

ΑΠΟ ΤΗΝ  
ΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΙΔΕΩΝ

## ΜΠΟΡΕΙ Η ΕΠΑΝΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΟΥ PORTER ΛΟΓΩ INTERNET ΝΑ ΠΡΟΚΑΛΕΣΕΙ ΤΗΝ ΔΙΟΓΚΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ;

Υπό

*Καραγιαννοπούλου Δ. Γεωργίου\**, *Γεωργοπούλου Νικολάου\*\**  
\*TEMAGON, \*\*Αναπληρωτή Καθηγήτη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

### Abstract

#### CAN RETHINKING PORTER'S STRATEGIES IN INTERNET ERA CAUSE INDUSTRY EXPANSION?

Internet, being an extremely important new technology, causes some major changes to market rules. No one can doubt that an exaggerated phenomenon took place during the prior period. Still it is precocious to assert that Internet has negative implications to industry profitability, based on these phenomena. In a turbulently changing competitive environment, companies have to gain part of the additional industry value that innovative ideas can produce and not only defend their position against the market forces. Therefore, rethinking some of Porter's arguments regarding the five forces model seems to be a necessity to achieve such industry expansion. JEL M19.

#### 1. Εισαγωγή

Το Internet αποτελεί ένα σημαντικό μέσο επίτευξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και δεν είναι τυχαίο ότι έχει προσελκύσει την προσοχή και το ενδιαφέρον πολλών επιχειρηματιών, αλλά και ερευνητών σ' ολόκληρο τον κόσμο. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στη χρησιμοποίηση του Internet ή στη μη χρήση του, όπως ο διαχωρισμός ανάμεσα στην νέα και παλιά οικονομία είναι κάτι το ανώφελο σήμερα, όπως ακριβώς ήταν πριν έναν αιώνα η σύγκριση μεταξύ επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν την τηλεφωνία και αυτών που δεν ήταν σε θέση να το πράξουν. Με την χρήση πρωτοεμφανιζομένων υποδομών όπως ο ηλεκτρισμός και τα τηλεφωνικά δίκτυα, οι βιομηχανίες κατάφεραν να αλλάξουν την οικονομία, ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που οι επιχειρήσεις της Silicon Valley απέκτησαν αξία και δύναμη με την χρήση Ηλεκτρονικών

Υπολογιστών και δικτυακών επικοινωνιών για να μετασχηματίσουν την παγκόσμια οικονομία.

Αν κάποιος επιθυμεί να κατανοήσει τι σημαίνει το Internet για αυτόν και την επιχείρησή του θα πρέπει να παρατηρήσει με προσοχή τι σήμαινε για τους ανθρώπους και τους επιχειρηματίες το τηλέφωνο πριν έναν περίπου αιώνα. Βέβαια η τεχνολογία αλλάζει και ίσως δεν μπορούν να γίνουν παραλληλισμοί. Παρόλα αυτά είναι σίγουρο ότι ενώ οι τεχνολογίες είναι πολύ διαφορετικές δεν έχει ακόμη διαφοροποιηθεί ο τρόπος με τον οποίον οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν την οικονομική αξία που δημιουργούν οι επιχειρήσεις, καθώς και τους κανόνες που διέπουν τον ανταγωνισμό. Το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι η οικονομική αξία που παράγεται και καρπούται ο εκάστοτε αγοραστής (Porter M. 2001, σελ. 69).

Το συγκεκριμένο άρθρο σκοπόν έχει να καταδείξει την επίδραση που μπορεί να έχει το Internet στους παραδοσιακούς κανόνες της λειτουργίας του κλάδου και της αγοράς καθώς και στη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Απαντάει και εντοπίζει λάθη στις σκέψεις του καθηγητή Porter όσο αφορά τη στρατηγική και το Internet και τέλος κάνοντας επανεκτίμηση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter, προτείνει την εισαγωγή της δύναμης της καινοτομίας ως επιπλέον παράγοντος που καθορίζει την κερδοφορία του κάθε κλάδου.

## **2. Οι νέοι κανόνες της αγοράς στην εποχή του Internet**

Είναι γνωστόν ότι δύσκολα μπορεί κάποιος αναλυτής να καθορίσει επακριβώς τι θα συμβεί στο μέλλον, καθώς και να αξιολογήσει ποιά θα είναι η μελλοντική οικονομική κατάσταση μιάς επιχείρησης. Η αξιολόγηση κάθε επιχείρησης εμπεριέχει αβεβαιότητες, ασάφειες καθώς και πολλές εκτιμήσεις, οι οποίες άλλοτε επιβεβαιώνονται και άλλοτε όχι. Οι χρηματαγορές συνήθως αποτελούν τον καθρέπτη της οικονομικής θέσης και απεικονίζουν την πραγματική κατάσταση των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτές. Έτσι εξηγείται γιατί οι αναλυτές αξιολογούν την εικόνα των αγορών για να κατανοήσουν αν κάποια νέα τάση - νέο επιχειρηματικό φαινόμενο ή νέα τεχνολογική εξέλιξη - που εμφανίζεται είναι αποδεκτή ή απορρίπτεται από την αγορά.

Στα αρχικά στάδια της πρώτης παρουσίας κάθε σημαντικής νέας τεχνολογίας, τα σήματα από τις αγορές μπορεί να μην είναι αξιόπιστα εξ αιτίας των μεγάλων προσδοκιών που μπορεί να καλλιεργηθούν. Σε τέτοιες περιόδους είναι σχετικά εύκολο να χαθεί η αίσθηση της πραγματικότητας και να

υπάρξουν διαστρεβλώσεις οι οποίες να προέρχονται από σπάταλες επενδύσεις καθώς και από υπεραισιόδοξους επιχειρηματίες, συνθήκες που προσπαθούν να προεξοφλήσουν μελλοντικά γεγονότα ώστε οι επιχειρήσεις να μην βρεθούν εκτός παιχνιδιού. Οι νέες τεχνολογίες προκαλούν ανεξέλεγκτα φαινόμενα τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους αγοραστές, με αβέβαια αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές (Porter M. 2001, σελ. 73). Αποτέλεσμα μιάς τέτοιας κατάστασης είναι να δημιουργούνται παραπλανητικά σήματα τα οποία μπορούν αρχικά να δώσουν ισχυρή ανοδική τάση στις τιμές των αγορών. Μια τέτοια ανοδική τάση παρακολούθησαμε τα προηγούμενα χρόνια με την άνθιση των τηλεπικοινωνιών και του ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Αλλά όπως σε όλα τα συστήματα δεν υπάρχει άνοδος που μπορεί να συνεχίζεται επ' άπειρον - κανένα δέντρο δεν μπορεί να φθάσει στον ουρανό ειδικά όταν οι ρίζες του δεν βρίσκονται σε στέρεο έδαφος - όπως αποδείχθηκε στην περίπτωση που αναφερόμαστε.

