στο περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα τελευταία χρόνια έχουν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά τα extranets (περισσότερα από ένα intranet) για τις επιχειρήσεις B2B. Το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B δημιουργεί δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρηματικών εταίρων. αυτό αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη μετατόπιση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων στον 21ο αιώνα.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν το μοντέλο B2B ηλεκτρονικού εμπορίου παρατηρούν εξοικονόμηση κόστους αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους, μειώνοντας τα λάθη και εξαλείφοντας πολλές χειρωνακτικές δραστηριότητες. Τα καταστήματα Wal-Mart αποτελούν παράδειγμα για το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B. Οι μεγαλύτεροι προμηθευτές της Wal-Mart (π.χ. Procter & Gamble, Johnson και Johnson και άλλοι) πωλούν ηλεκτρονικά στην Wal-Mart. Όλα τα έγγραφα διαχειρίζονται ηλεκτρονικά. Αυτοί οι προμηθευτές μπορούν να έχουν πρόσβαση ηλεκτρονικά στο απόθεμα κάθε καταστήματος και να ξαναγεμίζουν τα απαραίτητα προϊόντα εγκαίρως. Στο B2B περιβάλλον, η ηλεκτρονική διαχείριση των παραγγελιών, των τιμολογίων, των αποθεμάτων, της εφοδιαστικής αλυσίδας και των συμβάσεων των επιχειρήσεων οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένα σφάλματα και εξοικονόμηση κόστους. Το B2B ηλεκτρονικό εμπόριο μειώνει το χρόνο εκπλήρωσης παραγγελιών, το επίπεδο αποθεμάτων και τις τιμές και δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματικούς εταίρους να μοιράζονται σχετικές, ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας μεταξύ των επιχειρηματικών εταίρων.

Τα πλεονεκτήματα B2B ηλεκτρονικού εμπορίου συνοψίζονται ως εξής:

- Το ηλεκτρονικό εμπόριο B2B μειώνει το κόστος παραγωγής εξαλείφοντας πολλές εργασίες που απαιτούν εργασία.
- Πιο έγκαιρη πληροφόρηση επιτυγχάνεται με τη δημιουργία άμεσης σύνδεσης ηλεκτρονικά των εφοδιαστικών αλυσίδων των εταιρών.
- Η ακρίβεια αυξάνεται επειδή υπάρχουν λιγότερα χειροκίνητα βήματα.
- Ο χρόνος της εκπλήρωσης των παραγγελιών βελτιώνεται επειδή η ροή πληροφοριών και προϊόντων μεταξύ των επιχειρηματικών εταιρών γίνεται απλούστερη.
- Φυσικά αυτή η στενή επικοινωνία μεταξύ των επιχειρηματικών συνεργατών βελτιώνει τη συνολική επικοινωνία.
- Οι αυξημένες επικοινωνίες έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διαχείρισης αποθεμάτων και του ελέγχου.

Ηλεκτρονικό Εμπόριο μεταξύ καταναλωτών (C2C)

Χρησιμοποιώντας το C2C ηλεκτρονικό εμπόριο, οι καταναλωτές πωλούν απευθείας σε άλλους καταναλωτές χρησιμοποιώντας το Διαδίκτυο. Τα άτομα πωλούν υπηρεσίες και προϊόντα στο διαδίκτυο ή μέσω δικτυακών τόπων δημοπρασιών, όπως το eBay.com, μέσω αγγελίας ή διαφήμισης.

Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ πελάτη και επιχείρησης (C2B)

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ πελάτη και επιχειρήσεων (C2B) περιλαμβάνει άτομα που πωλούν σε επιχειρήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει μια υπηρεσία ή/και προϊόν που ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να πουλήσει σε μια επιχείρηση. Οι καταναλωτές προσφέρουν συγκεκριμένα προϊόντα ή/και υπηρεσίες σε συγκεκριμένες τιμές. Εταιρείες όπως το pazaryerim.com και το mobshop.com είναι παραδείγματα C2B.

