



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

του

**ΚΟΥΚΟΥΛΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΟΥΜΠΕΝΙΩΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Οκτώβριος 2012

*Αφιερωμένο στη Ράνια Μ.*

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δημήτριο Σουμπενιώτη για την επίβλεψη και καθοδήγηση στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

## Περίληψη

Το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα βρίσκεται σε τροχιά ισχυρής ανάπτυξης. Σύμφωνα με στοιχεία του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, ήδη 12.000 ελληνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν οργανωμένα το Διαδίκτυο για τις ηλεκτρονικές τους συναλλαγές και ο αριθμός αυτός αναμένεται να αυξηθεί ραγδαία. Η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα αποτελεί μια από τις βασικές μορφές ανάπτυξης της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η επιχείρηση σήμερα τείνει να γίνεται πιο ανταγωνιστική όταν ανταποκρίνεται άμεσα στις επιθυμίες των πελατών και μπορεί να τους προσφέρει άμεσα οφέλη.

Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επιχειρείται να δοθεί μια συνολική εικόνα του ηλεκτρονικού εμπορίου σήμερα, να παρουσιαστούν στρατηγικές ηλεκτρονικού εμπορίου και να δοθούν οδηγίες έναρξης μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης. Δίνονται έτσι οι απαραίτητες πληροφορίες και τα εργαλεία σε μια επιχείρηση να εισέλθει στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή στο ηλεκτρονικό εμπόριο και την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι μορφές, οι δομές, τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και φραγμοί του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου επιχειρήσεων με επιχειρήσεις. Στο τέταρτο κεφάλαιο, προτείνονται στρατηγικές για μια επιχείρηση που θέλει να ασχοληθεί με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Τέλος το πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται πρόσφατα στοιχεία έρευνας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα και δίνονται οδηγίες δημιουργίας επιχειρηματικού σχεδίου και έναρξης ηλεκτρονικής επιχείρησης.

## Περιεχόμενα

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	1
Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο και την Ηλεκτρονική Επιχειρηματικότητα .....	1
1.1 Ορισμός και Βασικές Αρχές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	1
1.2 Η Ηλεκτρονική Επιχειρηματικότητα.....	3
1.2.1 Η έννοια της Ηλεκτρονικής Επιχειρηματικότητας.....	3
1.2.2 Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και η Δικτυακή Επιχείρηση.....	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	8
Μορφές και Δομές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	8
2.1 Αμιγές και Μερικό Ηλεκτρονικό Εμπόριο.....	8
2.2 Οι Μορφές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	10
2.2.1 Επιχείρηση προς επιχείρηση (business-to-business - B2B) .....	10
2.2.2 Επιχείρηση προς καταναλωτή (business – to – consumer – B2C).....	13
2.2.3 Καταναλωτής προς καταναλωτή (consumer-to-consumer - C2C).....	14
2.2.4 Επιχείρηση προς κυβέρνηση (business-to-government - B2G) .....	14
2.2.4 Κινητό εμπόριο (mobile commerce – m-commerce) .....	16
2.3 Χαρακτηριστικά του Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....	19
2.4 Οι «νόμοι» του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	20
2.5 Πλεονεκτήματα και Φραγμοί του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	22
2.5.1 Πλεονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....	22
2.5.2 Οι φραγμοί του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	29
Ηλεκτρονικό Εμπόριο Επιχειρήσεων με Επιχειρήσεις.....	29
3.1 Αρχές, Χαρακτηριστικά και Μοντέλα του ΗΕ B2B .....	29
3.1.1 Βασικές Αρχές B2B.....	29
3.1.2 Μέγεθος και Περιεχόμενο της Αγοράς στο B2B .....	29
3.1.3 Οι Βασικοί Τύποι Συναλλαγών και Δραστηριοτήτων B2B .....	31
3.1.4 Οι Βασικοί Τύποι Ηλεκτρονικών Θέσεων Αγορών και Υπηρεσιών B2B ....	32
3.1.5 Χαρακτηριστικά του B2B .....	34

3.1.6 Εικονικές Εταιρείες Υπηρεσιών στο B2B.....	36
3.1.7 Τα οφέλη του B2B.....	38
3.2 Ένας προς Πολλούς: Θέσεις Αγορών στην Πλευρά του Πωλητή.....	40
3.2.1 Μοντέλα και Δραστηριότητες στην Πλευρά του Πωλητή.....	40
3.2.2 Απευθείας πωλήσεις από καταλόγους.....	41
3.3 Πωλήσεις μέσω Διαμεσολαβητών και Διανομέων.....	44
3.4 Πωλήσεις μέσω Δημοπρασιών.....	45
3.5 Ένας από Πολλούς: θέσεις Αγορών στην Πλευρά του Αγοραστή και Ηλεκτρονικός Εφοδιασμός.....	47
3.5.1 Μέθοδοι Εφοδιασμού.....	47
3.5.2 Οι Στόχοι και τα Οφέλη του Ηλεκτρονικού Εφοδιασμού.....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	<b>52</b>
Στρατηγικές Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	52
4.1 Αρχές Στρατηγικής Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	52
4.2 Έναρξη Ηλεκτρονικής Στρατηγικής.....	54
4.2.1 Ζητήματα της έναρξης ηλεκτρονικής στρατηγικής.....	54
4.3 Διαμόρφωση Ηλεκτρονικής Στρατηγικής.....	59
4.3.1 Επιλογή ευκαιριών ηλεκτρονικού εμπορίου.....	59
4.3.2 Ανάλυση και Διαχείριση Κινδύνου.....	60
4.3.3 Στρατηγική Διαμόρφωσης Τιμών.....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	<b>64</b>
Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα και Οδηγός Έναρξης Ηλεκτρονικής Επιχείρησης.....	64
5.1 Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα.....	64
5.2 Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan).....	69
5.2.1 Ορισμός και Ρόλος.....	69
5.2.2 Δομή Επιχειρηματικού σχεδίου.....	72
5.2.3 Χαρακτηριστικά Καλού Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	72
5.3 Δημιουργία της Ιστοθέσης.....	75

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 79

## Κατάλογος Πινάκων

<b>Πίνακας 3.1:</b>	<i>Περίληψη των Χαρακτηριστικών του B2B.</i>	35
<b>Πίνακας 4.1:</b>	<i>Τρεις Στρατηγικές για Εξυπνότερη Διαμόρφωση Τιμών στο Διαδίκτυο.</i>	63
<b>Πίνακας 5.1:</b>	<i>Κριτήρια Αποτίμησης Ισοθέσης.</i>	76

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

<b>Διάγραμμα 2.1:</b>	<i>Οι διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου.</i>	9
<b>Διάγραμμα 2.2:</b>	<i>Οι μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου.</i>	10
<b>Διάγραμμα 2.3:</b>	<i>Συσχέτιση φορέων και μορφών ηλεκτρονικού εμπορίου.</i>	18
<b>Διάγραμμα 3.1:</b>	<i>Γενιές HE B2B.</i>	31
<b>Διάγραμμα 3.2:</b>	<i>Τύποι HE B2B.</i>	32
<b>Διάγραμμα 3.3:</b>	<i>Αρχιτεκτονική Θέσης Αγορών B2B στην πλευρά του πωλητή.</i>	41
<b>Διάγραμμα 3.4:</b>	<i>Η διαδικασία Ηλεκτρονικού Εφοδιασμού από τη σκοπιά του αγοραστή.</i>	49
<b>Διάγραμμα 4.1:</b>	<i>Ο ρόλος του internet στη στρατηγική.</i>	53
<b>Διάγραμμα 5.1:</b>	<i>Ελληνικό Ηλεκτρονικό Εμπόριο B2C.</i>	67
<b>Διάγραμμα 5.2:</b>	<i>Συμπεριφορά ελλήνων καταναλωτών στο ηλεκτρονικό εμπόριο.</i>	68
<b>Διάγραμμα 5.3:</b>	<i>Ειδή και συχνότητα αγοράς των ελλήνων καταναλωτών στα πλαίσια ηλεκτρονικού εμπορίου.</i>	68
<b>Διάγραμμα 5.4:</b>	<i>«Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα το εμπιστεύομαι και με κερδίζει όταν...»</i>	69
<b>Διάγραμμα 5.5:</b>	<i>Λόγοι που οι χρήστες του διαδικτύου ΔΕΝ πραγματοποιούν online αγορές.</i>	69
<b>Διάγραμμα 5.6:</b>	<i>Αναπαράσταση χρηστών Διαδικτύου με γεωγραφικά κριτήρια.</i>	72
<b>Διάγραμμα 5.7:</b>	<i>Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια διαδικασία με θετικά αποτελέσματα.</i>	74

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## Εισαγωγή στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο και την Ηλεκτρονική Επιχειρηματικότητα

### 1.1 Ορισμός και Βασικές Αρχές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Η ανάγκη για Ηλεκτρονικό Εμπόριο (ΗΕ) προκύπτει από την απαίτηση των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων για καλύτερη χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών, ώστε να βελτιωθούν οι σχέσεις αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες - πολίτες - καταναλωτές, οι επιχειρηματικές διεργασίες και η ανταλλαγή πληροφοριών ενδοεπιχειρησιακά, αλλά κυρίως μεταξύ των επιχειρήσεων. Η τεχνολογία και ειδικότερα το Ηλεκτρονικό Εμπόριο παρέχει ευέλικτες και ολοκληρωμένες λύσεις τοποθέτησης των επιχειρήσεων στις επιθυμητές αγορές παρεμβαίνοντας ευεργετικά σε κάθε στάδιο της αλυσίδας τους και αλλάζοντας ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

Ένας απλός ορισμός για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο είναι ότι «αποτελεί κάθε μορφή επιχειρηματικής συναλλαγής και επικοινωνίας που γίνεται με ηλεκτρονικά μέσα».

Έτσι το Ηλεκτρονικό Εμπόριο θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύνολο επιχειρηματικών στρατηγικών που μπορούν να υποστηρίξουν συγκεκριμένους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας και συγκεκριμένες επιχειρηματικές πρακτικές οι οποίες επιτρέπουν, μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών, τη διεκπεραίωση εμπορικών διαδικασιών με ηλεκτρονικά μέσα.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο προσφέρει τη δυνατότητα εκτέλεσης πράξεων για την ανταλλαγή προϊόντων ή υπηρεσιών μεταξύ δύο ή περισσότερων σημείων με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και δικτύων υπολογιστών. Βασίζεται στην ηλεκτρονική επεξεργασία και μετάδοση δεδομένων, ήχου και εικόνων βίντεο. Η έννοια του Ηλεκτρονικού Εμπορίου περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές δραστηριότητες όπως:

- Ηλεκτρονική εμπορία αγαθών και υπηρεσιών,
- Παράδοση ψηφιακού περιεχομένου (άυλων αγαθών),
- Ηλεκτρονική αγοραπωλησία μετοχών,
- Ηλεκτρονική έκδοση φορτωτικών,
- Εμπορικές δημοπρασίες,
- Συλλογικές εργασίες σχεδίασης και τεχνικών μελετών,
- Ενημέρωση από πηγές σε απευθείας σύνδεση,
- Κρατικές προμήθειες,
- Πωλήσεις απευθείας στον καταναλωτή και μετα-αγοραστική εξυπηρέτηση.

Οι εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου αφορούν τόσο προϊόντα (π.χ. καταναλωτικά αγαθά) όσο και υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες πληροφόρησης, χρηματοπιστωτικές και νομικές υπηρεσίες), παραδοσιακές δραστηριότητες (π.χ. ιατρική περίθαλψη, εκπαίδευση) και νέες δραστηριότητες (π.χ. εικονικά πολυκαταστήματα).

Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για τις εφαρμογές του ηλεκτρονικού εμπορίου συμπεριλαμβάνουν όλες τις μορφές ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (Electronic Data Interchange, EDI), ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων (Electronic Funds Transfer, EFT), ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Electronic Mail, E-mail), ηλεκτρονικών καταλόγων, υπηρεσιών ηλεκτρονικού πίνακα ανακοινώσεων (Bulletin Board Services - BBS), κοινών βάσεων δεδομένων και οδηγών, συστημάτων συνεχιζόμενης αγοράς και υποστήριξης για όλο τον κύκλο ζωής των προϊόντων, ηλεκτρονικών ειδήσεων και υπηρεσιών πληροφόρησης, ηλεκτρονικής μισθοδοσίας ηλεκτρονικών εντύπων, πρόσβασης σε απευθείας σύνδεση σε υπηρεσίες μέσω του Διαδικτύου, καθώς και κάθε άλλη μορφή ηλεκτρονικής μετάδοσης δεδομένων για εμπορικούς σκοπούς.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μπορεί να διακριθεί σε δύο τύπους δραστηριοτήτων: το **Έμμεσο Ηλεκτρονικό Εμπόριο** (ηλεκτρονική παραγγελία υλικών αγαθών τα οποία εξακολουθούν να παραδίδονται με παραδοσιακούς τρόπους όπως ταχυδρομικά ή μέσω ιδιωτικών υπηρεσιών διανομής) και το **Άμεσο Ηλεκτρονικό Εμπόριο** (τηλεματική παραγγελία, πληρωμή και παράδοση άυλων αγαθών και υπηρεσιών, όπως λογισμικό υπολογιστών, ψυχαγωγικό περιεχόμενο ή υπηρεσίες πληροφόρησης σε παγκόσμια κλίμακα).

## **1.2 Η Ηλεκτρονική Επιχειρηματικότητα**

### **1.2.1 Η έννοια της Ηλεκτρονικής Επιχειρηματικότητας**

Με τον όρο επιχειρηματικότητα αναφερόμαστε στη δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μία υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του σ' αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά.

Όταν η επιχειρηματικότητα αφορά τις νεωτεριστικές επιχειρήσεις που επενδύουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες μέσω των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, των κατανεμημένων υπολογιστών και του internet, χρησιμοποιούμε τον όρο e-επιχειρείν (ηλεκτρονικό επιχειρείν, e-business), ώστε να διακρίνονται από εκείνες που επιμένουν να χρησιμοποιούν παραδοσιακά μέσα και μεθόδους. Η e-επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει όλες τις ηλεκτρονικές δραστηριότητες που διενεργούνται από μια επιχείρηση, όπως είναι η επιχειρηματική γνώση (business intelligence), η διοίκηση σχέσεων πελατών (customer relationship management), το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και ο σχεδιασμός των πόρων της επιχείρησης (enterprise resource planning).

Σύμφωνα με τους McKay και Marsall (2004) το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι η χρήση του Internet και άλλων τεχνολογιών των πληροφοριών για υποστήριξη του εμπορίου και για βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης.

### **1.2.2 Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και η Δικτυακή Επιχείρηση**

Η «ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα» ή το «ηλεκτρονικό επιχειρείν» είναι μια από τις πιο βασικές μορφές ανάπτυξης της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Σε ολόκληρο τον κόσμο παρατηρούμε πολλές περιπτώσεις ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας με διάφορους τρόπους. Αυτές εμφανίζονται με την εφαρμογή έξυπνων ιδεών, οι οποίες εκσυγχρονίζουν βασικές λειτουργίες των επιχειρήσεων μέσω της συμμετοχής τους στον κόσμο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η αναγνώριση των πελατών, των επιθυμιών τους και της όσο το δυνατόν πιο γρήγορης ανταπόκρισης στις επιθυμίες τους είναι κάτι που

απασχολούσε και απασχολεί ακόμη τις επιχειρήσεις. Η δυνατότητα της αμεσότητας, μπορεί να ισχύει μόνο σε μικρά καταστήματα, με μικρή και γνωστή πελατεία, από τα οποία λίγα υπάρχουν πια. Η αναγνώριση των πελατών και η αμεσότητα στις σχέσεις μαζί τους δεν είναι δυνατόν να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο σε περιπτώσεις που οι πελάτες είναι πολυπληθείς και άγνωστοι. Η ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων σήμερα βασίζεται σε κατάλληλα συστήματα που χρησιμοποιούν τη σύγχρονη τεχνολογία και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και στις επιθυμίες των πελατών, με ευελιξία, αξιοπιστία, αποδοτικότητα και ταχύτητα.

