

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών:

Χρηματοοικονομική- Τραπεζική

Μεταπτυχιακή Διατριβή



“Η Επίδραση των Πολυεθνικών Εταιριών στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο”

Συμεωνίδα Ίννα

Επιβλέπων καθηγητής

κ. Γεωργόπουλος Αντώνης

Ιούνιος 2018

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών:

Χρηματοοικονομική- Τραπεζική

Μεταπτυχιακή Διατριβή

“Η Επίδραση των Πολυεθνικών Εταιριών στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο”

Συμεωνίδα Ίννα

Επιβλέπων καθηγητής

κ. Γεωργόπουλος Αντώνης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Χρηματοοικονομική-Τραπεζική από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2018

Περίληψη

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αλλάξει τα δεδομένα των επιχειρήσεων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων, καθώς και της κοινωνικής ζωής. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές με βάση αυτές τις νέες συνθήκες αν θέλουν να είναι πιο ανταγωνιστικές. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει την επίδραση που έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Έγινε ποιοτική έρευνα ακολουθώντας τη μελέτη περίπτωσης πολυεθνικών επιχειρήσεων και χρησιμοποιήθηκαν επίσημα στατιστικά στοιχεία. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τελευταία δεκαετία όλο και περισσότερο το ηλεκτρονικό εμπόριο στις συναλλαγές τους προσπαθώντας να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Summary

E-commerce has changed business and multinational business and social life data. Multinational companies will need to adopt strategies based on these new conditions if they want to be more competitive. The purpose of this study is to investigate the impact of multinational companies on e-commerce. Qualitative research was conducted following the case study of multinational enterprises and official statistics were used. The results of the analysis show that multinational companies have been using e-commerce in their business for the last decade, trying to gain competition.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για όλη την υποστήριξη που μου παρείχαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου, αλλά και τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο. Γεωργόπουλο Αντώνη για την άμεση και ουσιαστική καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Σκοπός της έρευνας	12
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ορισμός πολυεθνικής επιχείρησης	13
2.2 Χαρακτηριστικά πολυεθνικής επιχείρησης	15
2.3 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων	15
2.4 Θεωρητικά μοντέλα διεθνοποίησης επιχειρήσεων	16
2.4.1 Η διεθνοποίηση μέσω σταδίων	16
2.4.2 Η οικονομική προσέγγιση	19
2.4.3 Προσέγγιση του δικτύου	20
2.5 Πλεονεκτήματα διεθνοποίησης επιχειρήσεων	21
2.6 Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου	23
2.7 Χρήση του διαδικτύου και ηλεκτρονικό εμπόριο	25
2.8 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις	28

2.8.1	Οργανωσιακή διάσταση	28
2.8.2	Τεχνολογική διάσταση	29
2.8.3	Περιβαλλοντική διάσταση	30
2.9	Χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και πολυεθνικές επιχειρήσεις	32
2.9.1	Επενδύσεις εταιριών σε πλατφόρμες του e-commerce	34
2.9.2	Μοντέλο Γενικής Αλυσίδας Αξίας	36
2.9.3	Ανταγωνισμός στο Διαδίκτυο	39
2.9.4	Παράγοντες επιτυχίας	41
2.10	Πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου για τις πολυεθνικές	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1	Μεθοδολογία της έρευνας	48
-----	-------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1	Πωλήσεις e-commerce λιανικής παγκοσμίως	51
4.2	Μελέτη περίπτωσης: Alibaba	64
4.3	Μελέτη περίπτωσης: Facebook	74
4.4	Περιορισμοί της έρευνας	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα84

5.2 Προτάσεις86

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ87

ΞΕΝΗ88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική αλλαγή έχουν δημιουργήσει μια νέα παγκόσμια οικονομία που τροφοδοτείται από την τεχνολογία και από «πληροφορίες», και καθοδηγείται από τη «γνώση». Στην αναδυόμενη νέα παγκόσμια οικονομία, η χρήση και η ενσωμάτωση των πληροφοριών και των τεχνολογιών επικοινωνίας (ΤΠΕ) στις επιχειρήσεις έχει φέρει επανάσταση στις σχέσεις εντός αυτών, και μεταξύ αυτών και των ατόμων (εργαζομένων, καταναλωτών). Οι ΤΠΕ χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η χρήση των ΤΠΕ στο μάρκετινγκ συντελεί γενικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση του κόστους, στην ενεργή και μαζική συμμετοχή των πελατών και των πολιτών.

Δύο σημαντικές κοινωνικές και οικονομικές τάσεις είναι η παγκοσμιοποίηση και η ευρεία υιοθέτηση των ΤΠΕ. Πολλοί οικονομολόγοι υποστηρίζουν ότι αυτές οι δύο τάσεις συνδέονται στενά μεταξύ τους, οδηγώντας η μία την άλλη προς τα εμπρός, ενώ και οι δύο κινούνται από άλλες κοινές δυνάμεις, όπως η ελευθέρωση του εμπορίου, η μετανάστευση και η επέκταση του καπιταλισμού. Οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης και της επανάστασης των ΤΠΕ συνδυάζονται για να δημιουργήσουν τη λεγόμενη «νέα οικονομία» με υψηλότερα ποσοστά ανάπτυξης της νέας οικονομίας και της παραγωγικότητας.

Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης δημιουργεί καινούργιες προκλήσεις και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Οι ευκαιρίες περιλαμβάνουν πρόσβαση σε νέες αγορές και τη δυνατότητα συμμετοχής σε δίκτυα παγκόσμιας παραγωγής και ανταλλαγής σε πολλούς κλάδους. Η παγκοσμιοποίηση έχει πολλά θετικά, καινοτόμα και δυναμικά χαρακτηριστικά, και οι βασικές πτυχές της σχετίζονται με την αυξημένη πρόσβαση στην αγορά, την πρόσβαση σε κεφάλαια, τεχνολογία και στοιχεία, που οδηγούν σε υψηλότερο εισόδημα και ευκαιρίες εργασίας. Η παγκοσμιοποίηση, βέβαια, φέρνει και πολλές προκλήσεις. Οι προκλήσεις προέρχονται από ξένους ανταγωνιστές που εισέρχονται στις εγχώριες αγορές των επιχειρήσεων και από εγχώριους ανταγωνιστές, μειώνοντας το κόστος τους μέσω των παγκόσμιων προμηθειών, της μετακίνησης της παραγωγής εκτός συνόρων ή με την επίτευξη οικονομικών κλίμακας με την επέκταση σε νέες αγορές.

Η παγκοσμιοποίηση πιέζει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να βελτιωθούν και να καταστούν αποδοτικότερες, ενώ παράλληλα επεκτείνεται η γεωγραφική εμβέλεια των δραστηριοτήτων τους. Η επαρκής ανταπόκριση σε αυτές τις ευκαιρίες και προκλήσεις απαιτεί αναδιάρθρωση της στρατηγικής και των διαδικασιών των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Λόγω της αυξημένης ανταγωνιστικής πίεσης, οι πολυεθνικές εταιρείες χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες για να προωθήσουν τα προϊόντα τους στη διεθνή αγορά. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν, επίσης, τις νέες τεχνολογίες για την επίτευξη καινοτόμων οργανωσιακών μορφών.

Η υιοθέτηση των ΤΠΕ, όπως το Διαδίκτυο, καθιστά φθηνότερο και ευκολότερο για τις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις αγορές τους, να διαχειρίζονται τις παραγγελίες τους και να συντονίσουν τις διασυνοριακές αλυσίδες αξίας. Όπως ανέφερε ο Greenspan (2001), η τεχνολογία μειώνει το κόστος των συναλλαγών και των πληροφοριών. Η υιοθέτηση των ΤΠΕ προωθεί την παγκοσμιοποίηση, μειώνοντας το κόστος της συναλλαγής και βελτιώνει το συντονισμό των επιχειρηματιών δράσεων, οδηγώντας στη δημιουργία νέων και διευρυμένων αγορών, έχοντας επιτύχει παράλληλα και τις οικονομίες κλίμακας.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ των πολυεθνικών εταιριών, του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς και του μηχανισμού και των μορφών του ηλεκτρονικού εμπορίου.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης είναι:

1. Με ποιο τρόπο οι πολυεθνικές επιχειρήσεις συνδέονται με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου;
2. Πώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο για να εισέλθουν σε ξένες αγορές;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ορισμός πολυεθνικής επιχείρησης

Η πολυεθνική εταιρεία είναι ο επιχειρηματικός οργανισμός, του οποίου οι δραστηριότητες βρίσκονται σε περισσότερες από δύο χώρες, και είναι η οργανωσιακή μορφή που προσδιορίζει τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Μια πολυεθνική εταιρεία είναι «μια επιχείρηση που ασχολείται με τις ξένες άμεσες επενδύσεις (ΑΞΕ) και κατέχει ή ελέγχει δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας σε περισσότερες από μία χώρες» (Dunning 1993: 3). Η πολυεθνική είναι μια εταιρεία που έχει την κεντρική της διεύθυνση σε μία χώρα γνωστή ως “χώρα καταγωγής” και λειτουργεί σε πολλές άλλες χώρες, γνωστές ως “χώρες υποδοχής”. Μια επιχείρηση δεν είναι πραγματικά πολυεθνική εάν απλώς ασχολείται με το εξωτερικό εμπόριο ή χρησιμεύει ως ανάδοχος σε ξένες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις θεωρούνται περισσότερο πολυεθνικές εάν έχουν πολλές ξένες θυγατρικές σε ξένες χώρες, δραστηριοποιούνται σε μια μεγάλη ποικιλία χωρών ανά τον κόσμο, έχουν ένα ποσοστό των περιουσιακών τους στοιχείων σε ξένες χώρες, ενώ έχουν έσοδα ή κέρδη που αντιπροσωπεύουν τις δραστηριότητές στο εξωτερικό. Οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι ιδιοκτήτες και οι μάντζερς τους προέρχονται από πολλές διαφορετικές χώρες.

Επομένως, οι πολυεθνικές εταιρίες έχουν δύο χαρακτηριστικά. Πρώτον, συντονίζουν την οικονομική παραγωγή μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων και εσωτερικοποιούν αυτό το πρόβλημα συντονισμού σε μια ενιαία εταιρική δομή. Δεύτερον, ένα σημαντικό μέρος των οικονομικών συναλλαγών που συνδέονται με αυτή τη συντονισμένη δραστηριότητα πραγματοποιούνται σε όλη την έκταση των εθνικών συνόρων. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά διακρίνουν τις πολυεθνικές από άλλες επιχειρήσεις. Ενώ πολλές επιχειρήσεις ελέγχουν και συντονίζουν την παραγωγή και, ενώ πολλές άλλες επιχειρήσεις εμπλέκονται σε οικονομικές συναλλαγές διασυνοριακά, οι πολυεθνικές εταιρίες μπορούν, προφανώς, να ποικίλουν ανάλογα με την έκταση των πολυεθνικών δραστηριοτήτων τους και τον αριθμό των χωρών στις οποίες λειτουργούν.

Οι πολυεθνικές εταιρίες είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παραγωγικές δραστηριότητες σε πολλές χώρες. Οι περισσότερες από αυτές είναι πλούσιες και ανεπτυγμένες χώρες, και μεγάλο μέρος των επενδύσεών τους πηγαίνει σε άλλες πλούσιες χώρες. Βγαίνουν στις εξωτερικές αγορές επειδή έχουν ή προβλέπουν σε κάποια ειδικά πλεονεκτήματα που έχουν στόχο να εκμεταλλευτούν.

Οι πολυεθνικές εταιρίες χρηματοδοτούν μέρος της δραστηριότητάς τους στο εξωτερικό μεταφέροντας κεφάλαια από τη χώρα της μητρικής επιχείρησης στη χώρα υποδοχής. Η μεταφορά αυτή ονομάζεται “Άμεσες Ξένες Επενδύσεις”. Ο σκοπός της μεταφοράς είναι να κατέχουν ή να ελέγχουν πόρους που βρίσκονται στο εξωτερικό. Στο παρελθόν, οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις αποτελούνταν από πάγια περιουσιακά στοιχεία, σήμερα, όμως τα δεδομένα αυτά έχουν αλλάξει, και στις παραπάνω επενδύσεις έχουν προστεθεί άυλα οικονομικά στοιχεία, όπως οι εξαγορές δικαιωμάτων διαρκούς συμφέροντος, επενδύσεις σε υπάρχουσες επιχειρήσεις ή εξαγορές τους, συμφωνίες τεχνολογικού περιεχομένου, πνευματικά δικαιώματα και άλλα (Κοτταρίδη, 2013).

2.2 Χαρακτηριστικά πολυεθνικής επιχείρησης

Τα χαρακτηριστικά των πολυεθνικών εταιρειών είναι τα εξής (Κοτταρίδη, 2013):

1. Επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας: Το κεφάλαιο των πολυεθνικών εταιρειών είναι αρκετά μεγάλο. Τα περιουσιακά στοιχεία και ο όγκος των πωλήσεων είναι επίσης αρκετά μεγάλα. Ο κύκλος εργασιών των πωλήσεων ορισμένων πολυεθνικών εταιρειών είναι πολύ περισσότερος από τον ετήσιο προϋπολογισμό πολλών αναπτυσσόμενων χωρών.

2. Παραγωγικός οργανισμός: Οι πολυεθνικές εταιρείες συμμετέχουν στη διανομή της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Παράγουν αγαθά και τα πωλούν με ένα εμπορικό σήμα σε ολόκληρο τον κόσμο.

3. Γενική λειτουργία: Οι πολυεθνικές εταιρείες λειτουργούν παγκοσμίως. Η μητρική εταιρεία κατασκευάζει και πωλεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω των θυγατρικών της, που είναι εγκατεστημένες σε άλλες χώρες. Ως εκ τούτου, εκτελούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες παγκοσμίως (Παπαδάκης Β., 2007).

2.3 Διεθνοποίηση επιχειρήσεων

Σε αυτή την έρευνα, ο όρος «διεθνοποίηση» χρησιμοποιείται στο ίδιο πλαίσιο με αυτό που ορίζεται από τους Welch και Luostarinen (1998) ως διαδικασία αύξησης της συμμετοχής στις διεθνείς αγορές. Έχει γίνει ένας σημαντικός αριθμός θεωρητικών και εμπειρικών μελετών για το θέμα της διεθνοποίησης στις τελευταίες τρεις δεκαετίες.

Όπως προαναφέρθηκε, οι πολυεθνικές είναι οι εταιρείες που πραγματοποιούν τις άμεσες ξένες επενδύσεις (ΑΞΕ) και παράγουν προστιθέμενη αξία σε περισσότερες από μία χώρες. Αυτές οι εταιρείες ενδέχεται να προτιμούν να παράγουν εκεί όπου το προϊόν θα διατεθεί στην αγορά αντί να παράγεται εγχώρια και να εξάγεται. Ο

Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) κατέληξαν σε έναν κοινό ορισμό των ΑΞΕ. Ως εκ τούτου, οι ΑΞΕ αποτελούν «τη διεθνή επένδυση σε ξένη χώρα από εταιρεία εγκατεστημένη σε μια οικονομία με σκοπό τη δημιουργία μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων».

2.4 Θεωρητικά μοντέλα διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, οι ερευνητές παρουσίασαν διάφορες περιγραφές και αναλύσεις για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, ως αποτέλεσμα του ενδιαφέροντός τους για τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία εισέρχεται σε μια ξένη αγορά.

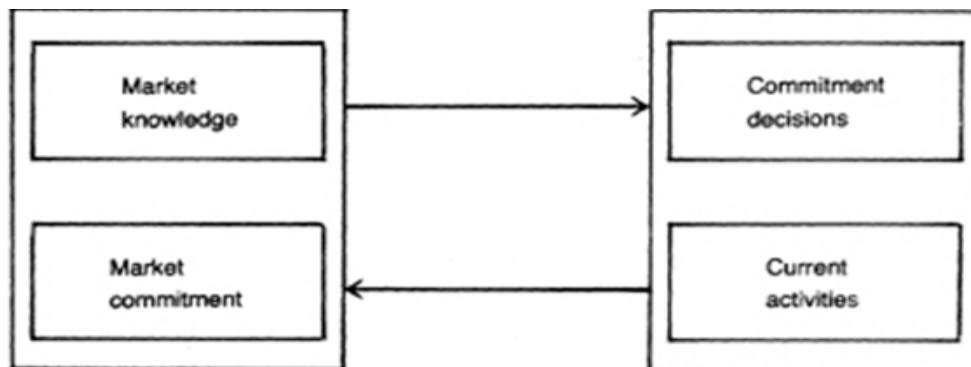
2.4.1 Η διεθνοποίηση μέσω σταδίων

Αυτά τα διαφορετικά μοντέλα έχουν κοινό το γεγονός ότι αντιλαμβάνονται τη διεθνοποίηση ως μια γραμμική και διαδοχική διαδικασία, που αποτελείται από ένα σύνολο σταδίων με ονομασία «αλυσίδα εγκατάστασης» (Coviello, 1999). Η φύση και ο αριθμός των σταδίων της διαδικασίας διεθνοποίησης ποικίλλει ανάλογα με τους συγγραφείς και τον τρόπο αντίληψής τους. Οι κλασικές θεωρίες των διεθνών επιχειρήσεων, γενικά, βλέπουν πως οι εταιρείες αναπτύσσονται ακολουθώντας ένα γραμμικό πρότυπο από την καθαρά εγχώρια δραστηριότητα μέχρι την προοδευτικά εξαγωγική ανάπτυξη και, στη συνέχεια, στην πλήρη παγκόσμια λειτουργία. Μελετητές προσδιορίζουν δύο αναλυτικά μοντέλα της διεθνοποίησης: το μοντέλο της Ουψάλα (Johanson et. al., 1977) και το μοντέλο της καινοτομίας (Bilkey et. al., 1977).

1. Το μοντέλο της Ουψάλα (Uppsala U-model)

Έχει τις ρίζες του στη θεωρία συμπεριφοράς της επιχείρησης και έχει επηρεαστεί από τη θεωρία της ανάπτυξης της επιχείρησης. Η θεωρία συμπεριφοράς περιγράφει τη διεθνοποίηση της επιχείρησης ως μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αυξάνει σταδιακά τη διεθνή της παρουσία. Η διαδικασία εξελίσσεται σε αλληλεπίδραση μεταξύ της ανάπτυξης της γνώσης σχετικά με τις ξένες αγορές και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της επιχείρησης, και την αυξανόμενη δέσμευση πόρων στις διεθνείς αγορές. Οι βασικές ιδέες του μοντέλου επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μαθαίνουν για την ξένη αγορά και τον άμεσο τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν αυτές οι γνώσεις την επενδυτική συμπεριφορά τους. Μια άλλη σημαντική πτυχή του μοντέλου της Ουψάλα είναι ότι περιγράφει τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ως δυναμική διαδικασία. Αυτή η θεωρία της εξελικτικής διαδικασίας υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις διεθνοποιούνται ακολουθώντας συγκεκριμένα στάδια, αναπτύσσουν τοπικά την εμπειρογνωμοσύνη και, στη συνέχεια, επιδιώκουν να την εκμεταλλευτούν περαιτέρω αυξητικά σε διεθνή κλίμακα, ξεκινώντας από τις εξαγωγές και πηγαίνοντας στη συνέχεια σε πιο σύνθετες μορφές διεθνοποίησης (Δημητριάδης και Μπαλτάς, 2003).

Σχήμα 1. Ο βασικός μηχανισμός διεθνοποίησης: πτυχές της καταστάσεως και των αλλαγών



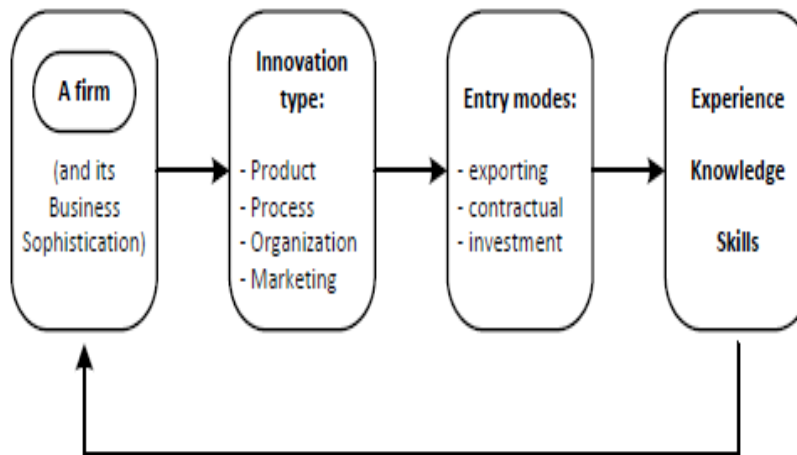
Η βασική παραδοχή αυτού του μοντέλου αντιπροσωπεύεται από την ψυχολογική απόσταση. “Ως ψυχική απόσταση ορίζεται {...} ο βαθμός διαφοροποίησης του πολιτικού, πολιτιστικού, οικονομικού, νομικού” περιβάλλοντος, όπως και της γενικευμένης κουλτούρας του επιχειρείν (Παπαδάκης Μ., 2007, σελ. 390). Ως εκ τούτου, η ψυχική απόσταση ορίζεται ως το άθροισμα των πολιτισμικών και γλωσσικών διαφορών που επηρεάζουν τη ροή των πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο διεθνών συναλλαγών. Συνεπώς, όσο λιγότερο μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται μια αγορά, τόσο μεγαλύτερη απόσταση και αντιληπτή αβεβαιότητα έχει. Έτσι, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εισέλθουν μόνο σε αγορές που κατανοούν καλά, όπου μπορούν να δουν επενδυτικές ευκαιρίες, και πού η αντιληπτή αβεβαιότητα είναι χαμηλή. Όπως αξιώνεται στο μοντέλο, ο καλύτερος τρόπος για να ελαχιστοποιηθεί η αντιληπτή αβεβαιότητα και να δει τις ευκαιρίες μια επιχείρηση είναι μέσω της βιωματικής γνώσης. Αυτή αποκτάται κυρίως μέσω προσωπικής εμπειρίας στη συγκεκριμένη αγορά. Επομένως, αυτός είναι ο κύριος λόγος για τη διαδοχική, κλιμακούμενη εμπλοκή στις ξένες αγορές (Δημητριάδης και Μπαλτάς, 2003).

2. Το μοντέλο καινοτομίας

Θεωρεί τη διεθνοποίηση ως μια διαδικασία παρόμοια με τα στάδια υιοθέτησης ενός νέου προϊόντος. Αυτή είναι μια προσέγγιση που χρησιμοποιούν πολλοί συγγραφείς στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν τη διαδικασία διεθνοποίησης. Το πιο γνωστό μοντέλο είναι αυτό του Bilkey και του Tesar (Bilkey & Tesar, 1977). Αυτό το μοντέλο θεωρεί ότι κάθε βήμα της διαδικασίας είναι ένα καινοτόμο βήμα για την επιχείρηση, με τη μόνη διαφορά να είναι η επιλογή των φάσεων, ο αριθμός τους και ο μηχανισμός έναρξης της διεθνοποίησης. Έτσι, στην πρώτη φάση, η εταιρεία δεν ενδιαφέρεται για εξαγωγή και απλά εκτελεί τις παραγγελίες που έχει εγχώρια. Στη δεύτερη φάση, η εταιρεία είναι έτοιμη να ανταποκριθεί στις ανάγκες για εξαγωγή, αλλά δεν κάνει προσπάθεια διερεύνησης της δυνατότητας ανάπτυξης μιας εξαγωγικής δραστηριότητας. Στην τρίτη φάση εξετάζεται ενεργά η δυνατότητα ανάπτυξης εξαγωγών. Στην τέταρτη φάση, η επιχείρηση εξάγει, σε πειραματική βάση,

στις πιο κοντινές αγορές. Στην πέμπτη φάση επιβεβαιώνεται η εξαγωγική της δραστηριότητα και η εταιρεία προσαρμόζει την εξαγωγή της με το βέλτιστο τρόπο. Στο τελευταίο στάδιο, η επιχείρηση διερευνά τις δυνατότητες εξαγωγής σε πιο απομακρυσμένες αγορές (Δημητριάδης και Μπαλτάς, 2003).

Πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξει ένα μοντέλο διεθνοποίησης που να εφαρμόζεται σε όλες τις εταιρείες, καθώς μπορεί να υπάρξει μια ποικιλία καταστάσεων όταν η επιχείρηση είναι πιο περίπλοκη και μοναδική, και οι λύσεις μπορούν να ποικίλλουν ευρέως από τη μια επιχείρηση στην άλλη.



