



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS
Μονάδα καινοτομίας & επιχειρηματικότητας



ΚΑΙΝΟΤΟΜΩ ΕΠΙΧΕΙΡΩ

Επιμέλεια Έκδοσης:

Καθηγητής **Σπύρος Λιούκας**

Επιστημονικός Υπεύθυνος Πράξης

"Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ)
του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών"

ΑΘΗΝΑ, Οκτώβριος 2013

ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ο.Π.Α.

Το Έργο «Μονάδα καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών» υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Ανάπτυξη Μελέτης Περίπτωσης και Υλικού για
εκπαιδευτικούς σκοπούς (Case Studies) αναφορικά με Επιχειρήσεις
που πέτυχαν σε περίοδο Κρίσης

Συγγραφική Ομάδα:

Μαυροειδή Ζηνοβία, πτυχιούχος Επιχειρησιακής Έρευνας και Μάρκετινγκ (Ο.Π.Α.),
MSc. in Operational Research and Management Science (Warwick Business School,
UK), Υποψήφια Διδάκτορας (Ο.Π.Α.)

Μπαρδάκη Κλεοπάτρα, πτυχιούχος Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών (Ε.Κ.Π.Α.),
MSc. Πληροφοριακά Συστήματα (Ο.Π.Α.), Υποψήφια Διδάκτορας (Ο.Π.Α.)

Επιστημονική Καθοδήγηση:

Μούρτος Ιωάννης, Επίκουρος Καθηγητής του Ο.Π.Α.

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμία διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προβολών της. Επισημαίνεται πάντως ότι κατά το Ν.2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με το Ν.100/1975) απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη και του συγγραφέα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT).....	3
ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	4
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	4
1. ΠΡΟΦΙΛ, ΙΣΤΟΡΙΚΟ & ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	5
2. ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	8
3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	12
4. ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	16
4.1. ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	16
4.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ	20
4.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	22
4.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	26
4.5. ΠΡΩΤΑ ΣΗΜΑΔΙΑ & ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	27
4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ e-shop.gr ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ.....	29
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	31
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER).....	40
7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΕΑ (SWOT ANALYSIS).....	43
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	46
ΑΝΑΦΟΡΕΣ	48
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - ΛΙΣΤΑ ΕΥΡΕΩΣ ΓΝΩΣΤΩΝ Ε-ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	50

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ABSTRACT)

Η e-shop.gr αποτελεί την πρώτη εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα, με έτος ίδρυσης το 1998. Ξεκινώντας από τις εμπορικές κατηγορίες των βιβλίων και cd, σήμερα εμπορεύεται χιλιάδες προϊόντα 17 διαφορετικών κατηγοριών ενώ κατασκευάζει συστήματα υπολογιστών με την δική της επωνυμία.

Η στρατηγική της βασίζεται στην παροχή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων, σε σταθερά χαμηλές τιμές και ευκολία στην εξυπηρέτηση. Το υβριδικό εταιρικό της μοντέλο συνδυάζει την εξυπηρέτηση του πελάτη από τον ιστότοπο της εταιρείας, που συμπληρώνεται από υπηρεσίες τηλεφωνικού κέντρου, αλλά και παράλληλη φυσική παρουσία ενός δικτύου 53 καταστημάτων. Λόγω της μεγάλης εμπειρίας της στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχει αναπτύξει εσωτερικά συστήματα ERP και logistics, που μειώνουν τα λειτουργικά έξοδα, απαντούν στις συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρείας και συντελούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Σήμερα η e-shop.gr εξυπηρετεί πάνω από 3000 παραγγελίες καθημερινά, ενώ υπολογίζεται ότι έχει εξυπηρετήσει πάνω από μισό εκατομμύριο πελάτες από την έναρξη της λειτουργίας της.

Η εταιρεία έχει επιλεχτεί ως χαρακτηριστικό παράδειγμα ελληνικής επιχείρησης που επιβιώνει εν μέσω οικονομικής κρίσης, λαμβάνοντας έγκαιρα σημαντικές στρατηγικές επιλογές και προχωρώντας σε αναπροσαρμογές. Όντως, από τα μέσα του 2009, η εταιρεία προέβη σε μια σειρά διορθωτικών αλλαγών, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες συγκυρίες που επέφερε η οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Πέρα από περικοπές κόστους, η ανάπτυξη της, μέσω της επέκτασης σε νέες προϊόντικές κατηγορίες αλλά και νέες αγορές ήταν βασικό μέρος της στρατηγικής που επιλέχτηκε από την διοίκηση. Η ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων αλλά και το ευέλικτο διοικητικό σύστημα βοήθησαν την e-shop.gr να προσαρμοστεί γρήγορα στις νέες οικονομικές συνθήκες, επιβιώνοντας με τις μικρότερες δυνατές απώλειες σε ένα ακραία ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Να προσδιοριστούν και να επικοινωνηθούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση που δρα στο ελληνικό οικονομικό περιβάλλον της κρίσης.
- Να περιγραφεί η στρατηγική που επέλεξε η e-shop.gr για να εξασφαλίσει την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα της.
- Να συστηθεί σε όλους το ηλεκτρονικό εμπόριο και τα ηλεκτρονικά καταστήματα μέσα από την περίπτωση του e-shop.gr.
- Να συστηθεί σε όλους το e-shop.gr.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

επιχειρηματικότητα, κρίση, ελληνική αγορά, ηλεκτρονικό εμπόριο, τεχνολογία/ υπολογιστές, e-shop, ρευστότητα, Διαδίκτυο, πωλήσεις από απόσταση

1. ΠΡΟΦΙΛ, ΙΣΤΟΡΙΚΟ & ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η **e-shop.gr** αποτελεί ανώνυμη εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου και παροχής υπηρεσιών διαδικτύου με έτος ίδρυσης το 1998.

Ξεκίνησε από μια ιδέα τριών φοιτητών του ΕΜΠ, που αντιλαμβανόμενοι τις εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας και τη διάδοση του Διαδικτύου σε παγκόσμιο επίπεδο, θέλησαν να εκμεταλλευτούν τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα των διαδικτυακών καταστημάτων (e-tailers/ e-shops) και να εισέλθουν στην αγορά των πωλήσεων από απόσταση (e-sales).

Το σταθερό *όραμα* της e-shop.gr είναι: «Να εξασφαλίζει στους καταναλωτές τις **χαμηλότερες τιμές** της αγοράς αξιοποιώντας την τεχνολογία και τα **χαμηλά λειτουργικά της έξοδα** ως κατάσταση ηλεκτρονικού εμπορίου διατηρώντας ταυτόχρονα την **υψηλή ποιότητα** και **αξιοπιστία** που προσφέρουν τα επώνυμα προϊόντα.»

Οι κατηγορίες προϊόντων που διατίθενται μέσα από τον ιστότοπο (web site) της e-shop.gr είναι πάνω από 15. Πέρα από τα δικής της ετικέτας (own label) ολοκληρωμένα συστήματα υπολογιστών με το σήμα **Innovator™**, διακινούνται είδη hardware, software, περιφερειακά, προϊόντα ήχου και εικόνας, κινητής τηλεφωνίας, βιβλία, παιχνίδια, αναλώσιμα, κτλ, σε ανταγωνιστικές τιμές. Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, 100.000 μοναδικοί επισκέπτες μπαίνουν στο www.e-shop.gr κάθε μέρα, ενώ η εταιρεία αποστέλλει καθημερινά 3000 παραγγελίες κατά μέσο όρο.

Η ακόλουθη *σύντομη ιστορική αναδρομή* αναδεικνύει τα σημεία καμπής και τις αποφάσεις που άλλαξαν την εταιρεία από τη δημιουργία της έως σήμερα.

- **1998:** Ξεκινώντας με γνώμονα τα χαμηλά κόστη, η e-shop.gr φιλοξενείται στα πρώτα χρόνια της στο Μαρούσι, στο υπόγειο του σπιτιού των ιδιοκτητών όπου και παραμένει για 6 ολόκληρα χρόνια.
- **2002:** Ξεκινά η επέκταση σε είδη τεχνολογίας. Η εταιρεία προχωρά και στην κατασκευή *desktop* και *laptop* υπολογιστών στα μέτρα του πελάτη, προσφέροντας τη δυνατότητα *build to order*, μέσω του εταιρικού σήματος (brand name) **Innovator™** που εισάγει αποκλειστικά.
- **2003:** Μετά από 5 χρόνια ανάπτυξης, η e-shop.gr παρουσιάζει για πρώτη φορά *κερδοφορία*.

- **2004:** Η e-shop.gr μετακομίζει τα κεντρικά της γραφεία στο Χαλάνδρι, ενώ επενδύει σε *κεντρικές αποθήκες 10.000τ.μ.* στο Μενίδι Αττικής. Η επένδυση αυτή αυξάνει τους χρόνους παράδοσης και δίνει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης μεγαλύτερου αριθμού παραγγελιών.

Παράλληλα, το *πρώτο φυσικό κατάστημα «e-shop point»* δημιουργείται, με σκοπό τη γρηγορότερη εξοικείωση του κόσμου με το ηλεκτρονικό εμπόριο και άρα την ταχύτερη ανάπτυξη της εταιρείας, ενώ γίνεται και η *πρώτη επίσημη ανανέωση του website* της εταιρείας.

- **2005:** Ιδρύεται *ανεξάρτητο τμήμα B2B* για την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής σε εταιρικούς πελάτες. Ο ρυθμός ανάπτυξης ξεπερνά το 100% και το e-shop.gr γίνεται αγαπημένο θέμα των ΜΜΕ και case study πανεπιστημιακών εργασιών.
- **2006:** Ανοίγει κατάστημα e-shop point στην ιστορική περιοχή Στουρνάρη και η e-shop.gr βραβεύεται ως *κορυφαία εταιρεία στο ηλεκτρονικό επιχειρείν* από ΤΟ Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ) και τον υπουργό οικονομικών.
- **2008:** Η εταιρεία *επεκτείνεται και στην Κύπρο*, ανοίγοντας παράλληλα και το *πρώτο φυσικό κατάστημα (e-shop point) στην Λεμεσό*. Σήμερα λειτουργούν 3 φυσικά καταστήματα στην Κύπρο.
- **2009:** Η εταιρεία ανακοινώνει ρυθμό ρεκόρ στις παραγγελίες της κατά την διάρκεια των εορτών με μια παραγγελία ανά 3 δευτερόλεπτα. Παράλληλα κατά την διάρκεια της χρονιάς παραλαμβάνει τα βραβεία «Ηλεκτρονικό Κατάστημα της χρονιάς» και “Market Pioneer” από τα βραβεία κοινού Technology Awards αλλά και το βραβείο του e-retailer στο θεσμό των Retail Business Awards .
- **2010:** Εγκαινιάζεται η επικοινωνία της εταιρείας με το κοινό της μέσω της χρήσης Social Media, ενώ η Icap Group την εντάσει ως μια από τις δυνατές ελληνικές επιχειρήσεις απονέμοντας τον σχετικό τίτλο “Strongest Companies in Greece”.
- **2011:** Στα πλαίσια της αναπτυξιακής στρατηγικής που ακολουθεί η εταιρεία για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, η εταιρεία προσθέτει δύο νέες κατηγορίες προϊόντων: *εργαλεία και πλήρες πακέτο υπηρεσιών εξοπλισμού και εγκατάστασης*

φωτοβολταϊκών συστημάτων. Η δεύτερη κατηγορία σηματοδότησε και την είσοδο της εταιρείας στον κλάδο της ενέργειας.

Σήμερα: Η εταιρεία συνεχίζει την δραστηριότητα της αναπτύσσοντας περαιτέρω την υπάρχουσα πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου με στόχο την διείσδυση σε νέες αγορές. Παράλληλα, ιδρύονται δύο site μαζικών αγορών (www.eshop-deals.gr) και ηλεκτρονικής παραγγελίας φαγητού (www.e-food.gr), που εντάσσονται στον βασικό ιστότοπο της εταιρείας, έχοντας ως βασικό στρατηγικό στόχο την οριζόντια ανάπτυξη.

2. ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία e-shop.gr περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που εμπορεύονται είδη πληροφορικής, τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών. Ειδικότερα, οι εταιρείες που διατηρούν ηλεκτρονικά καταστήματα (*e-shops/ e-tailers*) για να διαθέτουν στους καταναλωτές ηλεκτρονικά είδη και είδη υπολογιστών, τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών αποτελούν το βασικό κομμάτι του κλάδου με το οποίο η e-shop συγκρίνεται και ανταγωνίζεται.

Το ελληνικό κράτος δε διαθέτει επίσημο, αξιόπιστο μητρώο των ηλεκτρονικών καταστημάτων. Η πρώτη (1^η) σε επισκεψιμότητα *διαδικτυακή* *πύλη in.gr* περιλαμβάνει στον κατάλογο της 462 ηλεκτρονικά καταστήματα με προϊόντα ηλεκτρονικά, πληροφορικής, τεχνολογίας, τηλεπικοινωνιών, ήχου και εικόνας. Τα περισσότερα ηλεκτρονικά καταστήματα δε διαθέτουν τις ελάχιστες λειτουργικές προδιαγραφές των τυπικών ηλεκτρονικών καταστημάτων, όπως ορίζονται από τα ισχύοντα θεσμικά πλαίσια και τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές. Οπότε, η εταιρεία e-shop.gr ουσιαστικά ενδιαφέρεται για εκείνα τα ηλεκτρονικά καταστήματα που: (α) είναι ευρέως γνωστά στο καταναλωτικό κοινό, (β) με σημαντική επισκεψιμότητα και πωλήσεις και (γ) που εφαρμόζουν αξιόπιστες πρακτικές πληρωμής και αποστολής των προϊόντων.

Τα ευρέως γνωστά, αξιόπιστα ηλεκτρονικά καταστήματα δε ξεπερνούν τα πενήντα (50). Ο Πίνακας 2.1 παρακάτω περιλαμβάνει τους 12 (μαζί με το e-shop) πιο αναγνωρίσιμους «παίκτες» στον κλάδο των e-καταστημάτων με ηλεκτρονικά είδη, οι οποίοι συγκεντρώνουν σχεδόν όλες τις πωλήσεις του κλάδου. Αυτός ο πίνακας επεκτείνεται στο παράρτημα Α και φθάνει τα 25 γνωστά, ποιοτικά e-καταστήματα με είδη πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών, ήχου και εικόνας.

Σύμφωνα με τις τελευταίες διαδικτυακές μετρήσεις (*web metrics*), τα 10 από τα 12 πιο γνωστά e-καταστήματα πληροφορικής, τεχνολογίας και επικοινωνιών βρίσκονται ανάμεσα στους 500 πιο δημοφιλείς ελληνικούς ιστοτόπους¹.

Ο Πίνακας 2.2 περιλαμβάνει αυτά τα 10 e-καταστήματα με φθίνουσα σειρά απήχησης (με βάση το μέσο ημερήσιο πλήθος διαδικτυακών επισκεπτών και τις θεάσεις σελίδων (*page views*) το τελευταίο 3-μηνο).

¹ Τα στοιχεία δημοφιλίας των ιστοτόπων προέρχονται από τον πάροχο δωρεάν, παγκόσμιων διαδικτυακών μετρήσεων www.alexa.com.