Κινητό Ηλεκτρονικό Εμπόριο (Mobile Commerce)

Ο όρος Mobile Commerce επινοήθηκε το 1997 με στόχο την αγορά και πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω ασύρματων φορητών συσκευών, όπως κινητά

τηλέφωνα, φορητοί υπολογιστές και προσωπικοί ψηφιακοί βοηθοί. Αυτές οι ασύρματες συσκευές αλληλεπιδρούν με δίκτυα υπολογιστών που έχουν τη δυνατότητα να διεξάγουν διαδικτυακά αγορές εμπορευμάτων. Το κινητό εμπόριο επιτρέπει στους χρήστες να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και να αγοράζουν χωρίς να χρειάζεται να βρουν μέρος για να συνδεθούν. Οι συναλλαγές του Mobile Commerce συνεχίζουν να βελτιώνονται και περιλαμβάνουν την αγορά και πώληση ενός ευρέος φάσματος προϊόντων και υπηρεσιών, online banking, την παροχή πληροφοριών και ούτω καθεξής.

3.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Η εφεύρεση των νέων τηλεπικοινωνιακών δικτύων και σύγχρονων ηλεκτρονικών συσκευών οδήγησε σε μια νέα δομή επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει γίνει μια από τις πιο δημοφιλείς δραστηριότητες στο διαδίκτυο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δημιούργησε πολλά οφέλη για τις εταιρείες και τους χρήστες, ωστόσο, είναι αδιαμφισβήτητη η ύπαρξη ορισμένων μειονεκτημάτων και σοβαρών προβλημάτων που πηγάζουν από αυτό.

Πλεονεκτήματα

Πωλήσεις 24/7

Οι επιχειρήσεις μπορούν να πουλάνε οποιαδήποτε στιγμή, νύχτα ή μέρα, 365 ημέρες το χρόνο. Ακόμη και στις ώρες που δεν λειτουργεί η επιχείρηση, οι πελάτες μπορούν να επισκέπτονται τον ιστότοπό της εταιρείας, να αναζητούν τα προϊόντα της, τις υπηρεσίες της και να θέτουν τις παραγγελίες τους.

Μείωση εξόδων συναλλαγών

Εάν οι αγορές γίνονται από το ηλεκτρονικό κατάστημα, η εταιρεία δαπανά χαμηλό λειτουργικό κόστος, παρέχει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και μπορεί να κόψει τα πολλά περιττά έξοδα. Για παράδειγμα, εάν τα αγαθά ή οι υπηρεσίες μπορούν να αποθηκευτούν απευθείας στον υπολογιστή του πελάτη, θα εξαλειφθεί πλήρως το κόστος μεταφοράς.

Διευκόλυνση στη λειτουργία της επιχείρησης

Στο ηλεκτρονικό εμπόριο, δεν απαιτείται η δημιουργία φυσικών καταστημάτων ούτε η διαπροσωπική διαχείριση των πελατών. Μπορούν οι πελάτες να αγοράσουν από το σπίτι τους άνετα. Οι πελάτες μπορούν εύκολα να επιλέξουν προϊόντα από διάφορες εταιρείες χωρίς να μετακινούνται φυσικά.

Σύγκριση στις τιμές

Ο καθένας μπορεί εύκολα να συγκρίνει τις τιμές μεταξύ των διαφόρων δικτυακών τόπων. Συνήθως μπορούν οι διαδικτυακοί πελάτες να κερδίζουν καλύτερες εκπτώσεις σε σύγκριση με τις τιμές των φυσικών καταστημάτων.

Μειονεκτήματα

Ασφάλεια

Η ασφάλεια των συναλλαγών αποτελεί σημαντικό πρόβλημα στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Επειδή είναι πολύ εύκολο ο οποιοσδήποτε να ανοίξει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως υπάρχουν πολλοί κακοπροαίρετοι, οι οποίοι στοχεύουν στο να εκμεταλλευτούν οικονομικά τους πελάτες.