Σχήμα 2. Το μοντέλο της καινοτομίας στη διεθνοποίηση

2.4.2 Η οικονομική προσέγγιση

Προκειμένου να εξηγηθεί η διεθνής εξέλιξη των επιχειρήσεων, πολλοί συγγραφείς στήριξαν τις υποθέσεις τους στις θεωρίες που δανείστηκαν από τις οικονομικές επιστήμες. Ο αδιαίρετος χαρακτήρας των παραγωγικών πόρων (recourses) εξηγεί τη χρόνια χρήση τους, και η ύπαρξή τους αποτελεί το βασικό λόγο για τον οποίο οι επιχειρήσεις είναι αποφασισμένες να επεκτείνουν τις αγορές τους στο εξωτερικό. Ο λόγος είναι ακόμα πιο ισχυρός όταν οι πόροι είναι συγκεκριμένοι και δεν μπορούν να χρησιμοποιούνται παρά για ορισμένες δραστηριότητες επιλεκτικά. Αντίθετα,

ορισμένοι πόροι που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση μπορεί να είναι κρίσιμοι και να μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική ανάπτυξη και την αγορά που μπορεί να διεισδύσει. Για παράδειγμα, η έλλειψη υλικών πόρων, η έλλειψη ευκαιριών και η κακή διοικητική ικανότητα μπορούν να περιορίσουν τη διεθνή δραστηριότητα μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της (Δημητριάδης και Μπαλτάς, 2003).

Άλλοι συγγραφείς (Dunning, 2000) μπήκαν στον πειρασμό να εξηγήσουν τη διαδικασία διεθνοποίησης μέσω της συμβολής της θεωρίας του κόστους συναλλαγής (transaction cost). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, συμπεριλαμβανομένων των τρόπων της διείσδυσης στην αγορά, η διαδικασία διεθνοποίησης θεωρείται το αποτέλεσμα της επιλογής της επιχείρησης μεταξύ της εσωτερίκευσης και της εξωτερίκευσης της δραστηριότητάς της. Ωστόσο, ένας περιορισμός αυτής της θεωρίας εκφράζεται στο γεγονός ότι αγνοεί το σημαντικό ρόλο των κοινωνικών σχέσεων στις διεθνείς συναλλαγές. Επίσης, οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι οι αποφάσεις των μάνατζερς δε στηρίζονται συστηματικά μόνο με βάση τα κόστη.

2.4.3 Προσέγγιση του δικτύου

Μια άλλη έμφαση στη θεωρία της διεθνοποίησης είναι η Προσέγγιση του Δικτύου, η οποία έχει επίσης τα θεμέλια της στη Σχολή της Ουψάλα. Κατά την προσέγγιση αυτή, πρωταρχική είναι η σημασία του δικτύου της επιχείρησης για την εξήγηση των λόγων και των μεθόδων διεθνοποίησης. Σύμφωνα με τους Johanson και Mattsson (1988), η προσέγγιση του δικτύου, όσον αφορά τη διεθνοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία στην οποία οι σχέσεις επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, διατηρούνται και διαλύονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Κοτταρίδη, 2013).

Έτσι, η στρατηγική διεθνοποίησης είναι η ανάγκη:

1. Να ελαχιστοποιηθεί η ανάγκη για ανάπτυξη γνώσης.
2. Να ελαχιστοποιηθεί η ανάγκη για ρύθμιση

3. Να αξιοποιηθούν καθιερωμένες θέσεις δικτύου.

Ως εκ τούτου, η διεθνοποίηση ορίζεται ως ένα δίκτυο το οποίο αναπτύσσεται μέσω του εμπορίου με άλλες χώρες σε τρεις φάσεις: επέκταση, διείσδυση και ολοκλήρωση (Johanson & Mattson, 1988). Η επέκταση θεωρείται το πρώτο βήμα της επιχείρησης προκειμένου να ενσωματωθεί το δίκτυο και να συνοδεύεται από νέες επενδύσεις για την επιχείρηση. Η διείσδυση σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη πόρων και την επιχειρηματική θέση στο δίκτυο. Η ολοκλήρωση αντιπροσωπεύει την επέκταση και το συντονισμό των εθνικών δικτύων (Etemad, 2005). Κατά συνέπεια, η προσέγγιση του δικτύου παρέχει μια νέα προοπτική για την ερμηνεία των στοιχείων των επιχειρήσεων, τη διαδικασία διεθνοποίησης, ειδικά για τις μικρές επιχειρήσεις, των οποίων η ανάπτυξη δεν μπορεί να γίνει κατανοητή χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ένταξή τους σε ένα δίκτυο (Παυλίδης και συν., 2004).

Επομένως, η θεωρία της προσέγγισης του δικτύου αναφέρει πως η διεθνοποίηση ακολουθεί τρεις φάσεις. Στην αρχή η εταιρία θέλει να επεκταθεί, μετά διεισδύει σε μια ξένη αγορά και στο τέλος ολοκληρώνει αυτή τη διείσδυση.

2.5 Πλεονεκτήματα διεθνοποίησης επιχειρήσεων

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, όπου η παγκόσμια οικονομική ολοκλήρωση αφορά σχεδόν κάθε χώρα, οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες συμμετέχουν πρωταγωνιστικά στην παγκόσμια σκηνή. Ειδικότερα, η παγκοσμιοποίηση προκαλεί αναταραχή στην αγορά, αυξημένο ανταγωνισμό, μείωση των προστατευόμενων αγορών λόγω της απελευθέρωσης του εμπορίου και εμφάνιση διεθνών ευκαιριών μάρκετινγκ, που μπορούν να επηρεάσουν όλες αυτές τις λειτουργίες και τις επιδόσεις των ΜΜΕ και των μεγάλων εταιριών (Knight, 2000). Όλοι οι επιχειρηματίες πρέπει να γνωρίζουν τις επιπτώσεις αυτής της τάσης κατά τη διοίκηση μιας εγχώριας επιχείρησης ή ενός πολυεθνικού ομίλου που έχει ετερογενείς δραστηριότητες (Zain and Ng, 2006).

Η διεθνοποίηση δεν είναι μόνο η τάση ή το αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, αλλά παρέχει σημαντικά οφέλη. Είναι στρατηγικά σημαντικό για μια εταιρία να ενισχύσει τη διεθνή της παρουσία ώστε για να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά (Πασχόπουλος και Σκαλτσάς, 2001). Οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ποικίλα μέτρα επιτυχίας, συμπεριλαμβανομένης της κερδοφορίας, της παραγωγής, των μισθών και των όγκων πωλήσεων. Ειδικότερα, τα οφέλη της διεθνοποίησης για τις ΜΜΕ επικεντρώνονται στη βελτίωση της απόδοσης. Γενικά, αυτά τα οφέλη είναι από (Green et. a., 2015):

1. Πρόσβαση σε αγορές και πελάτες. Η αγορά και ο πελάτης, είναι βασικά στοιχεία για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις, και ιδίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, να διερευνήσουν και να κατακτήσουν τις υπεράκτιες αγορές και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, να αυξήσουν τις επιδόσεις και να επιταχύνουν την ανάπτυξή τους.

2. Περισσότερες ευκαιρίες. Ο αυξημένος ανταγωνισμός και οι μειωμένες ευκαιρίες σε κορεσμένες, ώριμες εθνικές αγορές είναι, αναμφισβήτητα, ένας από τους κύριους παράγοντες των επιχειρήσεων στην απόφαση να εισέλθουν στις αγορές του εξωτερικού από την αρχή. Η διεθνοποίηση μπορεί επίσης να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να διερευνήσουν ευκαιρίες που μπορεί να μην προσφέρονται στην εγχώρια αγορά, ειδικά για εξειδικευμένες αγορές.

3. Πλουσιότεροι πόροι. Η διεθνοποίηση μπορεί να προσφέρει πολλούς πόρους σε μια επιχείρηση, τόσο υλικά περιουσιακά στοιχεία όσο και άυλα. Οι επιπρόσθετοι πόροι διευκολύνουν περισσότερο τις καινοτομίες, ενώ φαίνεται να υπάρχουν ισχυροί δεσμοί μεταξύ της καινοτομίας, της διεθνοποίησης και της αύξησης των επιδόσεων (Harris, 2004).

4. Ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό δίκτυο. Η διεθνοποίηση μπορεί επίσης να βοηθήσει ακόμη και μια μικρή επιχείρηση να δημιουργήσει ένα πολύ ευρύτερο επιχειρηματικό δίκτυο (Coviello & Munro, 1997).

2.6 Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια ισχυρή ιδέα και διαδικασία, που έχει αλλάξει θεμελιωδώς το ρεύμα της ανθρώπινης οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα από τα βασικά κριτήρια της επανάστασης της τεχνολογίας των πληροφοριών και της επικοινωνίας στον τομέα της οικονομίας. Σίγουρα μπορεί να υποστηριχθεί ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο ακυρώνει πολλούς από τους περιορισμούς της παραδοσιακής επιχείρησης και της παραδοσιακής αγοράς. Για παράδειγμα, η μορφή και η εμφάνιση των παραδοσιακών επιχειρήσεων έχει αλλάξει ριζικά. Αυτές οι αλλαγές αποτελούν τη βάση για οποιαδήποτε απόφαση στην οικονομία. Είναι δυνατή η ύπαρξη εικονικών αγορών και καταστημάτων που δεν έχουν κανένα φυσικό χώρο, επιτρέποντας την πρόσβαση και κυκλοφορία σε αυτές τις αγορές για οποιαδήποτε χρονική στιγμή και οπουδήποτε στον κόσμο, χωρίς να εγκαταλείψει ο καταναλωτής το φυσικό του χώρο (Πασχόπουλος και Σκαλτσάς, 2001).

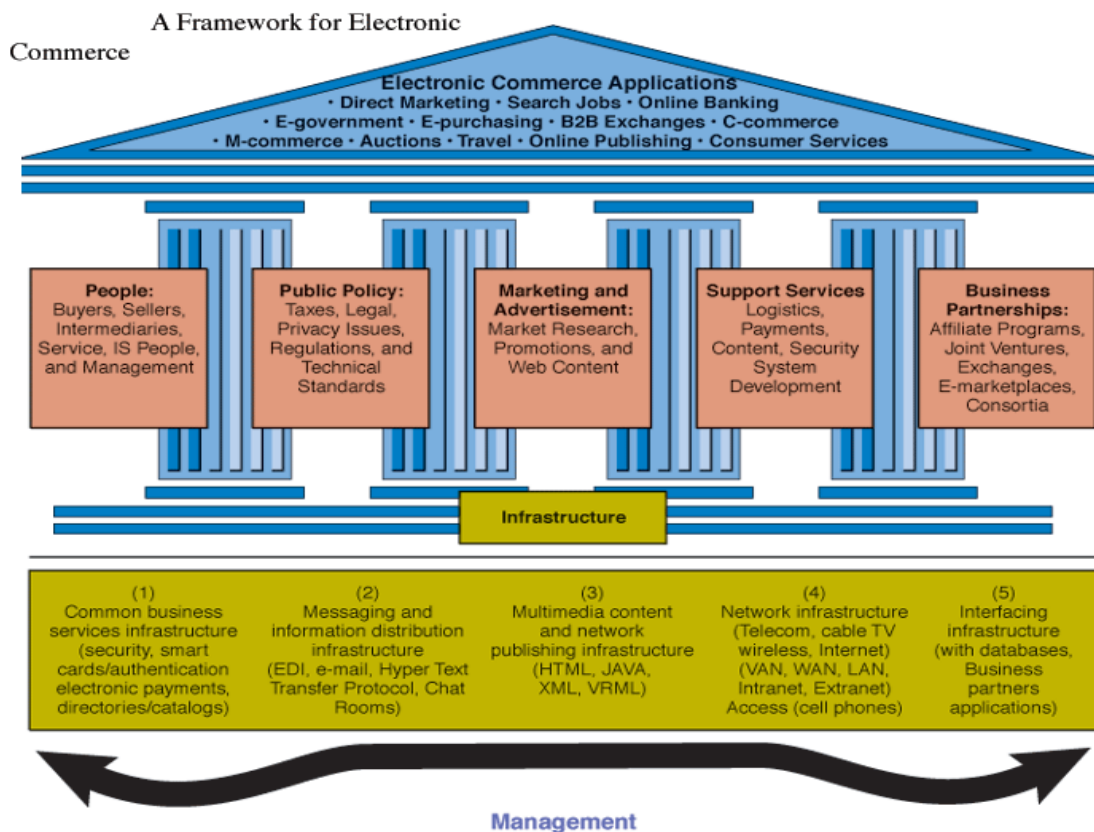
Το ηλεκτρονικό εμπόριο συνήθως συνδέεται με την αγορά και πώληση μέσω διαδικτύου ή τη διεξαγωγή κάθε συναλλαγής που συνεπάγεται μεταβίβαση κυριότητας ή δικαιώματα χρήσης αγαθών ή υπηρεσιών μέσω ενός δικτύου με μεσολάβηση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αν και δημοφιλής, αυτός ο ορισμός δεν είναι περιεκτικός αρκετά για να συλλάβει τις πρόσφατες εξελίξεις σε αυτό το νέο επαναστατικό επιχειρηματικό φαινόμενο. Ένας πιο πλήρης ορισμός είναι: Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η χρήση ηλεκτρονικών επικοινωνιών και ψηφιακής τεχνολογίας για την επεξεργασία πληροφοριών στις επιχειρηματικές συναλλαγές για τη δημιουργία, το μετασχηματισμό και τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων για τη δημιουργία αξίας μεταξύ των οργανισμών ή μεταξύ των οργανισμών και των ατόμων (Πασχόπουλος και Σκαλτσάς, 2001).

Σύμφωνα με τους Kalakota και Whinston (1996, 1997) και Turban et al. (2006), το πλαίσιο για το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να γίνει αντιληπτό, όπως φαίνεται στο

σχήμα 3. Αυτό το πλαίσιο υπογραμμίζει τη σημασία του να θεωρείται το ηλεκτρονικό εμπόριο ως συστηματικό στη φύση του και να επηρεάζει μια εταιρία που το υιοθετεί σε πολλές περιοχές της αλυσίδας αξίας της. Οι Adam et al. (1999) δήλωσαν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι διεπιστημονικός τομέας τεχνικών, επιχειρηματικών και νομικών ζητημάτων. Αυτό το πλαίσιο αντιπροσωπεύει, επίσης, τη διεπιστημονική φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου, που περιλαμβάνει τη λογιστική και τον έλεγχο, το επιχειρηματικό δίκαιο και τη δεοντολογία, την πληροφορική και τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, την οικονομία και τη χρηματοδότηση, το μάρκετινγκ και τη διοίκηση (Πασχόπουλος και Σκαλτσάς, 2001).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω διαδικτύου φαίνεται να έχει υποκινήσει νέες ιδέες σε αναζήτηση αναπτυσσόμενων αγορών για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, μερικές από τις οποίες έχουν οδηγήσει σε νέες ευκαιρίες στην αγορά και νέους τρόπους εργασίας. Τα κίνητρα για το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι (Κατσουλάκος, 2001):

- Δημιουργία νέων σε απευθείας σύνδεση αγορών για τα υπάρχοντα προϊόντα.
- Δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών ειδικά σχεδιασμένων για τις on-line αγορές.
- Άνοιγμα των διεθνών αγορών μέσω της ψηφιακής αγοράς.
- Πλεονέκτημα πρώτης μετακίνησης.
- Εξοικονόμηση κόστους.
- Στελέχωση.
- Χρηματοδότηση.



Σχήμα 3. Το πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου ⁽¹⁾

Αυτά τα κίνητρα και οι νέες ευκαιρίες αποκαλύπτουν το βαθμό συγκρίσιμου πλεονεκτήματος, που η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου θα μπορούσε να αναπτύξει ώστε να συνεχίσει να λειτουργεί με τον παραδοσιακό τρόπο ή με ελάχιστες διαδικασίες ολοκλήρωσης. Οι πολυεθνικές μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που αργούν να υιοθετήσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο.

2.7 Χρήση του διαδικτύου και ηλεκτρονικό εμπόριο

Η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις επιχειρήσεις μπορεί να λάβει πολλές μορφές, από την ηλεκτρονική αγορά προϊόντων, την επικοινωνία με τους

(1) Πηγή: Kalakota & Whinston, (1997:2)

προμηθευτές μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέχρι την εμπορία και πώληση των προϊόντων τους μέσω της ιστοσελίδας τους σε διεθνείς πελάτες.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει γίνει αντιληπτό από τις επιχειρήσεις πλέον ως πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορεί να προσφέρει οικονομικά αποδοτικούς τρόπους πρόσβασης των πελατών και των προμηθευτών σε παγκόσμιο επίπεδο και ανταγωνισμό μεταξύ των πολυεθνικών επιχειρήσεων (Vrazalic et al., 2003) και μπορεί να ξεπεράσει τα εγγενή εσωτερικά προβλήματα που σχετίζονται κυρίως με τους περιορισμένους πόρους τους και την αδύναμη οργανωσιακή δομή τους.

Το e-commerce έχει συμβάλλει στην ανάπτυξη της κοινωνίας των πληροφοριών και είναι ένα χαρακτηριστικό της νέας οικονομίας, δηλαδή των μεταρρυθμίσεων που γίνονται στην οικονομία με τη χρήση της τεχνολογίας. Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει πολλές ευκαιρίες στους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν προϊόντα οποιαδήποτε στιγμή θέλουν από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, ενώ οι επιχειρήσεις μπορούν να τα πουλήσουν ή να αναζητήσουν πιο οικονομικούς προμηθευτές μέσω του διαδικτύου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει τις συναλλαγές που γίνονται από απόσταση και με ηλεκτρονικά μέσα, χρησιμοποιώντας «κλειστά δίκτυα», και όλες τις δραστηριότητες που γίνονται και έχουν τεχνική υποστήριξη από κάποια άλλη υποδομή εκτός από το διαδίκτυο, όπως για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό εμπόριο. Με το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται η ηλεκτρονική επεξεργασία και η μεταφορά δεδομένων, τα οποία μπορεί να είναι σε μορφή κειμένου, ήχου, εικόνας κλπ. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει να κάνει με την ηλεκτρονική αγοραπωλησία αγαθών και υπηρεσιών, τις ηλεκτρονικές πληρωμές, τις ηλεκτρονικές φορτωτικές κ.ά. (Δελούκα- Ιγγλέση, 2005: 28).

Με τη χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου εξοικονομούνται πόροι, μειώνεται το λειτουργικό κόστος και αυξάνεται η παραγωγικότητα, οι συναλλαγές πραγματοποιούνται πιο γρήγορα, καταργούνται τα έγγραφα, και τα άτομα που θέλουν να αποκτήσουν προϊόντα ή υπηρεσίες διευκολύνονται περισσότερο. Όλα τα

παραπάνω υφίστανται διότι με το ηλεκτρονικό εμπόριο υπάρχει άμεση εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων 24 ώρες το εικοσιτετράωρο (Δελούκα- Ιγγλέση, 2005: 32).

Μια ευρύτερη έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) που συνδυάζει τις βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της εταιρίας, τις υποδομές της στην πληροφορική και τις υπηρεσίες της στο διαδίκτυο.

Ωστόσο, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές, η διαφήμιση μέσω διαδικτύου, η ανάγκη για την προστασία των προσωπικών δεδομένων έχουν οδηγήσει στην ανάγκη μιας σειράς νομικών ζητημάτων. Πολλά από αυτά τα νομικά ζητήματα οφείλονται στη διασυννορικότητα του διαδικτύου, στο ότι πολλά προϊόντα και υπηρεσίες είναι άϋλα, στο ότι δεν υπάρχει αυτοπρόσωπη παρουσία όσων κάνουν τις συναλλαγές και στο ότι παρεμβάλλεται σε κάθε στάδιο της συναλλαγής η τεχνολογία. Όλα αυτά καταδεικνύουν ότι όλες οι νομοθετικές ρυθμίσεις των παραδοσιακών συναλλαγών δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν στις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Άλλωστε, διεθνείς οργανισμοί, όπως η Επιτροπή για το Διεθνές Εμπορικό Δίκαιο των Ηνωμένων Εθνών (UNCITRAL) έχει από το 1996 υιοθετήσει έναν Πρότυπο Νόμο που έχει να κάνει με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές και το ηλεκτρονικό εμπόριο (Δελούκα- Ιγγλέση, 2005: 44-45).

Παρόλα αυτά, η υιοθεσία του διαδικτύου δεν ισοδυναμεί απαραίτητως με την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, εξ ορισμού, περιλαμβάνει τη διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών με ηλεκτρονικά μέσα χρησιμοποιώντας τις ΤΠΕ, ιδίως το Διαδίκτυο. Θεωρητικά, οι περισσότεροι ερευνητές θεωρούν την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου ως παράγοντα διευκόλυνσης, που βοηθά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις αγορές τους, να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών των πωλήσεων και να αυξήσουν την κερδοφορία.

2.8 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις

Το πλαίσιο ΤΟΕ (Τεχνολογία – Οργανισμός - Περιβάλλον) έχει χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη διαφορετικών τύπων καινοτομιών. Το πλαίσιο βασίζεται στην ιδέα ότι η υιοθέτηση της καινοτομίας είναι πολύπλοκη (Wolfe, 1994). Σύμφωνα με το πλαίσιο ΤΟΕ, υπάρχουν τρεις διαστάσεις της υιοθέτησης τεχνολογικών καινοτομιών: τεχνολογία, οργάνωση και περιβάλλον. Οι Kuau και Chau (2001) προτείνουν ότι η τεχνολογική διάσταση αυτή αφορά τα αντιληπτά τεχνολογικά οφέλη. Η οργανωσιακή διάσταση αναφέρεται στους οργανωμένους πόρους. Η διάσταση του περιβάλλοντος αναφέρεται στην αντίληψη της περιβαλλοντικής πίεσης.

2.8.1 Οργανωσιακή διάσταση

Οι οργανωσιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου σχετίζονται κυρίως με τους αντιλαμβανόμενους οργανωσιακούς πόρους (Kuau and Chau, 2001). Σχεδόν κάθε οργανισμός έχει ορισμένους περιορισμούς στους πόρους που διαθέτει, αν και σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από το μέγεθος του οργανισμού. Παράγοντες στην οργανωσιακή διάσταση έχουν σημαντική σημασία, καθώς αυτοί οι παράγοντες είναι εσωτερικοί και μπορούν να ελεγχθούν σε ορισμένο βαθμό. Είναι επίσης θεμελιώδεις για τη στρατηγική απόφαση της επιχείρησης για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου (Κατσουλάκος, 2001).

2.8.2 Τεχνολογική διάσταση

Έχουν μελετηθεί συχνά οι τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως και το πώς επηρεάζουν οι ίδιες οι νέες τεχνολογίες ή οι καινοτομίες τη διαδικασία της υιοθέτησής του. Υπάρχουν πέντε ιδιότητες της καινοτομίας που προτείνει ο Rogers (1983) και επηρεάζουν την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου:

- σχετικό πλεονέκτημα,
- συμβατότητα,
- πολυπλοκότητα,
- παρατηρησιμότητα και
- δυνατότητα δοκιμής.

Οι Kuan και Chau (2000) υποστήριξαν ότι το σχετικό πλεονέκτημα, η συμβατότητα και η πολυπλοκότητα διαπιστώθηκε ότι έχουν συνεπείς σχέσεις με τη συμπεριφορά της καινοτομίας. Κατά συνέπεια, σε αυτή την έρευνα, το σχετικό πλεονέκτημα, η συμβατότητα και η πολυπλοκότητα, προτείνεται να είναι οι βασικοί παράγοντες.

Το σχετικό πλεονέκτημα αποτελεί τα τεχνολογικά οφέλη, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο το ηλεκτρονικό εμπόριο θεωρείται ότι παρέχει οφέλη για τον οργανισμό. Τα οφέλη του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες, άμεσα οφέλη και έμμεσα οφέλη. Τα άμεσα οφέλη είναι κυρίως λειτουργικά οφέλη που σχετίζονται άμεσα με τον οργανισμό και συνήθως είναι απτά οφέλη από καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως η βελτίωση της ακρίβειας των δεδομένων, η βελτίωση της ασφάλειας των δεδομένων, η βελτίωση της αποδοτικότητας της λειτουργίας και η επιτάχυνση των διαδικασιών εφαρμογής (Kuan and Chau, 2001). Έμμεσα οφέλη είναι κυρίως στρατηγικά οφέλη, τα οποία είναι πιθανόν να είναι άυλα για τον οργανισμό.

Η συμβατότητα (τόσο τεχνολογική όσο και οργανωσιακή) σχετίζεται με το πόση προσαρμογή ή αλλαγή θα χρειαστούν για την υιοθέτηση της καινοτομίας ή των νέων τεχνολογιών. Η συμβατότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει μελετηθεί από ορισμένους ερευνητές (Beatty et al., 2001, Mirchandani and Motwani, 2001, Scupola, 2003). Είναι ξεκάθαρο ότι η υψηλότερη συμβατότητα απαιτεί λιγότερες αλλαγές ή προσαρμογές. Οπότε θεωρείται ότι θα είναι μικρότερο το πιθανό επίπεδο αντίστασης στην τεχνολογία όταν υιοθετηθεί. Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει τις ρίζες του στις

σύγχρονες ΤΠΕ. Δηλαδή, η υπάρχουσα υποδομή των πληροφοριακών συστημάτων (τεχνολογική συμβατότητα) του οργανισμού, η φύση των εργασιακών πρακτικών της επιχείρησης και η συνεκτικότητα των αξιών, της κουλτούρας και του νομικού πλαισίου (οργανωσιακή συμβατότητα), όλα μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι Beatty et al. (2001) πρότειναν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της συμβατότητας και της υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Έτσι, η ταχύτητα με την οποία ένας οργανισμός δημιουργεί το ηλεκτρονικό εμπόριο επηρεάζεται από την υποδομή των πληροφοριακών συστημάτων και από τον αντίκτυπο που θα έχει το ηλεκτρονικό εμπόριο στα πρότυπα κουλτούρας και τις επιχειρηματικές πρακτικές.