Επιχείρηση	Ιστότοπος e-Καταστήματος
1 ΠΛΑΙΣΙΟ COMPUTERS A.E.B.E	www.plaisio.gr
2 ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ	www.kotsovolos.gr
3 E-SHOP.GR AE	www.e-shop.gr
4 MULTIRAMA A.E.B.E.	www.multirama.gr
5 Publicworld S.A.	www.public.gr
6 Vodafone	www.vodafone.gr
7 Ηλεκτρονική Αθηνών A.E.E	http://www.electroniki.gr
8 COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ A.E	www.e-germanos.gr/
9 COSMOTE ΚΙΝΗΤΕΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ A.E	www.cosmote.gr/cosmoportal/Eshop
10 DIGITAL SHOPPING A.E	www.getitnow.gr
11 Info Quest Technologies A.E.B.E.	www.you.gr
12 Electronet A.E.	www.electronet.gr

Πίνακας 2.1: 12 ευρέως γνωστά, αξιόπιστα ελληνικά e-καταστήματα με ηλεκτρονικά είδη και προϊόντα πληροφορικής, τεχνολογίας, ήχου και εικόνας

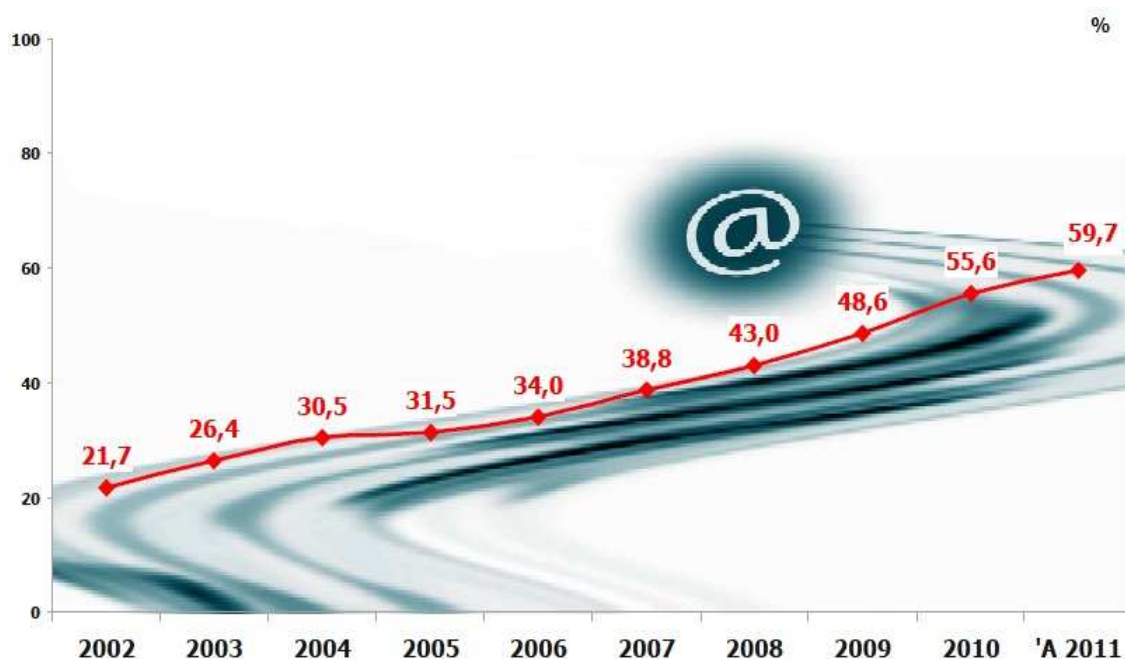
	Ιστότοπος e-Καταστήματος
1	www.plaisio.gr
2	www.e-shop.gr
3	www.vodafone.gr
4	www.getitnow.gr
5	www.cosmote.gr/cosmoportal/Eshop
6	www.kotsovolos.gr
7	www.multirama.gr
8	www.public.gr
9	www.e-germanos.gr/
10	www.you.gr

Πίνακας 2.2: Τα 10 πιο δημοφιλή (σε επισκεψιμότητα) ελληνικά e-καταστήματα με ηλεκτρονικά είδη και προϊόντα πληροφορικής, τεχνολογίας, ήχου και εικόνας

Όσο αφορά στο παρόν και το μέλλον του κλάδου, το κανάλι του ηλεκτρονικού εμπορίου φαίνεται πως είναι, ίσως, το μοναδικό κανάλι του εγχώριου εμπορίου που βρίσκεται σε άνοδο ως αποτέλεσμα της ανάγκης των καταναλωτών για πιο συμφέρουσες αγορές στην εποχή της οικονομικής κρίσης. Ο τζίρος του ηλεκτρονικού εμπορίου διαμορφώθηκε το 2011 στα €1,7 δις., έναντι €1,3 δις το 2010 και €800 εκ. το 2009, δηλαδή σημειώθηκε

αύξηση τζίρου 112% από το 2009 στο 2011. Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα το 2011 του εργαστηρίου ηλεκτρονικού επιχειρείν (ELTRUN – www.eltrun.gr) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Ο.Π.Α.), οι συνολικές αγορές των on-line ελλήνων καταναλωτών αυξήθηκαν κατά 30% σε σχέση με το 2010 φτάνοντας τα €1,7δισ. Αυτή τη στιγμή 1,5 εκ. καταναλωτές αγοράζουν κατά μέσο όρο 14-15 φορές το χρόνο από το διαδίκτυο, ξοδεύοντας €1.150 ετησίως εκ των οποίων τα 2/3 κατευθύνονται σε ελληνικά sites. Η ετήσια συχνότητα και αξία αγορών των Ελλήνων καταναλωτών είναι πλέον αντίστοιχη των Ευρωπαϊκών μέσων όρων (ELTRUN, 2011).

Επίσης, από τη συνεχή από το 1995 «Web Id» ετήσια offline έρευνα της Focus Bari για τη χρήση του Διαδικτύου στην Ελλάδα, προκύπτει πως σήμερα το 59,7% των Ελλήνων 13-70 ετών δηλώνει ότι χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο (Focus Bari, 2011). Το παρακάτω γράφημα δείχνει τη θετική εξέλιξη στο πλήθος των Ελλήνων χρηστών του Διαδικτύου από το 2002 έως το πρώτο 3μηνο του 2011.



ΒΑΣΗ: ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΑΔΟΣ 13-70

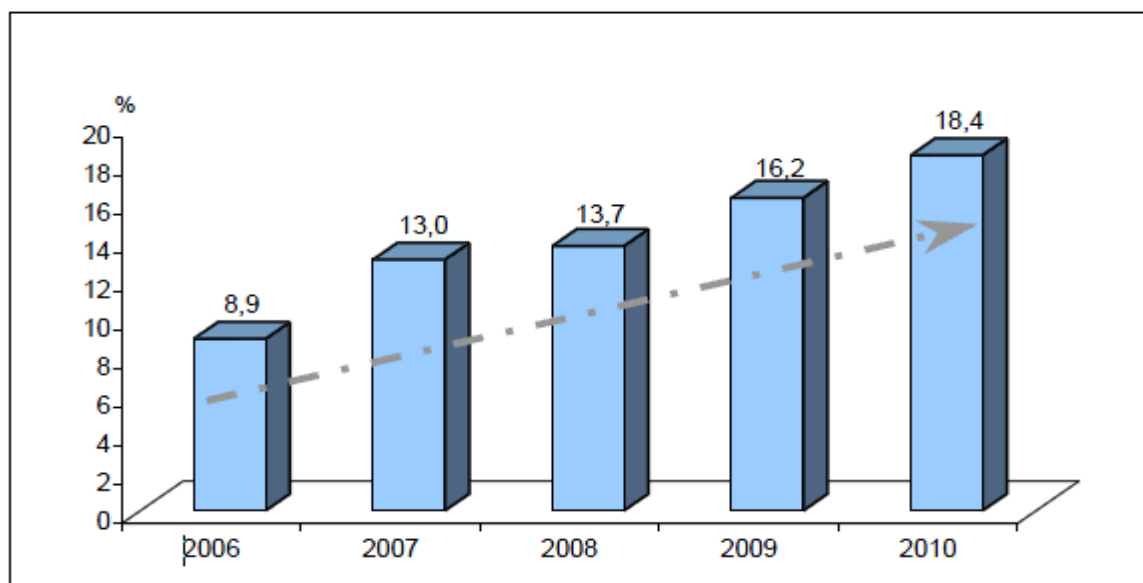
* ΔΗΛΩΝΟΥΝ ΟΤΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟ INTERNET ΑΥΤΟΝ ΤΟΝ ΚΑΙΡΟ

Εικόνα 2.1: Εξέλιξη Ελλήνων Χρηστών Internet (πανελλαδικό δείγμα, 13-70 ετών)

Αντίστοιχα, η «Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από τα Νοικοκυριά» της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής το πρώτο 3μηνο του 2010 (ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2011), δείχνει πως ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής των ηλεκτρονικών αγορών, για την πενταετία 2006-2010, ανέρχεται στο 20,8%. Όπως φαίνεται στο επόμενο γράφημα, το ποσοστό των χρηστών του Διαδικτύου που κατά το πρώτο 3μηνο του 2010 πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές ανέρχεται στο 18,4% έναντι 8,9% το 2006 και 13,7 το 2008.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η παραπάνω έρευνα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής αποκαλύπτει πως το ποσοστό των χρηστών που δηλώνουν ότι δεν έχουν πραγματοποιήσει ποτέ ηλεκτρονικές αγορές ή παραγγελίες βαίνει μειούμενο. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των χρηστών του Διαδικτύου που δηλώνουν ότι δεν έχουν κάνει ποτέ ηλεκτρονικές αγορές ή παραγγελίες αγαθών μειώθηκε κατά 14,5 %, από 82,9% το 2006 σε 70,9% το 2010.

Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των e-αγορών κατά το χρονικό διάστημα Απρίλιος 2009 - Μάρτιος 2010 (28,5%) αφορά ηλεκτρονικές συσκευές, είδη πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών και προϊόντα ήχου-εικόνας. Οι ηλεκτρονικές αγορές τέτοιων ειδών παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη αύξηση, σε σχέση με το 2009. Οι ηλεκτρονικές αγορές των ελλήνων καταναλωτών γίνονται κατά 59,5% από ελληνικά ηλεκτρονικά καταστήματα. Όλα τα παραπάνω συνηγορούν πως ο κλάδος της on-line διάθεσης προϊόντων πληροφορικής, τεχνολογίας, τηλεπικοινωνιών, ήχου και εικόνας είναι αρκετά δυναμικός και εξελίσσεται σταθερά ανοδικά με ευκαιρίες για νέες επενδύσεις.



Εικόνα 2.2: Εξέλιξη Ελλήνων Χρηστών Internet που πραγματοποιούν on-line αγορές (πανελλαδικό δείγμα, 16-74 ετών)

3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σύμφωνα με το σταθερό στόχο της e-shop.gr, από την ίδρυση της έως σήμερα, που είναι «Να εξασφαλίζει στους καταναλωτές τις **χαμηλότερες τιμές** της αγοράς αξιοποιώντας την τεχνολογία και τα **χαμηλά λειτουργικά της έξοδα** ως κατάσταση ηλεκτρονικού εμπορίου διατηρώντας ταυτόχρονα την **υψηλή ποιότητα** και **αξιοπιστία** που προσφέρουν τα επώνυμα προϊόντα.», η *στρατηγική της εταιρείας* έχει διαμορφωθεί με βάση 3 βασικούς πυλώνες:

1. **Ποικιλία Προϊόντων**,
2. **Ευκολία** σε όλα τα στάδια επαφής με τον καταναλωτή και
3. Χαμηλές τιμές (**ενιαία πολιτική χαμηλών τιμών** καθόλη τη διάρκεια της χρονιάς – every day low prices – και όχι των ευκαιριακών προσφορών).

Οι τρεις αυτές στρατηγικές επιλογές αντικατοπτρίζονται σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές επιλογές που διέπουν την εσωτερική οργάνωση και καθημερινή λειτουργία της εταιρείας.

Αναλυτικά, η **Ποικιλία** στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες υποστηρίζεται έντονα από την εμπορική πολιτική της εταιρείας. Στρατηγικός στόχος είναι η παροχή επιλογών στον τελικό πελάτη για κάθε κατηγορία προϊόντων ξεχωριστά, αλλά και ο *εμπλουτισμός των προϊόντικών επιλογών*, ώστε να ικανοποιούνται όσο το δυνατό περισσότερες καταναλωτικές ανάγκες. Κάτω από αυτό το πρίσμα, στην καθημερινή του εργασία ο υπάλληλος του εμπορικού τμήματος αναζητά πλήθος εναλλακτικών επιλογών για την προμήθεια μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στον τελικό πελάτη να επιλέξει εκείνος το προϊόν ή τον κατασκευαστή που ανταποκρίνεται καλύτερα στις δικές του ανάγκες, αντί να περιοριστεί σε συγκεκριμένες προτάσεις της εταιρείας. Παράλληλα, στόχος του τμήματος είναι η *συνεχής ανεύρεση νέων προμηθευτών* και αναζήτηση προϊόντων που θα διατηρήσουν την εμπορική πληρότητα και ταυτόχρονα τη φήμη της εταιρίας ως πρωτοπόρου στον τομέα της τεχνολογίας.

Το δεύτερο βασικό σημείο της στρατηγικής (**Ευκολία**) φαίνεται να υποστηρίζεται άμεσα από την υιοθέτηση ενός *υβριδικού μοντέλου ανάπτυξης*, απόλυτα προσαρμοσμένου στα ελληνικά δεδομένα. Πέρα από τη δυνατότητα που δίνεται στον πελάτη να υποβάλλει ηλεκτρονικά την παραγγελία του στο δικό του χώρο και χρόνο, του προσφέρεται η

δυνατότητα επικοινωνίας με τηλεφωνικό κέντρο (call center), αλλά η ευκαιρία για απευθείας επαφή στα φυσικά καταστήματα. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται απευθείας βοήθεια στην υποβολή μια παραγγελίας ηλεκτρονικά, αν αυτό χρειαστεί, ενώ παρέχονται και διευκρινήσεις ή πρόσθετες πληροφορίες για τα προϊόντα ή τις διαδικασίες της εταιρείας. Η δημιουργία φυσικών καταστημάτων με χαμηλά λειτουργικά έξοδα παρέχει:

- ευκολία διάδοσης και ανάπτυξης του εταιρικού σήματος,
- ευκολία στον πελάτη στις επιστροφές και την υποστήριξη μετά την πώληση (after sales service),
- παραλαβή (pick up) της παραγγελίας από τον πελάτη, με μηδενικά έξοδα αποστολής ακόμη και για προϊόντα χαμηλής αξίας και
- ενίσχυση της ταχύτητας διανομής των παραγγελιών.

Αντίστοιχα, το τρίτο βασικό σημείο στρατηγικής που αφορά στην παροχή **Χαμηλών τιμών** σε επώνυμα προϊόντα υποστηρίζεται από δύο (2) επίπεδα επιχειρηματικών επιλογών:

- Σε πρώτο επίπεδο, η εταιρεία διατηρεί τη χαμηλή τιμολογιακή της πολιτική καθόλη τη διάρκεια της χρονιάς, *αποφεύγοντας τις ευκαιριακές εκπτώσεις* και
- Σε δεύτερο επίπεδο, η πολιτική χαμηλών τιμών ενισχύεται από μια *σειρά υπηρεσιών προσφοράς*, που «τρέχουν» συστηματικά ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Συγκεκριμένα, αποστέλλονται ενημερωτικά email (*newsletters*) με τις προσφορές ανά 15 μέρες. Επίσης, η υπηρεσία «*Crazy Sundays*» παρέχει μια ποικιλία προϊόντων σε προσφορά κάθε Κυριακή και για μία εβδομάδα, ενώ η υπηρεσία «*Eshop Specials*» επικοινωνεί προς το κοινό ένα προϊόν σε ιδιαίτερα χαμηλή τιμή σε καθημερινή βάση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η τιμολογιακή πολιτική είναι ενιαία, τόσο στο ηλεκτρονικό κατάστημα, όσο και στα ενισχυτικά φυσικά σημεία πώλησης. Αυτό δε συνηθίζεται στις εταιρείες του κλάδου που συνήθως προσαρμόζουν τις τελικές τιμές των προϊόντων τους ανάλογα με το κανάλι διάθεσης. Συνεπώς, από τις προνομιακές τιμές επωφελούνται εξίσου τόσο οι κάτοικοι των αστικών κέντρων, όσο και της επαρχίας. Αυτό δίνει σημαντικό πλεονέκτημα στην εταιρεία σε ότι αφορά στις πωλήσεις απομακρυσμένων από τα αστικά κέντρα σημείων, που παραδοσιακά έχουν πρόσβαση σε μικρότερο αριθμό επιλογών και άρα υποχρεούνται σε υψηλότερες τιμές.