Στην αρχική φάση ανάπτυξης του Internet ήταν φανερό ότι υπήρχε μια υπερβολική δραστηριοποίηση επιχειρήσεων και οργανώσεων, που είχε ως αποτέλεσμα την καταστρατήγηση παραδοσιακών κανόνων της αγοράς και προσπάθεια προσαρμογής της σε μια διαφορετική πραγματικότητα, η οποία υπαγορευόταν από τις νέες δυνατότητες που το Internet έδειχνε να προσφέρει. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν μόνο στον ψηφιακό χώρο (Dot-Com) πολλαπλασιάστηκαν με μεγάλη ταχύτητα γιατί μπορούσαν να αντλούν κεφάλαια χωρίς να είναι υποχρεωμένες να αποδεικνύουν ούτε την βιωσιμότητά τους, αλλά ούτε και την αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων τους, γεγονός που ήταν σε αντίθεση με τους ισχύοντες επιχειρηματικούς κανόνες. Οι αναλυτές καθώς και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ανέκαλυψαν νέους και μη ορθολογικούς τρόπους για να αξιολογούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούντο στο Internet. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι αναπτύχθηκε μια εσφαλμένη αντίληψη η οποία έδινε την ίδια βαρύτητα από τη μια μεριά στην αιχμαλώτιση του βλέμματος των απλών χρηστών του Internet και από την άλλη στην αγορά προϊόντων μέσω Internet από πελάτες που είναι διατεθειμένοι να τα πληρώσουν, μέσω της νέας αυτής Τηλεπικοινωνιακής υποδομής. Μάλιστα αυτή η σημειολογία έγινε ευρύτατα αποδεκτή, προσφιλή και διάσημη στους κύκλους των εταιριών Dot-Com (Schonfeld E. 2001, σελ. 4).

Το γεγονός ότι σήμερα οι παραδοσιακοί επιχειρηματικοί κανόνες αποκτούν την χαμένη τους αίγλη και η δημιουργία αξίας στους πελάτες από την επιχείρηση αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα επιχειρηματικής επιτυχίας, δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να απορρίψουμε κάθε νέα τεχνολογία, που

προέκυψε τα τελευταία χρόνια και μπορεί να προσθέσει αξία στην αξιολόγηση των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Δεν είναι δυνατόν να αγνοήσουμε την ικανότητα του Internet να αφαιρεί τα αναχώματα μεταξύ των επιχειρήσεων, να αποκαλύπτει και να μεταφέρει ευκαιρίες έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης και να επιτρέπει σ' αυτές να βλέπουν έξω και ίσως και μακρύτερα από τις τεχνικές και λειτουργικές δυνατότητες που διέθεταν μέχρι σήμερα.

### 3. Πληροφορία και Internet

Προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε τον όρο "Πληροφορία" θα πρέπει να ορίσουμε τι εννοούμε με αυτή την έννοια. Σύμφωνα με τους Shapiro και Varian (1998, σελ. 128), "Πληροφορία" είναι κάθε τι το οποίο μπορεί να ψηφιοποιηθεί. Η πληροφορία αποτελεί σημαντικό θέμα για μια επιχείρηση γιατί οι πελάτες της είναι δυνατόν να την αξιολογήσουν με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με την χρήση της. Για παράδειγμα, η ίδια "Πληροφορία" μπορεί να κοστίζει περισσότερο αν χρησιμοποιηθεί για επαγγελματικό σκοπό από το αν χρησιμοποιηθεί για ψυχαγωγικούς λόγους. Οι πελάτες μιάς επιχείρησης είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να έχουν πρόσβαση στις "Πληροφορίες". Οι ανάγκες τους καθώς και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την χρήση της "Πληροφορίας" δίνει διαφορετική αξία στην ίδια "Πληροφορία".

Η "Πληροφορία" μπορεί να χωριστεί σε **κωδικοποιημένη** και σε **μη-κωδικοποιημένη**. **Κωδικοποιημένη** είναι η πληροφορία που μπορεί εύκολα να μεταβιβαστεί σε άτομα, μπορεί να εκφραστεί με επιστημονικούς τύπους, διαδικασίες ή μια πληθώρα άλλων μορφών. **Μη — κωδικοποιημένη** είναι η πληροφορία που είναι ανέκφραστη. Περιλαμβάνει ενόραση, προαίσθημα, διαίσθηση και γενικά ικανότητες που είναι ατομικές και είναι δύσκολο να τυποποιηθούν με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να επικοινωνηθούν ή να μεταφερθούν μέσω του Internet.

Είναι γνωστόν ότι σε κάθε βιομηχανικό κλάδο περιλαμβάνονται στοιχεία που αποτελούνται από ένα φυσικό τμήμα καθώς και από ένα τμήμα που περιλαμβάνει την πληροφορία που αναφέρεται στο φυσικό τμήμα. Πριν από την έλευση του Internet, ο περιορισμός για τον κάθε κλάδο ήταν το υψηλό κόστος συλλογής επεξεργασίας και μεταφοράς της πληροφορίας καθώς και η αδυναμία γρήγορης ολοκλήρωσης των συναλλαγών. Με άλλα λόγια το κομμάτι της πληροφορίας ήταν δύσκολο προσπελάσιμο και διαχειρίσιμο. Για να μπορέσει ο κάθε κλάδος να διαχειριστεί αυτή την πληροφορία χρειά-

ζονταν, ανάλογα με την περίπτωση, παραμετροποιημένα συστήματα τα οποία απαιτούσαν δαπανηρές επενδύσεις τόσο για την αγορά όσο και για τη συντήρησή τους. Αυτός ήταν ένας από τους λόγους που πολλοί από τους καλά λειτουργούντες βιομηχανικούς κλάδους είχαν δυσκολία να αναπτυχθούν και να κερδίσουν μεγαλύτερη αξία από αυτήν που είχαν και κατ' επέκταση οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία για τους αγοραστές τους. Ο Porter επιχειρηματολογεί ότι οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι αυτές που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου, αλλά μπορούν για παράδειγμα να εξηγήσουν πώς ο κλάδος της "από απόσταση εκπαίδευσης" αναπτύχθηκε με την χρήση της Τηλεπικοινωνιακής υποδομής που λέγεται Internet;

Η χρήση του Internet, σε αντίθεση με την αρχική εκτίμηση, δεν είναι σε θέση να αλλάξει τους βασικούς οικονομικούς κανόνες με τους οποίους ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Επιδρά καταλυτικά στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και ψηφιοποιούνται, πακετάρονται και μεταφέρονται οι πληροφορίες. Ο τρόπος με τον οποίον επέδρασε η χρήση του Internet στις διάφορες επιχειρήσεις και στον τρόπο που αυτές ανταγωνίζονται, εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Για να μελετήσουμε την αποτελεσματικότητα της επίδρασης του Internet χωρίζουμε τις επιχειρήσεις σε δύο κατηγορίες.