Η πολυπλοκότητα θεωρείται ως ένας σημαντικός παράγοντας για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου (Al-Qirim, 2007). Ο Rogers (1983) πρότεινε ότι η πολυπλοκότητα μιας καινοτομίας συνδέεται αρνητικά με το ρυθμό υιοθέτησής της. Υψηλή πολυπλοκότητα έχει γενικά ως αποτέλεσμα την αναστολή της υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου. Γενικότερα, η μεγαλύτερη πολυπλοκότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου και των συναφών υποδομών του, οδηγεί σε μεγαλύτερη αρνητική επίδραση στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ωστόσο, η ταχεία πρόοδος των ΤΠΕ, η γρήγορη ευρυζωνικότητα και η διευκόλυνση της πρόσβασης στη νέα τεχνολογία συμβάλλει στη μείωση της πολυπλοκότητας του ηλεκτρονικού εμπορίου.

2.8.3 Περιβαλλοντική διάσταση

Η περιβαλλοντική διάσταση εμπεριέχει τις επιρροές από το εξωτερικό περιβάλλον. Μερικοί ερευνητές (Al-Qirim, 2007, Kuan and Chau, 2001) χρησιμοποιούν τη μακροπρόθεσμη «εξωτερική πίεση» και υποστηρίζουν ότι αυτή η διάσταση αποτελείται από δύο κύριες εξωτερικές πηγές πίεσης: την ανταγωνιστική πίεση και την επιβολή από τους επιχειρηματικούς συνέταιρους.

- **Η ανταγωνιστική (βιομηχανική) πίεση** αναφέρεται στο επίπεδο της ικανότητας καινοτομίας των ανταγωνιστών. Όσο υψηλότερη είναι η ανταγωνιστική ένταση σε έναν κλάδο, τόσο η πίεση είναι κίνητρο για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου (Κατσουλάκος, 2001).
- **Οι πιέσεις των επιχειρηματικών εταίρων** (Levy et al., 2004, Scupola, 2003). Οι επιχειρήσεις ή οι εμπορικοί εταίροι μπορούν να έχουν πολύ ισχυρή επιρροή στην υιοθέτηση της καινοτομίας. Ένας επιχειρηματικός εταίρος μπορεί να είναι ένας προμηθευτής ή αγοραστής ή και τα δύο. Οι Kraemer et al. (2002) ανέφεραν ότι η πίεση από τους επιχειρηματικούς εταίρους για το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να ενσωματωθεί ως εξής:
 1. Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών.
 2. Ανταλλαγή επιχειρησιακών δεδομένων με προμηθευτές.
 3. Ανταλλαγή λειτουργικών δεδομένων με επιχειρηματικούς πελάτες.
 4. Ενσωμάτωση των ίδιων επιχειρηματικών διαδικασιών με προμηθευτές ή άλλους συνεταίρους.
- **Διεθνοποίηση.** Η διεθνοποίηση θεωρείται ως βασικός παράγοντας της διάχυσης του ηλεκτρονικού εμπορίου (Grandon and Pearson 2004). Ο ρόλος της κυβέρνησης μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην υιοθέτηση της.
- **Η αντιληπτή υποστήριξη από τους προμηθευτές τεχνολογίας** (Al-Qirim, 2005). Η διαθέσιμη υποστήριξη από τους προμηθευτές τεχνολογίας μπορεί επίσης να είναι ένας εξωτερικός παράγοντας που επηρεάζει την υιοθέτηση μιας καινοτομίας. Καθώς η καινοτομία είναι γενικά νέα στην επιχείρηση, η έλλειψη «τεχνογνωσίας» των εργαζομένων, υποχρεώνει τις πολυεθνικές να αναζητήσουν εξωτερική υποστήριξη. Εάν η πρόσβαση σε εξωτερική

υποστήριξη είναι ευνοϊκότερη, η πολυεθνική είναι πιο πιθανό να υιοθετήσει την καινοτομία.

2.9 Χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου και πολυεθνικές επιχειρήσεις

Το διεθνές εμπόριο έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου, κυρίως λόγω της χρήσης των τεχνολογιών, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο ωφελεί τη διεθνοποίηση των πολυεθνικών με δύο τρόπους. Πρώτον, όπως αναφέρει η PricewaterhouseCoopers (1999), «[...] υπάρχει άμεση υποκατάσταση της τεχνολογίας του ηλεκτρονικού επιχειρείν και των διαδικασιών που ακολουθούνται για φυσικές τοποθεσίες, χειροκίνητες διαδικασίες ή άλλες λειτουργίες επιτάχυνσης που αυξάνουν το κόστος αλλά δεν προσθέτουν πραγματική αξία» (σελ. 19). Ειδικότερα, οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν διακομιστές υπολογιστών για να υποκαταστήσουν το προσωπικό πωλήσεων, ακόμη και ολόκληρα γραφεία. Έτσι, η δημιουργία κάποιων ξένων θυγατρικών εταιρειών μπορεί να αποφευχθεί, με αντίστοιχη μείωση του κόστους. Για παράδειγμα, η εταιρία Dell πουλά παγκοσμίως τα προϊόντα της μέσω της ιστοσελίδας της που ελέγχεται από τα κεντρικά της εταιρίας στις Η.Π.Α. και όχι σε άλλα μέρη του κόσμου.

Δεύτερον, όπως αναφέρει η PricewaterhouseCoopers (1999), το ηλεκτρονικό εμπόριο μειώνει τα κόστη συντονισμού, τα οποία μπορούν να μειώσουν το κόστος εργασίας με τις ξένες θυγατρικές που εξακολουθούν να απαιτούνται λόγω της φύσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας ή λόγω κανονιστικών ή πολιτιστικών θεμάτων. Το διαδίκτυο έχει επίσης αποδειχθεί ότι γενικά τονώνει το εμπόριο.

Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης είναι λογικά ισχυρός οδηγός για τις επιχειρήσεις να υιοθετούν συγκεκριμένες ΤΠΕ, όπως το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Μακροοικονομικά στοιχεία δείχνουν ότι οι χώρες με περισσότερο παγκόσμιες οικονομίες (ανοιχτές σε όρους του εμπορίου και των ξένων επενδύσεων) έχουν

υψηλότερα επίπεδα επενδύσεων ΤΠΕ. Δεδομένου ότι είναι οι επιχειρήσεις που κάνουν τις περισσότερες από αυτές τις επενδύσεις, είναι λογικό να περιμένουμε ότι περισσότερες επιχειρήσεις με παγκόσμιο προσανατολισμό θα είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν τεχνολογίες, όπως το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η έρευνα επιβεβαίωσε ότι αυτό συμβαίνει (Caselli & Coleman, 2001). Άλλες εμπειρικές μελέτες σε επίπεδο χώρας υποστηρίζουν το επιχειρήμα ότι το άνοιγμα των αγορών προς το εμπόριο και των ξένων επενδύσεων οδηγεί τις εγχώριες επιχειρήσεις να επενδύσουν σε ΤΠΕ για να παραμείνουν ανταγωνιστικές (π.χ., Dedrick et. al., 2001). Έτσι, η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης είναι λογικά και εμπειρικά αποδεδειγμένη ότι αποτελεί έναν οδηγό για τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν συγκεκριμένες ΤΠΕ, όπως το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο (Eid et. al., 2002).

Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση είναι ήδη παγκοσμιοποιημένη θα επηρεάσει το βαθμό στον οποίο θα χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό εμπόριο και τους τύπους δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου που αναλαμβάνει. Υποστηρίζει, επίσης, ότι ο βαθμός της παγκοσμιοποίησης θα επηρεάσει άμεσα την απόδοση της επιχείρησης έμμεσα, επηρεάζοντας την έκταση και τη φύση των δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου της επιχείρησης (Turban et. al., 2002).

Η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) και χρήση της στις πολυεθνικές και άλλα επιχειρηματικά συστήματα αποτελούν στοιχεία της παγκοσμιοποίησης στον 21ο αιώνα. Η ανάπτυξη της μικροηλεκτρονικής και η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών επέτρεψε τη μετάβαση της βιομηχανικής κοινωνίας στην κοινωνία των πληροφοριών. Η ανάπτυξη των ΤΠΕ οδήγησε στη σύγκλιση των παραδοσιακών μορφών δραστηριοτήτων των διεθνών επιχειρήσεων, αφενός, και την επιστήμη των υπολογιστών, αφετέρου. Πολυεθνικές εταιρείες που αναζητούν τη δυνατότητα διαφοροποίησης των επιχειρήσεων, έχουν αναγνωρίσει τις ΤΠΕ ως σημαντικό παράγοντα για την αύξηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, γίνονται προσπάθειες των εταιρειών στην παγκόσμια αγορά για την

υλοποίηση των ΤΠΕ στις επιχειρηματικές τους στρατηγικές, αναγνωρίζοντας την ως παράγοντα της παγκοσμιοποίησης. Οι διοικήσεις των πολυεθνικών εταιρειών προσπαθούν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη καινοτόμων δραστηριοτήτων σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης σε ιδιαίτερα ανεπτυγμένες οικονομίες όπως οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία ή η Ευρώπη. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι εξελικτικός μετασχηματισμός και παράγοντας βελτίωσης της αποτελεσματικότητας σε μια μακρά σειρά δραστηριοτήτων της πολυεθνικής, όπως τα logistics και το χονδρικό και λιανικό εμπόριο. Το Διαδίκτυο παρέχει μια ανυπολόγιστη ποικιλία νέων πληροφοριών και ευκαιρίες πρόσβασης επικοινωνίας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (Eid et. al., 2002).

2.9.1 Επενδύσεις εταιριών σε πλατφόρμες του e-commerce

Το ηλεκτρονικό εμπόριο και τα ηλεκτρονικά κανάλια πωλήσεων που αναφέρθηκαν στα οράματα των πολυεθνικών στη δεκαετία του 1980 «δημιούργησαν» τη νέα έννοια της επιχειρηματικής οικονομίας, γνωστή ως «ψηφιακή οικονομία». Η «παλιά οικονομία», με γνώμονα τους πόρους, έχει δώσει τη θέση της στη «νέα Οικονομία» (οικονομία βασισμένη στη γνώση), της οποίας κύριος πόρος είναι οι γνώσεις - καινοτομίες και πληροφορίες. Επιπλέον, οι πολυεθνικές, έχουν αποδεχθεί τις προκλήσεις της «ψηφιακής οικονομίας» και έχουν αναπτύξει το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Αυτό που συνέβη ήταν ο «εκτοπισμός» (μεταφορά) των παραδοσιακών επιχειρηματικών λειτουργιών: αγορές, πωλήσεις, υλικοτεχνική υποστήριξη, φυσική διανομή, μάρκετινγκ, χρηματοδότηση, υπηρεσίες πελατών και συνεργασία με τους επιχειρηματικούς εταίρους του διαδικτύου (Ćuzoníć et al., 2012). Οι ηλεκτρονικές προμήθειες και οι πωλήσεις ξεπέρασαν τα χωρικά και χρονικά εμπόδια. Οι πολυεθνικές ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα με έμφαση στα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS), προκειμένου να ενημερώσουν τους καταναλωτές τους σχετικά με τις ιδιότητες του «πακέτου» διαπραγματεύσεων «που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους. Έχουν δεχθεί μεγάλα και δαπανηρά έργα, όπως:

α) εμπόριο από Επιχείρηση σε Επιχείρηση (B2B) μεταξύ των επιχειρησιακών συστημάτων, που περιλαμβάνει όχι μόνο τις συναλλαγές μεταξύ των μητρικών και των θυγατρικών εταιρειών, αλλά και άλλων εταιρειών και υποστηρικτικών οντοτήτων όπως οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρείες, τα τελωνεία, οι ναυτιλιακοί οργανισμοί, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κ.λπ.,

β) Επιχείρηση προς Καταναλωτή (B2C) - το εμπόριο μεταξύ των επιχειρηματικών συστημάτων και των καταναλωτών. Οι πιο γνωστές εταιρείες στον κόσμο αυτού του τύπου είναι οι Dell, Amazon.com, eBay,

γ) Επιχειρήσεις προς Διοίκηση (B2A),

δ) Καταναλωτής-Διοίκηση (C2A) – αυτό προωθείται όλο και περισσότερο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με στόχο τη μείωση των περίπλοκων διοικητικών διαδικασιών μεταξύ διοίκησης και των πολιτών. Χρησιμοποιείται από τους κατασκευαστές της «παγκόσμιας κοινωνίας» ως πλατφόρμα για την ανάπτυξη της κοινωνίας της «πληροφορίας»,

ε) Καταναλωτής-Καταναλωτής (C2C),

στ) Καταναλωτής προς Επιχείρηση (C2B) - παράδειγμα αυτού του μοντέλου ηλεκτρονικού επιχειρείν αναπτύχθηκε από την εταιρεία Price.Line.com, όπου οι πελάτες δηλώνουν την τιμή στην οποία θέλουν να αγοράσουν το προϊόν και ο πωλητής προσπαθεί να παραδώσει το προϊόν σύμφωνα με το αίτημά του,

ζ) Κυβέρνηση προς Καταναλωτή (G2C) - κυβέρνηση προς πολίτες και άλλους (Clinton and Gore, 2000).

Ο κυβερνοχώρος μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα της πολυεθνικής μειώνοντας τις τιμές και το κόστος αναζήτησης. Το Διαδίκτυο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τη μείωση χρόνου της διεθνούς επικοινωνίας και αναζήτησης, και καθιστά ευκολότερη την είσοδο σε πολλές αγορές, μειώνοντας το κόστος εισόδου. Τόσο το χαμηλότερο κόστος αναζήτησης όσο και τα χαμηλότερα εμπόδια εισόδου έχουν ως

αποτέλεσμα το μεγαλύτερο ανταγωνισμό στην αγορά και τη βελτίωση της παραγωγικότητας με την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Δεύτερον, η χρήση του διαδικτύου μπορεί να μειώσει το κόστος της διατήρησης αποθεμάτων, επιτρέποντας στους μεγάλους προμηθευτές να παρακάμψουν τους λιανοπωλητές και να επικοινωνήσουν με τους πελάτες που συμβάλλουν άμεσα στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Τέλος, η χρήση του διαδικτύου μπορεί να βελτιώσει τη διαφάνεια των χωρών υποδοχής και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να λαμβάνουν πιο άμεσα τις σχετικές αποφάσεις. Κατά συνέπεια, είναι πολύ φυσικό ότι οι πολυεθνικές να προτιμούν να επενδύσουν σε μια χώρα με καθιερωμένη υποδομή στο διαδίκτυο.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσωπεύει μια πληθώρα νέων ευκαιριών στην αγορά για τις πολυεθνικές, αλλά πρέπει να λάβει υπόψιν τη συγκριτικά ευρεία έκταση της ηλεκτρονικής ανταλλαγής που υπάρχει ήδη μεταξύ μιας σειράς αλυσίδων εφοδιασμού από την παραγωγή πρώτων υλών σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης σε ιδιαίτερα ανεπτυγμένες οικονομίες όπως οι ΗΠΑ, η Ιαπωνία ή η Ευρώπη. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι εξελικτικός μετασχηματισμός και παράγοντας βελτίωσης της αποτελεσματικότητας σε μια μακρά σειρά δραστηριοτήτων της πολυεθνικής, όπως τα Logistics και το χονδρικό και λιανικό εμπόριο. Το Διαδίκτυο παρέχει μια ανυπολόγιστη ποικιλία νέων πληροφοριών και ευκαιρίες πρόσβασης επικοινωνίας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

2.9.2 Μοντέλο Γενικής Αλυσίδας Αξίας

Το μοντέλο γενικής αλυσίδας αξίας που προτείνεται από τον Porter (1998) είναι το πλέον κατάλληλο για τις πολυεθνικές. Χρησιμοποιώντας μοντέλο Αλυσίδας Αξίας, διάφορες δραστηριότητες της εταιρείας χωρίζονται σε πρωτογενείς και υποστηρικτικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με τον Porter (1998), οι κύριες δραστηριότητες σχετίζονται άμεσα με την αξία των μεταποιημένων αγαθών και περιλαμβάνουν την εισερχόμενη υλικοτεχνική υποστήριξη, τις δραστηριότητες, την εξερχόμενη εφοδιαστική, την εμπορία / τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες. Αυτές οι

βασικές δραστηριότητες υποστηρίζονται από υποστηρικτικές δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν μία κύρια δραστηριότητα και ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες είναι σημαντικές για την ομαλή λειτουργία της εταιρείας και καλύπτουν δραστηριότητες, όπως η σταθερή υποδομή, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η ανάπτυξη τεχνολογιών και οι προμήθειες (Porter, 1998).

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, τα οφέλη του ηλεκτρονικού εμπορίου σε αυτήν την έρευνα, όσον αφορά τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, νοούνται ως ο θετικός αντίκτυπος των λύσεων ηλεκτρονικού επιχειρείν και εμπορίου σε διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες ή με άλλα λόγια τη βελτίωση αυτών των διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να μετρηθούν χρησιμοποιώντας το μοντέλο Αλυσίδας Αξίας, το οποίο χωρίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες σε τέσσερις υποστηρικτικές δραστηριότητες:

- τις υποδομές επιχείρησης,
- τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων,
- την ανάπτυξη της τεχνολογίας,
- τις προμήθειες

και πέντε κύριες δραστηριότητες:

- την εισερχόμενη εφοδιαστική,
- τις δραστηριότητες,
- την εξερχόμενη εφοδιαστική,
- την εμπορία / πωλήσεις και υπηρεσίες) (Porter, 1998).

Όσον αφορά τις κύριες δραστηριότητες, όπως οι λύσεις e-business και e-commerce, αυτές επιτρέπουν στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να ξεκινήσουν διαδικασίες για την

αποτελεσματική παρακολούθηση και τον έλεγχο των αποθεμάτων και τον προγραμματισμό, ο οποίος βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των εν λόγω διαδικασιών. Η χρήση των διαδικασιών επιτρέπει την εξοικονόμηση χρόνου και στη συνέχεια την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις μέσω λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου παρέχουν νέα κανάλια μάρκετινγκ και πωλήσεων, καθιστώντας δυνατή τη λήψη σαφέστερης εικόνας της αγοράς. Όσον αφορά την κύρια δραστηριότητα, όπως το ηλεκτρονικό επιχειρείν και το ηλεκτρονικό εμπόριο, αυτή δίνει τη δυνατότητα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να διανέμουν πληροφορίες στους πελάτες τους πολύ πιο γρήγορα. Επιπλέον, για τις διαδικασίες προμηθειών, το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να είναι επωφελές, επιτρέποντας στις εταιρείες να ελαχιστοποιούν τον αριθμό των συναλλαγών και να φτάνουν στους προμηθευτές πολύ πιο γρήγορα.

Στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, το ηλεκτρονικό επιχειρείν μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης δίνει τη δυνατότητα στις πολυεθνικές εταιρείες να αναπτύσσουν νέες δυνατότητες ταχύτερα. Συνοψίζοντας, η αξία του ηλεκτρονικού επιχειρείν μπορεί να δημιουργηθεί με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν μέσω διάφορων ευρύτερων τομέων: διαχείριση γνώσης, διαχείριση πληροφοριών, συντονισμός και ταχύτερες διαδικασίες. Με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν στις συνήθεις επιχειρηματικές διαδικασίες, οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες σε λιγότερο χρόνο, ταχύτερη ανταπόκριση στη ζήτηση, πολύ πιο γρήγορα από την ανταλλαγή των πληροφοριών σε ολόκληρο το σύστημα αξιών, το οποίο είναι πολύ σημαντικό, διότι η επικοινωνία μεταξύ των προμηθευτών στο εξωτερικό θα μπορούσε να είναι πολύ περίπλοκη και χρονοβόρα.

Έτσι, η βελτίωση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξιών ήταν ο κύριος δείκτης των οφελών του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του εμπορίου.

Το βασικό εργαλείο για την κατανόηση του μοντέλου Αλυσίδας Αξίας είναι η τεχνολογία. Η τεχνολογία ενσωματώνεται σε κάθε δραστηριότητα αξίας σε μια

πολυεθνική επιχείρηση και η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό μέσω της επίδρασή της σε σχεδόν οποιαδήποτε δραστηριότητα. Κάθε δραστηριότητα αξιών χρησιμοποιεί κάποια τεχνολογία που συνδυάζει τις αγορασμένες εισροές και τους ανθρώπινους πόρους για να παράγει μια συγκεκριμένη απόδοση. Αυτή η τεχνολογία μπορεί να είναι ένα απλό σύνολο διαδικασιών για το προσωπικό και συνήθως περιλαμβάνει πολλούς επιστημονικούς κλάδους ή υποτεχνολογίες. Η τεχνολογία μιας δραστηριότητας αξίας αντιπροσωπεύει ένα συνδυασμό αυτών των τεχνολογιών. Οι τεχνολογίες ενσωματώνονται, επίσης στην αγορά των εισροών που χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα αξιών, τόσο σε αναλώσιμες εισροές όσο και στα κεφάλαια.

2.9.3 Ανταγωνισμός στο Διαδίκτυο

Το Διαδίκτυο μπορεί να μειώσει δραματικά τα εμπόδια εισόδου για τους νέους ανταγωνιστές. Οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να εισέλθουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο εύκολα επειδή δε χρειάζονται πωλήσεις και τεράστιες κεφαλαιουχικές επενδύσεις, όπως γίνεται για τις αγορές στα φυσικά καταστήματα. Καθώς ο αριθμός των ατόμων με πρόσβαση στο Διαδίκτυο αυξάνεται, ο ανταγωνισμός για online επιχειρήσεις σε πολλές βιομηχανίες θα αυξηθεί, επίσης.

Με τη μείωση του κόστους αναζήτησης των πελατών, το Διαδίκτυο κάνει τη σύγκριση των τιμών εύκολη για τους πελάτες, αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό στις τιμές. Ο ανταγωνισμός τιμών που προκύπτει από τη μείωση της αναζήτησης πελατών αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών, μειώνει το κόστος μεταγωγής των πελατών και επομένως μετατοπίζει τη διαπραγματευτική δύναμη στους πελάτες. Από την άλλη πλευρά, η πληροφορική μειώνει το κόστος της διαχείρισης πολλαπλών τιμών για ορισμένα διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες - και, εν μέρει, διευκολύνει τις διακρίσεις ως προς τις τιμές. Το Διαδίκτυο δημιουργεί νέες

απειλές υποκατάστασης επιτρέποντας νέες προσεγγίσεις για την ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, διευκολύνει την ηλεκτρονική ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας εφοδιασμού, επιτυγχάνοντας αποτελεσματική διανομή και παράδοση. Διευκολύνει επίσης τις εταιρικές σχέσεις ή τις στρατηγικές συμμαχίες μέσω των δικτύων των εταίρων.

Για να επιτύχουν, οι πολυεθνικές εταιρείες θα πρέπει να ψάξουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες στρατηγικές που αξιοποιούν και τη δύναμη του Διαδικτύου, και τις αλλαγές και στις παραδοσιακές και στις ηλεκτρονικές αγορές. Εταιρείες που εφαρμόζουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα πρέπει να διοικούν σωστά την αλυσίδα εφοδιασμού με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς. Επιπλέον, οι αλυσίδες εφοδιασμού σε εταιρείες ηλεκτρονικού επιχειρείν συνεχίζουν να αλλάζουν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σίγουρες ότι οι πελάτες και οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να κερδίσουν πρόσβαση στις ιστοσελίδες τους για να αποκτήσουν σημαντικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων (Wren et. al., 2000).

Επί του παρόντος, ο καλύτερος φραγμός για τους πελάτες και την πρόσβαση των προμηθευτών στο διαδίκτυο είναι η ευκολία και η ταχύτητα στην πρόσβαση και η ηλεκτρονική εμπιστοσύνη. Επειδή η χρήση της τεχνολογίας του ηλεκτρονικού εμπορίου τείνει να μειώσει το κόστος μετατροπής, είναι σημαντικό για τις πολυεθνικές εταιρείες που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν και το ηλεκτρονικό εμπόριο, ώστε να οικοδομήσουν της στρατηγική τους θέση, περιλαμβάνοντας καλές σχέσεις και εμπιστοσύνη με την αλυσίδα αξίας. Η B2B προμήθεια άμεσων αγαθών απαιτεί μια σχέση, συνήθως μακροπρόθεσμη, με έναν πωλητή που θα παραδώσει μια γνωστή ποιότητα αγαθών. Με την αποστολή κρίσιμης αγοράς, οι πολυεθνικές εταιρείες δεν μπορούν απλά να αγοράζουν από οποιονδήποτε στην ηλεκτρονική αγορά. Σε περίπτωση που μια παραγγελία από κάποιον προμηθευτή δεν εκπληρωθεί, τα αγαθά που λείπουν μπορούν να κλείσουν μέχρι τη γραμμή παραγωγής ή ένα ολόκληρο εργοστάσιο (Wren et. al., 2000).