Εικόνα 3.1: Βασικοί Στρατηγικοί Άξονες της e-shop.gr

Οι παραπάνω στρατηγικές επιλογές της εταιρείας φανερώνουν πως η *e-shop.gr* πάντα προσπαθεί να εδραιώσει την έννοια των χαμηλών τιμών στην συνείδηση του καταναλωτή.

Η παραπάνω εικόνα συνοψίζει τους τρεις (3) άξονες στρατηγικής της e-shop.gr

Το 2004, η εταιρεία τροποποίησε τη στρατηγική της από αμιγώς ηλεκτρονικό κατάστημα σε υβριδικό μοντέλο και άνοιξε το πρώτο φυσικό κατάστημα, σε μια προσπάθεια περαιτέρω βελτίωσης του ρυθμού ανάπτυξης της. Έτσι, έγινε η αρχή για την αλυσίδα των γνωστών «e-shop points». Δεν πρόκειται για παραδοσιακά καταστήματα. Η δημιουργία τους βασίστηκε στην αρχή των χαμηλών λειτουργικών εξόδων.

Ο σκοπός των φυσικών καταστημάτων περιγράφεται από τρεις άξονες:

- πιο αποτελεσματική υποστήριξη των on-line αγορών, παρέχοντας υπηρεσίες *service* και απευθείας πωλήσεων,
- καλλιέργεια πιο προσωπικής σχέσης με τους καταναλωτές,
- ταχύτερη μετακίνηση των εμπορευμάτων στο εσωτερικό δίκτυο, και
- κυρίως λειτουργία ως σημεία παραλαβής («όντας σαν “pick-up points»).

Τα *e-shop points* λειτουργούν, πλέον, πανελλαδικά και συνετέλεσαν καθοριστικά στην ανάπτυξη του εταιρικού σήματος, αλλά και στην εξοικείωση του κόσμου με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Σήμερα, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν τις παραγγελίες τους ηλεκτρονικά, απευθείας σε κάποιο από τα φυσικά καταστήματα, ή και μέσα από το τηλεφωνικό κέντρο.

Ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας δήλωσε για τη στροφή προς το υβριδικό μοντέλο ανάπτυξης (Computer για όλους, 2010): «Οι πελάτες μας επιλέγουν να παραλάβουν το προϊόν από κάποιο κατάστημα, ακόμη κι αν έχουν υποβάλλει ηλεκτρονικά την παραγγελία τους. Η ασφάλεια που νιώθουν δεδομένου ότι θα παραλάβουν μόνοι τους το προϊόν από το κατάστημα τους κάνει λιγότερο επιφυλακτικούς να εμπιστευτούν ένα site και να χρησιμοποιήσουν εμπορικά το Διαδίκτυο.»

Τέλος, η στρατηγική της εταιρείας για συνεχή ανάπτυξη και η δέσμευση της για διαρκή βελτίωση υπογραμμίζεται και από τις επενδύσεις της σε κτιριακές υποδομές, συστήματα μηχανογράφησης και εσωτερικής οργάνωσης, καθώς και στην ποιοτική εκπαίδευση των

εργαζομένων. Όντως, παράλληλα με τα φυσικά καταστήματα, η e-shop.gr επένδυσε το 2004 σε κτιριακές εγκαταστάσεις 10.000 τμ στο Μενίδι Αττικής (βλέπε Εικόνα 3.2), όπου στεγάζονται οι κεντρικές αποθήκες και οι υπόλοιπες βασικές υποστηρικτικές λειτουργίες της, όπως η διακίνηση, το service και η συναρμολόγηση των Η/Υ Innovator.



Εικόνα 3.2: Οι κεντρικές αποθήκες 10.000 τ.μ. της e-shop.gr στο Μενίδι Αττικής

4. ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

4.1. ΠΡΟΪΟΝΤΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ο ιστότοπος (website - βλέπε Εικόνα 4.1) της e-shop.gr (www.e-shop.gr) φιλοξενεί 17 διαφορετικές προϊόντικές κατηγορίες, που στρέφονται γύρω από το χώρο της τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών, και περιλαμβάνουν πολλές εκατοντάδες διαφορετικών κωδικών. Οι *κυριότερες κατηγορίες προϊόντων* είναι:

- φορητοί και επιτραπέζιοι υπολογιστές,
- συσκευές εικόνας και ήχου, δηλαδή πρόκειται για τηλεοράσεις, mp3 players, ψηφιακούς δέκτες, κτλ.,
- περιφερειακά προϊόντα και συστατικά (components) υπολογιστών, και
- gadgets και κινητά τηλέφωνα.

Άξιζι δε να σημειωθεί πως τα πλαίσια της στρατηγικής της οριζόντιας ανάπτυξης, η εταιρεία προχώρησε στην προσθήκη νέων προϊόντικών κατηγοριών από τις αρχές του 2011. Το ξεκίνημα έγινε με την είσοδο της εταιρείας στον τομέα πώλησης και εγκατάστασης φωτοβολταϊκών συστημάτων που παρέχεται μέσα από την “Eshop Energy” και την ενότητα www.e-shop.gr/energy που περιλαμβάνεται στο βασικό μενού της εταιρίας. Παράλληλα, τους πρώτους μήνες του 2011, προστέθηκε στην εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας και η κατηγορία των εργαλείων, που επιλέχτηκε ως τομέας που ταιριάζει με τις συνήθειες και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των χρηστών.



Εικόνα 4.1: Ο ιστότοπος του e-shop.gr, όπως διαμορφώνεται σήμερα

Η εικόνα 4.2 παρακάτω απεικονίζει συνοπτικά τις κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών της e-shop.gr

Μέσα από το βασικό μενού του ιστοτόπου της e-shop.gr, που σήμερα δέχεται πάνω από 100,000 επισκέψεις μοναδικών χρηστών ημερησίως, οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε χρήσιμα στοιχεία που αφορούν στην υποβολή μιας παραγγελίας ηλεκτρονικά. Για παράδειγμα, δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης της εξέλιξης της παραγγελίας, αναφέρονται αναλυτικά οι τρόποι παραγγελίας, πληρωμής και αποστολής ενώ δίνονται πληροφορίες σε περίπτωση επιστροφής προϊόντος. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η επιμέρους ενότητα πληροφοριών για την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, όπου αναφέρονται αναλυτικά οι εγγυήσεις και υπηρεσίες υποστήριξης after sales. Παράλληλα, πέρα από τις βασικές κατηγορίες προϊόντων οι καταναλωτές έχουν άμεση πρόσβαση και στις παρακάτω βασικές υπηρεσίες:

- 2 υπηρεσίες προσφορών: «Crazy Sundays» και «Eshop Specials»

Η υπηρεσία “Crazy Sundays” αποτελεί εβδομαδιαία υπηρεσία προσφορών. Συγκεκριμένα προϊόντα δημοσιεύονται σε μειωμένη τιμή στον ειδικό ιστότοπο www.crazysundays.gr και παραμένουν υπό έκπτωση για μια εβδομάδα, ή μέχρι εξαντλήσεως των αποθεμάτων. Την επόμενη Κυριακή νέα προϊόντα δημοσιεύονται, οπότε η υπηρεσία λειτουργεί σε τακτική

βάση. Αντίστοιχης λογικής είναι και η δεύτερη υπηρεσία “Eshop Specials” σύμφωνα με την οποία ένα επιλεγμένο προϊόν παρέχεται σε ειδική έκπτωση για 24 ώρες ενώ η λήξη της προσφοράς και η εναλλαγή της με την επόμενη γίνεται καθημερινά εκτός Σαββάτου και Κυριακής.

- Stock house

Μέσω της συγκεκριμένης υπηρεσίας, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να προμηθευτούν ελαφρώς μεταχειρισμένα είδη όπως πχ εκθεσιακά προϊόντα σε μειωμένη τιμή. Παράλληλα με την περιγραφή του προϊόντος δίνονται και αναλυτικές πληροφορίες για την ακριβή του κατάσταση.

- Eshop Deals & E-food.gr

Τέλος, πέρα από τα αμιγώς καταναλωτικά προϊόντα, το κεντρικό μενού του ιστότοπου χρησιμοποιείται και για την επικοινωνία των νέων βασικών υπηρεσιών της εταιρείας: 1) της υπηρεσίας μαζικών προσφορών (www.eshop-deals.gr) και 2) της ηλεκτρονικής παραγγελίας φαγητού (www.e-food.gr). Είναι προφανές ότι η επέκταση της e-shop.gr στις νέες αυτές αγορές επικοινωνήθηκε και στηρίχτηκε εξ αρχής από τον βασικό διαδουκτιακό της τόπο.

Ο τρόπος παρουσίασης των προϊόντων και υπηρεσιών στο website, υπογραμμίζει την φιλοσοφία της εταιρείας για ευκολία στην εξυπηρέτηση σε κάθε κανάλι επαφής με τον τελικό πελάτη. Κάθε είδους πληροφορία, είτε αφορά στα προϊόντα και στα χαρακτηριστικά τους, είτε στον τρόπο παραγγελίας ή παράδοσης είναι αναρτημένη και εμφανής, ώστε ο χρήστης να μπορεί εύκολα να βρει απαντήσεις σε κάθε του απορία και να καταλήξει στην αγοραστική του απόφαση. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως το ηλεκτρονικό κανάλι έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να διακρίνεται από αυτάρκεια και να είναι σε θέση να λειτουργεί ανεξάρτητα από τα συμπληρωματικά κανάλια πώλησης.

Εικόνα 4.2: Σύνοψη Προϊόντων και Υπηρεσιών της e-shop.gr

4.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Το βασικό χαρακτηριστικό της οργανωτικής πολιτικής της e-shop.gr είναι η *επίπεδη ιεραρχία* και τα *λίγα επίπεδα διοίκησης*.

Η διοίκηση βασίζεται στην οργάνωση τμημάτων, με βάση την επιχειρησιακή δραστηριότητα τους, και υπάρχουν *1-2 διευθυντικά στελέχη ανά τμήμα*. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος αναφέρεται άμεσα στην ανώτατη διοίκηση, χωρίς επιπλέον επίπεδα διοίκησης. Παράλληλα, ως αποτέλεσμα της *συνεργατικής κουλτούρας* που έχει αναπτύξει η e-shop.gr, υπάρχει η *δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων*, αλλά και *απευθείας με την ανώτατη διοίκηση*, αν αυτό θεωρηθεί απαραίτητο.

Αυτή η διοικητική οργάνωση προσφέρει τα παρακάτω πλεονεκτήματα στην εταιρεία:

- διευκολύνει κατά πολύ την *ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων*,
- αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τη *γραφειοκρατία*, αφού *δεν υπάρχουν αυστηρές διαδικασίες και χρονοτριβή* στην εφαρμογή και διεκπεραίωση ειλημμένων σχεδίων,
- και προσφέρει την *απαραίτητη ευελιξία*, ώστε η e-shop.gr να προσαρμόζεται γρήγορα στα νέα δεδομένα που επιβάλλουν το περιβάλλον δραστηριοποίησης και ο ανταγωνισμός της.

Πιο συγκεκριμένα, τα *βασικά τμήματα της εταιρίας* είναι τα εξής:

- *τμήμα Πωλήσεων*, που ασχολείται με τη διεκπεραίωση των παραγγελιών και την εξυπηρέτηση των πελατών,
- *Εμπορικό τμήμα*, που έχει το ρόλο της προμήθειας των κατάλληλων προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές και σε κατάλληλους χρόνους,
- *τμήμα Μάρκετινγκ*, που ασχολείται με την επικοινωνία και προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας προς τον τελικό πελάτη, και
- *βασικά Υποστηρικτικά τμήματα*, πχ. Λογιστήριο.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι λειτουργεί *ανεξάρτητο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου*, που έχει την ευθύνη της εποπτείας των επιμέρους τμημάτων, ώστε να διευκολύνει την ομαλή λειτουργία τους, ενώ ταυτόχρονα διαχειρίζεται και εξειδικευμένα αιτήματα πελατών. Τέλος, το *B2B τμήμα* αποσκοπεί στην αποκλειστική εξυπηρέτηση εταιρικών πελατών, ενώ

η διαχείριση της αποθήκης και της διακίνησης των εμπορευμάτων αποτελούν ανεξάρτητα τμήματα που βασίζονται στις κεντρικές αποθήκες της εταιρείας στο Μενίδι Αττικής. Συνολικά η εταιρεία απασχολεί περίπου 400 εργαζομένους.

Η εικόνα 4.3 παρακάτω απεικονίζει συνοπτικά τη διοικητική οργάνωση της εταιρείας.

Εικόνα 4.3: Βασικό Οργανόγραμμα της e-shop.gr

4.3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Αναμφισβήτητα, η **ιδέα των πωλήσεων από απόσταση (μέσω Διαδικτύου)** υπήρξε η **πιο σημαντική καινοτομία της εταιρείας** την περίοδο της ίδρυσης της. Αυτή η καινοτομία τη βοήθησε να εκμεταλλευτεί τα χαμηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο και, συνεπώς, να προπορευθεί του ανταγωνισμού της. Δε πρέπει να λησμονηθεί πως η **e-shop.gr** αποτέλεσε **το πρώτο ελληνικό ηλεκτρονικό κατάστημα** προϊόντων πληροφορικής, τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών.

Σήμερα, αφού η έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει πλέον εδραιωθεί, η **e-shop.gr** **ωθήθηκε να υιοθετήσει μια σειρά από επιπλέον καινοτομίες**, που μετατράπηκαν πλέον και σε **σημαντικά, συγκριτικά πλεονεκτήματα της έναντι του ανταγωνισμού**. Πρόκειται για τα εξής:

Πολυκάναλο Σύστημα Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης

Λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής κουλτούρας, καθώς και το βαθμό ωρίμανσης της αγοράς και εξοικείωσης των καταναλωτών με το ηλεκτρονικό εμπόριο, η εταιρεία επέλεξε να αναπτυχθεί υιοθετώντας ένα πολυκάναλο σύστημα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης του τελικού πελάτη σε τρία επίπεδα:

- **Ιστοθέση** (website) του e-shop.gr

Σε πρώτο επίπεδο, η ιστοθέση του e-shop.gr, περιέχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών που εμπορεύεται. Η ευκολία εδώ έγκειται στο ότι ο ενδιαφερόμενος έχει πλήρη πρόσβαση στα δεδομένα που χρειάζεται για τη λήψη μιας αγοραστικής απόφασης, σε δικό του χώρο και χρόνο. Ο ιστότοπος της εταιρείας περιλαμβάνει ποικίλες φωτογραφίες και πλήρεις περιγραφές των προϊόντων, ενώ επιπλέον χαρακτηριστικά, όπως φίλτρα επιλογών ή σχόλια πελατών (reviews) διευκολύνουν την

πλοήγηση και την τελική επιλογή του χρήστη, αυξάνοντας κατακόρυφα την λειτουργικότητα του ιστότοπου. Ιδιαίτερη μέριμνα έχει δοθεί και στην τεχνική υποδομή, κυρίως σε ότι αφορά στους χρόνους φόρτωσης της σελίδας, σε μια προσπάθεια ανταπόκρισης στις απαιτήσεις εξειδικευμένων και απαιτητικών χρηστών.

