

Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα για Καινοτομία και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

1. Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Πληροφορική

- 1.1 Η Εξέλιξη του Ρόλου των Πληροφοριακών Συστημάτων
- 1.2 Ο Ρόλος της Πληροφορικής στη Στρατηγική Διοίκηση
- 1.3 Κύρια Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα με τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

2. Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων και τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

- 2.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές
- 2.2 Ανταγωνιστικές Δυνάμεις
- 2.3 Αξιοποίηση του Μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων

3. Χρήση της Αλυσίδας Αξίας για τον Προσδιορισμό Στρατηγικών Πληροφοριακών Συστημάτων

- 3.1 Το Μοντέλο της Αλυσίδας Αξίας
- 3.2 Η Χρήση του Μοντέλου Αλυσίδας Αξίας για Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

4. Παραδείγματα και Προοπτικές των Στρατηγικών Πληροφοριακών Συστημάτων

- 4.1 Παραδείγματα Στρατηγικών Πληροφοριακών Συστημάτων
- 4.2 Άλλα Μοντέλα Στρατηγικών Πληροφοριακών Συστημάτων
- 4.3 Ο Στρατηγικός Ρόλος του Διαδικτύου

5. Πληροφοριακά Συστήματα, Καινοτομία και BPR

- 5.1 Καινοτόμος Ανασχεδιασμός των Επιχειρήσεων
- 5.2 Καινοτομία και Επιχειρηματική Εξωστρέφεια

Εποχή Ι στα Πληροφοριακά Συστήματα: Λειτουργική Υποστήριξη (μέσα δεκαετίας 1950 μέχρι δεκαετία 1970)

Αρχικός Στόχος	Πρωταρχικός «Πελάτης»
Υποστήριξη των Κύριων Λειτουργιών (Reports ανά τακτά χρονικά διαστήματα)	Μεγάλες Επιχειρηματικές Μονάδες (Λογιστήριο, Παραγωγή)
Δικαιολόγηση	Πηγή
Λειτουργική Αποτελεσματικότητα (αυτοματοποίηση, υποστήριξη)	Μοναδικό Κέντρο Επεξεργασίας Δεδομένων (Data Processing)

Εποχή II στα Πληρ. Συστ.: Υποστήριξη της Εργασίας Μάνατζμεντ και Γνώσης (τέλη Δεκαετίας 1970 μέχρι τέλη δεκαετίας 1980)

Αρχικός Στόχος	Πρωταρχικός «Πελάτης»
Υποστήριξη των Διαχειριστικών Λειτουργιών (Μάνατζμεντ)	Διευθυντές και Επαγγελματίες με Πρόσβαση μέσω Τερματικού και PC
Δικαιολόγηση	Πηγή
Διαχειριστική Αποδοτικότητα (το μάνατζμεντ και τους μάνατζερς)	Μονάδα Πληροφορικής Active Τελικοί Χρήστες

Εποχή ΙΙ στα Πληρ. Συστ.: Υποστήριξη της Επιχειρηματικής Αναδιοργάνωσης και του Ανταγωνισμού (αρχές δεκαετίας 1990 μέχρι τέλη δεκαετίας 1990)

Αρχικός Στόχος	Πρωταρχικός «Πελάτης»
Αναβαθμισμένη Ανταγωνιστική Θέση μέσω Στρατηγικ. Πληρ. Συστ.	Όλες οι Διευθύνσεις και Επιχειρηματικές Μονάδες
Δικαιολόγηση	Πηγή
Μερίδιο Αγοράς, Κερδοφορία και Επιχειρηματική Αναδιοργάνωση	Οργανωσιακοί Συντονισμοί (Τμήμα Πληροφορικής και Τελικοί Χρήστες)



Εποχή IV στα Πληρ. Συστ. : Ευρέως Διαδεδομένη Πληροφορική (αρχές δεκαετίας 2000 μέχρι σήμερα)

Αρχικός Στόχος	Πρωταρχικός «Πελάτης»
Ηλεκτρονική Ολοκλήρωση και Διεπιχειρησιακά Π.Σ. με Συνεργάτες	Συνεργαζόμενες Ομάδες εντός και εκτός Επιχείρησης
Δικαιολόγηση	Πηγή
Επιχειρηματική Μεταμόρφωση με Καινοτομίες, νέες Διαδικασίες / Υπηρεσίες κλπ	Ιδιόκτητες και outsourced Υπολογιστικές Υποδομές (SAS)



(α) Ο Ρόλος της Πληροφορικής στη Στρατηγική Διοίκηση (1)

- α. **Καινοτόμες εφαρμογές.** Η **Fed Ex** ήταν η πρώτη εταιρεία στον κλάδο της, που χρησιμοποίησε την πληροφορική για τον **εντοπισμό της θέσης του κάθε πακέτου στο σύστημά διακίνησης**. Στη συνέχεια, ήταν η πρώτη εταιρεία που έκανε αυτή τη βάση δεδομένων προσβάσιμη στους πελάτες της μέσω του διαδικτύου. Η FedEx πλέον παράγει ηλεκτρονικές ολοκληρωμένες λύσεις εκπλήρωσης **εξειδικευμένων επιθυμιών (e-fulfillment solutions) των πελατών**.
- β. **Ανταγωνιστικά όπλα.** Το σύστημα αγορών της **Amazon.com one-click** θεωρείται τόσο σημαντικό για την φήμη της εταιρείας, ως το σύστημα που παρέχει την ανώτερη εξυπηρέτηση πελατών, και έχει κατοχυρωθεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.
- γ. **Μεταβολές στις διαδικασίες.** Η πληροφορική υποστηρίζει τις αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες, που μεταφράζονται σε στρατηγικό πλεονέκτημα όπως ο καλύτερος **έλεγχος των απομακρυσμένων καταστημάτων**, η παροχή ταχέων μέσων επικοινωνίας και συνεργασίας, ο βελτιωμένος χρόνος **σχεδιασμού ενός προϊόντος**, καθώς και η βελτίωση των **διαδικασιών λήψης αποφάσεων**, παρέχοντας στη διοίκηση έγκαιρη και έγκυρη πληροφορία.
- δ. **Στενοί δεσμοί με τους επιχειρηματικούς εταίρους.** Μέσω της πληροφορικής αναπτύσσονται στενοί δεσμοί μιας εταιρείας, με τους επιχειρηματικούς της εταίρους, αποτελεσματικά και αποδοτικά. Το **παγκόσμιο δίκτυο διανομής τουριστικών υπηρεσιών της Rosenbluth** της δίνει τη δυνατότητα να φέρει κοντά πράκτορες, πελάτες και τους παρόχους υπηρεσιών τουρισμού από όλο τον κόσμο, μια καινοτομία που της επέτρεψε να διευρύνει το φάσμα των υπηρεσιών και των πελατών της.



Ο Ρόλος της Πληροφορικής στη Στρατηγική Διοίκηση (2)

- ε. **Μείωση του κόστους.** Μια παραδοσιακή τραπεζική συναλλαγή κοστίζει \$1-1,5, ενώ μέσω του Web 1-5 cents. Η διαχείριση ενός αεροπορικού εισιτηρίου κοστίζει \$ 8 ως διαδικασία, ενώ ένα ηλεκτρονικό εισιτήριο μόλις \$1. Η εξυπηρέτηση πελατών από κανονικό ταξιδιωτικό πράκτορα κοστίζει \$ 33, ενώ μέσω Internet λιγότερο από \$ 2.
- ζ. **Αναβαθμισμένες σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες.** Η πληροφορική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το “κλείδωμα” των προμηθευτών και των πελατών μέσω προσοποιημένων και ολοκληρωμένων πληροφοριακών υπηρεσιών που δημιουργούν **κόστος μεταστροφής** (δύσκολο να στραφούν στους ανταγωνιστές που δεν προσφέρουν αυτές τις υπηρεσίες).
- η. **Νέα προϊόντα και υπηρεσίες.** Μια επιχείρηση μπορεί να επικεντρώσει τις επενδύσεις της πληροφορικής για τη δημιουργία νέων προϊόντων / υπηρεσίες που έχουν ζήτηση στην αγορά, όπως το **σύστημα παρακολούθησης της πορείας των πακέτων της FedEx**.
- θ. **Ανταγωνιστική κατασκοπεία.** Η πληροφορική παρέχει ανταγωνιστική επιχειρησιακή γνώση από τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών σχετικά με προϊόντα, αγορές, ανταγωνιστές κλπ. Εάν μια εταιρεία γνωρίζει κάτι σημαντικό ή αν μπορεί να κάνει τη σωστή ερμηνεία των πληροφοριών πριν από τους ανταγωνιστές της, τότε μπορεί να **ενεργήσει πρώτη, και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ευκολία του πρωτοπόρου.**



(β)Κύρια Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα με τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα (ΣΠΣ)

- ✓ Ένα πληροφοριακό σύστημα είναι στρατηγικό αν ο σκοπός του είναι να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού αλλά και να αλλάξει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ασκεί τις δραστηριότητές της, με χαρακτηριστικά:
 - Εξωτερική εστίαση: αφού αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία ανταγωνίζεται στην αγορά.
 - Καινοτόμα χρήση της πληροφορικής: όλα εξαρτώνται από το πώς αξιοποιείται η τεχνολογία παρά για το ποια τεχνολογία χρησιμοποιείται.
 - Μεγάλος βαθμός ρίσκου έργου, σχετικά με την καινοτόμα φύση και τη μεγάλη κλίμακα οργανωτικών αλλαγών που απαιτούνται από αυτά τα συστήματα.
- ✓ Σχετικά λίγα ΣΠΣ επιτρέπουν στις εταιρίες να αποκτήσουν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Παράλληλα πολλά ΣΠΣ αποτελούν ανταγωνιστικές αναγκαιότητες γιατί χωρίς αυτά, οι εταιρείες δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα των S.I.S.

- ✓ Επαναπροσδιορισμός του Αντικειμένου της Εταιρείας σε Συνάρτηση με την Πληροφορία
- ✓ Δημιουργία Προϊόντων και Υπηρεσιών Βασισμένων στην Πληροφορία
- ✓ Μετατροπή των Προϊόντων και Διαδικασιών της Εταιρείας με τα Πληροφοριακά Συστήματα



Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα (ΣΠΣ / SIS)

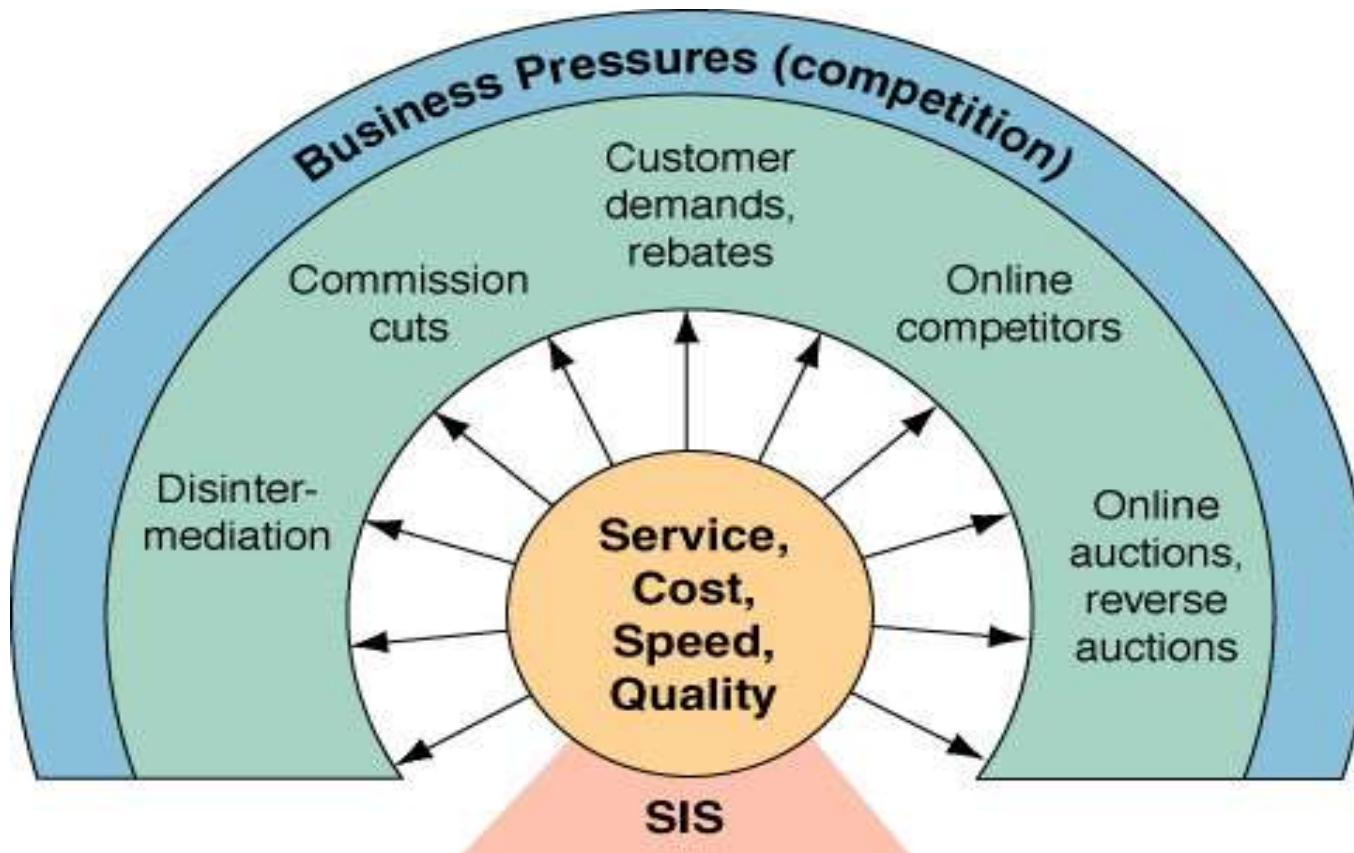
Η ανταγωνιστική στρατηγική ενός οργανισμού είναι η αναζήτηση για ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία βιομηχανία, το οποίο της δίνει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της σε κάποιο μέτρο, όπως κόστη, ποιότητα ή ταχύτητα.

- ✓ Υποστηρίζουν και διαμορφώνουν την ανταγωνιστική στρατηγική μίας επιχειρηματικής μονάδας
 - ✓ Αλλάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση ή/και ο κλάδος
 - ✓ Βοηθάει έναν οργανισμό να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της σύνδεσης του με τους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού και της ικανότητας του να αυξήσει την απόδοση και την παραγωγικότητα
 - ✓ Τα ΣΠΣ είναι μέρη των στρατηγικών συμμαχιών ανάμεσα σε επιχειρηματικούς συνεργάτες
- ✓ Αρχικά, τα ΣΠΣ θεωρούνταν ότι στόχευαν εξωτερικά, κατευθύναν στον ανταγωνισμό
 - ✓ Τώρα, τα ΣΠΣ είναι εστιασμένα εσωτερικά προς την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρίας αυξάνοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων, βελτιώνοντας την ομαδική εργασία, βελτιώνοντας την επικοινωνία

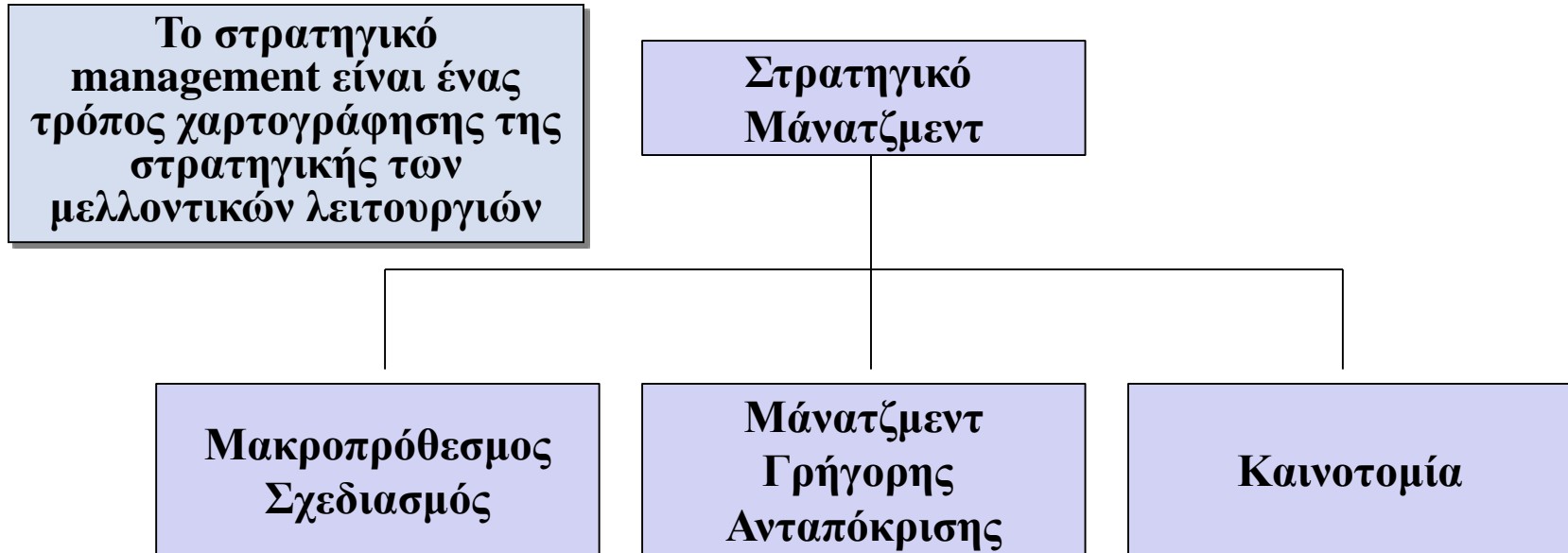


(γ) ΣΠΣ και Επιχειρηματικές Πιέσεις

Τα ΣΠΣ παρέχουν στρατηγικές λύσεις στις 5 γνωστές κατηγορίες επιχειρηματικών πιέσεων (Παράδειγμα από Πρακτορείο Ταξιδιών)



(δ) Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η Σχέση με την Πληροφορική



Εδώ εστιάζουμε στην καινοτομία η οποία είναι δυνατά συσχετισμένη με την Πληροφορική, που μπορεί να διευκολύνει την δημιουργικότητα και την γέννηση ιδεών

Ο Ρόλος της Πληροφορικής στην Στρατηγική Διοίκηση

- ✓ Η Πληροφορική παρέχει μείωση κόστους
- ✓ Η Πληροφορική έχει από καιρό αναγνωριστεί ως ένα ανταγωνιστικό όπλο
- ✓ Η Πληροφορική υποστηρίζει στρατηγικές αλλαγές, όπως ανασχεδιασμός (reengineering)
- ✓ Η Πληροφορική συνδέει μία εταιρία με τους επιχειρηματικούς συνεργάτες αποτελεσματικά και αποδοτικά
- ✓ Η Πληροφορική δημιουργεί τις εφαρμογές που παρέχουν άμεσο στρατηγικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς
- ✓ Η Πληροφορική παρέχει επιχειρηματική νοημοσύνη συλλέγοντας και αναλύοντας πληροφορία για καινοτομίες, αγορές, ανταγωνιστές κλπ.