2.9.4 Παράγοντες επιτυχίας

Σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας για το ηλεκτρονικό επιχειρείν και το ηλεκτρονικό εμπόριο μιας πολυεθνικής επιχείρησης είναι (Turban et. al., 2002):

- Η τεχνολογία του Διαδικτύου είναι πλήρως ενσωματωμένη στη συνολική στρατηγική της πολυεθνικής.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήθηκε τόσο στη λειτουργική αποτελεσματικότητα όσο και την ξεχωριστή στρατηγική τοποθέτηση.
- Η βάση του ανταγωνισμού δε μετατοπίστηκε από το παραδοσιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως το κόστος, το κέρδος, η ποιότητα, η υπηρεσία και οι λειτουργίες.
- Η στρατηγική τοποθέτηση της εταιρείας διατηρείται καλά.
- Υποστήριξη κορυφαίας διοίκησης.
- Η συμπεριφορά των αγοραστών και η εξατομίκευση των πελατών.
- Γρήγορος χρόνος στην αγορά.
- Καλός έλεγχος κόστους.
- Καλή εκπαίδευση και κατάρτιση ηλεκτρονικών επιχειρήσεων για τους εργαζομένους, τη διοίκηση και τους πελάτες.
- Οι προσδοκίες των πελατών και των εταίρων είναι καλά διαχειριζόμενες.
- Καλά προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται από το ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Τα ισχύοντα συστήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν επεκτάθηκαν για να

καλύψουν όλη την αλυσίδα εφοδιασμού.

- Οι νέοι ανταγωνιστές και τα μερίδια αγοράς παρακολουθούνται.
- Η ιστοσελίδα είναι υψηλής ποιότητας που ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του χρήστη.
- Η εικονική αγορά της εταιρείας.

Οι Eid et. al. (2002) υπογραμμίζουν τη σημασία των σχετικών παραγόντων της στρατηγικής μάρκετινγκ για την επιτυχία των επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου. Πολυεθνικές επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές και ελκυστικά προγράμματα προώθησης θα βρίσκονται μπροστά στον ανταγωνισμό. Εκτός αυτού, μια ισχυρή εικόνα και το όνομα της μάρκας μπορούν να βοηθήσουν να ξεπεραστούν προβλήματα ασφάλειας και αξιοπιστίας που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρείες που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης στις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες και τα χρόνια εμπειρίας της είναι ζωτικής σημασίας. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο θα πρέπει να έχουν υψηλά κεφάλαια και δημοσιονομικό έλεγχο για να διατηρήσουν την ευελιξία και να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες.

Το κανάλι μάρκετινγκ των πολυεθνικών επιχειρήσεων πρέπει να σχεδιάζεται ώστε να καταφέρει να εξασφαλίσει ότι η διανομή διοχετεύεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών. Η απόδοση των διαμεσολαβητών που συμμετέχουν σε αυτή τη διανομή είναι συχνά ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της συνολικής στρατηγικής της πολυεθνικής. Οι καλοί μεσάζοντες προσθέτουν αξία στην πολυεθνική επιχείρηση μέσω των γνώσεών τους και των σχέσεων με τις τοπικές αγορές τους. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να διευκολύνει τις μακροχρόνιες σχέσεις με τους διαμεσολαβητές της πολυεθνικής, μέσω της καθιέρωσης κοινών βάσεων δεδομένων και διαδικασιών που συμβάλλουν σε στενότερες σχέσεις με τους πελάτες. Μπορεί

επίσης να αντικαταστήσει τους παραδοσιακούς μεσάζοντες με τεχνολογία επικεντρωμένη στις διαδικασίες, επιτρέποντας άμεσες επαφές μεταξύ των αγοραστών και προμηθευτών - δηλαδή, αποδιαμεσολάβηση, ενώ η υιοθέτηση της τεχνολογίας που είναι επικεντρωμένη στις διαδικασίες αναμένεται να μειώσει το κόστος των συναλλαγών (Turban et. al., 2002).

Οι ηλεκτρονικές κοινοπραξίες μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου δημιουργούνται για τους σκοπούς της αγοράς μεγαλύτερων ποσοτήτων για να μειωθούν οι τιμές. Μεγάλες ανταγωνιζόμενες πολυεθνικές επιχειρήσεις ενδέχεται να συσπειρωθούν μαζί για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και να απλοποιηθούν τα συστήματα αγοράς, ενώ συγχρόνως αποκτούν τον καλύτερο έλεγχο της προσφοράς. Αυτό συνεπάγεται:

- (α) την υποχώρηση των τιμών,
- (β) τη μείωση του αριθμού των προμηθευτών που είναι σε θέση να προμηθεύσουν μεγαλύτερες ποσότητες και
- (γ) τον αναγκασμό των προμηθευτών να υιοθετήσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο (Wren et. al., 2000).

Η διαμεσολάβηση, η τμηματοποίηση της αγοράς και η επανευθυγράμμιση των δικτύων επιχειρήσεων δείχνει την αμοιβαιότητα της επιρροής μεταξύ της υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου και της καθεμιάς εσωτερικής στρατηγικής, των στρατηγικών αγοράς και των ανταγωνιστών. Αυτό δικαιολογεί την ανάγκη των επιχειρηματικών στρατηγικών να εξετάσουν την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου ταυτόχρονα και αλληλοεξαρτώμενα με την εσωτερική ανάλυση αγοράς και την ανάλυση του ανταγωνισμού.

Ο Urbaczewski (1981) ανέπτυξε ένα πλαίσιο κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο ωστόσο έχει πολύ μεγάλη αλληλεπικάλυψη με την παραδοσιακή προσέγγιση αξιολόγησης των συστημάτων πληροφοριών. Αυτό το πλαίσιο περιλάμβανε έξι τομείς:

- διευθυντικό / οργανωσιακό τομέα (προσεγγίσεις διοίκησης, οργανωσιακή αλλαγή, καταλληλότητα του προϊόντος και ούτω καθεξής),
- οικονομικό τομέα (εγκατάλειψη των φυσικών αγορών, η εγκυρότητα της οικονομικής θεωρίας, η τιμή των πληροφοριών, κ.λπ.),
- κοινωνικό τομέα (π.χ. προστασία της ιδιωτικής ζωής και ηθική),
- νομικό τομέα (όπως είναι η κυβερνητική επιδότηση του Διαδικτύου και του Διαδικτύου),
- συμπεριφορά (συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των πελατών και κοινοτικές και κοινωνικές ανάγκες) και
- τεχνικό τομέα (συμπεριλαμβανομένων θεμάτων, όπως η ασφάλεια και τα πρότυπα πρωτόκολλα).

Μια διαφορετική προσέγγιση είναι όταν μια επιχείρηση αξιολογεί την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου γνωρίζοντας ότι μπορεί επίσης να χρειάζεται να επανασχεδιάσει τις στρατηγικές της.

Ο Feeny (2001) συμβουλεύει να εξετάζονται οι ευκαιρίες των ΤΠΕ που παρέχονται από την άποψη των λειτουργιών, του μάρκετινγκ και των υπηρεσιών, πριν από την εξέταση της βιωσιμότητας. Η δυνατότητα λειτουργίας θεωρείται ότι σχετίζεται με το προϊόν, το περιεχόμενο πληροφοριών και τα χαρακτηριστικά της χρήσης των πληροφοριών στην αλυσίδα εφοδιασμού και στην αξία. Οι ευκαιρίες μάρκετινγκ σχετίζονται με τη δυνατότητα βελτίωσης των πωλήσεων, την αποτελεσματικότητα ή τη βελτίωση της αγοράς και τη χρήση των εμπειριών του πελάτη. Οι ευκαιρίες των υπηρεσιών αφορούν την κατανόηση της αξίας που έχει αντιληφθεί ο πελάτης, το ρόλο της αύξησης της ευελιξίας των υπηρεσιών και τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των ανταγωνιστών τοποθετούνται σε σχέση με αυτές τις ευκαιρίες.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο απαιτεί από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια παρουσία στον εικονικό κόσμο, συνήθως μέσω μιας ιστοσελίδας. Αυτό συντελεί

ώστε να μετατοπιστεί η ισορροπία εξουσίας από τις επιχειρήσεις στους καταναλωτές. Ενώ η καθαρή μετατόπιση δύναμης δεν μπορεί να είναι πάντα προς την κατεύθυνση των πελατών, η ευρύτερη διάδοση των πληροφοριών στους πελάτες αλλάζει την ισχύ της ισορροπίας. Οι πληροφορίες πρέπει να ενημερώνονται και να είναι αξιόπιστες προκειμένου να αποφευχθεί η απώλεια της εμπιστοσύνης των πελατών γι' αυτές τις πληροφορίες και, αναπόφευκτα, της ίδιας της επιχείρησης. Οι δημοσιευμένες πληροφορίες πρέπει επίσης να θεωρούνται συνεπείς και δίκαιες από τους πελάτες. Για παράδειγμα, η παγκόσμια πρόσβαση μπορεί να επιτρέψει στους πελάτες να εντοπίσουν διακρίσεις λόγω τιμών, πρακτικές ντάμπινγκ κ.λπ. σε όλες τις αγορές.

Επιπλέον, επειδή όλα τα προϊόντα είναι άυλα όταν παρουσιάζονται με ηλεκτρονικά μέσα, οι στρατηγικές μάρκετινγκ του ηλεκτρονικού εμπορίου των πολυεθνικών πρέπει να βασίζονται στις αρχές του μάρκετινγκ των υπηρεσιών (Wren et. al., 2000).

2.10 Πλεονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου για τις πολυεθνικές

Ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών κινήτρων και πλεονεκτημάτων του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να βρεθεί στη βιβλιογραφία. Ο Maloff (1996) εντοπίζει χρήσιμα τέσσερις γενικές περιοχές ή κατηγορίες οφέλους.

1. Η πρώτη κατηγορία αφορά τα οφέλη που προκύπτουν από τη μείωση των εξωτερικών και εσωτερικών εξόδων επικοινωνίας, π.χ. την επιτάχυνση των διαδικασιών των πολυεθνικών επιχειρήσεων και τη μείωση των διοικητικών καθηκόντων.

2. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τα έσοδα που μπορούν να προκύψουν είτε από την τρέχουσα επιχείρηση είτε από νέες πρωτοβουλίες.

3. Η τρίτη κατηγορία αφορά απτά οφέλη, όπως το μειωμένο κόστος και πιο ευέλικτες εργασιακές πρακτικές, ενώ η τελική κατηγορία αφορά άυλα οφέλη, όπως αυξημένη ανταγωνιστική θέση και βελτιωμένες πελατειακές σχέσεις.

Άλλες μελέτες βρήκαν κάποια παρόμοια οφέλη, αλλά και μερικά επιπλέον. Ο Currie (2000), για παράδειγμα, σε μελέτη τριών οργανισμών (Dell, Cisco και Fedex) διαπίστωσε χαμηλότερες πωλήσεις/ κόστη μάρκετινγκ, χαμηλότερα κόστη υπηρεσιών / υποστήριξης και βελτιωμένες σχέσεις με τους πελάτες. Οι Lederer et. al. (1996) εντόπισαν έναν κατάλογο με 33 κίνητρα και οφέλη, τα οποία αξιολόγησαν σε μια έρευνα και έφτιαξαν τον ακόλουθο κατάλογο βασικών θεμάτων: πληροφορίες, εξοικονόμηση κόστους, ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, έλεγχος και νέες εφαρμογές. Οι Zhuang και Lederer (2003) χρησιμοποίησαν αυτόν τον κατάλογο για να μετρήσουν τα επιχειρηματικά οφέλη του ηλεκτρονικού εμπορίου στον τομέα του λιανικού εμπορίου, προσδιορίζοντας ορισμένα συγκεκριμένα πρόσθετα οφέλη που σχετίζονται με το συγκεκριμένο τομέα. Τα διάφορα οφέλη που προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία αλληλεπικαλύπτονται σε μεγάλο βαθμό, αν και υπάρχουν ορισμένες σημαντικές διαφορές.

Ως σημείο εκκίνησης για τη μελέτη αυτή αποφασίστηκε να προσδιοριστεί μια ολοκληρωμένη λίστα με τα πιθανά οφέλη του ηλεκτρονικού εμπορίου που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από τις πολυεθνικές ανεξάρτητα από τον οργανωσιακό τομέα. Συνδυάζονται τα κίνητρα και τα οφέλη που προκύπτουν από τον Maloff (1996), Lederer, et al. (1996), Curry (2000) και Zhuang και Lederer (2003), για να αποκτηθεί ένας πιο ολοκληρωμένος γενικός κατάλογος. Το κριτήριο για την κατάρτιση του καταλόγου ήταν, αφενός, να προσδιοριστούν τα κοινά οφέλη, δηλαδή αυτά που βρέθηκαν σε περισσότερες από μία πηγές. Για παράδειγμα, η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών μπορεί να βρεθεί τόσο στους Maloff (1996) όσο και στους Lederer et al (1996), καθώς και σε άλλους.

Συνοψίζοντας, μπορεί να αξιοποιηθεί το συγκριτικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις πολυεθνικές. Όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους για τις πολυεθνικές, τα πλεονεκτήματα από την χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι (Curry, 2000):

- χαμηλότερο κόστος εφοδιαστικής (σχεδόν ανοιχτό όλη την ώρα)
- χαμηλότερο κόστος συναλλαγής (χαμηλότερο κόστος για την επεξεργασία πληρωμών και σχετικά φθηνές σε σύγκριση με τη χρήση χαρτιού, εκτύπωσης, ταχυδρομικών αποστολών κ.λπ.)
- χαμηλότερο κόστος αποθήκευσης
- χαμηλότερο κόστος ενοικίασης / χώρου
- χαμηλότερο κόστος παράδοσης (για λογισμικό και υπηρεσίες)
- χαμηλότερο κόστος προσωπικού.

Όσον αφορά τα οφέλη ποιότητας, αυτά είναι (Curry, 2000):

- δυνατότητα προσέγγισης νέων πελατών γρηγορότερα.
- δυνατότητα ταχύτερης προσέγγισης νέων αγορών.
- δυνατότητα για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- ευελιξία για ταχύτερη ανταπόκριση στην αγορά
- δυνατότητα μειωμένου χρόνου στην αγορά
- μικρότερη / ταχύτερη ώρα παράδοσης.
- βελτιωμένες πελατειακές σχέσεις και καλύτερες ευκαιρίες για την διατήρηση του πελάτη διαχρονικά.
- βελτιωμένη επικοινωνία / βελτιωμένη ροή πληροφοριών.

- αντίληψη ως τεχνολογικά προηγμένη επιχείρηση.
- ευκαιρία να υιοθετήσει νέους τρόπους μάρκετινγκ / προώθησης.
- επίπεδο ανταγωνισμού, ικανότητα των πολυεθνικών επιχειρήσεων να ανταγωνίζονται τοπικά και σε εθνικό επίπεδο αλλά και παγκοσμίως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Η μέθοδος μελέτης περιπτώσεων επέτρεψε στην ερευνήτρια να εξετάσει προσεκτικά τα δεδομένα μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Η περιπτωσιολογική μελέτη, στην πραγματική της ουσία, εξερευνά και διερευνά το σύγχρονο φαινόμενο της επίδρασης των πολυεθνικών εταιριών στο ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω λεπτομερούς αναλύσεως ενός περιορισμένου αριθμού γεγονότων ή συνθηκών και τις σχέσεις τους. Ο Yin (1984: 23) ορίζει τη μελέτη περίπτωσης ως τη μέθοδο της έρευνας «ως μια εμπειρική έρευνα που διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής όταν τα όρια μεταξύ φαινομένου και πλαισίου δεν είναι σαφώς εμφανή και στην οποία χρησιμοποιούνται πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων.»

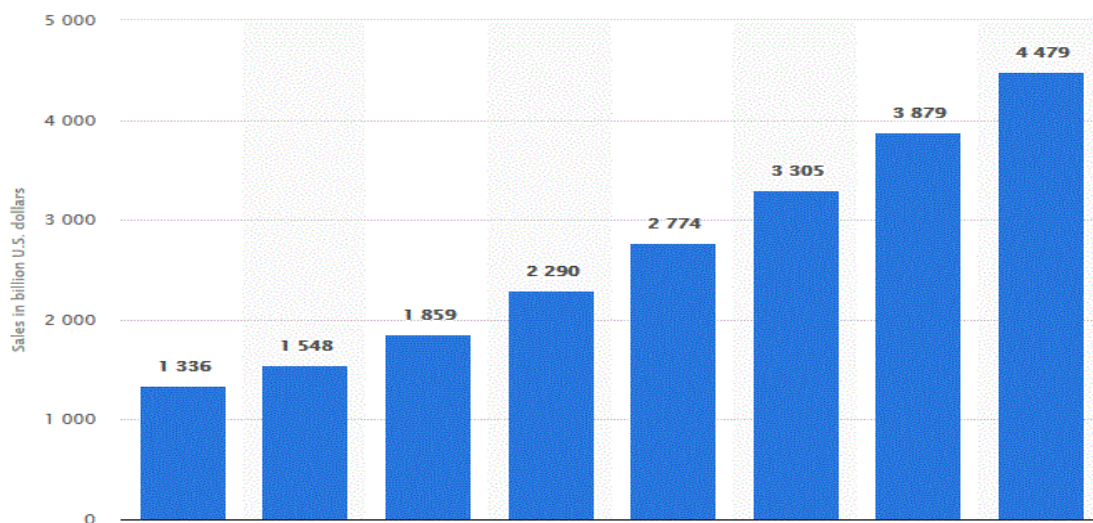
Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε μια εις βάθος διαχρονική εξέταση μερικών μόνο περιπτώσεων. Η διαχρονική εξέταση παρέχει ένα συστηματικό τρόπο παρατήρησης των γεγονότων, συλλογής των δεδομένων, ανάλυσης των πληροφοριών και αναφοράς των αποτελεσμάτων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Με άλλα λόγια, η μελέτη περίπτωσης είναι ένας μοναδικός τρόπος παρατήρησης κάθε φυσικού φαινομένου που υπάρχει σε ένα σύνολο δεδομένων (Yin, 1984). Με μοναδικό τρόπο εννοείται ότι μόνο μια πολύ μικρή γεωγραφική περιοχή ή αριθμός θεμάτων ενδιαφέροντος εξετάζονται λεπτομερώς. Σε αντίθεση με την ποσοτική ανάλυση που

παρατηρεί τα δεδομένα σε μακροοικονομικό επίπεδο με βάση τη συχνότητα εμφάνισης των φαινομένων που παρατηρούνται, οι μελέτες περιπτώσεων παρατηρούν τα δεδομένα στο μικρο-επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Πωλήσεις e-commerce λιανικής παγκοσμίως



Διάγραμμα 4. Πωλήσεις λιανικής παγκοσμίως μέσω e-commerce από το 2014 έως το 2021 ⁽²⁾.

(2) Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

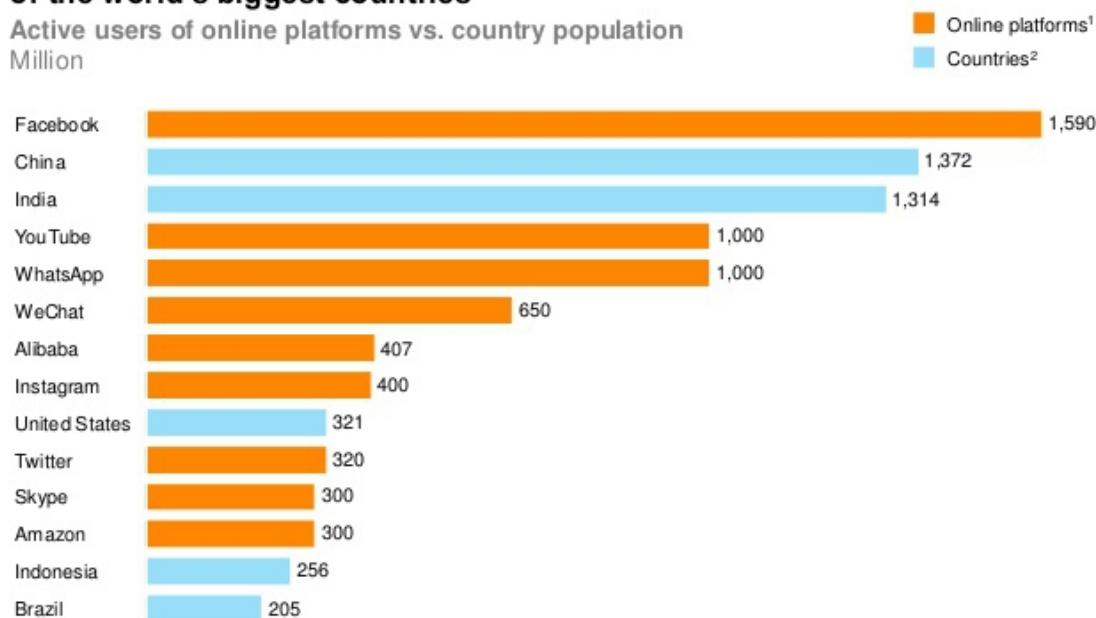
Το διάγραμμα 4 παρέχει πληροφορίες για τις πωλήσεις λιανικού ηλεκτρονικού εμπορίου παγκοσμίως από το 2014 έως το 2021. Το 2016, οι πωλήσεις λιανικού ηλεκτρονικού εμπορίου παγκοσμίως ανήλθαν σε 1,86 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ και τα έσοδα από το ηλεκτρονικό λιανικό εμπόριο αναμένεται να αυξηθούν στα 4,43 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2021. Είναι μια από τις πιο δημοφιλείς on-line δραστηριότητες παγκοσμίως, αλλά η χρήση ποικίλλει ανά περιοχή - το 2016, εκτιμάται ότι το 19% όλων των λιανικών πωλήσεων στην Κίνα συνέβη μέσω του διαδικτύου, αλλά στην Ιαπωνία το μερίδιο ήταν μόλις 6,7%. Οι επιτραπέζιοι υπολογιστές εξακολουθούν να είναι η πιο δημοφιλής συσκευή για την τοποθέτηση παραγγελιών on-line, αλλά οι κινητές συσκευές, ειδικά τα smartphones χρησιμοποιούνται περισσότερο.

Οι παγκόσμιες ροές υποστηρίζουν την ανάπτυξη, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και δημιουργώντας πιο αποτελεσματικές αγορές στην παγκόσμια κλίμακα. Όμως, όλες οι χώρες δεν αξιοποιούν στο έπακρο αυτό το δυναμικό. Οι προηγμένες οικονομίες εξακολουθούν να είναι οι πλέον παγκοσμίως συνδεδεμένες. Παρόλο που περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες εμβαθύνουν τη συμμετοχή τους, μειώνεται το χάσμα με τις κορυφαίες προηγμένες οικονομίες μόνο πολύ αργά με την πάροδο του χρόνου. Η επιτάχυνση της αύξησης της προόδου είναι μια σημαντική ευκαιρία για τον αναπτυσσόμενο κόσμο. Το 2014 οι χώρες που βρίσκονται στο κέντρο των εμπορικών δικτύων αποκομίζουν περισσότερα οφέλη από τις ροές αγαθών από χώρες με λίγες συνδέσεις. Οι ροές δεδομένων προσφέρουν ισχυρότερα οικονομικά οφέλη για τις χώρες της περιφέρειας των ψηφιακών δικτύων παγκοσμίως.

Η νέα εποχή της ψηφιακής παγκοσμιοποίησης δημιουργεί επίσης προκλήσεις. Οι εταιρείες μπορούν να εισέλθουν σε νέες αγορές αλλά είναι εκτεθειμένες στις πιέσεις των τιμών, στους επιθετικούς παγκόσμιους ανταγωνιστές και στα καταστροφικά ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Θα χρειαστεί περισσότερος διεθνής συντονισμός για την αντιμετώπιση πολλών από αυτά τα ζητήματα.

The biggest online platforms have user bases on par with the populations of the world's biggest countries

Active users of online platforms vs. country population
Million



1 4Q15 or latest available.
2 2015 population.

SOURCE: Facebook; Twitter; Alibaba; Fortune; Statista; Population Reference Bureau; McKinsey Global Institute analysis | McKinsey & Company | 3

Διάγραμμα 5. Οι μεγαλύτερες Online πλατφόρμες που έχουν βάσεις καταναλωτών των μεγαλύτερων χωρών παγκοσμίως.⁽³⁾

Οι ψηφιακές πλατφόρμες αποτελούν το κλειδί αυτής της νέας εποχής της παγκοσμιοποίησης. Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρίες έχτισαν τις δικές τους ψηφιακές πλατφόρμες για να διαχειριστούν τους προμηθευτές, να συνδεθούν με τους πελάτες και επιτρέπουν την εσωτερική επικοινωνία και την ανταλλαγή δεδομένων για τους εργαζομένους παγκοσμίως. Αλλά ένα διαφορετικό σύνολο δημόσιων διαδικτυακών πλατφορμών έχει προκύψει για να συνδέσει οποιονδήποτε, οπουδήποτε.