Μια κατηγορία επιχειρήσεων είναι αυτές που είναι ήδη γνωστές στην αγορά και οι οποίες παράγουν και εμπορεύονται φυσικά προϊόντα. Οι επιχειρήσεις αυτές κατάφεραν να ψηφιοποιήσουν τις πληροφορίες που είναι χρήσιμες για τους πελάτες τους και εκμεταλλεύθηκαν το Internet για να τις μεταφέρουν σ' αυτούς. Είναι φανερό και εύκολα κατανοητό ότι τέτοιες επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να υιοθετήσουν το Internet σε ξεχωριστή βάση, αλλά θα πρέπει να το χρησιμοποιήσουν για να ισχυροποιήσουν την μοναδικότητα της υπάρχουσας στρατηγικής τους.

Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που παράγουν και εμπορεύονται προϊόντα τα οποία μπορούν να ψηφιοποιηθούν, όπως για παράδειγμα CDs, ταινίες, βιβλία, εφημερίδες κ.λπ, είναι σε μια διαφορετική θέση από τις επιχειρήσεις της προηγούμενης κατηγορίας. Εδώ υπάρχει δυσκολία για μια επιχείρηση να δημιουργήσει και να κερδίσει την οικονομική αξία που η πληροφορία έχει. Η οικονομία της πληροφορίας (information economics) είναι πολύ διαφορετική από την οικονομία των φυσικών πραγμάτων που οι αγοραστές είχαν μέχρι τώρα συνηθίσει. Το χαρακτηριστικό των πληροφοριακών προϊόντων είναι ότι το κόστος παραγωγής τους είναι μεγάλο, αλλά δεν υπάρχει σημαντικό κόστος

αναπαραγωγής. Αυτός είναι και ο λόγος που αυτά τα προϊόντα έχουν υψηλό σταθερό κόστος, αλλά χαμηλό οριακό. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των πληροφοριακών προϊόντων είναι ότι αποτελούν εμπειρικά προϊόντα, δηλαδή για να καταλάβει την αξία τους ο πελάτης θα πρέπει πρώτα να τα δοκιμάσει και μετά να τα αγοράσει. Αυτό εμποδίζει τις επιχειρήσεις - κυρίως τις dot-coms - που παράγουν αυτά τα προϊόντα να μεγιστοποιήσουν την αποκτώμενη αξία. Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν κάποιες δυσκολίες να δημιουργήσουν αξία στον πελάτη δεν σημαίνει ότι δεν διαθέτουν οικονομική αξία, ούτε ότι θα πρέπει να διευρύνουν την αλυσίδα αξίας τους ώστε να συμπεριλάβουν και άλλες διαδικασίες που θα τις προσδώσουν κάποια φυσική υπόσταση. Βασικό μέλημα των επιχειρήσεων αυτών είναι να εστιάσουν στην παροχή οφέλους προς τους πελάτες, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν, παρά να ενδιαφέρονται για την προσέλευση διαφημιστικών και άλλων διαμεσολαβητικών εσόδων όπως συνήθως γίνεται (Porter M. 2001, σελ. 73).

#### **4. Σχόλια στις σκέψεις του Porter σχετικά με το Internet και την δομή της βιομηχανίας**

Ο καθηγητής του Harvard M. Porter στο άρθρο του "Strategy and the Internet" που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Harvard Business Review τον Μάρτιο του 2001, διετύπωσε κάποια επιχειρήματα σχετικά με τη νέα οικονομία τα οποία αποτελούν ένα χρήσιμο αρχικό σημείο για την ανάλυση του πολυτάραχου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και του τρόπου που αυτό μεταβάλλεται. Από την άλλη, οι απόψεις του και η οπτική γωνία από την οποία αντιλαμβάνεται το περιβάλλον μπορεί να είναι σε μερικές περιπτώσεις αμφισβητήσιμες, αφού στηρίζεται σε φαινόμενα που εμφάνισαν εξαιρετική διόγκωση τα προηγούμενα χρόνια και οφείλοντο, όπως αναφέρθηκε, στις μεγάλες προσδοκίες που καλλιεργήθηκαν εξ αιτίας της ανόδου της Νέας Οικονομίας. Οι προσδοκίες διαψεύστηκαν και κατά συνέπεια τα διογκωμένα φαινόμενα υπεχώρησαν. Άρα θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι το να στηρίξουμε την επιχειρηματολογία μας πάνω σε αυτά τα φαινόμενα, μπορούν να προκαλέσουν διαστρέβλωση της πραγματικότητας.

*Σύμφωνα με τον Porter "Το Internet δίνει τη δυνατότητα στους αγοραστές να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη". Το γεγονός ότι οι αγοραστές έχουν πρόσβαση στην πληροφορία που αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες δεν σημαίνει ότι αποτελεί την ικανή και αναγκαία συνθήκη ώστε ο αγοραστής να παραλάβει το προϊόν του έγκαιρα και στην επιθυμητή*

κατάσταση. Η πληροφορία για ένα προϊόν δεν αποτρέπει τον αγοραστή να αγοράσει ένα αγαθό που δεν του ταιριάζει ή που δεν ικανοποιεί επακριβώς τις ανάγκες του. Η δυνατότητα που έχουν τα "φυσικά" καταστήματα να παρέχουν άμεσες συμβουλευτικές υπηρεσίες στους αγοραστές, μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας αποδυνάμωσης της διαπραγματευτικής δύναμης του αγοραστή.

Αναφέρει ακόμη ότι *"Το Internet μειώνει τα εμπόδια εισόδου"*. Είναι αλήθεια ότι αυτό πράγματι μπορεί να συμβαίνει σε κάποιο βαθμό. Αν όμως εξετάσουμε με μεγαλύτερη προσοχή θα δούμε ότι τα μεγαλύτερα κέντρα κόστους τα οποία καθορίζουν τα εμπόδια εισόδου στις ψηφιακές επιχειρήσεις είναι τα ίδια με αυτά των φυσικών προϊόντων. Μάλιστα σύμφωνα με τον Shapiro, τα πληροφοριακά προϊόντα, όπως για παράδειγμα το λογισμικό είναι πολύ απαιτητικά να παραχθούν για πρώτη φορά, αλλά είναι πολύ φθηνά να αναπαραχθούν αφού το χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι ότι έχουν πολύ υψηλό σταθερό κόστος και χαμηλό οριακό. Αυτό όμως σημαίνει ότι τα εμπόδια εισόδου για μια επιχείρηση κάθε άλλο παρά χαμηλότερα είναι.