Εγγύηση

Δεν υπάρχει εγγύηση για την ποιότητα του προϊόντος. Οι παραγγελίες μας ενδέχεται να υποστούν ζημιές κατά την μεταφορά ή τα προϊόντα να φαίνονται διαφορετικά σε σχέση με αυτά που λαμβάνονται. Για παράδειγμα, ελαφρώς διαφορετικά χρώματα και υφή ρούχων ή φρεσκάδα λαχανικών και φρούτων.

Κοινωνικές σχέσεις

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει στους χρήστες να αγοράζουν και να πωλούν αγαθά και υπηρεσίες χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, αλλά με αυτή τη μέθοδο δεν υπάρχουν επαφές και σχέσεις με άλλα άτομα και υπάρχει ο κίνδυνος της εξάλειψης των κοινωνικών επαφών.

Επιπτώσεις στις επιχειρηματικές λειτουργίες

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια νέα επιχειρηματική μέθοδος που συνδυάζει όλες τις προηγούμενες μεθόδους και τις μορφές συναλλαγών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις έχουν αντίκτυπο σε πολλές περιοχές της διοίκησης

επιχειρήσεων, όπως οικονομικά, μάρκετινγκ, πληροφορική, χρηματοοικονομική και λογιστική, διαχείριση παραγωγής και λειτουργιών, διαχείρισης πληροφοριών, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, επιχειρηματικό δίκαιο και δεοντολογία.

4. Η περίπτωση της εταιρείας ΠΛΑΙΣΙΟ Computers

4.1 Το Προφίλ της Εταιρείας «ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS» & του Ηλεκτρονικού της Καταστήματος.

Το Πλαίσιο γεννήθηκε το 1969 σε ένα μαγαζάκι 10 τ.μ. στην παράπλευρη του Ε. Μ. Πολυτεχνείου (Ε.Μ.Π.) οδό Στουρνάρη 24, με είδη Σχεδίου & Χαρτοπωλείου. Ιδρυτής του είναι ο σημερινός Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας κ. Γιώργος Γεράρδος .

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης αναπτύσσονται σημαντικά με τη δημιουργία έκθεσης ειδών για τον εξοπλισμό των τεχνικών γραφείων, η οποία στεγαζόταν σε κατάστημα επί της οδού Στουρνάρη 19. Σύντομα η συνεχής αύξηση του κύκλου εργασιών, οδηγεί στην επέκταση της έκθεσης σε γειτονικό κατάστημα, στον αριθμό 22 της ίδιας οδού. Παράλληλα η εταιρεία πραγματοποιεί το ιστορικό της άνοιγμα στα είδη γραφείου, κατακτώντας σχετικά γρήγορα την πρώτη θέση στην αγορά και στη συνείδηση -το σημαντικότερο- του καταναλωτικού κοινού. Η πρωτιά αυτή που διαρκεί έως σήμερα αποτελεί ένα από του βασικούς πυλώνες της κυριαρχίας της Πλαίσιο στην ελληνική αγορά.