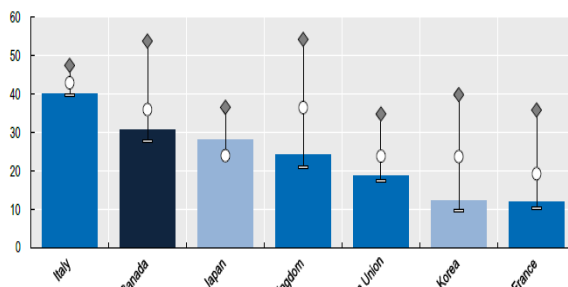
(3) Πηγή: Facebook; Twitter; Alibaba; Fortune; Statista; Population Reference Bureau; McKinsey Global Institute analysis.

Αυτές περιλαμβάνουν λειτουργικά συστήματα, κοινωνικά δίκτυα, πλατφόρμες ψηφιακών μέσων, ιστοσελίδες ηλεκτρονικού εμπορίου και όλα τα είδη των online αγορών. Η χρήση αυτοματισμού και οι αλγόριθμοι οδηγούν το οριακό κόστος της προσθήκης νέων αλληλεπιδράσεων σχεδόν στο μηδέν επιτρέποντας μεγαλύτερες πλατφόρμες υποστήριξης εκατοντάδων εκατομμυρίων παγκόσμιων χρηστών. Τώρα οι χρήστες μπορούν να δουν πιο εύκολα λεπτομέρειες σχετικά με προϊόντα, υπηρεσίες, τιμές και εναλλακτικές επιλογές. Αυτό αφαιρεί ορισμένες ασυμμετρίες πληροφοριών, ώστε οι αγορές να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, αν και αυτό μπορεί να διαταράξει ορισμένους μεσάζοντες στη διαδικασία.

Περίπου το 12% του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών διεξάγεται μέσω του διεθνούς ηλεκτρονικού εμπορίου, με μεγάλο μέρος του οδηγείται από πλατφόρμες όπως το Alibaba, το Amazon, το eBay, το Flipkart και το Rakuten. Πέρα από το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις παγκοσμίως χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο ψηφιακές πλατφόρμες. Το 50% των εμπορεύσιμων υπηρεσιών στον κόσμο έχουν ήδη ψηφιοποιηθεί. Η ψηφιοποίηση επιτρέπει επίσης την άμεση ανταλλαγή εικονικών αγαθών. Ηλεκτρονικά βιβλία, online εφαρμογές, αρχεία μουσικής MP3 και υπηρεσίες συνεχούς ροής, λογισμικό και υπηρεσίες cloud computing μπορούν όλα να μεταδοθούν σε πελάτες οπουδήποτε στον κόσμο υπάρχει σύνδεση στο Internet. Οι εταιρείες εφοδιαστικής, για παράδειγμα, χρησιμοποιούν αισθητήρες, δεδομένα και λογισμικό για την παρακολούθηση των φυσικών αποστολών, μειώνοντας τις απώλειες στη διαμετακόμιση και επιτρέποντας να μετακινούνται τα εμπορεύματα πιο ασφαλή.

Ο ρόλος των ψηφιακών δικτύων ως επιταχυντής της ανάπτυξης έχει αναγνωριστεί σε παγκόσμιο επίπεδο και λόγω της κρίσιμης σημασίας για τους τρεις πυλώνες της ανάπτυξης - οικονομική ανάπτυξη, κοινωνική ένταξη και προστασία του περιβάλλοντος. Οι ΤΠΕ μπορούν να επιταχύνουν την πρόοδο των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Το Cloud computing, ένα μοντέλο υπηρεσιών για την ενοικίαση υπολογιστικών υπηρεσιών, υπήρξε μια ιδιαίτερα μετασχηματιστική ψηφιακή τεχνολογία. Δεδομένου ότι το cloud computing μετατρέπει τον υπολογιστή σε υπηρεσία, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να μετατρέψουν τις δαπάνες του κεφαλαίου τους σε λειτουργικά έξοδα. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επενδύουν συχνότερα σε υπηρεσίες cloud computing με υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας, όπως το λογισμικό χρηματοοικονομικού και λογιστικού χαρακτήρα και τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, παρά στις λιγότερο εξελιγμένες υπηρεσίες, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το λογισμικό γραφείου ή το λογισμικό αποθήκευσης αρχείων. Η διάδοση του cloud computing μεταξύ πολυεθνικών επιχειρήσεων επιταχύνθηκε τα τελευταία χρόνια, με την Ιταλία να ηγείται με το 40% όλων των επιχειρήσεων να δείχνουν τη χρήση υπηρεσιών cloud computing (Διάγραμμα 6). Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και ΜΜΕ όσον αφορά τη χρήση πιο προηγμένων εφαρμογών ΤΠΕ, όπως το cloud computing, όπου οι ΜΜΕ υστερούν σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε όλες χώρες.

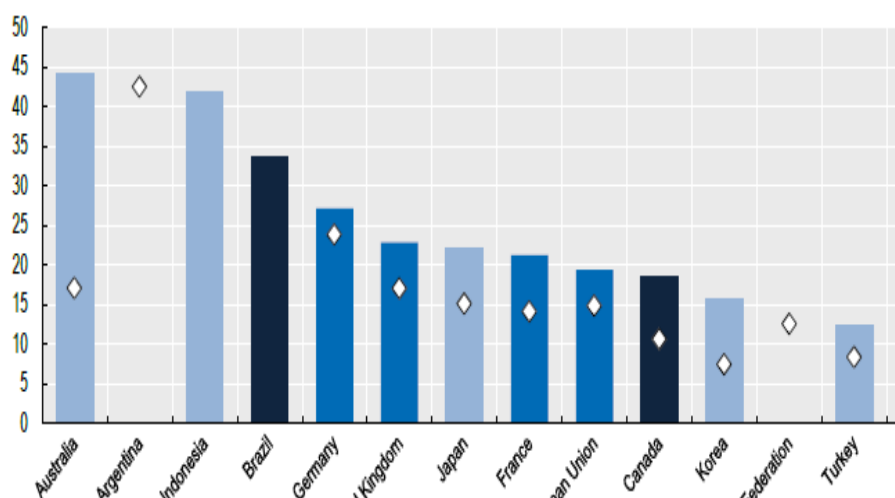


Διάγραμμα 6. Πολυεθνικές που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες cloud computing ⁽⁴⁾

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το Διαδίκτυο για να συμμετάσχουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Στην Αυστραλία, για παράδειγμα, το 45% περίπου των επιχειρήσεων ανέφεραν πωλήσεις μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου το 2015, σε σύγκριση με περίπου μία στις δέκα επιχειρήσεις στην Ιταλία (Διάγραμμα 7).

(4) Πηγή: OECD, ICT Database; Eurostat, Information Society Statistics Database, April 2016.

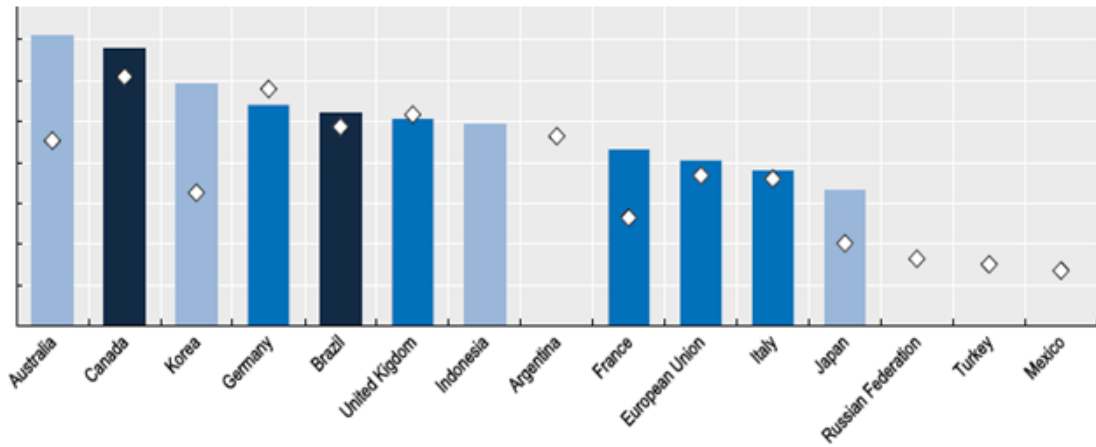
Όλες οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αύξησαν τις πωλήσεις τους μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, με τις αυστραλιανές εταιρείες να βρίσκονται μπροστά και τις ινδονησιακές και βραζιλιάνικες εταιρείες να είναι πιο πίσω. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν πολύ μεγαλύτερη απορρόφηση από τις μικρές επιχειρήσεις, υπογραμμίζοντας τη σημασία της προώθησης της διάδοσης των ψηφιακών τεχνολογιών.



Διάγραμμα 7. Πολυεθνικές επιχειρήσεις που κάνουν πωλήσεις μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου ⁽⁵⁾

Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις κάνουν όλο και περισσότερες παραγγελίες μέσω του Διαδικτύου. Περίπου το 70% όλων των εταιρειών της Αυστραλίας τοποθετούν παραγγελίες μέσω Διαδικτύου το 2015, αύξηση κατά 26 ποσοστιαίες μονάδες σε μια δεκαετία (Διάγραμμα 8). Μόνο στη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο οι επιχειρήσεις μείωσαν ελαφρά τη χρήση του Διαδικτύου για να πραγματοποιήσουν παραγγελίες κατά την περίοδο 2005-15.

(5) Πηγή: Eurostat; OECD; UNCTAD, November 2016.

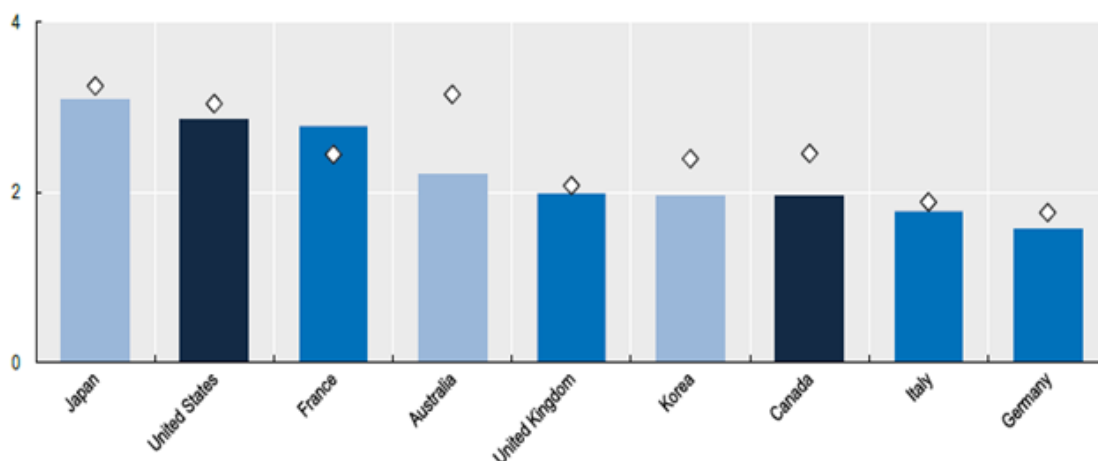


Διάγραμμα 8. Επιχειρήσεις που τοποθετούν παραγγελίες μέσω του διαδικτύου ⁽⁶⁾

Οι τεχνολογίες, οι έξυπνες εφαρμογές και οι άλλες καινοτομίες στην ψηφιακή οικονομία μπορούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες και συντελούν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων πολιτικής σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, συμπεριλαμβανομένης της υγείας, της γεωργίας, της δημόσιας διακυβέρνησης, της φορολογίας, των μεταφορών, της εκπαίδευσης και του περιβάλλοντος, μεταξύ άλλων. Οι ΤΠΕ συμβάλλουν όχι μόνο στην καινοτομία των προϊόντων αλλά και στην καινοτομία των διαδικασιών και των οργανωσιακών ρυθμίσεων. Οι ψηφιακές καινοτομίες διευκολύνουν επίσης τη συνεργασία εντός και μεταξύ των χωρών. Οι επενδύσεις σε αγαθά και υπηρεσίες ΤΠΕ αποτελούν σημαντική κινητήρια δύναμη ανάπτυξης μακροπρόθεσμα, με τα δύο τρίτα των επενδύσεων σε ΤΠΕ των πολυεθνικών εταιριών να προορίζονται για λογισμικό και βάσεις δεδομένων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Από το 2004, οι επενδύσεις των πολυεθνικών σε ΤΠΕ έχουν μειωθεί σχεδόν σε όλες οι οικονομίες της G20 για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 9. Αυτή η επιβράδυνση οφείλεται εν μέρει σε μια γρήγορη μείωση των τιμών, ιδίως για τον εξοπλισμό πληροφορικής, καθώς και στο γεγονός ότι

(6) Πηγή: Eurostat; OECD; UNCTAD, November 2016.

πολλές επιχειρήσεις αγοράζουν σήμερα υπηρεσίες πληροφορικής, αντί για το cloud, πράγμα που σημαίνει ότι τουλάχιστον σε ένα μέρος των δαπανών των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις δεν υπάρχει κεφαλαιοποίηση, και περιλαμβάνονται στις επενδύσεις ΤΠΕ.



Διάγραμμα 9. Επενδύσεις σε ΤΠΕ ⁽⁷⁾

Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν επίσης νέες ευκαιρίες για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης των σημαντικών φραγμών εισόδου. Για παράδειγμα, οι ψηφιακές τεχνολογίες διευκολύνουν το διασυνοριακό ηλεκτρονικό εμπόριο και τη συμμετοχή σε αλυσίδες παγκόσμιας αξίας (GVC) (π.χ. Skype για επικοινωνίες, Google και Dropbox για κοινή χρήση αρχείων, LinkedIn για την εύρεση ταλέντων, PayPal για συναλλαγές, και Alibaba και Amazon για τις πωλήσεις). Η ενίσχυση της πρόσβασης στα δίκτυα και η συμμετοχή στο ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό τρόπο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν σε παγκόσμιο επίπεδο και ακόμη και να αναπτυχθούν πέρα από τα σύνορα, όπου μπορούν να γίνουν ανταγωνιστές σε εξειδικευμένες αγορές.

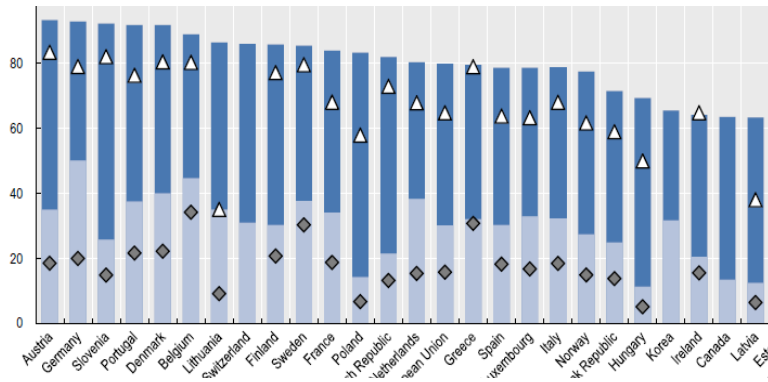
Οι ψηφιακές τεχνολογίες μετασχηματίζουν επίσης τη βιομηχανική παραγωγή των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Κάνουν τον κλάδο πιο παραγωγικό μέσω της

(7) Πηγή: OECD, *Annual National Accounts*, May 2016

αυτοματοποίησης και της ρομποτικής, μπορεί να συμβάλουν στη μείωση των διαταραχών που προκαλούνται από τη διάσπαση μηχανών (π.χ. μέσω αυτοματοποιημένης συντήρησης) και μειώνουν την ανάγκη συναρμολόγησης σε ορισμένα στάδια (π.χ. μέσω της εκτύπωσης 3D) (ΟΟΣΑ, 2016).

Το Διαδίκτυο, επίσης, επιτρέπει στις πολυεθνικές επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη των ψηφιακών τεχνολογιών. Για παράδειγμα, το Διαδίκτυο βοηθά τις επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε αγορές που δε θα μπορούσαν αλλιώς να φτάσουν, να βρουν εργαζόμενους με τις ιδιαίτερες δεξιότητες που χρειάζονται, να συμμετάσχουν σε νέες μορφές χρηματοδότησης (π.χ. crowdfunding) και τεχνολογίες πρόσβασης που ενδέχεται να μην ήταν σε θέση να αγοράσουν άμεσα (π.χ. μέσω cloud), μεταξύ άλλων.

Για ορισμένες ψηφιακές τεχνολογίες (π.χ. ευρυζωνικότητα), οι πολυεθνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αυτές τις τεχνολογίες. Ωστόσο, για τις περισσότερες ψηφιακές τεχνολογίες υπάρχουν σημαντικά κενά υιοθεσίας. Τα μεγάλα κενά υιοθεσίας σε μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν επίσης και για πιο σύνθετες εφαρμογές λογισμικού, όπως π.χ. το λογισμικό ERP. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι πολύ πιο πιθανό να χρησιμοποιούν ERP από τις μικρές επιχειρήσεις: κατά μέσο όρο αντίστοιχα το 78% και 27% αν και υπάρχει κάποια ανομοιογένεια μεταξύ των χωρών (Διάγραμμα 10). Οι ανισότητες αυτές αντικατοπτρίζουν πιθανώς τις μεγαλύτερες εγκαταστάσεις, με πρόσβαση σε περισσότερες ροές πληροφοριών, μπορεί να αποφέρουν μεγαλύτερα οφέλη από σύνθετες ψηφιακές τεχνολογίες, όπως η τεχνολογία ERP. Αυτό το χάσμα αντικατοπτρίζει επίσης - όπως προαναφέρθηκε - ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι σε θέση να αντέξουν οικονομικά το υψηλό κόστος των ΤΠΕ και των συμπληρωματικών επενδύσεων σε ανθρώπινο και οργανωσιακό κεφάλαιο.



Διάγραμμα 10. Χρήση του λογισμικού ERP ανάλογα με το μέγεθος της εταιρίας, 2010 έως 2015⁽⁸⁾

Οι παίκτες ηλεκτρονικού εμπορίου όλων των ειδών συνέχισαν να αναπτύσσονται. Η Asos ξεκίνησε για παράδειγμα νέους ιστότοπους στη Ρωσία και την Κίνα, και το eBay στόχευσε αγοραστές στη Βραζιλία με μια νέα εφαρμογή για κινητά. Η HP και η Lenovo ξεκίνησαν και οι δύο ηλεκτρονικά καταστήματα στην Ινδία.

Οι δεξιότητες είναι σαφώς σημαντικός παράγοντας για την υιοθέτηση και την αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ. Τα στοιχεία δείχνουν ότι παρόλα αυτά αυξάνοντας τη διάδοση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, ένα μεγάλο ποσοστό των ανθρώπων δε χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις ψηφιακές τεχνολογίες στην εργασία ή δεν διαθέτουν επαρκείς δεξιότητες ΤΠΕ (OECD 2015). Κατά μέσο όρο, μόνο το 25% των ατόμων χρησιμοποιούν απλό λογισμικό γραφείου, π.χ. επεξεργαστές κειμένου και υπολογιστικά φύλλα, κάθε μέρα στη δουλειά. Εντωμεταξύ πάνω από το 40% δεν φαίνεται να διαθέτουν επαρκείς δεξιότητες ΤΠΕ για να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά αυτά τα εργαλεία, σύμφωνα με την έρευνα του ΟΟΣΑ για τις δεξιότητες των ενηλίκων. Η χαμηλή επάρκεια στις δεξιότητες ΤΠΕ κινδυνεύει να περιορίσει την πρόσβαση των ατόμων στις πολυεθνικές εταιρίες σε καλύτερες αμοιβές και καλύτερες θέσεις εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα συμμετοχής σε περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση. Σε εθνικό επίπεδο, εάν μεγάλα ποσοστά του ενήλικου πληθυσμού έχουν χαμηλή επάρκεια στην επεξεργασία πληροφοριών των

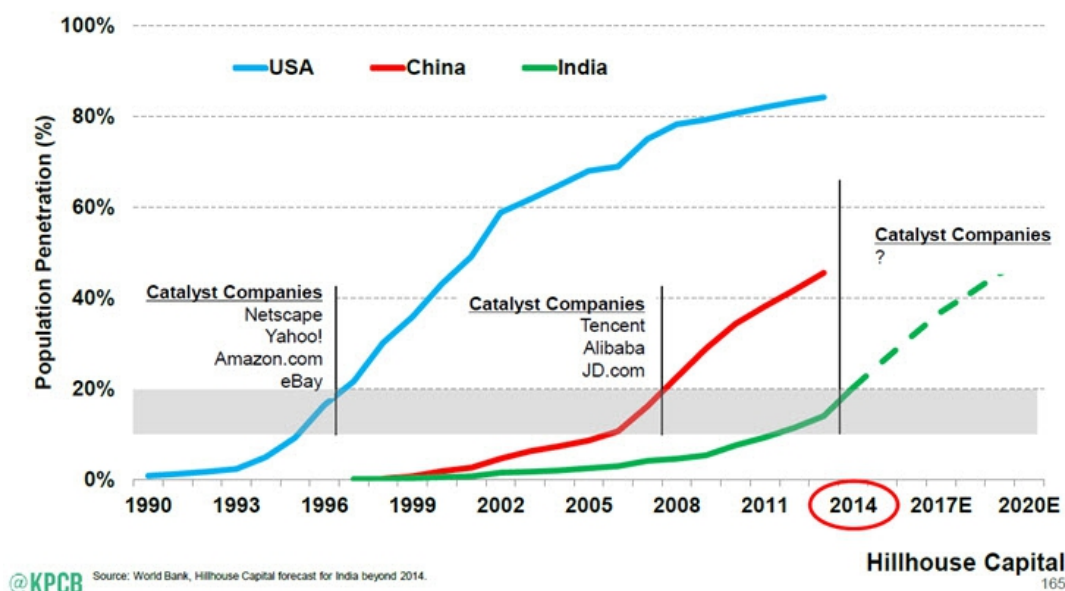
(8) Πηγή: OECD (2015)

δεξιοτήτων, της εισαγωγής και της υιοθέτησης τεχνολογιών, η βελτίωση της παραγωγικότητας και της οργάνωσης της εργασίας μπορεί να παρεμποδιστεί. Αυτό, με τη σειρά του, θα μπορούσε να σταματήσει τη βελτίωση της διάδοσης της παραγωγικότητας και του βιοτικού επιπέδου. Αυτές οι δεξιότητες δια βίου μάθησης θα είναι επίσης απαραίτητες για την πλοήγηση στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις διαρθρωτικές αλλαγές που θα προκαλέσει.

Υπάρχουν επίσης αρκετά εμπόδια, στο επίπεδο της επιχείρησης, που επηρεάζουν την πρόσβαση και τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών. Η αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών απαιτεί συνήθως πρόσθετες επενδύσεις σε συμπληρωματικές γνώσεις κεφαλαίου από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, ιδίως σε δεξιότητες και τεχνογνωσία (ειδικά για τον οργανισμό) και σε οργανωτικές αλλαγές συμπεριλαμβανομένων νέων επιχειρηματικών μοντέλων και διαδικασιών. Επομένως, οι πολυεθνικές επενδύουν όλο και περισσότερο στην απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων και την τεχνογνωσία και διαθέτουν οικονομικούς πόρους για την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών, για να εισαγάγουν τις αλλαγές που απαιτούνται για την παραγωγική χρήση τους στις επιχειρήσεις και σε ολόκληρη την κοινωνία. Σε επίπεδο επιχείρησης, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ευρέως τις ψηφιακές τεχνολογίες.

