



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**

Case Study: Διαδικτυακό κατάστημα www.plus4u.gr

Συγγραφική Ομάδα:

Κρασονικολάκης Ιωάννης, πτυχιούχος Πληροφορικής (Ο.Π.Α.), MSc. Πληροφοριακά Συστήματα (Ο.Π.Α.), Υποψήφιος Διδάκτορας (Ο.Π.Α.)

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.)

Επιστημονική Καθοδήγηση:

Βρεχόπουλος Αδάμ, 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.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	Διδακτικοί Στόχοι	σελ. 2
2.	Λέξεις κλειδιά	σελ. 2
3.	Περιγραφή και ανάλυση μελέτης περίπτωσης	σελ. 3
	3.1. Σύντομο ιστορικό της εταιρείας	σελ. 4
	3.2. Διαχρονικά στοιχεία του κλάδου	σελ. 5
	3.3. Δημιουργία και πορεία της εταιρείας	σελ. 7
	3.4. Εταιρική Στρατηγική και Όραμα	σελ. 8
	3.5. Προϊόντα και υπηρεσίες	σελ. 8
	3.6. Οικονομικά στοιχεία	σελ. 9
	3.7. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και στρατηγικές επιλογές	σελ. 10
	3.8. Εσωτερική οργάνωση και τρόπος διοίκησης	σελ. 13
	3.9. Εξωτερικό περιβάλλον	σελ. 14
	3.9.1.Ανάλυση PEST	σελ. 14
	3.9.1.1. Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον	σελ. 15
	3.9.1.2.Οικονομικό περιβάλλον	σελ. 16
	3.9.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον	σελ 18
	3.9.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον	σελ. 21
	3.8.2. Ανταγωνιστές	σελ. 22
	3.10. Ανάλυση SWOT	σελ. 24
4.	Ερωτήσεις για συζήτηση	σελ. 26
5.	Βιβλιογραφία - Πηγές	σελ. 28
6.	Παράρτημα	
1.	Διδακτικοί Στόχοι	

Οι διδακτικοί στόχοι της παρούσας μελέτης περίπτωσης συνοψίζονται ως εξής:

- Ανάδειξη της αξίας υιοθέτησης ερευνητικής προσέγγισης για την απάντηση των βασικών ερωτημάτων που αφορούν τους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης σε περίοδο κρίσης.
- Κατανόηση του τρόπου συλλογής και ανάλυσης ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων για την μελέτη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και συμπεριφοράς μιας επιχείρησης.
- Παρουσίαση αριθμητικών δεδομένων ιστορικού χαρακτήρα για την κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα και αναπτύσσεται μια επιχείρηση.
- Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται τα μέλη μιας επιχείρησης και συσχέτιση με το βαθμό προσέγγισης ή απόκλισης από τα αντίστοιχα θεωρητικά μοντέλα μέσω μιας συνθετικής και αναλυτικής παρουσίασης.
- Εξοικείωση των φοιτητών με θέματα επιχειρηματικών αποφάσεων και ανάπτυξη ενός κατάλληλου πλαισίου για ανταλλαγή απόψεων και συζήτηση.
- Εμβάθυνση σε πρακτικά ζητήματα μέσω των οποίων ενθαρρύνεται η άντληση αρχών και ιδεών από τους φοιτητές, που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων σε παρόμοιες καταστάσεις στον επαγγελματικό στίβο.
- Εφαρμογή μεθοδολογικών εργαλείων που μπορούν να υιοθετηθούν από τους φοιτητές για την ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων.
- Υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω της παρουσίασης και συζήτησης θεμάτων που πηγάζουν από την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

2. Λέξεις κλειδιά

- Ηλεκτρονικό Επιχειρείν
- Εμπορική εταιρεία
- Οικονομική κρίση

- Ηλεκτρονικό Εμπόριο
- Ελληνική αγορά
- Μελέτη περίπτωσης

3. Περιγραφή και ανάλυση μελέτης περίπτωσης

Στα χρόνια της κρίσης, η επιχειρηματικότητα δυστοκεί. Το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον επιβάλλει μια δύσκολη πραγματικότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζοντας μια πληθώρα αναπάντεχων και συνεχόμενων αλλαγών, προσπαθούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Ακόμη όμως και κάτω από αυτές τις συνθήκες, κάποιες ελληνικές εταιρείες κινούνται με ευελιξία και αποτελεσματικότητα. Αναπροσαρμόζοντας το εταιρικό τους μοντέλο και τις προσδοκίες τους στον ρυθμό της αγοράς καταφέρνουν να αναπτύσσονται, κερδίζοντας μεγαλύτερο μερίδιο στην συρρικνωμένη πίτα του κλάδου.

Στο πλαίσιο του περιβάλλοντος αυτού, η Plus4u.gr αποτελεί σημαντικό παράδειγμα καινοτόμας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου. Το 2007 παρουσίασε στην ελληνική αγορά το concept του e-mall, προσομοιώνοντας ηλεκτρονικά την επίσκεψη σε ένα μεγάλο εμπορικό κέντρο. Με 25 διαφορετικά «καταστήματα» και συνεχή επέκταση των εμπορικών της δραστηριοτήτων κατάφερε να κλείσει με άνοδο το δύσκολο έτος του 2010 συνεχίζοντας δυναμικά και στους πρώτους μήνες του 2011.

Στην ανάλυση που ακολουθεί θα παρουσιαστεί με λεπτομέρεια η μέχρι τώρα πορεία της εταιρείας, η βασική δομή και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα που την οδήγησαν σε θετικά οικονομικά στοιχεία. Στην συνέχεια θα μελετηθούν τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου αλλά και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αναπτύσσεται. Θα εξεταστεί πώς η εταιρεία επηρεάστηκε από τις αλλαγές που έφερε η οικονομική κρίση στο άμεσο περιβάλλον της και ποια στρατηγική ακολούθησε προκειμένου να αντιμετωπίσει θετικά αυτές τις αλλαγές. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη την στρατηγική που ακολούθηθηκε και τις εταιρικές αναπροσαρμογές που εφαρμόστηκαν, θα γίνει προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων για το πώς η οικονομική κρίση επηρέασε την πορεία της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Για την ανάπτυξη του περιεχομένου της παρούσας μελέτης περίπτωσης εκπονήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω προσωπικής συνέντευξης με στελέχη της επιχείρησης Plus4u καθώς και χρήση σχετικής βιβλιογραφίας.

3.1. Σύντομο ιστορικό της εταιρείας

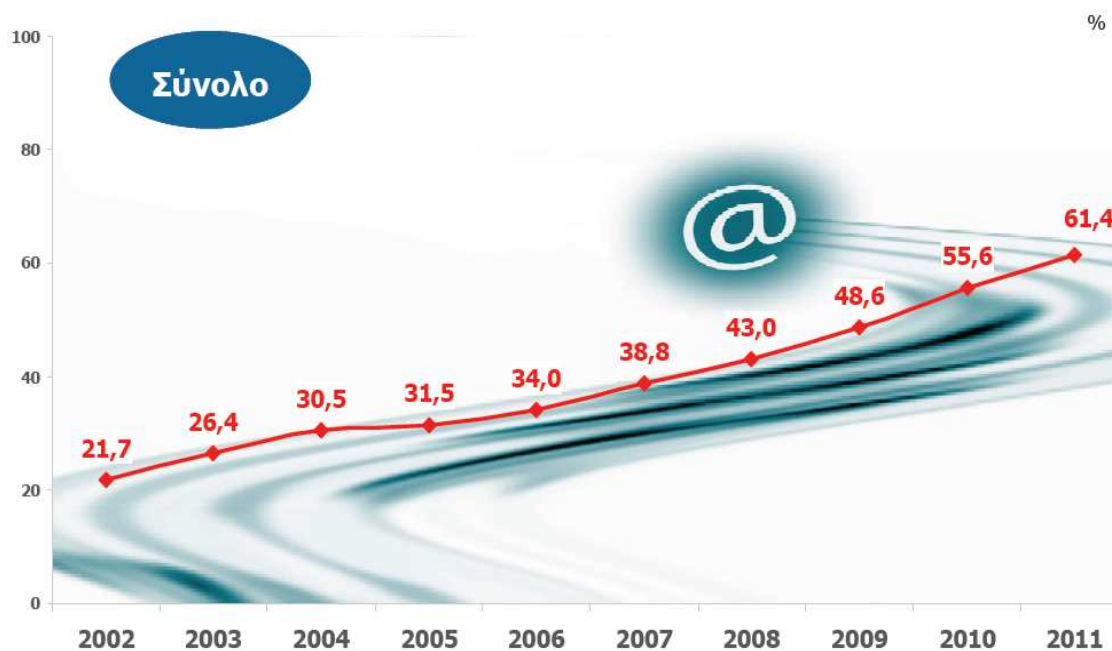
Το ηλεκτρονικό κατάστημα www.plus4u.gr ιδρύθηκε το 2007 και ξεκίνησε την επίσημη λειτουργία του ένα χρόνο αργότερα, σε μια ανερχόμενη ελληνική αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου. Πριν από την επίσημη ίδρυσή της, η εταιρεία κινήθηκε περίπου ένα χρόνο διερευνητικά, με στόχο να αποκτήσει μια πλήρη εικόνα του κλάδου και να οργανώσει ανάλογα την εισοδό της στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Στο διάστημα αυτό συγκέντρωσε στοιχεία για τη διείσδυση του διαδικτύου στην Ελλάδα, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο, το επίπεδο του ανταγωνισμού καθώς και τις τάσεις που υπήρχαν σε χώρες του εξωτερικού. Παράλληλα, πραγματοποίησε προκαταρκτικές επαφές με προμηθευτές και λοιπούς συνεργάτες προκειμένου να έχει μια ρεαλιστική αντίληψη των επιχειρηματικών συνθηκών.