Η επωνυμία Πλαίσιο είναι πλέον συνώνυμο της ποιότητας και το σήμα της εταιρείας ταυτίζεται με ό,τι μοντέρνο και λειτουργικό κυκλοφορεί στην αγορά. Η όλο και πλατύτερη αποδοχή της Πλαίσιο από το καταναλωτικό κοινό έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση του τζίρου της και τη μετατροπή της ατομικής επιχείρηση σε Ανώνυμη Εταιρεία με την επωνυμία "ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS Α.Ε.". Η νέα επωνυμία ουσιαστικά προαναγγέλλει και μάλιστα σε ανύποπτο χρόνο, την μελλοντική είσοδο της εταιρείας στην Πληροφορική, ένα τομέα που ακόμα βρισκόταν διεθνώς στα σπάργανα. Με την ενέργεια της αυτή η εταιρεία καταδεικνύει επίσης τη διορατικότητα με την οποία ατενίζει αλλά και προετοιμάζεται για το αύριο. Τα πάντα στην εταιρεία φέρουν τη σφραγίδα της καινοτομίας μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια: Από τα πρωτόγνωρα προϊόντα μέχρι την θεσμοθέτηση των meetings, που ήταν μάλλον άγνωστα στη εσωτερική οργάνωση και ζωή των τότε ελληνικών εταιριών Η χρονιά αυτή υπήρξε σταθμός στο δρόμο των επιτυχιών της Πλαίσιο και αφετηρία της αλματώδους ανάπτυξης που επακολούθησε . Η ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε. εισέρχεται δυναμικά στο χώρο της Πληροφορικής και δημιουργεί ειδικό Computer Shop επί της οδού Στουρνάρη 24. Από το πρώτο διάστημα της λειτουργίας του

Computer shop η εταιρεία προχωρεί σε μία από τις αξεπέραστες πρωτοπορίες που την καθιέρωσαν σε πρωταγωνιστική δύναμη στην ελληνική αγορά. Συναρμολογεί στα μέτρα του κάθε πελάτη ξεχωριστά με το σύστημα Built To Order (B.T.O) τους Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές με το κατοχυρωμένο brand name "TURBO-X". Ο κάθε πελάτης βρίσκει πλέον όχι μόνο τον υπολογιστή αλλά και το κατάστημα που ταιριάζει, στα δικά του μέτρα.

Η εταιρεία δημιουργεί τέλος 3 διαφορετικά ενεργά Ηλεκτρονικά Καταστήματα με 8.000 επισκέπτες την ημέρα. Πρόκειται για τα πρώτα και τα πλέον ολοκληρωμένα Ηλεκτρονικά Καταστήματα, που συνεισφέρουν σημαντικά στις πωλήσεις του Πλαισίου.

Οι διευθύνσεις των πρωτοποριακών για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς Ηλεκτρονικών καταστημάτων και τα πλεονεκτημάτων που παρέχουν είναι:

- www.plaisio.gr (το Ηλεκτρονικό Κατάστημα που προσφέρει στον κάθε πελάτη τη δυνατότητα της πλήρους προϊοντικής ενημέρωσης και σύγκρισης, την επιλογή διακονισμού πληρωμής.) κ. ά.
- <http://www.plaisio2b.gr> (που απευθύνεται αποκλειστικά σε επιχειρήσεις).
<http://www.plaisiowap.gr> (ένα κατάστημα Πλαίσιο στο κινητό σας). Σήμερα το ανανεωμένο www.plaisio.gr δέχεται κατά μέσο όρο 15.0000 επισκέψεις την ημέρα συνδυάζοντας για τους χρήστες την εμπειρία της μοναδικής ξενάγησης με τις μοναδικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης.

Το 2003 αλλάζει η επωνυμία της εταιρείας. Από ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.E. γίνεται ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E

Περαιτέρω, ως πολυκαναλικό μοντέλο πωλήσεων αποτελείται από τέσσερα ξεχωριστά κανάλια:

1. Καταστήματα: με 23 καταστήματα στην Ελλάδα και Βουλγαρία
2. Κατάλογοι: 6 διαφορετικοί κατάλογοι κάθε μήνα. Περισσότερα από 9.300.000 αντίτυπα το χρόνο
3. Τηλεφωνική εξυπηρέτηση - B2B: 250 συνεργάτες, 160.000 ενεργές επιχειρήσεις – πελάτες.
4. Διαδίκτυο: με 3 site πωλήσεων: www.plaisio.gr, www.plaisiob2b.gr, www.plesio.bg και 2 site περιχομένου www.myplaisio.gr, www.plaisioradio.gr

Τέλος το πλαίσιο εκφράζει ένα πολυπελαταιακό επιχειρηματικό μοντέλο εξυπηρετώντας δυο διαφορετικές κατηγορίες πελατών:

- B2C: 110.000 επαφές/ ημέρα
- B2B: 160.000 ενεργές επιχειρήσεις/ πελάτες.