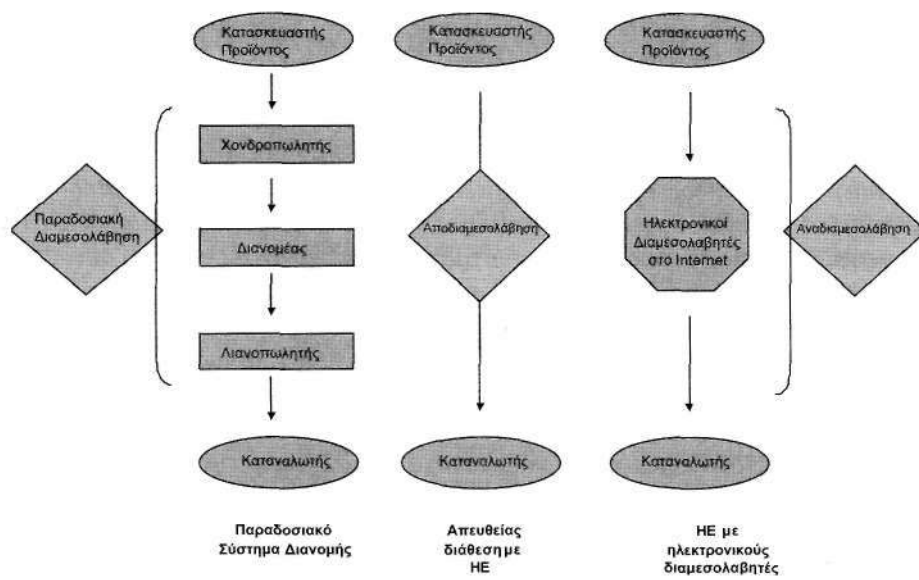
Ισχυρίζεται ότι *"Δίνοντας την δυνατότητα σε νέες προσεγγίσεις να ικανοποιούν ανάγκες και να εκτελούν διαδικασίες, αυτό δημιουργεί νέα υποκατάστατα προϊόντα"*. Σε αυτό το σημείο θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος ότι ο πολλαπλασιασμός των υποκαταστάτων προϊόντων δεν οφείλεται στην χρήση του Internet αλλά είναι αποτέλεσμα των αλλοιωμένων σημάτων της αγοράς. Όταν μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντλεί κεφάλαια χωρίς να χρειάζεται να αποδεικνύει ότι υπάρχει η πρόθεση του πελάτη να πληρώσει για το παραγόμενο προϊόν, τότε είναι σίγουρο ότι τα υποκατάστατα προϊόντα πιθανόν να πολλαπλασιαστούν. Από την άλλη είναι γνωστόν ότι όταν μια ανάγκη έχει ικανοποιηθεί τότε δεν υπάρχει πραγματικό οριακό κόστος για την παραγωγή υποκαταστάτων προϊόντων. Επομένως έτσι και αλλιώς δημιουργούνται υποκατάστατα προϊόντα μέχρι να κορεστεί η ανάγκη των αγοραστών. Κατά συνέπεια δεν μπορούμε να κατηγορούμε το Internet ότι ευθύνεται για τον πολλαπλασιασμό των υποκαταστάτων προϊόντων. Ίσως για το μόνο που μπορεί να κατηγορηθεί είναι ότι πιθανόν επιταχύνει αυτή την διαδικασία.

Ένα άλλο σημείο που επισημαίνεται είναι ότι *"Οι τεχνολογίες του Internet οδηγούν στην μείωση του μεταβλητού κόστους με παράλληλη αύξηση του σταθερού κόστους με αποτέλεσμα να δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο"*. Όταν μια επιχείρηση παράγει προϊόντα με υλική υπόσταση το μεταβλητό κόστος είναι σημαντικό σε σχέση με το σταθερό κόστος. Είναι



αλήθεια ότι η χρήση του Internet μπορεί να επιφέρει σημαντική μείωση σε κόστη τα οποία δεν χρειάζονται και τα οποία ο καταναλωτής δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Από την άλλη, για την αναπαραγωγή των πληροφοριακών προϊόντων το κόστος αναπαραγωγής είναι μηδενικό εξ αιτίας της φύσης των προϊόντων. Η χρήση του Internet δεν δημιουργεί αυτό το φαινόμενο, απλώς το επιτρέπει να συμβαίνει εξ αιτίας του αμελητέου κόστους που αυτό προσθέτει έναντι προγενεστέρων τεχνολογιών. Η χρήση τεχνικών όπως τα δικαιώματα χρήσης, η αδειοδότηση, ο εγκλωβισμός, το κόστος μετακίνησης είναι μέθοδοι που μπορούν να επιμηκύνουν την χρονική περίοδο κατά την οποία η τιμή του προϊόντος μπορεί να είναι μεγαλύτερη από το πραγματικό κόστος παραγωγής.

Επιπλέον *"Το μεγάλο παράδοξο των Internet είναι ότι τα οφέλη που δίνει - αφού κάνει τις πληροφορίες εκτενώς διαθέσιμες, μειώνουν τις δυσκολίες της αγοράς, της διανομής και του μάρκετινγκ επιτρέποντας στους αγοραστές και τους πωλητές να βρίσκουν και να εκτελούν συναλλαγές μεταξύ τους περισσότερο εύκολα - είναι πολύ δύσκολο για τις επιχειρήσεις να τα αποκτήσουν"*. Η άποψη του καθηγητή Porter φαίνεται να είναι λογική και επαρκώς δικαιολογημένη αλλά οι πωλητές καθώς και οι εργαζόμενοι σε άλλες λειτουργίες μέσα στις επιχειρήσεις είναι ακόμη χρήσιμοι. Όλες οι δύσκολες ερωτήσεις δεν είναι δυνατόν να απαντηθούν από το Internet. Επιπλέον πολλές φορές η ροή πληροφοριών στο Internet, δεν λύνει μόνον απορίες, αλλά δημιουργεί ερωτήσεις και θέματα που δεν είναι εύκολο να απαντηθούν από αυτό. Η ανθρώπινη επαφή δείχνει να είναι σημαντική σε μερικές προβληματικές περιπτώσεις και το Internet δεν φαίνεται ότι έχει καταφέρει να παρέχει στους πελάτες πάντα επαγγελματικές απόψεις (Hallowell R. 2001, σελ. 35). Ακόμη, καθώς το Ηλεκτρονικό εμπόριο εξελίσσεται σε Ηλεκτρονικό επιχειρείν, οι σχέσεις της επιχείρησης με τους επιχειρηματικούς της εταίρους συνήθως περνούν από τις φάσεις της διαμεσολάβησης (intermediation), της αποδιαμεσολάβησης (dis-intermediation), και καταλήγουν σ' αυτήν της αναδιαμεσολάβησης (re-intermediation), όπου ο ενδιάμεσος που έχει αποχωρήσει ή απομακρυνθεί, κατορθώνει να ανασυγκροτηθεί εκμεταλλευόμενος τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας και μετατρέπεται σε έναν διαμεσολαβητή, ο οποίος προσθέτει αξία στα προϊόντα της επιχείρησης (Διάγραμμα 1). Η άποψη που διατυπώθηκε δείχνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν ακόμη να κερδίσουν οφέλη από την χρήση παραδοσιακών μεθόδων και με αυτόν τον τρόπο μπορούν να μειώσουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Υπάρχει ανάγκη να τονιστεί αυτή η παράμετρος από τις επιχειρήσεις.