(ε) Καινοτομικές Δυνατότητες των Πληροφοριακών Συστημάτων

Καινοτομία	Πλεονέκτημα
Νέα επιχειρηματικά μοντέλα	Όταν είσαι ο πρώτος που θα καθιερώσει ένα νέο πρότυπο, οριοθετείς την περαιτέρω πορεία των πιθανών ανταγωνιστών. Το Web δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας πολλών καινοτόμων νέων επιχειρηματικών μοντέλων, όπως το name-your-own-price της priceline . Η δημιουργία και συνεχής αναπροσαρμογή αυτών των μοντέλων μπορεί να παρέχει στρατηγικό πλεονέκτημα.
Νέες αγορές, παγκόσμια επέκταση	Μέσω του Web, η Amazon.com πουλά βιβλία σε περισσότερες από 200 χώρες.
Νέα προϊόντα	Συνεχής καινοτομία με νέα ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η Electronic Arts ήταν η πρώτη εταιρία που εισήγαγε τα CD-ROM για τα βιντεοπαιχνίδια . Η MP3 ήταν η πρώτη εταιρία που επέτρεψε το «κατέβασμα» μουσικής από την ιστοσελίδα της.
Επεκτάσεις προϊόντων	Μόχλευση των παλαιών προϊόντων με νέες ανταγωνιστικές επεκτάσεις. Όταν μια κορεατική εταιρεία ήταν η πρώτη που εισήγαγε “fuzzy logic” στα πλυντήρια της , οι πωλήσεις αυξήθηκαν 50% μέσα σε λίγους μήνες.
Διαφοροποιημένα προϊόντα	Η απόκτηση πλεονεκτήματος μέσω μοναδικών προϊόντων ή προστιθέμενης αξίας. Η Compaq μέσα σε ένα χρόνο έγινε ο κορυφαίος πωλητής υπολογιστών μετά την παροχή δυνατότητας αυτόματης διάγνωσης στους υπολογιστές της. Η Dell πρωτοστάτησε στην κατ 'οίκον διανομή των εξατομικευμένων ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω της on-line προδιαγραφής τους.
Υπερ-συστήματα	Ανέγερση ανταγωνιστικών φραγμών μέσω ανάπτυξης συστημάτων που δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα. Το σύστημα κράτησης SABRE της American Airlines , έγινε τόσο περιεκτικό και πολύπλοκο, που χρειαζοταν χρόνια για να το αντιγράψουν οι ανταγωνιστές της.
Διεπιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα	Η σύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων δυο οργανισμών μπορεί να τις προστατέψει από τον ανταγωνισμό. Στη δεκαετία του 1980, η American Hospital Supply εγκατέστησε ένα σύστημα αυτόματου ανεφοδιασμού στα νοσοκομεία πελάτες της, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί αναβάθμισε την συνεργασία μεταξύ προμηθευτών και αγοραστών.
Πληροφοριακή υποστήριξη πωλήσεων	Συστήματα που παρέχουν πληροφοριακή υποστήριξη του μάρκετινγκ και πωλήσεων για να προσφέρουν προχωρημένες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να εξοπλίσει τους πωλητές της με ασύρματους φορητούς υπολογιστές που τους επιτρέπουν να παρέχουν προσφορές και άλλες συναλλαγές, απευθείας στο χώρο του πελάτη.

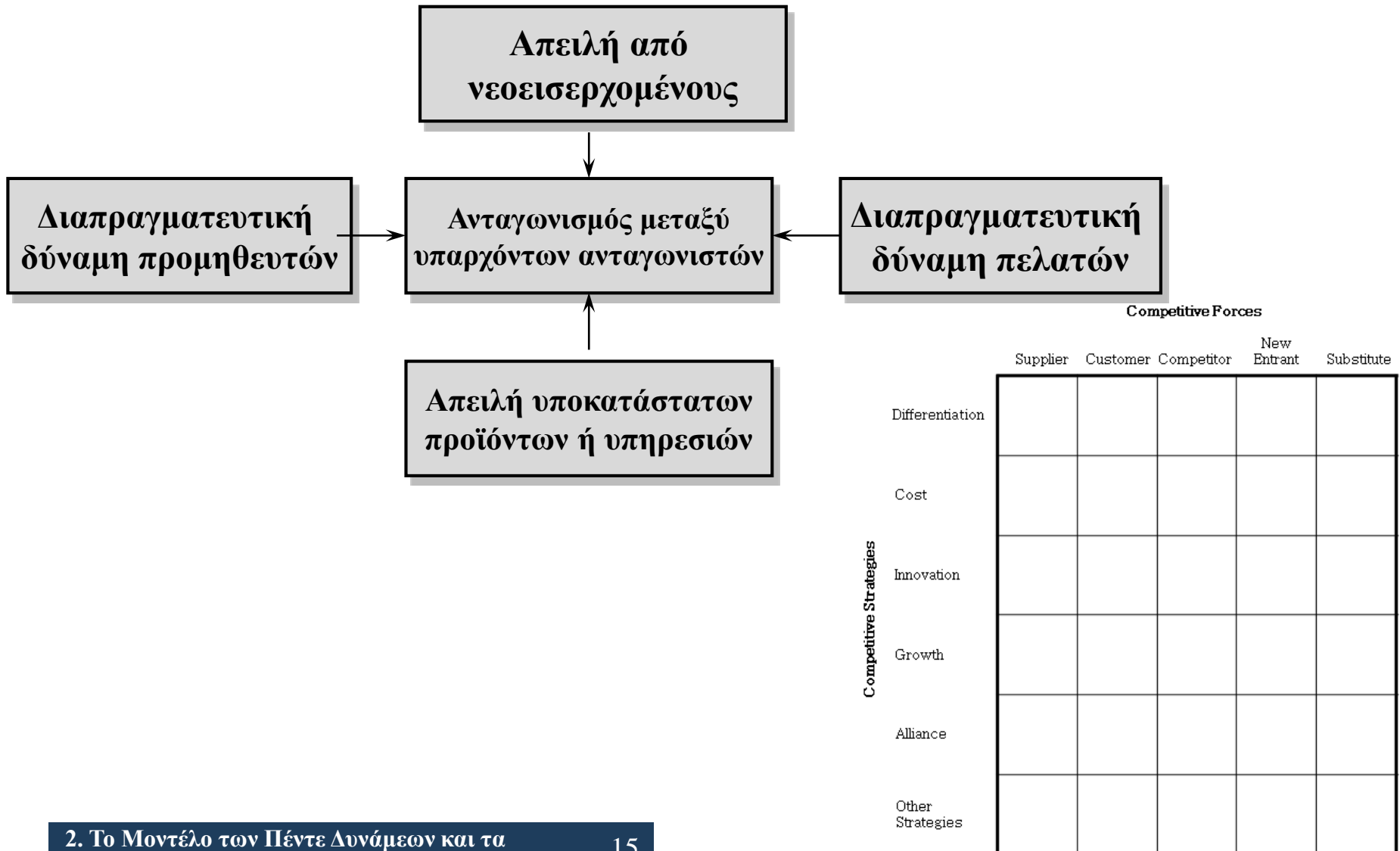
Οι Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Porter

Χρησιμοποιήθηκε για ανάπτυξη επιχειρηματικών στρατηγικών αύξησης της ανταγωνιστικής αιχμής. Επιδεικνύει επίσης πώς οι ΠΤ μπορούν να εντείνουν την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Το μοντέλο αναγνωρίζει 5 κύριες δυνάμεις που μπορούν να διακινδυνέψουν την θέση της επιχείρησης σε έναν συγκεκριμένο κλάδο.

- ✓ Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- ✓ Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (αγοραστών).
- ✓ Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- ✓ Ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε υπάρχουσες εταιρίες του κλάδου

Ο Porter προτείνει πώς να αναπτυχθεί μία στρατηγική στοχευόμενη στην εγκατάσταση μίας κερδοφόρου και διατηρήσιμης θέσης απέναντι σε αυτές τις δυνάμεις

Το Ανταγωνιστικό Περιβάλλον μια Επιχείρησης



Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

- ✓ Οι στρατηγικές (ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση) μπορούν να επιδιωχθούν από εταιρείες με ευρύ φάσμα προϊόντων, τα οποία μπορεί να εμπορευθεί σε μεγάλο φάσμα πελατών.
- ✓ Οι άλλες δύο στρατηγικές (εστίαση κόστους και εστιασμένη διαφοροποίηση) ισχύουν για εταιρείες που εστιάζουν σε στενό φάσμα πελατών.
- ✓ Αυτός ο διαχωρισμός του ανταγωνιστικού φάσματος φαίνεται καλύτερα όταν μια εταιρεία με ευρεία γραμμή προϊόντων στην αυτοκινητοβιομηχανία, όπως η Fiat, συγκρίνεται με μια εταιρεία που ειδικεύεται σε υψηλής απόδοσης πολυτελή οχήματα, όπως η Porsche.

Ανταγωνιστικός
Σκοπός

Ευρύς
Στόχος

Στενός
Στόχος

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Χαμηλό Κόστος

Διαφοροποίηση

Ηγεσία Κόστους (Ηλεκ. Συναλλαγές στις Τράπεζες)	Διαφοροποίηση (DELL για αυτοσχεδίαση προϊόντων)
Εστίαση Κόστους (Ειδικές προσφορές για loyal πελάτες)	Εστιασμένη Διαφοροποίηση (Segmentation πελατών)



Στρατηγικές Ανταπόκρισης (Porter 1985)

Αναπτύξτε μία στρατηγική στοχευόμενη στην εγκατάσταση μίας κερδοφόρου και διατηρήσιμης θέσης απέναντι σε αυτές τις 5 δυνάμεις. Για να γίνει αυτό, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μία στρατηγική εκτέλεσης δραστηριοτήτων διαφορετική από τον ανταγωνιστή.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

Παροχή
προϊόντων και/ή
υπηρεσιών στο
χαμηλότερο
κόστος στον
κλάδο.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Το να είσαι
μοναδικός στον
κλάδο (π.χ. παροχή
προϊόντων υψηλής
ποιότητας σε
ανταγωνιστική τιμή)

ΕΣΤΙΑΣΗ

Επιλογή μίας
περιοχής της
αγοράς και
επίτευξη
Ηγεσίας
κόστους και/ή
διαφοροποίηση



Επιπρόσθετες Στρατηγικές Ανταπόκρισης των (Porter 1996)

ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

Δουλεύοντας με επιχειρηματικούς συνεργάτες για δημιουργία συνέργειας επιτρέπει στις εταιρίες να συγκεντρωθούν στην βασική τους εργασία & παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Βελτίωση του τρόπου με τον οποίο οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες εκτελούνται, για βελτίωση της ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων

ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Αύξηση του μεριδίου αγοράς, προσέλκυση πιο πολλών πελατών η πώληση περισσότερων προϊόντων

CRM

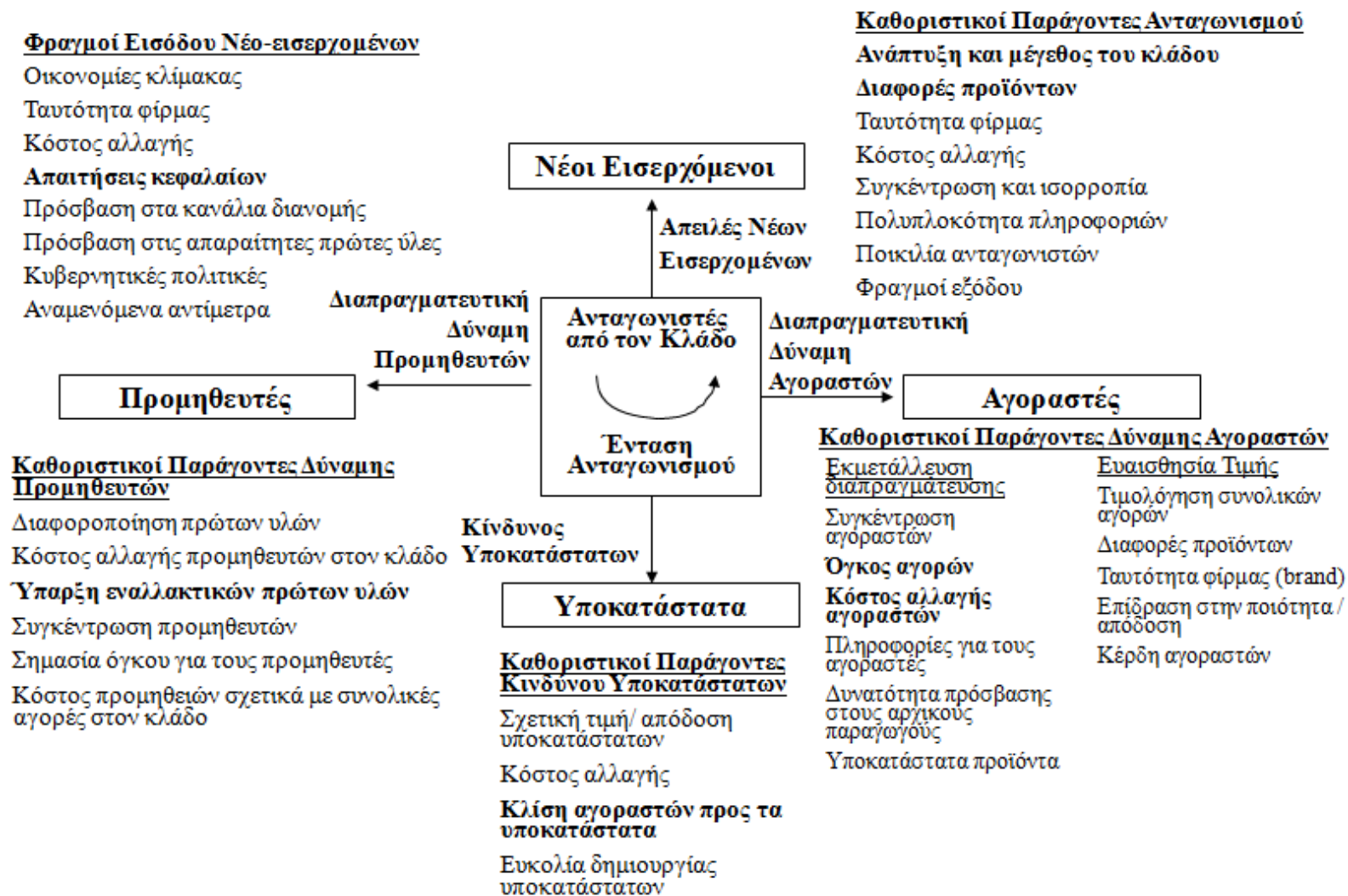
Προσεγγίσεις προσανατολισμένες στις απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες του πελάτη