Το www.plaisio.gr είναι το ηλεκτρονικό κατάστημα έκθεσης και διάθεσης των προϊόντων μέσω του Διαδικτύου της ελληνικής ανώνυμης εταιρείας «ΠΛΑΙΣΙΟ Computers A.E.B.E.», που εδρεύει στη Θεση Σκληρή, Μαγούλα Αττικής, στην Ελλάδα (ΑΦΜ: 094222211 / Δ.Ο.Υ ΦΑΕΕ Αθηνών).¹

4.2 Η σχέση της με τα social media

Η σελίδα της εταιρείας στο facebook έχει μέχρι στιγμής συγκεντρώσει πάνω από 1.000.000 «μου αρέσει» ενώ αυτή στο twitter 78.400 ακόλουθους. Η επιτυχία της σελίδας στα social media οφείλεται στην ειδική ομάδα την οποία έχει δημιουργήσει η εταιρεία για να ασχολείται αποκλειστικά τόσο με την εξυπηρέτηση και την ενημέρωση του κοινού, όσο με την ψυχαγωγία του και την πραγματοποίηση προωθητικών ενεργειών όπως είναι η κλήρωση δώρων άμεσα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Σημαντικό είναι να αναφερθεί η άμεση ανταπόκριση σε όλα τα προαναφερθέντα ζητήματα.

Ακόμα διαθέτει σελίδες στο Instagram και στο pinterest με 152,000 και 800 ακόλουθους αντίστοιχα, καθώς και κανάλι στον ιστότοπο της youtube με 17.560 εγγεγραμμένους χρήστες.

4.3 Η ηλεκτρονική της επιχειρηματικότητα

Το Πλαίσιο αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Δημιούργησε το ηλεκτρονικό του κατάστημα μόλις το 1999, όταν το διαδίκτυο στην Ελλάδα βρισκόταν ακόμα σε πρώιμο στάδιο. Με την πρωτοπόρα αυτή κίνησή του κατάφερε μέσα στα 15 χρόνια λειτουργίας του να δημιουργήσει σημαντική εμπειρία στο χώρο αυτό. Καθημερινά περισσότεροι από 65.000 άνθρωποι επισκέπτονται το ηλεκτρονικό κατάστημά της εταιρείας μέσω της ηλεκτρονικής διεύθυνσης www.plaisio.gr. Εύκολο στη χρήση του, προσφέρει στον επισκέπτη την ευκαιρία να κάνει έρευνα αγοράς, να ενημερωθεί και να αγοράσει τα περισσότερα από 18.000 προϊόντα που διαθέτει από την άνεση του σπιτιού και όχι μόνο, οποιαδήποτε χρονική στιγμή επιθυμεί.

¹ www.plaisio.gr/profil

Το Πλαίσιο όμως διαθέτει άλλα δύο ηλεκτρονικά καταστήματα εντελώς διαφορετικά. Το www.plaisiob2b.gr το οποίο δημιουργήθηκε για να ικανοποιεί αποκλειστικά τις ανάγκες επιχειρήσεων και για την προβολή του περιεχομένου του απαιτείται εγγραφή. Επίσης διαθέτει το www.plaisiowap.gr το οποίο αποτελεί ένα κατάστημα Πλαίσιο για τον καταναλωτή, ο οποίος βρίσκεται εν κινήσει και του δίνει τη δυνατότητα να παραγγείλει τα προϊόντα που επιθυμεί μέσω του κινητού του τηλεφώνου.