## 5. Οι μύθοι του Porter δεν αποδείχθηκαν όλοι λανθασμένοι

Ένα επιχείρημα που επικαλείται ο Porter είναι ότι *"Το γεγονός ότι το Internet είναι ένα ανοικτό μοντέλο, κάνει πολύ δύσκολο για κάθε μεμονωμένη επιχείρηση να αποκομίζει οφέλη από τα δικτυακά φαινόμενα"*. Σύμφωνα με τον Porter *"Για να υπάρχουν δικτυακά οφέλη θα πρέπει μια επιχείρηση να διαθέτει μια κρίσιμη μάζα από πελάτες. Το δικτυακό όφελος είναι ένα φαινόμενο το οποίον αυτοπεριορίζεται, αφού όταν φθάσει σε κάποιο κρίσιμον όγκο, ικανοποιώντας τις ανάγκες από έναν μεγάλο αριθμό πελατών χάνει την δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών που απομένουν στην αγορά. Τέλος το πλεονέκτημα της καμπύλης εμπειρίας αποδείχθηκε καταστροφικό για πολλές βιομηχανίες"*.

Το δικτυακό φαινόμενο που επικαλείται ο καθηγητής Porter αντιμετώπισθηκε την προηγούμενη δεκαετία, όπου όλες οι επιχειρήσεις ήθελαν να εισέλθουν στον χώρο του Internet. Ο ρόλος των δικτύων και των δικτυακών υποδομών έχει νόημα όταν υπάρχουν εικονικά δίκτυα όπως, το δίκτυο των υπολογιστών Apple Macintosh, το δίκτυο των ιδιοκτητών συσκευών Compact Disk, το δίκτυο των χρηστών του MS Office κ.λπ. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, εσφαλμένα θεώρησε ότι η δικτύωση με άλλες επιχειρήσεις θα επέτρεπε την ανάπτυξη της αξίας των παραγομένων πληροφοριακών τους προϊόντων. Σε μερικές μάλιστα ακραίες περιπτώσεις υπήρχαν επιχειρήσεις που ήθελαν να κερδίσουν αξία μόνο μέσα από την δικτύωση, χωρίς να έχουν καμία άλλη προϊόντική αξία. Φυσικά μια τέτοια προσέγγιση είναι ανεδαφική και είναι αδύνατο να οδηγήσει σε επιτυχή αποτελέσματα.

Επιπλέον ισχυρίζεται ότι *"όσο η συνεργατικότητα πολλαπλασιάζεται μέσα στο Internet, τόσο οι επιχειρήσεις τείνουν να μοιάζουν περισσότερο, με αποτέλεσμα να δημιουργείται εντονότερος ανταγωνισμός. Οι επιχειρήσεις αντί να εστιάζουν στους δικούς τους στρατηγικούς στόχους, εστιάζουν στην προσπάθεια να γεφυρώσουν και να ενοποιήσουν πολλούς αντικρουόμενους στόχους των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζονται, ενώ ταυτόχρονα εκπαιδεύουν τις άλλες επιχειρήσεις πάνω στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Ο ανταγωνισμός συνήθως γίνεται περισσότερο ασταθής αφού οι παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων μπορούν να γίνουν δυνάμει ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα αυτό να καθιστά μεγαλύτερη την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών"*.

Είναι αλήθεια ότι η κάθετη ολοκλήρωση των επιχειρήσεων είναι λιγότερο δημοφιλής στις μέρες μας, ειδικά για επιχειρήσεις που παράγουν και εμπο-

ρεύονται ψηφιακά προϊόντα. Η μεγάλη ευκολία με την οποίαν πραγματοποιείται η ανίχνευση, ο συντονισμός, τα συμβόλαια συνεργασίας και οι συναλλαγές, δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να έχουν μεγαλύτερο αριθμόν υποψηφίων προμηθευτών. Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά γνωρίζουν την ύπαρξη πληθώρας αγοραστών σε ολόκληρο τον κόσμο, και τους οποίους ανά πάσαν στιγμή μπορούν να αντικαταστήσουν. Οι επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν πλέον μεγάλο κόστος μετακίνησης (switching cost) ώστε να ασκήσουν πίεση και τελικά να μειώσουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Σε αυτό το μοντέλο συνεργατικότητας το σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση είναι να ανακαλύψει ποιά είναι η διακεκριμένη ικανότητά της (**distinctive competence**), να την αναπτύξει και να αφήσει τους συνεργάτες της να κάνουν ό,τι επιπλέον χρειάζεται.

Δεν είναι απαραίτητο για όλες τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν όλες τις ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου να αναπτυχθεί το τελικό προϊόν. Αντίθετα, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να μπορούν να **ενορχηστρώσουν** ένα εκτεταμένο επιχειρηματικό δίκτυο (business web) (Tapscott D. 2001, σελ. 3). Παρ' όλα αυτά είναι πολύ δύσκολο για μια επιχείρηση να μπορεί να διατηρηθεί ανταγωνίσιμη και να κερδίζει από πόρους που δεν ανήκουν σε αυτήν αν δεν διαθέτει κύριες και καλώς ορισμένες βασικές ικανότητες. Η έλλειψη αυτών των κυρίων ικανοτήτων ήταν ένα από τα λάθη που έκαναν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν στον χώρο του Internet. Αντί να προσπαθήσουν να μετατρέψουν τις επιχειρήσεις τους σε χαρτοφυλάκια ικανοτήτων, τις μετέτρεψαν σε χαρτοφυλάκια τελικών προϊόντων. Η διαφορά μπορεί να μην είναι εύκολα κατανοητή, αλλά είναι αρκετά σημαντική, αφού η εστίαση στα τελικά προϊόντα κάνει μια επιχείρηση ευάλωτη και εύκολα "ξεπεράσιμη", ενώ η εστίαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων καθιστά την επιχείρηση διαχρονική, ανταγωνιστική και εύκολα προσαρμόσιμη στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Κατά την διάρκεια της έκρηξης του Internet, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν διέθεταν τη ξευδέρκεια να αναγνωρίσουν και να αναπτύξουν τις βασικές ικανότητες των επιχειρήσεών τους και ακόμη δεν διέθεταν τα προσόντα και την εμπειρία για να ενοποιήσουν και να διαχειριστούν πόρους που ήταν διάσπαρτοι σε πολλές επιχειρήσεις. Το μοντέλο του επιχειρηματικού δικτύου έχει ανάγκη από επιχειρήσεις **ενορχηστρωτές**, οι οποίες κάνοντας μια αρχική αυτο-αξιολόγηση, αναγνωρίζουν εκείνες τις δράσεις που επιτελούν σωστά και μπορούν να τις καταστήσουν κυρίαρχες στην αγορά. Οι ενορχηστρωτές δεν μοιράζονται τις ικανότητές τους αλλά τις προσφέρουν, ενώ διαχειρίζονται τις ικανότητες άλλων επιχειρήσεων που είναι χρήσιμες

στην παραγωγή του τελικού προϊόντος. Η ανάγκη ενορχήστρωσης είναι σημαντική αν σκεφθούμε ότι η διατήρηση της βιωσιμότητας ενός δικτύου δεν στηρίζεται στην προσέλκυση μεγάλου αριθμού συνεργατών, αλλά στην διευκόλυνση της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ τους (Levis, Palmade, Webb & Regout, 2002, σελ. 11).