Η επιχείρηση σήμερα τείνει να γίνεται πιο ανταγωνιστική όταν ανταποκρίνεται άμεσα στις επιθυμίες των πελατών και μπορεί να τους προσφέρει άμεσα οφέλη. Η προσπάθεια ανταπόκρισης στις επιθυμίες των πελατών, για μια επιχείρηση, θα πρέπει να υλοποιηθεί όσο το δυνατόν πιο σύντομα, ώστε να οδηγήσει στη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων τώρα και όχι μετά από χρόνια. Ο καλύτερος και πιο αποτελεσματικός τρόπος για ρεαλιστικά επιχειρηματικά οφέλη είναι να γεφυρωθεί το πληροφοριακό κενό που υπάρχει μεταξύ των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα κέρδη από την αντιμετώπιση αυτού του πληροφοριακού κενού είναι η μείωση του κόστους παραγωγής και η δυνατότητα ελαχιστοποίησης του χρόνου ικανοποίησης των επιθυμιών των πελατών. Το τελευταίο δεν σημαίνει μόνο ανταπόκριση στις παραγγελίες. Αντίθετα σημαίνει πρόβλεψη των επιθυμιών των πελατών πριν αυτές εκφρασθούν σε παραγγελίες.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να πραγματοποιηθούν σήμερα μέσω των πληροφοριακών συστημάτων, που έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλουν ουσιαστικά στην ικανοποίηση των πελατών. Ο γνωστός ιδρυτής της Microsoft Bill Gates είχε τονίσει ότι «Σήμερα, τα πάντα σχεδόν στο εμπόριο είναι ένα ενιαίο προϊόν, εκτός από τον τρόπο που μια εταιρία χειρίζεται τις πληροφορίες. Ο τρόπος διαχείρισης των πληροφοριών καθορίζει τους νικητές και τους ηττημένους. Ο τρόπος που χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες ίσως να είναι ο κρίσιμος παράγων που κάνει τη διαφορά μεταξύ αποτυχίας ή επιτυχίας - ή σαρωτικής επιτυχίας».

Η παραπάνω σκέψη μας οδηγεί στην ερώτηση: «Πώς διαχειρίζεται σήμερα μια εταιρία τις πληροφορίες για τους πελάτες της, τις πωλήσεις της, τις παραγγελίες και τους καταλόγους;». Η απάντηση είναι απλή: «Μέσω των σύγχρονων επιχειρηματικών

της συστημάτων, που συνδυάζουν βάσεις δεδομένων, αποθήκες δεδομένων, διαδικασίες εξόρυξης δεδομένων, πολυμέσα και εφαρμογές του παγκόσμιου ιστού».

Η σύγχρονη επιχειρηματικότητα εκφράζεται με κατάλληλο σχεδιασμό που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων, της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και των εφαρμογών διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Όλες αυτές οι εφαρμογές είναι κεντρικές σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Η αλλαγή των επιχειρήσεων από τις παραδοσιακές συνήθειες και η δυνατότητα αναβάθμισής τους στα παραπάνω είναι πολύ σημαντική υπόθεση. Με το γεγονός ότι ο παγκόσμιος ιστός και το Διαδίκτυο έχουν συγκεντρώσει τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον του μεγαλύτερου μέρους των μέσων μαζικής ενημέρωσης, οι παραπάνω εφαρμογές μπορούν να υλοποιηθούν και να αποδώσουν με κατάλληλη σχεδίαση και υλοποίηση.

Επιπλέον, η δυνατότητα συμμετοχής σε εταιρικές διαδικασίες μέσω κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων, που έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν και συνεργάζονται χωρίς την ανθρώπινη παρέμβαση, χρονολογείται από τη δεκαετία του 90 και είναι μια πολύ σημαντική εξέλιξη στην εταιρική χρήση της πληροφορικής. Η στροφή προς τις εταιρικές εφαρμογές ήταν ιδιαίτερα εμφανής στα μισά της δεκαετίας του 90, όταν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσπαθούσαν να βρουν τρόπους για να παρακάμψουν τις παλιές παραδοσιακές εφαρμογές, που είχαν απαξιωθεί και δεν ήταν ικανές να ανταποκριθούν στις αλλαγές και απαιτήσεις της παγκόσμιας οικονομίας. Σήμερα, είναι φανερή η προσπάθεια των επιχειρήσεων να στραφούν δυναμικά προς την οικονομία των πληροφοριών. Η εσωτερική τους διάρθρωση δομείται σταδιακά σε αλληλένδετες μεταξύ τους εταιρικές εφαρμογές, που υποστηρίζονται από τη σύγχρονη τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών. Οι απομονωμένες και μη συνεργάσιμες εφαρμογές θεωρούνται πια παρωχημένες. Σύμφωνα με τα παραπάνω, το ηλεκτρονικό επιχειρείν στρέφεται στις διαδικασίες και στις μεθόδους ενσωμάτωσης ενός περίπλοκου συνόλου εφαρμογών, έτσι ώστε να λειτουργούν όλες μαζί με σκοπό τη διαχείριση, την οργάνωση, την επεξεργασία των πληροφοριακών δεδομένων και την παραγωγή χρήσιμων πληροφοριών.

Τα παραπάνω δεν είναι καθόλου εύκολο να πραγματοποιηθούν, δεδομένου ότι όσο ο ρυθμός των αλλαγών αυξάνει, τόσο τα προβλήματα γίνονται πιο περίπλοκα και όσο πιο περίπλοκα είναι τα προβλήματα των εφαρμογών, τόσο περισσότερος χρόνος χρειάζεται

για την επίλυσή τους. Συνεπώς όσο αυξάνουν οι ρυθμοί των αλλαγών, τόσο και τα προβλήματα αλλάζουν μορφές, ενώ αντιστοίχως η διάρκεια ζωής των λύσεων μειώνεται. Αυτά που συνήθως συμβαίνουν είναι: α) Ανεύρεση λύσεων για τα πιο σημαντικά προβλήματα, β) Διαφοροποίηση εν τω μεταξύ των προβλημάτων σε βαθμό που οι λύσεις που βρέθηκαν δεν ανταποκρίνονται πλέον. Το αποτέλεσμα για τις επιχειρήσεις θα είναι να υποστούν τεράστιες απώλειες ή και να πτωχεύσουν από την κακή σχεδίαση των απαιτήσεων σε λογισμικό.

Η κεντρική ιδέα μετά τα παραπάνω είναι: Δημιουργία και προσφορά περισσότερης αξίας για τον πελάτη, μέσα από τη σχεδίαση κατάλληλων εφαρμογών, οι οποίες μπορούν να προκύψουν από εξαντλητικό και συνεπή προσδιορισμό των απαιτήσεων. Γενικά για να σχεδιάσει κανείς και να αποφασίσει θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπ' όψη του τα ακόλουθα:

- Τις τάσεις των εφαρμογών του ηλεκτρονικού επιχειρείν κατά την επόμενη πενταετία.
- Την ανταπόκριση στις επιχειρηματικές προκλήσεις με κατάλληλο λογισμικό.
- Την εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορικής (IT), την επιχειρησιακή υποδομή και
- Τις δυνατότητες ανάπτυξης εφαρμογών ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας.
- Τη δυνατότητα συλλογής κατάλληλων πληροφοριακών δεδομένων, επεξεργασίας, διαχείρισης και άμεσης και ενδεδειγμένης χρήσης των πληροφοριών που προκύπτουν.
- Τη δυνατότητα ανταπόκρισης σε συνθήκες μείωσης της ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Τις συνθήκες που αναμένεται να προκύψουν από τη σύγκλιση των τεσσάρων βιομηχανιών που συντελείται σήμερα και συγκεκριμένα της πληροφορικής, των επικοινωνιών, της ψυχαγωγίας και των ηλεκτρονικών καταναλωτικών ειδών, όπως ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών, κινητής τηλεφωνίας κλπ.
- Τη δυνατότητα σε πρόγνωση των επιθυμιών των πελατών και της άμεσης σχεδίασης και υλοποίησης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με χρήση της πληροφορικής πχ διαφοροποίηση προϊόντων με μαζική εξατομίκευση.

Η ενοποίηση κατάλληλα σχεδιασμένων επιχειρηματικών εφαρμογών, σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούν να οδηγήσουν στην εταιρική αλλαγή που απαιτεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Παράλληλα απαιτείται ένα διαφορετικό επίπεδο

διορατικότητας και εύστοχων αποφάσεων σχετικά με την υιοθέτηση λύσεων, που θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη τα ακόλουθα :

- τη δυνατότητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου και
- τη λογική που διακρίνει τις χρήσιμες και ενδεδειγμένες επιλογές της νέας τεχνολογίας, από τις συχνές υπερβολές της αγοράς, με ταυτόχρονη απομυθοποίηση στοιχείων της νέας τεχνολογίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

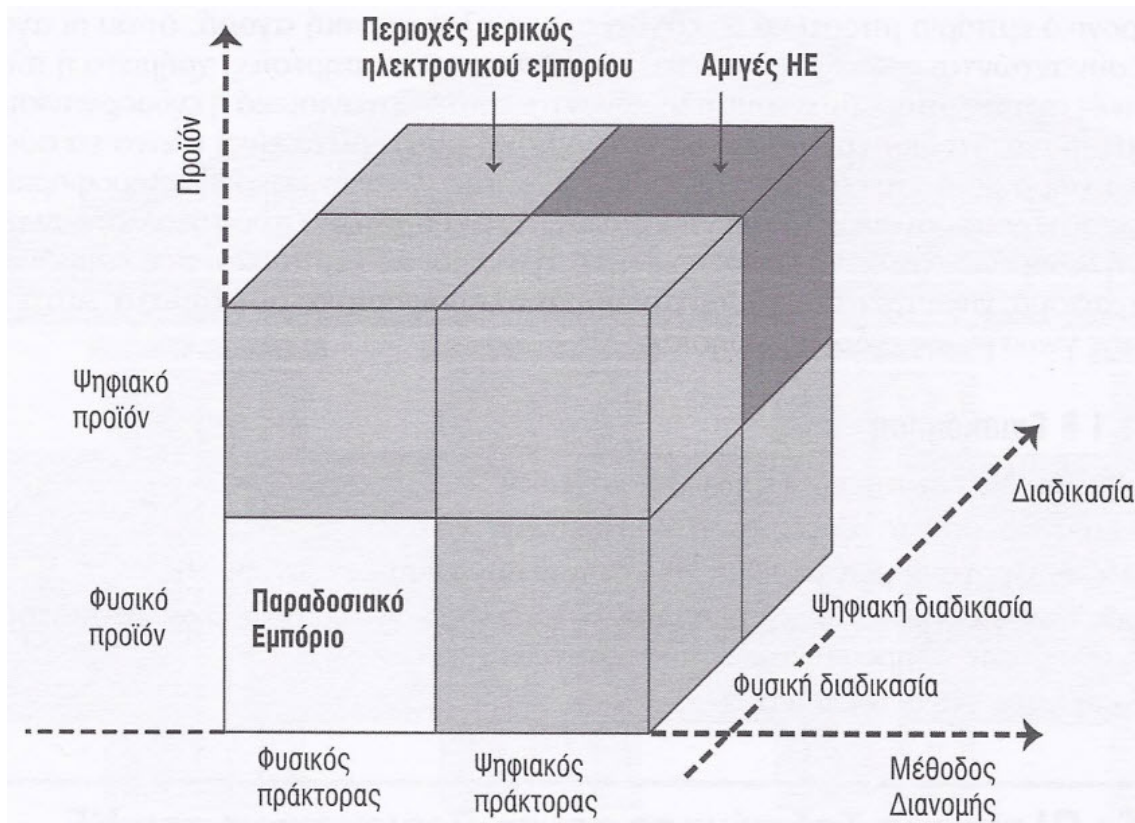
## Μορφές και Δομές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

### 2.1 Αμιγές και Μερικό Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Σύμφωνα με τον Turban (2008) το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με τον βαθμό ψηφιακοποίησης (μετασχηματισμό από φυσικό σε ψηφιακό) **α)** του προϊόντος (υπηρεσίας) που πωλείται, **β)** της διαδικασίας (π.χ. παραγγελία, πληρωμή, εκπλήρωση) και **γ)** της μεθόδου διανομής. Οι Choi et al. (1997) δημιούργησαν ένα μοντέλο που εξηγεί τις πιθανές συγκροτήσεις αυτών των τριών διαστάσεων (Διάγραμμα 2.1). Ένα προϊόν μπορεί να είναι φυσικό ή ψηφιακό, η μέθοδος διανομής μπορεί να είναι φυσική ή ψηφιακή, και η διαδικασία μπορεί να είναι φυσική ή ψηφιακή. Αυτές οι εναλλακτικές καταστάσεις δημιουργούν οκτώ κύβους, ο καθένας από τους οποίους έχει τρεις διαστάσεις. Στο παραδοσιακό εμπόριο όλες οι διαστάσεις είναι φυσικές (κάτω αριστερός κύβος) και στο αμιγές ΗΕ όλες οι διαστάσεις είναι ψηφιακές (επάνω δεξιός κύβος). Όλοι οι άλλοι κύβοι περιλαμβάνουν ένα μείγμα ψηφιακών και φυσικών διαστάσεων.

Αν υπάρχει τουλάχιστον μια ψηφιακή διάσταση θα θεωρούμε ότι έχουμε ΗΕ, αλλά μόνο μερικό ΗΕ. Για παράδειγμα, η αγορά ενός υπολογιστή από την ιστοθέση της Dell ή ενός βιβλίου από την Amazon.com είναι μερικό ΗΕ, επειδή το εμπόρευμα διανέμεται με φυσικούς τρόπους. Αλλά όμως, η αγορά ενός ηλεκτρονικού βιβλίου από την Amazon.com ή ενός προϊόντος λογισμικού από την Buy.com είναι αμιγές ΗΕ, επειδή το προϊόν, η διανομή, η πληρωμή και ο πράκτορας είναι ψηφιακοί.

*Οργανισμοί ΗΕ.* Οι αμιγώς φυσικοί οργανισμοί (εταιρείες) αναφέρονται ως παραδοσιακοί οργανισμοί (ή οργανισμοί της παλιάς οικονομίας), ενώ εταιρείες που χρησιμοποιούν μόνο ΗΕ θεωρούνται εικονικοί ή ηλεκτρονικοί οργανισμοί. Οι οργανισμοί μερικού ΗΕ είναι εκείνοι οι οργανισμοί που επιτελούν μερικές δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου, ενώ όμως οι κύριες εργασίες τους γίνονται μέσα στον φυσικό κόσμο. Βαθμιαία, πολλές παραδοσιακές εταιρείες αλλάζουν σε εταιρείες μερικού ΗΕ (π.χ. Wal-Mart online και Marks & Spencer).