4.4 Στρατηγική

Για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, η στρατηγική της Plaisio επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μεγάλων καταστημάτων, τα οποία έχουν την κρίσιμη μάζα που απαιτείται για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας απαιτεί τη λειτουργία δύο νέων καταστημάτων κατά μέσο όρο κάθε χρόνο.

Η Plaisio σχεδιάζει επίσης να μεταφέρει το επιτυχημένο επιχειρηματικό της μοντέλο στο εξωτερικό σε μια προσπάθεια να εκμεταλλευτεί τις ελπιδοφόρες οικονομίες των Βαλκανίων. Ξεκίνησε ανοίγοντας ένα πιλοτικό κατάστημα στη Σόφια της Βουλγαρίας. Η διοίκηση θεωρεί τη Βουλγαρία ως την πιο οικονομικά και πολιτικά ώριμη χώρα στα Βαλκάνια, ενώ η εγγύτητά της με τις εγκαταστάσεις της Βόρειας Ελλάδας θα είναι επωφελής από την άποψη της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εάν το βουλγαρικό πείραμα επιτύχει, μπορεί να ακολουθήσει επέκταση σε άλλες βαλκανικές ή ανατολικοευρωπαϊκές χώρες.

Χρησιμοποιώντας τα προηγμένα συστήματα και μεθόδους πληροφορικής (SAP / data warehousing / CRM), η Plaisio επιδιώκει όχι μόνο να μειώσει το κόστος διαχείρισης, αλλά και να αποκομίσει περισσότερη αξία από την τεράστια πελατειακή της βάση, κυρίως μέσω της εξατομίκευσης των δραστηριοτήτων της B2B.

5. Συμπεράσματα

Είναι προφανές ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αυξήσει τις πωλήσεις, να μειώσει το κόστος, δημιουργώντας τεράστιες προοπτικές ανάπτυξης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Βελτιώνοντας τους τρόπους πρόσβασης στις αγορές, εξοικονομώντας χρόνο και μηδενίζοντας τις αποστάσεις. Το επιχειρηματικό σκηνικό βελτιώνεται σημαντικά γιατί αλλάζει και η έννοια της ίδιας της αγοράς επεκτεινόμενη σε όλο τον πλανήτη.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο με βάση την μέχρι τώρα ανάπτυξη και διάδοση του θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ένα μέσο ανάπτυξης, στο οποίο βασίστηκε και οφείλεται η πρόοδος, η ύπαρξη και τα αποτελέσματα πολλών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Στο γεγονός αυτό συνέβαλλε η εξέλιξη των διαδικτυακών τεχνολογιών και του διαδικτύου που άνοιξε νέους ορίζοντες στην έννοια της επιχειρηματικότητας και του εμπορίου, δίνοντας την ευκαιρία οι τομείς αυτοί να επεκτείνονται πέρα από τις υπάρχουσες μορφές, υιοθετώντας νέες μορφές τεχνολογίας.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει νέες διεξόδους και δυνατότητες τόσο στους καταναλωτές όσο και στις επιχειρήσεις και είναι οι κύριοι μοχλοί ανάπτυξης μιας ηλεκτρονικής αγοράς η οποία διαφέρει από την συμβατική και διαμορφώνει τους δικούς της νόμους, κανόνες και τάσεις. (D. Barry, 2009).

Επιπλέον, στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει συμβάλει η εξέλιξη της τεχνολογίας και της επικοινωνίας, η εμφάνιση νέων οργανωμένων και αξιόπιστων ηλεκτρονικών καταστημάτων καθώς και η εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος και των συστημάτων πληρωμών. (M. Bushry, 2005)

Ταυτόχρονα, παρατηρούμε ότι και οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μπει δυναμικά στο χώρο της ηλεκτρονικής αγοράς τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, εκτός από τα οφέλη που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο εγκυμονούν και κίνδυνοι οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