Αξιίζει να σημειωθεί ότι ανεξάρτητες μηχανές αναζήτησης αναγνωρίζουν τον ιστότοπο της *e-shop.gr* κατά 82% πιο γρήγορο από αντίστοιχους ανταγωνιστικούς. Επίσης, τα παραπάνω χαρακτηριστικά του ιστοτόπου δικαιολογούν και τη βράβευση του *e-shop.gr* για τέσσερα συνεχή έτη (2008-2011) με τον τίτλο «Ηλεκτρονικό Κατάστημα της Χρονιάς», στα πλαίσια του θεσμού Technology Excellence Awards που διοργανώνουν τα περιοδικά PC Magazine και T3.

- **Τηλεφωνικό Κέντρο (call center) του e-shop.gr**

Πρόκειται για το δεύτερο βασικό κανάλι εξυπηρέτησης της εταιρείας. Η επιλογή της *e-shop.gr* είναι το τηλεφωνικό κέντρο να αποτελεί τμήμα της εταιρείας και να στελεχώνεται εσωτερικά (insource), αποτελώντας ένα από τα βασικά κανάλια πωλήσεων. Οι ώρες λειτουργίας του είναι από τις 9 το πρωί μέχρι τις 9 το βράδυ καθημερινά και 9 π.μ. έως 5 μ.μ. τα Σάββατα, ενώ εξυπηρετεί κατά μέσο όρο 2000 κλήσεις ανά ημέρα. Τα εισερχόμενα αιτήματα των πελατών αφορούν ποικίλα θέματα, όπως ερωτήσεις γύρω από τα προϊόντα, εξυπηρέτηση, ή τους τρόπους αποστολής παραγγελιών και τους τρόπους εξόφλησης, ή βοήθεια κατά την τοποθέτηση μια παραγγελίας. Με τον τρόπο αυτό οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα άμεσης αλληλεπίδρασης με την εταιρεία, ενώ έμπειροι πωλητές απαντάνε σε ερωτήσεις και διευκρινήσεις των πελατών που επιθυμούν να τις υποβάλλουν τηλεφωνικά.

- **Δίκτυο Φυσικών Καταστημάτων (e-shop points) του e-shop.gr**

Τέλος, η *e-shop.gr* προχώρησε και στην ίδρυση ενός δικτύου φυσικών καταστημάτων, δίνοντας στους καταναλωτές μια τρίτη εναλλακτική δίοδο επικοινωνίας και εξυπηρέτησης. Δεν πρόκειται για παραδοσιακά καταστήματα, είναι μικρά σε εμβαδό χώροι, χωρίς «βιτρίνες» ή σημαντικά αποθέματα, με στόχο τη συμπληρωματική εξυπηρέτηση, πάντα κρατώντας χαμηλά τα λειτουργικά έξοδα. Μέσα από τα «e-shop points», δίνεται η δυνατότητα απευθείας βοήθειας και υποστήριξης κατά την υποβολή παραγγελίας, ενώ παράλληλα λειτουργεί και υπηρεσία service.

Οι καταναλωτές μπορούν να παραδώσουν προβληματικά προϊόντα, που ανάλογα με την περίπτωση εξυπηρετούνται τοπικά ή μεταφέρονται δωρεάν στο κεντρικό τμήμα service στο Μενίδι. Επιπλέον, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα παραλαβής της παραγγελίας

τους από οποιοδήποτε κατάσταση ανά την Ελλάδα, χωρίς καμιά επιπλέον χρέωση εξόδων αποστολής. Η δυνατότητα άμεσης παραλαβής από τα e-shop points είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους κατοίκους απομακρυσμένων περιοχών που δεν επιβαρύνονται με επιπλέον «κρυμμένα» κόστη.

Το υβριδικό μοντέλο ανάπτυξης φαίνεται πως βοήθησε σημαντικά την εταιρεία να εδραιώσει τη θέση της στην ελληνική αγορά, πολλαπλασιάζοντας την ταχύτητα διάδοσης του εταιρικού ονόματος της. Επιπρόσθετα, η εταιρεία πολλαπλασίασε την εμπιστοσύνη των Ελλήνων χρηστών του Διαδικτύου σε αυτή, οι οποίοι ακόμη και σήμερα εμφανίζονται διστακτικοί στις on-line αγορές σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Όμως, πέρα από τη γρήγορη διείσδυση στην αγορά, ο στόχος για την υιοθέτηση του συγκεκριμένου μοντέλου είναι και η ευκολία που παρέχεται στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης ή εξοικείωσης του με το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Πέρα από την πληρότητα υπηρεσιών που το χαρακτηρίζει (με τις εναλλακτικές επιλογές να αλληλοσυμπληρώνονται), το πολυκαναλικό σύστημα εξυπηρέτησης απευθύνεται και σε ένα μεγαλύτερο κομμάτι καταναλωτών. Όντως, προσεγγίζει διαφορετικά κάθε κοινό – στόχο και, έτσι, αυξάνει τη δυνητική πελατειακή βάση. Τελικά, είναι αξιοσημείωτο πως η e-shop πρώτη υιοθέτησε το συγκεκριμένο μοντέλο ανάπτυξης και μετά αυτό αντιγράφηκε και από άλλες εταιρείες του κλάδου που έκαναν την εμφάνισή τους αργότερα.

Εξυπηρέτηση Παραγγελιών & Διανομή (Logistics) με Ιδιότητα Μέσα

Ένα δεύτερο σημαντικό σημείο καινοτομίας αποτελεί η απόφαση της εταιρείας να προχωρήσει σε κάθετη ολοκλήρωση (*vertical integration*) των επιχειρησιακών λειτουργιών της. Μετά από αδυναμία για προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πελάτες με χρήση εξωτερικών εταιρειών διανομής (courier), η εταιρεία προχώρησε στην εσωτερική οργάνωση προηγμένου συστήματος εξυπηρέτησης παραγγελιών και διανομής με ιδιότητα μέσα και 24ωρη αποθήκη. Με τον τρόπο αυτό, ακόμη και οι παραγγελίες που υποβάλλονται αργά το βράδυ εξυπηρετούνται άμεσα, ενώ γίνεται και άριστη εκμετάλλευση του δικτύου των e-shop points, πάνω στα οποία βασίζεται το καθημερινό πρόγραμμα διακίνησης. Αυτή η εσωτερική διεκπεραίωση των παραγγελιών έχει ως αποτέλεσμα το 90% των παραγγελιών να παραδίδεται την επόμενη μέρα, με το χαμηλότερο δυνατό λειτουργικό κόστος.

Εσωτερική Ανάπτυξη Συστήματος Σχεδιασμού Επιχειρησιακών Πόρων (ERP)

Παράλληλα, η e-shop.gr εκμεταλλευόμενη τη 12ετή εμπειρία της στο χώρο της τεχνολογίας και του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχει αναπτύξει εσωτερικά το πληροφοριακό σύστημα ERP που χρησιμοποιεί για την οργάνωση και διεκπεραίωση της λειτουργίας της. Το ιδιόκτητο ERP το εξελίσσει συνεχώς, με βάση τις συγκεκριμένες εταιρικές ανάγκες και τη συνεχή ανατροφοδότηση (feedback) από κάθε παραγωγικό τομέα. Η αξία αυτού του συστήματος θεωρείται ανεκτίμητη διότι μειώνει καθοριστικά τα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας και δεν υπάρχει ανταγωνιστικό προϊόν στην αγορά. Αλλά το κυριότερο όφελος για την εταιρεία είναι πως πρόκειται για ένα εργαλείο που είναι 100% «ραμμένο» (*tailor made*) στη λειτουργία της e-shop.gr. Ουσιαστικά, το «σπιτικό» (home-made) ERP συνεχίζει να ανανεώνεται με βάση τις καθημερινές ανάγκες των επιμέρους τμημάτων, ώστε να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και ρεαλιστικά τα πραγματικά προβλήματα και συντελώντας, έτσι, στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και της ποιότητας εργασίας του προσωπικού.

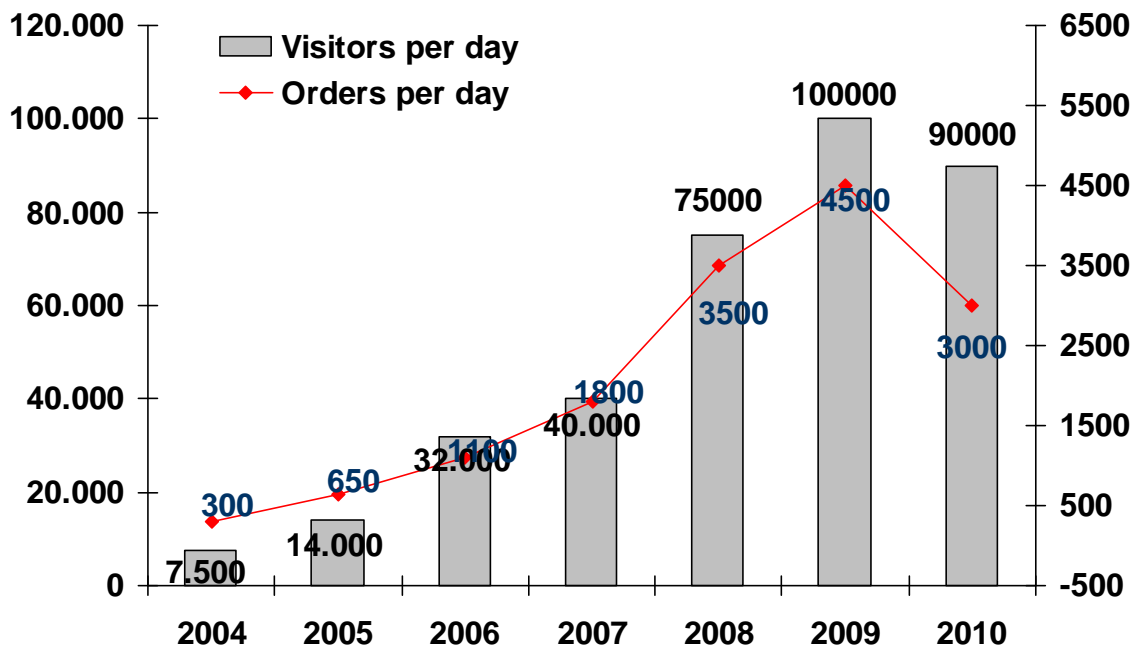
Η τάση για καινοτομία, διαφαίνεται και μέσα από τις επιλογές υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία στα πλαίσια του *after sales service*, οι οποίες συνεχώς εξελίσσονται με στόχο να ανταποκρίνονται στις αντίστοιχα αυξανόμενες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εγγύηση άμεσης αντικατάστασης laptop με καινούριο που προσφέρεται με κόστος της εταιρείας αποκλειστικά τους πελάτες της. Η συγκεκριμένη εγγύηση παρέχει στον καταναλωτή καινούριο φορητό υπολογιστή αντίστοιχων προδιαγραφών σε αντικατάσταση ελαττωματικού, ώστε να εκμηδενίζει τον χρόνο αναμονής για επισκευή και να εξυπηρετήσει τον πελάτη άμεσα και γρήγορα. Η έννοια της αποκλειστικότητας στην συγκεκριμένη υπηρεσία, είναι που της δίνει την έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού της.

4.4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

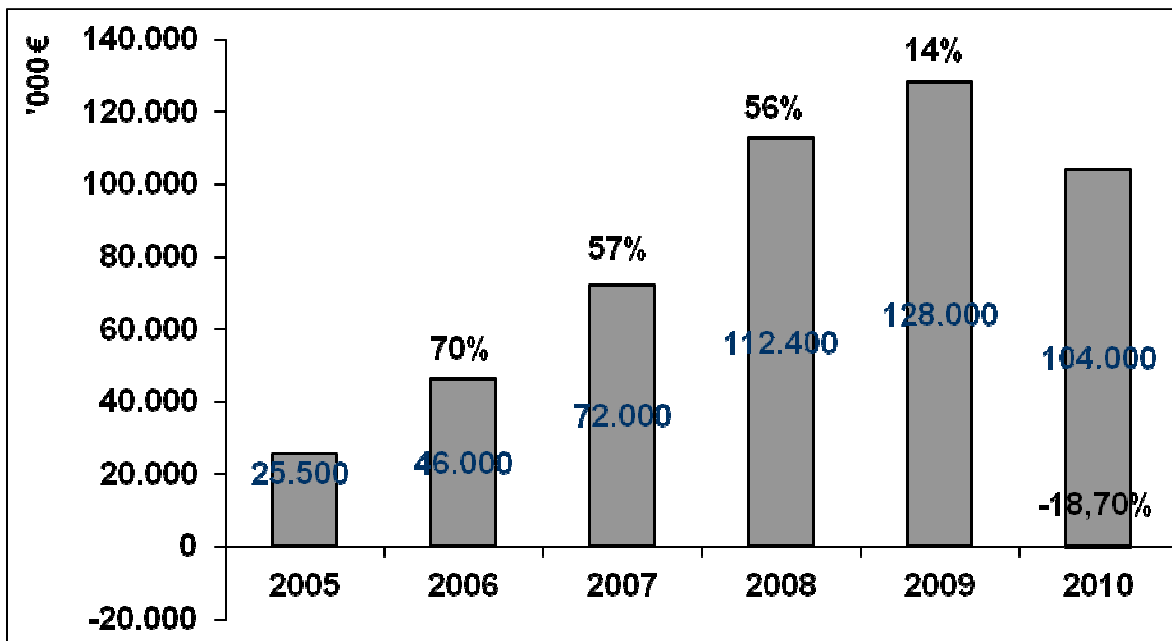
Τα οικονομικά μεγέθη της e-shop.gr είναι έντονα ανοδικά από την έναρξή της μέχρι το 2009, τόσο σε επίπεδο παραγγελιών, όσο και σε επίπεδο οικονομικού κύκλου εργασιών με μέσο ρυθμό ανάπτυξης άνω του 50% από έτος σε έτος.

Όπως περιγράφεται και στην εικόνα 4.4, υπάρχει ευθέως ανάλογη σχέση ανάμεσα στον αριθμό των μοναδικών επισκεπτών και στον ημερήσιο όγκο των παραγγελιών που δέχεται η εταιρία. Τα δύο αυτά μεγέθη αυξάνονταν σταδιακά μέχρι το 2009, όπου άρχισαν να γίνονται αισθητά τα πρώτα σημάδια της οικονομικής κρίσης.

Σύμφωνα με τα βασικά οικονομικά στοιχεία της εταιρίας, ο κύκλος εργασιών παρουσίαζε έντονα ανοδικές τάσεις με σημαντικό ρυθμό ανάπτυξης. Όπως φαίνεται και στην εικόνα 4,5, τα πρώτα χρόνια λειτουργίας όπου τα απόλυτα μεγέθη ήταν μικρότερα, ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν εντονότερος. Η ανοδική πορεία σε επίπεδο τζίρου κορυφώθηκε το 2009 όπου η εταιρεία έκλεισε με οικονομικό κύκλο 128 εκ ευρώ.



Εικόνα 4.4: Εξέλιξη Πωλήσεων και Επισκεψιμότητας της e-shop.gr



Εικόνα 4.5: Ρυθμός Ανάπτυξης του Κύκλου Εργασιών της e-shop.gr

4.5. ΠΡΩΤΑ ΣΗΜΑΔΙΑ & ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Τα πρώτα σημάδια της οικονομικής κρίσης για την e-shop.gr φάνηκαν με κάμψη το 2009, δηλαδή ο ρυθμός ανάπτυξης του κύκλου εργασιών υποχώρησε από 56% σε 14% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (βλέπε Εικόνα 4.5 παραπάνω). Αλλά, αν και με μειούμενο ρυθμό ανάπτυξης, ο κύκλος εργασιών της εταιρείας παρέμεινε θετικός το 2009.