Μετά από το πρώτο διερευνητικό στάδιο, σαν βασικός στόχος τέθηκε η ανάγκη να καλύψει το κενό που υπήρχε την συγκεκριμένη χρονική περίοδο στην Ελληνική αγορά για ένα ηλεκτρονικό πολυκατάστημα, που δεν εξειδικεύεται σε μια συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, αλλά συνδυάζει ποικιλία επιλογών, καλύπτοντας τις ανάγκες των καταναλωτών και των δύο φύλων, για μια πλειάδα δραστηριοτήτων. Αν και τα πρώτα ηλεκτρονικά καταστήματα είχαν ήδη κάνει την εμφάνισή τους στην Ελληνική αγορά, η έμφαση κυρίως δίνονταν σε προϊόντα τεχνολογίας και όχι τόσο σε είδη ρουχισμού, σπιτιού κτλ. Μέσα από αυτό το πρίσμα, η Plus4u.gr θεώρησε σκόπιμο να εξειδικευτεί σε συγκεκριμένες προϊόντικές κατηγορίες στις οποίες υπήρχε μικρότερος ανταγωνισμός και μεγαλύτερο περιθώριο ανάπτυξης.

Σήμερα η Plus4u.gr φιλοξενεί τον εντυπωσιακό αριθμό των 25 προϊόντικών κατηγοριών, με προτάσεις από επώνυμα προϊόντα για κάθε κατηγορία. Αποτελεί ανώνυμη εταιρεία γενικού εμπορίου και φιλοξενείται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 5500 τμ στο Μενίδι Αττικής.

3.2. Διαχρονικά στοιχεία του κλάδου

Είναι γεγονός πως η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στη χώρα μας ήρθε με καθυστέρηση και πολλαπλά προβλήματα στην εφαρμογή της τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα (Tatsiopoulos et al. 2002). Η διείσδυση του διαδικτύου στην Ελλάδα αν και ήταν ιδιαίτερα χαμηλή σε σχέση με το ευρωπαϊκό μέσο όρο, παρουσίασε σημαντική άνοδο την τελευταία δεκαετία, φτάνοντας το 61,4% του γενικού πληθυσμού το 2011 σε σχέση με το 21,7% του 2002 (Διάγραμμα 1). Η χρήση διαδικτύου φαίνεται να είναι ελαφρώς εντονότερη στους άνδρες έναντι των γυναικών, ενώ στις πιο νεαρές ηλικιακές ομάδες (18-24) η διείσδυση είναι σχεδόν καθολική, με τα νούμερα να μειώνονται καθώς ανεβαίνουμε ηλικιακά (έρευνα Web Id 2011, www.focus.gr). Παράλληλα τόσο η χρήση των υπολογιστών όσο και του διαδικτύου παρουσιάζεται εντονότερη σε άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου καθώς και σε κατοίκους αστικών κέντρων, με μειωμένα τα ποσοστά σε μικρότερες πληθυσμιακά περιοχές.



Διάγραμμα 1: Εξέλιξη χρηστών internet - Βάση Σύνολο της Ελλάδας 13-70 ετών

(Πηγή: Έρευνα Web Id 2001, Bari-Focus.gr)

Η δεκαετία 2001-2011 ήταν καθοριστική για την εξέλιξη των διαδικασιών που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του κλάδου τόσο στο δημόσιο όσο και στον

ιδιωτικό τομέα. Το Ελληνικό κράτος κατέβαλε προσπάθεια για την ψηφιοποίηση σημαντικών διαδικασιών, όπως, για παράδειγμα, το TAXIS που παρέχει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής υποβολής των φορολογικών δηλώσεων. Παράλληλα υπήρξε η δέσμευση για ψηφιοποίηση επιπλέον κρατικών λειτουργιών, ενώ το 2004, καταρτίστηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο η Επιτροπή Πληροφορικής με βασικό στόχο τον καθορισμό της στρατηγικής για την ανάπτυξη της πληροφορικής. Στα πλαίσια της δράσης της, δημιουργήθηκε για πρώτη φορά μια ολοκληρωμένη Ψηφιακή Στρατηγική για τη χώρα, που αναφέρεται στην περίοδο 2006-2013 και έχει σαν στόχο την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της ζωής των πολιτών (Ιστότοπος Επιχειρησιακού Προγράμματος Ψηφιακή Σύγκλιση, www.infosoc.gr)

Στον ιδιωτικό τομέα, η χρήση νέων τεχνολογιών εντοπίζεται κυρίως σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που πρωτοπόρησαν στην υιοθέτηση του διαδικτύου στις λειτουργίες τους. Βέβαια, η αξιοποίηση του Internet ξεκίνησε με την εμφάνιση των πρώτων portal ενημέρωσης και επικοινωνίας όπως, για παράδειγμα, τα in.gr, yahoo.gr, flash.gr πολύ πριν την διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Τα πρώτα ηλεκτρονικά καταστήματα έκαναν την εμφάνιση τους στις αρχές του 2000, σε μια προσπάθεια να εκμεταλλευτούν τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα που απαιτούνται στο ξεκίνημα ενός e-shop και να διεισδύσουν στην αγορά με τιμές ανταγωνιστικότερες των αντίστοιχων φυσικών καταστημάτων. Όσο ο βαθμός εξοικείωσης των καταναλωτών με τις ηλεκτρονικές αγορές αυξάνονταν, τόσο οι λόγοι προτίμησης δεν περιοριζόντουσαν πλέον μόνο στις χαμηλές τιμές, αλλά και στην ευκολία εξυπηρέτησης ή/και την εξοικονόμηση χρόνου. Μέσα από αυτό το πρίσμα, πολλές παραδοσιακές εταιρείες καταστημάτων υιοθέτησαν ένα νέο ηλεκτρονικό κανάλι πωλήσεων, συμπληρωματικό με τη φυσική τους παρουσία με στόχο να ανταποκριθούν και στις απαιτήσεις ενός πιο εξειδικευμένου τμήματος της αγοράς. Αξιοσημείωτο είναι επίσης πως στα τέλη της συγκεκριμένης δεκαετίας παρουσιάστηκε το αντίθετο φαινόμενο: ηλεκτρονικά καταστήματα ενίσχυσαν την παρουσία τους με φυσικά pick up points, προκειμένου να επιταχυνθεί η διάδοση του brand τους και να βοηθήσουν το ευρύ κοινό να νοιώσει μεγαλύτερη ασφάλεια και να εξοικειωθεί πιο γρήγορα με το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Σήμερα η αγορά ηλεκτρονικού εμπορίου αγγίζει τη φάση της ωριμότητας, με το 71% των χρηστών του διαδικτύου να πραγματοποιεί και εμπορικές συναλλαγές και το 69% να έχει χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες e-banking των επιχειρήσεων από «μέτρια» έως «πολύ» για τις χρηματικές του συναλλαγές. Η πλειοψηφία των χρηστών θεωρούνται “heavy users” που δαπανούν περισσότερες από 30 ώρες ανά εβδομάδα στο διαδίκτυο το οποίο είναι ξεκάθαρο πια πως πέρα από ενημερωτικούς σκοπούς το χρησιμοποιούν και για τις εμπορικές τους δραστηριότητες (Πηγή: Η καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου B2C στην Ελλάδα και η Συμπεριφορά των Ελλήνων On Line καταναλωτών, Eltrun Νοέμβριος 2011)

3.3. Δημιουργία και πορεία της εταιρείας

Αν και τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο ήταν λιγότερα από όσα θα αντιμετώπιζε μια εταιρεία σήμερα, υπό την έννοια ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων ήταν μικρός, ο ανταγωνισμός μειωμένος και ο κλάδος βρισκόταν ακόμη υπό διαμόρφωση, η αγορά δεν ήταν αρκετά ώριμη για να κατανοήσει τη λογική ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου όπως το συγκεκριμένο. Το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετώπισαν οι επιχειρηματίες, αφορούσε στη δυσπιστία των προμηθευτών να εμπιστευτούν ένα νέο κανάλι πωλήσεων. Η επιφυλακτικότητα προέρχονταν από την πεποίθηση πως το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα δεν ήταν ικανό να δικαιολογήσει ένα μεγάλο όγκο πωλήσεων ώστε οι μεγάλοι προμηθευτές να έχουν ισχυρό κίνητρο για να το εντάξουν στα σχέδια τους και πιθανόν από το φόβο για ενδεχόμενο «κανιβαλισμό» των πωλήσεων στα υπάρχοντα κανάλια, λόγω της χαμηλής τιμολογιακής πολιτικής που επικρατούσε στο ηλεκτρονικό εμπόριο και η οποία δεν θα συμβάδιζε με την τιμολογιακή πολιτική των συμβατικών σημείων πώλησης.