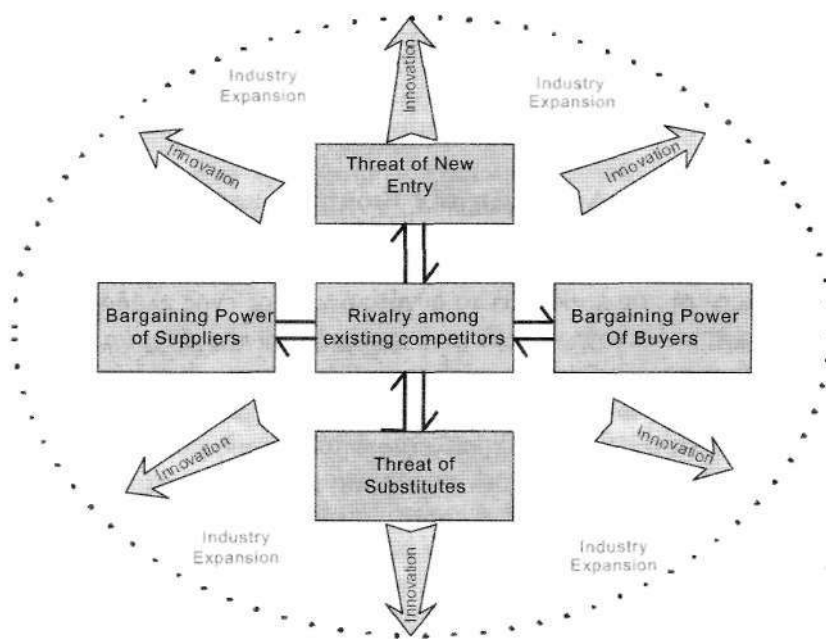
Επιπλέον κατά την διάρκεια της έκρηξης του Internet, φαίνεται ότι τα **εμπόδια εισόδου** ήταν χαμηλότερα αφού παλαιότερα η είσοδος σε μερικές αγορές εξαρτάτο από κεφαλαιακές ανάγκες, πρόσβαση στα κανάλια διανομής και ανάπτυξη της δύναμης πωλήσεων. Αυτό το επιχείρημα δεν είναι σωστό. Στην οικονομία των πληροφοριών είναι πολύ δύσκολο για μια επιχείρηση να κρατήσει ιδιόκτητες πληροφορίες, η έκρηξη δε των αγορών δελέασε πολλούς νέους παίχτες τα προηγούμενα χρόνια, να εισχωρήσουν στην αγορά. Είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να επιβιώσει αν δεν καταφέρει να συνάψει ισχυρές συνεργατικές σχέσεις και είναι σχεδόν αδύνατο για μια επιχείρηση να καταφέρει να αναπτύξει κάθετη ολοκλήρωση χωρίς την βοήθεια άλλων επιχειρήσεων. Νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις για να δραστηριοποιηθούν σε ένα βιομηχανικό κλάδο θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στην γνώση και την τεχνογνωσία, που θα τις επιτρέψει να γευθούν την λειτουργικότητα που συνεισφέρεται από τους συνεργάτες, και να καρπωθούν προνόμια από πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες. Λαμβάνοντας υπόψιν τέτοια στοιχεία, τελικά μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα εμπόδια εισόδου για μια επιχείρηση μπορεί να είναι μεγαλύτερα από ό,τι στο παρελθόν.

Ένα άλλο στοιχείο που δεν μπορεί να αγνοηθεί είναι ότι δεν υπάρχει επιχείρηση που να αποτελεί ένα ερμητικά κλειστό σύστημα. Ιδέες από εξωτερικούς φορείς καθώς και διάφορες ικανότητες μπορούν να ρέουν από και προς μια επιχείρηση, από διαφορετικές κατευθύνσεις (συνεργασίες με πανεπιστήμια, συμμαχίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις, συνδυασμένες επενδύσεις, προσλήψεις προσωπικού, συνεργασίες με πελάτες και προμηθευτές κ.λπ.) (Wolpert J, 2002, σελ. 80). Αλλά ας προσπαθήσουμε να φανταστούμε έναν ιδανικό κόσμο, όπου δεν υπάρχει ο φόβος των ανταγωνιστών. Αν μια επιχείρηση "Α" αναπτύξει μια μεγάλη ιδέα που δεν μπορεί να την αξιοποιήσει εμπορικά, θα μπορούσε να επιτρέψει σε μια άλλη επιχείρηση "Β" που διαθέτει τις απαραίτητες δυνάμεις και ικανότητες, να αξιοποιήσει αποτελεσματικότερα τις ευκαιρίες που αυτή η ιδέα μπορεί να προσφέρει. Αυτή η προσέγγιση είναι αντίθετη με το μοντέλο του Porter, αλλά είναι υπέρ της ανάπτυξης της αγοράς και της ικανοποίησης του αγοραστή. Τελικά ποιός χάνει από την μη ύπαρξη αυτής της διαδικασίας;

Στην IBM για παράδειγμα, το τμήμα του Internet ανακάλυψε ότι η επιχείρηση είχε αναπτύξει αξιολόγο λογισμικό σε ερευνητικό επίπεδο που θα μπορούσε να το εκμεταλλευθεί εμπορικά η επιχείρηση. Κάτι τέτοιο δεν είχε συμβεί αφού απαιτούσε την ύπαρξη ελκυστικών χρήσεων για τις εφαρμογές αυτές. Το συγκεκριμένο τμήμα για να λύσει το πρόβλημα χρησιμοποίησε, σε πειραματικό επίπεδο, το Internet ( a l p h a Works) για να συγκεντρώσει χρήσιμες πληροφορίες από εξωτερικές επιχειρήσεις (που ούτε καν τις γνώριζαν) ώστε να καταφέρει να φέρει αυτές τις εφαρμογές στην αγορά. Πολλές αχρησιμοποίητες ιδέες κατάφεραν με αυτόν τον, όχι και τόσο συνηθισμένο, τρόπο συνεργασίας να μπουν σε διαδικασία εμπορικής εκμετάλλευσης. Η ερώτηση που προκύπτει είναι: *Ποιός καρπώνεται την αξία αυτής της ιδιότυπης σχέσης συνεργασίας;* Η IBM κερδίζει το μεγαλύτερο μέρος της δημιουργούμενης αξίας, αφού οι ανταγωνιστές δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσουν ιδέες που έχουν δημιουργηθεί από άλλη εταιρία που καλύπτονται από άδειες, και δικαιώματα χρήσης. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που βοήθησαν να αναπτυχθεί εμπορικά η μη ολοκληρωμένη ιδέα, κερδίζουν από την συμμετοχή τους σε μια διαδικασία που μπορεί να τους δώσει νέες και καινοτόμες ιδέες και από την δυνατότητα να συνεκμεταλλευθούν το τελικό προϊόν στον βαθμό που βοήθησαν στην ολοκλήρωσή του.