Όμως, οι ουσιαστικές απώλειες φάνηκαν για την εταιρεία το 2010, όπου κλήθηκε να αντιμετωπίσει *συρρίκνωση του κύκλου εργασιών κατά 18,7%* με σύνολο ετήσιου τζίρου €104.000. Πέρα από τη μείωση του όγκου των παραγγελιών, η πτώση του τζίρου αποδίδεται και στη μείωση του όγκου πωλήσεων στο μέσο καλάθι. Αυτό είναι φυσικό επακόλουθο της κρίσης, αφού λόγω του δυσμενούς οικονομικού κλίματος οι καταναλωτές είτε ψωνίζουν λιγότερο (λιγότερα τεμάχια ανά καλάθι), είτε στρέφονται σε ακόμη πιο οικονομικές επιλογές. Σύμφωνα με δήλωση της διοίκησης της e-shop.gr, «*Η μείωση του μέσου καλάθιού ανήλθε στο -30%*».

Οι βασικότεροι παράγοντες που επιβαρύνουν την οικονομική θέση της εταιρείας, κατά τη διάρκεια της κρίσης είναι:

- Έλλειψη Ρευστότητας,

- Δυσμενής Εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό (η αξιοπιστία της χώρας έχει κλονιστεί σημαντικά) και
- Άρνηση Τραπεζικού Δανεισμού από το εγχώριο τραπεζικό σύστημα.

Η *έλλειψη ρευστότητας* είναι το κύριο πρόβλημα, που αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των εταιρειών σε περίοδο οικονομικής κρίσης, με *ιδιαίτερο αντίκτυπο στον τομέα του λιανεμπορίου*, όπου οι επιπτώσεις από τα κοινωνικά δρώμενα είναι πιο άμεσες και ορατές. Το σημαντικό αυτό θέμα δυσχεραίνει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης που υποχρεώνεται να αναπροσαρμόσει πολλές από τις τυπικές τις διαδικασίες προκειμένου να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα.

Η *έλλειψη ρευστότητας προέρχεται*, πέρα από *μείωση της καταναλωτικής ζήτησης*, και από τα *νέα δεδομένα που επιβάλλουν οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες* στην αγορά. Σύμφωνα με δηλώσεις των στελεχών της e-shop.gr, «*Η εξόφληση των υποχρεώσεων της e-shop.gr προς τους προμηθευτές, που παραδοσιακά γινόταν σε ένα διάστημα 3-6 μηνών, τώρα ζητείται να γίνεται άμεσα με την καταβολή μετρητών*».

Ουσιαστικά, αυτό που αντιμετωπίζει η e-shop.gr με τους προμηθευτές αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πως η *δυσμενής και αναξιόπιστη εικόνα της χώρας έχει αλλάξει τα δεδομένα και επηρεάζει και τη ρευστότητα των επιχειρήσεων*. Η αλλαγή της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων που συνεργάζονται με εταιρείες στην εγχώρια αγορά οφείλεται στο αρνητικό κλίμα απέναντι στην Ελλάδα. Όντως, *οι συνεργαζόμενες εταιρείες του εξωτερικού αλλάζουν τους όρους συνεργασίας, προκειμένου να μειώσουν το ρίσκο τους*. Συνεπώς, επιβαρύνεται ακόμη περισσότερο η ρευστότητα και γενικά οι συνθήκες λειτουργίας για τις ελληνικές εταιρείες.

Παράλληλα, *το εγχώριο τραπεζικό σύστημα επιλέγει στρατηγικά τη μηδενική ή και αρνητική πιστωτική επέκταση για την περίοδο της κρίσης*, στερώντας από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων μια «ανάσα» μέσω του τραπεζικού δανεισμού. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις, οι τράπεζες προχώρησαν και στην απαίτηση της άμεσης αποπληρωμής παλαιότερων δανείων, προκειμένου να μειώσουν την δική τους έκθεση, αλλά δυσχεραίνοντας ακόμη περισσότερο τη θέση των δανειζόμενων.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι *τα παραπάνω προβλήματα είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις που δρουν στην Ελλάδα*, ανεξαρτήτως κλάδου και γενικότερης οικονομικής απόδοσης της εταιρείας. Με άλλα λόγια, είναι δυνατό οι δείκτες κερδοφορίας να είναι θετικοί, αλλά τα προβλήματα ρευστότητας που προέρχονται από τις παραπάνω συνθήκες

να παραμένουν. Όντως, η ρευστότητα μιας εταιρείας αφορά στα οικονομικά δεδομένα των καθημερινών τις συναλλαγών που συνυπάρχουν με τα μεγέθη κερδοφορίας και πωλήσεων με μια ιδιότυπη σχέση. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη κερδοφορίας δε σημαίνει ύπαρξη ρευστότητας, αφού οι δύο αυτές κατηγορίες μεγεθών εξετάζουν επιχειρηματικά θέματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ e-shop.gr ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Η στρατηγική που επέλεξε η e-shop.gr για την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης στηρίχτηκε σε δύο βασικούς άξονες:

- Μείωση Κόστους Λειτουργίας μέσω Αναδιάρθρωσης και
- Ενίσχυση Κύκλου Εργασιών μέσω Προϊοντικής Επέκτασης.
- Επέκταση σε νέες αγορές, κάνοντας χρήση της ισχυρής εταιρικής της ταυτότητας.

Η μείωση του κόστους λειτουργίας, που εν τέλει θα οδηγήσει σε ενίσχυση των χρηματικών ροών στην εταιρεία, είναι από τις πρώτες και βασικές κινήσεις στις οποίες προβαίνουν οι εταιρείες που λειτουργούν σε τόσο δυσμενείς οικονομικές συνθήκες με στόχο να εξασφαλίζουν την απαραίτητη ρευστότητα. Στην περίπτωση της e-shop.gr, αυτός ο στόχος δεν ήταν εύκολα επιτεύξιμος, αφού παραδοσιακά η εταιρεία έχει επιλέξει ένα «σφιχτό» μοντέλο διοίκησης και οργάνωσης, με βασικό χαρακτηριστικό τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα. Παρόλα αυτά, η προσπάθεια αναδιοργάνωσης των εσωτερικών λειτουργιών με στόχο την πλήρη εξυγίανση και αναδιάρθρωση τους κρίθηκε απαραίτητη.

Σε πρώτο στάδιο, πραγματοποιήθηκε αναδιαπραγμάτευση του κόστους των βασικών εξόδων της εταιρείας, όπως ενοίκια κτιρίων, κόστος υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, κτλ. Το αποτέλεσμα της διαπραγμάτευσης ήταν, είτε να επιτευχθεί μείωση των απαιτήσεων, είτε να αναζητηθούν εναλλακτικές, πιο ανταγωνιστικές λύσεις για την ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών. Παράλληλα, το πλάνο μείωσης κόστους συμπεριέλαβε τη διακοπή της λειτουργίας περίπου 10 καταστημάτων (e-shop points), με στόχο την εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων περιοχών από το υπόλοιπο δίκτυο. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για να επιλεγθούν τα καταστήματα που θα διακόψουν την λειτουργία τους, ήταν η απόδοση των καταστημάτων, δηλαδή οι ταμειακές τους ροές σε σχέση με τα έξοδα συντήρησης, αλλά και η γεωγραφική τους θέση, ώστε η συγκεκριμένη περιοχή να μπορεί να συνεχίσει να εξυπηρετείται από την αλυσίδα φυσικών καταστημάτων. Σε περιπτώσεις όπου η πλήρης διακοπή της λειτουργίας του καταστήματος δεν ήταν

επιθυμητή, επιλέχτηκε το ελαστικό ωράριο λειτουργίας ή η προσφορά μειωμένων υπηρεσιών από το συγκεκριμένο κατάστημα.

Επιπλέον, η εταιρεία προχώρησε σε προϊοντική επέκταση, ώστε να εξυπηρετεί το ήδη ικανοποιημένο πελατολόγιο της σε ακόμη περισσότερες ανάγκες του. Κάτω από αυτό το πρίσμα, ιδρύθηκε στις αρχές του 2011 το εξειδικευμένο τμήμα *E-shop Energy* που ασχολείται αποκλειστικά με την αγορά ενέργειας και συγκεκριμένα με την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων σε οικιακές στέγες. Επιπρόσθετα, προτέθηκε η καινούρια κατηγορία των εργαλείων, ενώ η διοίκηση της εταιρείας ανακοίνωσε ότι: «*Η προϊοντική επέκταση θα συνεχιστεί, πιθανώς, με την προσθήκη μικρών ηλεκτρικών συσκευών*». Η εταιρεία εδώ εκμεταλλεύεται την υπάρχουσα υποδομή της (αποθηκευτικές εγκαταστάσεις, εσωτερικές διαδικασίες και οργανωτικές δομές, κ.α.), αλλά κυρίως το καλά εδραιωμένο όνομά της στην αγορά, ώστε να προβεί σε πιο αποδοτική χρήση των πόρων της και να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της ενισχύοντας την κατανάλωση των υπαρχόντων πελατών της.

Τέλος, πρόσφατα, η εταιρεία επεκτάθηκε σε δύο νέες αγορές, που ήδη κινούνται ανοδικά στο χώρο του ελληνικού Διαδικτύου. Η πρώτη κίνηση αφορά στη δημιουργία ενός ανεξάρτητου ιστότοπου μαζικών προσφορών (www.eshop-deals.gr), όπου συγκεκριμένα προϊόντα (συνήθως μη τεχνολογικά) αλλά κυρίως υπηρεσίες, παρέχονται στο κοινό με μεγάλη έκπτωση. Η μόνη προϋπόθεση του συγκεκριμένου εταιρικού μοντέλου είναι να συγκεντρωθεί ένας ελάχιστος αριθμός αγοραστών προκειμένου να «ενεργοποιηθεί» η προσφορά. Η δεύτερη ενέργεια αφορά σε ένα νέο ιστότοπο ηλεκτρονικής παραγγελίας φαγητού (www.e-food.gr), όπου ο χρήστης αφού εισάγει τη διεύθυνση του και αποκτά πρόσβαση σε συγκεντρωμένη ενημέρωση για τα εστιατόρια της περιοχής στην οποία ανήκει, ενώ παρέχεται και η δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής της παραγγελίας του.

Το άνοιγμα αυτό σε νέες αγορές, συμβαδίζει με την επέκταση της εταιρείας σε νέες προϊοντικές κατηγορίες, αφού στηρίζεται στη λογική της κάλυψης επιπλέον αναγκών των ήδη ικανοποιημένων πελατών του e-shop.gr. Είναι εμφανές, ακόμη και από την επιλεγμένη ηλεκτρονική διεύθυνση των ιστότοπων των νέων υπηρεσιών, ότι η εταιρεία στοχεύει στο να αξιοποιήσει την ισχυρή εταιρική της επωνυμία που είναι ήδη συνηφασμένη με την έννοια των χαμηλών τιμών και της ευκολίας στην εξυπηρέτηση. Οι κινήσεις αυτές, πέρα από το να βοηθούν στη ρευστότητα της εταιρείας, ενισχύουν και τη δημόσια εικόνα της προσθέτοντας στην αναγνωρισιμότητα της και αποκτώντας πρόσβαση σε νέα – μη τεχνολογικά – κοινά.

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζονται οι βασικές οικονομικοπολιτικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες και αλλαγές μέσα στο περιβάλλον της κρίσης που έχουν αντίκτυπο στην αγορά δραστηριοποίησης της e-shop.gr.

Οικονομικο-Πολιτικές Συνθήκες & Αλλαγές

Σύμφωνα με τα τελευταία² στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat³), ο δείκτης ανεργίας στην Ελλάδα καταγράφηκε στο 19,2% τον Οκτώβριο του 2011 και είναι ο δεύτερος υψηλότερος στην ΕΕ των 27 (η Ισπανία προηγείται με 22,7%). Συγκρίνοντας με το προηγούμενο έτος, η Ελλάδα παρουσιάζει τη μεγαλύτερη αύξηση ανεργίας (+5.3%) μεταξύ των 27 χωρών της ΕΕ. Όμως, είναι περισσότερο ανησυχητικό πως η Ελλάδα κατέχει και τον δεύτερο υψηλότερο δείκτη ανεργίας στην ΕΕ για τους νέους κάτω των 25 ετών, δηλαδή 47,2% μετά την Ισπανία (48,3%) (Eurostat, 2012). Σε συμφωνία με την αύξηση της στατιστικής ανεργίας, η πραγματική ανεργία εκτιμάται στο 22% στο τέλος του 2011 πράγμα που σημαίνει επιστροφή στα επίπεδα της ανεργίας του 1961. Αντίστοιχα, οι εκτιμήσεις για τη στατιστική ανεργία το 2012 κινούνται στο 21% και για την πραγματική ανεργία στο 26% (Κρητικίδης, 2011).

Η προαναφερθείσα σημαντική αύξηση της ανεργίας μπορεί να συνδυαστεί και με τα αποτελέσματα της τελευταίας έρευνας του IOBE⁴ όπου οι επιχειρήσεις σημειώνουν πως αντιμετωπίζουν έλλειψη ρευστότητας που είναι το βασικό χαρακτηριστικό της κρίσης. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αποδίδουν την έλλειψη ρευστότητας σε ποσοστό

- 36% στις τράπεζες που δεν εγκρίνουν νέα δάνεια,
- 48,7% στους πελάτες/ προμηθευτές που αντιμετωπίζουν πρόβλημα ρευστότητας και
- 22% στην πίεση από προμηθευτές του εξωτερικού για αμεσότερες πληρωμές (IOBE-EBEO/EMΠ, 2011).

² Ανακοινώθηκαν στις 31/1/2012.

³ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>

⁴ Έρευνα πεδίου στις 2000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας μέσω προσωπικών συνεντεύξεων (χρονικό διάστημα: 30/3/2011 έως 5/7/2011)

Πράγματι, η Τράπεζα της Ελλάδος επιβεβαιώνει πως οι εγχώριες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγάλη αδυναμία χρηματοδότησης από τις τράπεζες. Η καθαρή ροή της χρηματοδότησης προς τις επιχειρήσεις το Δεκ. του 2011 ήταν αρνητική κατά 1.422 εκατ. ευρώ (Δεκ. 2010: θετική καθαρή ροή 475 εκατ. ευρώ) και ο ετήσιος ρυθμός μεταβολής της χρηματοδότησης μειώθηκε σε -2,0% από -0,5% τον προηγούμενο μήνα (Δεκ. 2010: 1,1%) (Τράπεζα Ελλάδος, 2012).

Τα προαναφερθέντα (αυξανόμενη ανεργία, έλλειψη ρευστότητας επιχειρήσεων και ολοένα μειούμενη χρηματοδότηση της αγοράς από τις τράπεζες) επιβεβαιώνονται και από την έκθεση του Ελληνικού κρατικού προϋπολογισμού του 2012. Όντως, όλοι οι δείκτες της ελληνικής οικονομίας δείχνουν σημαντική μείωση της οικονομικής δραστηριότητας το 2011 και εκτιμάται ότι η ετήσια μείωση του πραγματικού ΑΕΠ του 2011 θα είναι 5,5% λόγω της μείωσης της εγχώριας ζήτησης (κατανάλωση και επενδύσεις) (Υπουργείο Οικονομικών, 2011). Μάλιστα, η Ελληνική Στατιστική Αρχή εκτιμά πως το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 7% το τρίμηνο τρίμηνο του 2011 (ΕΛΣΤΑΤ, 2012).