Η πάροδος του χρόνου, η επιχειρηματική επιμονή και η σταδιακή ωρίμανση της αγοράς βοήθησαν στο να ξεπεραστούν τα πρώτα αυτά προβλήματα. Η υποδομή, η σωστή οργάνωση, ο επαγγελματισμός αλλά και οι υπάρχουσες συνεργασίες με σημαντικά ονόματα του χώρου συντέλεσαν καθοριστικά ώστε να “πειστούν” ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις να συμμετέχουν στο εγχείρημα, οδηγώντας την Plus4u.gr στην πληρότητα των σημερινών προϊόντικών κατηγοριών της.

3.4. Εταιρική Στρατηγική και Όραμα

Η βασική στρατηγική της εταιρείας είναι να προσφέρει μεγάλη ποικιλία από επώνυμα προϊόντα πολλαπλών κατηγοριών, εξυπηρετώντας με τον τρόπο αυτό τον χρήστη/καταναλωτή σε όσο το δυνατό περισσότερες ανάγκες του (δηλ. “one-stop-shop”). Σύμφωνα πάντα με τη διοίκηση της εταιρείας, αξιοποιώντας τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα του ηλεκτρονικού εμπορίου, η εφαρμοζόμενη επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται, μεταξύ άλλων, στην προσπάθεια παροχής των προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές από τα παραδοσιακά καταστήματα προσφέροντας σημαντικό όφελος στον χρήστη/καταναλωτή όσον αφορά στην μείωση των στοιχείων κόστους που αφορούν τις καθημερινές του ανάγκες.

Μεγάλη έμφαση δίνεται επίσης στην ευκολία εξυπηρέτησης πελατών, ως ένα σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής του οργανισμού. Πέρα από τα σαφή πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπου ο χρήστης δύναται να παραγγείλει σε δικό του χώρο και χρόνο, η ποιοτική εξυπηρέτηση αποτελεί προτεραιότητα της εταιρείας που προσπαθεί όχι απλά να εξασφαλίσει νέο πελατολόγιο αλλά και να διατηρήσει την πιστότητα από το υπάρχον.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον επίσημο ιστότοπο της εταιρείας (www.plus4u.gr), 4 είναι οι βασικοί πυλώνες της εταιρικής της φιλοσοφίας: (1) Ποιότητα προϊόντων, (2) Συνέπεια και αξιοπιστία, (3) Σεβασμός στον καταναλωτή και τους συνεργάτες της εταιρείας, (4) Δυναμισμός και συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση.

3.5. Προϊόντα και υπηρεσίες

Η καινοτομία της Plus4u.gr έγκειται στο ότι φιλοξενεί προϊόντα 25 διαφορετικών κατηγοριών, διαμορφώνοντας ένα ιδιότυπο ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο όπου μπορεί κανείς με μια επίσκεψη να καλύψει διαφορετικές ανάγκες. Η αναλυτική δομή των καταστημάτων/κατηγοριών που υπάγονται κάτω από την ομπρέλα της www.plus4u.gr παρουσιάζεται στο Παράρτημα.

Συγκεκριμένα, το site προσομοιώνει μια επίσκεψη σε ένα εμπορικό κέντρο. Δεν υπάρχει εξειδίκευση ή ιδιαίτερη έμφαση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο: τα επιμέρους «καταστήματα» έχουν αναπτυχθεί αναλογικά, ενώ με την πληρότητα των

προϊόντων που διαθέτουν θα μπορούσαν να λειτουργούν ακόμη και ως αυτόνομα σημεία πώλησης. Οι επιλογές αφορούν τόσο ανδρικά, γυναικεία και παιδικά προϊόντα όσο και ανεξάρτητες κατηγορίες, όπως οι ηλεκτρικές συσκευές, η ενότητα «βιβλίο» ή η κάβα.

Η δομή που έχει επιλεγεί ανά προϊόντική κατηγορία βασίζεται στη φύση των προϊόντων ώστε να διευκολύνεται η πλοήγηση του χρήστη. Για παράδειγμα, στα αθλητικά είδη πέρα από το διαχωρισμό σε γυναικεία και ανδρικά, υπάρχει περαιτέρω διαφοροποίηση ανάλογα με το άθλημα και ακόμη περισσότερο ανάλογα με το είδος της ανάγκης (πχ. ένδυση, υπόδηση, αξεσουάρ), τον κατασκευαστή, κτλ.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση του χρήστη, έχουν ενσωματωθεί φίλτρα διευκόλυνσης αναζήτησης της πληροφορίας ώστε μετά από τον καθορισμό συγκεκριμένων κριτηρίων να εμφανίζονται μόνο τα σχετικά αποτελέσματα. Συνεπώς, αποφεύγεται με τον τρόπο αυτό η έκθεση σε πληροφορία που δεν σχετίζεται άμεσα με την επιθυμητή (όπως αυτή καθορίζεται από τη χρήση των κριτηρίων αναζήτησης) και επιταχύνεται η εύρεση της ζητούμενης πληροφορίας με αποτελεσματικό τρόπο .

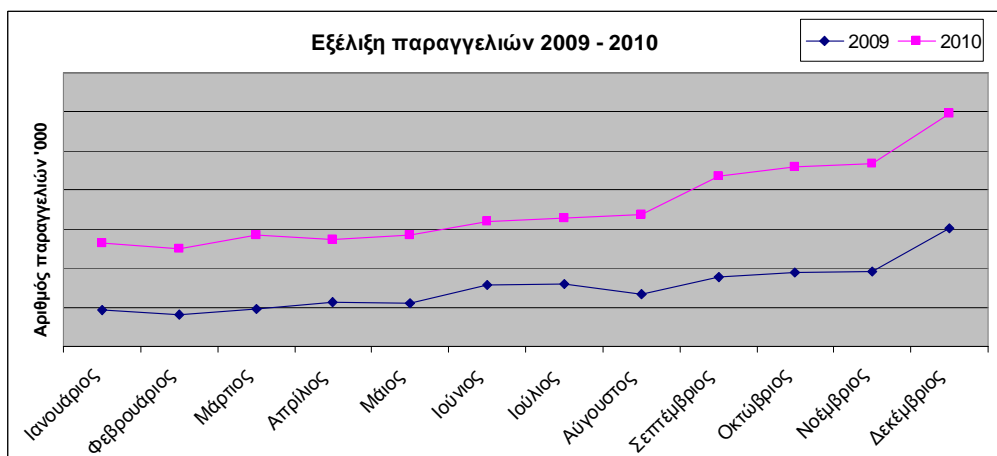
Τέλος, έμφαση δίνεται στην παρουσίαση της επωνυμίας των προϊόντων κάθε κατηγορίας, με τα λογότυπα των κατασκευαστών να εμφανίζονται σε κάθε επίπεδο ώστε ο χρήστης να μπορεί ακόμα και να «φιλτράρει» σχετικά τα αποτελέσματα μιας αναζήτησης, βλέποντας μόνο προϊόντα μιας συγκεκριμένης επωνυμίας. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία τονίζει την ποικιλία της σε επώνυμα προϊόντα που είναι ήδη αναγνωρίσιμα από την καταναλωτή, αναβαθμίζοντας έτσι και τη δική της εταιρική ταυτότητα.

3.6. Οικονομικά στοιχεία

Ο ετήσιος οικονομικός κύκλος της εταιρείας για το 2010 έκλεισε στα 4.200.000€ με άνοδο 60% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Ανάλογη άνοδο παρουσίασαν και οι μηνιαίες παραγγελίες που φαίνονται αναλυτικά στο Διάγραμμα 1.

Η συγκεκριμένη αγορά παρουσιάζει μια τυπική εποχικότητα με κορύφωση των πωλήσεων στο δεύτερο εξάμηνο του έτους και συγκεκριμένα στο διάστημα

Σεπτεμβρίου–Δεκεμβρίου, όπως και στην πλειοψηφία των εμπορικών καταστημάτων όπου η κορύφωση των πωλήσεων έρχεται την περίοδο των Χριστουγέννων.



Διάγραμμα 2: Εξέλιξη παραγγελιών ανά μήνα το 2009 και το 2010

Αν και τα οικονομικά στοιχεία του 2011 δεν είναι άμεσα διαθέσιμα, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης παρουσιάστηκαν αρχικά μέσα από τον μειωμένο ρυθμό ανάπτυξης από τον αναμενόμενο, σύμφωνα με τα ιστορικά δεδομένα της εταιρείας. Η πτώση στον ρυθμό ανάπτυξης του τζίρου οφείλεται περισσότερο στην μείωση του μέσου κόστους παραγγελίας και όχι τόσο στην μείωση του συνολικού αριθμού των παραγγελιών. Με άλλα λόγια, φαίνεται πως οι καταναλωτές συνεχίζουν να προτιμούν την εταιρεία για τις αγορές τους, αλλά κατευθύνονται σε οικονομικότερες επιλογές με αποτέλεσμα ο όγκος της συνολικής τους παραγγελίας να είναι μικρότερος. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που παρατηρείται έντονα σε ολόκληρο τον κλάδο εν μέσω κρίσης, δεδομένου ότι το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών έχει μειωθεί οδηγώντας τους είτε στην αναβολή της υλοποίησης των αγοραστικών τους αποφάσεων είτε στον συμβιβασμό τους με οικονομικότερες επιλογές.