## **6. Καινοτομία και η Ανάπτυξη του Βιομηχανικού κλάδου**

Σύμφωνα με την άποψη του Porter, η αθροιστική ισχύς των πέντε δυνάμεων είναι αυτή που καθορίζει το δυναμικό κέρδος ενός κλάδου (industry). Ένα από τα σημαντικότερα σχόλια — παρατηρήσεις που δέχεται το μοντέλο των πέντε δυνάμεων είναι ότι χαρακτηρίζεται από στατικότητα ενώ το ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλάζει ραγδαία. Είναι δυνατόν το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter να προβλέψει την ανάπτυξη ενός κλάδου; Είναι άραγε στόχος αυτών που χαράζουν τη στρατηγική μιάς επιχείρησης να βρουν μια θέση στον κλάδο την οποία μπορούν να την υπερασπιστούν ενάντια στις δυνάμεις της αγοράς ή μήπως θα έπρεπε να στοχεύουν στο πώς θα επηρεάσουν τις δυνάμεις της αγοράς για να δημιουργηθούν καινοτόμες ιδέες οι οποίες θα μπορέσουν να δώσουν ώθηση στην αγορά και να διευρύνουν το μέγεθός της; Είναι αλήθεια ότι το περιβάλλον δημιουργεί απειλές για μια επιχείρηση, ώστε να θεωρήσει αυτή ότι οι προμηθευτές της και οι αγοραστές της είναι απειλές οι οποίες θα πρέπει αντιμετωπιστούν ή μήπως το περιβάλλον προσφέρει το έδαφος για μια εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ των παραγόντων της αγοράς; (Διάγραμμα 2).



Υπάρχουν πολλά παραδείγματα, όπως αυτά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, τα οποία δείχνουν πώς η καινοτομία μπορεί να προκαλέσει την εξάπλωση ενός κλάδου. Η προσπάθεια μίμησης του δομημένου επιχειρηματικού τρόπου με τον οποίον οι κυρίαρχες επιχειρήσεις υλοποιούν την καινοτομία είναι πιθανόν να ενισχύει και να διευρύνει το μέγεθος ενός κλάδου. Για παράδειγμα, στον κλάδο του γενικού εμπορίου λιανικής, η παραγωγικότητα τριπλασιάστηκε μετά το 1995 γιατί οι ανταγωνιστές άρχισαν αστραπιαία να υιοθετούν το καινοτομικό μοντέλο της Wal-Mart, στους τομείς της εφοδιαστικής (logistics), του ηλεκτρονικού τρόπου ανταλλαγής δεδομένων (EDI) με τους προμηθευτές κ.λπ. (Levis, Palmade, Webb & Regout, 2002, σελ. 13).

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων που είναι οι βασικοί παίκτες της αγοράς ή η μεσολάβηση συμβουλευτικών διοικητικών επιχειρήσεων, είναι πιθανές κινήσεις που μπορούν να διευκολύνουν την καινοτομία και κατά συνέπεια την ανάπτυξη του κλάδου, αφού προσφέρουν στους πελάτες έναν δομημένο τρόπο ώστε να μοιράζονται ιδέες και να συζητάνε τις όποιες τεχνολογικές προόδους. Πρόσφατα μεγάλη αμερικάνικη επιχείρηση πετρελαίου κατάφερε να βρει εμπορικές εφαρμογές για νέα συστατικά στοιχεία που δημιούργησε μετά από σύσκεψη για ανταλλαγή ιδεών με άλλες 12 επιχειρήσεις που ανήκαν σε διάφορους εμπορικούς κλάδους. Ένδεκα επιχειρηματικές ευκαιρίες προέκυψαν για το συγκεκριμένο συστατικό στοιχείο, επιφέροντας έσοδα που ξεπερνούσαν τα 150 εκατομμύρια δολάρια. Μια από αυτές τις επιχειρήσεις επέλεξε να υλοποιήσει ένα έργο από κοινού με μια επιχείρηση πετρελαιοειδών και κατάφερε να εισαγάγει ένα νέο καταναλωτικό προϊόν που βασίστηκε σε αυτό το νέο συστατικό στοιχείο. Αυτού του είδους η συνεργασία είχε ως αποτέλεσμα την διεύρυνση του κλάδου (industry) και την αύξηση των χρηματοροών του. Είναι εύλογο το ερώτημα πώς οι πέντε δυνάμεις που ο καθηγητής Porter επικαλείται, μπορούν να καταδείξουν αυτή την μορφή ανάπτυξης;

## 7. Συμπεράσματα

Η 'νέα οικονομία' δεν κυριαρχείται από εντελώς νέα και άγνωστα στοιχεία σε σχέση με την 'παραδοσιακή οικονομία'. Εξακολουθούν να εφαρμόζονται οι πέντε δυνάμεις του Porter, η ένταση του ανταγωνισμού, τα εμπόδια εισόδου, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών. Μπορεί οι καμπύλες προσφοράς και ζήτησης και η ύπαρξη των τέλειων ανταγωνιστικών αγορών να μην προσφέρουν μεγάλη βοήθεια στην νέα οικονομία, όμως έννοιες οι οποίες



έβρισκαν και πριν εφαρμογή, όπως η διαφορική τιμολόγηση, η ομαδοποίηση προϊόντων, τα οικονομικά των δικτύων υπήρχαν και εφαρμόζοντο παλαιότερα.

Όλες οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον χώρο του Internet θα πρέπει να χρησιμοποιούν παραδοσιακές αρχές και μεθόδους με νέον, ανάλογα με την περίπτωση, τρόπο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώνουν την στρατηγική τους ώστε να γνωρίζουν κατ' αρχάς την θέση που κατέχουν στην αγορά και κατόπιν τον τρόπο με τον οποίον θα αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Μια επιχείρηση θα πρέπει να απαντά ξεκάθαρα σε ποιούς επιθυμεί να πωλεί τα προϊόντα της, τι προϊόντα / υπηρεσίες θέλει να προσφέρει, σε ποιά τιμή και με ποιό τρόπο θα το επιτύχει. Το Internet βοηθά τις παραδοσιακές επιχειρήσεις να λάβουν ευκολότερα μερικές αποφάσεις για τα ερωτήματα που σχετίζονται με την στρατηγική και επιτρέπει να τις υλοποιήσουν με αποτελεσματικότερο τρόπο. Δυστυχώς όμως δεν αποτελεί πανάκεια και έτσι δεν είναι σε θέση να επιφέρει δραματικές αλλαγές στις παραδοσιακές εταιρικές λειτουργίες.