Οι προοπτικές της ελληνικής οικονομίας για το 2012 δεν είναι ευνοϊκές με την ύφεση να επιμένει. Η μείωση του ΑΕΠ προβλέπεται στις -5.2 ποσοστιαίες μονάδες. Η μείωση της ιδιωτικής κατανάλωσης προβλέπεται άνω του 4%, λόγω της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος και της αύξησης της ανεργίας. Τα δημοσιονομικά στοιχεία στον Πίνακα 5.1 αποδεικνύουν πως η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σοβαρή κρίση τα τελευταία δύο έτη και θα παραμείνει σε ύφεση και το 2012 (Υπουργείο Οικονομικών, 2011).

	Βασικά Μεγέθη Ελληνικής Οικονομίας 2010-2012		
	2010	2011	2012
ΑΕΠ	-3,5	-5,5	-2,8
Έλλειμμα	10,6% του ΑΕΠ	9% του ΑΕΠ	5,4% του ΑΕΠ
Χρέος	149,7% του ΑΕΠ	167,4 του ΑΕΠ	149,3 του ΑΕΠ
Ιδιωτική κατανάλωση	-3,6	-6,2	-4,1
Δημόσια Κατανάλωση	-7,1	-8,0	-7,5
Επενδύσεις	-13,3	-12,9	-4,0

Πίνακας 5.1: Δημοσιονομικά Μεγέθη Ελληνικής Οικονομίας 2010-2012

Παρόλα αυτά, για να ανατραπεί το υπάρχον κλίμα ύφεσης, η χώρα μας έχει αρχίσει να αντιμετωπίζει την οικονομική κρίση σαν ευκαιρία για διαρθρωτικές αλλαγές και *επιχειρεί μια στρατηγική ανάπτυξης με ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.*

Πράγματι, η *ελληνική νομοθεσία για τη σύσταση και λειτουργία εμπορικής επιχείρησης* αποτελούσε, έως το πρώτο τρίμηνο του 2011, σοβαρό εμπόδιο για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Η Ελλάδα κατατασσόταν 149η θέση μεταξύ 183 χωρών στο σχετικό δείκτη αξιολόγησης των διαδικασιών που απαιτούνται για τη σύσταση μιας επιχείρησης. Για την ίδρυση μιας επιχείρησης απαιτούνταν τουλάχιστον 38 ημέρες, 11 διαδικασίες και επίσκεψη 8 σημείων.

Ευτυχώς, από 4 Μαΐου 2011, ξεκίνησε η λειτουργία της *Υπηρεσίας μιας Στάσης (One-Stop-Stop⁵)* που εξασφαλίζει πλέον τη *δημιουργία ελληνικής επιχείρησης ΕΠΕ με 1 διαδικασία, σε 1 ημέρα, σε περίπου 1 ώρα και με επίσκεψη σε 1 σημείο.* Πέρα από την άρση του εμποδίου της γραφειοκρατίας, επιτυγχάνεται και *κατά 33% μείωση του κόστους σύστασης επιχείρησης.*

Επιπρόσθετα, στα πλαίσια των πολιτικών ανάπτυξης, προωθούνται έργα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και σύμφωνα με τον Υπουργό Περιβάλλοντος «έχει διπλασιαστεί από το 2009 η εγκατεστημένη ισχύ ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, με αιχμή από πλευράς όγκου τα αιολικά και με *αιχμή από πλευράς ανάπτυξης τα φωτοβολταϊκά.* Στην Ελλάδα, η προοπτική ανάπτυξης και εφαρμογής των φωτοβολταϊκών συστημάτων είναι τεράστια, λόγω του ιδιαίτερα υψηλού δυναμικού ηλιακής ενέργειας και διατίθεται χρηματοδότηση με το *Ειδικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Φωτοβολταϊκών Συστημάτων σε Κτιριακές Εγκαταστάσεις⁶.* Επίσης, το πρόγραμμα «Εξοικονόμηση κατ' Οίκον» επιδοτεί την ενεργειακή αναβάθμιση κατοικιών και την εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων από ιδιώτες με στόχο την εξασφάλιση ενός εγγυημένου εισοδήματος για τα επόμενα χρόνια. Επομένως, η αγορά των εναλλακτικών πηγών ενέργειας έχει μεγάλη δυναμική και θα δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας.

Κοινωνικές Συνθήκες & Αλλαγές

⁵ <http://government.gov.gr/wp-content/uploads/2011/04/Ενημερωτικό-Σημείωμα-One-Stop-Shop.pdf>

⁶ <http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=541&language=el-GR>

Η παγκόσμια, διαδικτυακή έρευνα της Nielsen (www.nielsen.com) για τη μέτρηση της Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης το 3^ο τρίμηνο του 2011⁷ κατέγραψε πως >50% των καταναλωτών παγκοσμίως λένε πως βρίσκονται σε ύφεση, δηλαδή 4 ποσοστιαίες μονάδες πάνω από το 2^ο τρίμηνο και 7 ποσοστιαίες μονάδες από την αρχή του έτους (nielsen, 2011). Το 64% των ερωτηθέντων συμφώνησε πως δεν είναι ο κατάλληλος χρόνος να αγοράσουν τα αγαθά που θέλουν και επιθυμούν και το 20% των Ευρωπαίων δήλωσε πως δεν του περισσεύουν χρήματα.

Η κρίση χρέους και η υπερβολική ρευστότητα των χρηματοοικονομικών αγορών στην Ευρωζώνη οδηγεί σε πτώση την καταναλωτική εμπιστοσύνη των Ευρωπαϊκών εθνών. Η Ευρώπη είναι η πιο απαισιόδοξη γεωγραφική ζώνη του κόσμου με 74 μονάδες στο δείκτη καταναλωτικής εμπιστοσύνης (οι 100 μονάδες ορίζουν τη γραμμή μεταξύ αισιοδοξίας και απαισιοδοξίας). Η Ελλάδα (51 μονάδες) και η Πορτογαλία (40 μονάδες) βρίσκονται μεταξύ των πιο απαισιόδοξων χωρών του πλανήτη.

Ομοίως, η 14^η έρευνα της Deloitte για τις καταναλωτικές δαπάνες των Ευρωπαίων την περίοδο των Χριστουγέννων⁸ κατέδειξε πως οι Έλληνες είναι οι πιο απαισιόδοξοι καταναλωτές στην Ευρώπη και θα προβούν στις μεγαλύτερες περικοπές δαπανών στις γιορτές (-22%) σε σχέση με πέρυσι. Το 92% των Ελλήνων υποστήριξε ότι η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση και το 77% είπε πως η οικονομική ύφεση θα συνεχιστεί το 2012 (Deloitte, 2011α; 2011β). Στο ίδιο κλίμα, το 81% δήλωσε πως έχει περιοριστεί η αγοραστική του δύναμη και το 66% υποστήριξε πως η αγοραστική του δύναμη θα επιδεινωθεί το 2012. Επίσης, οι Έλληνες δήλωσαν πως θα περιορίσουν τις δαπάνες τους, γιατί το 84% περιμένει επιδείνωση της οικονομικής κρίσης, το 29% από φόβο για απώλεια της εργασίας του και το 17% γιατί είναι ήδη άνεργοι.

Η ίδια έρευνα κατέδειξε πως οι Έλληνες μαζί με τους Γερμανούς, τους Πολωνούς και τους Τσέχους ξεχωρίζουν γιατί ολοκληρώνουν τις αγορές τους τόσο μέσω διαδικτύου όσο και συμβατικών καταστημάτων, σε αντίθεση με τους υπόλοιπους Ευρωπαίους που προτιμούν τα συμβατικά καταστήματα.

⁷ Η έρευνα διεξήχθη από 30 Αυγούστου έως 16 Σεπτεμβρίου 2011 με περισσότερους από 28.000 καταναλωτές από 56 χώρες στην Ευρώπη, την Ασία, την Ωκεανία, την Αμερική, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή.

⁸ Η έρευνα διεξήχθη από τη 2^η και 3^η εβδομάδα του Σεπτεμβρίου 2011 με ένα ευρύ, αντιπροσωπευτικό δείγμα (13.854) καταναλωτών από 18 Ευρωπαϊκές χώρες, ηλικίας 18-65 ετών.

Αντίστοιχα, από την μηνιαία έρευνα Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης⁹ του IOBE¹⁰ προκύπτει πως οι Έλληνες καταναλωτές θα παραμείνουν για καιρό ακόμη, και με μεγάλη διαφορά, οι πλέον απαισιόδοξοι έναντι των υπολοίπων ευρωπαίων (IOBEα, 2012). Συγκεκριμένα, ο Δείκτης Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης¹¹ βρίσκεται σε ιστορικά χαμηλό επίπεδο στην Ελλάδα: -83.8, -82.3 και -81.9 τον Οκτώβριο, Νοέμβριο και Δεκέμβριο 2011 αντίστοιχα.

Ο Δείκτης Εμπιστοσύνης Καταναλωτών υπολογίζεται με βάση τις προβλέψεις τους για τη γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας και του νοικοκυριού τους, καθώς και την πρόθεση αποταμίευσης και την πρόβλεψη για την ανεργία. Πράγματι, το τελευταίο τρίμηνο του 2011, σημειώνεται ρεκόρ αρνητικών προβλέψεων των Ελλήνων για τα οικονομικά του νοικοκυριού τους και της χώρας τους προσεχείς 12μήνες. Στο ίδιο μήκος κύματος, η πρόθεση των Ελλήνων για αποταμίευση τον επόμενο χρόνο σημειώνει χαμηλά ιστορικές επιδόσεις και η πρόθεση τους για μείζονες αγορές ολοένα και αποδυναμώνεται. Αντίστοιχα, το ποσοστό των ελληνικών νοικοκυριών που αναμένει αισθητή αύξηση της ανεργίας το 2012 είναι συντριπτικό φτάνοντας το Δεκ του 2011 το 91%. Ο επόμενος Πίνακας συνοψίζει τα παραπάνω αποτελέσματα της μηνιαίας έρευνας καταναλωτικής εμπιστοσύνης του IOBE για το τελευταίο τρίμηνο του 2011 (IOBEα, β, 2012; IOBE, 2011).

⁹ Η έρευνα είναι εναρμονισμένη με την έρευνα καταναλωτών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Εναρμονισμένο Πρόγραμμα Ερευνών της ΕΕ από το 1972) και από αυτή προκύπτει ο μηνιαίος Δείκτης Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης. Τα αποτελέσματα της έρευνας στην Ελλάδα δημοσιεύονται κάθε μήνα στο αντίστοιχο δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας του IOBE και στηρίζονται σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 1500 καταναλωτών.

¹⁰ Ινστιτούτο Οικονομικών Βιομηχανικών Ερευνών

¹¹ Ο Δείκτης Εμπιστοσύνης Καταναλωτών υπολογίζεται με βάση τις προβλέψεις τους για τη γενικότερη οικονομική κατάσταση της χώρας, του νοικοκυριού τους, την πρόθεση αποταμίευσης και την πρόβλεψη για την ανεργία.

	τελευταίο 3-μηνο 2011		
Δείκτης Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης Ελλήνων	-83.8	-82.3	-81.9
Οι Έλληνες προβλέπουν για τους επόμενους 12 μήνες:	Οκτώβριος	Νοέμβριος	Δεκέμβριος
Οικονομική κατάσταση χώρας	81% αισθητή επιδείνωση	79% αισθητή επιδείνωση	83% αισθητή επιδείνωση
Οικονομική κατάσταση νοικοκυριού τους	73% αισθητή επιδείνωση	71% αισθητή επιδείνωση	73% αισθητή επιδείνωση
Πρόθεση αποταμίευσης	78% καθόλου πιθανή	81% καθόλου πιθανή	77% καθόλου πιθανή
Πρόθεση για μείζονες αγορές	72% πολύ λιγότερες	77% πολύ λιγότερες	69% πολύ λιγότερες
Εξέλιξη ανεργίας	90% αισθητή αύξηση	90% αισθητή αύξηση	91% αισθητή αύξηση

Πίνακας 5.2: Αποτελέσματα Μηνιαίας Έρευνας του IOBE για την Καταναλωτική Εμπιστοσύνη των Ελλήνων (4ο τρίμηνο 2011)

Όπως φαίνεται, η καταναλωτική εμπιστοσύνη των Ελλήνων έχει δεχτεί το ισχυρότερο πλήγμα από την κρίση και την υφεσιακή πορεία της οικονομίας και ταυτόχρονα επηρεάζει την ενεργό ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες που δεν αναμένεται να ανακάμψουν σημαντικά. Οπότε, η έξοδος από την κρίση παραμένει ιδιαίτερα δύσκολη (IOBEα, 2012). Επίσης, η πτώση της ενεργού ζήτησης, που συντηρεί το φαύλο κύκλο κρίση-πτώση ζήτηση-ύφεση, δικαιολογείται και από τα καταθλιπτικά συναισθήματα που βιώνουν οι Έλληνες από την έναρξη της κρίσης.

Πράγματι, η *Ελληνική Εταιρεία Θετικής Ψυχολογίας* (<http://www.positiveemotions.gr>) διεξήγαγε δύο έρευνες¹² για τα συναισθήματα που βιώνουν οι σημερινοί κάτοικοι της χώρας την εποχή της κρίσης. Τα βασικά ευρήματα των δύο ερευνών είναι (Κουντουράκη, 2011; newsbeast.gr, 2011; vita.gr, 2011):

- Ένας στους δύο, δηλαδή το 50% των Ελλήνων έχουν συμπτώματα κατάθλιψης.
- Ένας στους τέσσερις (25%) των Ελλήνων έχουν κατάθλιψη και άγχος.

¹² Η 1^η έρευνα έγινε την περίοδο 2008-2009 με 5.265 συμμετέχοντες, ηλικίας 17-60 ετών και η 2^η έρευνα έλαβε χώρα στο τέλος του 2010 με 2.701 συμμετέχοντες, ηλικίας 17 έως 60+. Οι συμμετέχοντες προέρχονταν από όλο το φάσμα του μορφωτικού και οικονομικού επιπέδου και της οικογενειακής και εργασιακής κατάστασης

- Ένας στους τρεις (33%) των Ελλήνων έχει άγχος.
- Το 47% των Ελλήνων έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση,
 - ο Το 59% αυτών εμφανίζει κατάθλιψη και
 - ο το 50.7% εμφανίζει άγχος-στρες.
- Οι νέοι εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά κατάθλιψης, με άμεσες συνέπειες στην παραγωγικότητα και την απόδοσή τους
- Οι γυναίκες έχουν επηρεαστεί από την κρίση περισσότερο από ό,τι οι άντρες.

Στο ίδιο μήκος κύματος, το ΕΠΙΨΥ (Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Ψυχικής Υγιεινής-www.epipsy.gr) συνέκρινε τις κλήσεις στην τηλεφωνική γραμμή 1034 για την κατάθλιψη το 1^ο εξάμηνο του 2010 με αυτό του 2011 και διαπίστωσε εντυπωσιακή έξαρση των αρνητικών συμπτωμάτων, έντονη αύξηση της αγωνίας για το αύριο και αυξημένα κατά 52,1% ψυχοσωματικά συμπτώματα κατάθλιψης σε σχέση με πέρυσι. Πιο συγκεκριμένα, οι Έλληνες που τηλεφωνούν για βοήθεια διακατέχονται από τα παρακάτω συναισθήματα (alfavita.gr, 2011):

- 79,6% νιώθουν πεσμένη διάθεση-λύπη,
- 45,3% έχουν έλλειψη ενδιαφέροντος για τις καθημερινές δραστηριότητές τους (45,3%),
- 41,2% στερούνται δύναμης και ενέργειας,
- 40,4% δυσκολεύονται να χαλαρώσουν,

Δυστυχώς, λοιπόν, ο φαύλος κύκλος κρίση-πτώση ζήτησης-ύφεση τώρα συμπληρώνεται και ανατροφοδοτείται και από τη μεγάλη ψυχολογική επιβάρυνση των Ελλήνων.