3.7 Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και στρατηγικές επιλογές

Η ποικιλία των προϊόντων και η παρουσίαση τους μέσα από το website αλλά και η ποιότητα στην εξυπηρέτηση αποτελούν τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα τη ποιοτικής έρευνας (δηλ. προσωπική συνέντευξη). Προκειμένου αυτά να επιτευχθούν αλλά και να συνεχίσουν

να καλλιεργούνται περαιτέρω, οι στρατηγικοί στόχοι και η εσωτερική δομή της εταιρείας έχουν προσαρμοστεί ανάλογα.

Η ποικιλία προϊόντων και κατηγοριών θεωρείται το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Στην προσπάθεια της να προσομοιώσει την εμπειρία επίσκεψης σε ένα εμπορικό κέντρο, η Plus4u συγκέντρωσε κάτω από την ίδια στέγη όργανα γυμναστικής και είδη κουζίνας, ηλεκτρονικά gadgets με εξειδικευμένα αθλητικά είδη, όπως ο εξοπλισμός σκι, κ.α.. Το γεγονός αυτό την διαφοροποίησε έντονα από τον ανταγωνισμό που συνήθως ειδικεύεται σε λιγότερες γενικές κατηγορίες (π.χ. ρουχισμός, είδη σπιτιού, κ.α.). Αξιοσημείωτο είναι πως η κάθε προϊόντική κατηγορία εμπεριέχει μεγάλο βαθμό ανάλυσης του σχετικού περιεχομένου, ώστε να μπορεί να αποτελέσει ένα αυτόνομο ηλεκτρονικό κατάστημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η κατηγορία “Αθλητικά Είδη” όπου περιλαμβάνει είδη από 9 διαφορετικά αθλήματα με επώνυμα προϊόντα για τον άνδρα, την γυναίκα, αξεσουάρ του αθλήματος, κτλ, ότι, δηλαδή, θα είχε και ένα αυτόνομο ηλεκτρονικό κατάστημα που εξειδικεύεται στα αθλητικά είδη.

Η διοίκηση της εταιρείας θεωρεί ότι η ποικιλία αυτή αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ενέχει μεγάλο βαθμό δυσκολίας αντιγραφής από τον ανταγωνισμό αφού για να φτάσει κανείς σε αντίστοιχο σημείο απαιτείται η δέσμευση πολλών πόρων για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτι το οποίο αποτελεί ένα χρονοβόρο και υψηλού κόστους εγχείρημα. Προκειμένου η περιγραφόμενη ιδέα να γίνει πραγματικότητα, η προσθήκη πολλαπλών brands σε κάθε κατηγορία αλλά και η συνεχής αύξηση του αριθμού των κατηγοριών τέθηκε ως *βασικός στρατηγικός στόχος* της εταιρείας, ενώ παράλληλα ένα *εξειδικευμένο εμπορικό τμήμα* αφοσιώθηκε στην εύρεση κατάλληλων προμηθευτών που θα οδηγούσαν στη σύναψη των ανάλογων συνεργασιών ώστε να επιτευχθεί ο αρχικός στόχος.

Το δεύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας αφορά στην εμπειρία του χρήστη κατά τη διάρκεια της πλοήγησής του στο ηλεκτρονικό κατάστημα (π.χ. χρηστικότητα αγοραστικής διεπαφής). Καθώς το περιεχόμενο είναι διευρυμένο, είναι σημαντική η ανάγκη παροχής ευκολίας στην αναζήτηση πληροφορίας και μιας ξεκάθαρης κατεύθυνσης του χρήστη σε αυτό που αναζητά. Το γεγονός αυτό επιτυγχάνεται μέσα από δύο βασικούς άξονες. Σε πρώτο επίπεδο, στο site υπάρχουν 2 παράλληλα μενού. Το πρώτο αφορά στο βασικό «οριζόντιο» μενού με όλες τις

προϊοντικές κατηγορίες, ενώ το δεύτερο είναι το «κάθετο» εξειδικευμένο μενού που περιλαμβάνει τις υποκατηγορίες του καταστήματος (δηλ. της προϊοντικής κατηγορίας) που έχει ήδη επιλέξει ο χρήστης. Με τον τρόπο αυτό, για παράδειγμα, ο ενδιαφερόμενος για αθλητικά είδη επιλέγοντας το συγκεκριμένο κατάστημα έχει όλη την πληροφορία των υποκατηγοριών του αθλητικού καταστήματος στο αριστερό μέρος της οθόνης του, ενώ παράλληλα σε οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να βλέπει ταυτόχρονα όλα τα υπόλοιπα «καταστήματα» των ανεξάρτητων προϊοντικών κατηγοριών που είναι διαθέσιμα στον ιστότοπο.

Σε δεύτερο επίπεδο, η χρήση φίλτρων συντελεί καθοριστικά στην εύρεση των επιθυμητών προϊόντων στον μικρότερο δυνατό χρόνο. Συγκεκριμένα, ο χρήστης μπορεί να επιλέξει ανάλογα με το είδος ή τον κατασκευαστή και να καταλήξει σε αντίστοιχα αποτελέσματα αποφεύγοντας την μη σχετική με αυτό που αναζητά πληροφορία.

Τέλος ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον τρόπο παρουσίασης των προϊόντων (ο οποίος βελτιώνεται συνεχώς όσο η εταιρεία αναπτύσσεται) κυρίως στις κατηγορίες όπου η ανάγκη για ακριβή και λεπτομερή παρουσίαση είναι καθοριστική της αγοραστικής απόφασης. Για παράδειγμα, η φωτογράφιση των ρούχων πάνω σε μοντέλα και όχι πάνω σε κούκλες καθώς και η περιμετρική (360°) φωτογράφιση προϊόντων βελτιώνει σημαντικά την αισθητική της παρουσίασης δίνοντας ταυτόχρονα πιο ακριβές περιεχόμενο στον καταναλωτή, χρήσιμο για την υποστήριξη της αγοραστικής του διαδικασίας. Οι ενέργειες αυτές (δηλ. υπηρεσίες προς τον καταναλωτή), αν και υλοποιούνται συστηματικά από αντίστοιχα sites του εξωτερικού, αποτέλεσαν καινοτομία για τα ελληνικά δεδομένα αφού την περίοδο που εφαρμόστηκαν από την Plus4u.gr δεν ήταν ευρέως διαδεδομένα από αντίστοιχα καταστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου. Η απόφαση της εταιρείας να επενδύσει στην ποιοτική παρουσίαση και πληροφόρηση του χρήστη σήμαινε αντίστοιχη αύξηση των εξόδων της σε πάγιο εξοπλισμό, εξειδικευμένο προσωπικό, κτλ. Πρόκειται λοιπόν για μια στρατηγικής σημασίας απόφαση, που υποστηρίχτηκε από ανάλογες οικονομικές επενδύσεις και αναπροσαρμογές στην οργανωσιακή δομή με αντίβαρο την προστιθέμενη αξία (“added value”) στην εμπειρία του χρήστη, την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και φυσικά την καινοτομία σε σχέση με τα υπόλοιπα καταστήματα του κλάδου.

3.8 Εσωτερική οργάνωση και τρόπος διοίκησης

Η εταιρεία έχει επιλέξει έναν τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης που στηρίζεται στη διαφάνεια, την ευελιξία και τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα. Σύμφωνα πάντα με τη διοίκηση της εταιρείας, η ιεραρχία και ο τρόπος διοίκησης που ακολούθησε κρίνεται ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για μια εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου, όπου η προσαρμογή της εταιρείας στις εξελίξεις της τεχνολογίας αλλά του κλάδου συνδέεται άμεσα με τη βιωσιμότητα της.

Συγκεκριμένα, το βασικότερο και μεγαλύτερο τμήμα της εταιρείας είναι το εμπορικό τμήμα. Αποτελείται από επιμέρους product managers, ο καθένας εκ' των οποίων είναι υπεύθυνος για μία ή περισσότερες προϊοντικές κατηγορίες. Οι αρμοδιότητες ξεκινούν από τη διαχείριση της σχέσης με τον εκάστοτε προμηθευτή, τη σωστή παρουσίαση των προϊόντων στο site αλλά και την εξυπηρέτηση των πελατών σε θέματα διαθεσιμότητας, αναζήτησης εναλλακτικών προϊόντων, κτλ. Το εμπορικό τμήμα της εταιρείας διαχειρίζεται και τις εισερχόμενες κλήσεις των πελατών, έχοντας με τον τρόπο αυτό άμεση επαφή με τα βασικά τους ερωτήματα ή τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Η επαφή αυτή δίνει τη δυνατότητα στο συγκεκριμένο τμήμα να έχει μια σαφή εικόνα της αντίληψης των καταναλωτών για τα προϊόντα, ώστε να μπορούν να προτείνουν άμεσα διαρθρωτικές αλλαγές εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Πέρα από το εμπορικό τμήμα, η εταιρεία διατηρεί τμήμα επικοινωνίας, τμήμα λογιστηρίου, καθώς και τμήμα οργάνωσης της αποθήκης, ενώ η μεταφορά των εμπορευμάτων τόσο εντός Αθηνών όσο και στην υπόλοιπη Ελλάδα γίνεται με τη βοήθεια εξωτερικού συνεργάτη.