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

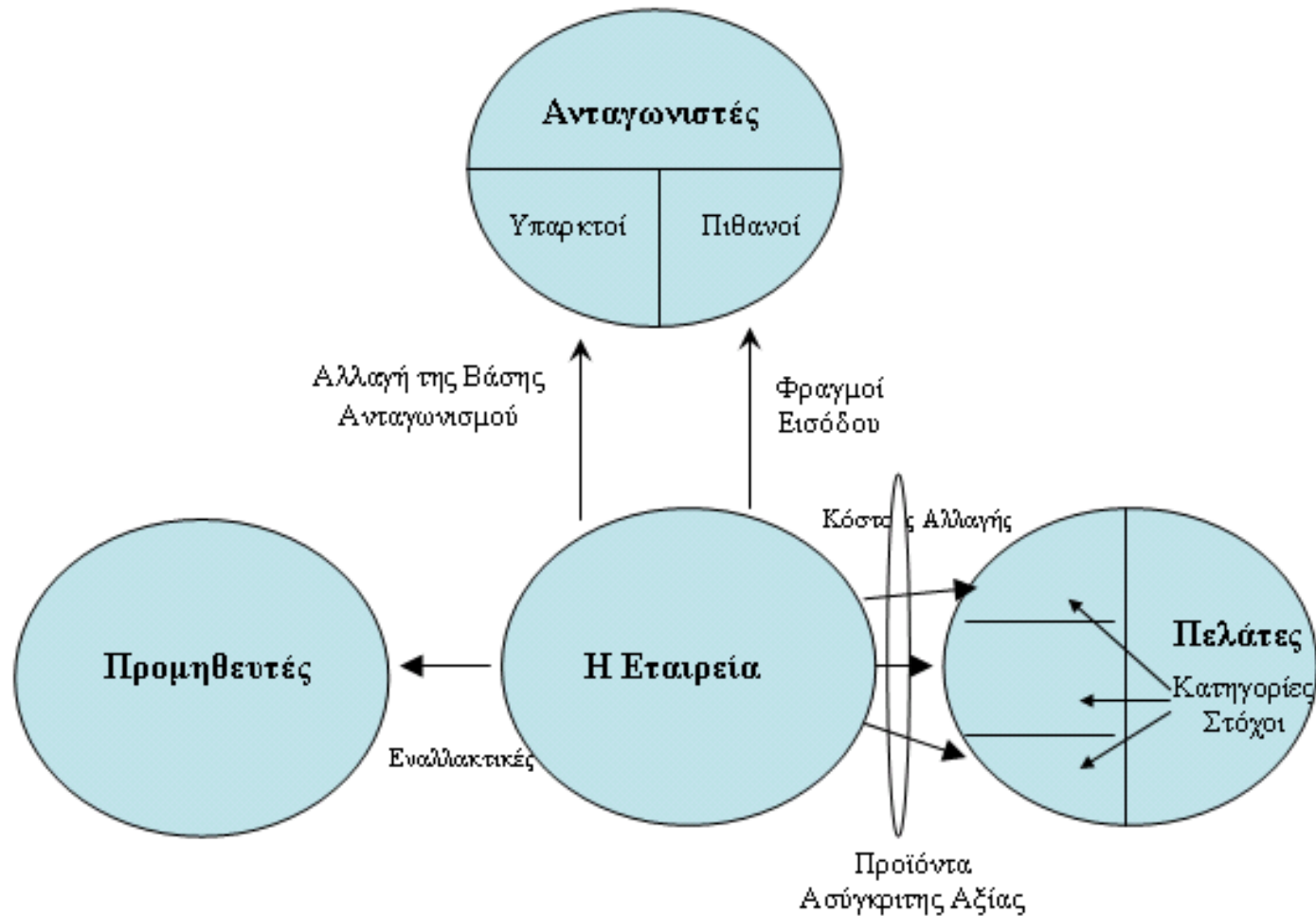
Ανάπτυξη νέων προϊόντων & υπηρεσιών, νέων χαρακτηριστικών στα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες, και νέοι τρόποι παραγωγής τους



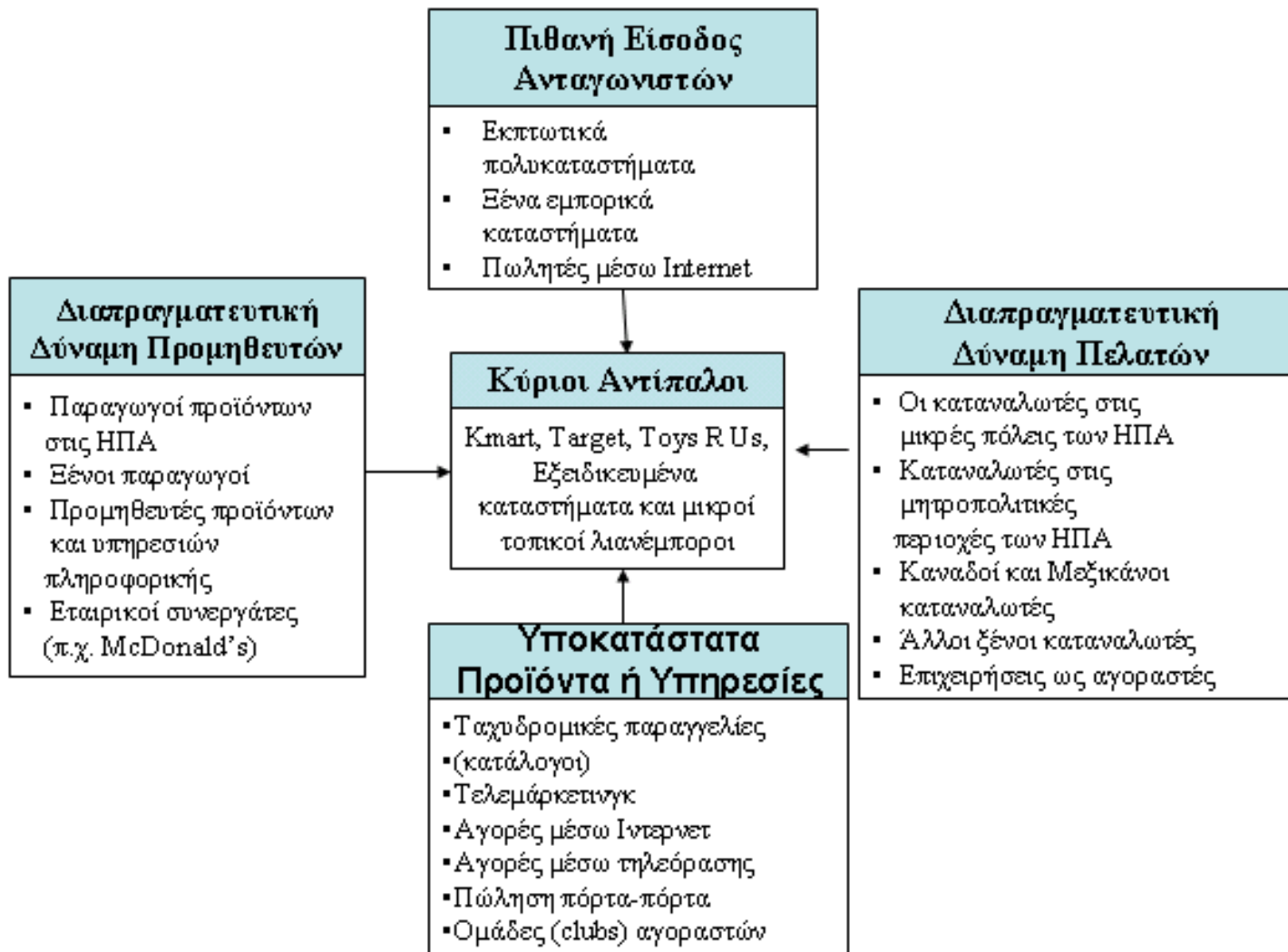
Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter



(α) Τα Στρ. Πληρ. Συστ. στην Αντιμετώπιση των Δυνάμεων Porter



Το Μοντέλο του Porter για την Εταιρία Wal-Mart



(β) Πως Χρησιμοποιείται το Μοντέλο του Porter

- ✓ **Βήμα 1: Καταγραφή των παιχτών σε κάθε ανταγωνιστική δύναμη.** Το 1999, το **Amazon.com** άρχισε να πουλάει online αρκετά αντικείμενα της Wal-Mart (παιχνίδια, CDs), ανταγωνιζόμενο άμεσα τη Wal-Mart.
- ✓ **Βήμα 2: Συσχέτιση των κύριων καθοριστικών παραγόντων κάθε ανταγωνιστικής δύναμης σε κάθε παίκτη στην αγορά.** Για τη Wal-Mart, όσον αφορά τις αγορές online, μπορούμε να ελέγξουμε το εναλλακτικό κόστος για τον αγοραστή και το πλεονέκτημα στην τιμή στις online αγορές.
- ✓ **Βήμα 3: Επινόηση στρατηγικών με την οποία η Wal-Mart μπορεί να αμυνθεί ενάντια στις ανταγωνιστικές δυνάμεις, βασισμένη στους συγκεκριμένους παίκτες και καθοριστικούς παράγοντες.** Για αντιμετώπιση του εναλλακτικού κόστους, η Wal-Mart μπορεί να παρέχει παιδότοπους και να αναγνωρίσει τους συχνούς πελάτες προσωπικά. Για αντιμετώπιση της χαμηλής τιμής μπορούσε να αντιδράσει μιμούμενη τον ανταγωνισμό ή να προσφέρει συνεχώς χαμηλές τιμές.
- ✓ **Βήμα 4: Αναζήτηση για υποστηρικτικές πληροφοριακές τεχνολογίες.** Ένα παράδειγμα αυτού του βήματος για την στρατηγική αναγνώριση συχνών πελατών είναι ένα SIS για διαχείριση συχνών αγοραστών. Η Wal-Mart χρησιμοποιεί γιγάντιες βάσεις δεδομένων, τεχνικές data-mining, έξυπνες κάρτες, και δυνατότητες DSS για ανάλυση των αγοραστικών ενεργειών επακριβώς και να αντιμετωπίζει «προσωπικά» κάθε πελάτη.



Παραδείγματα Επιχειρήσεων που Αμύνονται τις 5 Δυνάμεις Ανταγωνισμού

- ✓ Τα Extranets και το EDI μπορούν να συρρικνώσουν τον χρόνο παραγγελιών και τα κόστη και έτσι να αυξήσουν την κερδοφορία των προμηθευτών και την επιθυμία τους να συνεργαστούν με την εταιρία σας. Οι προμηθευτές μπορεί να βοηθήσουν έναν αγοραστή να σχεδιάσει προσαρμοσμένα κομμάτια υψηλής ποιότητας ή πιο φτηνά, και/ή μπορεί να είναι δυνατόν να τα προμηθεύσουν πιο γρήγορα (Η **DaimlerChrysler** γλίτωσε εκατομμύρια δολάρια από τα κόστη των μερών, τα οποία βοήθησαν την εταιρία να ολοκληρώνει στην βιομηχανία της αλλά και να μειώσει την διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών).
- ✓ Οι κατασκευαστές αυτοκινήτων χρησιμοποιούν μηχανογραφημένα συστήματα ελέγχου-ποιότητας για να κάνουν τους παραγωγούς ατσαλιού (προμηθευτές) πιο ευσυνείδητους στην ποιότητα. Με λιγότερο ατσάλι να απορρίπτεται εξαιτίας προβλημάτων ποιότητας, οι παραγωγοί ατσαλιού ανέπτυξαν στενότερες σχέσεις με τους κατασκευαστές αυτοκινήτων και δεν νιώθουν την ανάγκη να αναζητήσουν συνεργάτες αλλού, έτσι μείωσαν την διαπραγματευτική τους ικανότητα με τους παραγωγούς αυτοκινήτων.
- ✓ Πολλές εταιρίες παρέχουν στους πελάτες τους δωρεάν λογισμικό και άλλες υπηρεσίες υπολογιστών, έτσι αυξάνουν το εναλλακτικό κόστος και μειώνουν την διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.
- ✓ Προγράμματα Συχνών-Επιβατών (frequent-buyers) στις βιομηχανίες αεροπλοΐας, φιλοξενίας και άλλες λιανικές και ασφαλιστικές βιομηχανίες. Οι εκπτώσεις μεσιτείας έχουν αλλάξει σημαντικά τις αντιπαλότητες ανάμεσα σε υπάρχουσες εταιρίες. Εταιρίες που έχουν τέτοια προγράμματα έχουν πιο αφοσιωμένους πελάτες.



Αναλυτική Στρατηγική: Επίδραση των Ανταγωνιστικών Δυνάμεων και ο Ρόλος της Πληροφορικής

Κύριες Δυνάμεις που επιδρούν στις Εταιρίες	Επιχειρηματικές Επιπτώσεις	Πιθανές Επιπτώσεις της Πληροφορικής
Απειλή των νεοεισερχόμενων	Επιπλέον δυναμικότητα Μείωση τιμών Νέα βάση ανταγωνισμού	<u>Μείωση φραγμών εισόδου μέσω:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Οικονομίες κλίμακας • Διαφοροποίηση προϊόντων / υπηρεσιών • Έλεγχος στα κανάλια διανομής • Τμηματοποίηση της αγοράς
Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	Πίεση για μείωση τιμών Απαίτηση για καλύτερη ποιότητα Ευελιξία στην παροχή υπηρεσιών Βελτίωση ανταγωνισμού	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Διαφοροποίηση προϊόντων</u> / υπηρεσιών και βελτίωση τιμών • Αύξηση <u>κόστους μεταστροφής των αγοραστών</u> • <u>Διευκόλυνση στην αγοραστική επιλογή προϊόντων (πχ. Skroutz)</u>
Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	Αύξηση τιμών / κόστους Μείωση ποιότητας στις προσφορές / προμήθειες Μείωση διαθεσιμότητας	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Μείωση διαπραγματευτικής ισχύς</u> των προμηθευτών • Επέκταση <u>ποιοτικού ελέγχου</u> • <u>Συνεργασιακός προγραμματισμός</u> με τους αγοραστές
Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων	Περιορισμός πιθανών αγορών και κέρδη Επιβολή ανώτατου όριου τιμών	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση τιμών / επιδόσεων • <u>Αναδιοργάνωση προϊόντων</u> και υπηρεσιών για την αύξηση της αξίας (πχ DELL για προσωποποίηση) • <u>Αναδιοργάνωση τμημάτων</u> της αγοράς
Έντονη αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιστών	Αύξηση ανταγωνισμού στις τιμές Καθορισμός της διανομής και των υπηρεσιών ως πολύ σημαντικά Απαίτηση για ιδιαίτερα πιστούς πελάτες	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση τιμών / επιδόσεων • <u>Διαφοροποίηση προϊόντων</u> και υπηρεσιών στα διάφορα κανάλια διανομής και στους καταναλωτές • <u>Προσέγγιση των καταναλωτών</u> – κατανόηση των αναγκών τους (πχ. CRM)



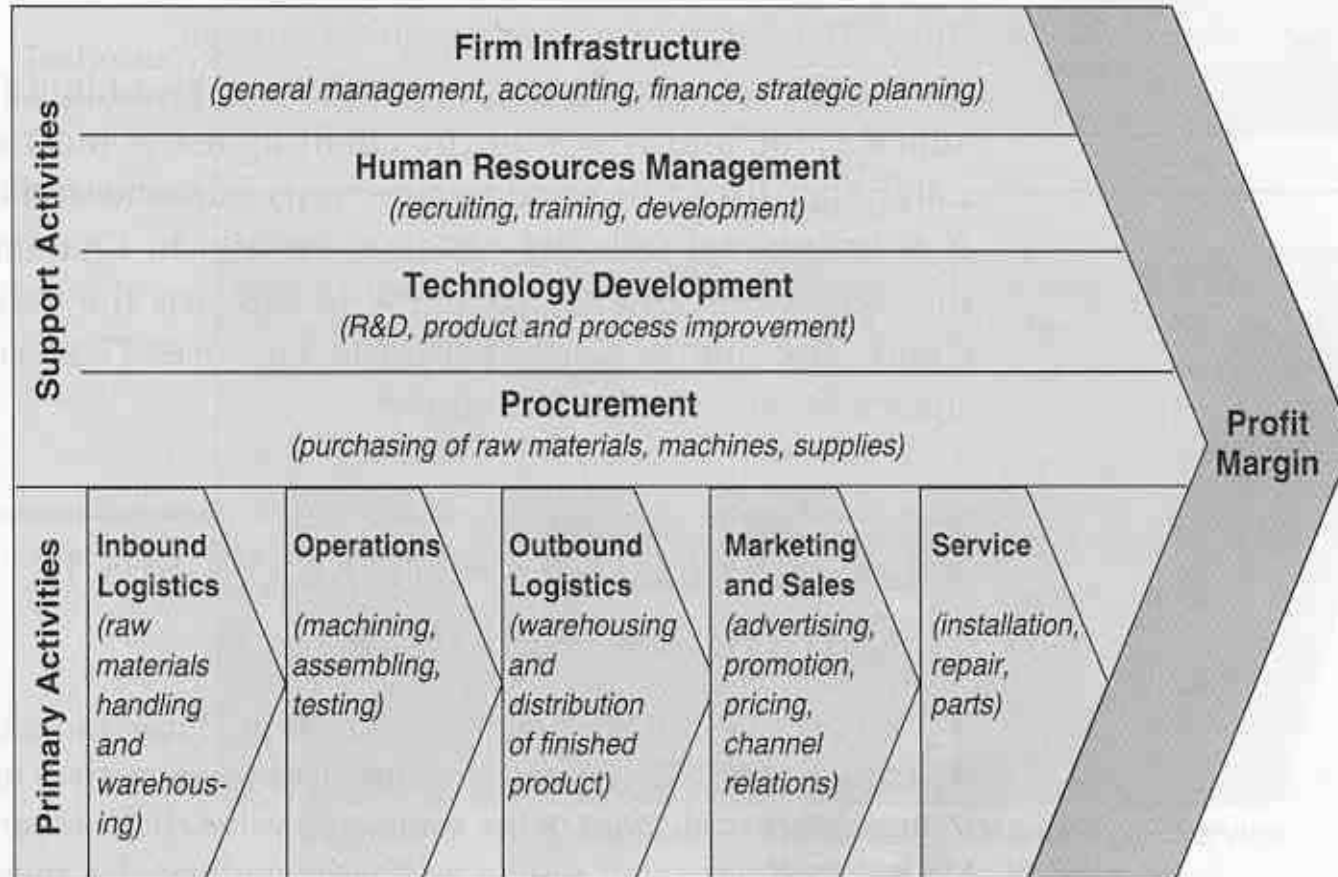
Το Μοντέλο Ανάλυσης Αλυσίδας Αξίας του Porter

- ✓ Οι 5 πρωτεύουσες ενέργειες είναι σε ακολουθία και η εργασία προοδεύει με καλά καθορισμένο τρόπο, ενώ η αξία προστίθεται σε κάθε ενέργεια
 - εισερχόμενη Εφοδιαστική αλυσίδα (inputs) - λειτουργίες (παραγωγή & έλεγχος)
 - εξερχόμενη Εφοδιαστική αλυσίδα (αποθήκευση και διανομή) - marketing & πωλήσεις - υπηρεσία
- ✓ Υπάρχουν ακόμα 4 υποστηρικτικές ενέργειες που υποστηρίζουν μερικές ή όλες τις πρωτεύουσες ενέργειες αλλά υποστηρίζονται και μεταξύ τους
 - Η υποδομή της εταιρείας (λογιστική, οικονομική, διοικητική) - HMR - διοίκηση ΠΤ & R/D - προμήθειες
- ✓ Η αλυσίδα αξίας της εταιρείας είναι κομμάτι μιας μεγαλύτερης ροής ενεργειών, το σύστημα αξίας το οποίο περιλαμβάνει και προμηθευτές και πελάτες (είναι βάση για την διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας)

Ο αρχικός σκοπός του μοντέλου αλυσίδας αξίας ήταν να αναλύσει τις εσωτερικές διαδικασίες ενός οργανισμού, ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, και την ανταγωνιστικότητα. Το μοντέλο από τότε χρησιμοποιήθηκε σαν βάση για επεξήγηση της υποστήριξης που μπορεί να παρέχει η Πληροφορική.