India = Appears to Be @ Internet Penetration Growth Inflection

Internet User Penetration Curve, USA / China / India, 1990 – 2020E



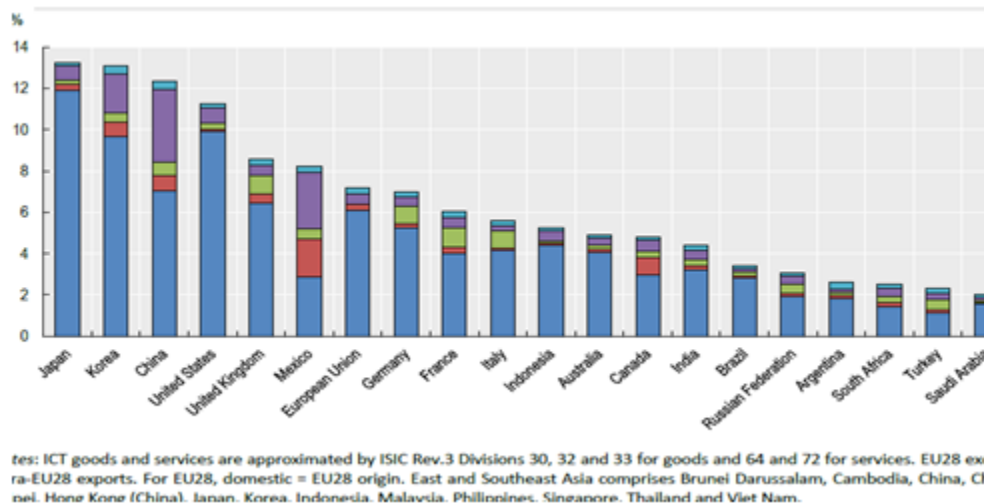
Διάγραμμα 11. Χρήση του διαδικτύου 1990-2020(E) σε ΗΠΑ, Κίνα και Ινδία ⁽⁹⁾

Η αύξηση της συνδεσιμότητας και των οικονομικών δραστηριοτήτων έντασης δεδομένων - ιδίως εκείνων που βασίζονται σε μεγάλες ροές των δεδομένων (μεγάλα δεδομένα) και των αναδυόμενων πληροφοριών της τεχνολογίας - έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν την καινοτομία σε προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες και αγορές και να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση των κοινωνικών και παγκόσμιων προκλήσεων. Αλλά αυτές οι εξελίξεις, συνοδεύονται από αλλαγή στην κλίμακα και το πεδίο εφαρμογής του ψηφιακού κινδύνου ασφάλειας και προστασίας της ιδιωτικής ζωής, με πιθανές σημαντικές συνέπειες στις κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητες. Η ανάπτυξη ψηφιακών κινδύνων ασφαλείας για τις οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων για την ασφάλεια των δεδομένων των περιουσιακών στοιχείων, καθώς κι οι ανησυχίες ότι παραβιάζεται

(9) Πηγή: http://www.ciena.com/insights/articles/9-Bandwidth-Facts-from-Mary-Meekers-2015-Internet-Trends-Report_prx.html, 16/3/2018

η προστασία της ιδιωτικής ζωής και των προσωπικών δεδομένων, ενισχύει τη σημασία της έλλειψης εμπιστοσύνης στις ψηφιακές τεχνολογίες και δραστηριότητες ως άλλο φραγμό στην υιοθέτηση και χρήση πιο εξελιγμένων ψηφιακών τεχνολογιών από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτές οι ανησυχίες θα γίνουν ισχυρότερες με την εισαγωγή νεώτερων, πιο προηγμένων τεχνολογιών και διαδικασιών (π.χ. cloud computing, analytics δεδομένων, IoT) που με τη σειρά τους θα δημιουργήσουν πρόσθετες προκλήσεις - κυρίως όσον αφορά την ασφάλεια και την ευθύνη των πολυεθνικών.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες και υπηρεσίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον μεταποιητικό τομέα, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων αυτών των καινοτομιών. Το Διάγραμμα 12 δείχνει την προστιθέμενη αξία των αγαθών και υπηρεσιών ΤΠΕ στις συνολικές εξαγωγές μεταποιητικής βιομηχανίας κάτω από τις εγχώριες και ξένες συνιστώσες. Η εγχώρια προστιθέμενη μπορεί να περιλαμβάνει το επαναπατρισθέν εισόδημα (κέρδη) από πολυεθνικές επιχειρήσεις. Αυτά τα δεδομένα δείχνουν ότι, με όρους προστιθέμενης αξίας, τα αγαθά και οι υπηρεσίες ΤΠΕ αντιπροσωπεύουν μεταξύ 2% (Σαουδική Αραβία) και 13% (Ιαπωνία) του συνόλου εξαγωγών στις χώρες της ομάδας G20. Η Ιαπωνία, η Κορέα, η Κίνα και οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι ιδιαίτερα ισχυρές εξαγωγείς προϊόντων μεταποίησης με σημαντικό περιεχόμενο σχετικό με τις ΤΠΕ.



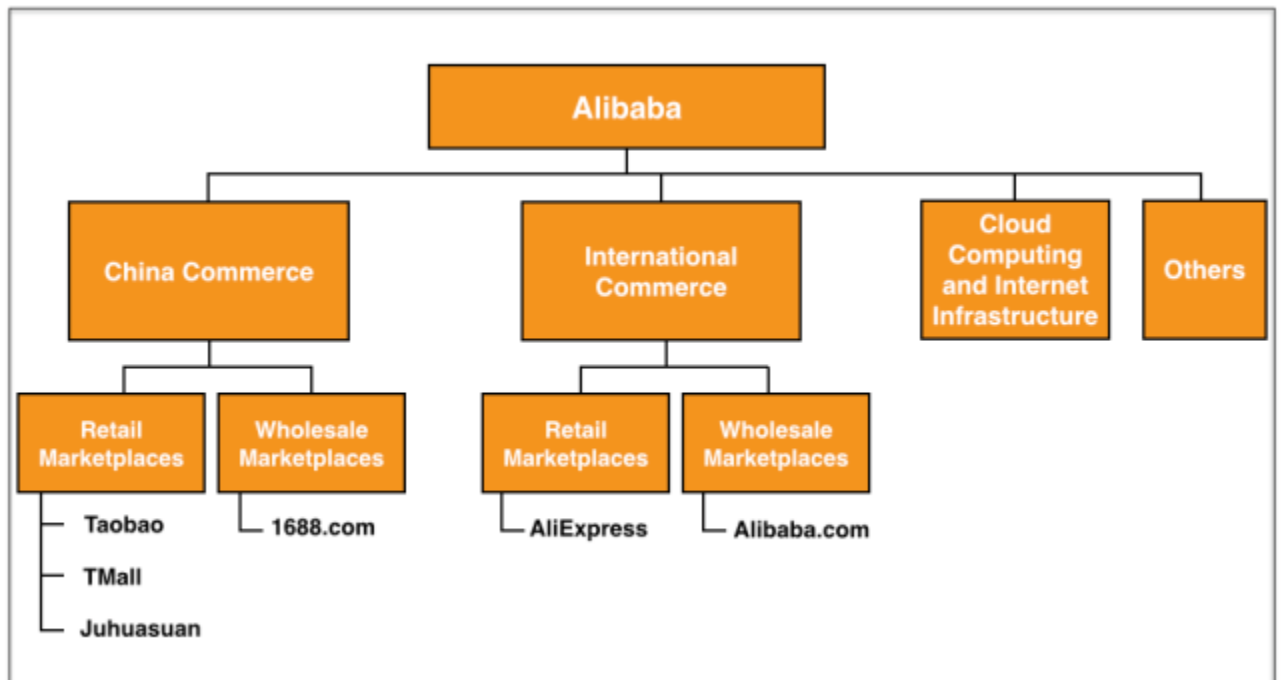
Διάγραμμα 12. Προστιθέμενη αξία των αγαθών και υπηρεσιών ΤΠΕ στις συνολικές εξαγωγές της μεταποιητικής βιομηχανίας (UNCTAD (2015))

4.2 Μελέτη περίπτωσης: Alibaba

Ο στόχος του Alibaba Group είναι να δημιουργήσει το μεγαλύτερο και πιο ενεργό ηλεκτρονικό κανάλι εμπορίου. Στο αρχικό στάδιο, έχει σαφή τρόπο λειτουργίας που είναι διαφορετικός από την αρχική εταιρία διαδικτύου που βασίζεται στην τεχνολογία. Οι ιδρυτές του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ταλέντα τεχνολογιών πληροφορικής ή επικοινωνιών. Δημιουργούν διακριτικές ιστοσελίδες για να διασκεδάσουν πρωτίστως, και στη συνέχεια να εξερευνήσουν πιθανούς τρόπους παροχής υπηρεσιών μέσω διαδικτύου. Οι ιδρυτές της Alibaba, η ιδιαίτερη εμπειρία του Jack Ma δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία του να έχει σαφή θέση (Palaga et. al., 2009). Με τη λειτουργία του B2B ηλεκτρονικού εμπορίου, οι άλλες μορφές και οι υπηρεσίες ή οι λειτουργίες της εταιρίας περιβάλλουν αυτό το mode και εργάζονται επάνω σε αυτό επίσης.

Ως ηλεκτρονική πλατφόρμα συναλλαγών, ο ιστότοπος Alibaba είναι μια ουδέτερη online ηλεκτρονική αγορά B2B που επενδύεται από τρίτους, αλλά όχι από πωλητές ή αγοραστές. Η λειτουργία αντιστοίχισης των αναγκών με τα προϊόντα που πωλούνται

είναι η πιο καθολική στο Alibaba. Μια τέτοια λειτουργία περιλαμβάνει πολλούς πωλητές και αγοραστές. Είναι, επίσης, η λειτουργία της ολοκλήρωσης συγκεντρωμένων αγοραστών και πωλητών. Το επιχειρηματικό μοντέλο του Alibaba Group εμφανίζεται στο Σχήμα 13 παρακάτω. Όπως μπορεί να διαπιστώσει κανείς, η εταιρία έχει δημιουργήσει διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς για την αγορά της Κίνας, την παγκόσμια αγορά και το ευρύ κοινό/αγοραστές μέσω διαδικτύου. Για τους δύο πρώτους τομείς έχει αναπτύξει διαφορετικές πλατφόρμες για να υποστηρίξει τις αγορές του χονδρεμπορίου (π.χ Alibaba.com) και λιανεμπορίου (Aliexpress.com).



Σχήμα 13. Online πλατφόρμα Alibaba – επιχειρηματικό μοντέλο⁽¹⁰⁾

(10). Πηγή: <https://revenuesandprofits.com/how-alibaba-makes-money/>, 16/3/2018

Αυτός ο τρόπος ηλεκτρονικής συναλλαγής απαιτεί από τις εταιρείες να διαθέτουν πλήρες σύνολο εξειδικευμένων ηλεκτρονικών συστημάτων διοίκησης εντός των εταιρειών και το σύστημα μπορεί να επιτύχει απρόσκοπτο συνδυασμό με το εξωτερικό περιβάλλον, έτσι ώστε να επιτευχθεί η ολοκλήρωση των πληροφοριών της παραγωγής των εταιρειών, των αγορών και των πωλήσεων. Η εσωτερική λειτουργία και συναλλαγή μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους έτσι ώστε να βελτιωθεί η αξία των πληροφοριών. Γενικά, υπάρχουν τρεις πτυχές της λειτουργίας του ηλεκτρονικού εμπορίου της Alibaba που είναι η εμπορική, η λειτουργία των πληροφοριών και η κατασκευή τοπικών ιστοτόπων.

Ο ιδρυτής του Alibaba, πρώτον, επικεντρώθηκε στη ροή πληροφοριών και συγκέντρωσε μεγάλο όγκο ζήτησης της αγοράς και παροχής πληροφοριών. Αν και η διαδικτυακή τεχνολογία της πλατφόρμας είναι εύκολη, λίγες εταιρείες τη χρησιμοποιούν. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες δεν έχουν καμία απαίτηση για συναλλαγές στο διαδίκτυο. Ως εκ τούτου, το Alibaba θέλει απλά να αναπτύξει το ηλεκτρονικό εμπόριο βήμα προς βήμα. Επιπλέον, οι πληροφορίες που Alibaba είναι παθητικές. Η Alibaba δεν μπορεί να καθοδηγήσει τις εταιρείες να βρουν τις απαιτούμενες πληροφορίες. Πρέπει να αναζητήσουν τις πληροφορίες από μόνες τους. Η ουσία του B2B είναι να προσφέρει πληροφορίες για τους πωλητές και τους αγοραστές (Guo et. al., 2006). Αν και το Alibaba με μεγάλο αριθμό αληθινών πληροφοριών μπορεί να ενημερώνει τις πληροφορίες γρήγορα, με παθητικές και άφθονες πληροφορίες, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά. Το Alibaba μπορεί να στείλει στους εγγεγραμμένους χρήστες επιχειρηματικές ευκαιρίες express, είναι δύσκολο για τις εταιρείες να βρουν χρήσιμες πληροφορίες σε σύντομο χρονικό διάστημα. Όταν βρουν αυτό που έχουν ανάγκη, οι πληροφορίες μπορεί να είναι ήδη ξεπερασμένες (Chen, 2014).

Δεύτερον, με βάση την πλήρη έρευνα σχετικά με τη ζήτηση εταιρειών, η Alibaba ενσωματώνει και ταξινομεί τις πληροφορίες σύνδεσης των εταιρειών μαζί, οι οποίες διαμορφώνονται στις δικές της στήλες, ώστε οι χρήστες να μπορούν να αποκτήσουν αποτελεσματικές πληροφορίες και υπηρεσίες. Οι κύριες στήλες που προσφέρει η

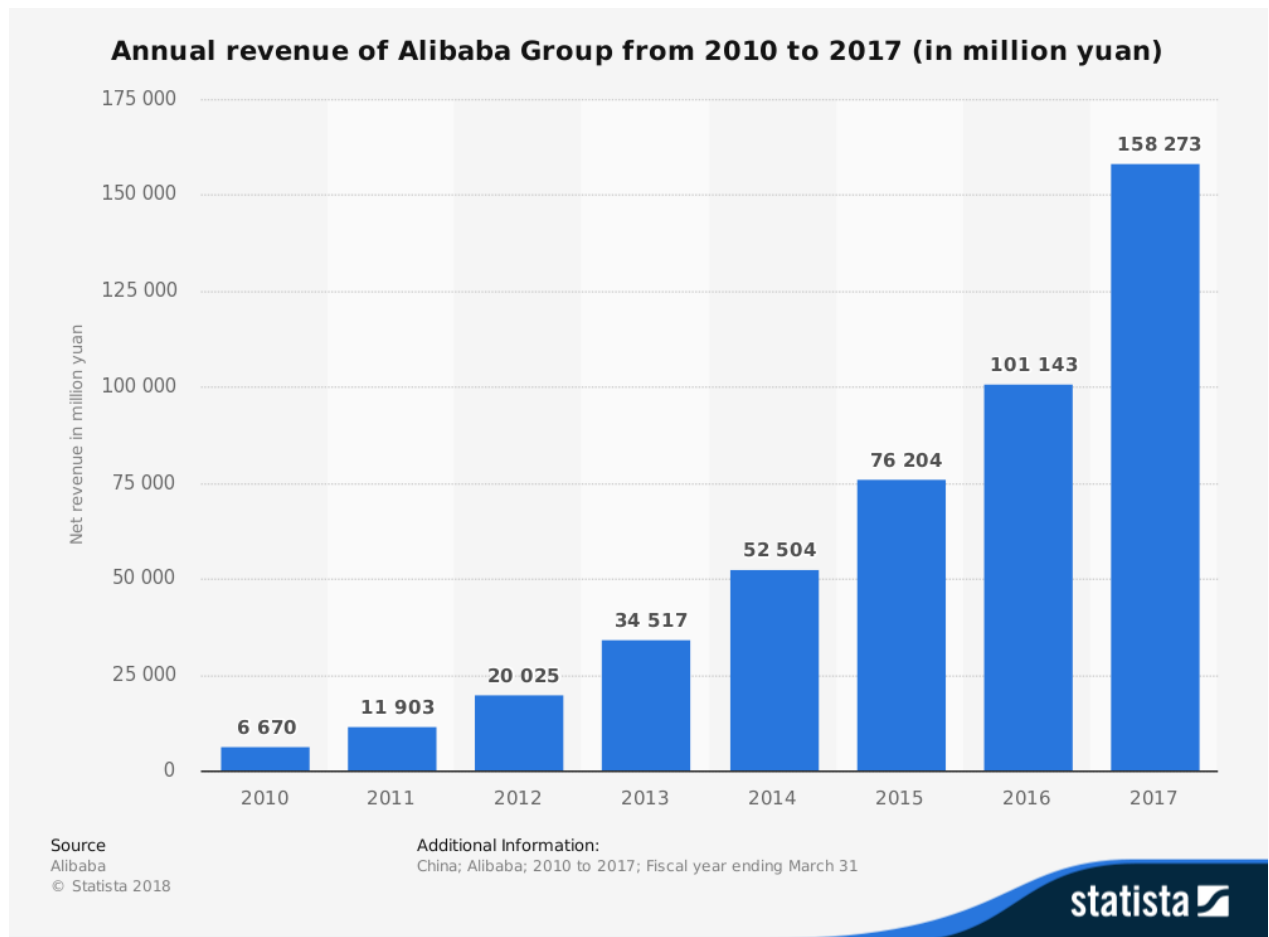
Alibaba είναι επιχειρηματικές ευκαιρίες (υπάρχουν περισσότερα από 700 προϊόντα σε κατηγορίες σε 27 βιομηχανίες στο Alibaba, ώστε οι χρήστες να αναζητήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Συνήθως μπορεί να προσφέρει περίπου 500.000 πληροφορίες ζήτησης και προσφοράς), προβολή προϊόντων (η εικονογραφημένη βάση δεδομένων για τα προϊόντα είναι κατασκευασμένη για τα μέλη της Alibaba σύμφωνα με αυτή την ταξινόμηση των προϊόντων), βιβλιοθήκες εταιριών (εταιρική βιβλιοθήκη ιστοχώρων, υπάρχουν περισσότερες από 40.000 εταιρικές ιστοσελίδες, ώστε οι χρήστες να μπορούν να αναζητούν εμπορικούς εταίρους ανά μηχανή αναζήτησης, λαμβάνοντας υπόψη τις λεπτομερείς πληροφορίες των εταιρειών. Τα μέλη είναι ελεύθερα να εισέλθουν στη βιβλιοθήκη των εταιρειών τους και να συνδεθούν με τη σχετική κατηγορία, έτσι ώστε άλλοι χρήστες να μπορούν να αποκτήσουν πλήρη εικόνα των εταιρειών τους), βιομηχανικές πληροφορίες (τα μέλη μπορούν να εγγραφούν στα τελευταία νέα, σύμφωνα με διάφορες βιομηχανικές πληροφορίες με την αποδοχή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), πληροφορίες σχετικά με τις τιμές (σύμφωνα με τις πιο πρόσφατα βιομηχανικά αναφερόμενες τιμές και τις δυναμικές πληροφορίες για τις τιμές αγοράς), μέλος της επιχειρησιακής κοινωνίας. Τα μέλη μπορούν να επικοινωνούν με άλλους όσον αφορά τις βιομηχανικές γνώσεις. Ακόμη τα μέλη μπορούν να συζητήσουν για νέα θέματα και να αναλύσουν τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει το online μάρκετινγκ, η εμπορική υπηρεσία (η αποστολή των εμπορευμάτων, η μετατροπή συναλλάγματος, η έρευνα πιστώσεων, η ασφάλιση, η φορολογία, η εμπορική αντιπροσωπεία και άλλες συμβουλευτικές υπηρεσίες). Όλες αυτές οι στήλες μπορούν να παρέχουν στους χρήστες άφθονες και χρήσιμες πληροφορίες που αποτελούν το θέμα της αγοράς διαδικτυακών συναλλαγών (Guo et. al., 2006).

Τρίτον, η Alibaba ακολουθεί τη μέθοδο κατασκευής ιστότοπων τοπικής προσαρμογής. Στοχοθετημένη σε διαφορετικές χώρες, η Alibaba χρησιμοποιεί διαφορετικές γλώσσες που καθιστούν τις πληροφορίες της εύκολες να διαβαστούν. Αυτή η ευκολία και ευχαρίστηση ενσωματώνει όλες τις αγορές μαζί. Η Alibaba έχει δημιουργήσει τέσσερις αντίστοιχες ιστοσελίδες: <http://www.alibaba.com/>

(διεθνής αγγλικός δικτυακός τόπος που στοχεύει στην παροχή επαγγελματικών υπηρεσιών για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις), <http://china.alibaba.com/> (απλοποιημένη κινεζική ιστοσελίδα που επικεντρώνεται στις υπηρεσίες αγοράς στην κινεζική ηπειρωτική χώρα), <http://chinese.alibaba.com/> (παγκόσμια κινεζική παραδοσιακή ιστοσελίδα που επικεντρώνεται στην Ταϊβάν, το Χονγκ Κονγκ, τη Νοτιοανατολική Ασία και τις κινεζικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό) και <http://kr.alibaba.com/> (ιστοσελίδα της Νότιας Κορέας επικεντρώνεται σε χρήστες της Κορέας) (Chen, 2014).

Οι ιστότοποι της Ιαπωνίας, της Ευρώπης και της Νότιας Αμερικής που σχεδιάζει η Alibaba θα προσφέρουν στα μέλη της ολοκληρωμένη διεθνή πλατφόρμα συναλλαγών με εμπορικές πληροφορίες και εξατομικευμένες κοινότητες επιχειρηματιών από 178 χώρες και περιοχές (Chen, 2014). Θα βοηθήσει την Alibaba να επεκταθεί περαιτέρω.

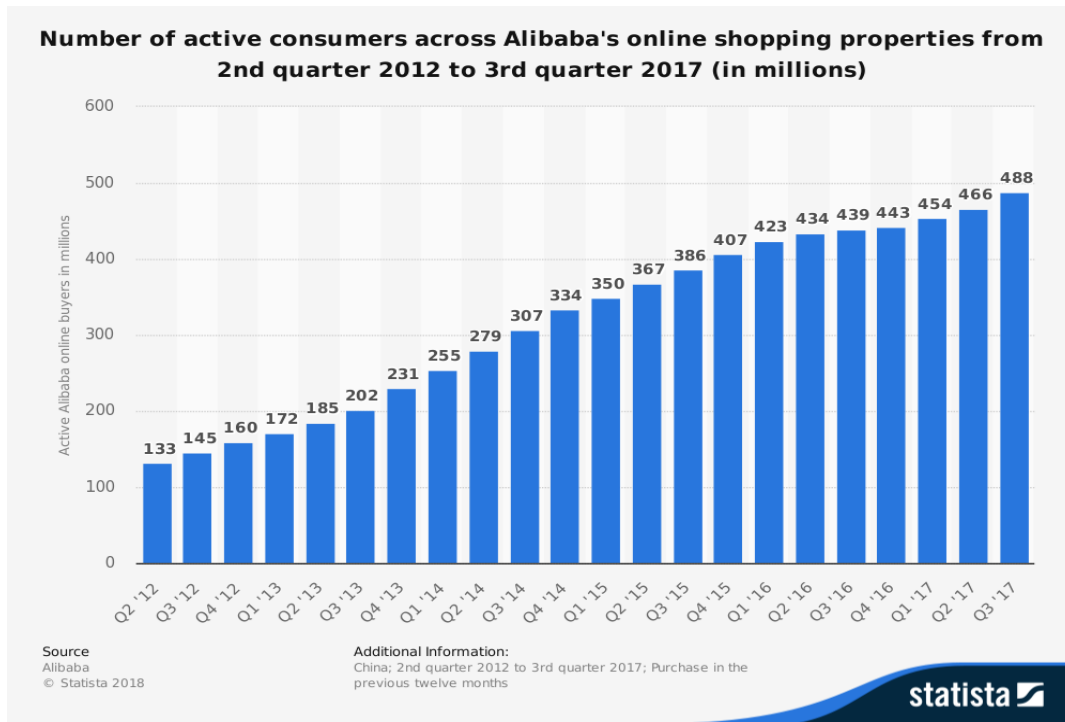
Στο σημείο αυτό θα παραθέσουμε ορισμένα ενδιαφέροντα στατιστικά στοιχεία και μεγέθη που σχετίζονται με την Alibaba. Το σχήμα 14 παρουσιάζει την πορεία εσόδων του Alibaba Group για την περίοδο 2010-2017 σε εκατ. Γουάν.



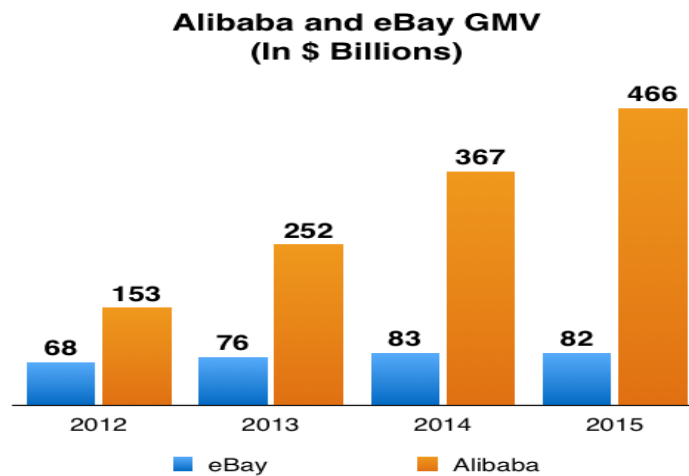
Σχήμα 14. Ετήσια έσοδα του Alibaba Group 2010-2017 (σε εκατ. Γουάν) ⁽¹¹⁾

Το σχήμα 15 δείχνει τον αριθμό (εκατ.) των ενεργών online καταναλωτών της Alibaba από το 2^ο τρίμηνο του 2012 ως το 3^ο τρίμηνο του 2017. Παρατηρούμε μια κατακόρυφη αύξηση στα σχετικά μεγέθη.