Τεχνολογικές Συνθήκες & Αλλαγές

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω (βλ. κεφάλαιο 2), η ετήσια offline έρευνα της Focus Bari για τη χρήση του Διαδικτύου στην Ελλάδα δείχνει πως υπάρχει θετική εξέλιξη στο πλήθος των Ελλήνων χρηστών του Διαδικτύου από το 2002 και, τελικά, σήμερα το 59,7% των Ελλήνων 13-70 ετών δηλώνει ότι χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο (Focus Bari, 2011).

Επίσης, η πανελλήνια έρευνα του εργαστηρίου ηλεκτρονικού επιχειρείν (ELTRUN – www.eltrun.gr) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Ο.Π.Α.) για τη “Στάση,

αξιοποίηση και εμπιστοσύνη των Ελλήνων στα social media”¹³ καταδεικνύει πως οι Έλληνες χρήστες μπορούν να χαρακτηριστούν ως “έμπειροι”, διότι το 50% δηλώνει ότι χρησιμοποιεί τα social media πάνω από 3 χρόνια. Το 68% των Ελλήνων επισκέπτεται σελίδες κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. facebook) και το 60% blogs και forums. 1 στους 2 Έλληνες αναζητά πληροφορίες σε σελίδες με reviews χρηστών.

Η προαναφερθείσα εξοικείωση των Ελλήνων με το Διαδίκτυο δικαιολογεί και το γεγονός πως το *κανάλι του ηλεκτρονικού εμπορίου* φαίνεται πως είναι, ίσως, το μοναδικό κανάλι του εγχώριου εμπορίου που *βρίσκεται σε άνοδο* ως αποτέλεσμα της ανάγκης των καταναλωτών για πιο συμφέρουσες αγορές στην εποχή της οικονομικής κρίσης. Ο *τζίρος του ηλεκτρονικού εμπορίου* διαμορφώθηκε το 2011 στα €1,7δισ., έναντι €1,3δισ το 2010 και €800 εκ. το 2009, δηλαδή σημειώθηκε *αύξηση τζίρου 112% από το 2009 στο 2011*. Όμως, ο καθηγητής κ. Δουκίδης, διευθυντής του ELTRUN, πιστεύει πως «υπάρχει ακόμη αρκετό περιθώριο ώσπου να φθάσουμε στην οροφή της αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου που εκτιμάται γύρω στα €7δισ ετησίως». Ο πελάτης του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα ξοδεύει κατά μέσο όρο €1150ετησίως και πρώτα στις on-line πωλήσεις είναι οι υπολογιστές και τα σχετικά είδη τεχνολογίας.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των κύριων *οικονομικοπολιτικών, κοινωνικών και τεχνολογικών συνθηκών και αλλαγών* μέσα στο περιβάλλον της κρίσης, ο επόμενος Πίνακας 5.3 χαρακτηρίζει αυτές τις συνθήκες ως ευκαιρίες ή κινδύνους για τις επιχειρήσεις μέσα στην αγορά δραστηριοποίησης της e-shop.gr.

Παρατηρώντας ποιες από τις παραπάνω συνθήκες που διαπιστώθηκε πως ισχύουν στη σημερινή οικονομική κρίση είναι ευκαιρίες ή απειλές για τις επιχειρήσεις, είναι φανερό πως η προαναφερθείσα στρατηγική της e-shop απέναντι στην οικονομική κρίση (βλέπε Κεφ. 4.4.1) έχει χαραχτεί στη σωστή κατεύθυνση. Όντως, *η e-shop.gr έχει επιβαρυνθεί από την έλλειψη ρευστότητας, την άρνηση τραπεζικής χρηματοδότησης και την πτώση της κατανάλωσης (απειλές)*, οπότε και προχώρησε άμεσα σε μείωση των λειτουργικών δαπανών της. Αντίστοιχα, η e-shop.gr αποφάσισε να εισέλθει στον τομέα της εναλλακτικής ενέργειας (ευκαιρία) και προχώρησε σε προϊόντική επέκταση με την υπηρεσία *εγκατάστασης φωτοβολταϊκών συστημάτων σε οικιακές*.

¹³ Η έρευνα διεξήχθη στα τέλη του 2011 με 1050 έμπειρους χρήστες του Internet, που είναι ενεργοί στις ηλεκτρονικές συναλλαγές και αγορές.

Συνθήκες/ Αλλαγές στην Οικονομική Κρίση	Απειλή	Ευκαιρία
αυξανόμενη ανεργία	√	
έλλειψη ρευστότητας επιχειρήσεων	√	
ολοένα μειούμενη τραπεζική χρηματοδότηση της αγοράς	√	
διαρκής οικονομική ύφεση με υψηλό χρέος	√	
πτώση της ιδιωτικής κατανάλωσης	√	
λειτουργία της υπηρεσίας μιας στάσης		√
χρηματοδότηση έργων ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (πχ. φωτοβολταϊκά)		√
η Ελλάδα είναι μεταξύ των πιο απαισιόδοξων χωρών του πλανήτη	√	
η αγοραστική δύναμη των Ελλήνων έχει περιοριστεί	√	
οι Έλληνες περιμένουν επιδείνωση της οικονομικής κρίσης το 2012	√	
οι Έλληνες (μαζί με τους Γερμανούς, τους Πολωνούς και τους Τσέχους) ξεχωρίζουν γιατί ολοκληρώνουν τις αγορές τους τόσο μέσω διαδικτύου όσο και συμβατικών καταστημάτων		√
ο δείκτης καταναλωτικής εμπιστοσύνης βρίσκεται σε ιστορικά χαμηλό επίπεδο στην Ελλάδα (-81.9 το Δεκ. 2011)	√	
50% των Ελλήνων έχουν συμπτώματα κατάθλιψης και το 33% έχει άγχος	√	
47% των Ελλήνων έχει επηρεαστεί ψυχολογικά από την οικονομική κρίση	√	
υπάρχει θετική εξέλιξη στο πλήθος των Ελλήνων χρηστών του Διαδικτύου		√
το 59,7% των Ελλήνων 13-70 ετών δηλώνει ότι χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο		√
οι Έλληνες χρήστες μπορούν να χαρακτηριστούν ως “έμπειροι”, (το 50% δηλώνει ότι χρησιμοποιεί τα social media πάνω από 3 χρόνια)		√
το κανάλι του ηλεκτρονικού εμπορίου βρίσκεται σε άνοδο (αύξηση τζίρου 112% από το 2009 στο 2011)		√
Η οροφή της αγοράς του ηλεκτρονικού εμπορίου εκτιμάται περίπου στα €7δισ ετησίως		√
οι υπολογιστές και τα σχετικά είδη τεχνολογίας είναι πρώτα στις on-line πωλήσεις στην Ελλάδα		√

Πίνακας 5.3: Αλλαγές/ Συνθήκες στην Οικονομική κρίση - Απειλή ή Ευκαιρία;

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER)

Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζεται ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει η e-shop.gr μέσα στην αγορά δραστηριοποίησης της. Το ζήτημα του ανταγωνισμού άπτεται των 5 δυνάμεων του Porter που αναλύονται ως εξής:

- Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων

Η μελέτη δύο βασικών ανταγωνιστών του e-shop.gr δείχνει πως η ένταση του ανταγωνισμού στην on-line πώληση προϊόντων τεχνολογίας είναι υψηλή και οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές. Πράγματι, το plaisio.gr εμπορεύεται 20 βασικές κατηγορίες προϊόντων, το multirama.gr 12 κατηγορίες και το e-shop.gr 17 κατηγορίες. Το e-shop.gr έχει εισάγει εργαλεία και φωτοβολταϊκά. Τα e-shop.gr και το plaisio.gr διαθέτουν και υπολογιστές με το δικό τους εμπορικό σήμα, Innovator και TurboX αντίστοιχα.

Επιπλέον, και οι τρεις επιχειρήσεις έχουν και φυσική παρουσία: 27 καταστήματα το plaisio.gr, 75 καταστήματα το multirama.gr και 42 καταστήματα το e-shop.gr. Τα multirama.gr και τα e.shop.gr έχουν επεκταθεί και εκτός συνόρων, με το e-shop.gr να έχει 3 καταστήματα στην Κύπρο και το multirama.gr 7 καταστήματα στη Βουλγαρία. Το plaisio.gr είναι συγκεντρωμένο στην Αττική με 20 από τα 27 καταστήματα στο λεκανοπέδιο. Το multirama.gr διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο φυσικής παρουσίας, γεγονός που αποδίδεται στο ότι η multirama A.E.B.E. ιδρύθηκε το 1996 και ήταν το πρώτο εξειδικευμένο δίκτυο καταστημάτων πληροφορικής στην Ελληνική αγορά.

Όσο αφορά στις τιμές προϊόντων που διαθέτουν οι τρεις επιχειρήσεις, οι διαφορές είναι μικρές και εξαρτώνται από το προϊόν. Και οι τρεις επιχειρήσεις ακολουθούν πολιτική προσφορών που τις ανανεώνουν σχεδόν κάθε εβδομάδα και διαθέτουν και προϊόντα stock. Οι υπηρεσίες μετά την πώληση είναι ανεπτυγμένες και στις τρεις επιχειρήσεις, διαθέτουν βραβευμένα, φιλικά στο χρήστη sites και παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (το plaisio.gr διαθέτει και ραδιόφωνο).

- Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών/ Αγοραστών

Οι καταναλωτές έχουν σήμερα μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη με τη βοήθεια και του Διαδικτύου. Στην εποχή της κρίσης η τιμή των προϊόντων αποτελεί βασικό παράγοντα για τον καταναλωτή και οι διαδικτυακές μηχανές σύγκρισης τιμών (πχ. *skroutz.gr*) έχουν

αυξήσει τη δύναμη των καταναλωτών που τώρα βρίσκουν γρήγορα ποιό/ά ηλεκτρονικά καταστήματα παρέχουν υπολογιστές και προϊόντα τεχνολογίας στη χαμηλότερη τιμή. Επίσης, υπάρχουν και ηλεκτρονικές δημοπρασίες (e-auctions) στις οποίες μπορεί να συμμετάσχουν οι πελάτες. Το κόστος μεταγωγής των καταναλωτών μεταξύ των ηλεκτρονικών καταστημάτων έχει μειωθεί, σχεδόν δεν υφίστανται. Τουλάχιστον τα πιο αξιόπιστα on-line καταστήματα προϊόντων τεχνολογίας (e-shop.gr, plaisio.gr, kotsovolos.gr) παρέχουν περίπου τις ίδιες υπηρεσίες εξυπηρέτησης των καταναλωτών μετά την πώληση (after sales), διαθέτουν σημαντικές προσφορές που τις ανανεώνουν σχεδόν κάθε εβδομάδα και διαθέτουν προϊόντα stock.

- Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Τα τελευταία δύο χρόνια, η συνεχιζόμενη ύφεση της ελληνικής οικονομίας και η κρίση του χρέους έχουν επιφέρει μεγάλο πλήγμα στην αξιοπιστία της χώρας. Συνακόλουθα, οι εταιρείες προμηθευτές προϊόντων τεχνολογίας από το εξωτερικό έχουν αλλάξει τους όρους συνεργασίας τους και πιέζουν για αμεσότερες πληρωμές των παραγγελιών. Είναι πλέον δύσκολο για κάθε επιχείρηση να επιβάλλει όρους και οι δυνατότητες πίστωσης έχουν μειωθεί. Επομένως, το γεγονός πως τόσο στο e-shop.gr, όσο και σε άλλα on-line καταστήματα αρκετά προϊόντα είναι διαθέσιμα μόνο κατόπιν παραγγελίας αποδίδεται στις «σφικτές» πλέον προμήθειες προς τις ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτή η δύναμη των προμηθευτών και η πίεση για άμεσες πληρωμές, που καταγράφηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, επηρεάζει δυσμενώς τη ρευστότητα όλων των ελληνικών επιχειρήσεων.

- Κίνδυνος Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών και

Το e-shop.gr ήταν το πρώτο on-line κατάστημα με υπολογιστές και προϊόντα τεχνολογίας που δημιουργήθηκε στην Ελλάδα. Όμως, το κόστος δημιουργίας, λειτουργίας και συντήρησης ενός on-line καταστήματος είναι βιώσιμο όταν υπάρχει από πίσω μια επιχείρηση με σταθερή παρουσία και ισχυρό εταιρικό όνομα. Όντως, ανταγωνιστές του e-shop από το φυσικό εμπόριο στράφηκαν και σε on-line πωλήσεις, όπως το Πλαίσιο, ο Κωτσόβολος και το Multirama. Επίσης, έχει παρατηρηθεί πως ισχυρά επιχειρηματικά κεφάλαια επενδύουν σε νέα on-line καταστήματα που εμπορεύονται προϊόντα τεχνολογίας και έχουν συνήθως υβριδική παρουσία (φυσική και on-line), όπως ο Γερμανός έχει επενδύσει στην αλυσίδα Public και το getitnow.gr. Σήμερα, το ελληνικό portal in.gr καταγράφει ήδη 462 ηλεκτρονικά καταστήματα με ηλεκτρονικά είδη. Η οικονομική κρίση αυξάνει τον κίνδυνο

εισόδου νέων ανταγωνιστών γιατί πολλά φυσικά καταστήματα ενδέχεται να μετατραπούν σε on-line λόγω του μειωμένου κόστους λειτουργίας.

- Κίνδυνος από Υποκατάστατα Προϊόντα

Τα προϊόντα τεχνολογίας που εμπορεύεται το e-shop.gr μπορούν να φτάσουν στους καταναλωτές και μέσω του υποκατάστατου καναλιού των φυσικών λιανέμπορων ή του telemarketing. Όμως, η οικονομική κρίση έχει πλήξει σοβαρά το φυσικό εμπόριο λόγω της πτώσης της καταναλωτικής ζήτησης και της πεσμένης ψυχολογικής διάθεσης των καταναλωτών (βλ. Κεφ. 5). Αντίστοιχα, η αγορά του telemarketing δεν ευδοκίμησε στην Ελλάδα. Αντίθετα, *το ηλεκτρονικό κανάλι του εμπορίου φαίνεται πως είναι το μοναδικό σε ανοδική πορεία στην περίοδο της κρίσης*. Επομένως, ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα είναι μικρός και δεν προκαλεί ανησυχία.

7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΑΕΑ (SWOT ANALYSIS)

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα αποτελέσματα από την ανάλυση ΔΑΕΑ της e-shop.gr, δηλαδή την *αποτύπωση της σχέσης του εσωτερικού (Δυνάμεις & Αδυναμίες) με το εξωτερικό περιβάλλον*¹⁴ (Ευκαιρίες & Απειλές) της εταιρείας.

Πράγματι, τα *πιο δυνατά σημεία* της εταιρείας απορρέουν από την *καινοτομία* που έχει αναπτύξει, καθώς και το *χρόνο εισόδου της στην αγορά* (first mover advantage). Αυτά της έχουν αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως το *όνομα που έχει ήδη εδραιώσει στην αγορά*, η *φήμη*, η *πελατεία*, καθώς και η *αναγνωρισιμότητα* της. Παράλληλα, λόγω μεγέθους της εταιρείας, η *προμήθεια προϊόντων αλλά και η επαφή με τους προμηθευτές γίνεται με πλεονεκτικούς όρους*, εξασφαλίζοντας ποικιλία προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές. Η *εσωτερική ανάπτυξη επιμέρους σημαντικών τμημάτων* αποτελεί ένα ακόμη βασικό πλεονέκτημα, τόσο λόγω ταχύτητας και ποιότητας στην εξυπηρέτηση, όσο και λόγω τεχνογνωσίας. Τέλος, η *ανάπτυξη πολυκαναλικού συστήματος* αποτελεί ένα από τα δυνατά συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρείας, αφού οδήγησε σε ταχύτατη ανάπτυξη και γρήγορη διεύρυνση, τόσο γεωγραφική, όσο και σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Αντίστοιχα, οι *αδυναμίες* σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης αγοράς, πχ. αδυναμία φυσικής επαφής με το προϊόν ή *αποκλεισμός συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων λόγω της μειωμένης διείσδυσης του Διαδικτύου στην Ελλάδα*. Ο δεύτερος παράγοντας αναμένεται να ξεπεραστεί στο άμεσο μέλλον, όπως φάνηκε και από τα στοιχεία για τη χρήση του Διαδικτύου και τις on-line αγορές που δόθηκαν στο κεφάλαιο 2.