Το Internet αποτελεί μια νέα τηλεπικοινωνιακή υποδομή. Δεν τροποποιεί τα πάντα, αλλά δεν τα αφήνει και όλα ίδια. Οι αλλαγές που επιφέρει δεν είναι δυνατόν να κριθούν από τα διάφορα φαινόμενα, καθώς και από τα παραποιημένα σήματα που δημιούργησαν οι αγορές. Από την άλλη δεν είναι σκόπιμο να απορρίψουμε όλα όσα διαδραματίστηκαν εξ αιτίας μόνο της πτώσης των αγορών. Πολλοί από τους παλαιούς κανόνες που δημιουργούν οικονομική αξία δείχνουν να μην έχουν χαθεί. Όμως είναι σίγουρο ότι χρειάζονται πολλές αλλαγές στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε την αγορά και τη θέση της κάθε επιχείρησης μέσα σε αυτήν. Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται η σημασία και τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει η συνεργασία, καθώς και οι δυνατότητες που μπορεί να λάβει αυτή με την χρήση του Internet.

Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίον ανταγωνίζονται, όμως η υπεράσπιση της θέσης της επιχείρησης είναι αναγκαία όταν η αγορά έχει σταθερό μέγεθος και η απώλεια μεριδίου της μπορεί να απειλήσει με εξαφάνιση. Όταν η αγορά έχει μηχανισμούς διεύρυνσης, με την χρήση καινοτόμων ιδεών, τεχνολογιών, προϊόντων κ.λπ. τότε θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να υιοθετεί ένα δυναμικό τρόπο υπεράσπισης και μεγέθυνσης του μεριδίου αγοράς της γιατί διαφορετικά μπορεί να καταστεί απαρχαιωμένη και να βγει εκτός αγοράς.

Οι παράγοντες που καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου, εκτός από τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που επικαλείται ο καθηγητής Porter, θα

μπορούσαν να εμπλουτισθούν με την προσθήκη της έντασης της **καινοτομίας** που επικρατεί στον συγκεκριμένο κλάδο. Αν δεν αξιολογηθεί σωστά ο παράγων της καινοτομίας τότε είναι πιθανόν όχι μόνο μια επιχείρηση, αλλά ολόκληρος ο κλάδος να καταστεί απαρχαιωμένος και ξεπερασμένος.

Τελειώνοντας, θα μπορούσε να σημειωθεί ότι το Internet αναμφίβολα δημιούργησε σημαντικές αλλαγές σε πολλές από τις εταιρικές λειτουργίες των παραδοσιακών επιχειρήσεων, ενώ δημιούργησε νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Δεν πρέπει να παραβλεφθεί ότι υπάρχει συνέχεια και συνέπεια στον τρόπο εκτέλεσης των επιχειρηματικών λειτουργιών και ότι δεν μπορούν να αγνοηθούν επιχειρηματικές αρχές που ίσχυαν μέχρι σήμερα. Στο μέλλον, το περιβάλλον πιθανόν να μεταβληθεί πολύ περισσότερο. Σήμερα όμως, οι συνθήκες δεν επιτρέπουν την πλήρη ανατροπή των παραδοσιακών αρχών και καταστάσεων.

## Βιβλιογραφία

1. Allen E. and F. Fjermstad, (2001), "E-Commerce Marketing Strategies: An Integrated Framework and Case Analysis", *Logistics Information Management*, vol. 14, No. 14
2. Antonoff S., (2001), "Network Infrastructure", *Internet Week*.
3. Callahan C. and P. Bruce (1999), "Corporate Strategy In A Digital Age", [www.strategy-business.com/press/article/?art=14854&pg=0](http://www.strategy-business.com/press/article/?art=14854&pg=0), *Second Quarter*.
4. Chesbrough H. and D. Teece (2002), "Organizing for Innovation: When is Virtual Virtuous?", *Harvard Business Review*, p. 127-134.
5. Demos N., S. Chung, M. Beck, (2001) "The New Strategy And Why It Is New", [www.strategy-business.com/press/article/?art=24966&pg=0](http://www.strategy-business.com/press/article/?art=24966&pg=0), *Fourth Quarter*.
6. Evans P. and T. Wurster (1997) "Strategy And The New Economics Of Information", *Harvard Business Review*, September-October, p. 71-82.
7. Evans P. and T. Wurster (2000), *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press.
8. Hallowell R. (2001) "Scalability: The Paradox of Human Resources in e — commerce", *International Journal of Service Industry Management*.
9. Kalakota R., M. Robinson (1999), *E-business: Roadmap for Success*, Addison Wesley.
10. Levis W., V. Palmade, B. Regout and A. Webb (2002), What's Right with the US Economy, *The Mckinsey Quarterly*.
11. Nunny S. (2000), *Advertising on the Internet: Strategies for Success*, Reuters Business Reports.
12. Osterle H., Gleisch E., Alt R. (2000), *Business Networking: Shaping Enterprises Relationships on the Internet*, Pearson Publishing.
13. Peters Y. (2001), *The Dot.Com Lifecycle: Implementing New Business Models for the Internet Economy*, Reuters Business Reports.
14. Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
15. Porter M. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*.
16. Rayport J. (1999) "The Truth About Internet Business Models", , *Third Quarter*
17. Schneider G. and J. Perry (2000), *Electronic Commerce*, Course Technology, Thompson Learning.
18. Schonfeld E. (2001), "The Trouble with Net Strategy", *Business 2.0 - Web Article*.
19. Shama A. (2001), "Ecoms and their marketing Strategies", *Business Horizons*, Sept.-Oct.
20. Slywatzky A., (2000), "The Age of the Choice Board", *Harvard Business Review*, Jan.-Febr.
21. Sweeny T. (2001), "Beyond the Basics", *Internet Week*.
22. Richard E., S. Boullon, B. Libert, S. Sumek, "A Business Model For The New Economy", *Journal of Business Strategy*, July-August 2000, σελ.29-35. Shapiro C. and H. Varian (1998), In-

- formation Rules: A strategic Guide to the Network Economy, Harvard Business School Press.
23. Tapscott D. (2000), *"Rethinking Strategy in a Networked World"*, *Strategy + Business issue 24*,
  24. Trombly R. (2000), *"E-Business Models"*, *Computerworld*, 4 December.
  25. Turban E., J. Lee, D. King, H. Chung (2000), *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall International, Inc.
  26. Unfelder S. (2001), *"Plump your Click-Stream Data"*, *Computerworld*, Vol. 35, No.1, Jan.
  27. Wolper J. (2002), *"Breaking out of the Innovation Box"*, *Harvard Business Review*, p. 77-83.
  28. Venkatraman N. (2000), *"Five Steps to a Dot Com Strategy: How to Find your Footing on the Web"*, *Sloan Management Review*, Spring.
  29. Γεωργόπουλος Ν, Α-Μ Πανταζή, Χ. Νικολαράκος, Ι. Βαγγελάτος, (2001) Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: Προγραμματισμός και Σχεδίαση, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
  30. Οικονόμου Γ. και Ν. Γεωργόπουλος, (1995) Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ε. Μπένου.