(11) Πηγή: statista.com, 16/3/2018



Σχήμα 15. Αριθμός ενεργών online καταναλωτών της Alibaba – 2ο τρίμηνο 2012 – 3^ο τρίμηνο 2017 (εκατ.)⁽¹²⁾



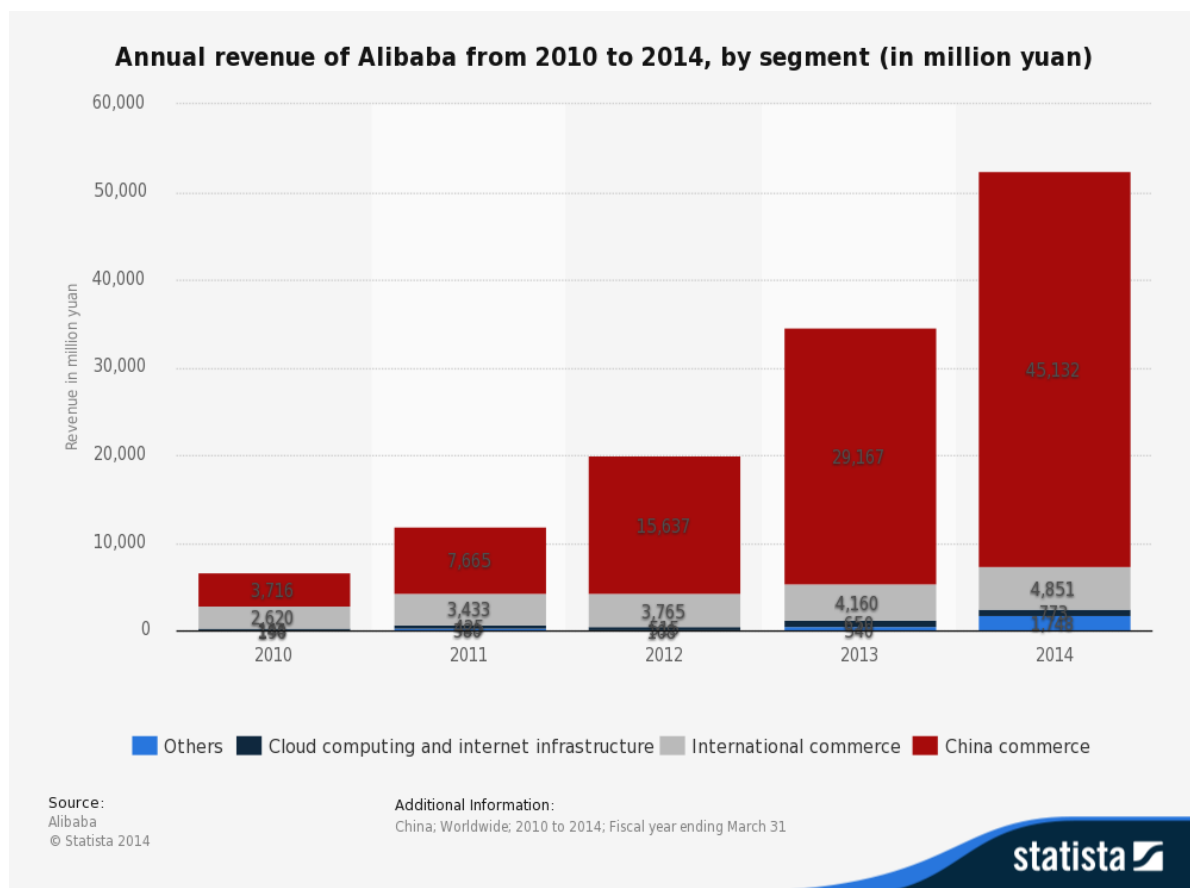
Σχήμα 16. GMV (Gross Merchandise Volume) της Alibaba vs. Ebay 2012-2015 ⁽¹³⁾

(12) Πηγή: <http://statista.com> , 16/3/2018.

(13) Πηγή: <https://revenuesandprofits.com/alibaba-vs-ebay-comparing-the-platforms-size-and-growth/>, 16/3/2018

Το Σχήμα 16 δείχνει το GMV (Gross Merchandise Volume) της Alibaba και της Ebay για το διάστημα 2012-15. Πρόκειται για ένα δείκτη που μετρά τις επιβεβαιωμένες παραγγελίες στις πλατφόρμες των 2 εταιριών, ανεξάρτητα με τον αν ο πωλητής και ο αγοραστής έκλεισαν τελικά τη συμφωνία.

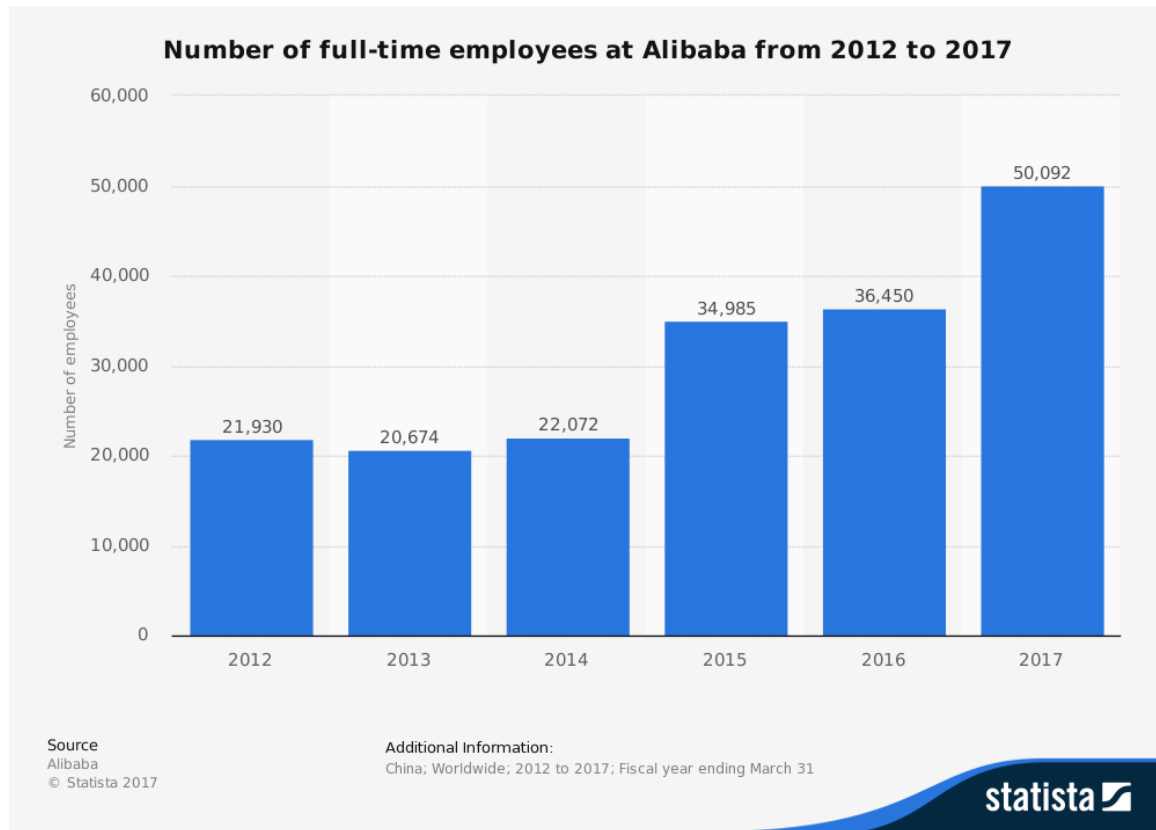
Το σχήμα 17 παρακάτω απεικονίζει τα ετήσια έσοδα της Alibaba για τα έτη 2010-14 ανά επιχειρηματικό τομέα.



Σχήμα 17. Ετήσια έσοδα Alibaba 2010-14 ανά επιχειρηματικό τομέα ⁽¹⁴⁾

(14) Πηγή: <http://statista.com> , 16/3/2018.

Το σχήμα 18 παρακάτω δείχνει την εξέλιξη των εργαζομένων της Alibaba κατά τα έτη 2012-17. Όπως βλέπουμε η εταιρία διπλασίασε το προσωπικό της μέσα σε μόλις μια πενταετία.



Σχήμα 18. Αριθμός εργαζομένων της Alibaba 2012-2017⁽¹⁵⁾

(15) Πηγή: <http://statista.com>, 16/3/2018.

Το Σχήμα 19 παρουσιάζει τις εταιρίες του Ομίλου Alibaba με τη χρονολογία προσάρτησης τους στο Group.

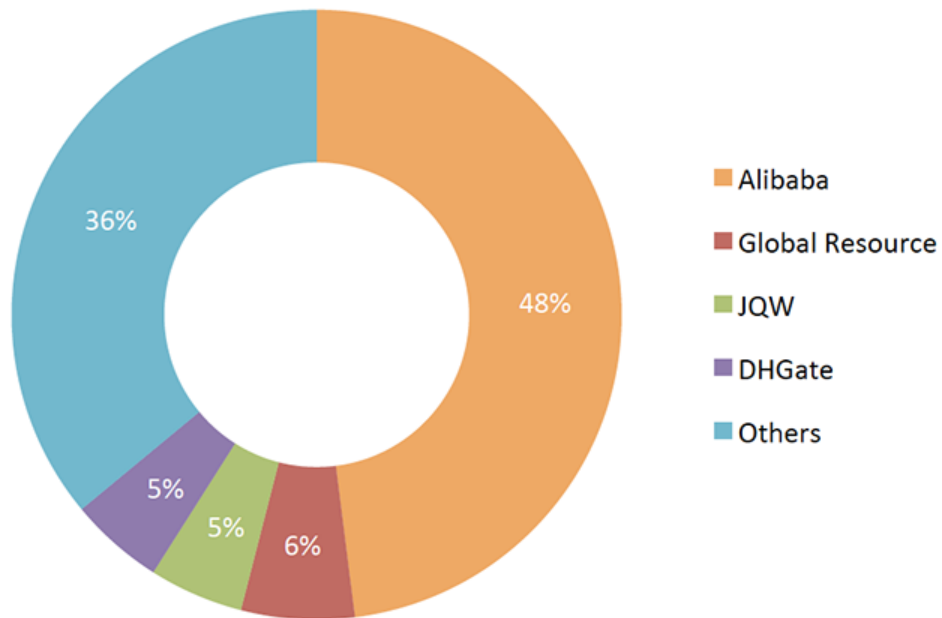


Σχήμα 19. Οι εταιρίες του ομίλου Alibaba ⁽¹⁶⁾

Πολύ ενδιαφέρον είναι επίσης το Σχημα 20 παρακάτω που απεικονίζει τα μερίδια των μεγαλύτερων εταιριών που δραστηριοποιούνται στην Κίνα για το έτος 2016. Όπως βλέπουμε η Alibaba κατέχει τη μερίδα του λέοντος με μερίδιο αγοράς 48%! Αυτό είναι ενδεικτικό της τάξης μεγέθους της εταιρίας.

(16) Πηγή: <https://www.examinechina.com/blog/alibaba-group/>, 16/3/2018.

Figure 4. China's B2B E-Commerce Market, 2016



Source: iResearch

Σχήμα 20. Η B2B κινέζικη αγορά E-Commerce 2016 ⁽¹⁷⁾

4.3 Μελέτη περίπτωσης: Facebook

Το Facebook αποτελεί τη δημοφιλέστερη ιστοσελίδα κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως (social media) με περισσότερους από 1.5 δισεκατομμύρια εγγεγραμμένους χρήστες. Η δυναμική ανάπτυξη του Facebook το έχει καταστήσει ωστόσο πέρα από μια πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης και ένα πρώτης τάξης κανάλι ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου, δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει πλέον τη δική της σελίδα στο Facebook, να ανεβάζει εκεί υλικό, να προωθεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, να έχει το δικό της κοινό και να

(17) Πηγή: <https://www.funglobalretailtech.com/research/alibaba-group-strength-strength-overview-business-units-worlds-largest-e-commerce-company/>, 16/3/2018

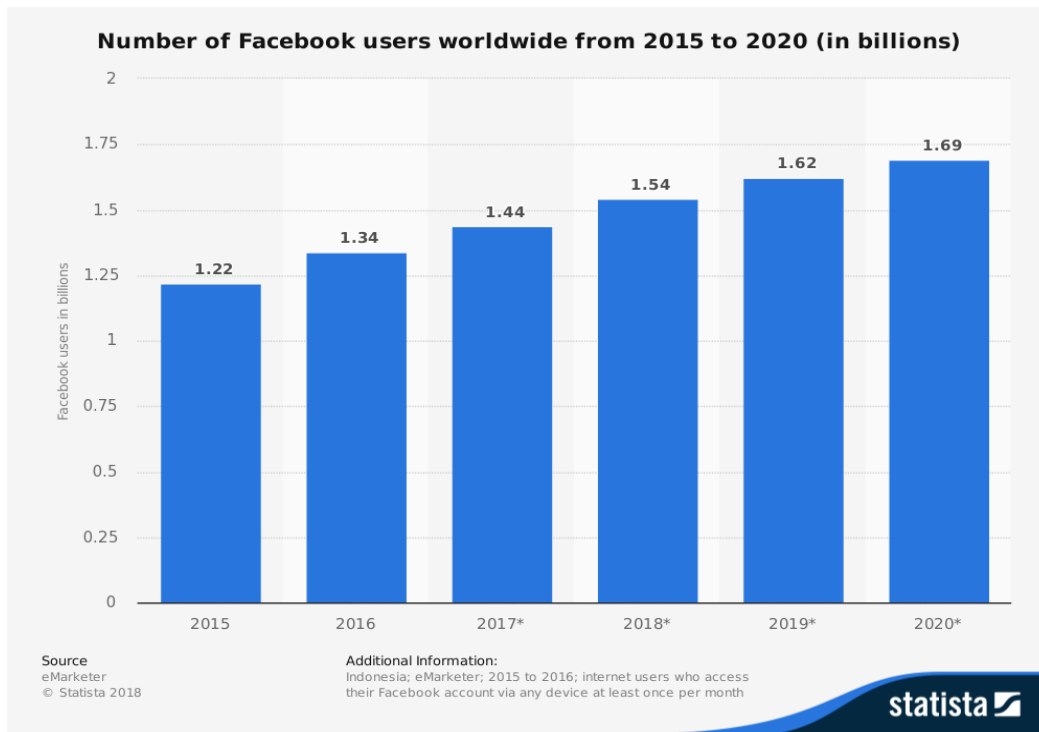
το ενημερώνει ανά πάσα στιγμή για όλα τα νέα και τις εξελίξεις που την αφορούν (Waters, Burnett, Lamm & Lucas, 2009).

Οι μισοί από τους 25 κορυφαίους λιανοπωλητές έχουν ενσωματώσει το Facebook στις δικές τους ιστοσελίδες, όπως και οι 17 από τους 25 ταχύτερα αναπτυσσόμενους λιανοπωλητές. Το 2010, το Facebook δημιούργησε μια νέα ομάδα για να συνεργαστεί με τους λιανοπωλητές και να τους βοηθήσει καλύτερα να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα της πλατφόρμας του Facebook όπως το κουμπί «Like» και η σύνδεση με τις επιχειρήσεις (Waters, Burnett, Lamm & Lucas, 2009).

Ενας συνδυασμός εργαλείων και τεχνολογιών Facebook στο χώρο και εκτός χώρου μπορεί να δημιουργήσει μια μηχανή «κοινωνικών συστάσεων» που εξατομικεύει τις τοποθεσίες και τις εξουσίες από στόμα σε στόμα σε κλίμακα. Οι περισσότεροι λιανοπωλητές είναι άνετοι με τη διεξαγωγή διάφορων προσφορών στις σελίδες τους στο Facebook, αλλά λιγότερο άνετοι χρησιμοποιώντας εργαλεία Facebook στις δικές τους τοποθεσίες (Stratman, 2010).

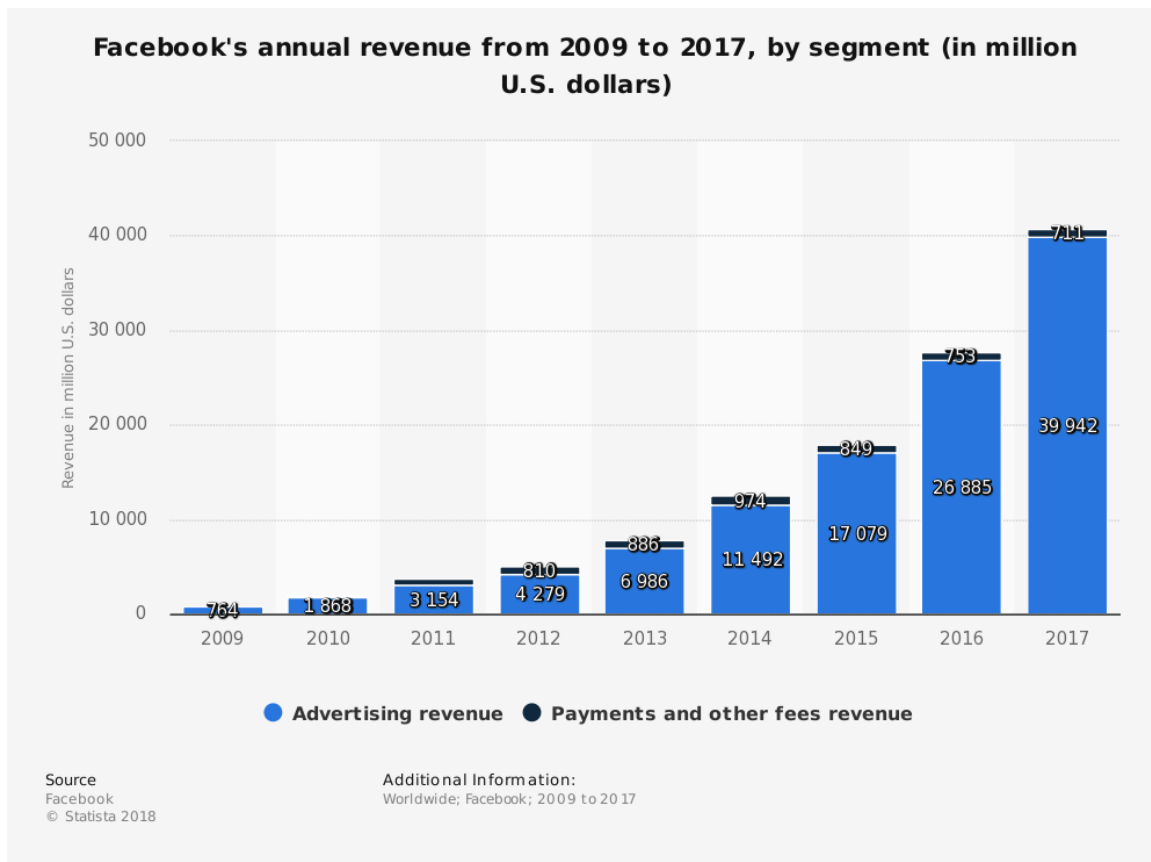
Η ισότιμη επένδυση στον κοινωνικό ιστό για τον ιστότοπο μιας εταιρίας είναι ο δρόμος για τη δημιουργία μιας συνεκτικής εμπειρίας μάρκας για τους πελάτες της όπου κι αν βρίσκεται και για να αξιοποιήσει στο έπακρο όλες τις κοινωνικές της επενδύσεις.

Στο πιο βασικό επίπεδο, η ενσωμάτωση του Facebook στην ιστοσελίδα της εταιρίας λιανικής σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να «στέλνει τους πελάτες της μακριά» για να είναι κοινωνικοί. Η εταιρία μπορεί να προσθέσει κοινωνικό πλαίσιο και να δημιουργήσει ένα βρόχο μεταξύ του Facebook και του ιστότοπού της χωρίς να διαταράσσει τους καταναλωτές από τη διαδικασία αγορών. Οι περισσότεροι έμποροι λιανικής πώλησης κάνουν σημαντική επένδυση σε προγράμματα αναζήτησης και η διατήρηση των ανθρώπων στην περιοχή είναι ένας βασικός κανόνας (Karlan & Haenlein, 2010). Ας δούμε όμως στο σημείο αυτό ορισμένα ενδιαφέροντα στατιστικά στοιχεία και μεγέθη που αφορούν το Facebook. Το σχήμα 21 παρακάτω δείχνει τον αριθμό των εγγεγραμμένων χρηστών του Facebook (2015-2020Ε).



Σχήμα 21. Αριθμός παγκόσμιων χρηστών Facebook (2015-2020Ε) σε δις. ⁽¹⁸⁾

(18) Πηγή: <http://statista.com,16/3/2018>.



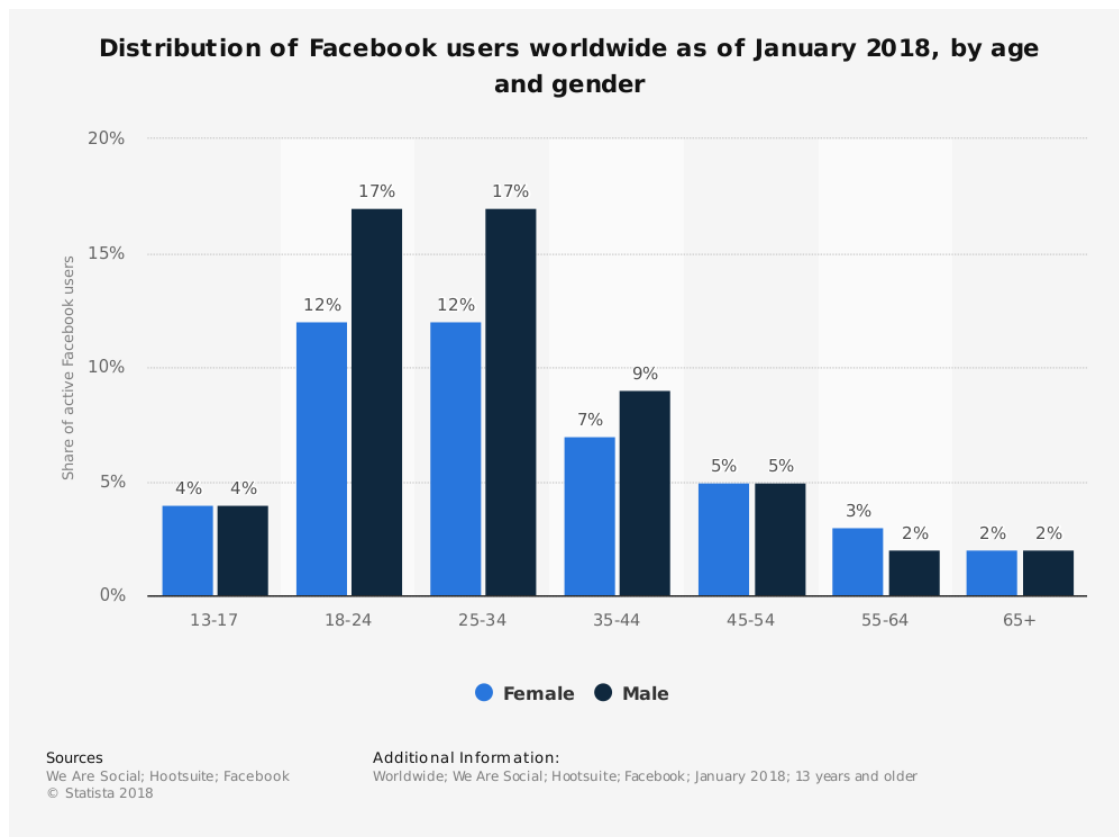
Σχήμα 22. Ετήσια έσοδα Facebook 2009-2017 ανά τομέα (σε εκατ. US\$) ⁽¹⁹⁾

Το σχήμα 22 παραπάνω απεικονίζει τα ετήσια έσοδα του Facebook ανά τομέα (διαφημιστική πρόσοδος και άλλες συνδρομές) για τα έτη 2009-2017 σε παγκόσμια βάση. Παρατηρούμε μια εκθετική αύξηση των εσόδων για το διάστημα αυτό ενώ παράλληλα το μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων προέρχεται από τη διαφημιστική πρόσοδο.

Το σχήμα 23 μας δείχνει ορισμένα πολύ ενδιαφέροντα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν το προφίλ των χρηστών του Facebook σε παγκόσμια βάση (κατανομή με

(19). Πηγή: <http://statista.com>,16/3/2018.

βάση φύλο και ηλικιακή ομάδα). Όπως βλέπουμε η συντριπτική πλειοψηφία των χρηστών ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18-24 και 25-34 με τους άντρες να υπερτερούν σε αριθμό έναντι των γυναικών.



Σχήμα 23. Κατανομή των χρηστών του Facebook σε παγκόσμια βάση (Ιαν. 2018) ανά φύλο και ηλικία ⁽²⁰⁾

Στο σχήμα 24 παρακάτω (πίνακας και διάγραμμα) απεικονίζεται η κατανομή των συνδρομητών του Facebook στις 30/6/2017 ανά γεωγραφικό τομέα (ήπειρο). Μπορούμε να δούμε ότι η συνολική ανάπτυξη των συνδρομητών κατά τα έτη 2010-17 άγγιξε το 282.3% και η συνολική διείσδυση στον παγκόσμιο πληθυσμό είναι 26.3%.

(20) Πηγή: <http://statista.com,16/3/2018>.