Όσο αφορά στις *επιχειρηματικές ευκαιρίες*, αυτές προέρχονται τόσο από τις αναμενόμενες κοινωνικές εξελίξεις, όπως από την αναμενόμενη αύξηση των χρηστών του Διαδικτύου με την πάροδο των χρόνων, όσο και από τις *δυνατότητες οριζόντιας ανάπτυξης της ίδιας της εταιρείας*. Η *προϊοντική επέκταση*, που ήδη ξεκίνησε με εργαλεία και φωτοβολταϊκά, δύναται να συμπεριλάβει και νέες προσφιλείς κατηγορίες, ενώ εύλογη θα ήταν και μια *γεωγραφική επέκταση σε κοντινές αγορές*, όπως αυτή των Βαλκανίων, αν οι οικονομικές συνθήκες το επιτρέψουν.

Τέλος, ως απειλές θεωρούνται σίγουρα *οι κινήσεις ανταγωνιστών να εισέλθουν στην αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα*, που είναι ακόμη σε φάση ανάπτυξης. Όμως, η

¹⁴ Οι απειλές και ευκαιρίες έχουν ήδη αναγνωριστεί στην ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος στο κεφ. 5.

κυριότερη απειλή είναι αναμφισβήτητα το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί στην Ελλάδα στην παρούσα φάση και επηρεάζει την εταιρεία, τόσο λόγω μείωσης της καταναλωτικής ζήτησης, όσο και λόγω επιχειρηματικών δυσκολιών όπως η έλλειψη ρευστότητας και η αδυναμία τραπεζικού δανεισμού.

Δεδομένων των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών, η εκμετάλλευση των δυνατών σημείων της εταιρείας και η πολιτική της συνεχούς βελτίωσης κρίνεται πιο επιτακτική από ποτέ. Σε ότι αφορά στα οικονομικά δεδομένα, η στρατηγική της αναδιάρθρωσης με μείωση του κόστους και η εύρεση κεφαλαίων από νέες επιχειρηματικές κινήσεις που ήδη ακολουθεί η εταιρία κρίνεται απαραίτητη.

Παράλληλα, είναι σημαντικό για την εταιρεία να προβεί σε ενέργειες που θα συντελέσουν στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που προέρχονται γενικότερα από τις πωλήσεις από απόσταση, ώστε να διεισδύσει σε ένα νέο κομμάτι του καταναλωτικού κοινού. Για παράδειγμα, ο συνεχής εμπλουτισμός της παρουσίασης των προϊόντων με περισσότερες και ποιοτικότερες φωτογραφίες, θα βοηθήσει το χρήστη να αποκομίσει μια πλήρη αντίληψη του αντικειμένου αγοράς ακόμη και αν δεν έχει φυσική επαφή με αυτό.

Τέλος, προκειμένου να διατηρήσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα και την ισχυρή της θέση στην αγορά, είναι σημαντικό να παρακολουθεί στενά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό αλλά και τις τεχνολογικές εξελίξεις ώστε να αναπτύσσει αντίστοιχα τις δικές της δεξιότητες. Για παράδειγμα, η επικοινωνία της εταιρίας με το καταναλωτικό κοινό μέσω social media, είναι ένα νέο είδος επαφής με τον τελικό καταναλωτή που κάθε εταιρεία που ξεκινά τώρα την δραστηριότητα της οφείλει να αναπτύξει. Αντίστοιχα και παλαιότερες εταιρείες του κλάδου πρέπει να συμμετέχουν σε αυτή την εξέλιξη, ώστε να συμβαδίζουν με την εποχή και τον ανταγωνισμό τους.

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	
<p style="text-align: center;">Strengths (Δυνατά σημεία)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ισχυρό brand awareness στην αγορά - Εσωτερική ανάπτυξη ERP από την έναρξη της λειτουργίας, custom made αποκλειστικά για τις ανάγκες της εταιρείας, μη αντιγράψιμο από τον ανταγωνισμό - Χαμηλές τιμές, λόγω χαμηλών λειτουργικών εξόδων αλλά και απευθείας σχέσεων με προμηθευτές του εξωτερικού. - Ταχύτητα στην εξυπηρέτηση, λόγω ανεπτυγμένου συστήματος Logistics - Ποικιλία προϊόντων, χάρη στο άρτια οργανωμένο εμπορικό τμήμα - Ευκολία εξυπηρέτησης, χάρη στο πολυκαναλικό σύστημα με website, τηλεφωνικό κέντρο και φυσικά eshop points 	<p style="text-align: center;">Weaknesses (Αδυναμίες)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Απουσία φυσικής επαφής με το προϊόν - Μικρότερη διείσδυση σε μη εξοικειωμένους με το διαδίκτυο χρήστες
<p style="text-align: center;">Opportunities (Ευκαιρίες)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ολοένα και αυξανόμενη διείσδυση γρήγορων συνδέσεων Internet στην Ελλάδα - Διάδοση και εξοικείωση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην χώρα - Υπάρχουσα υποδομή ικανή να φιλοξενήσει και άλλες δραστηριότητες διακίνησης/δυνατότητες για έντονες συνέργειες - Δυνατότητα προϊοντικής επέκτασης και σε άλλες κατηγορίες - Επέκταση στην αγορά των Βαλκανίων 	<p style="text-align: center;">Threats (Απειλές)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Δυσμενές οικονομικό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none"> o πτώση ιδιωτικής κατανάλωσης o έλλειψη ρευστότητας επιχειρήσεων o μειούμενη τραπεζική χρηματοδότηση - Αυξανόμενος ανταγωνισμός

Εικόνα 7.1: Ανάλυση SWOT για την e-shop.gr

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως έγινε εμφανές κατά την ανάλυση της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, οι επιχειρήσεις, που δρουν τη σημερινή Ελλάδα της κρίσης, βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά αναπάντεχων προκλήσεων που προέρχονται από το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό τους περιβάλλον. Οι προκλήσεις αυτές επηρεάζουν βαθειά την καθημερινή τους δραστηριότητα. Η επικαιρότητα και οι ραγδαίες πολιτικές εξελίξεις, αλλά και οι οικονομικές συνθήκες λιτότητας αποτελούν ιδιαίτερα ισχυρούς παράγοντες που έχουν άμεσο αντίκτυπο σε κάθε εταιρία στον κλάδο του λιανεμπορίου. Δεδομένου των ιδιαίτερων αυτών συνθηκών, οι εταιρείες καλούνται να δράσουν άμεσα όχι μόνο για να διατηρήσουν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα, αλλά ακόμη και για να επιβιώσουν.

Τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο σύγχρονος επιχειρηματίας αφορούν στη μειωμένη ζήτηση και στην απώλεια αγοραστικής δύναμης, όσο και στην έλλειψη ρευστότητας, στη δυσπιστία που επικρατεί για την ελληνική αγορά και στην πολύ «σφικτή» πλέον τραπεζική χρηματοδότηση. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων και η αναζήτηση εναλλακτικών αγορών θεωρούνται δεδομένες λύσεις, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η συρρίκνωση των οικονομικών μεγεθών.

Το πώς θα επιλέξει η κάθε εταιρία να αντιμετωπίσει τις σημερινές προκλήσεις αποτελεί το κλειδί για την εξασφάλιση της επιβίωσης, αλλά και της ανάπτυξής της. Η *e-shop.gr* επέλεξε ως στρατηγική την επέκταση της προϊοντικής της ποικιλίας, ώστε να ικανοποιήσει περισσότερες ανάγκες του πελατολόγιου της. Επέλεξε να εκμεταλλευτεί την αναγνωρισιμότητα της και το ισχυρό εταιρικό της όνομα και να επεκταθεί σε νέες αγορές, όπως η αγορά της ενέργειας ή του έτοιμου φαγητού. Αυτοί οι κλάδοι χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από την αγορά τεχνολογίας, απευθύνονται σε μεγαλύτερο κομμάτι της κοινωνίας και ενδεχομένως έχουν υποστεί μικρότερη καθίζηση σε σχέση με τον κλάδο της τεχνολογίας. Επίσης, η *e-shop.gr* προχώρησε, φυσικά, και σε μείωση των λειτουργικών της εξόδων.

Οι λόγοι που οδηγούν μια οικονομία σε περίοδο έντονης συρρίκνωσης και κρίσης διαφέρουν ανάλογα με την χρονική περίοδο και το γενικότερο κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον. Το βασικότερο κοινό τους γνώρισμα είναι πως οι οικονομίες αυτές καταφέρνουν σε εθνικό επίπεδο να δουν τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης μετά από ένα χρονικό διάστημα. Στον ιδιωτικό τομέα, αυτό σημαίνει ότι μετά από κάποια χρόνια

ενδέχεται να είναι λιγότερες οι εταιρείες (αλλά θα είναι αυτές που προσφέρουν καλύτερη ποιότητα) που θα συναγωνίζονται για ένα μερίδιο αγοράς και έτσι το μερίδιο θα είναι μεγαλύτερο για τον καθένα.

Κάτω από αυτό το πρίσμα, η κρίση είναι πρώτα από όλα μια ευκαιρία για ουσιαστική επισκόπηση των επιμέρους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στα πλαίσια μιας αναδιάρθρωσης. Όμως, είναι παράλληλα για μια εταιρεία και μια ευκαιρία για αύξηση του μεριδίου της αγοράς, δεδομένου ότι θα είναι από αυτούς που θα υπάρχουν ακόμη, όταν επέλθει και πάλι η ισορροπία την καθημερινή δραστηριότητα. Αυτές τις δύο ευκαιρίες σκοπεύει να «αρπάξει» η e-shop.gr.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

alfavita.gr. Η οικονομική κρίση οδηγεί τους Έλληνες στην Κατάθλιψη, 5-12-2011.
<http://www.alfavita.gr/artrog.php?id=52031>

Computer για όλους. On-line Καταστήματα Πληροφορικής, τεύχος 310, 2010.

Deloitte. Xmas Survey 2011 – Greek report, 8-11-2011.
http://www.deloitte.com/view/en_GR/gr/press/gr-pressreleases-en/6f981fd2d4f73310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm

Deloitte. Xmas Survey 2011 – Greek Press Release, 8-11-2011.
http://www.deloitte.com/view/en_GR/gr/press/gr-pressreleases-en/6f981fd2d4f73310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm

ΕΛ.ΣΤΑΤ. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Εκτιμήσεις), 15-02-2012.
<http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE>

ΕΛ.ΣΤΑΤ. Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας: Έτος 2010 – Δελτίο Τύπου, 2011.
http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1901/PressReleases/A1901_SFA20_DT_AN_00_2010_01_F_GR.pdf

ELTRUN. Έρευνα για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα το 2011 – Executive Summary, 2011.
http://www.eltrun.gr/KatagrafhSynolikhsAgorasB2CEcommerce_symperiforaonlinekatanaIoton11_v3

Eurostat. Newsrelease December 2011 Euro area unemployment rate at 10.4%. 31-1-2012.
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-31012012-AP/EN/3-31012012-AP-EN.PDF

Focus Bari. Πανελλήνια Έρευνα για το Internet - Web Id, 2011.
<http://www.focus.gr/default.asp?id=200020044&Icid=1032>

IOBEα. Αποτελέσματα Ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας Δεκέμβριος 2011, 11-1-2012.
http://www.iobe.gr/media/oik_syg/December_2011.pdf

IOBEβ. Έρευνα Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης Δεκέμβριος 2011, 11-1-2012.
http://www.iobe.gr/media/oik_syg/consumer_dec_11.ppt

IOBE. Αποτελέσματα Ερευνών Οικονομικής Συγκυρίας Νοέμβριος 2011, 5-12-2011.
http://www.iobe.gr/media/oik_syg/November_2011.pdf

IOBE-EBEO/EMΠ. Έρευνα στις Επιχειρήσεις για την πρόβλεψη των μεταβολών στα περιφερειακά παραγωγικά συστήματα και τις τοπικές αγορές εργασίας, 13-12-2011.
<http://www.iobe.gr/media/delttp/Press.ppt>

Κουντουράκη, Ε. Ένας στους δύο Έλληνες εμφανίζει συμπτώματα κατάθλιψης, 13-10-2011. <http://ekountouraki.blogspot.com/2011/10/tpvex-5mtqubloggertpvex-5mtqublogger.html>

Κρητικίδης, Γ. Η Απασχόληση και η Ανεργία το Β' τρίμηνο του 2011, ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, 187, Οκτ. 2011.
http://www.inegree.gr/sitefiles/magazine/ESOTERIKO_187.pdf

Μάρκου, Α. Ζεστό χρήμα για «πράσινα» σπίτια, 20-11-2011.

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=431080>

newsbeast.gr. Με κατάθλιψη το 59% των Ελλήνων εξαιτίας της κρίσης, 14-10-2011.

<http://www.newsbeast.gr/health/arthro/242629/me-katathlipsi-to-59-ton-ellinon-exaitias-tis-krisis/>

nielsen.com. Consumer Confidence Survey: Economy Re-Emerges as Top Global Concern, 30-10-2011. <http://nielsen.com/us/en/insights/press-room/2011/economy-re-emerges-as-top-global-concern.html>

Τράπεζα Ελλάδος. Δελτίο Τύπου-Τραπεζική χρηματοδότηση του εγχώριου ιδιωτικού τομέα: Δεκέμβριος 2011, 30-1-2012.

http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Bank/News/PressReleases/DispItem.aspx?Item_ID=3834&List_ID=1af869f3-57fb-4de6-b9ae-bdfd83c66c95&Filter_by=DT

Υπουργείο Οικονομικών. Εισηγητική Έκθεση Προυπολογισμού 2012, 11-2011.

vita.gr. Με θετική ψυχολογία αντιμετωπίζουμε την κρίση, 14-10-2011.

<http://www.vita.gr/html/ent/650/ent.16650.asp>

Φυντανίδου, Ε. Πρώτη σε ποσοστό αύξησης αυτοκτονιών η Ελλάδα στην Ευρώπη, 8-12-2011. <http://www.tovima.gr/society/article/?aid=433980>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - ΛΙΣΤΑ ΕΥΡΕΩΣ ΓΝΩΣΤΩΝ Ε-ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

	Ιστότοπος e-Καταστήματος
1	www.plaisio.gr
2	www.kotsovolos.gr
3	www.e-shop.gr
4	www.multirama.gr
5	www.public.gr
6	www.vodafone.gr
7	http://www.electroniki.gr
8	www.e-germanos.gr/
9	www.cosmote.gr/cosmoportal/Eshop
10	www.getitnow.gr
11	www.you.gr
12	www.electronet.gr
13.	www.plus4u.gr
14	www.plus3.gr
15	www.cosmodata.gr
16	http://www.kolomvounis.gr/
18	http://www.electrostudio.gr/
19	www.expertstore.gr
20	www.electroworld.gr
21	www.electroland.gr
22	www.net-electric.gr/catalog/index.php
22	www.e-gadgets.gr
23	www.pc1.gr
24	www.techneasy.gr/
24	www.e-gate.gr
25	www.fortoste.gr