Η διατήρηση ελάχιστων στρωμάτων ιεραρχίας είναι από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης. Το κάθε τμήμα απαρτίζεται από ένα προϊστάμενο ο οποίος με την σειρά του αναφέρεται απευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας. Σε πολλές περιπτώσεις ο διευθύνων σύμβουλος μετέχει προσωπικά σε σημαντικές συναντήσεις με συγκεκριμένους προμηθευτές, ενισχύοντας τη θέση των product managers και έχοντας παράλληλα, πέρα από την γενική εποπτεία, και μια πιο ακριβή εικόνα της λειτουργίας του εκάστοτε τμήματος.

3.9 Εξωτερικό περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτό (Σμυρνής, 2008). Σε αρκετές περιπτώσεις, υπάρχουν παράγοντες και γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό της περιβάλλον και μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και τη στρατηγική της. Το εξωτερικό περιβάλλον είναι τόσο ισχυρό που δεν της επιτρέπει να το μεταβάλλει, αλλά μπορεί να προβλέψει τις συνέπειες των ενδεχόμενων αλλαγών και να λάβει τις πιο σωστές αποφάσεις. Για παράδειγμα, μερικοί από τους παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον και επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι οι προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ, η τεχνολογική ανάπτυξη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται, οι πολιτικές της κυβέρνησης για τον εμπορικό ανταγωνισμό και οι εμπορικές διακρατικές συμφωνίες, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του αγοραστικού κοινού, κ.α (Vrontis and Pανίου, 2008). Όλοι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος παρουσιάζονται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.

3.9.1.Ανάλυση PEST

Με την υιοθέτηση της ανάλυσης PEST (Political, Economic, Social, and Technological Analysis) θα αποτυπωθεί η παρούσα κατάσταση, η θέση και οι δράσεις της εταιρείας Plus4u.gr απέναντι στον τρόπο που έχει διαμορφωθεί το εξωτερικό της περιβάλλον (Σχήμα 1). Η ανάλυση PEST αποτελεί μέθοδο ανάπτυξης ενός πλαισίου που εμπεριέχει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση και συμβάλλει στην ανάλυση του μακροπεριβάλλοντός της (businessdictionary).



Σχήμα 1: PEST ανάλυση για την Plus4u.gr

3.9.1.1. Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον

Το νομικό και πολιτικό περιβάλλον που εντάσσεται η επιχείρηση αφορά παράγοντες όπως ο βαθμός στον οποίο το κράτος επεμβαίνει στην οικονομία, η πολιτική φορολόγησης που ακολουθεί, η σταθερότητα του πολιτικού συστήματος, και η πολιτική που ακολουθεί στις διακρατικές συμφωνίες (wiki). Στην Ελλάδα, ο διάυλος επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και του νομοθετικού πλαισίου είναι, μεταξύ άλλων, ο ιστότοπος <http://www.ependyseis.gr/default.htm> του Υπουργείου Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας. Στον ιστότοπο αυτόν φιλοξενείται το νομοθετικό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα καθώς επίσης παρέχεται ενημέρωση για τους επενδυτικούς νόμους και τις ενισχύσεις προς τις επιχειρήσεις. Η Plus4u.gr εναρμονίζεται πλήρως με το νομοθετικό πλαίσιο και σε τακτά χρονικά διαστήματα μελετά τις εξελίξεις στο χώρο της πολιτικής και του νομοθετικού πλαισίου, ώστε να προσαρμόζει ανάλογα τις διαδικασίες που πιθανόν να επηρεάζονται. Επίσης, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα ιδρυτικά στελέχη της επιχείρησης μελέτησαν την αγορά για ένα έτος πριν ξεκινήσει την εμπορική της δραστηριότητα. Κατά το διάστημα αυτό, οι πολιτικοί και νομικοί παράγοντες λήφθηκαν υπόψη στο επιχειρηματικό πλάνο της επιχείρησης.

3.9.1.2. Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά παράγοντες όπως τα επιτόκια δανεισμού, το ύψος του πληθωρισμού, τις προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης της χώρας και τα επίπεδα ανεργίας (wiki). Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιχειρηματική δραστηριότητα των επιχειρήσεων και τη λήψη αποφάσεων. Η Ελλάδα από το 2008 έχει περιέλθει σε οικονομική ύφεση και το γεγονός αυτό επηρεάζει τις επιχειρήσεις σε όλες τις εκφάνσεις της λειτουργίας τους. Στην επόμενη ενότητα αναλύεται η στάση της Plus4u.gr απέναντι στην οικονομική κρίση και οι παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχή λειτουργία της στην περίοδο αυτή.

Οικονομική Κρίση

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση του 2008, άρχισε να διαφαίνεται ότι επηρεάζει την Ελλάδα κατά το β' εξάμηνο του ίδιου έτους όπου οι απώλειες στο Χρηματιστήριο Αθηνών ανήλθαν σε 24 δις ευρώ (wiki). Σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρείας, ενώ για πολλές άλλες επιχειρήσεις η ύφεση ήταν εμφανής από τις αρχές του 2009, η Plus4u.gr επηρεάστηκε από τις αρχές του 2011. Ουσιαστικά από εκείνη τη χρονική περίοδο έπρεπε να παρθούν αποφάσεις και να πραγματοποιηθούν αλλαγές στις εσωτερικές δομές ώστε να επιβιώσει η επιχείρηση.

Συγκεκριμένα, μία από τις ενέργειες στις οποίες προέβη η Plus4u.gr ήταν η μείωση του προϋπολογισμού για τη διαφήμιση. Η οικονομική ύφεση πίεσε για περικοπή δαπανών και συνεπώς σε πρώτη φάση η εταιρεία έπρεπε να περικόψει οτιδήποτε δεν ήταν πολύ απαραίτητο, χωρίς ταυτόχρονα να επηρεαστεί η λειτουργία της. Η εταιρεία είχε δώσει ιδιαίτερη βάση στον προϋπολογισμό για τη διαφήμιση τα τρία πρώτα χρόνια της λειτουργίας και τα αποτελέσματα της ενέργειας αυτής ήταν ήδη εμφανή. Συνεπώς, μία μείωση σε αυτόν τον τομέα κρίθηκε αναγκαία χωρίς να επηρεάζει αρνητικά την πορεία της επιχείρησης. Ένας ακόμη λόγος που μειώθηκε ο προϋπολογισμός για τη διαφήμιση αναφέρεται σε παράγοντες που αφορούν στην ψυχολογία του καταναλωτικού κοινού που αναλύονται στην επόμενη ενότητα (κοινωνικό περιβάλλον).

Ακόμη, η δομή της επιχείρησης επηρεάστηκε εξαιτίας της αποχώρησης ενός μικρού ποσοστού του ανθρώπινου δυναμικού. Το σύνολο των υπαλλήλων που αποχώρησε από την εταιρεία, δεν αντικαταστάθηκε αλλά η εταιρεία προχώρησε σε αλλαγή της δομής της. Κατά την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας, φυσιολογικά,

υπήρχε μεγάλη ανάγκη από ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. εξειδικευμένο-υψηλών προσόντων προσωπικό) για να στηθεί η υποδομή της επιχείρησης. Αρκεί να σκεφτεί κανείς τον όγκο των προϊόντων που έπρεπε αρχικά να καταχωρηθούν και το πλήθος των νέων συνεργασιών που αυξάνονταν με ταχείς ρυθμούς. Η αύξηση των νέων συνεργασιών οδήγησε παράλληλα και στην αύξηση των βασικών κατηγοριών προϊόντων της επιχείρησης, οπότε δημιουργήθηκε και η ανάγκη για καταχώρηση νέων προϊόντων. Σήμερα, τέσσερα χρόνια μετά, ο όγκος των καταχωρήσεων σαφώς δεν αγγίζει τα όρια της περιόδου της αρχικής λειτουργίας. Το γεγονός αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει ανάγκη για μεγάλο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της καταχώρησης προϊόντων, με αποτέλεσμα να έχει μεταβληθεί η δομή της εταιρείας. Με άλλα λόγια, μειώθηκε το σύνολο των υπαλλήλων, παράλληλα όμως έχει γίνει πολύ πιο αποτελεσματικό, όντας μια μικρή αποτελεσματική ομάδα υψηλού επιπέδου με άριστους δεσμούς επικοινωνίας και, ταυτόχρονα, διατηρήθηκαν τα έξοδα σε χαμηλά επίπεδα.