6. Βιβλιογραφία

1. Wilson, John F., and Andrew Thomson. 2005. *The Making of Modern Management: British Management in Historical Perspective*. Oxford: Oxford University Press.
2. Wren, Daniel A., and Arthur G. Bedeian. 2009. *The Evolution of Management Thought*. Hoboken: Wiley
3. Kipping, Matthias, and Lars Engwall, eds. 2002. *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
4. Barley, Stephen R., and Gideon Kunda. 1992. "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse." *Administrative Science Quarterly* 37 (3): 363–399.
5. Sjoerd Keulen & Ronald Kroeze (2014) Introduction: The era of management: a historical perspective on twentieth-century management, *Management & Organizational History*, 9:4, 321-335, DOI: 10.1080/17449359.2014.982658
6. Raadschelders, Jos C. N. 2003. *Government: A Public Administration Perspective*. New York: M.E. Sharpe.
7. Zamyatin, Eugene. 1952. *We*. New York: E.P. Dutton.
8. Fayol, Henri. 1937. "Papers on the Science of Administration." edited by L. Gulick and L. Urwick, 99–114. New York: Columbia University, Institute of Public Administration.
9. Merkle, Judith. 2002. "Excerpts from Romantic Rationalism and the Growth of French Scientific Management." In *Henri Fayol: Critical Evaluations of Business and Management*, edited by John Wood and Michael Wood, 125–138. London: Routledge.
10. Brech, Edward, Andrew Thomson, and John F. Wilson. 2010. *Lyndall Urwick, Management Pioneer: A Biography*. Oxford: Oxford University Pr
11. Drucker, Peter. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
12. Cyert, Richard M., and James G. March. 1963. *A Behavioral theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
13. Burnham, James. 1941. *The Managerial Revolution: What is Happening in the World*. New York: Day.

14. Bell, Daniel. 1947. "Adjusting Men to Machines: Social Scientists Explore the World of the Factory." *Commentary*, no. 3: 79–88.
15. Bendix, Reinhard. 1956. *Work and Authority in Industry: Ideologies of Management in the Course of Industrialization*. New York: Wiley.
16. Greis, Noel P, Kasarda, John D. "Enterprise Logistics in the Information Era." *California Management Review* 39.4 Summer 97 (1997): 55
17. Greiner, R., and G. Metes. *Going Virtual: Moving Your Organization into the 21st Century*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995.
18. Davidow, W.H., and M.S. Malone. *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century*. New York, NY: Harper Collins Publishers, 1992.
19. Martinez M., Fouletier P., Park K., Favrel J. (2001), Virtual enterprise organisation, evolution and control, *International Journal of Production Economics*, 74, 225-238
20. Browne J., Zhang J. (1999), Extended and virtual enterprises – similarities and differences, *International Journal of Agile Management Systems*, 1(1), 30-36.
21. Porter, 1990' Womack et al., 1991" Gereffi, 1994, 1999.
22. Drucker, P. *Post Capitalist Society*. Oxford, England: Butterworth, Heinemann, 1993.
23. Quinn, JB *The Intelligent Enterprise*. New York: Free Press, 1992.
24. Goranson, H T. *The Agile Virtual Enterprise*. London: Quorum Books, 1999.
25. S. Shane, E. Locke and C. Collins, "Entrepreneurial motivation", *Human Resource Management Review*, 13 (2003), 257-279, 274.
26. W. Gartner, "Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question", *American Journal of Small Business*, Spring 1988, 11-32, 11 (citing, among others, A. Carsrud, K. Olm and G. Eddy, "Entrepreneurship: Research in quest of a paradigm", in D. Sexton and R. Smilor (Ed.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (Cambridge, MA: Ballinger, 1985); and D. Sexton and R. Smilor, "Introduction" in D. Sexton and R. Smilor (Ed.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (Cambridge, MA: Ballinger, 1985))
27. Id. (quoting A. Cole, "Definition of Entrepreneurship" in J. Komives (Ed.), *Karl A. Bostrom Seminar in the Study of Enterprise* (Milwaukee, WI: Center for Venture Management, 1969), 10-22, 17)