Το Μοντέλο Αλυσίδας Αξίας του Porter για μια Τυπική Βιομηχανία



Πως Χρησιμοποιείται η Αλυσίδα Αξίας (σε Επίπεδο Εταιρίας και Κλάδου)

✓ Για ανάλυση εταιρίας

- αξιολόγηση ενεργειών όσον αφορά αδύνατα και δυνατά σημεία και η προστιθέμενη αξία από το καθένα
- εξέταση εάν με την Πληροφορική παίρνουμε ακόμα μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και που στην αλυσίδα είναι πιο κατάλληλη η χρήση της

✓ Για ανάλυση κλάδου (π.χ. αεροπορικές εταιρίες)

- όταν οι κύριες ενέργειες έχουν αναγνωριστεί, μετά μπορείτε να ψάξετε για συγκεκριμένα Π.Σ. για διευκόλυνση αυτών των ενεργειών. Για παράδειγμα:
 - “marketing και πωλήσεις”, η διαφήμιση μπορεί να γίνει στο internet
 - “εκπαίδευση πρακτόρων” μπορεί αν εμπλουτιστεί με πολυμέσα



(α) Αλυσίδα Αξίας με Τυπικά Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

✓ Κάθε πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται στις διαδικασίες των βασικών αυτών δραστηριοτήτων μπορεί να:

1. Υποστηρίξει τον έλεγχο και την διαχείριση
2. Αυτοματοποιήσει, πληροφοριακές δραστηριότητες
3. Αναδιοργανώσει διαδικασίες
4. Συνδέσει και να ολοκληρώσει τις διαδικασίες σε πιο αναβαθμισμένες μορφές

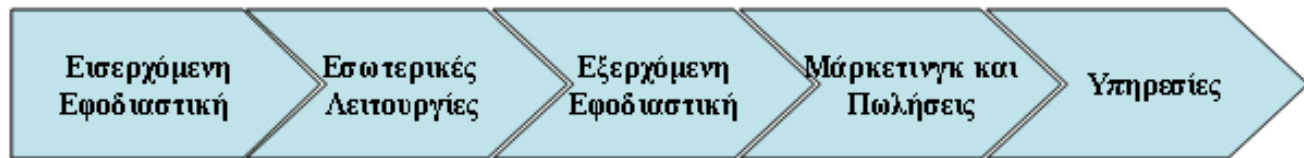
Σύστημα EDI για ηλεκτρονική ανταλλαγή παραστατικών με προμηθευτές

Παραγωγή με την ενσωμάτωση υπολογιστών (Computer Integrated Manufacturing – CIM)

Αυτόματο σύστημα παραγγελειοληψίας

Σύστημα CRM

E-learning σύστημα υποστήριξης



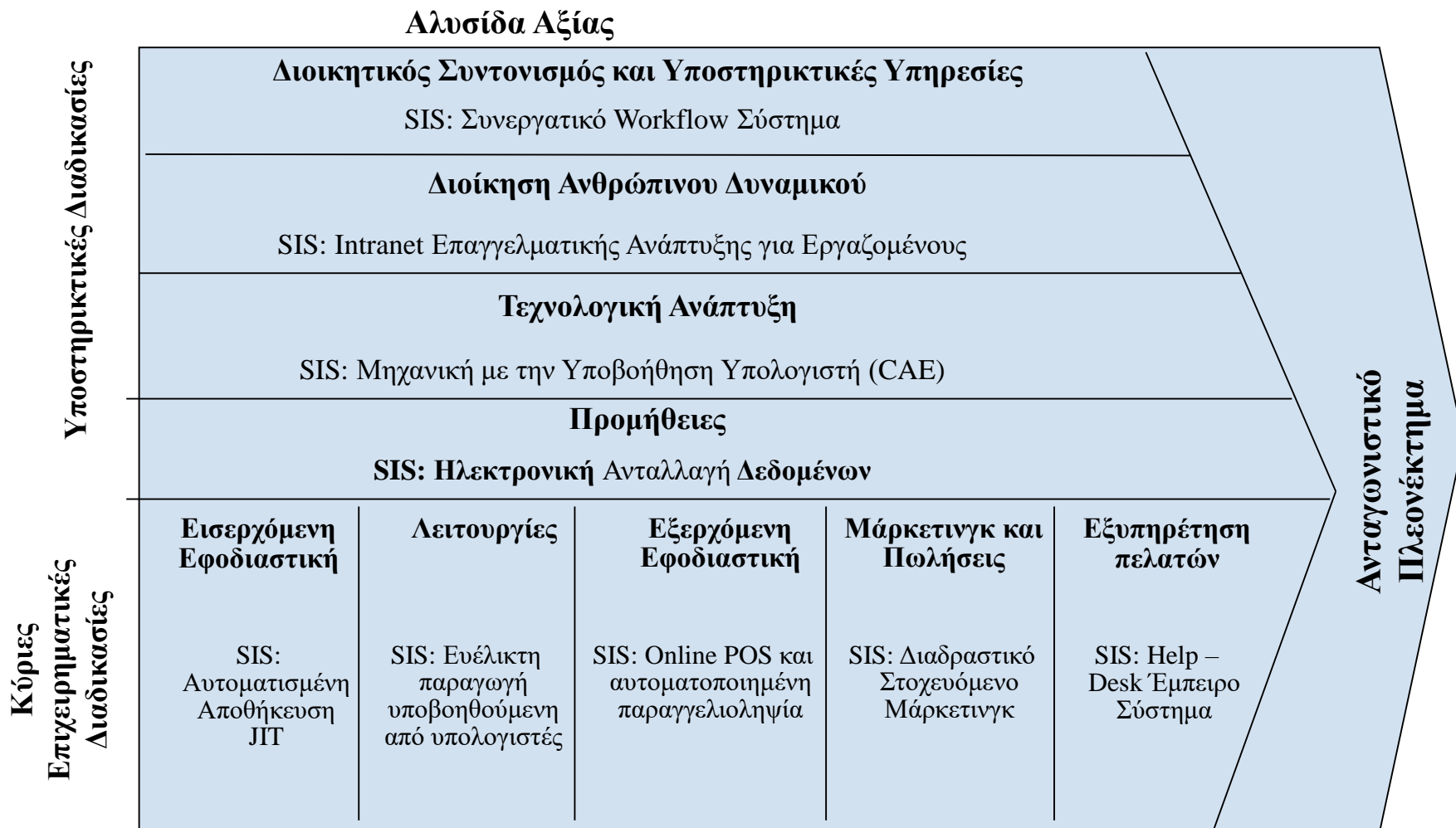
Downstream Μέρος των Πελατών

Upstream Μέρος των Προμηθευτών

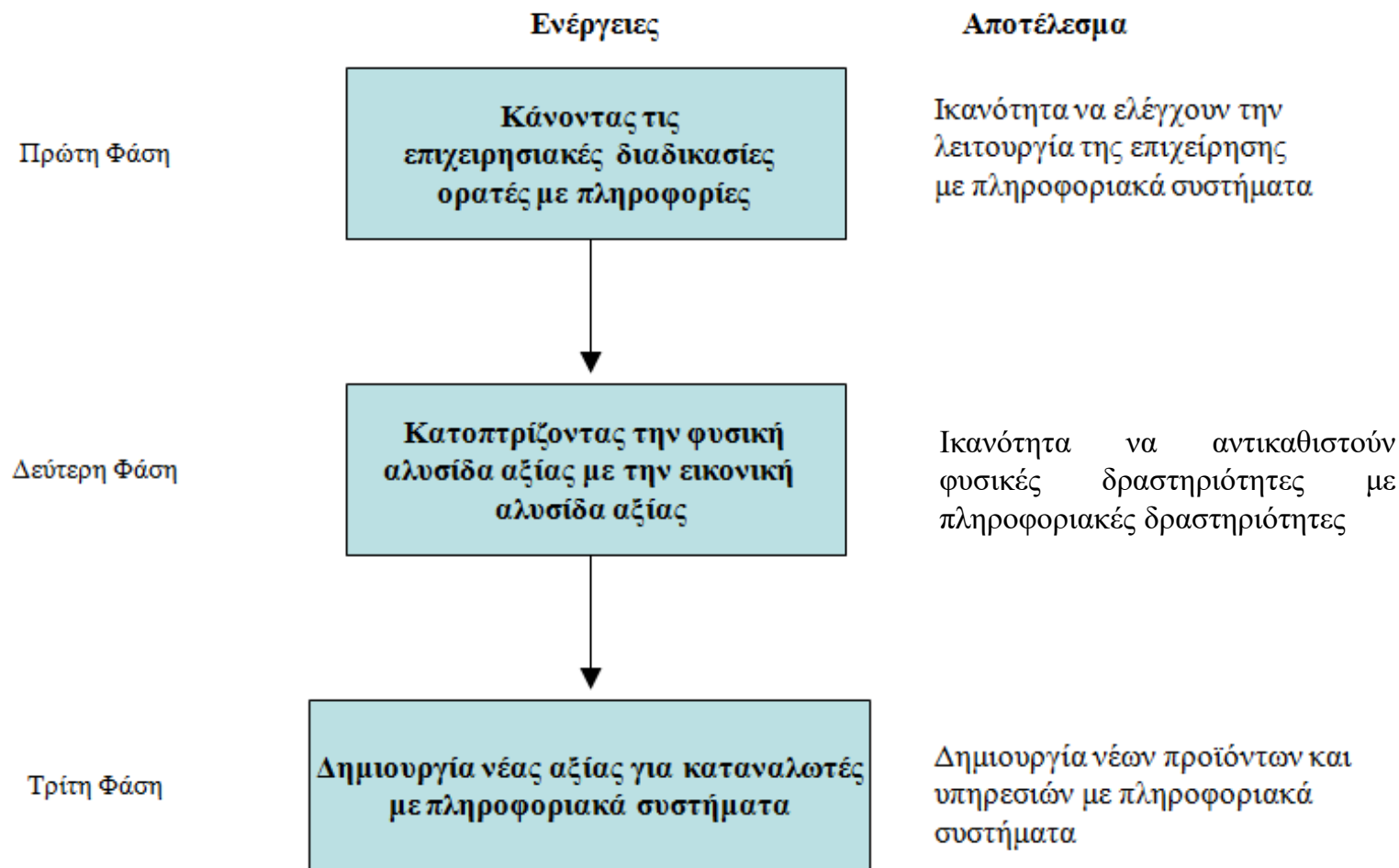
Η Αλυσίδα Αξίας στις Αεροπορικές Εταιρίες



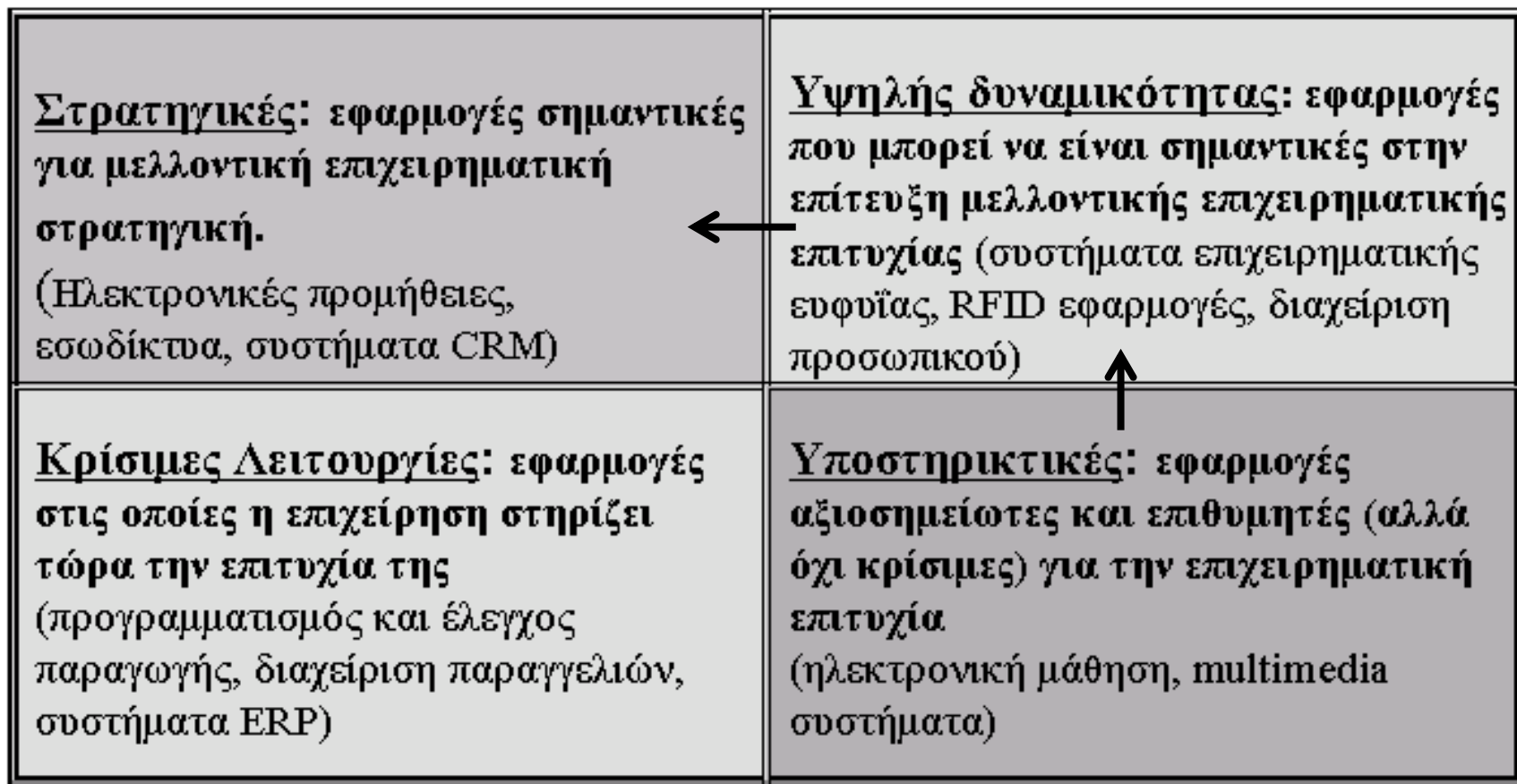
(β) Παραδείγματα SIS στις Κύριες και Υποστηρικτικές Διαδικασίες της Αλυσίδας Αξίας



Πως Δημιουργείται μια Εικονική Αλυσίδα Αξίας



Μοντέλο Χαρτοφυλακίου Πληροφοριακών Συστημάτων του McFarlan



Το Μοντέλο των Σταδίων Κύκλου Ζωής του Πελάτη

- ✓ Το μοντέλο των “σταδίων κύκλου ζωής του πελάτη” παρουσιάζει τα διάφορα στάδια με το ζητούμενο να προταθούν στρατηγικά πληροφοριακά συστήματα που να αναβαθμίσουν την σχέση του πελάτη με την εταιρεία από όπου αγόραζε στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής.