Μια άλλη διάσταση που έλαβε υπόψη η Plus4u.gr για τη μείωση των εξόδων, ήταν η επαναδιαπραγμάτευση του κόστους διανομής. Σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρείας, η επαναδιαπραγμάτευση αυτή με τις μεταφορικές εταιρείες απέφερε αρκετά χαμηλότερες τιμές. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα πάντα με τη διοίκηση της εταιρείας θα έπρεπε να αυξηθούν τα έξοδα μεταφοράς προϊόντων στους πελάτες. Ως προς τον παράγοντα αυτό, η διοίκηση της εταιρείας θεωρεί ότι όλα τα ηλεκτρονικά καταστήματα στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένης και της Plus4u.gr, έχουν ανεβάσει περίπου στο 30% τα έξοδα της διανομής τους.

Η οικονομική ύφεση επηρέασε και τη στάση των προμηθευτών και την αντίστοιχη οικονομική σχέση. Μία αλλαγή από την πλευρά των προμηθευτών είναι ότι πλέον ζητούν πληρωμή με μετρητά. Αυτός ο τρόπος πληρωμής σίγουρα δεν είναι ο βέλτιστος για την Plus4u.gr, καθώς και για κάθε επιχείρηση, αλλά το θετικό στοιχείο είναι ότι με αυτόν τον τρόπο πληρωμής επιτυγχάνονται μεγαλύτερες εκπτώσεις στα προϊόντα. Ακόμη ένα θετικό στοιχείο είναι ότι η Plus4u.gr κατά τα έτη λειτουργίας της έχει χτίσει ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές, με αποτέλεσμα να μην αντιμετωπίζεται με δυοπιστία από αυτούς.

Ένα ακόμη φαινόμενο που έλαβε διαστάσεις ως απόρροια της οικονομικής ύφεσης, με σαφείς κοινωνικές προεκτάσεις, είναι η αλλαγή στην αγοραστική

συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού. Τα στατιστικά στοιχεία της Plus4u.gr υποδεικνύουν ότι η μέση τιμή αγοράς του καλαθιού βαίνει μειούμενη, ενώ παράλληλα ο αριθμός των παραγγελιών παραμένει σε επίπεδα αντίστοιχα των προηγούμενων ετών. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δεν παύει να υπάρχει η ανάγκη του καταναλωτή για την αγορά προϊόντων, αλλά εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης προβαίνει στην αγορά φθηνότερων προϊόντων ή/και λιγότερων/μικρότερων τεμαχίων/ποσοτήτων.

Τέλος, σε έναν παραλληλισμό με τα φυσικά καταστήματα και το βαθμό επιρροής της οικονομικής ύφεσης, η διοίκηση της Plus4u.gr θεωρεί ότι το ποσοστό των φυσικών καταστημάτων που δεν αντέχουν στην οικονομική ύφεση και αναγκάζονται να κλείσουν είναι σαφώς μεγαλύτερο από αυτό των ηλεκτρονικών καταστημάτων. Ομοίως, είναι αξιοσημείωτος ο αριθμός των φυσικών καταστημάτων που εδρεύουν, για παράδειγμα, σε ορισμένες από τις «καλές» εμπορικά περιοχές της Αθήνας και τα οποία κλείνουν λόγω της οικονομικής ύφεσης. Βέβαια, μια θετική εκδοχή αυτού του γεγονότος είναι ότι καταστήματα με φυσική παρουσία μπορούν να ενοικιάσουν χώρο σε πολύ καλά εμπορικά σημεία και περιοχές επιτυγχάνοντας χαμηλότερο λειτουργικό κόστος (π.χ. ενοίκια).

3.9.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους κοινωνικούς και πολιτισμικούς θεσμούς και παράγοντες που συνθέτουν την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Βικιπαίδεια). Αναλυτικότερα, επιμέρους παράγοντες είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας, τα καταναλωτικά πρότυπα, οι πολιτισμικές επιρροές στην καθημερινότητα των καταναλωτών, η θρησκεία, η περιβαλλοντική ευαισθησία κ.α. (Erstein, 1987).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για τις κοινωνικές συνήθειες των Ελλήνων και πώς αυτές αντικατοπτρίζονται στην αγοραστική τους συμπεριφορά, αποτελούν τα στοιχεία που δημοσίευσε η eBay International Market το 2010 (adslgr). Από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι οι Έλληνες καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να κάνουν αναζήτηση στην παγκόσμια αγορά (πχ. αναζήτηση σε online καταστήματα) προκειμένου να εντοπίσουν τα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν, στη χαμηλότερη τιμή. Μάλιστα, σε ποσοστό 90% του

δείγματος της συγκεκριμένης έρευνας (δηλ. χρήστες Internet), οι Έλληνες προτιμούν να πραγματοποιήσουν αναζήτηση μέσω του διαδικτύου ώστε να εντοπίσουν τα προϊόντα που επιθυμούν σε χαμηλή τιμή παρά να επισκέπτονται τις βιτρίνες των φυσικών καταστημάτων. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες για να πραγματοποιήσουν οι Έλληνες καταναλωτές μια αγορά μέσω διαδικτύου είναι:

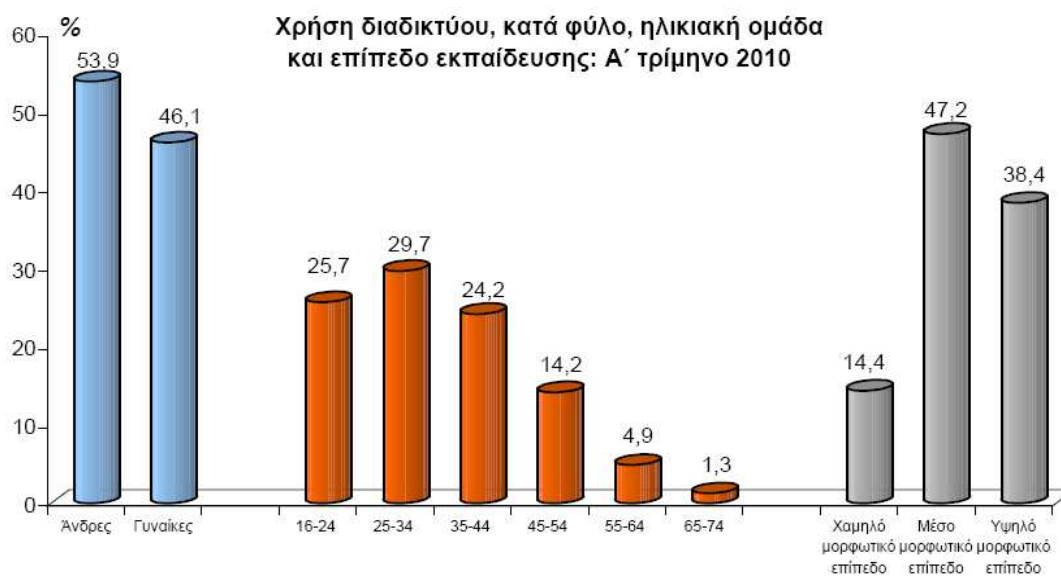
- Η δυσπιστία στην ασφάλεια των συναλλαγών σε ποσοστό 36.7% του δείγματος.
- Η δυσπιστία για την τελική παραλαβή των προϊόντων σε ποσοστό 26% του δείγματος.
- Η ξένη γλώσσα και η άγνοια αναζήτησης των κατάλληλων ιστότοπων σε ποσοστό 19.3% του δείγματος.

Ακόμη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας για το 2010 αναφορικά με τη χρήση τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας για τα νοικοκυριά στην Ελλάδα, προκύπτει ότι το πρώτο τρίμηνο του 2010, το ποσοστό των χρηστών που χρησιμοποίησαν το διαδίκτυο ανέρχεται σε 44.4% και την τελευταία πενταετία η αύξηση πρόσβασης στο διαδίκτυο ανήλθε στο 53.6%. Στο Διάγραμμα 3 παρουσιάζονται τα ποσοστά χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και πρόσβασης στο διαδίκτυο την τελευταία πενταετία.



Διάγραμμα 3: Χρήση Η/Υ και πρόσβαση στο διαδίκτυο την τελευταία πενταετία
(Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή)

Στη συνέχεια, στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται το προφίλ των Ελλήνων χρηστών για το πρώτο τρίμηνο του 2010 με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικιακή ομάδα και μορφωτικό επίπεδο).



Διάγραμμα 4: Προφίλ των Ελλήνων χρηστών με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά
(Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή)

Η διοίκηση της Plus4u.gr σύμφωνα με τα στοιχεία των πελατών της, εικάζει ότι η νέα γενιά είναι σίγουρα εξοικειωμένη με την online περιήγηση, και μέσα από το διαδίκτυο οι νέοι συμμετέχουν σε πλήθος δραστηριοτήτων όπως η ενημέρωσή τους, η επικοινωνία τους με φίλους και η πραγματοποίηση των αγορών τους. Βέβαια, η διοίκηση θεωρεί ότι οι πιο μεγάλης ηλικίας (δηλ. 45+) καταναλωτές του εξωτερικού είναι σίγουρα πιο ενημερωμένοι/εξοικειωμένοι από το αντίστοιχο ηλικιακό γκρουπ στην Ελλάδα. Συνεπώς, αποτελεί θετική έκπληξη για την εταιρεία το γεγονός ότι διατηρεί μεγάλο πλήθος καταναλωτών που ανήκουν στην κατηγορία αυτή (δηλ. 45+). Το στοιχείο αυτό αποδεικνύει ότι και τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα κατανοούν τα οφέλη από τις ηλεκτρονικές αγορές, όπως π.χ. ο εντοπισμός προϊόντων σε χαμηλή τιμή και η εξοικονόμηση χρόνου. Εν κατακλείδι, για την Plus4u.gr, το πρώτο γκρουπ δυναμικότητας είναι οι ηλικίες 25-34, το δεύτερο 35-44, το τρίτο 45+ και το τέταρτο 18-24.