28. Id. (quoting R. Brockhaus and P. Horwitz, “The Psychology of the Entrepreneur” in D. Sexton and R. Smilor (Ed.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (Cambridge, MA: Ballinger, 1985), 42-43)
29. W. Gartner, “A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation”, *Academy of Management Review*, 10(4) (1985), 696–706.
30. J. Hessels, *International Entrepreneurship: An Introduction, Framework and Research Agenda* (Zoetermeer, The Netherlands: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, 2008), 6 (citing P. Reynolds, N. Bosma, E. Autio, S. Hunt, N. De Bono, I. Servais, P. Lopez-Garcia and N. Chin, “Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003”, *Small Business Economics*, 24(3) (2005), 205-231).
31. W. Gartner, “‘Who is an Entrepreneur?’ Is the Wrong Question”, *American Journal of Small Business*, Spring 1988, 11-32, 26. Gardner argued that all of the different studies of entrepreneurship that can be identified in the field actually begin with the creation of new organizations including research on “psychological characteristics of entrepreneurs, sociological explanations of entrepreneurial cultures, economic and demographic explanations of entrepreneurial locations, etc.”. Id.
32. Welsch H.P. «*Entrepreneurship: The Way Ahead* Routledge», New York, 2004, Σελ: 29
33. Global Entrepreneurship Monitor, «*Executive Report*», 2009
34. Wennekers, S., Thurik, R., van Stel, A. & Noorderhaven, N., «*Uncertainty avoidance and the rate of business ownership across 22 OECD countries, 1976-2000*», Institute for Development Strategies, 2005, Σελ: 46-47
35. http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html
36. Katsikis, I. and Kyrgidou, L. «*Entrepreneurship in teleology: the variety of the forms*», *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2009, Σελ: 209 – 23
37. Πετράκης, Π.«*Επιχειρηματικότητα*», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα, 2004
38. American Heritage Dictionary, 1992
39. Rotter J. «*External Control and Internal Control*», *Entrepreneurship and Venture Management*, New Jersey, Prentice Hall, 1971, Σελ: 15

40. E. Turban, E. McLean και J. Wetherbe (1997), *Information Technology for Management*, John Wiley & Sons.
41. D. Chaffey (2007), *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*, Pearson Education.
42. M. Rappa (2000), *Business Models on the Web*, North Carolina State University (ecommerce.ncsu.edu), σ. 13.
43. Global e-commerce penetration by country: 2013 (πρόσβαση: 31-12-2014).
44. I. Lee (επιμ.) (2013), *Trends in E-Business, E-Services, and E-Commerce: Impact of Technology on Goods, Services, and Business Transactions: Impact of Technology on Goods, Services, and Business Transactions*, IGI Global.
45. K. Laudon και P. Laudon (2014), *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, Κλειδάριθμος*.
46. Nydegger, R., 2001. B2B, B2C and Other "Business Methods": To Be or Not To Be Patent Eligible?. *University of Baltimore Intellectual Property Law Journal*, 24 February.
47. Πομπορτσής, Α. & Τσουλφας, Α., 2002. *Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο*. σ.λ.:Τζιόλα.
48. Nielsen, J., 1999. *Designing Web Usability: The Practice of Simplicity*. σ.λ.:New Riders Publishing.
49. Turban, E., Lee, J., King, D. & Chung, M., 2000. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Prentice: Hall.
50. Shaw, M., Blanning, R., Strader, T. & Whinston, A., 2000. *Handbook on Electronic Commerce*. σ.λ.:Springer.
51. Πασχόπουλου, Α. & Σκαλτσάς, Π., 2001. *Ηλεκτρονικό Εμπόριο*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
52. Porter, M., 1985. Technology and competitive advantage,. *Journal of Business Strategy*, Τόμος 33, pp. 23-31.