1. Εντοπισμός και προσδιορισμός των απαιτήσεων του πελάτη
2. Επιλογή πηγών προμήθειας και ταίριασμα πελάτη με πωλητή
3. Ανάθεση παραγγελίας
4. Πληρωμή για τα προϊόντα
5. Απόκτηση προϊόντων ή υπηρεσιών
6. Έλεγχος και αποδοχή προϊόντων
7. Ενοποίηση προϊόντων και διαχείριση αποθεμάτων
8. Επίβλεψη της χρήσης και συμπεριφοράς καταναλωτή
9. Παροχή συντήρησης και τεχνικής υποστήριξης
10. Λογιστική παρακολούθηση της πώλησης



Κλασσικά Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

Σύστημα

Περιγραφή

- ✓ **«Otis Elevator»** – συγκεντρωτικό σύστημα κλήσεων, αυτο-διάγνωση δυσλειτουργιών ανελκυστήρων και συντήρηση αναγκών ανάλυσης
 - Προσφέρει διάγνωση μέσω υπολογιστή, δυσλειτουργιών και αποστέλλει άτομα για την αποκατάσταση μέσα σε 30-40 λεπτά, καθώς και ανάλυση μέσω υπολογιστή των βλαβών και επιδιορθώσεων προκειμένου να βελτιωθεί η σχεδίαση και η συντήρηση. Το συγκεντρωτικό σύστημα κλήσεων (τώρα βασισμένο στο Web) παρέχει αξιόλογη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (customer relationship management-CRM). Επιτυγχάνει επικερδή συμβόλαια συντήρησης ανελκυστήρων.
- ✓ **«Baxter International»** (άλλοτε «American Hospital Supply») – τερματικά σε νοσοκομεία πελατών
 - Πρωτοποριακή εγκατάσταση τερματικών υπολογιστών σε νοσοκομεία για ηλεκτρονική παραγγελιοληψία, οι οποίοι μειώνουν αισθητά το χρόνο παράδοσης. Η πραγματοποίηση παραγγελιοληψίας από τους ανταγωνιστές φαίνεται δύσκολη, αργή και με πιθανά λάθη. **Δύσκολο να αλλάξουν τώρα σύστημα οι υπεύθυνοι προμηθειών των Νοσοκομείων.**
- ✓ **Merrill Lynch** – σύστημα διαχείρισης λογαριασμών ρευστών
 - Πρωτοποριακή έκδοση μιας αναφοράς ανά πελάτη για όλες τις οικονομικές υπηρεσίες (πρακτόρευση, πιστωτικές κάρτες, τραπεζικά, κ.λ.π.). Διαφοροποιείται με το να προσφέρει αξιόλογη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, χρόνια πριν τους ανταγωνιστές.
- ✓ **American Airlines** – σύστημα κράτησης μέσω υπολογιστή (SABRE)
 - Εγκατάσταση ηλεκτρονικού συστήματος κράτησης, στα τουριστικά γραφεία. Το σύστημα χρησιμοποιείται, επίσης, από πολλές μικρές αεροπορικές επιχειρήσεις που δεν μπορούν να στηρίξουν ένα τόσο μεγάλο σύστημα. Νέες δυνατότητες (τώρα βασισμένες στο Web) προστίθενται συχνά, οι οποίες βελτιώνουν τα τουριστικά γραφεία. Ταξιδιωτικές υπηρεσίες παρέχονται από το *easysabre.com* και *travelocity.com*.



Η Σιγκαπούρη Ανταγωνίζεται Χρησιμοποιώντας Στρατηγικά Πληρ. Συστ.

- ✓ Το δεύτερο μεγαλύτερο μεταφορικό λιμάνι στον κόσμο αντιμετωπίζει ισχυρό ανταγωνισμό από τα γειτονικά λιμάνια (Μαλαισία, Ινδονησία) όπου τα πάντα είναι φθηνότερα
- ✓ Το λιμάνι της Σιγκαπούρης αυτοματοποιεί πολλές από τις υπηρεσίες της για να μειώσει τα κόστη και να εξηηρετεί καλύτερα τα πλοία της μέσω των καινοτομικών «Έξυπνων Συστημάτων» (Intelligent.Systems).
- ✓ Τα Έξυπνα Συστήματα σχεδιάστηκαν για να μειώσουν τον κύκλο του χρόνου κατά την φόρτωση και εκφόρτωση των πλοίων (π.χ, *επισπεύδεται ο χρόνος εισόδου και εξίσου των φορτηγών στο λιμάνι*)
 - Ο χρόνος είναι 30 sec/φορτηγό έναντι 4-5 mn/φορτηγό που ισχύει κάπου αλλού
- ✓ Τα Έμπειρα Συστήματα (Expert systems) προγραμματίζουν τη φόρτωση των πλοίων, το ξεφόρτωμά τους και διαμόρφωση/έλεγχο των φορτωτικών πλοίων
 - Η μείωση του κύκλου του χρόνου (4 ώρες αντί για 16-20 ώρες σε άλλα λιμάνια)



Παραδείγματα Επιτυχιών και Αποτυχιών από S.I.S.

Initiative	Strategic Success: Automated Teller Machines	Strategic Failure: Home Banking
Stimulus	Cost structures of branches; pressure on margins	Success of ATMs and corporate cash management systems; perceived large market of personal computer users
First Major Mover(s)	Citibank (1976)	Chemical Bank (Pronto system) (1980)
Customer Acceptance	Rapid and consistent; convenience the draw	Minimal; no player in United States or Europe ever established a critical mass of customers. Many entrants to the market dropped out, as did Chemical, in 1989
Catch-up Moves	"Shared access" networks (Cirrus, Monec); bank-specific networks; regional bank joint ventures	Mainly small-scale pilots and market tests; 19 American banks entered and abandoned the market, 1984-1989
First-Mover Expansion	Expanded locations in New York and other states; kept other banks from adding their ATM cards to the Citibank electronic franchise	Pronto abandoned in 1989
Commoditization	Strategic necessity by 1982. Almost every bank in the United States began offering ATM services	Already complete, even before the market is established. No unique delivery base. Fifteen banks in 1990 were offering services through the Prodigy personal computer-based system. Still no evidence of a real market
Comments	Highlights dilemma of cooperate versus compete. Customer pressures for shared access plus operating cost of own networks forced expensive profit of systems. Cooperation earlier would have been cheaper for many.	The classic instance of the unmet potential: no technology blockages, but no self-justifying benefits seen by target customers.



Επιτυχία με τα Στρατηγικά Πληροφοριακά Συστήματα

1. Ενεργή υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης (και όχι μόνο της διοίκησης πληροφορικής) στην ανακάλυψη των στρατηγικών δυνατοτήτων και στην διαδικασία εφαρμογής.
2. Ενσωμάτωση του σχεδιασμού για την στρατηγική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στην συνολική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας.
3. Απευθείας ενημέρωση από τους υπεύθυνους της στρατηγικής χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων στους διευθυντές της εταιρείας σχετικά με τον τομέα που θα επηρεαστεί από το νέο σύστημα.
4. Τοποθέτηση μηχανισμών ελέγχου (προϋπολογισμός, ποσοτικά οφέλη κλπ) στα χέρια αυτών των διευθυντών.
5. **Ετοιμότητα** για την στρατηγική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, που υποδηλώνει την επιτυχή χρήση της τεχνολογικής πλατφόρμας που έχει ήδη τοποθετηθεί καθώς και εμπειρία με την τεχνολογική καινοτομία και οργανωσιακή ετοιμότητα.

Δεν μπορεί να “αγοράσει” κάποιος ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απλά αποκτώντας ένα καινοτόμο πληροφοριακό σύστημα. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, ένα **στρατηγικό πληροφοριακό σύστημα πρέπει να οικοδομηθεί πάνω στα πλεονεκτήματα της εταιρείας που είναι δύσκολο να αντιγραφούν**. Έχει καθοριστεί ότι ένα διαρκές, αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί από τα πληροφοριακά συστήματα μόνο αν ο οργανισμός διαθέτει και άλλους πόρους και υποδομές όπως για παράδειγμα μια καλά ανεπτυγμένη και ευέλικτη τεχνολογική πλατφόρμα ή μια βάση δεδομένων, που αντικατοπτρίζει την εμπειρία της αγοράς με τα προϊόντα της εταιρείας, συσσωρευμένης με την πάροδο του χρόνου.



Κύρια Θέματα στην Εφαρμογών των ΣΠΣ

✓ Αιτιολόγηση

- Η αιτιολόγηση των SIS ίσως είναι δύσκολη εξαιτίας της αφηρημένης φύσης των ωφελειών που επιφέρει.

✓ Ρίσκα και αποτυχίες

- Το μέγεθος, η πολυπλοκότητα και οι διαρκείς αλλαγές στο τεχνολογικό και επιχειρησιακό περιβάλλον ίσως οδηγήσουν σε αποτυχίες.

✓ Εύρεση των κατάλληλων ΣΠΣ

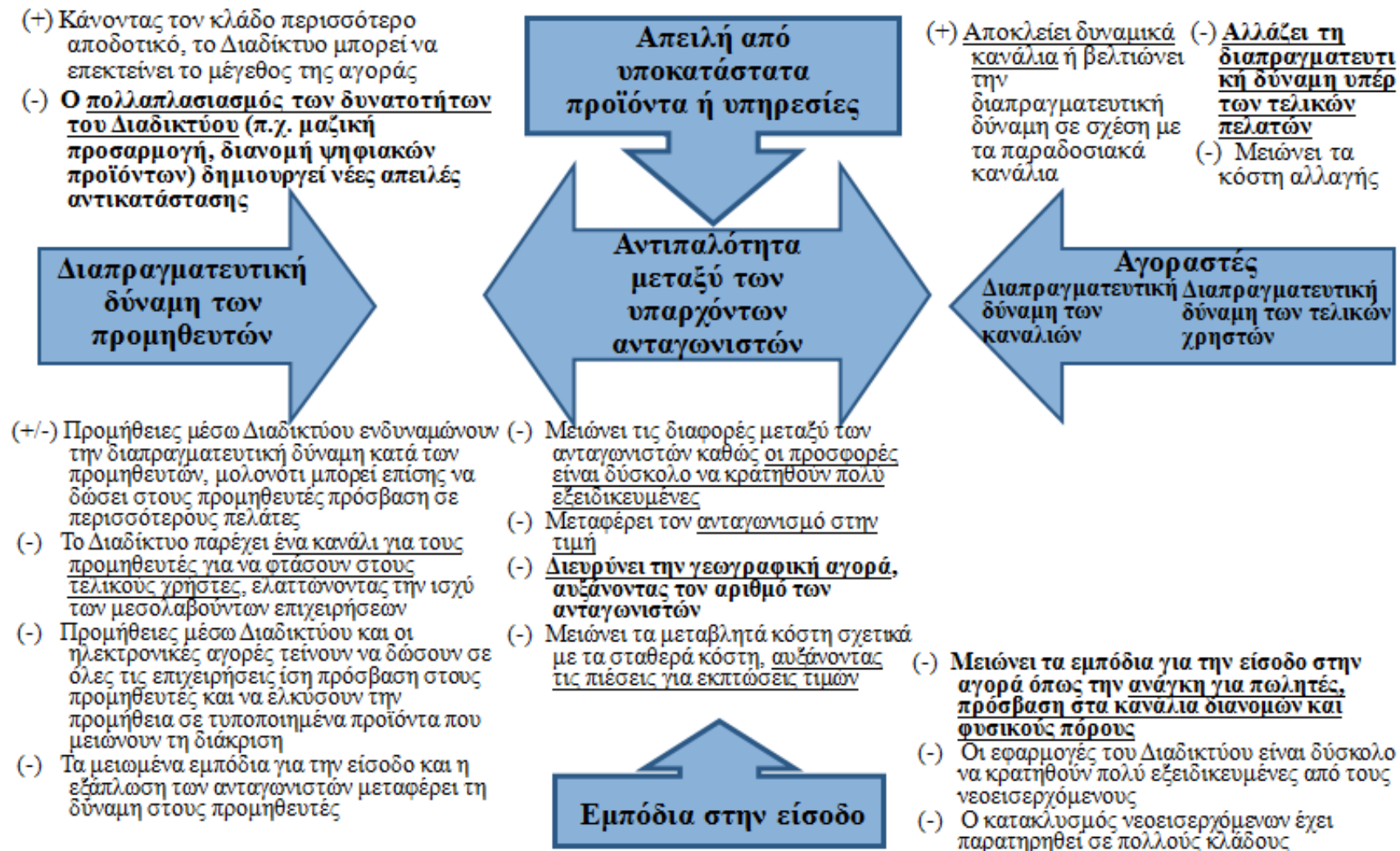
- Ο εντοπισμός των κατάλληλων SIS δεν είναι απλή διαδικασία.

✓ Ένα από τα κύρια προβλήματα των επιχειρήσεων είναι το πώς να διατηρήσουν το στρατηγικό τους πλεονέκτημα στα ΣΠΣ από τους ανταγωνιστές

- Δημιουργία ‘προς τα μέσα’ συστημάτων τα οποία είναι “αόρατα” από τους ανταγωνιστές.
- Παροχή ενός κατανοητού, καινοτόμου και ακριβούς συστήματος που είναι δύσκολο να αντιγραφεί.
- Συνδυασμός των ΣΠΣ με δομικές αλλαγές. Αυτό θα μπορούσε να περιέχει τις επιχειρηματικές διαδικασίες, επαναδόμηση και οργανωσιακή μεταρρύθμιση



Πως το Διαδίκτυο Επηρεάζει τη Δομή ενός Κλάδου – Το Μοντέλο των 5 Δυνάμεων



Σημαντικές Εφαρμογές του Διαδικτύου με το Μοντέλο Αλυσίδα Αξίας

Επιχειρηματική Υποδομή

- Διαδικτυακά Συστήματα, ERP και οικονομικής διαχείρισης
- Online συστήματα σχέσεων επενδυτών (π.χ. διασπορά πληροφορίας)

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

- Αυτοεξυπηρετούμενο σύστημα διαχείρισης προσωπικού
- Εκπαίδευση βασισμένη στο διαδίκτυο
- Διασπορά και μοίρασμα της επιχειρησιακής πληροφορίας
- Ηλεκτρονική διαχείριση και αναφορά χρόνου και δαπανών

Τεχνολογική Ανάπτυξη

- Συνεργατικός σχεδιασμός προϊόντος από διάφορες τοποθεσίες
- Κατάλογοι γνώσης προσίτοι από όλα τα μέρη του οργανισμού
- Πρόσβαση πραγματικού χρόνου από το R&D σε online πληροφορίες πωλήσεων και εξυπηρέτησης

Προμήθειες

- Προγραμματισμός ζήτησης μέσω του Διαδικτύου. On-line σύνδεση με συστήματα αγορών, απογραφών και πρόβλεψης των προμηθευτών
- Αυτοματοποίηση «αιτημάτων για πληρωμή»
- On-line προμήθειες μέσω on-line καταστημάτων, ηλεκτρονικών ανταλλαγών και δημοπρασιών

Εισερχόμενος Εφοδιασμός

- Ολοκληρωμένος και πραγματικού χρόνου προγραμματισμός, διαχείριση αποθηκών, διαχείριση ζήτησης και προγραμματισμός προμηθευτών της
- Διασπορά σε όλη την επιχείρηση από εισερχόμενα και ημικατεργάσιμα δεδομένα απογραφής πραγματικού χρόνου

Λειτουργίες

- Ολοκληρωμένη πληροφοριακή ανταλλαγή, σχεδιασμός και λήψη αποφάσεων, στα εργοστάσια, και στους προμηθευτές
- Πληροφορίες πραγματικού χρόνου διαθέσιμες και χρήσιμες στις πωλήσεις και κανάλια διανομής

Εξερχόμενος Εφοδιασμός

- Διεκπεραίωση παραγγελιών σε πραγματικό χρόνο είτε ξεκινώντας από τον τελικό καταναλωτή, τον πωλητή είτε από συνεργάτη
- Αυτοματοποίηση συμφωνιών και συμβολαίων με πελάτες
- Πρόσβαση πελάτη και καναλιού διανομής στην ανάπτυξη του προϊόντος και την κατάσταση παραγγελίας
- Συνεργατική ολοκλήρωση με συστήματα πρόβλεψης της ζήτησης
- Ολοκληρωμένη διαχείριση καναλιών περιλαμβάνοντας ανταλλαγή πληροφοριών, απαιτήσεις εγγύησης και διαχείριση συμβολαίων

Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

- Online κανάλια πωλήσεων περιλαμβάνοντας ιστοσελίδες και ηλεκτρ. αγορές
- Εσωτερική και εξωτερική πρόσβαση πραγματικού χρόνου σε πληροφορίες πελατών, κατάλογοι προϊόντων, δυναμική τιμολόγηση, διαθεσιμότητα απογραφής,
- Online παράδοση προσφορών και παραγγελίας
- Online προδιαγραφές προϊόντων
- Προσωποποιημένη διαφήμιση και προώθηση
- Προσαρμοσμένη online πρόσβαση σε περιεχόμενο
- Τροφοδότηση πελατών σε πραγματικό χρόνο για θέματα ερευνών αγοράς, προώθησης προϊόντων κλπ.