Τέλος, όπως συζητήθηκε και σε προηγούμενες ενότητες, η οικονομική ύφεση προφανώς έχει επηρεάσει και την αγοραστική συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών. Το δεδομένο αυτό αποτέλεσε έναν ακόμη λόγο για να μειώσει η εταιρεία το ποσό που δαπανά στη διαφήμιση (σε συνέχεια της συζήτησης προηγούμενης ενότητας που αναφέρεται στους λόγους μείωσης της διαφημιστικής δαπάνης) αφού, μεταξύ άλλων, θεωρεί ότι ο καταναλωτής δε θα πρέπει να βάλλεται από διαφημίσεις σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, όταν μάλιστα ένα σημαντικό ποσοστό των καταναλωτών αντιμετωπίζει δυσκολίες στη διασφάλιση της προμήθειας ακόμη και των βασικών αγαθών επιβίωσης.

3.9.1.4. Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι εξελίξεις στις τεχνολογικές υποδομές και γενικότερα στην τεχνολογία, ασκούν επιρροή στην εσωτερική δομή και λειτουργία μιας επιχείρησης. Ενδεικτικοί παράγοντες που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι:

- οι τεχνολογίες που επιτρέπουν τη βελτιστοποίηση της σχέσης με τους πελάτες
- τα ποσά που δαπανώνται σε έρευνα και ανάπτυξη

- οι νέες τεχνολογίες για την προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών
- οι τεχνολογίες για τη βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και για την ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών

Η Plus4u.gr, όντας μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην τεχνολογική της υποδομή με γνώμονα και τις τεχνολογικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο. Σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρείας, ο ιστότοπος μιας επιχείρησης αποτελεί τη «βιτρίνα» της. Η Plus4u.gr έδωσε μεγάλη έμφαση στην τεχνολογία και στις τεχνολογικές υποδομές από την πρώτη στιγμή της λειτουργίας της κάτι που, σύμφωνα με τη διοίκηση της εταιρείας, αποτελεί σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησής της στο περιβάλλον του Ηλεκτρονικού Εμπορίου στην Ελλάδα.

Η Plus4u.gr διαθέτει ξεχωριστά τμήματα μάρκετινγκ, λογιστηρίου και αποθήκης σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 5.500 τ.μ. Μάλιστα, η υποδομή της βρίσκεται σε τέτοιο ικανοποιητικό επίπεδο ώστε να μπορεί να διαχειριστεί ένα αρκετά μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων χωρίς να χρειαστεί να αυξήσει τα έξοδά της. Επιπλέον, σε τακτά χρονικά διαστήματα πραγματοποιεί έρευνες καταναλωτών ώστε να αναπροσαρμόζει τον ιστότοπό της όσον αφορά στις διαστάσεις της ταχύτητας, της ευχρηστίας και της λειτουργικότητας. Τέλος, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον τρόπο προβολής των προϊόντων, όπου συνεργάζεται με επαγγελματίες φωτογράφους και τα προϊόντα προβάλλονται από όλες τις όψεις τους (360°).

3.9.2. Ανταγωνιστές

Για τη βαθύτερη κατανόηση των επιχειρήσεων που δρουν ανταγωνιστικά για την Plus4u.gr, κρίνεται σκόπιμο να οριοθετήσουμε το πλαίσιο δράσης της επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε και στις προηγούμενες ενότητες, η εταιρεία δραστηριοποιείται στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Σύμφωνα με την ECA (Electronic Commerce Association), «το ηλεκτρονικό εμπόριο καλύπτει οποιαδήποτε μορφή επιχειρηματικής ή διοικητικής συναλλαγής ή ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία εκτελείται με τη χρησιμοποίηση οποιασδήποτε τεχνολογίας πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών».

Ο παραπάνω ορισμός είναι ευρύς και καλύπτει συνολικά το πλήθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά. Συγκεκριμένα, αν και η εταιρεία ανήκει στον ευρύτερο χώρο του Ηλεκτρονικού Λιανεμπορίου, το γεγονός ότι διαθέτει αγαθά από πολλές διαφορετικές μεταξύ τους προϊόντικές κατηγορίες δημιουργεί, φυσιολογικά, το αποτέλεσμα να έχει, αντίστοιχα, μεγάλο πλήθος ανταγωνιστών. Λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος των κατηγοριών προϊόντων που διαθέτει η εταιρεία (παρουσιάζονται στο Παράρτημα), μπορούμε να αντιληφθούμε και τους επιμέρους κλάδους λιανεμπορίου όπου επιχειρεί ανταγωνιστικά (π.χ. τηλεπικοινωνίες, σπίτι και διακόσμηση, ήχος και εικόνα, λευκά είδη, αυτοκίνητο, κ.τ.λ.).

Σε συνέχεια των παραπάνω, το γεγονός ότι κάθε κατηγορία προϊόντων της εταιρείας θα μπορούσε, δυνητικά, να αποτελέσει ένα «αυτόνομο κατάστημα», αφενός αμβλύνει το φάσμα των ανταγωνιστών, αφετέρου λειτουργεί και ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία (όπως συζητήθηκε και σε προηγούμενη ενότητα). Συγκεκριμένα, ενώ το κόστος εισόδου νέων ανταγωνιστών σε ένα συγκεκριμένο κλάδο του ηλεκτρονικού λιανεμπορίου μπορεί να είναι χαμηλό, στην περίπτωση της Plus4u.gr, η διοίκηση της επιχείρησης θεωρεί ότι το πλήθος και το βάθος των προϊόντικών κατηγοριών που διαθέτει δρα ανασταλτικά για τη λήψη παρόμοιων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών διότι το κόστος ανάπτυξης αυτού του είδους της ηλεκτρονικής επιχείρησης, είναι αρκετά υψηλό και η διαδικασία χρονοβόρα. Με άλλα λόγια, ενώ ο αριθμός των ανταγωνιστικών ηλεκτρονικών καταστημάτων (υπαρχόντων και μελλοντικών) που δραστηριοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο του λιανεμπορίου (δηλ. διαθέτουν αγαθά από κάποια συγκεκριμένη προϊόντική κατηγορία) είναι προφανώς υψηλός, ο ανταγωνισμός από παρόμοια επιχειρηματικά μοντέλα όπως αυτό της υπό μελέτη περίπτωσης είναι χαμηλός. Σε κάθε περίπτωση όμως, ως ανταγωνιστές για την Plus4u.gr θεωρούνται και οι δύο παραπάνω κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων.

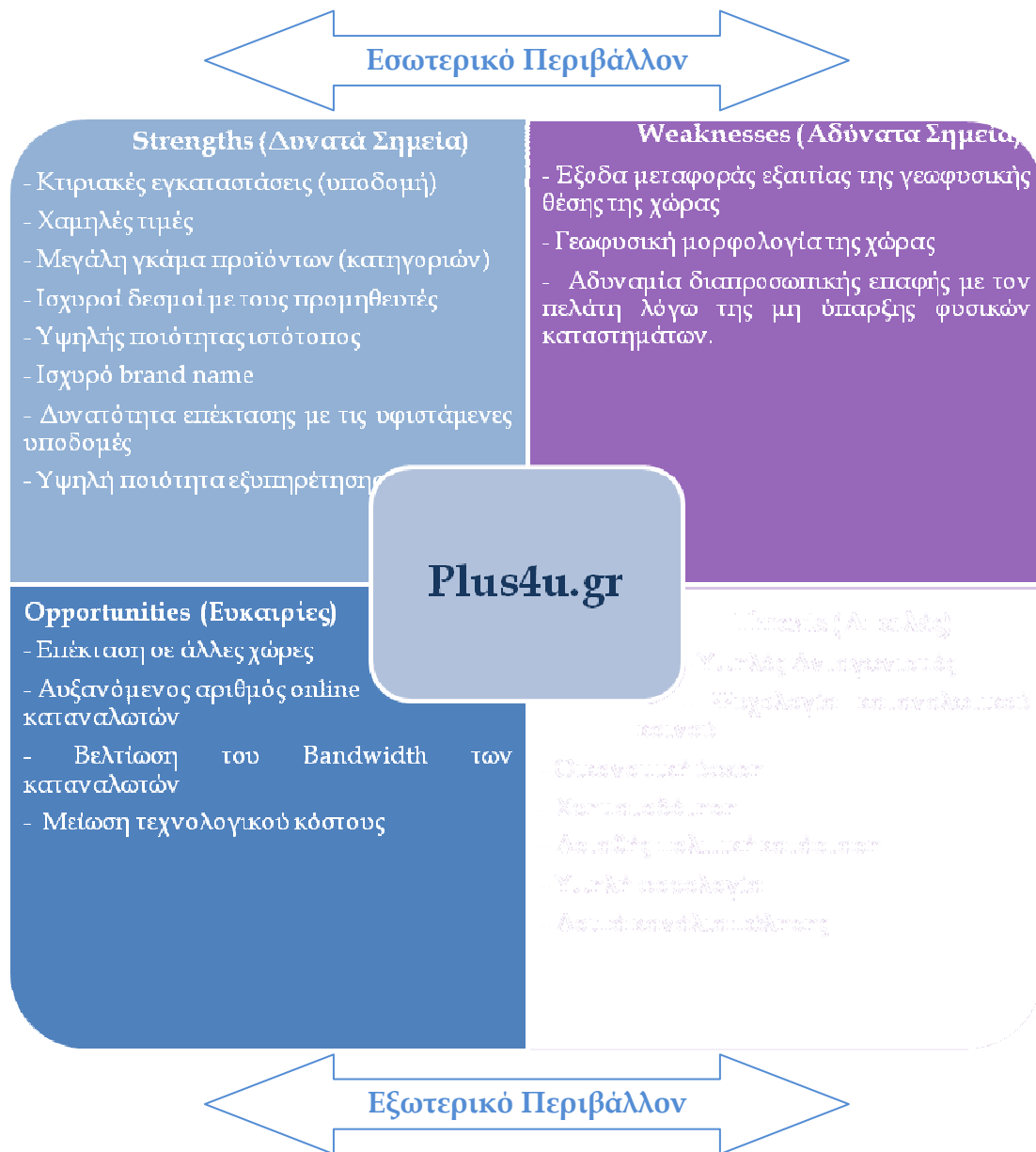
Τέλος, υπάρχουν ακόμη δύο κατηγορίες επιχειρήσεων που αποτελούν ανταγωνιστές για την Plus4u.gr. Η μία κατηγορία είναι τα φυσικά καταστήματα στην Ελληνική επικράτεια που δραστηριοποιούνται στην πώληση αντίστοιχων προϊόντων με την Plus4u.gr. Για παράδειγμα, ενώ ο καταναλωτής μπορεί να πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς σε φυσικά καταστήματα ή/και ηλεκτρονικά, την τελική αγορά μπορεί να την πραγματοποιήσει σε φυσικό κατάστημα. Η άλλη

κατηγορία αφορά σε ηλεκτρονικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους ίδιους κλάδους με την Plus4u.gr και δεν εδρεύουν στην Ελλάδα, αλλά παρέχουν όμως τη δυνατότητα αποστολής των προϊόντων στη χώρα μας. Σε αυτήν την περίπτωση, ανταγωνιστές της εταιρείας αποτελούν δυνητικά όλες οι επιχειρήσεις παγκοσμίως που διαθέτουν τις κατηγορίες προϊόντων που διαθέτει και η Plus4u.gr και μπορούν να αποστείλουν τα προϊόντα τους στην Ελλάδα (δηλ. επιχειρήσεις που προσφέρουν είτε όλες μαζί τις προϊόντικές κατηγορίες που προσφέρει και η Plus4u.gr είτε κάποια/ες κατηγορία/ες από αυτές).

3.10 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) αποτελεί βασικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων που εξετάζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και τις ευκαιρίες και απειλές που απορρέουν από την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος (Fine, 2009). Στον Σχήμα 2 παρουσιάζεται η SWOT analysis για την Plus4u.

Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της εφαρμογής του συγκεκριμένου θεωρητικού υποδείγματος (δηλ. SWOT analysis), το Σχήμα 2 παρουσιάζει με συνοπτικό τρόπο στοιχεία που αφορούν τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης και τα οποία συζητήθηκαν διεξοδικότερα σε προηγούμενες ενότητες.



Σχήμα 2: SWOT Ανάλυση της Plus4u

4. Ερωτήσεις για συζήτηση

Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνεται μια σειρά ερωτήσεων που έχουν σαν στόχο τη βαθύτερη κατανόηση του περιεχομένου και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης.

- 1) Συνοψίστε (αιτιολογώντας τις απαντήσεις σας) τους παράγοντες εκείνους που θεωρείτε ότι συνέβαλαν στην επιτυχία της επιχείρησης στην περίοδο της οικονομικής κρίσης.
- 2) Ποια θεωρείτε πως θα ήταν σήμερα η οικονομική κατάσταση της εταιρείας Plus4u.gr αν δεν είχε προβεί στις ενέργειες που αναφέρθηκαν για να διαχειριστεί την οικονομική κρίση; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
- 3) Πιστεύετε ότι η Plus4u.gr έλαβε τις σωστές αποφάσεις για τη διαχείριση της οικονομικής κρίσης; Αιτιολογήστε την απάντησή σας. Ποιες (διαφορετικές ή επιπρόσθετες) αποφάσεις, πιθανόν, θα συμβουλεύατε την εταιρεία να είχε πάρει;
- 4) Ποια είναι τα εμπόδια εισόδου για μια επιχείρηση που επιθυμεί να αναπτυχθεί στο συγκεκριμένο κλάδο σήμερα υιοθετώντας ένα αντίστοιχο επιχειρηματικό μοντέλο με αυτό της Plus4u.gr;
- 5) Ποιες είναι οι ενέργειες στις οποίες προχώρησε η εταιρεία προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό;
- 6) Ποια πιστεύετε ότι ήταν τα σημαντικότερα προβλήματα που προέκυψαν για την επιχείρηση λόγω της οικονομικής κρίσης;
- 7) Ποια είναι τα βασικά συμπεράσματα και μαθήματα (lessons learned) που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης;
- 8) Ποιοι θεωρείτε ότι μπορεί να είναι οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης λιανεμπορίου που απέτυχε σε περίοδο κρίσης;

Case Study: Διαδικτυακό κατάστημα www.plus4u.gr

- 9) Έστω ότι μια εταιρεία από τον κλάδο του λιανεμπορίου με φυσική και ηλεκτρονική (online) παρουσία σας εκφράζει την επιθυμία της για ανάπτυξη σε τεχνολογίες που επιτρέπουν τη βελτιστοποίηση της σχέσης με τους πελάτες. Τι θα συμβουλεύατε την εταιρεία να κάνει;
- 10) Έστω ότι σας έχει ανατεθεί από ένα πολυκατάστημα που διατηρεί μόνο φυσική παρουσία να εκφράσετε τις απόψεις σας σχετικά με τους παράγοντες που θα πρέπει να λάβει υπόψη ώστε να προσφέρει και ένα ηλεκτρονικό κανάλι πώλησης προϊόντων. Τι θα απαντούσατε σχετικά με το ερώτημα αυτό;

5. Βιβλιογραφία-Πηγές

Ξενόγλωσση

ECA. Electronic Commerce Association. <http://www.eca.org.uk>. Accessed at: February 2012.

Epstein, E. M. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-115.

Retrieved from

<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:The+Corporate+Social+Policy+Process:+Beyond+Business+Ethics,+Corporate+Social+Responsibility,+and+Corporate+Social+Responsiveness#0>

Lawrence, G. Fine. (2009). The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats. CreateSpace.

Shaw, M., Blanning, R., Strader, T., & Whinston, A. (2000). Handbook on Electronic Commerce. Springer, ISBN 3-540-65822-X.

Vrontis, D. and Pavlou, P. (2008), "The External Environment and its Effect on Strategic Marketing Planning: A Case Study for McDonald's", *Journal of International Business and Entrepreneurship Development*, Vol. 3, No. 4, pp. 289-307 (ISSN: 1549-9324-Inderscience).

Tatsiopoulos, I., P. Panayiotou, N.A., and Ponis, S.T., (2002) , "A modelling and evaluation methodology for E-Commerce enabled BPR", *Computers in Industry*, Vol.49(1), pp.107- 121.

Ελληνική

URLs

Βικιπαιδεία, Ανάλυση PEST. Ανακτήθηκε από: http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_PEST

<http://www.businessdictionary.com/definition/PEST-analysis.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis

http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_2008-2009

<http://www.adslgr.com/forum/showthread.php?t=377070>

http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1901/PressReleases/A1901_SFA20_DT_AN_00_2010_01_F_GR.pdf

Case Study: Διαδικτυακό κατάστημα www.plus4u.gr

<http://epixeirein.gr/2008/12/13/strategy-swot-analysis/>

Ιστότοπος επιχειρησιακού προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση» www.infosoc.gr

Περιοδική έρευνα για τη χρήση διαδικτύου στην Ελλάδα

http://www.focus.gr/WEBID_2011.pdf

Σμυρνής, Ν. (2008). Επιχειρηματικό περιβάλλον: Ευκαιρίες και απειλές. Ανακτήθηκε από: <http://www.hrma.gr/article.asp?view=511&ref=498>

Περιοδική έρευνα του εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για την συνολική αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου (B-C) επιχειρήσεων προς καταναλωτές στην Ελλάδα και της συμπεριφοράς των Ελλήνων on-line καταναλωτών για το 2011 <http://www.eltrun.gr/index.php/eltrun-home/eltrun-news/444-ereyna-hlektroni-emporio2011.html>

Παράρτημα

Σχήμα 1: Δομή βασικών κατηγοριών προϊόντων Plus4u.gr (Πηγή: www.plus4u.gr)