World Regions	Population (2017 Est.)	Population % of World	FACEBOOK 30 June 2017	Penetration (% Population)	Growth 2010-2017	Users % of Table
Africa	1,246,504,865	16.6 %	160,207,000	12.9 %	809.9%	8.1 %
Asia	4,148,177,672	55.2 %	736,003,000	17.7 %	686.4%	37.2 %
Europe	822,710,362	10.9 %	343,273,740	41.7 %	111.8%	17.3 %
Latin America / Caribbean	647,604,645	8.6 %	370,975,340	57.3 %	444.0%	18.7 %
Middle East	250,327,574	3.3 %	86,700,000	34.6 %	641.1%	4.4 %
North America	363,224,006	4.8 %	263,081,200	72.4 %	166.5%	13.3 %
Oceania / Australia	40,479,846	0.5 %	19,463,250	48.1 %	67.8%	1.0 %
WORLD TOTAL	7,519,028,970	100.0 %	1,979,703,530	26.3 %	282.3%	100.0 %

Σχήμα 24. Συνδρομητές Facebook ανά γεωγραφικό διαμέρισμα - 30/6/2017 ⁽²¹⁾

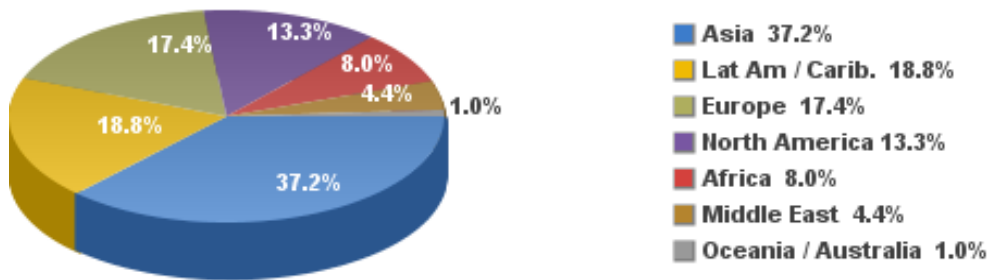
NOTES: (1) Facebook Subscribers and World Population Statistics updated as of June 30, 2017.

(2) CLICK on each world region name for detailed regional usage information. (3) Demographic (Population) numbers are based on data from the United Nations Population Division. (4)

Facebook subscriber information comes from data published by Facebook.

(21) Πηγή: <https://www.internetworldstats.com/facebook.htm>, 16/3/2018

Facebook Subscribers in the World by Regions - June 2017

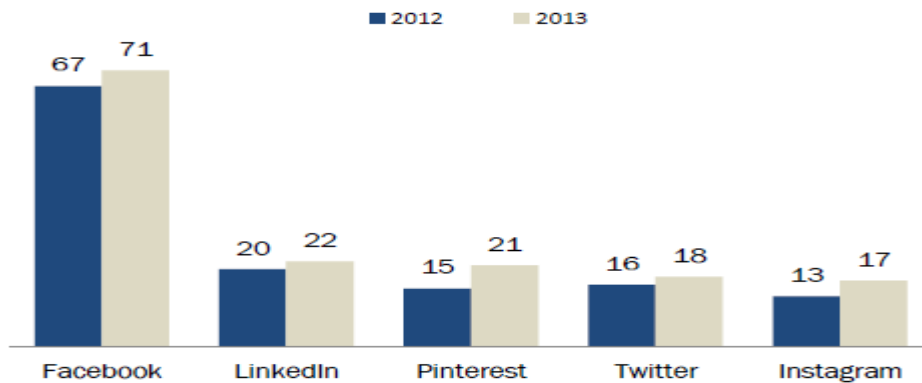


Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/facebook.htm
 Basis: 1,978,243,530 Facebook Subscribers in June 30, 2017
 Copyright © 2017, Miniwatts Marketing Group

Σχήμα 25. Site κοινωνικής δικτύωσης: ποσοστό ενήλικων online χρηστών 2012-13 ⁽²²⁾

Social media sites, 2012-2013

% of online adults who use the following social media websites, by year



Pew Research Center's Internet Project Tracking Surveys, 2012 -2013. 2013 data collected August 07 -September 16, 2013. N=1,445 internet users ages 18+. Interviews were conducted in English and Spanish and on landline and cell phones. The margin of error for results based on all internet users is +/- 2.9 percentage points.

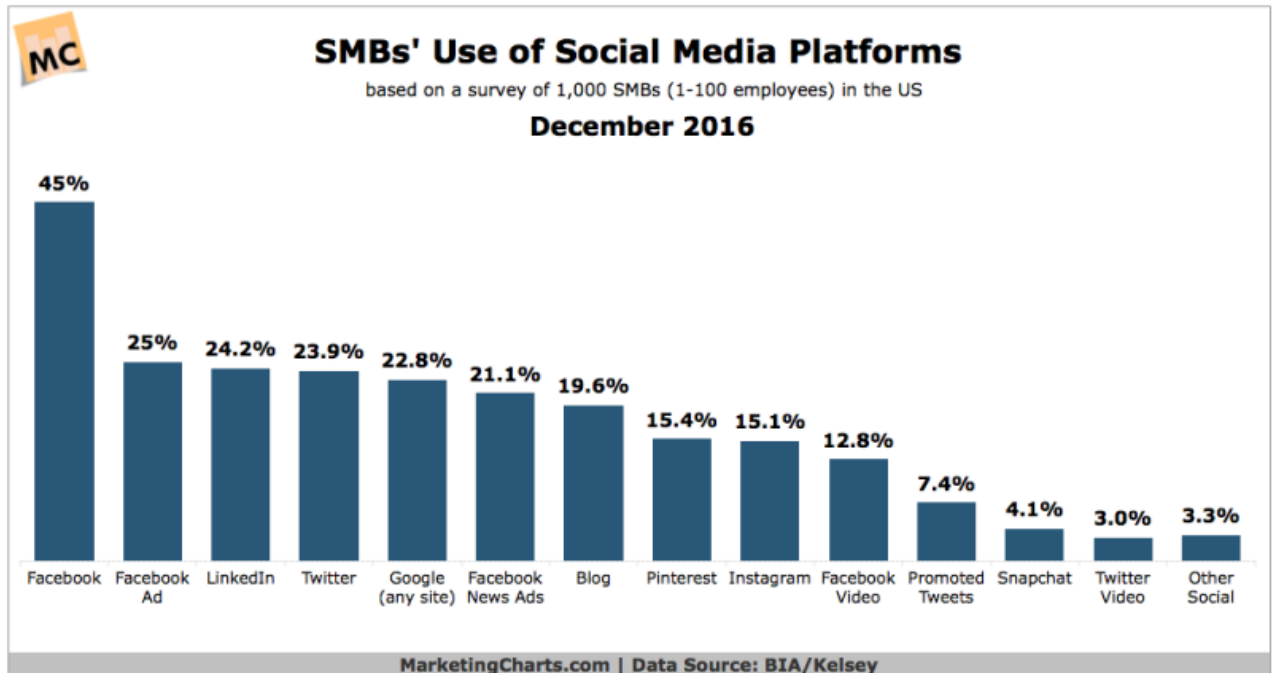
PEW RESEARCH CENTER

Σχήμα 26. Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης από μικρομεσαίες επιχειρήσεις (1-100 άτομα) στις ΗΠΑ (2016)⁽²³⁾

(22) Πηγή: <http://www.internetworldstats.com/facebook.htm>, 16/3/2018.

(23) Πηγή: <https://viuz.com/2014/01/06/usage-des-reseaux-sociaux-les-5-enseignements-de-letude-pew-internet/>, 17/3/2018

Στο σχήμα 26, παραπάνω, η κατανομή χρήσης μέσω κοινωνικής δικτύωσης από ενήλικους χρήστες για τα έτη 2012-13. Επιπλέον, βλέπουμε το Facebook κατέχει τη μερίδα του λέοντος στη σχετική κατανομή με ποσοστά 67% για το 2012 και 71% για το 2013 αντιστοίχως (σχήμα 26).



Σχήμα 27. Διείσδυση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις ΗΠΑ (2016)⁽²⁴⁾

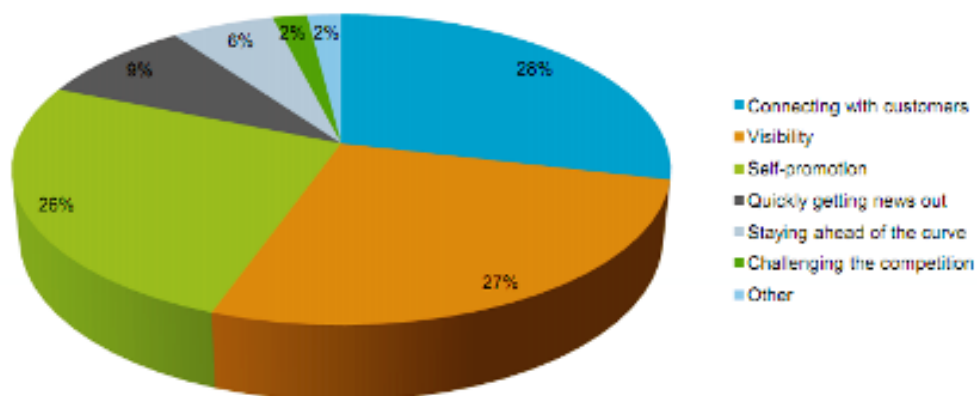
Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω σχήμα, το 45% αυτών χρησιμοποιούν το Facebook ως μέσο προβολής και ανάπτυξης της ηλεκτρονικής τους παρουσίας.

Το επόμενο σχήμα 28 δείχνει τα αποτελέσματα μιας έρευνας σε 1.180 μικρομεσαίες επιχειρήσεις και 500 καταναλωτές στις ΗΠΑ, αναφορικά με τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση υιοθετεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Όπως φαίνεται οι 3 σημαντικότερες αιτίες είναι (<https://www.socialmediaexaminer.com/26-promising-social-media-stats-for-small-businesses/>, 19/3/2018):

(24) Πηγή: <http://trends.e-strategyblog.com> 17/3/2018.

1. Για να κρατούν επαφή με τους πελάτες τους
2. Ορατότητα στο Internet/ παρουσία
3. Προώθηση πωλήσεων/επιχείρησης

What is the most important reason your business leverages social media? Select one.

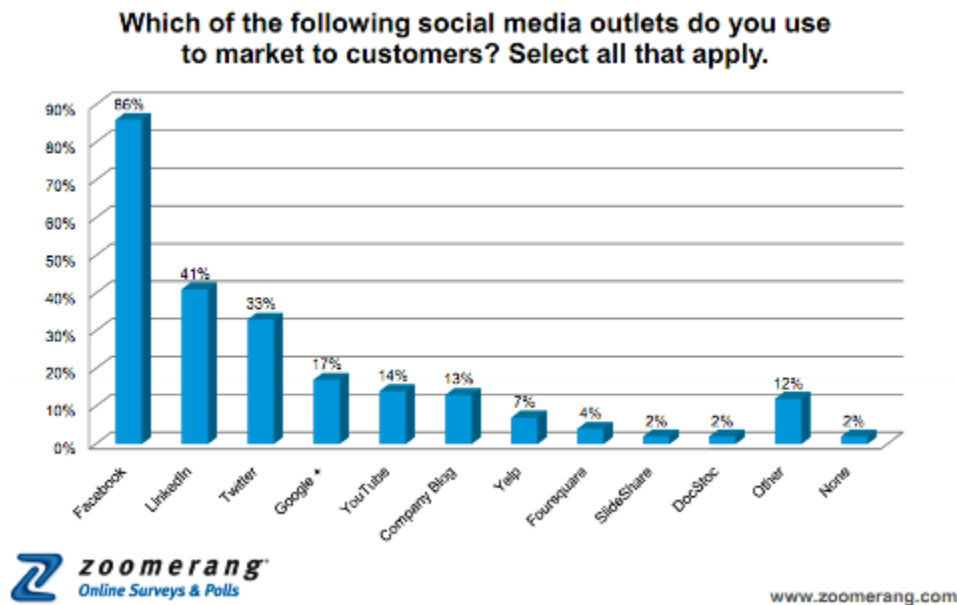


www.zoomerang.com

Σχήμα 28. Λόγοι χρήσης μέσων κοινωνικής δικτύωσης από επιχειρήσεις (2011)⁽²⁵⁾

Σχετικό είναι και το σχήμα 29 παρακάτω που δείχνει τα προτιμώμενα μέσα κοινωνικής δικτύωσης από το παραπάνω δείγμα επιχειρήσεων για την προβολή του στις ΗΠΑ (2011). Όπως βλέπουμε, πρώτο είναι το Facebook σε ποσοστό 86%, και ακολουθούν LinkedIn (41%), Twitter (33%) κλπ.

(25) Πηγή: <https://www.socialmediaexaminer.com/26-promising-social-media-stats-for-small-businesses/>, 19/3/2018.



Σχήμα 29. Προτίμηση μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε ΜΜΕ (ΗΠΑ) το 2011 ⁽²⁶⁾

4.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα μελέτη υπόκειται σε περιορισμούς. Εξετάστηκαν δυο από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο, η Alibaba και το Facebook. Δεν εξετάστηκαν ελληνικές πολυεθνικές εταιρίες και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο. Έγινε ανάλυση στο πώς χρησιμοποιείται το ηλεκτρονικό εμπόριο από πολυεθνικές επιχειρήσεις σε συγκεκριμένες χώρες, με βάση τα στατιστικά στοιχεία.

(26) Πηγή: <https://www.socialmediaexaminer.com/26-promising-social-media-stats-for-small-businesses/>, 19/3/2018.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Η μελέτη αυτή δείχνει ότι οι πολυεθνικές εταιρείες μπορούν να χαρακτηριστούν ότι έχουν καλά αναπτυγμένες στρατηγικές ηλεκτρονικού εμπορίου συγκριτικά. Ταυτόχρονα, παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των πολυεθνικών σε διαφορετικές χώρες. Όπως ήταν αναμενόμενο, οι πολυεθνικές εταιρείες και σε επιμέρους χώρες έχουν φτάσει σε πιο εξελιγμένα επίπεδα υιοθεσίας του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι αποφάσεις για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου στις πολυεθνικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από τη γνώση του ιδιοκτήτη / διευθυντή. Σήμερα, οι περισσότερες από τις πολυεθνικές εταιρείες χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο ως εργαλείο μάρκετινγκ και δίνουν μεγάλη σημασία στην ανταλλαγή πληροφοριών και την ενημέρωση των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Η μελέτη αυτή δείχνει ότι η βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας και η αύξηση των ανταλλαγών πληροφοριών αποτελούν τα κύρια οφέλη από το ηλεκτρονικό εμπόριο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Με την αύξηση της ανταλλαγής πληροφοριών οι εταιρείες είναι σε θέση να καλύψουν πολύ μεγαλύτερη περιοχή

πελατών και να προσελκύσουν νέους πελάτες. Ενημερωμένοι για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, οι πελάτες είναι πιο ικανοποιημένοι και πιο πρόθυμοι να κάνουν παραγγελίες. Η μελέτη αυτή υπογραμμίζει ότι οι εταιρείες μετατοπίζονται σε ένα νέο τρόπο εξεύρεσης πελατών που επιτρέπει τη μείωση των δαπανών τους για διαφήμιση. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν εξοικονόμηση κόστους με βελτιωμένη καθημερινή λειτουργία.

Από το εμπειρικό μέρος της μελέτης προκύπτει πως συνολικά οι πωλήσεις μέσω e-commerce έχουν αυξηθεί από το 2014, και αναμένεται να αυξηθούν ακόμη περισσότερο έως το 2021, λόγω της μεγαλύτερης χρήσης του διαδικτύου. Κάποιες από τις online βάσεις δεδομένων που έχουν βάσεις καταναλωτών παγκοσμίως είναι το Youtube, το Alibaba, το Twitter, το Skype, το Instagram κ.ά. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το cloud computing. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που κάνουν πωλήσεις μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι στην Αυστραλία και μετά στην Ινδονησία, τη Βραζιλία, τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο κλπ. Οι περισσότερες επενδύσεις σε τεχνολογίες της πληροφορίας γίνονται στην Ιαπωνία, μετά στις ΗΠΑ και μετά στη Γαλλία και την Αυστραλία. Τέλος, το διαδίκτυο το χρησιμοποιούν όλο και περισσότερες μεγάλες εταιρίες παγκοσμίως.

Η Alibaba και η Facebook έγιναν τόσο επιτυχημένες στο ηλεκτρονικό εμπόριο λόγω των πολυάριθμων πλεονεκτημάτων τους και έχουν μεγάλο δυναμικό για την τόνωση των επιχειρήσεων για όλες τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που προσελκύουν πολλούς προμηθευτές να επενδύσουν. Εν κατακλείδι, οι στρατηγικές μάρκετινγκ ηλεκτρονικού εμπορίου της Alibaba και της Facebook είναι τόσο επιτυχείς σε σύντομο χρονικό διάστημα που δεν υπάρχει άλλη εταιρεία που να μπορεί να τις ξεπεράσει αυτή τη στιγμή.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν συνήθως καινοτομική νοοτροπία και γνώση καινοτομίας. Ακόμη και αν ορισμένες εταιρείες εξακολουθούν να θεωρούν τον παράγοντα κόστους ως το πιο σημαντικό, αυτό οφείλεται στην ανεπαρκή κατανόηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του θετικού αποτελέσματος αυτού. Αυτό με τη σειρά

του οδηγεί σε έλλειψη συνέπειας ή διακοπή της διαδικασίας καινοτομίας. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από αυτές τις βελτιώσεις εξαιτίας του χαρακτήρα των επιχειρήσεων ή της αγοράς τους που ενθαρρύνει τη διαδικασία καινοτομίας.

5.2 Προτάσεις

Θα μπορούσαν να ληφθούν αντιπροσωπευτικές εταιρίες (π. χ. Εταιρίες e-shop) και πώς χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο, στατιστικά και λογιστικά στοιχεία αύξησης κερδών. Ακόμη, θα μπορούσαν να ληφθούν περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου ως μελέτες περίπτωσης. Μια άλλη περίπτωση θα μπορούσε να είναι πολυεθνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα πώς αυτές δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο και συγκριτική μελέτη με αντίστοιχες ξένες πολυεθνικές του κλάδου τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Δελούκα - Ιγγλέση, Κ., (2005). *Νομικά Θέματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου*, Κομοτηνή: Σάκκουλας Αντ.
2. Δημητριάδης, Σ., Μπαλτάς, Γ., (2003). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Μάρκετινγκ*, Αθήνα :Εκδόσεις Rosilli.
3. Κατσουλάκος, Γ., (2001). *Νέα Οικονομία, Διαδίκτυο και Ηλεκτρονικό εμπόριο*. Αθήνα: Εκδόσεις Κέρκυρα
4. Κοτταρίδη, Κ., (2013). *Εισαγωγή για τις ΑΞΕ – Τρόποι Διευθνοποίησης*, Αθήνα: Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής, 2013.
5. Παπαδάκης, Β. Μ., (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία* (Τόμ. Τόμος Α΄: Θεωρία), Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
6. Πασχόπουλος, Α., Σκαλτσάς, Π., (2001). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ανάπτυξη & Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Marketing στο διαδίκτυο*. Β΄ Έκδοση. Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
7. Παυλίδης, Γ., Λέανδρος, Ν., Καμπουρόπουλος, Σ., (2004). *Νέες Τεχνολογίες, Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Βιβλίο*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη Εθνικό Κέντρο Βιβλίου.

ΞENH

1. Al-Qirim, N. A. (2007). E-commerce Adoption in Small Businesses: Cases from New Zealand, *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 9, 2, pp. 28-57.
2. Beatty, R. C., Shim, J. P. and Jones, M. C. (2001). Factors Influencing Corporate Web Site Adoption: A Time-Based Assessment, *Information and Management*, (38): 337–54.
3. Bilkey, W., G. Tesar (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, vol.8, n° 1, p. 93-98
4. Chen W. (2014). Development conditions and problems of ALIBABA in Chinese E-commerce.market, *Journals of Management*, 5(7), 58-77
5. Clinton, W. J., Gore, A. (2000). Framework for Global Electronic Commerce. New York: Prentice Hall.
6. Coviello, N. E., Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4): 361 - 86.
7. Coviello, N.E. , McAuley, A. (1999). Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, vol. 39, n° 3, p. 223- 237.
8. Currie, W. (2000), *The global information society*, Wiley, Chichester
9. Ćuzović, S., Sokolov Mladenović, S. and Ćuzović, Đ. (2012). Information and communications technologies in the function of creating a global market and

the internationalization of trade. International Conference SYMORG 2012, Zlatibor, str. 953-961.

10. Dunning, J.H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, n° 9, p. 163-190.
11. Eid, R., Trueman, M., Ahmed, M. A. (2002). A Cross-Industry Review of B2B Critical Success Factors. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 12(2), 110-123.
12. Etemad, H., Wright, R. (2003). Internationalization of SMEs: Toward a New Paradigm, *Small Business Economics*, Vol. 20, pp. 1-4.
13. Etemad, H., (2005). SME' internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three distinct stages, *Management International Review*, vol. 45, n° 3, p.145-186
14. Feeny D. (2001). Making business sense of the e-opportunity. *MIT Sloan Manage Rev.*;42(2):41 –56.
15. Grandon, E.E., Pearson, J.M. (2004). Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses, *Information & Management* (42:1), pp 197-216.
16. Guo, J, Lam, J. H., Lei, J., Guan, X., Long, P.H. Leong, M. C. (2006). Alibaba International: building a global electronic marketplace. In *e-Business Engineering*,
17. 2006. ICEBE'06. IEEE International Conference on (pp. 545-548). IEEE
18. Harris, R. (2004). DTI Industrial Support Policies: Key Findings from New Micro-Data Analysis, In *Raising UK Productivity - Developing the Evidence Base for Policy*, DTI Economics Paper 8, London, 1-30.

19. Johanson, J., Vahlne, J.E., (1977). The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n°1, p. 23-32.
20. Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988). Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. Published in Hood, N. and J.-E. Vahlne (1992). *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm, pp.287-314.
21. Kalakota, R., Whinston, B. A. (1996). *Frontiers of Electronic Commerce*, Reading: Addison-Wesley Publishing.
22. Kalakota, R., Whinston, B. A. (1997). *Electronic Commerce – a Manager’s Guide*, Reading: Addison-Wesley Longman Inc
23. Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8 (2), pp.12-32
24. Kuan, K.K.Y., and Chau, P.Y.K. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework, *Information & Management*, 38, pp. 507-521.
25. Lederer, A. L., Mirchandani, D.A., Sims K.(1996). Electronic commerce: A Strategic Application?'. *Proceeding of the 1996 ACM. SIGCPR/SIGMIS conference on computer personnel research* (p.227). New York: ACM Press.
26. Maloff, J.H. (1996) Measuring the Value of the Internet for Business, in: M. Cronin, ed. *The internet Strategy Handbook*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
27. Mirchandani, D. A and Motwani, J.(2001). Understanding small business electronic commerce adoption: An empirical analysis. *The Journal of Computer Information Systems*. Vol. 41, Iss. 3, pg. 70-74.

28. OECD (2015). ICTs and Jobs: Complements or Substitutes? The Effects of ICT Investment on Labour Market Demand by Skills and by Industry in Selected Countries”, *OECD Digital Economy Working Papers*, No. 259, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwnklzplhg-en>.
29. Porter, E. M. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
30. PricewaterhouseCoopers (1999). *E-business Technology Forecast*. Menlo Park, CA: PricewaterhouseCoopers Technology Centre.
31. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, 3rd edition. New York: Free Press
32. Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations, 3rd Edition*. New York: Free Press.
33. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (1999), *Strategic management: Concepts and cases*. NY: McGraw-Hill.
34. Turban, J. Lee, M. Warkentin, H. Chung, (2002). *Electronic Commerce : A Managerial Perspective*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
35. Urbaczewski A. (1988). A manager’s primer in electronic commerce. *Business Horizons* 1998;1–15 (Sept– Oct).
36. Wolfe, R.A. (1994). Organisational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
37. Wren B, Souder Wm, Berkowitz D. (2000). Market orientation and new product development in global industrial firms. *Ind Mark Manage*; 29:601– 611.
38. Yin, R.K., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

39. Zain, M., Ng, S.I. (2006). The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183–205.
40. Waters R., Burnett, E., Lamm A. & Lucas J. (2009), “Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook”, *Public Relations Review*, Vol. 35, Issue 2, pp. 102-106
41. Stratmann J (2010). Social commerce – the future of e-commerce? *Fresh Networks*. Διαθέσιμο στη σελίδα: <http://www.freshnetworks.com/blog/2010/07/social-commerce-futuree-commerce>. , 16/3/2018
42. Kaplan, A. M., & Haenlein M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.

Internet

- http://www.ciena.com/insights/articles/9-Bandwidth-Facts-from-Mary-Meekers-2015-Internet-Trends-Report_prx.html, 16/3/2018
- <https://revenuesandprofits.com/how-alibaba-makes-money/>, 16/3/2018
- <http://statista.com> , 16/3/2018
- <https://revenuesandprofits.com/alibaba-vs-ebay-comparing-the-platforms-size-and-growth/>, 16/3/2018
- <https://www.examinechina.com/blog/alibaba-group/>, 16/3/2018
- <https://www.funglobalretailtech.com/research/alibaba-group-strength-strength-overview-business-units-worlds-largest-e-commerce-company/>, 16/3/2018

- <https://www.internetworldstats.com/facebook.htm>, 16/3/2018
- <https://viuz.com/2014/01/06/usage-des-reseaux-sociaux-les-5-enseignements-de-letude-pew-internet/>, 17/3/2018
- <http://trends.e-strategyblog.com> 17/3/2018
- <https://www.socialmediaexaminer.com/26-promising-social-media-stats-for-small-businesses/>, 19/3/2018