Υπηρεσίες μετά Πώληση

- Υπηρεσία online υποστήριξης πελατών μέσω απαντήσεων σε emails, ηλεκτρονικής μάθησης κλπ.
- Αυτοεξυπηρέτηση πελατών μέσω ιστοσελίδων και έξυπνης υπηρεσίας αιτημάτων περιλαμβανομένης εξατομικευμένης ενημέρωσης για τιμολόγηση και διανομή
- Υπηρεσία πραγματικού χρόνου για πρόσβαση στους λογαριασμούς πελατών, διαθεσιμότητα υλικών κλπ



Παραδείγματα Web-Based ΣΠΣ (1)

- ✓ **Ηλεκτρονικές δημοπρασίες.** Χρησιμοποιούνται εκτενώς από εταιρείες σαν ένα επιπρόσθετο κανάλι προώθησης, για την αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- ✓ **Ηλεκτρονικές προσφορές τιμής (biddings)**
- ✓ **Πελατοκεντρικό (buyer-driven) εμπόριο.** Ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που εισήχθη από την Priceline.com και το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να ορίσουν τη δική τους τιμή.
- ✓ **Ηλεκτρονική Ανταλλαγή (exchange).** Μεγάλες εταιρείες (πολυεθνικές) δημιουργούν υποδομές ηλεκτρονικών ανταλλαγών όπου οι προμηθευτές τους μπορούν να πραγματοποιήσουν συναλλαγές εύκολα και αποδοτικά.
- ✓ **Απευθείας πωλήσεις.** Μεγάλες εταιρείες (Cisco, Intel, Dell) πωλούν εκατοντάδες προϊόντα απευθείας στους πελάτες τους, κερδίζοντας εκατομμύρια δολάρια από τη μείωση των ενδιάμεσων.

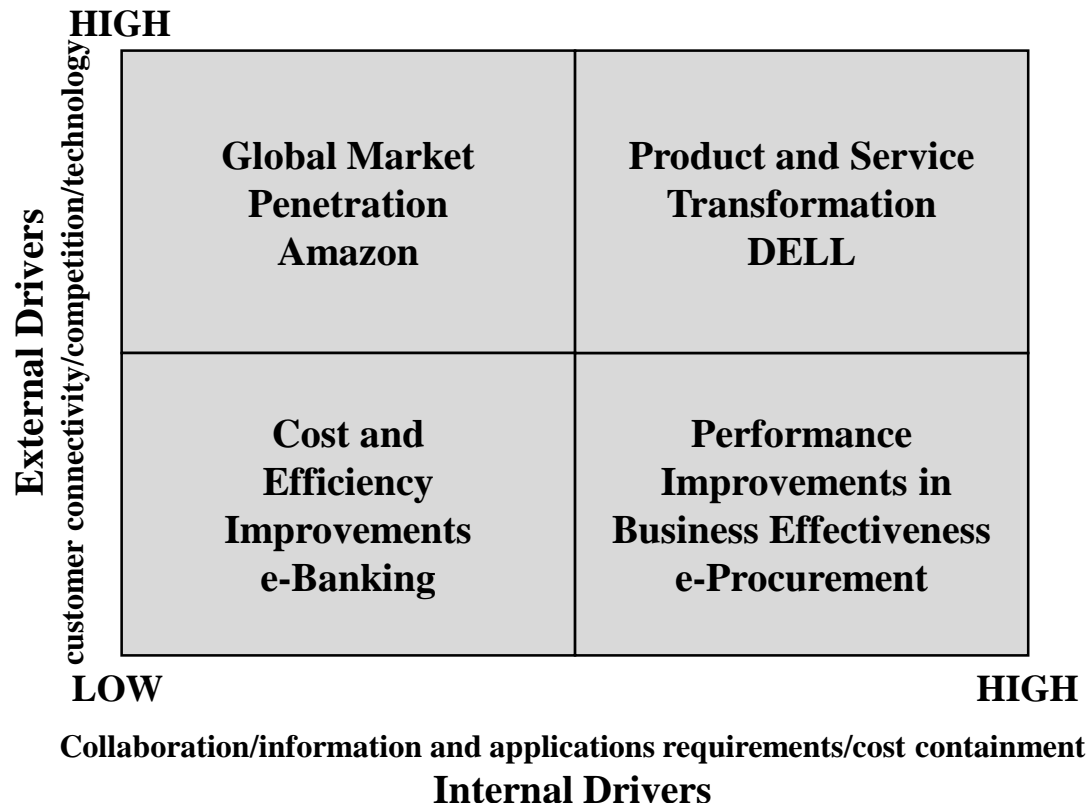


Παραδείγματα Web-Based ΣΠΣ (2)

- ✓ **Συνεταιρισμοί βιομηχανιών.** Τέτοιου είδους συναλλαγές χρησιμοποιούνται πρωτίστως για αγορές και είναι σχεδιασμένες για να μειώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των πωλητών.
- ✓ **Οριζόντιοι συνεταιρισμοί.** Παρόμοιοι συνεταιρισμοί οργανώνονται με σκοπό τη διαχείριση των αγορών, την αντικατάσταση και τη λειτουργία του προϊόντων.
- ✓ **«Τηλεφωνικά Κέντρα βασισμένα στο Web».** Τα συστήματα αυτά παρέχουν αξιόλογη εξυπηρέτηση πελατών.
- ✓ **Συστήματα παρακολούθησης βασισμένα στο Web.** Ένα από τα τελευταία συστήματα αυτής της κατηγορίας ήταν αυτό της FedEx, που προσέφερε στους πελάτες τη δυνατότητα να παρακολουθούν μέσω του Web την εξέλιξη της διακίνησης των εμπορευμάτων τους.
- ✓ **«Εξυπνοι πράκτορες» βασισμένοι στο Web.** Χρησιμοποιώντας τους «έξυπνους πράκτορες», οι online εταιρείες μπορούν να ερευνούν το περιβάλλον τους και να πραγματοποιούν κάποιου είδους λειτουργίες ή εργασίες.
- ✓ **«Διασταυρωμένη (cross-selling) πώληση βασισμένη στο Web.** Σήμερα, ένα σύστημα πωλήσεων βασισμένο στο Web δεν προσφέρει μόνο σχετικά προϊόντα, αλλά αν γνωρίζει κάτι για τον πελάτη, η προσφορά μπορεί να είναι προσωποποιημένη.
- ✓ **Εταιρική γνώση μέσω των εσωτερικών δικτύων (Intranets).**



Που να Επικεντρωθεί η Χρήση του Internet για να Αποκτηθεί Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα



Τα Web Σ.Π.Σ. Αλλάζουν την Φύση του Ανταγωνισμού και την Δομή Κλάδων

- ✓ Η Barnes & Noble, η Home Depot, καθώς και άλλες εταιρείες έχουν δημιουργήσει ανεξάρτητες online θυγατρικές για πωλήσεις μέσω του διαδικτύου, οι οποίες βρίσκονται μερικές φορές σε ανταγωνισμό με τις μητρικές τους εταιρείες. Οι εν λόγω εταιρείες ονομάζονται "clik-and-mortar", επειδή συνδυάζουν το "brick-and-mortar" και τις λειτουργίες του ηλεκτρ. εμπορίου.
- ✓ Κάθε εταιρεία που πωλεί απευθείας στους καταναλωτές της γίνεται διανομέας (χονδρικής ή λιανικής πώλησης), και ανταγωνίζονται κατά των ίδιων παραδοσιακών διανομέων της που συνεργάζονταν στο παρελθόν.
- ✓ Το μεταβλητό κόστος ενός ψηφιακού προϊόντος είναι κοντά στο μηδέν. Ως εκ τούτου, αν πωλούνται μεγάλες ποσότητες, η τιμή του προϊόντος μπορεί να είναι τόσο χαμηλή ώστε να μπορεί να δοθεί, δωρεάν. Για παράδειγμα, ορισμένοι προβλέπουν ότι οι προμήθειες για αγοραπωλησίες μετοχών τείνουν στο μηδέν για το λόγο αυτό.
- ✓ Ανταγωνιστές συνεργάζονται και γίνονται όλο και πιο πρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες. Παραδείγματα αποτελούν οι κλαδικές ηλεκτρ. αγορές, που ανήκουν συνήθως στους ηγέτες ενός κλάδου όπως χημικά, αυτοκίνητα, χαρτί κλπ.



Τυπικές Επιχειρησιακές Διεργασίες σε μια Μεταποιητική Εταιρία

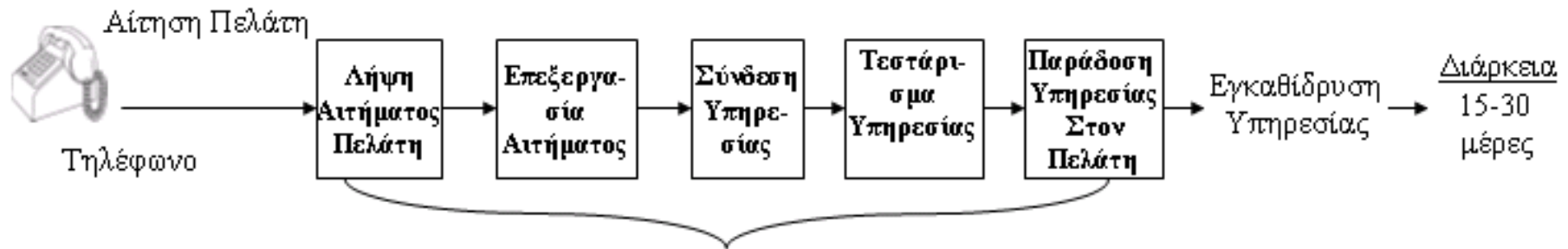
✓ Λειτουργικές Διεργασίες

- Ανάπτυξη Προϊόντος
- Προσέγγιση και Απόκτηση Πελατών
- Αναγνώριση και Προσδιορισμός Απαιτήσεων Πελάτη
- Κατασκευή / Παραγωγή
- Ολοκληρωμένη Εφοδιαστική Αλυσίδα
- Διαχείριση Παραγγελιών
- Υπηρεσίες μετά την Πώληση

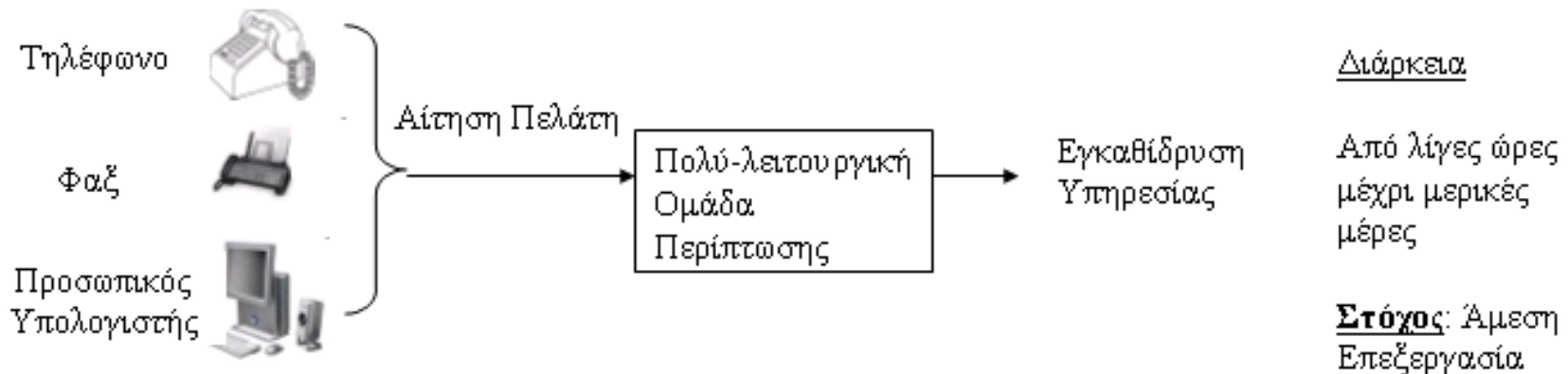
✓ Διοικητικές Διεργασίες

- Παρακολούθηση Επιδόσεων
- Διοίκηση Πληροφορίας
- Διοίκηση Περιουσιακών Στοιχείων
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Σχεδιασμός και Κατανομή Πόρων

Επανασχεδιασμός με Π.Σ. της Επιχειρηματικής Διαδικασίας «Παροχή Υπηρεσιών Μεταφοράς – Πρόσβασης»



13 Μεταβάσεις
27 Πληροφοριακά Συστήματα
(α) Πριν τον Ανασχεδιασμό, Προσέγγιση Γραμμής Παραγωγής



(β) Μετά τον Ανασχεδιασμό: Προσέγγιση Πολυλειτουργικής Ομάδας

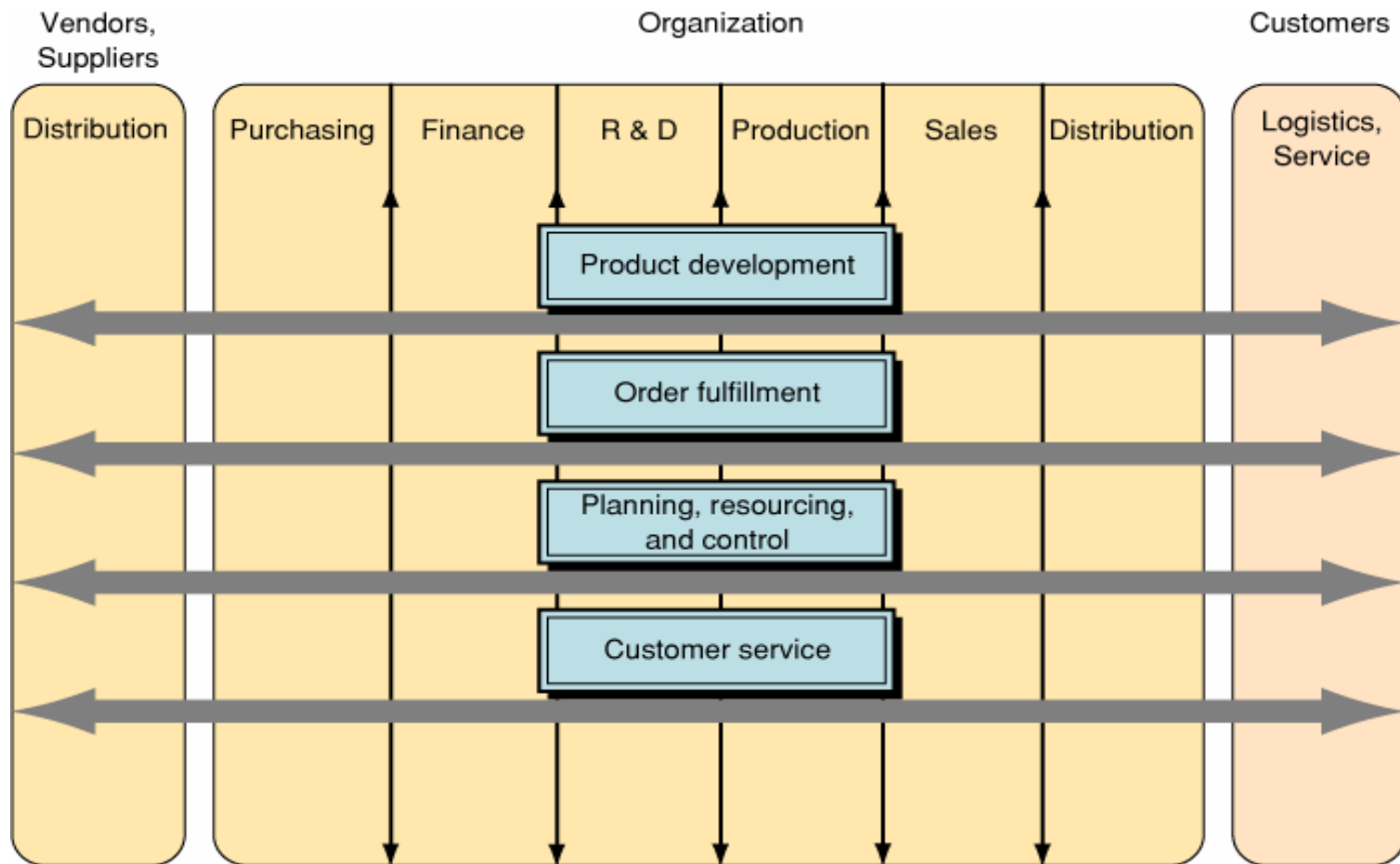
Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών- Business Process Reengineering

Ο ανασχηματισμός επιχειρησιακών διαδικασιών (BPR) αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου ένας οργανισμός ανασχηματίζει τις επιχειρησιακές του διαδικασίες, θεμελιωδώς, ώστε να πετύχει σημαντικές βελτιώσεις.

- ✓ Αρχικά, η έμφαση είχε δοθεί στην πλήρη αναδόμηση των οργανισμών.
- ✓ Σήμερα, το BPR μπορεί να εστιάσει σε οτιδήποτε από την πλήρη αναδόμηση του οργανισμού μέχρι και τον ανασχεδιασμό των επιμέρους διαδικασιών.
- ✓ Σημαντικός στόχος BPR = Ενοποίηση Πληροφοριών που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων.
 - Η ενοποίηση πρέπει να υπερπηδήσει όχι μόνο διατμηματικά αλλά και διεπιχειρησιακά σύνορα, φτάνοντας μέχρι τους προμηθευτές και τους πελάτες (εφοδιαστική αλυσίδα).
 - Η ενοποίηση των ΠΣ ενός οργανισμού καθιστά δυνατές τις καινοτομίες του BPR, όπως τον καθορισμός ενός μόνο σημείου επαφής με τους πελάτες.



Επιχειρησιακές Διαδικασίες κατά μήκος λειτουργικών τομέων και Οργανωσιακών Συνόρων



Προβλήματα με τις υπάρχουσες δομές

- ✓ Το πρόβλημα του Σωλήνα (stovepipe)
 - Έλλειψη συντονισμού μεταξύ λειτουργικών περιοχών λόγω των κάθετων δομών του οργανισμού
 - Άρα ανάγκη για διαδικασίες που υπερβαίνουν τα τμηματικά σύνορα (δια-λειτουργικές δραστηριότητες)
- ✓ Αποσπασμένα Τμηματικά Πληροφοριακά Συστήματα
 - Αποσπασμένα Τμηματικά Π.Σ. (Π.Σ. που έχουν δημιουργηθεί με λειτουργικούς περιορισμούς) και λειτουργούν με τρόπο που «το αριστερό χέρι δεν ξέρει τι κάνει το δεξί»
- ✓ Ενοποίηση (Integration)
 - Δυσκολίες στην ενοποίηση της πληροφορίας που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων
 - Η πληροφορία θα έπρεπε να διαπερνά όχι μόνο τα σύνορα των τμημάτων, αλλά και τα οργανωσιακά, φτάνοντας μέχρι τους προμηθευτές και τους πελάτες.



Πότε χρειάζεται το BPR (Πιέσεις από το Περιβάλλον)

- ✓ Οι πελάτες σήμερα γνωρίζουν τι θέλουν, τι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν, και πώς να αποκτήσουν προϊόντα και υπηρεσίες με τους δικούς τους όρους
- ✓ Ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς, σε σχέση με τιμή, ποιότητα, επιλογή, υπηρεσία, και ακρίβεια στην παράδοση. Η κατάργηση των εμπορικών φραγμών, η αυξημένη συνεργασία μεταξύ των διεθνών οργανισμών και η δημιουργία τεχνολογικών καινοτομιών, προκαλούν την ένταση του ανταγωνισμού.
- ✓ Οι αλλαγές συνεχίζουν με ένταση. Οι αγορές, τα προϊόντα, οι υπηρεσίες, η τεχνολογία, το επιχειρησιακό περιβάλλον και οι άνθρωποι αλλάζουν γρήγορα με απρόβλεπτο, αλλά έντονο τρόπο.

Κάποιες από τις παραδοσιακές μεθόδους οργανωσιακών αποκρίσεων, δε μπορούν να λειτουργήσουν στο περιβάλλον αυτό.



Αλλαγές που επιφέρει η Πληροφορική (1)

Παλιός Κανόνας

- Η πληροφορία εμφανίζεται σε ένα μόνο μέρος τη φορά
- Μόνο κάποιος ειδικός μπορεί να επιτελέσει σύνθετη εργασία
- Η επιχείρηση πρέπει να είναι είτε συγκεντρωμένη είτε αποκεντρωμένη
- Οι μάνατζερ λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις
- Το μάχιμο προσωπικό χρειάζεται γραφεία για να λάβει, στείλει, επεξεργαστεί πληροφορίες
- Η καλύτερη επαφή με πιθανούς αγοραστές είναι η προσωπική επαφή

Τεχνολογία που Μεσολαβεί

- Κοινόχρηστες βάσεις δεδομένων, αρχιτεκτονική πελάτη/εξυπηρετητή, e-mail
- Έμπειρα συστήματα (expert systems), νευρωνικά δίκτυα
- Τηλεπικοινωνίες και δίκτυα, πελάτης/εξυπηρετητής
- Συστήματα υποστήριξης λήψης αποφάσεων, συστήματα επιχειρησιακής υποστήριξης, έμπειρα συστήματα
- Ασύρματη επικοινωνία και φορητοί υπολογιστές, e-mail
- e-mail, Interactive videodisk, τηλεσύσκεψη

Νέος Κανόνας

- Η πληροφορία εμφανίζεται ταυτόχρονα όπου είναι αναγκαίο
- Οι αρχάριοι μπορούν να εκτελέσουν σύνθετες εργασίες
- Η επιχείρηση μπορεί να είναι και συγκεντρωμένη και αποκεντρωμένη
- Η λήψη αποφάσεων είναι κομμάτι της δουλειάς όλων
- Το μάχιμο προσωπικό μπορεί να διαχειρίζεται πληροφορίες από οποιαδήποτε τοποθεσία
- Η καλύτερη επαφή είναι αυτή που είναι πιο αποτελεσματική από άποψη κόστους



Αλλαγές που επιφέρει η Πληροφορική (2)

Παλιός Κανόνας

- Τα αντικείμενα πρέπει να εντοπίζονται χειροκίνητα
- Τα σχέδια αναθεωρούνται περιοδικά
- Οι άνθρωποι πρέπει να έρθουν σε ένα μέρος για να συνεργαστούν
- Προσαρμοσμένα προϊόντα και υπηρεσίες είναι ακριβά και χρονοβόρα να αναπτυχθούν
- Μεσολαβεί μεγάλο διάστημα ανάμεσα στη σύλληψη της ιδέας και την υλοποίηση της (time-to-market)
- Οργανισμοί και διαδικασίες βασισμένοι σε πληροφορία
- Μετακίνηση της παραγωγής σε χώρες όπου το εργατικό δυναμικό είναι φθινό

Τεχνολογία που Μεσολαβεί

- Τεχνολογία εντοπισμού, groupware, λογισμικό ροής εργασιών, πελάτης/εξυπηρετητής
- Υπολογιστικά συστήματα υψηλής απόδοσης
- Συστήματα υποστήριξης ομάδων, τηλεπικοινωνίες, e-mail, πελάτης/εξυπηρετητής
- CAD/CAM, συνδεδεμένα συστήματα για JIT λήψη αποφάσεων, έμπειρα συστήματα
- CAD/CAM, ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων, groupware, επεξεργασία εικόνων και αρχείων
- Τεχνητή Νοημοσύνη, Έμπειρα Συστήματα
- Ρομπότ, τεχνολογίες εικόνας, αντικειμενοστραφής προγραμματισμός, έμπειρα συστήματα, γεωγραφικά ΠΣ (GIS)

Νέος Κανόνας

- Τα αντικείμενα εντοπίζονται αυτόματα
- Τα σχέδια αναθεωρούνται άμεσα όποτε κρίνεται απαραίτητο
- Οι άνθρωποι μπορούν να συνεργάζονται ενώ είναι σε διαφορετικές τοποθεσίες
- Προσαρμοσμένα προϊόντα μπορούν να παραχθούν γρήγορα και φθηνά (μαζική προσαρμογή)
- Ο χρόνος—μέχρι-την-αγορά (time-to-market) μπορεί να μειωθεί ως 90 %
- Οργανισμοί και διαδικασίες βασισμένοι σε γνώση
- Η παραγωγή μπορεί να γίνεται σε χώρες με υψηλούς μισθούς

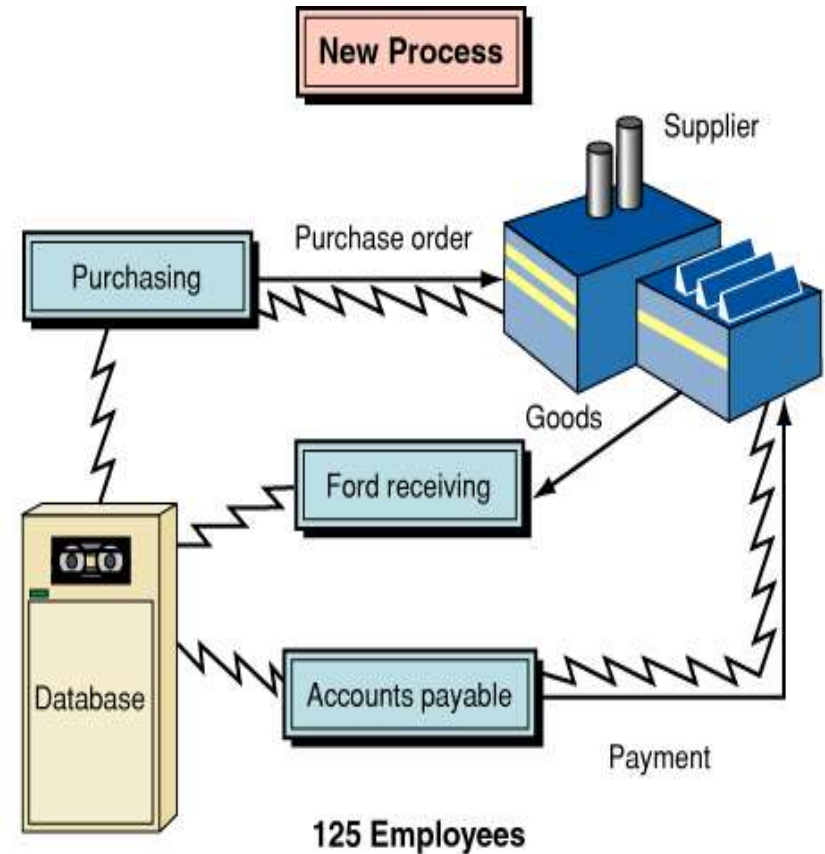
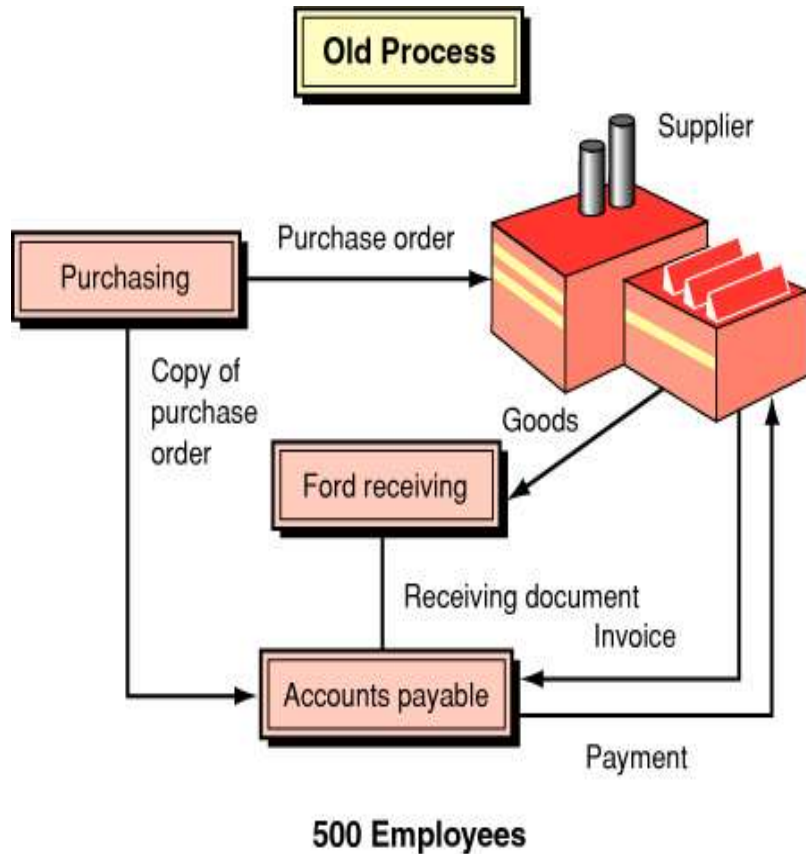


Κύριες Εκφάνσεις BPR στην Αναδόμηση Διαδικασιών και Οργανισμών

- 1. Ανασχεδιασμός διαδικασιών (Προμήθειες, Πωλήσεις)**
- 2. Από τη μαζική παραγωγή στη μαζική προσαρμογή**
- 3. Μείωση Χρόνου Κύκλου (Cycle-Time)**
- 4. Αναδομώντας ολόκληρο τον οργανισμό**

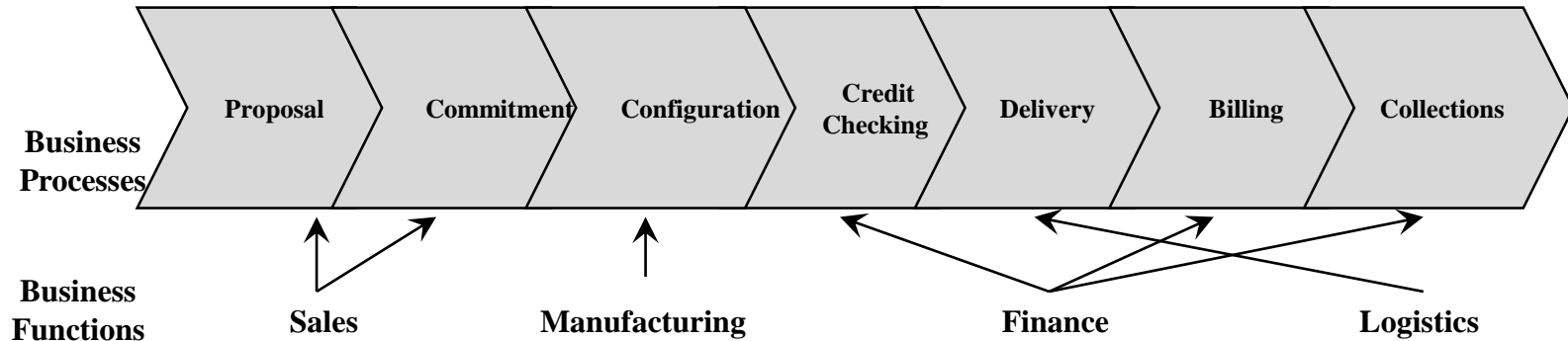


Ανασχεδιασμός Διαδικασιών Προμηθειών στη Ford (1)



BPR της Διαδικασίας Πώλησης / Παραγγελίας μέσω Π.Σ. (1)

The Order Management Process



Παραδείγματα Π.Σ. για BPR

- Prospect **tracking** and management systems using corporate intranets.
- **Portable sales force** automation systems using the Internet and extranets.
- **Portable networking** for field and customer site communications.
- **Customer site workstations** for order entry and status checking.
- **Expert systems** that match products and services to customer needs.
- **Electronic data interchange** and electronic funds transfer between firms.
- **Expert systems** for configuration, shipping, and pricing.
- **Predictive modeling** for continuous product replenishment.
- **Composite systems** that bring cross-functional information to employee workstations.
- Customer, product, and production **databases**.



Μαζική προσαρμογή - Mass customization

(2)

- ✓ Ένα απ' τα πιο πετυχημένα μοντέλα του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η μαζική προσαρμογή.
 - παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προσαρμοσμένων αντικειμένων.
- ✓ Συμπληρώνει ή ακόμα αντικαθιστά μια από τις πιο καινοτόμες ιδέες της Βιομηχανικής Επανάστασης, τη μαζική παραγωγή.
- ✓ Το HE μετασχηματίζει την εφοδιαστική αλυσίδα από το παραδοσιακό μοντέλο ώθησης στο μοντέλο έλξης.
 - Μοντέλο ώθησης (Push model) – η επιχειρηματική διαδικασία ξεκινά με την παραγωγή και λήγει με την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
 - Μοντέλο έλξης (Pull model) – η διαδικασία ξεκινά με την παραγγελία του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) από τον πελάτη και λήγει με την παραγωγή.
- ✓ Το μοντέλο έλξης καθιστά δυνατή την προσαρμογή, αφού η παραγγελία προηγείται.



Μείωση Χρόνου Κύκλου Ζωής (3)

Ο ανταγωνισμός σήμερα δεν εστιάζει μόνο στο κόστος και την ποιότητα, αλλά και στο χρόνο

- ✓ Ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας από την έναρξη μέχρι τη λήξη της.
- ✓ Παραδείγματα
 - Η FedEx μείωσε το χρόνο παράδοσης δεμάτων
 - Η Chrysler μείωσε 30% το χρόνο εισόδου αυτοκινήτων στην αγορά
 - Η Boeing ανέπτυξε το μοντέλο 777 χωρίς να κατασκευάσει φυσικό πρωτότυπο
- ✓ Θεμελιώδεις, δραστικές αλλαγές λόγω της Πληροφορικής
 - Από απλό εργαλείο, πλατφόρμα συνολικού σχεδιασμού
 - Δεν ήταν απλά αλλαγή διαδικασίας, αλλά μια αλλαγή στην κουλτούρα, σχετική με το ρόλο των υπολογιστών και των μηχανικών σχεδιασμού
 - Συνδυασμός ή απαλοιφή των βημάτων των διαφόρων δραστηριοτήτων στη διαδικασία
 - Οι τηλεπικοινωνίες εξοικονομούν χρόνο και επιτρέπουν συνεργασία κατά το σχεδιασμό



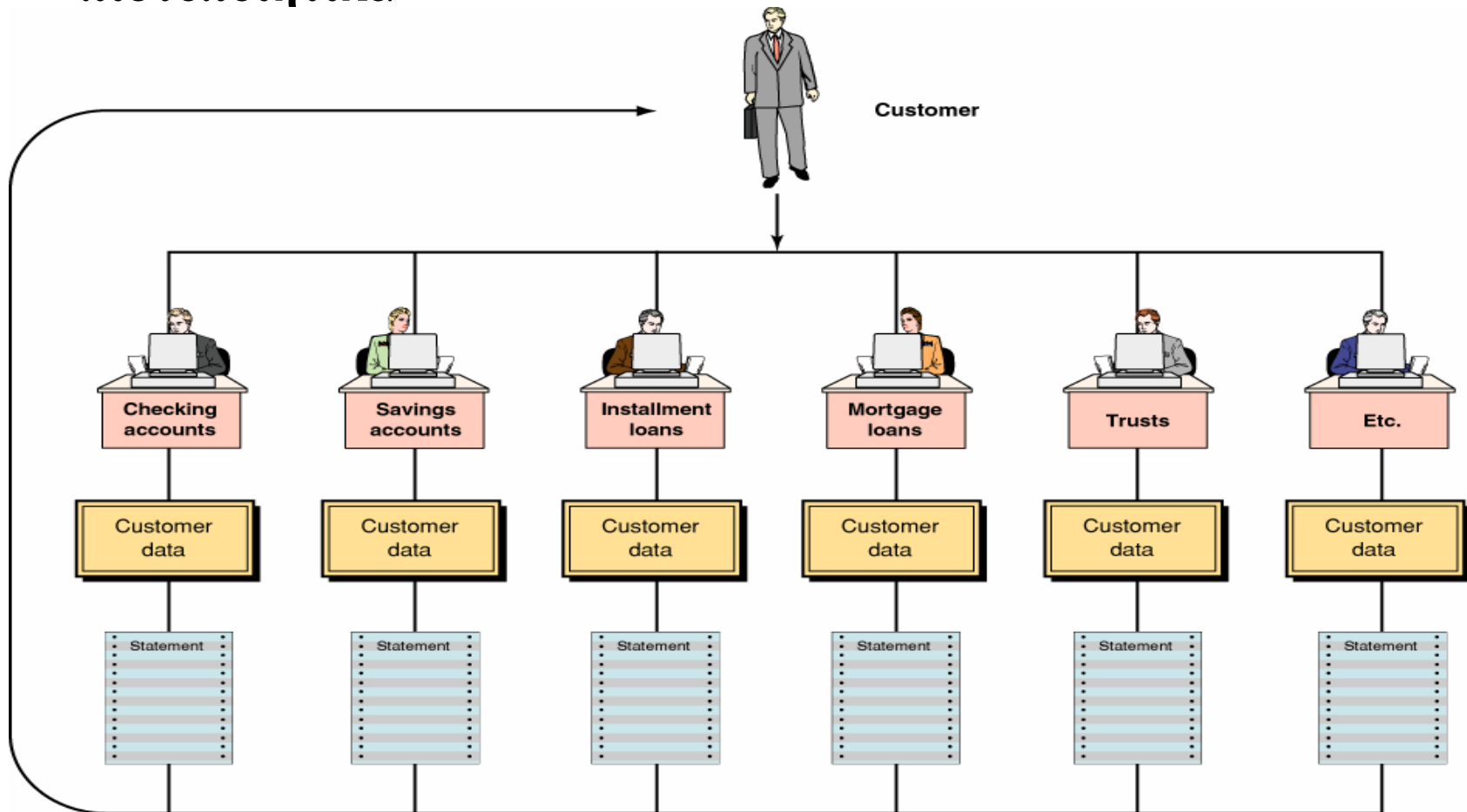
Αναδόμηση Ολόκληρου του Οργανισμού (4)

- ✓ Το θεμελιώδες πρόβλημα με την ιεραρχική προσέγγιση είναι ότι **κάθε φορά που πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, πρέπει να ανεβοκατέβει την ιεραρχία.**
 - Αρκεί ένας άνθρωπος που δεν κατανοεί κάποιο ζήτημα να πει «ΟΧΙ!»
- ✓ Πώς γίνεται ο ανασχεδιασμός (παραδείγματα)
 - Παροχή σε κάθε πελάτη ενός μοναδικού σημείου επαφής (παραδειγμα με τράπεζα), ο μάνατζερ λογαριασμών (υπεύθυνος για όλες τις τραπεζικές υπηρεσίες, παρέχει όλες τις υπηρεσίες στον πελάτη, ο οποίος παραλαμβάνει ένα μόνο παραστατικό)
 - Τεχνολογία τηλεφωνικού κέντρου (Εταιρία Ανελκυστήρων Otis) όπου οποιοσδήποτε πάρει την κλήση, γνωρίζει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να λάβει μια γρήγορη απόφαση
- ✓ Το 70% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στις ΗΠΑ είναι ή πρόκειται να εισέλθουν σε διαδικασία ανασχεδιασμού (ακόμα και οι δημόσιοι οργανισμοί)

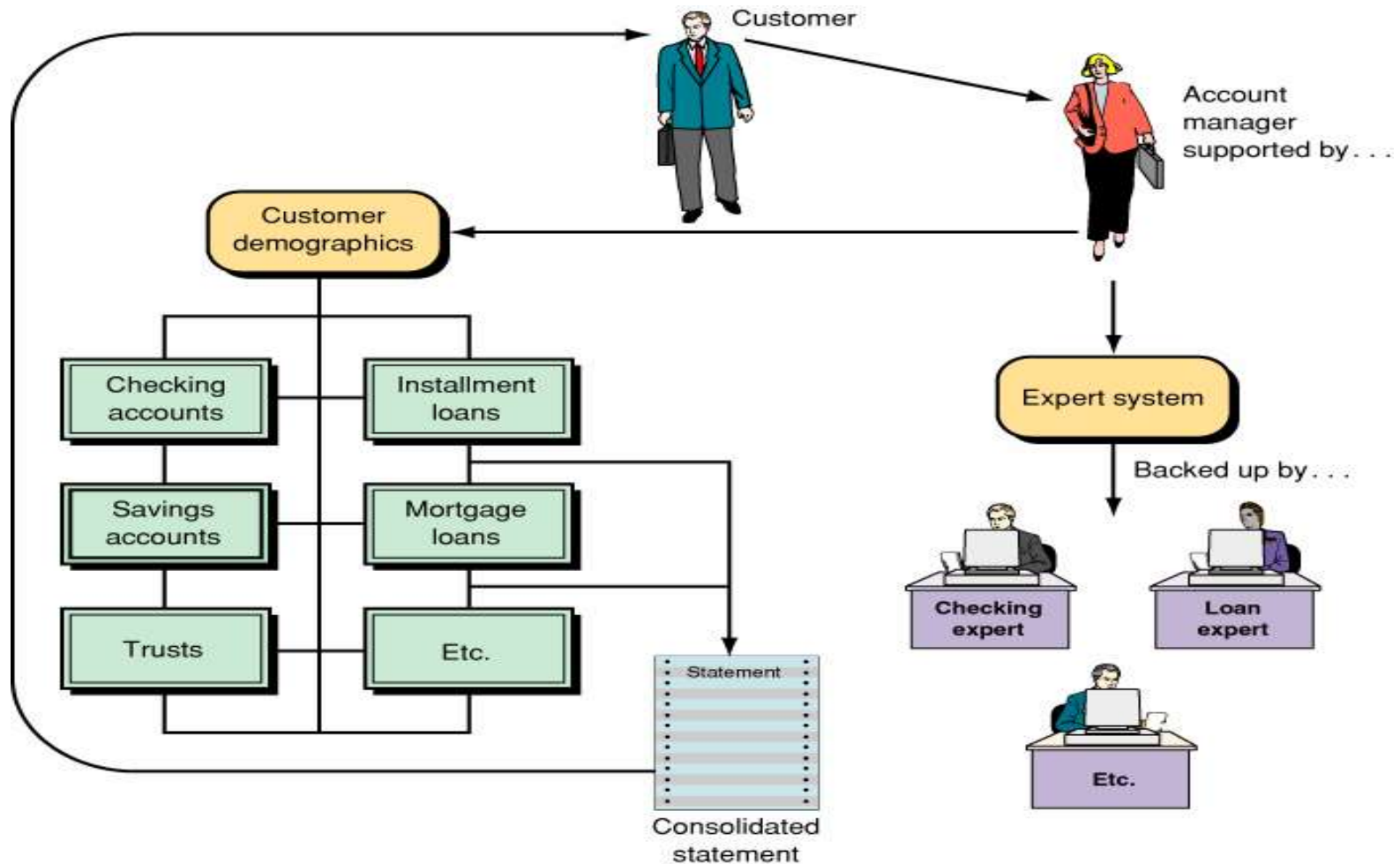


Η Τράπεζα πριν τον Ανασχηματισμό

-Ο πελάτης πρέπει να πάει σε κάθε τμήμα, όπου παίρνει διαφορετικά πιστοποιητικά-



Αναδομημένη Τράπεζα με Ενοποιημένο Σύστημα

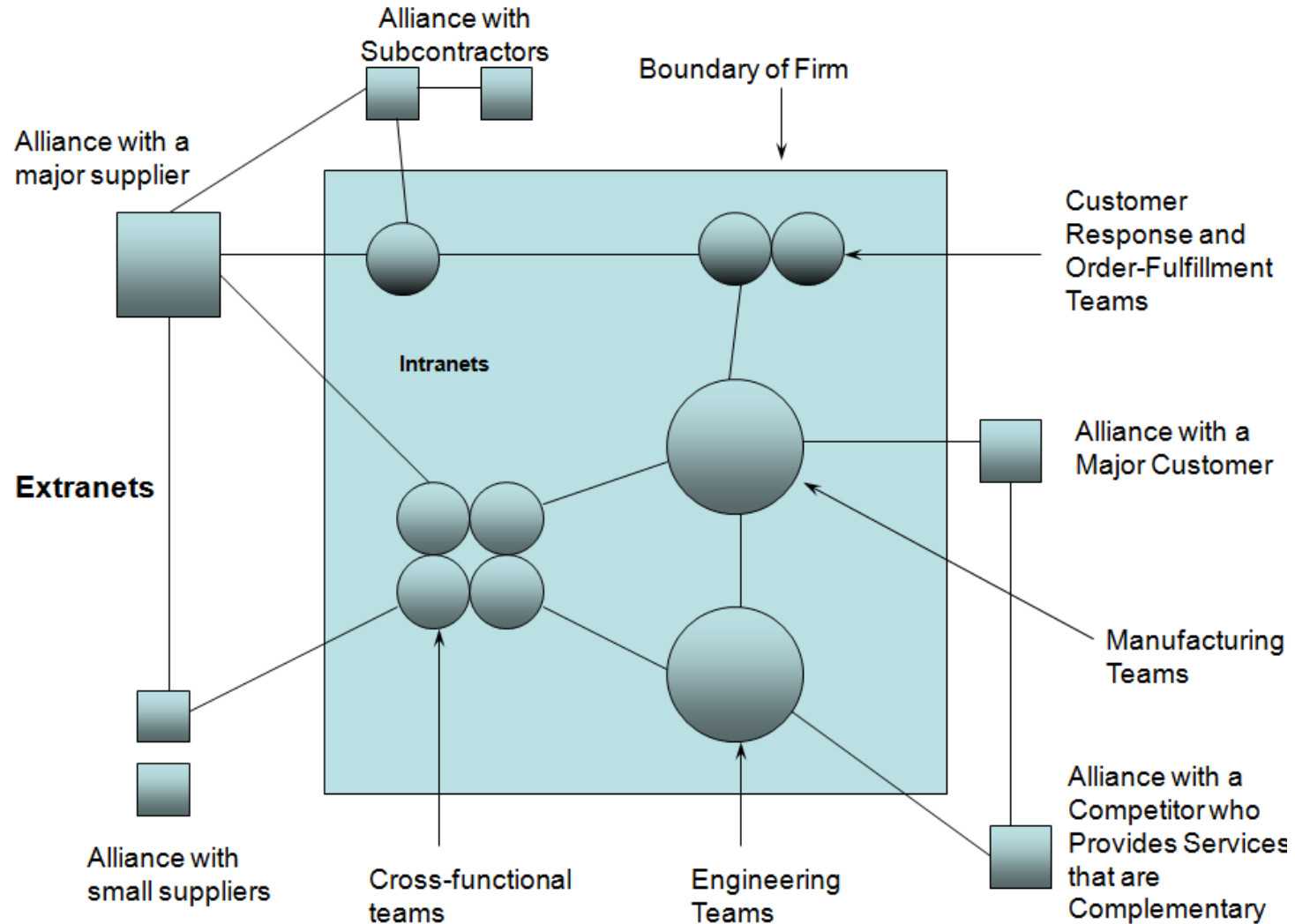


Επιχειρηματική Αναδιοργάνωση Vs Επιχειρηματική Καλυτέρευση

	Business Improvement	Business Reengineering
Definition	Incrementally improving existing processes	Radically redesigning business process
Target	Any process	Strategic business processes
Primary Enablers	IT and work simplification	IT and organizational redesign
Potential Payback	10%-50% improvements	10-fold improvements
What changes?	Same job, just more efficient	Big job cuts; new jobs; major job redesign
Risk of Failure and Level of Disruption	Low	High



Δομή Εικονικών Οργανισμών



Χαρακτηριστικά και Στρατηγικές Εικονικών Οργανισμών

Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Ε.Ο.

• Adaptability. Able to adapt to a diverse, fast-changing business environment.
• Opportunism. Created, operated, and dissolved to exploit business opportunities when they appear.
• Excellence. Possess all-star, world-class excellence in the core competencies that are needed.
• Technology. Provide world-class information technology and other required technologies in all customer solutions.
• Borderless. Easily and transparently synthesize the competencies and resources of business partners into integrated customer solutions.
• Trust-Based. Members are trustworthy and display mutual trust in their business relationships.

Επιχειρηματικές Στρατηγικές Επιτυχημένων Ε.Ο.

• Share infrastructure and risk.
• Link complementary core competencies.
• Reduce concept-to-cash time through sharing.
• Increase facilities and market coverage.
• Gain access to new markets and share market or customer loyalty.
• Migrate from selling products to selling solutions.



Επιχειρησιακό Σχέδιο και Κατευθύνσεις Καινοτομίας

Συστατικό Στοιχείο Επιχειρησιακού Σχεδίου	Ενδεικτικές Κατευθύνσεις Καινοτομίας
Προτεινόμενη αξία (value proposition)	<ul style="list-style-type: none"> • Προσάρτηση νέων χαρακτηριστικών στα προϊόντα ή υπηρεσιών που αυξάνουν αισθητά την προστιθέμενη αξία (added-value services) • Συνδυασμός με προϊόντα ή υπηρεσίες τρίτων • Αλλαγές στην μορφή που προσφέρονται οι λύσεις (πχ. προσφορά υπηρεσίας αντί πώληση του συστήματος που την εξυπηρετεί)
Στοχος Πελατείας (target group)	<ul style="list-style-type: none"> • Αποδέσμευση από την προσκόλληση σε συγκεκριμένο τμήμα πελατείας και προσφορά του προϊόντος / υπηρεσίας ή παραλλαγών του σε νέες αγορές • Συνδυασμός με προϊόντα / υπηρεσίες τρίτων για διείσδυση σε άλλα τμήματα πελατείας
Δομή αλυσίδας αξίας (value-chain structure)	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάληψη ρόλου «ευφυνούς» ενδιαμέσου με προστιθέμενη αξία • Αποφυγή διαμεσολάβησης τρίτων που δεν προσφέρουν αξία • Συνεταιρισμός δικτύων διανομής ή εξυπηρέτησης
Δημιουργία εσόδων και περιθώρια κέρδους (revenue generation and margins)	<ul style="list-style-type: none"> • Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για βελτίωση περιθωρίου κέρδους • Outsourcing υπηρεσιών • Συνδυασμοί / δέσμες προϊόντων για αύξηση εσόδου ανά πώληση
Θέση στο δίκτυο ανταγωνισμού (position in the value network)	<ul style="list-style-type: none"> • Coopetition (συνέργιες με ανταγωνιστές) και συμμαχίες • Αξιοποίηση του Διαδικτύου για τοποθέτηση σε αγορές χαμηλού ανταγωνισμού
Στρατηγική ανταγωνισμού (competitive strategy)	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπειρία πελάτη (ευκολία πρόσβασης σε προϊόντα / υπηρεσίες, διαφάνεια στην πληροφόρηση και τιμολόγηση, προσωποποίηση εξυπηρέτησης, αξιοπιστία συστημάτων και διαδικασιών, συστήματα ανταπόδοσης πιστότητας πελάτη κλπ • Συνεχής ανανέωση εμπειρίας πελάτη (πχ. με mash-up υπηρεσιών)



Εξωστρεφές Καινοτόμο Πελατοκεντρικό Επιχειρηματικό Μοντέλο

- ✓ Εξωστρεφές πελατοκεντρικό επιχειρηματικό μοντέλο που δομείται και λειτουργεί με επίκεντρο τον πελάτη, ο οποίος πλέον έχει άμεση πρόσβαση στα συστήματα και τις λειτουργίες που καθορίζουν την σχέση του με την επιχείρηση.
- ✓ Επιτυχημένα παραδείγματα εξωστρεφών πελατοκεντρικών επιχειρησιακών μοντέλων όπως ο πελάτης καταναλωτής να συνθέτει τον υπολογιστή που θέλει να αγοράσει, οι επιχειρηματικοί πελάτες να σχεδιάζουν και ελέγχουν λύσεις που θέλουν να προμηθευτούν, πελάτες να προτείνουν on-line τρόπο αποπληρωμής των οφειλών τους ή μέσω δημοπρασιών να ζητάει προσφορές για τα δάνεια ή τις καταθέσεις τους.
- ✓ **Παράγοντες** που βοηθούν στην δημιουργία καινοτόμων εξωστρεφών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών με επίκεντρο τον άνθρωπο:
 - Η μαζική παραγωγή καινοτομιών της πληροφορικής που υποστηρίζουν και διευκολύνουν την καθημερινότητα των καταναλωτών (συστήματα πλοήγησης στα αυτοκίνητα, εφαρμογές στα έξυπνα τηλέφωνα κλπ) και δημιουργία απαιτήσεις για φθηνές και φιλικές διαδραστικές υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις προς τους καταναλωτές.
 - Η αυξητική χρήση των τεχνολογιών web2.0 και των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media) που δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις για εφαρμογές δικτύωσης και συνεργασίας με συνεργάτες τους (πελάτες, προμηθευτές) αλλά και εντός του οργανισμού, μετατρέποντας πλέον τον κάθε χρήστη σε “κόμβο και συμμετοχο” σε πολλές καινοτόμες οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες