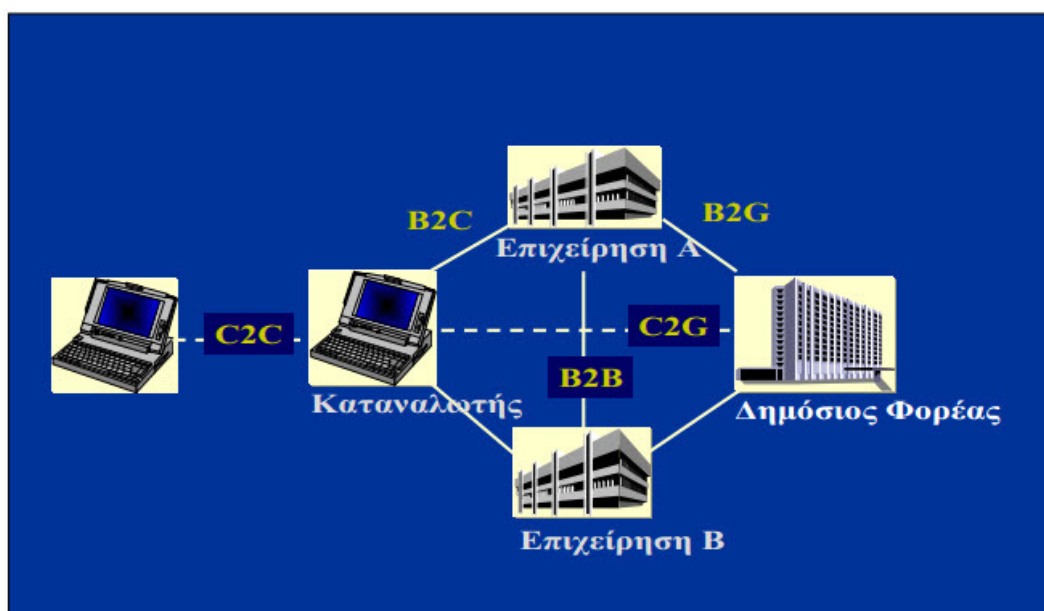


Διάγραμμα 2.1: Οι διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου (Πηγή: *The Economics of Electronic Commerce*, Choi/Stahl/Whinston, Indianapolis, IN: Macmillan Technical Publishing, 1997)

## 2.2 Οι Μορφές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου οδήγησε στην ταξινόμηση του πλαισίου του ηλεκτρονικού εμπορίου με κριτήριο τη φύση των συναλλαγών. Οι κύριες μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι οι ακόλουθες (Karonen, 2006) :

- επιχείρηση προς επιχείρηση (business-to-business - B2B)
- επιχείρηση προς καταναλωτή (business-to-consumer - B2C)
- επιχείρηση προς κυβέρνηση (business-to-government - B2G)
- καταναλωτής προς καταναλωτή (consumer-to-consumer - C2C)
- κινητό εμπόριο (mobile commerce - m-commerce)



Διάγραμμα 2.2: Οι μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου (Πηγή: Ηλεκτρονικό εμπόριο και ηλεκτρονικό επιχειρείν, Παρουσίαση Αθ. Κελέμη, 2006, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης)

### 2.2.1 Επιχείρηση προς επιχείρηση (business-to-business - B2B)

Όταν το ηλεκτρονικό εμπόριο επεκτείνεται σε επίπεδο διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management) μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, τότε παρουσιάζεται μία μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου η οποία ονομάζεται από επιχείρηση προς επιχείρηση. Έτσι B2B είναι απλά το ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών. Η σχέση μιας επιχείρησης με τις άλλες επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντική. Για κάποιες επιχειρήσεις μάλιστα, οι πιο σημαντικοί πελάτες είναι άλλες επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό να υπάρχουν καλές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις,

ώστε να δημιουργείται μια πιστή επιχειρηματική βάση, που είναι το ίδιο σημαντική με μια πιστή πελατειακή βάση.

Κύρια έμφαση στο B2B δίνεται στις προμήθειες, σε αντίθεση με το B2C που επικεντρώνεται στις πωλήσεις και το μάρκετινγκ. Οι διαδικασίες προμηθειών είναι πολύ σημαντικές και περιλαμβάνουν συνήθως πολλές επιμέρους διαδικασίες όπως αναζήτηση κατάλληλων προμηθευτών μέσω της διαφημιστικής τους προβολής, προσφορές από τους ενδιαφερόμενους προμηθευτές, διαχείριση αποθεμάτων και απόφαση για αγορά νέων και περιοδικές προμήθειες. Οι παραπάνω διαδικασίες απαιτούν πολύ χρόνο, και συνήθως το ενεργό ενδιαφέρον είναι μονομερές, δηλαδή από την επιχείρηση προς τους προμηθευτές. Οι προμήθειες περιλαμβάνουν διαδικασίες όπως αναγνώριση της ανάγκης προμήθειας υλικών, λόγω μείωσης των αποθεμάτων κάτω από ένα συγκεκριμένο όριο· συνήθως τη διαδικασία αυτή την αναλαμβάνει ο υπεύθυνος της αποθήκης, απόφαση σχετικά με τον προμηθευτή, σύναψη σύμβασης με προμηθευτές οι οποίοι θα σας προμηθεύουν τα αγαθά τους σε περιοδική βάση.

Η ανάπτυξη των διαδικασιών που θα οδηγήσουν στη σύγκλιση των εσωτερικών και των δικτυακών λειτουργιών μιας επιχείρησης απαιτεί χρόνο και συγχρονισμό κινήσεων. Οι εταιρείες πρέπει να τροποποιήσουν τις υπάρχουσες διαδικασίες προκειμένου να είναι σε θέση να εξυπηρετούν δικτυακές παραγγελίες. Συγκεκριμένα πρέπει να διαπιστωθεί κατά πόσο τα υπάρχοντα συστήματα υπολογιστών της εταιρίας είναι ικανά να διαχειριστούν δικτυακές παραγγελίες το λογιστήριο πρέπει να παρακολουθεί και να καταγράφει τα έσοδα που λαμβάνονται από τις δικτυακές συναλλαγές. Επίσης το τμήμα υποστήριξης πελατών πρέπει να έχει πρόσβαση στα αρχεία των παραγγελιών προκειμένου να απαντά σε τυχόν ερωτήσεις των πελατών, η αποθήκη πρέπει να παρακολουθεί τα επίπεδα διαθεσιμότητας των προϊόντων και το τμήμα αποστολών οφείλει να είναι προετοιμασμένο να αντιμετωπίσει περαιτέρω παραγγελίες, παρέχοντας πληροφόρηση σχετικά με τις δυνατότητες αποστολής και το κόστος.

Ο όρος B2B στο διαδίκτυο ακούγεται πολλά υποσχόμενος, αλλά ένας οργανισμός πριν προβεί σε δραστηριότητες B2B ηλεκτρονικού εμπορίου, θα πρέπει να προσδιορίζει την αξία που δημιουργείται και την απαιτούμενη προσπάθεια για την εφαρμογή για κάθε μία από τις τρεις κατηγορίες (μείωση του κόστους συναλλαγής, βελτίωση της αποτελεσματικότητας της αγοράς και οφέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας). Η σχετική θέση των τριών κατηγοριών δεν θα είναι η ίδια για όλες τις επιχειρήσεις, και η θέση θα

ποικίλλει ανάλογα με την στρατηγική σε ότι αφορά την αλυσίδα αξίας και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια εταιρεία πρέπει να προσαρμόσει την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου της ώστε να στηρίζει αυτές τις κατηγορίες, και να πετύχει την δημιουργία υψηλής αξίας σε σχέση με το κόστος υλοποίησης (Karonen, 2006) .

Η αγορά B2B χαρακτηρίζεται από δύο βασικές συνιστώσες την ηλεκτρονική υποδομή (e- infrastructure) και την ηλεκτρονική αγορά (e-market). Η ηλεκτρονική υποδομή αποτελεί την αρχιτεκτονική του B2B, και αποτελείται από τα ακόλουθα:

- εφοδιαστική (logistics), μεταφορά, αποθήκευση και διανομή,
- εφαρμογές παροχής υπηρεσιών, ανάπτυξη και διαχείριση λογισμικού από μια κεντρική μονάδα.
- εξωτερικής ανάθεσης των λειτουργιών στο πλαίσιο της διαδικασίας του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως η φιλοξενία ιστοσελίδας (Web-hosting), ασφάλεια και λύσεις εξυπηρέτησης πελατών.
- λύσεις λογισμικού για δημοπρασίες για τη λειτουργία και συντήρηση του σε πραγματικό χρόνο πλειστηριασμών στο διαδίκτυο.
- λογισμικό διαχείρισης περιεχομένου (content management software) για τη διευκόλυνση της διαχείρισης της ιστοσελίδας σε ότι αφορά το περιεχόμενο και την παράδοση της.

Οι ηλεκτρονικές αγορές απλά ορίζονται ως ιστοσελίδες όπου οι αγοραστές και οι πωλητές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και πραγματοποιούν συναλλαγές. Παραδείγματα B2B και μοντέλα βέλτιστης πρακτικής είναι η IBM, η Hewlett Packard (HP), η Cisco και η Dell. Η Cisco, για παράδειγμα, λαμβάνει πάνω από το 90% των προϊόντων της παραγγελιών μέσω του Διαδικτύου. Οι περισσότερες εφαρμογές B2B είναι στους τομείς της διαχείρισης των προμηθευτών (supply management), τη διαχείριση αποθεμάτων (inventory management), τη διαχείριση της διανομής (distribution management), διαχείριση καναλιών (channel management), καθώς και στην διαχείριση των πληρωμών (payment management) (Zorayda, 2003).

Στο Διαδίκτυο υπάρχουν ηλεκτρονικές αγορές (e-Marketplaces) οι οποίες δημιουργούν ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, ενώ παράλληλα οι πληροφορίες των προϊόντων της επιχείρησης είναι διαθέσιμες σε όλες τις ενδιαφερόμενες εταιρίες που είναι μέλη της ηλεκτρονικής αγοράς. Πλεονεκτήματα που έχουν οι ηλεκτρονικές αγορές είναι ότι το κόστος συνδρομής είναι χαμηλό, τα μέλη απολαμβάνουν συνεχή

δικτυακή παρουσία, και ταυτόχρονα τα προϊόντα τους γίνονται διαθέσιμα προς άμεση αγορά από τα υπόλοιπα μέλη.

Οι ηλεκτρονικές αγορές είναι ένα καλό μέσο για την εύρεση νέων συνεργατών ή προμηθευτών από άλλες χώρες. Οι ηλεκτρονικές αγορές έχουν ως σκοπό τη διάθεση των εμπορικών πληροφοριών των εταιρειών-μελών τους σε άλλες εταιρίες ανεξάρτητα από το μέγεθός τους ή τη γεωγραφική τους θέση. Αυξάνουν την ενημέρωση σχετικά με τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής, κάνουν δυνατή την αποτελεσματική χρήση των τεχνολογιών αυτών και προωθούν τη χρήση της ηλεκτρονικής αγοράς, ώστε να μειώσουν το διαδικαστικό κόστος των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο διεθνές εμπόριο. Οι ηλεκτρονικές αγορές επιτρέπουν στα μέλη τους να δημιουργήσουν την ιστοσελίδα τους η οποία φιλοξενείται στο δικτυακό τόπο της αγοράς, και να συνδέσουν τις λεπτομέρειες των προϊόντων τους.

## **2.2.2 Επιχείρηση προς καταναλωτή (business – to – consumer – B2C)**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο από επιχείρηση προς τους καταναλωτές αφορά κυρίως την λιανική πώληση προϊόντων προς τους καταναλωτές. Είναι εμπόριο μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών. Οι πελάτες προβαίνουν στην αγορά υλικών αγαθών, όπως βιβλία ή ταξίδια ή ψηφιακά προϊόντα όπως λογισμικό, μουσική ή ηλεκτρονικά βιβλία. Ένα παράδειγμα από τον B2C τομέα είναι το Amazon.com το οποίο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν ένα εμπορικό κέντρο στο διαδίκτυο και βασίζεται στην μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Στην περιοχή του B2C υπάρχουν τομείς που σημειώνουν επιτυχία:

- κτηματομεσιτικά, οι καταναλωτές μπορούν να έχουν πολλές εικόνες ή ακόμη και συνολική άποψη των διαμερισμάτων. Ο καταναλωτής μπορεί να πραγματοποιήσει αναζήτηση με την τιμή, την περιοχή ή με βάση τον αριθμό των δωματίων.
- ταξίδια, οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να δουν εικόνες του προορισμού τους, τις εγκαταστάσεις στέγασης, και είναι σε θέση να κλείσουν το ταξίδι απλά κάνοντας μερικά κλικ. Επίσης μπορούν εύκολα να αναζητήσουν την φθηνότερη διαδρομή ή να κάνουν συγκρίσεις.
- Δημοπρασίες, οι καταναλωτές είναι σε θέση να υποβάλουν προσφορά για ένα αγαθό μέσω του διαδικτύου χωρίς να είναι παρόντες.

- Τραπεζικές συναλλαγές που περιλαμβάνουν την διαχείριση των οικονομικών ενός ατόμου ή επενδύσεις με τη χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Η μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου B2C μειώνει το κόστος των συναλλαγών (ιδιαίτερα το κόστος αναζήτησης), αυξάνοντας την πρόσβαση των καταναλωτών στις πληροφορίες και επιτρέποντας τους να βρίσκουν τις πιο ανταγωνιστικές τιμές για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Επίσης διευκολύνει την είσοδο στην αγορά ενός οργανισμού, δεδομένου ότι το κόστος της θέσης και διατήρησης μιας ιστοσελίδας είναι πολύ φθηνότερο από την δημιουργία ενός κανονικού καταστήματος. Επιπρόσθετα η μορφή B2C απαλλάσσει τις επιχειρήσεις το πρόσθετο κόστος ενός φυσικού δικτύου διανομής. Επιπλέον, για τις χώρες όπου ο αριθμός των ατόμων που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο αυξάνει, η διάθεση προϊόντων μέσω του διαδικτύου γίνονται όλο και πιο εφικτή (Zorayda, 2003).

### **2.2.3 Καταναλωτής προς καταναλωτή (consumer-to-consumer - C2C)**

Η μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου από καταναλωτή σε καταναλωτή εμφανίζεται μεταξύ ιδιωτών ή καταναλωτών. Παραδείγματα C2C ηλεκτρονικού εμπορίου είναι τα εξής:

- πύλες δημοπρασιών, όπως το eBay, το οποίο επιτρέπει σε πραγματικό χρόνο υποβολή προσφορών για τα είδη που πωλούνται στο διαδίκτυο. Στις περιπτώσεις αυτές ο καταναλωτής είναι αυτός να οδηγεί και κατευθύνει τις συναλλαγές.
- συστήματα ομότιμων κόμβων (peer-to-peer) όπου τα αρχεία που περιέχουν διαφορετικό είδος δεδομένων διαμοιράζονται από έναν χρήστη προς άλλους χρήστες.
- πύλες διαφήμισης όπου οι χρήστες μπορούν να πωλούν ή να αγοράζουν μεταξύ τους διάφορα προϊόντα.
- μικρές αγγελίες σε ιστοσελίδες, ένα διαδραστικό περιβάλλον, άμεσα συνδεδεμένων αγορών όπου οι αγοραστές και οι πωλητές μπορούν να διαπραγματεύονται την αγορά και πώληση αγαθών.

### **2.2.4 Επιχείρηση προς κυβέρνηση (business-to-government - B2G)**

Η μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου από επιχείρηση σε κυβέρνηση αναφέρεται σε συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων και του δημόσιου τομέα. Στην πράξη αυτό

σημαίνει τη χρήση του διαδικτύου για τις διαδικασίες αδειοδότησης, τις δημόσιες συμβάσεις, καθώς και άλλες συναφείς με την κυβέρνηση δραστηριότητες. Στο B2G ο δημόσιος τομέας έχει πρωταγωνιστικό ρόλο και βασίζεται στην ανάγκη του δημόσιου τομέα για ένα πιο αποτελεσματικό σύστημα προμηθειών. Η διαδικτυακή πολιτική αγορών αυξάνει τη διαφάνεια της διαδικασίας ανάθεσης έργων και τη μείωση του κινδύνου παρατυπιών. Σήμερα ωστόσο, το μέγεθος της χρήσης της μορφής B2G επί του συνόλου των ηλεκτρονικών συναλλαγών είναι περιορισμένο (Schneider, 2008).

Οι κυβερνήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης καταβάλουν μια συνεχή προσπάθεια για την υλοποίηση της έννοιας της Ηλεκτρονικής Κυβέρνησης. Η έννοια της ηλεκτρονικής κυβέρνησης αφορά τόσο την εσωτερική ηλεκτρονική διοίκηση των δημόσιων φορέων, όσο και την ηλεκτρονική τους συνεργασία με θεσμικούς εταίρους, και την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Ο στόχος της ηλεκτρονικής κυβέρνησης είναι η έννοια της σε εξυπηρέτησης σε οποιαδήποτε υπηρεσία, σε οποιονδήποτε πολίτη ή επιχείρηση, σε οποιονδήποτε χώρο, σε οποιονδήποτε χρόνο. Οι δικτυακοί τόποι των Ελληνικών Δημόσιων Φορέων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, ανάλογα με τις πληροφορίες και υπηρεσίες που προσφέρουν, σε πληροφοριακούς κόμβους που περιέχουν αμιγώς πληροφοριακό περιεχόμενο για τις δραστηριότητες των φορέων, επικοινωνιακούς κόμβους: που προσφέρουν τη δυνατότητα εκτύπωσης των δικαιολογητικών που είναι απαραίτητα για τις συναλλαγές με τους φορείς, σε διαδραστικούς κόμβους που προσφέρουν τη δυνατότητα συμπλήρωσης και καταχώρησης αιτήσεων και σε συναλλακτικούς κόμβους που προσφέρουν τη δυνατότητα ολοκλήρωσης συγκεκριμένων συναλλαγών με το φορέα.

Το Ελληνικό Κοινοβούλιο, η Ελληνική Κυβέρνηση, και ο Πρωθυπουργός, διαθέτουν τους επίσημους δικτυακούς τους τόπους, με διάφορες πληροφορίες που αφορούν τον Έλληνα πολίτη. Επίσης, τα Υπουργεία της Ελληνικής Κυβέρνησης διαθέτουν πλέον δικτυακό τόπο, μέσα από τον οποίο προσφέρουν μια σειρά από πληροφορίες και υπηρεσίες. Η έννοια της ηλεκτρονικής κυβέρνησης αφορά κυρίως την Κεντρική και Περιφερειακή Διοίκηση. Η προσπάθεια για την καθολικότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αφορά και όλους αυτούς τους φορείς. Έτσι, οι περισσότεροι φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα διαθέτουν σήμερα δικτυακό τόπο, μέσα από τον οποίο προσφέρουν μια σειρά από πληροφορίες και υπηρεσίες. Ακόμη οι περισσότεροι

ασφαλιστικοί φορείς στην Ελλάδα διαθέτουν επίσης δικτυακό τόπο, μέσω του οποίου είναι σε θέση να προσφέρουν πληροφορίες και υπηρεσίες στους πολίτες μέσω του Internet. Ο δικτυακός τόπος της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων περιλαμβάνει συνδέσμους για τους δικτυακούς τόπους όλων των Ελληνικών ασφαλιστικών οργανισμών κύριας ασφάλισης, ασφαλιστικών οργανισμών επικουρικής ασφάλισης, φορέων ασθενείας, και των φορέων πρόνοιας. Η Εφορία αποτελεί ένα από τους Δημόσιους Φορείς με τους οποίους κάθε επιχείρηση έχει συχνές συναλλαγές. Μάλιστα, λόγω του ΦΠΑ, οι συναλλαγές αυτές πραγματοποιούνται αρκετές φορές το χρόνο. Σήμερα υπάρχει η δυνατότητα να υποβληθεί φορολογική δήλωση, περιοδική δήλωση ΦΠΑ και συγκεντρωτική κατάσταση προμηθευτών-καταναλωτών μέσω Internet. Επιπρόσθετα οι ΔΕΚΟ της Ελλάδας διαθέτουν σήμερα δικτυακό τόπο. Για παράδειγμα στο δικτυακό τόπο του ΟΤΕ δίνεται πρόσβαση στο χρυσό οδηγό όλης της Ελλάδας, και είναι διαθέσιμα τα υποκαταστήματα ΟΤΕ της Ελλάδας και τα αναλυτικά τηλεπικοινωνιακά τέλη.

#### **2.2.4 Κινητό εμπόριο (mobile commerce – m-commerce)**

Το πρότυπο αυτό αναφέρεται στη χρήση της κινητής τηλεφωνίας και γενικά των διαφόρων συσκευών ασύρματης επικοινωνίας για πραγματοποίηση συναλλαγών στον Παγκόσμιο Ιστό. Οι συσκευές αυτές εκτός από κινητά τηλέφωνα μπορεί να είναι φορητοί υπολογιστές, προσωπικοί ψηφιακοί βοηθοί (Personal Digital Assistants - PDA) και άλλες συσκευές που έχουν τη δυνατότητα άμεσης σύνδεσης στο Παγκόσμιο Ιστό.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η τεχνολογική ανάπτυξη, εκτός από άλλες της ιδιότητες, είναι συχνά η αιτία αλλαγής ορισμών και προσαρμογής τους σε νέες συνθήκες. Παρατηρούμε ότι σήμερα το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να εκφραστεί και με άλλα μέσα, όπως με χρήση των παραπάνω συσκευών, εκτός από την ιστοσελίδα και τον ιστοχώρο. Θα πρέπει να περιλαμβάνει και να υποστηρίζει κάθε είδος ηλεκτρονικής επικοινωνίας μέσω της οποίας είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικές συναλλαγές. Δεν θα πρέπει επίσης να μας διαφεύγει ότι εποχή μας χαρακτηρίζεται από τη σύγκλιση τεσσάρων βιομηχανιών. Οι βιομηχανίες αυτές είναι **α)** Η πληροφορική, **β)** Οι ψηφιακές επικοινωνίες **γ)** Η ψυχαγωγία (μουσική, κινηματογραφικές ταινίες, βίντεο κλπ). **δ)** Η βιομηχανία των καταναλωτικών ειδών ηλεκτρονικής (consumer electronics), που περιλαμβάνει ηλεκτρονικές συσκευές, όπως αυτές που αναφέραμε παραπάνω, ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές, συσκευές λήψης βίντεο, κλπ. Το αποτέλεσμα είναι

να μην μπορούμε να ορίσουμε πλέον για μια συσκευή αν είναι φωτογραφική μηχανή με δυνατότητες κινητής τηλεφωνίας, ή κινητό τηλέφωνο με δυνατότητες φωτογράφισης, ραδιοφώνου και λήψης βίντεο και αντιστρόφως. Βέβαια πρόβλημα ορισμού δεν υπάρχει αφού η ονομασία ενός προϊόντος, τουλάχιστον τώρα ταυτίζεται με τις δυνατότητές του σε μια λειτουργική περιοχή (πχ τηλεφωνία, φωτογράφιση, βιντεοσκόπηση, ραδιοφωνία κλπ).

Οι συνήθεις συναλλαγές κινητού ηλεκτρονικού εμπορίου περιλαμβάνουν αγορές μετοχών, αγορά εισιτηρίων για θεάματα, τραπεζικές συναλλαγές, κράτηση θέσεων ταξιδιών, άμεση αγορά παιγνίων υπολογιστών, κλείσιμο δωματίων σε ξενοδοχεία και άλλα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ανάπτυξη της τεχνολογίας έκανε δυνατή και την ασύρματη επικοινωνία μεταξύ καταναλωτών οι οποίοι κινούνται με διάφορους τρόπους και βρίσκονται σε σύνδεση με τους δικτυακούς τόπους των επιχειρήσεων. Οι τρόποι κίνησης των καταναλωτών μπορεί να αναφέρονται σε πεζοπορία, ή να γίνονται με διάφορα μεταφορικά μέσα. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τις συνδέσεις των καταναλωτών (και όχι μόνον) με τις επιχειρήσεις είναι μικροσυσκευές μικρού βάρους, όπως αυτές που αναφέραμε παραπάνω.

Η έννοια της κίνησης με τον τρόπο αυτό αναφέρεται στο κινητό ηλεκτρονικό εμπόριο (M-commerce) το οποίο υποστηρίζει τις ασύρματες ηλεκτρονικές (ή ψηφιακές συναλλαγές) με σκοπό την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες είναι σχετικές με την εκάστοτε θέση των καταναλωτών. Δεδομένου ότι οι κινητές μικροσυσκευές, όπως είδαμε, μπορούν να εκφραστούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, οι ηλεκτρονικές (ή ψηφιακές συναλλαγές) θα πρέπει να είναι συμβατές με τις δυνατότητες των κινητών μικροσυσκευών. Η πραγματοποίηση συναλλαγών, όπως κράτηση θέσεων σε ξενοδοχεία, κλείσιμο και αγορά εισιτηρίων, τοπικά εστιατόρια, θεάματα, εκδηλώσεις, τοπικές αγορές και άλλα πολλά προβλέπεται ότι θα κυριαρχήσουν στο προσεχές μέλλον (3G εποχή). Ο όρος 3G αναφέρεται στην 3η γενιά των ασύρματων κινητών τηλεπικοινωνιακών καθιερωμένων προτύπων. Ως γνωστό η 1<sup>η</sup> γενιά αναφέρεται στο αναλογικό κινητό πρότυπο, η 2<sup>η</sup> γενιά στο ψηφιακό πρότυπο και η 3<sup>η</sup> γενιά (3G) στο ψηφιακό μοντέλο υψηλών ταχυτήτων.

Οι μορφές συναλλαγών μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων συνοψίζονται στο παρακάτω διάγραμμα.

**Μορφές Συναλλαγών μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων στο e-commerce**

	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	<b>ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ</b>	<b>ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΦΟΡΕΙΣ</b>
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	<b>B2B (TPN)</b>	<b>B2C (Amazon)</b>	<b>B2G (ΙΚΑ, ΑΠΑ, e-Gov)</b>
<b>ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ</b>	<b>B2C (price line)</b>	<b>C2C (e-bay)</b>	<b>C2G (TANEO, ΑΡΙΑΔΗ)</b>
<b>ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΦΟΡΕΙΣ</b>	<b>G2B (e-ΦΠΑ, TAXIS NET, ΙΚΑ)</b>	<b>G2C (Taxis net)</b>	<b>G2G (ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ ΣΥΖΕΥΣΙΣ)</b>

Διάγραμμα 2.3: Συσχέτιση φορέων και μορφών ηλεκτρονικού εμπορίου.

## 2.3 Χαρακτηριστικά του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο εισάγει νέα χαρακτηριστικά στην εμπορική πράξη, τα οποία απαιτούν κατάλληλη τεχνολογική, πρακτική και νομική προσέγγιση. Τα χαρακτηριστικά αυτά συνοψίζονται στα εξής (Σταματιάδης, 2005):

- Δια-συνδεσιμότητα (Interoperability & Openness). Πολλά συστήματα μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους για την ανταλλαγή πληροφοριών, ανεξάρτητα του είδους τους, του λειτουργικού τους συστήματος, της υποδομής σε υλικό (hardware), ή του τρόπου αναπαράστασης της πληροφορίας. Ο τρόπος επικοινωνίας θεωρείται «ανοιχτός» δεδομένου ότι δεν τίθενται ιδιαίτεροι τεχνολογικοί περιορισμοί για μία επιχείρηση να επικοινωνήσει με άλλες επιχειρήσεις, ή για έναν καταναλωτή να επικοινωνήσει με μία επιχείρηση.

- Κατάργηση Φυσικών Ορίων. Οι δυνατότητες μίας επιχείρησης να επικοινωνήσει μ' ένα συνεργάτη στην ίδια πόλη, ή σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη είναι ακριβώς οι ίδιες. Αυτό πηγάζει κυρίως από τις δυνατότητες των τηλεπικοινωνιακών μέσων, τα οποία έχουν διαδοθεί σε μεγάλο βαθμό και το κόστος χρήσης τους έχει λάβει μία φθίνουσα πορεία.

- Απρόσωπο. Στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο ο συναλλασσόμενος (είτε είναι επιχείρηση, είτε φυσικό πρόσωπο) είναι απλώς μία διεύθυνση σε ένα δίκτυο. Με την έννοια αυτή, δεν καταργείται η χρησιμότητα του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά πλέον οι μέθοδοι διασφάλισης της ύπαρξης του συνομιλητή ξεπερνούν το επίπεδο αναγνώρισης της φωνής, του γραφικού χαρακτήρα.

- Ταχύτητα επικοινωνίας. Λόγω των μέσων που χρησιμοποιούνται οι ταχύτητες ανταλλαγής της οποιαδήποτε πληροφορίας είναι υψηλότερες, με έντονες τις επιδράσεις στο τρόπο διάγνωσης των μεταβολών τους, αλλά και στη διάρκεια ζωής τους.

- Ηλεκτρονικό-ψηφιακό Μέσο. Το κύριο μέσο επικοινωνίας είναι ηλεκτρονικό, περιορίζοντας σημαντικά τη χρήση άλλων, όπως το χαρτί, το τηλέφωνο, το ταχυδρομείο κ.λπ.

- Πλούσιο περιεχόμενο. Η πληροφορία που ανταλλάσσεται, τόσο λόγω της ταχύτητας ανταλλαγής, όσο και λόγω των δυνατοτήτων των μέσων που χρησιμοποιούνται είναι πλέον ιδιαίτερα πλούσια και δεν περιορίζεται στο φυσικό όριο του βιβλίου, του χαρτιού, ή άλλων συμβατικών μέσων.

## 2.4 Οι «νόμοι» του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Ο καινούριος εμπορικός «χώρος» διέπεται από τους νόμους οι οποίοι δεν ισχύουν στην «Παλαιά Οικονομία». (Πασχόπουλος & Σκαλτσάς, 2001)

- Τα υλικά δεν έχουν μεγάλη σημασία. Η αξία στη Νέα Οικονομία βρίσκεται στην πληροφορία και της πληροφόρηση, τις υπηρεσίες, τη γνώση, τους ανθρώπους και τις στρατηγικές συμμαχίες. Για παράδειγμα, το λογισμικό δεν μεταφέρεται σε CD, δεν αποθηκεύεται και δεν το συνοδεύουν εγχειρίδια χρήσης. Όλα τα παραπάνω «κατεβαίνουν» στον υπολογιστή του πελάτη μέσω διαδικτύου. Έτσι, δεν υπάρχει - από την πλευρά της εταιρίας - ανάγκη για παραγωγή φυσικού προϊόντος ή αποθήκευσης. Το προϊόν παραδίδεται στον πελάτη άμεσα, όπως και η πληρωμή προς την εταιρία.

- Ο χώρος συρρικνώνεται. Οι πελάτες βρίσκονται σ' όλο τον κόσμο, το ίδιο και οι ανταγωνιστές. Επίσης, τους πελάτες μπορεί κανείς να τους «βρει» όχι μόνο στον ηλεκτρονικό υπολογιστή τους αλλά και στο κινητό τους. Επίσης όχι μόνο οι ανταγωνιστές αλλά και οι ίδιοι οι πελάτες, μέσω κοινοτήτων, μπορούν να επικοινωνήσουν και να ανταλλάξουν απόψεις.

- Ο χρόνος συρρικνώνεται. Οι εταιρίες μειώνουν τον χρόνο αναζήτησης, σύγκρισης, αγοράς, εκτέλεσης της παραγγελίας για τους πελάτες τους. Ως εκ τούτου, ο ανταγωνισμός οξύνεται, διότι οι πελάτες ζητούν άμεση ανταπόκριση στα ερωτήματα τους, υπηρεσίες και άμεση ικανοποίηση γενικότερα.

- Οι άνθρωποι έχουν σημασία. Τα στελέχη και οι πελάτες της εταιρίας έχουν μεγαλύτερη αξία γι' αυτήν. Οι πελάτες δίνουν ιδέες για νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και μπορούν εύκολα να γίνουν όχι μόνο αγοραστές, αλλά ακόμη και πωλητές των προϊόντων. Τα στελέχη με τη σειρά τους συλλέγουν και επεξεργάζονται τα μηνύματα της αγοράς και κατευθύνουν την εταιρία σε δρόμους που θα της εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Οι πελάτες γίνονται και πωλητές. Κάθε πρόβλημα μπορεί να είναι και μια ευκαιρία. Το διαδίκτυο διευκολύνει τη δυνατότητα «μετάδοσης» των καλών νέων για ένα αξιόλογο προϊόν ή υπηρεσία. Με τις κατάλληλες πρακτικές affiliate marketing οι πελάτες μπορούν κάλλιστα να γίνουν πωλητές των προϊόντων της εταιρίας με κάποιο αντάλλαγμα.

- Το μερίδιο αγοράς ανεβάζει την αξία της εταιρίας. Ο «νόμος» αυτός ισχύει βέβαια και στην Παλαιά Οικονομία, αλλά όχι τόσο όσο στη Νέα. Αυτό συμβαίνει γιατί η αξιοπιστία στη Νέα Οικονομία παίζει πολύ μεγαλύτερο ρόλο απ' ότι στην Παλαιά.

Όσο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έχει μια εταιρία τόσο αυξάνει την αξιοπιστία της και όσο αυξάνεται η αξιοπιστία της τόσο περισσότερους πελάτες προσελκύει, αυξάνοντας κι άλλο το μερίδιο της.

- Η πληροφορία ανεβάζει την αξία της εταιρίας - οι Νέοι Ενδιάμεσοι. Οι πληροφορίες που μπορούν να συλλέξουν οι εταιρίες για τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα των πελατών τους είναι πολύτιμες, γιατί τους επιτρέπουν να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και να τα προωθήσουν την κατάλληλη στιγμή στους κατάλληλους υποψήφιους αγοραστές. Ακόμη, οι πληροφορίες για το προφίλ των ανθρώπων και τα χαρακτηριστικά από προϊόντων διαφορετικών εταιριών χρησιμοποιούνται από κάποιους «τρίτους» για την διευκόλυνση αμοτερών, των πελατών και των εταιριών. Οι «τρίτοι» αυτοί ονομάζονται «Νέοι Ενδιάμεσοι».

- Συσσωρεύεται η δύναμη των αγοραστών και αυξάνονται οι ευκαιρίες των πωλητών. Οι προκαθορισμένες τιμές και οι αγορές των πωλητών είναι παρελθόν για τη Νέα Οικονομία. Το πιο δημοφιλές όπλο των πωλητών είναι οι ηλεκτρονικές δημοπρασίες.

- Μαζική εξατομίκευση. Ο αντιφατικός αυτός όρος περιγράφει την προσπάθεια των εταιριών να προσελκύσουν τις μάζες δημιουργώντας προϊόντα και υπηρεσίες για τις ανάγκες κάθε πελάτη χωριστά.

- Οποιοδήποτε προϊόν διατίθεται οπουδήποτε, οποτεδήποτε.

## 2.5 Πλεονεκτήματα και Φραγμοί του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

### 2.5.1 Πλεονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

#### Για την επιχείρηση

- Βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων:

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει τη βελτίωση πολλών παραμέτρων της λειτουργίας μιας επιχείρησης σε τομείς όπως η προώθηση προϊόντων, η πρόσβαση σε νέες αγορές, ο περιορισμός του άμεσου κόστους, η ταχύτερη παράδοση των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

- Προώθηση προϊόντων (Marketing). Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βελτιώσει την προώθηση προϊόντων μέσα από την άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες. Οι πελάτες ενημερώνονται για τα προϊόντα μέσα από ηλεκτρονικά φυλλάδια, οδηγίες χρήσης και εικονογραφημένους καταλόγους. Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής δημοσίευσης σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα διαφήμισης είναι ότι το περιεχόμενο μπορεί να είναι εξατομικευμένο και να καθορίζεται με βάση την συμπεριφορά του ίδιου του πελάτη. Επιπλέον οι πληροφορίες ανανεώνονται συχνά και είναι διαθέσιμες όλο το 24ωρο σε όλο τον πλανήτη.
- Πρόσβαση σε νέες αγορές. Χάρη στην παγκόσμια διάδοση των ψηφιακών δικτύων και τον αμφίδρομο χαρακτήρα επικοινωνίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσωπεύει ένα νέο κανάλι για την πώληση προϊόντων.
- Περιορισμός του άμεσου κόστους. (i) Η δημοσίευση και μετάδοση πληροφοριών σε ηλεκτρονική μορφή μπορεί να μειώσει το κόστος σε σύγκριση με την επικοινωνία και τη δημοσίευση σε έντυπη μορφή. (ii) Η χρήση ενός δημόσιου δικτύου όπως το ιντερνέτ έχει πολύ μικρότερο κόστος από τη δημιουργία και τη συντήρηση ενός ιδιωτικού δικτύου. (iii) Ψηφιακή μετάδοση εγγράφων, επικοινωνία μεταξύ τμημάτων της ίδιας επιχείρησης και μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών. (iv) Υποστήριξη πελατών σε 24ωρη βάση χωρίς την ανάγκη λειτουργίας τηλεφωνικού κέντρου. (v) Παράδοση προϊόντων (πχ η

σύνθεση ενός γραφίστα ή η μελέτη ενός συμβούλου επιχειρήσεων) σε ηλεκτρονική μορφή ,χωρίς να απαιτείται πακετάρισμα ή έξοδα αποστολής.

- Ταχύτερη παράδοση προϊόντων. Χάρη στην αμεσότητα της πρόσβασης στις πληροφορίες το ηλεκτρονικό εμπόριο μειώνει χρόνο που απαιτείται για την παραγωγή και παράδοση πληροφοριών και υπηρεσιών.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βελτιώσει σε μεγάλο βαθμό την εξυπηρέτηση πελατών. Η διαθεσιμότητα της υποστήριξης πελατών σε 24ωρη βάση και όλες τις μέρες του χρόνου είναι ένα πολύ ανταγωνιστικό εργαλείο. Επιπλέον οι πελάτες πληροφορούνται με πρόσβαση σε ηλεκτρονικά δημοσιευμένες οδηγίες χρήσης και τεχνικές προδιαγραφές προϊόντων, καθώς και από τη σελίδα “συχνές ερωτήσεις” που είναι διαθέσιμη στις περισσότερες ιστοσελίδες.
- Βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης. Η δημόσια εικόνα (επωνυμία ή brand name) είναι ένα από τα πολυτιμότερα άυλα κεφάλαια μιας επιχείρησης καθώς πολλές επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά για την καλλιέργεια και τη διατήρηση μιας ισχυρής επωνυμίας. Αυτό ισχύει κυρίως στις πολύ ανταγωνιστικές αγορές όπου οι διαφορές μεταξύ των προϊόντων είναι μικρές και δεν επαρκούν για να κερδίσουν την προτίμηση των καταναλωτών. Έτσι το ηλεκτρονικό εμπόριο βοηθά με μικρότερο σχετικά κόστος στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

➤ Μετασχηματισμός των επιχειρήσεων:

- Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Η πρόοδος του ηλεκτρονικού εμπορίου υποχρεώνει πολλές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στη νέα τεχνολογία και να πειραματιστούν με τη χρήση νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.
- Νέες σχέσεις με τους πελάτες. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αλλάζει τη σχέση μεταξύ προμηθευτών και πελατών, με τη συχνή και άμεση επικοινωνία, την παροχή περισσότερων και εξατομικευμένων πληροφοριών και τη συλλογή στοιχείων για τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των πελατών. Η επιχείρηση γνωρίζοντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, προσαρμόζει την παραγωγή και τα αποθέματά της ανάλογα.

Έτσι ο πελάτης πια δεν συμβιβάζεται σε αυτά που έχει η επιχείρηση αλλά η επιχείρηση μαθαίνει τις ανάγκες των πελατών και προσαρμόζει ανάλογα την πολιτική της.

Η σχέση αυτή αυξάνει την αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση και δημιουργεί πιστούς πελάτες.

➤ Αλλαγή προτύπων:

Η αλλαγή προτύπων οδηγεί σε νέα προϊόντα και νέες λειτουργικές δομές.

- Νέες δυνατότητες προϊόντων. Το ηλεκτρονικό χάρη στη ροή και την επεξεργασία των πληροφοριών, ευνοεί τη σύλληψη ιδεών για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή τη διαφοροποίηση προϊόντων με πρωτοποριακούς τρόπους και την παραγωγή νέων, ανανεωμένων και πιο εξελιγμένων εκδόσεων. Έτσι δεν προσφέρονται μόνο τα προϊόντα που είναι ήδη διαθέσιμα αλλά έχει τη δυνατότητα μαζικής παραγωγής εξατομικευμένων προϊόντων.
- Νέα λειτουργικά μοντέλα. Το ηλεκτρονικό εμπόριο, σε συνδυασμό με την αλλαγή των δομών της αγοράς, οδηγεί στην εμφάνιση νέων μοντέλων για τη λειτουργία των επιχειρήσεων που βασίζονται στην αφθονία των πληροφοριών και την άμεση διανομή τους στους πολίτες.

➤ Χαμηλότερες τιμές προϊόντων:

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει την απλοποίηση και την αυτοματοποίηση πολλών δραστηριοτήτων, ιδίως αυτών που αφορούν την επικοινωνία με πελάτες ή προμηθευτές.

Έτσι ο συνολικός κύκλος από τη σχεδίαση του προϊόντος ως την παράδοση στον τελικό καταναλωτή απλοποιείται. Πολλά στάδια που απαιτούσαν την παρεμβολή κάποιου μεσάζοντα καταργούνται ή ενοποιούνται και το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων μειώνεται με αποτέλεσμα να αυξάνονται τα περιθώρια κέρδους και μείωσης των τιμών των προϊόντων.

➤ Αυξημένος ανταγωνισμός:

Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν γνωρίζει γεωγραφικά σύνορα. Ο καθένας μπορεί να δημιουργήσει μια ιδεατή επιχείρηση, που μέσα από την ψηφιακή υποδομή θα είναι προσιτή σε όλο τον κόσμο. Οι τοπικοί προμηθευτές κάθε περιοχής παύουν να προστατεύονται από την γεωγραφική εγγύτητα, με αποτέλεσμα μια αύξηση του ανταγωνισμού που συμπιέζει τις τιμές σύμφωνα με το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Ο ανταγωνισμός μπορεί να ωθήσει τους πωλητές να προσφέρουν προϊόντα πρόσθετης αξίας που μπορεί να έχει τη μορφή βελτιωμένης ποιότητας ή δωρεάν υπηρεσιών υποστήριξης.

➤ **Αυξημένη αγοραστική παραγωγικότητα:**

Αν ο αγοραστής είναι μια επιχείρηση που παράγει προστιθέμενη αξία, η αύξηση της αγοραστικής παραγωγικότητας μεταφράζεται άμεσα σε μείωση του κόστους των δικών της προϊόντων ή υπηρεσιών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τη διεύρυνση της αγοράς και τον εντοπισμό του κατάλληλου προϊόντος στην κατάλληλη τιμή, σε συντομότερο χρόνο και σχεδόν μηδενικό κόστος.

➤ **Καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών:**

Η ψηφιακή υποδομή αυξάνει τον όγκο και τη δυνατότητα οργάνωσης και χρήσης των πληροφοριών, επιτρέποντας έτσι την τεκμηρίωση παρόμοιων αποφάσεων με ακρίβεια και αξιοπιστία.

➤ **Καλύτερος έλεγχος των αποθεμάτων:**

Ο χρόνος αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα που επιτρέπει τον περιορισμό της ελάχιστης απαίτησης των αποθεμάτων καθώς όσο λιγότερος χρόνος απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας παραγγελίας τόσο μικρότερο απόθεμα είναι υποχρεωμένη να κρατά μια επιχείρηση. Οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες κάνουν δυνατή την άμεση επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών. Επιπλέον η συνεχής παρακολούθηση των αποθεμάτων επιτρέπει τη πραγματοποίηση προβλέψεων για τις ανάγκες στο άμεσο μέλλον.

Για τον καταναλωτή

- Τα ηλεκτρονικά καταστήματα είναι διαθέσιμα 24 ώρες, 7 ημέρες.
- Το κόστος των προϊόντων που πωλούνται μέσω internet είναι κατά γενικό κανόνα πολύ χαμηλότερο από τις τιμές των παραδοσιακών καταστημάτων, καθώς ένα ηλεκτρονικό κατάστημα είναι απαλλαγμένο από μεγάλο μέρος του λειτουργικού κόστους ενός πραγματικού καταστήματος και γενικά απαιτεί λιγότερο υπαλληλικό προσωπικό.
- Η αγορά είναι παγκόσμια. Ο καταναλωτής μπορεί να παραγγείλει προϊόντα που δεν υπάρχουν στη χώρα μας ενώ ταυτόχρονα η συναλλαγή είναι γρήγορη και άμεση. Δηλαδή ακόμα κι αν ο καταναλωτής παραγγείλει ένα προϊόν από την άλλη άκρη του πλανήτη, θα το λάβει σε μόλις λίγες ημέρες (3-4 το αργότερο).

- Το τελευταίο και σημαντικότερο όφελος του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ότι οι καταναλωτές βρίσκουν οτιδήποτε θέλουν, οποιαδήποτε ώρα χωρίς κόπο και χωρίς σπατάλη χρόνου.

### 2.5.2 Οι φραγμοί του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου όπως είδαμε παραπάνω προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους καταναλωτές. Ωστόσο υπάρχουν φραγμοί που είναι σημαντικό να ξεπεραστούν για να προχωρήσει μια επιχείρηση στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι σημαντικότεροι από αυτούς αναλύονται παρακάτω:

- Δυσκολία αναδιάρθρωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η προετοιμασία μιας επιχείρησης για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι χρονοβόρα και δύσκολη. Η επιφύλαξη προς το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι μια ένδειξη για τους πόρους που θα πρέπει να επενδυθούν. Η μετατροπή των υπάρχοντων εντύπων και διαδικασιών σε ηλεκτρονική μορφή μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό φραγμό για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι επίσης πιθανό να διαπιστώσουν πως ο υπάρχων εξοπλισμός τους σε Η/Υ και λογισμικό, οι τύποι αρχείων και οι προδιαγραφές τους δεν είναι συμβατά με την νέα τεχνολογία. Μπορεί επίσης να υπάρξουν οργανωτικοί φραγμοί. Τα τεχνολογικά προβλήματα γενικά μπορούν να ξεπεραστούν με την προϋπόθεση ότι θα διατεθούν οι αναγκαίοι πόροι. Τα προβλήματα που οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα είναι δυσκολότερο να λυθούν. Οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν στις αλλαγές-όχι μόνο το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης, αλλά επίσης οι πελάτες και οι προμηθευτές της. Ακόμη όμως και αν υπάρξει αντίσταση στην αλλαγή, τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα μπορούν να βαρύνουν πολύ περισσότερο από την προσπάθεια που θα απαιτηθεί για την υλοποίησή της.

- Δυσκολία στη χρήση πολύπλοκων υπολογιστικών συστημάτων.

Η εκθετική αύξηση της ποσότητας των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες μέσα από την ψηφιακή υποδομή, κάνει διαρκώς δυσκολότερο τον διαχωρισμό και την ανεύρεση συγκεκριμένων πληροφοριών. Οι χρήστες επιθυμούν να μπορούν να βρουν πληροφορίες με την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, αλλά συχνά δεν διαθέτουν τα εργαλεία και τις γνώσεις που απαιτούνται για μια αποτελεσματική αναζήτηση. Οι

επιχειρήσεις που επιθυμούν να στηρίξουν τις δραστηριότητές τους πάνω στην ψηφιακή υποδομή αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού Η/Υ και λογισμικού, κάτι που όχι σπάνια οφείλεται στην απουσία ή στη συνεχή αλλαγή των προδιαγραφών. Επίσης, ακόμη και αν μια επιχείρηση έχει βρει τη «σωστή λύση», οι υποψήφιοι πελάτες της μπορεί να έχουν πρόβλημα να βρουν την επιχείρηση-μια τυπική περίπτωση φαύλου κύκλου.

➤ Έλλειψη ασφάλειας στο ιντερνέτ.

Μια πολύ σημαντική συνιστώσα του ηλεκτρονικού εμπορίου, σε σχέση με την ψηφιακή υποδομή, είναι η δυνατότητα αποστολής ευαίσθητων πληροφοριών όπως οι αριθμοί πιστωτικών καρτών, με ασφάλεια. Είναι επίσης απαραίτητο να μπορεί να επιβεβαιωθεί η ταυτότητα του αποστολέα ενός μηνύματος, ώστε ο αποδέκτης να είναι σίγουρος πως το μήνυμα προέρχεται πράγματι από αυτόν που το υπογράφει και δεν έχει παραποιηθεί ή πλαστογραφηθεί από κάποιον τρίτο.

➤ Δυσκολία εκτίμησης των πλεονεκτημάτων έναντι του κόστους των νέων εφαρμογών.

Πολλές επιχειρήσεις εμφανίζονται αρνητικές ή διστακτικές όταν εξετάζουν τις δυνατότητες επέκτασής τους, και λαμβάνουν υπόψη μόνο το άμεσο κόστος και τα άμεσα πλεονεκτήματα-αποτυγχάνοντας να δουν τα μακροπρόθεσμα οφέλη. Το κόστος της απαιτούμενης επένδυσης είναι γενικά ευδιάκριτο, αλλά τα πλεονεκτήματα μπορεί να απαιτούν ένα πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Έτσι είναι δυσκολότερο να εκτιμηθούν, και κατά συνέπεια είναι δύσκολο να δικαιολογηθεί η αρχική επένδυση. Επίσης τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα συχνά βρίσκονται σε μάλλον «υποκειμενικούς» τομείς όπως η εξυπηρέτηση των πελατών και η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η βαρύτητα των φραγμών αυτών μεταβάλλεται με την τεχνολογική πρόοδο στους τομείς του ηλεκτρονικού εμπορίου και των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται ως ψηφιακή υποδομή. Παράδειγμα μιας τέτοιας αλλαγής αποτελούν οι επιχειρήσεις που βαθμιαία αναγνωρίζουν τα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα, όπως η αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών που οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη. Επιπλέον οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεπεράσουν τα τεχνικά προβλήματα με την εμφάνιση διάφορων μεθόδων ηλεκτρονικής πληρωμής και συστημάτων που επιλύουν τα προβλήματα ασφαλείας. Τέλος ένα άλλο παράδειγμα

αποτελεί ο όγκος των διαθέσιμων πληροφοριών που δεν θα σταματήσει να αυξάνεται. Η λύση ίσως βρίσκεται σε εργαλεία που αυτοματοποιούν την αναζήτηση και το φιλτράρισμα των πληροφοριών. Η δημιουργία ευρετηρίων σε διάφορες μορφές παίζει ένα σημαντικό ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι οι τρεις από τους παραπάνω φραγμούς θα μπορέσουν να ξεπεραστούν εύκολα σε αντίθεση με τον φραγμό που οφείλεται σε ανθρώπινο παράγοντα και αποτελεί το σημαντικότερο εμπόδιο στην εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## Ηλεκτρονικό Εμπόριο Επιχειρήσεων με Επιχειρήσεις

### 3.1 Αρχές, Χαρακτηριστικά και Μοντέλα του ΗΕ Β2Β

Το ΗΕ Β2Β έχει μερικά ειδικά χαρακτηριστικά, καθώς και συγκεκριμένα μοντέλα και αρχές. Τα βασικά από αυτά περιγράφονται στην συνέχεια.

#### 3.1.1 Βασικές Αρχές Β2Β

Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιχείρησης με επιχείρηση, επίσης γνωστό σαν *ηλεκτρονικό Β2Β* ή απλώς *Β2Β*, αναφέρεται σε συναλλαγές ανάμεσα σε επιχειρήσεις, που διεξάγονται ηλεκτρονικά μέσω του Internet, εξωδικτύων, ενδοδικτύων ή ιδιωτικών δικτύων (βλ. Mockler et al. 2006, Sadeh 2003, Papazoglou και Ribbers 2006 και Haig 2003). Τέτοιες συναλλαγές μπορούν να διεξάγονται ανάμεσα σε μια επιχείρηση και στα μέλη της αλυσίδας προμηθειών της, καθώς και ανάμεσα σε μια επιχείρηση και άλλες επιχειρήσεις. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο με τον όρο επιχείρηση αναφερόμαστε σε κάθε οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο, κερδοσκοπικό ή μη κερδοσκοπικό. Το κύριο χαρακτηριστικό του Β2Β είναι ότι οι εταιρείες προσπαθούν να αυτοματοποιήσουν ηλεκτρονικά την εμπορική διαδικασία, με σκοπό να την βελτιώσουν. Σημειώστε ότι το Β2Β μπορεί να γίνει επίσης χωρίς το Internet.

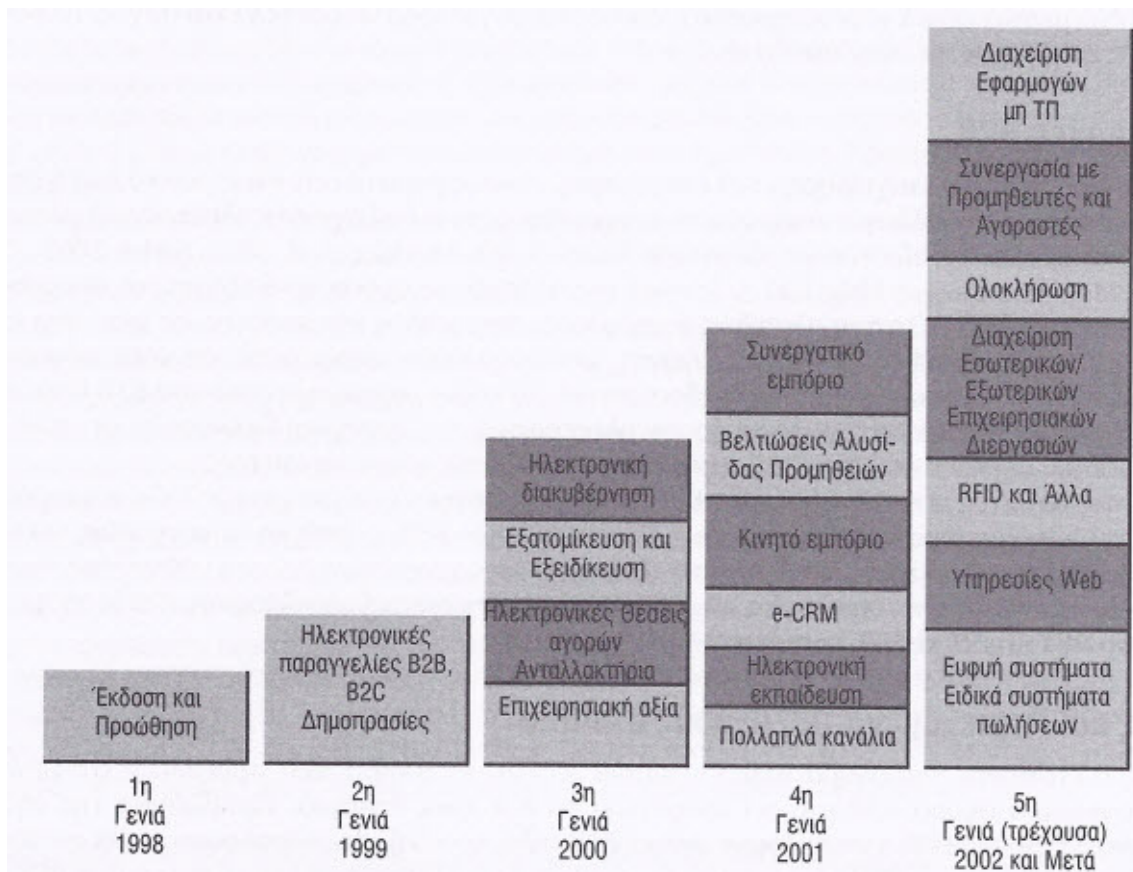
Κύριοι παράγοντες καθοδήγησης του Β2Β είναι η διαθεσιμότητα μιας ασφαλούς πλατφόρμας ευρυζωνικού Internet, ιδιωτικές και δημόσιες θέσεις αγορών Β2Β, η ανάγκη συνεργασίας ανάμεσα σε προμηθευτές και αγοραστές, δυνατότητα εξοικονόμησης χρημάτων, μείωση καθυστερήσεων και βελτίωσης συνεργασίας και τεχνολογίες για ενδο- και δι-επιχειρησιακή ολοκλήρωση.

#### 3.1.2 Μέγεθος και Περιεχόμενο της Αγοράς στο Β2Β

Πρώτα ας εξετάσουμε την αγορά B2B. Η μέγεθος της αγοράς B2B μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες το 2008 ήταν 5 τρις. δολάρια. Χημικά προϊόντα, ηλεκτρονικά υπολογιστών, κοινωφελή είδη, αγροτικά προϊόντα, μεταφορές και αποθήκευση, οχήματα, πετροχημικά, χαρτικά και είδη γραφείου και τρόφιμα είναι τα βασικά είδη στο B2B. Σύμφωνα με το *eMarketer* (2003), η αξία του B2B είναι τουλάχιστον το 85% της συνολικής αξίας συναλλαγών ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η αγορά B2B, που πέρασε μέσα από πολλές συγχωνεύσεις το 2000-2001, αυξάνεται συνεχώς στη δεκαετία του 2000. Διάφορες προβλέψεις για την αγορά B2B χρησιμοποιούν διαφορετικούς ορισμούς και μεθοδολογίες. Λόγω αυτού, οι προβλέψεις συχνά αλλάζουν και τα στατιστικά στοιχεία διαφέρουν. Έτσι, δεν θα παραθέσω κανένα συγκεκριμένο δεδομένο εδώ. Αντιπροσωπευτικές πηγές στατιστικών δεδομένων HE είναι οι: Gartner, BizRate, Ecommerce Info Center, Ide, DoubleClick.

Το HE B2B είναι τώρα στην πέμπτη γενιά του, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.1. Αυτή η γενιά περιλαμβάνει συνεργασία με προμηθευτές και αγοραστές, βελτιώσεις εσωτερικής και εξωτερικής αλυσίδας προμηθειών και ειδικά (ευφυή) συστήματα πωλήσεων. Σημειώστε ότι οι παλαιότερες γενιές συνυπάρχουν μαζί με τις νέες. Επίσης, ορισμένες εταιρείες συνεχίζουν να χρησιμοποιούν μόνο HE από προηγούμενες γενιές.



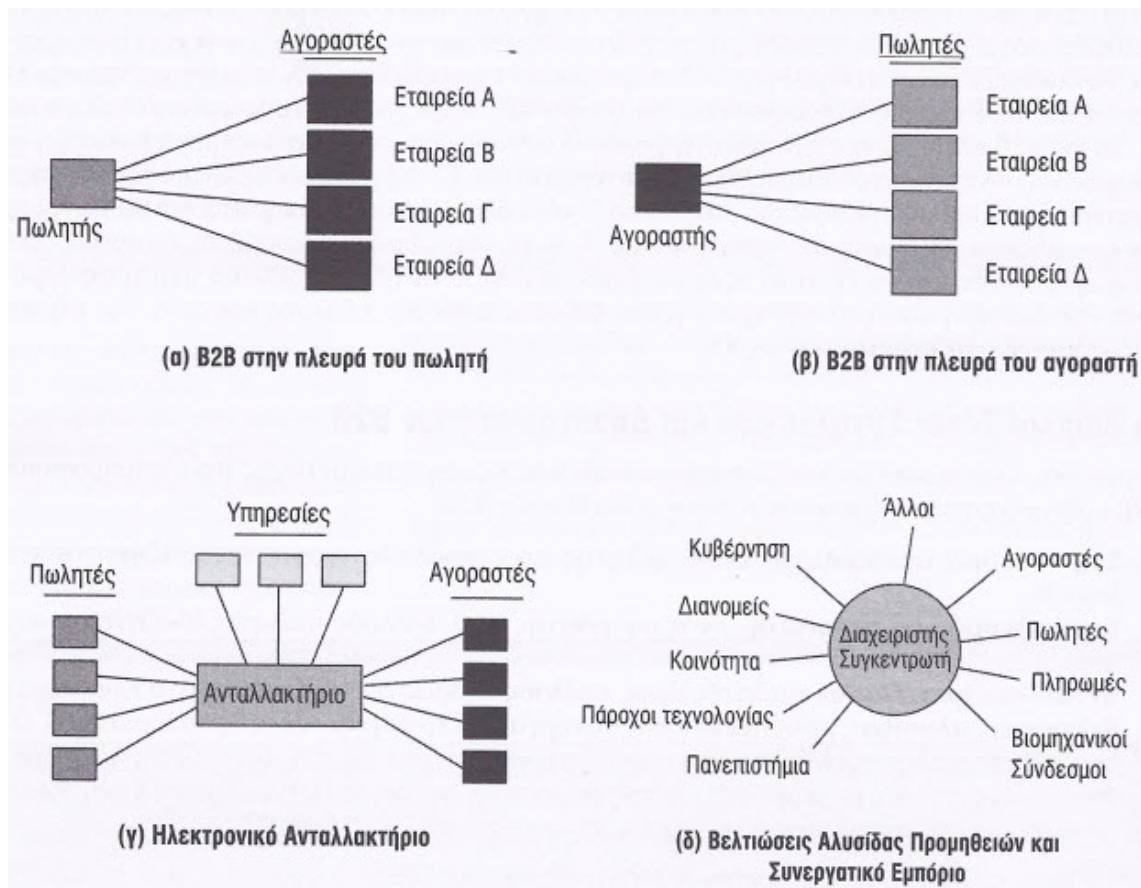
Διάγραμμα 3.1: Γενιές ΗΕ B2B (Gartner, 2000)

### 3.1.3 Οι Βασικοί Τύποι Συναλλαγών και Δραστηριοτήτων B2B

Ο αριθμός των πωλητών και των αγοραστών και η μορφή συμμετοχής που χρησιμοποιείται στο B2B καθορίζουν τους βασικούς τύπους συναλλαγών B2B:

- Στην πλευρά του πωλητή. Ένας πωλητής προς πολλούς αγοραστές.
- Στην πλευρά του αγοραστή. Ένας αγοραστής από πολλούς πωλητές.
- Ανταλλακτήρια. Πολλοί πωλητές προς πολλούς αγοραστές.
- Βελτιώσεις αλυσίδας προμηθειών και συνεργατικό εμπόριο. Άλλες δραστηριότητες εκτός της αγοράς και πώλησης ανάμεσα σε επιχειρηματικούς εταίρους, π.χ. βελτιώσεις αλυσίδας προμηθειών, επικοινωνία, συνεργασία και μοίρασμα πληροφοριών, σχεδίασης και προγραμματισμού ανάμεσα σε επιχειρηματικούς εταίρους.

Το Διάγραμμα 3.2 δείχνει αυτούς τους τέσσερις τύπους B2B.



Διάγραμμα 3.2: Τύποι ΗΕ B2B.

### 3.1.4 Οι Βασικοί Τύποι Ηλεκτρονικών Θέσεων Αγορών και Υπηρεσιών B2B

Παρακάτω παρατίθενται οι βασικοί τύποι ηλεκτρονικών θέσεων αγορών B2B.

#### Ένας προς Πολλούς και Πολλοί προς Ένα: Ιδιωτικές Ηλεκτρονικές θέσεις Αγορών

Σε αγορές ενός προς πολλούς και πολλών προς ένα, μια εταιρεία κάνει όλες τις πωλήσεις (αγορά στην πλευρά του πωλητή) ή όλες τις αγορές (αγορά στην πλευρά του αγοραστή). Επειδή το ΗΕ εστιάζεται στις ανάγκες αγορών ή πωλήσεων μιας μόνο εταιρείας, αυτός ο τύπος ΗΕ αναφέρεται ως *επιχειρηματοκεντρικό ΗΕ*.

Σε επιχειρηματοκεντρικές θέσεις αγορών, μια μόνο εταιρεία στην πλευρά του πωλητή ή στην πλευρά του αγοραστή έχει τον πλήρη έλεγχο επί του ποιος συμμετέχει στην συναλλαγή αγοράς ή πώλησης και επί των πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης. Έτσι, αυτές οι συναλλαγές είναι στην ουσία ιδιωτικές. Οπότε, οι αγορές στην πλευρά του πωλητή και στην πλευρά του αγοραστή θεωρούνται ιδιωτικές

ηλεκτρονικές θέσεις αγορών. Αυτές μπορούν να είναι σε ιστοθέσεις πωλητών ή να φιλοξενούνται από τρίτους.

#### Διαμεσολαβητές

Οι περισσότερες επιχειρηματοκεντρικές αγορές λειτουργούν χωρίς την βοήθεια διαμεσολαβητών. Ωστόσο, όταν μιλάμε για δημοπρασίες ή για συγκέντρωση μικρών αγοραστών, συχνά χρησιμοποιείται ένας διαμεσολαβητής. Ακόμη και όταν χρησιμοποιείται ένας διαμεσολαβητής, η αγορά συνεχίζει να θεωρείται ιδιωτική, επειδή ο αγοραστής ή ο πωλητής που προσλαμβάνει τον διαμεσολαβητή διατηρεί τον έλεγχο επί του ποιος προσκαλείται να συμμετάσχει στην αγορά.

#### Πολλοί προς Πολλούς: Ανταλλακτήρια

Σε ηλεκτρονικές θέσεις αγορών πολλών προς πολλούς, πολλοί αγοραστές και πολλοί πωλητές συναντώνται ηλεκτρονικά για να διαπραγματευθούν μεταξύ τους. Υπάρχουν διάφοροι τύποι τέτοιων ηλεκτρονικών θέσεων αγορών, οι οποίες είναι γνωστές ως *ανταλλακτήρια, κοινότητες διαπραγμάτευσης ή ανταλλακτήρια διαπραγματεύσεων*. Τα ανταλλακτήρια συνήθως είναι ιδιοκτησία και η λειτουργία τους ελέγχεται από ένα τρίτο ή από ένα κονσόρτιουμ. Τα ανταλλακτήρια είναι ανοικτά σε όλους τους ενδιαφερόμενους (πωλητές και αγοραστές) και έτσι θεωρούνται *δημόσιες ηλεκτρονικές θέσεις αγορών*.

#### Δραστηριότητες Αλυσίδας Προμηθειών και Συνεργατικό Εμπόριο

Οι συναλλαγές B2B είναι τμήματα της αλυσίδας προμηθειών. Έτσι, οι πρωτοβουλίες B2B πρέπει να εξεταστούν υπό το φως άλλων δραστηριοτήτων της αλυσίδας προμηθειών, όπως είναι η παραγωγή, ο εφοδιασμός και η αποστολή ακατέργαστων υλών και η επιμελητεία. Οι δραστηριότητες της αλυσίδας προμηθειών συνήθως περιλαμβάνουν επικοινωνία και συνεργασία.

Οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται με άλλες επιχειρήσεις και για άλλους σκοπούς, εκτός της αγοράς και της πώλησης. Ένα παράδειγμα είναι το *συνεργατικό εμπόριο*, το οποίο είναι η επικοινωνία, η σχεδίαση, ο προγραμματισμός και το μοίρασμα πληροφοριών ανάμεσα σε επιχειρηματικούς εταίρους. Για να θεωρηθούν συνεργατικό εμπόριο, οι δραστηριότητες που μοιράζονται πρέπει να αντιπροσωπεύουν περισσότερα πράγματα απ' τις απλές χρηματοοικονομικές συναλλαγές. Για παράδειγμα, μπορούν να

περιλαμβάνουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την σχεδίαση, την παραγωγή ή την διαχείριση.

### B2B2C

Μια ειδική περίπτωση B2B είναι το B2B2C. Με το B2B2C, μια επιχείρηση πωλεί σε μια επιχείρηση, αλλά διανέμει μικρές ποσότητες σε πελάτες (άτομα ή επιχειρήσεις) της εταιρείας που έχει κάνει την αγορά.

### **3.1.5 Χαρακτηριστικά του B2B**

Θα εξετάσουμε διάφορα ποιοτικά χαρακτηριστικά, με βάση τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν οι συναλλαγές B2B.

#### Μέρη που Λαμβάνουν Μέρος στην Συναλλαγή: Πωλητές, Αγοραστές και Διαμεσολαβητές

Το εμπόριο B2B μπορεί να διεξαχθεί απευθείας ανάμεσα σε έναν πελάτη και έναν παραγωγό ή μπορεί να διεξαχθεί μέσω ενός ηλεκτρονικού διαμεσολαβητή. Ο διαμεσολαβητής είναι ένας ηλεκτρονικός τρίτος, που διαμεσολαβεί στην συναλλαγή ανάμεσα στον αγοραστή και στον πωλητή. Μπορεί να είναι ένας εικονικός διαμεσολαβητής ή ένας διαμεσολαβητής μερικού HE (Parazoglou και Ribbers, 2006). Ορισμένοι από τους ηλεκτρονικούς διαμεσολαβητές για καταναλωτές που αναφέραμε στο Κεφάλαιο 3 μπορούν να χρησιμοποιηθούν για B2B, αν αντικαταστήσουμε τους μεμονωμένους καταναλωτές με επιχειρηματικούς πελάτες. Συγκεντρωτές αγοραστών ή πωλητών είναι συνήθως διαμεσολαβητές B2B. Οι διαμεσολαβητές μπορούν να είναι διανομείς.

#### Τόποι Συναλλαγών

Οι συναλλαγές B2B είναι δύο βασικών τύπων: άμεσες αγορές και στρατηγικές προμήθειες. Ο όρος άμεσες αγορές αναφέρεται στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών όταν χρειάζονται, συνήθως στις επικρατούσες τιμές της αγοράς, οι οποίες καθορίζονται δυναμικά με βάση την προσφορά και την ζήτηση. Οι αγοραστές και οι πωλητές μπορεί να μην γνωρίζονται καν μεταξύ τους. Τα χρηματιστήρια μετοχών και τα χρηματιστήρια εμπορευμάτων (λαδιού, ζάχαρης, σιτηρών κλπ) είναι παραδείγματα άμεσων αγορών. Αντίθετα, η στρατηγική (συστηματική) προμήθεια περιλαμβάνει αγορές που γίνονται με βάση μακροχρόνια συμβόλαια. Οι άμεσες αγορές μπορούν να διεξαχθούν οικονομικότερα στα δημόσια ανταλλακτήρια. Οι στρατηγικές προμήθειες μπορούν να

υποστηρίζονται αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα μέσω απευθείας διαπραγματεύσεων ανάμεσα στον αγοραστή και στον πωλητή, που μπορούν να γίνουν σε ιδιωτικά ανταλλακτήρια ή σε ιδιωτικές αίθουσες διαπραγματεύσεων, μέσα σε δημόσια ανταλλακτήρια.

### Τύποι Υλικών

Στο B2B γίνονται εμπορικές συναλλαγές δύο ειδών υλικών και προμηθειών: πρώτων υλών και βοηθητικών υλών. Οι πρώτες ύλες είναι υλικά, τα οποία χρησιμοποιούνται για παραγωγή προϊόντων, όπως χάλυβας για αυτοκίνητα και χαρτί για βιβλία. Τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών είναι ότι η χρήση τους συνήθως χρονοπρογραμματίζεται. Συνήθως δεν είναι έτοιμα υλικά και συνήθως αγοράζονται σε μεγάλες ποσότητες και μετά από διαπραγματεύσεις και υπογραφές συμβολαίων.

Οι βοηθητικές ύλες είναι υλικά, όπως γραφική ύλη ή λάμπες φωτισμού, που υποστηρίζουν την παραγωγή. Συνήθως χρησιμοποιούνται για δραστηριότητες συντήρησης, επιδιόρθωσης και λειτουργίας και ονομάζονται μη παραγωγικές ύλες.

### Κατεύθυνση του Εμπορίου

Οι θέσεις αγορών B2B μπορούν να καταταγούν ως κάθετες ή οριζόντιες. Οι κάθετες θέσεις αγορών είναι αυτές που ασχολούνται με έναν κλάδο ή ένα τμήμα ενός κλάδου της βιομηχανίας. Παραδείγματα περιλαμβάνουν θέσεις αγορών που ειδικεύονται στα ηλεκτρονικά, στα αυτοκίνητα, στον χάλυβα ή στα χημικά. Οι οριζόντιες θέσεις αγορών είναι εκείνες που επικεντρώνονται σε μια υπηρεσία ή ένα προϊόν, που χρησιμοποιείται σε όλους τους κλάδους της βιομηχανίας. Παραδείγματα είναι τα είδη γραφείου, οι προσωπικοί υπολογιστές (PC) και οι υπηρεσίες ταξιδιών.

*Πίνακας 3.1: Περίληψη των Χαρακτηριστικών του B2B*

<b>Μέρη που Λαμβάνουν Μέρος στις Συναλλαγές</b>	<b>Τύποι Συναλλαγών</b>
Απευθείας, πωλητής προς αγοραστή ή αγοραστής προς πωλητή	Άμεσες αγορές
Μέσω διαμεσολαβητών	Στρατηγικές προμήθειες
B2B2C: Μια επιχείρηση πωλεί σε μια επιχείρηση, αλλά παραδίδει σε καταναλωτές	Άμεσες αγορές
<b>Τύποι Πωλούμενων Υλικών</b>	<b>Κατεύθυνση του Εμπορίου</b>

Πρώτες ύλες	Κάθετη
Βοηθητικές ύλες	Οριζόντια
<b>Αριθμός και Μορφή Συμμετοχής</b>	<b>Βαθμός Ευρύτητας</b>
Ένας προς πολλούς: Πλευρά πωλητή	Ιδιωτικά ανταλλακτήρια, περιορισμένος
Πολλοί προς ένα: Πλευρά αγοραστή	Ιδιωτικά ανταλλακτήρια, περιορισμένος
Πολλοί προς πολλούς: Ανταλλακτήρια	Δημόσια ανταλλακτήρια, ανοικτό σε όλους
Πολλοί, συνδεδεμένοι: Συνεργατικά εμπόριο, αλυσίδα προμηθειών	Ιδιωτικό (συνήθως), μπορεί να είναι δημόσιο

### 3.1.6 Εικονικές Εταιρείες Υπηρεσιών στο B2B

Εκτός της διαπραγμάτευσης προϊόντων ανάμεσα σε επιχειρήσεις επάνω στην αλυσίδα προμηθειών, στο B2B μπορούν επίσης να παρέχονται υπηρεσίες. Όπως ακριβώς μπορούν να παρασχεθούν ηλεκτρονικές υπηρεσίες, όπως τραπεζικές εργασίες, ασφάλειες, κτηματομεσιτικές εργασίες, εύρεση θέσεων εργασίας και διαπραγμάτευση μετοχών σε άτομα, μπορούν να παρέχονται οι ίδιες υπηρεσίες ηλεκτρονικά και σε επιχειρήσεις. Οι κύριες υπηρεσίες B2B είναι οι εξής:

#### Υπηρεσίες ταξιδιών.

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις προσφέρουν ειδικές εκπτώσεις ταξιδιών μέσω εταιρικών ταξιδιωτικών πρακτόρων. Για να μειώσουν περαιτέρω το κόστος, οι εταιρείες μπορούν να κάνουν ειδικές διευθετήσεις που επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να προγραμματίσουν και να κάνουν κρατήσεις για τα ταξίδια τους ηλεκτρονικά. Για παράδειγμα, η Express Business Travel παρέχει αρκετά εργαλεία που βοηθούν εταιρικούς πελάτες να προγραμματίζουν και να ελέγχουν τα ταξίδια των υπαλλήλων. Εκτός των παραδοσιακών εργαλείων προγραμματισμού και ελέγχου, το 2006 άρχισε να προσφέρει τα παρακάτω εργαλεία που βασίζονται σε HE:

*TravelPoint*, που επιτρέπει σε εταιρικούς πελάτες, καθώς και σε επαγγελματίες διαχείρισης ασφάλειας και κινδύνου, να βρίσκουν την θέση ενός ταξιδιώτη ανά πάσα στιγμή.

*Travel Alert* και *Info Point*, που είναι πληροφοριακές υπηρεσίες, οι οποίες παρέχουν λεπτομέρειες για συγκεκριμένους ταξιδιωτικούς προορισμούς. Διατίθενται δωρεάν σε ταξιδιωτικούς πελάτες της American Express.

*Travel Insight Plus*, που είναι μια υπηρεσία παροχής συμβουλών, η οποία αναγνωρίζει συγκεκριμένες ευκαιρίες για εξοικονόμηση σε έξοδα αεροπορικών ταξιδιών για ένα δεδομένο οργανισμό. Η μελέτη συγκρίνει τα έξοδα ταξιδιών της εταιρείας του πελάτη με τα έξοδα άλλων εταιρειών που ταξιδεύουν σε παρόμοιους προορισμούς, τις ίδιες περιόδους, με συγκρίσιμους όγκους. Οι εξοικονομήσεις αναγνωρίζονται μέσω δύο βασικών παραγόντων σύγκρισης: την διαφορά ανάμεσα στα μέσα έξοδα του πελάτη και των παρόμοιων εταιρειών, καθώς και στον αριθμό των παρόμοιων εταιρειών που πληρώνουν χαμηλότερη μέση τιμή από αυτή του πελάτη.

Οι Expedia, Travelocity, Orbitz και άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες ταξιδιών παρέχουν επίσης υπηρεσίες B2B.

#### Κτηματομεσιτικά.

Οι εμπορικές κτηματομεσιτικές συναλλαγές μπορούν να είναι μεγάλες και περίπλοκες. Έτσι, το Web μπορεί να μην είναι σε θέση να αντικαταστήσει πλήρως τους υφιστάμενους ανθρώπινους πράκτορες. Αντί αυτού, το Web μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βρουν τα σωστά ακίνητα, να συγκρίνουν ακίνητα και να βοηθήσουν στις διαπραγματεύσεις. Ορισμένες δημοπρασίες ακινήτων από κατασχέσεις που διεξάγονται από κρατικές υπηρεσίες είναι ανοικτές μόνο σε κτηματομεσιτικά γραφεία και διεξάγονται ηλεκτρονικά.

#### Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet είναι ένας οικονομικός τρόπος για να κάνουν οι εταιρείες πληρωμές, μεταφορές κεφαλαίων ή άλλες χρηματοοικονομικές συναλλαγές. Για παράδειγμα, η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων (electronic funds transfer, EFT) είναι δημοφιλής ανάμεσα σε επιχειρήσεις. Οι προμήθειες συναλλαγών μέσω του Internet είναι μικρότερες από τις προμήθειες μέσω κάθε άλλης εναλλακτικής μεθόδου. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αγοράσουν επίσης ασφάλειες ηλεκτρονικά, τόσο από ασφαλιστικές εταιρείες αμιγούς ΗΕ, όσο και από εταιρείες μερικού ΗΕ.

#### Ηλεκτρονική διαπραγμάτευση μετοχών.

Ορισμένες εταιρείες είναι σημαντικοί επενδυτές σε μετοχές. Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διαπραγμάτευσης είναι πολύ ελκυστικές σε θεσμικούς επενδυτές, επειδή

οι προμήθειες για ηλεκτρονική διαπραγμάτευση είναι πολύ χαμηλές και σταθερές, ανεξάρτητα από το ποσό της συναλλαγής.

#### Ηλεκτρονική χρηματοδότηση.

Επιχειρηματικά δάνεια μπορούν να δοθούν ηλεκτρονικά από χρηματοδοτικούς οργανισμούς. Για παράδειγμα, η Τράπεζα της Αμερικής, προσφέρει στους επιχειρηματικούς της πελάτες μια υπηρεσία ταιριάσματος στο IntraLoan, το οποίο παρέχει ένα εξωδίκτυο για να ταιριάζει τους αιτούντες επιχειρηματικά δάνεια με πιθανές εταιρείες χρηματοδότησης. Αρκετές ιστοθέσεις, όπως η garage.com, παρέχουν πληροφορίες για επιχειρηματικά κεφάλαια.

#### Άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Εταιρείες συμβούλων, δικηγορικά γραφεία, οργανισμοί υγείας και άλλες εταιρείες, πωλούν γνώσεις ηλεκτρονικά. Πολλές άλλες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, όπως αγορά ηλεκτρονικών γραμματοσήμων (παρόμοια με τα γραμματόσημα μαζικής αποστολής, τα οποία όμως παράγονται από τον υπολογιστή) διατίθενται ηλεκτρονικά (βλ. stamps.com). Επίσης, υπηρεσίες στρατολογώγησης και εύρεσης προσωπικού γίνονται ηλεκτρονικά.

### **3.1.7 Τα οφέλη του B2B**

Τα οφέλη του B2B εξαρτώνται από το μοντέλο που χρησιμοποιείται. Γενικά όμως, τα κύρια οφέλη του B2B είναι τα εξής:

- Δημιουργεί νέες ευκαιρίες πωλήσεων (αγορών)
- Εξαλείφει την γραφειοκρατία και μειώνει το διαχειριστικό κόστος.
- Μειώνει τον χρόνο κύκλο εργασιών.
- Μειώνει το κόστος αναζήτησης και τον χρόνο για τους αγοραστές.
- Αυξάνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων που ασχολούνται με αγορές και/ή πωλήσεις.
- Μειώνει τα σφάλματα και βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών.
- Κάνει ευκολότερη την διαμόρφωση προϊόντων.
- Μειώνει το κόστος μάρκετινγκ και πωλήσεων (για πωλητές).
- Μειώνει τα επίπεδα και το κόστος αποθεμάτων.

- Επιτρέπει την δημιουργία εξειδικευμένων ηλεκτρονικών καταλόγων με διαφορετικές τιμές για διαφορετικούς πελάτες.
- Αυξάνει την ευελιξία της παραγωγής, επιτρέποντας να γίνεται έγκαιρη παράδοση.
- Μειώνει το κόστος εφοδιασμού (για αγοραστές).
- Διευκολύνει την εξειδίκευση μέσω διαμόρφωσης (π.χ. στην Cisco).
- Παρέχει αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών.
- Αυξάνει τις ευκαιρίες συνεργασίας.

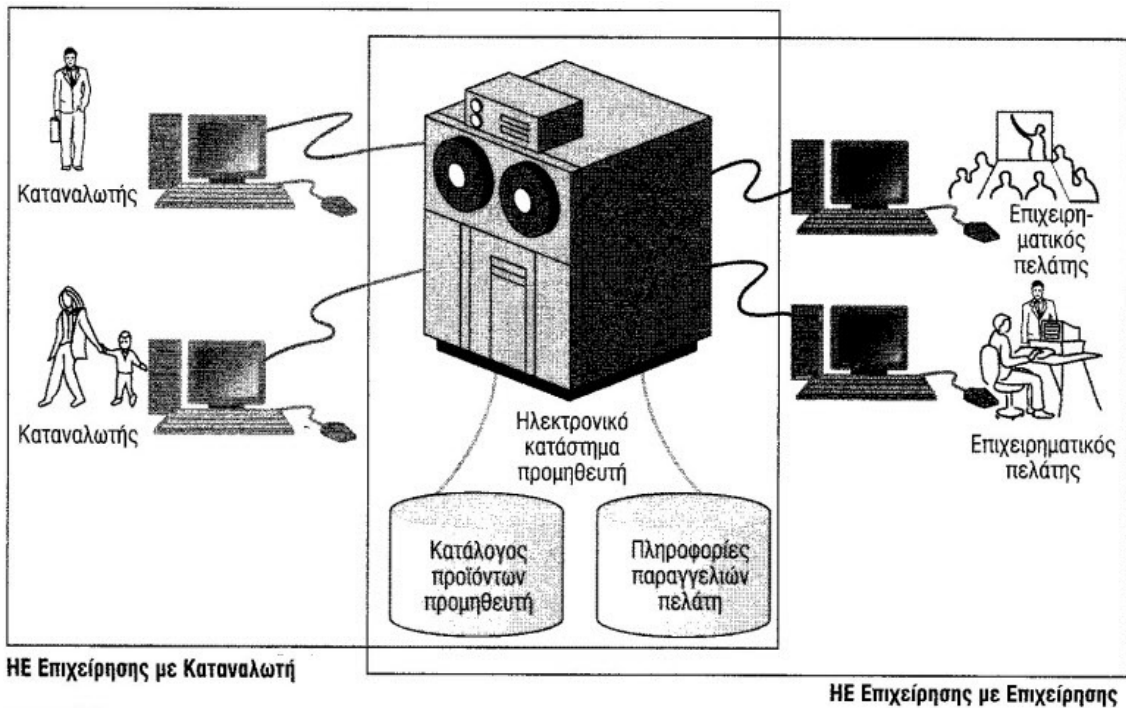
Το HE B2B έχει επίσης περιορισμούς, ειδικά σε ότι αφορά την σύγκρουση καναλιών και την λειτουργία των δημόσιων ανταλλακτηρίων. Η εισαγωγή του B2B μπορεί να εξαλείψει τον διανομέα ή τον έμπορο λιανικής, κάτι που μπορεί να ωφελήσει τον πωλητή και τον αγοραστή (αν και δεν θα ωφελήσει τον διανομέα και τον έμπορο λιανικής).

## 3.2 Ένας προς Πολλούς: Θέσεις Αγορών στην Πλευρά του Πωλητή

### 3.2.1 Μοντέλα και Δραστηριότητες στην Πλευρά του Πωλητή

Σε μια ηλεκτρονική θέση αγορών στην πλευρά του πωλητή μια επιχείρηση πωλεί προϊόντα και υπηρεσίες σε πελάτες επιχειρήσεις, συνήθως επάνω σε ένα εξωδίκτυο. Ο πωλητής μπορεί να είναι ένας κατασκευαστής που πωλεί σε έναν χονδρέμπορο, σε έναν έμπορο λιανικής ή σε μια επιχείρηση. Οι εταιρείες Intel, Cisco και Dell είναι παραδείγματα τέτοιων πωλητών. Ή ο πωλητής μπορεί να είναι ένας διανομέας που πωλεί σε χονδρέμπορους, σε εμπόρους λιανικής ή σε επιχειρήσεις (π.χ. W.W. Grainger). Και στις δυο περιπτώσεις, η πλευρά του πωλητή περιλαμβάνει ένα πωλητή και πολλούς πιθανούς αγοραστές. Σ' αυτό το μοντέλο, τόσο οι άνθρωποι, όσο και οι επιχειρηματικοί αγοραστές πρέπει να χρησιμοποιήσουν την ίδια θέση αγορών στην πλευρά του πωλητή (π.χ. dell.com) ή μπορεί να χρησιμοποιούν διαφορετικές θέσεις αγορών. Το Διάγραμμα 3.3 δείχνει την αρχιτεκτονική της θέσης αγορών B2B στην πλευρά του πωλητή, σε σύγκριση με την αρχιτεκτονική B2C (αριστερή πλευρά της εικόνας).

Η αρχιτεκτονική αυτού του μοντέλου B2B είναι παρόμοια με το HE B2C. Οι κύριες διαφορές βρίσκονται στην διαδικασία. Για παράδειγμα, στο B2B, μεγάλοι πελάτες μπορούν να παραλάβουν εξειδικευμένους καταλόγους και τιμές. Συνήθως, οι εταιρείες θα διαχωρίσουν παραγγελίες B2C από παραγγελίες B2B. Ένας λόγος γι' αυτόν τον διαχωρισμό είναι η διαφορετική διαδικασία εξυπηρέτησης παραγγελιών και τα διαφορετικά μοντέλα τιμολόγησης, δηλαδή χονδρική έναντι λιανικής τιμής. Η τεχνολογία υποστηρίζει την δυνατότητα προσδιορισμού του πελάτη και του προσδιορισμού αν είναι ένας πελάτης b (επιχείρηση) ή c (πελάτης) και αν εκτελεί κατάλληλα την διευθέτηση της παραγγελίας.



Διάγραμμα 3.3: Αρχιτεκτονική Θέσης Αγορών B2B στην πλευρά του πωλητή.

Το μοντέλο ενός προς ένα έχει τρεις κύριες μεθόδους απευθείας πωλήσεων: (1) πώληση από ηλεκτρονικούς καταλόγους, (2) πώληση μέσω προωθητικών δημοπρασιών (όπως κάνει η GM με τον παλιό της εξοπλισμό) και (3) πώληση ενός προς ένα, συνήθως μέσω της διαπραγμάτευσης ενός μακροχρόνιου συμβολαίου. Αυτή η διαπραγμάτευση ενός προς ένα είναι γνωστή: Η αγοράστρια εταιρεία διαπραγματεύεται τους όρους τιμής, ποσότητας και ποιότητας με την πωλήτρια εταιρεία.

### 3.2.2 Απευθείας πωλήσεις από καταλόγους

Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν το Internet για να πωλούν απευθείας από τους ηλεκτρονικούς τους καταλόγους. Μια εταιρεία μπορεί να παρέχει έναν κατάλογο για όλους τους πελάτες της ή έναν εξειδικευμένο κατάλογο για κάθε μεγάλο πελάτη (συνήθως παρέχει και τους δύο τύπους).

Ωστόσο, αυτό το μοντέλο μπορεί να μην είναι κατάλληλο για μεγάλους και επαναληπτικούς επιχειρηματικούς αγοραστές, επειδή οι πληροφορίες παραγγελίας του αγοραστή αποθηκεύονται στον διακομιστή του προμηθευτή και δεν ενσωματώνονται εύκολα με τα εταιρικά πληροφοριακά συστήματα του αγοραστή. Για να διευκολύνει τις απευθείας πωλήσεις B2B, ο πωλητής μπορεί να παρέχει στον αγοραστή έναν

εξειδικευμένο για τον συγκεκριμένο αγοραστή καλάθι αγορών (ως αυτό που προσφέρει η Bigboxx.com), το οποίο μπορεί να αποθηκεύει πληροφορίες παραγγελίας, που μπορούν να ενσωματωθούν με το πληροφοριακό σύστημα του αγοραστή.

Πολλοί πωλητές προσφέρουν ξεχωριστές σελίδες και καταλόγους στους βασικούς αγοραστές τους. Για παράδειγμα, η Staples.com, ένας προμηθευτής γραφικής ύλης, προσφέρει στους επιχειρηματικούς της πελάτες εξατομικευμένους καταλόγους και τιμές για περίπου 100.000 προϊόντα, στην stapleslink.com. Ένα άλλο παράδειγμα απευθείας πωλήσεων B2B από καταλόγους είναι η Microsoft, η οποία χρησιμοποιεί ένα εξωδίκτυο αντί ενός Electronic Data Interchange, που είναι η μεταφορά επιχειρησιακών εγγράφων από εφαρμογή σε εφαρμογή, και είναι πολύ ακριβή για να πωλεί λογισμικό αξίας 10 δισ. δολαρίων ετησίως στους εταίρους της (διανομείς). Χρησιμοποιώντας το εργαλείο καταχώρισης παραγγελιών, MOET, οι επιχειρηματικοί εταίροι μπορούν να ελέγχουν τα αποθέματα, να κάνουν συναλλαγές και να εξετάζουν την κατάσταση των προαγγελιών τους. Ο ηλεκτρονικές παραγγελίες τροφοδοτούνται αυτόματα στις εφαρμογές SAP του πελάτη. Το MOET άρχισε την λειτουργία του στην Ευρώπη το 1997 και από τότε έχει αναπτυχθεί παγκοσμίως. Το εξωδίκτυο χειρίζεται περίπου 1 εκατομμύριο συναλλαγές ετησίως. Το σύστημα μειώνει τον αριθμό των τηλεφωνημάτων, των e-mail και των λανθασμένων αποστολών προϊόντων (Microsoft 2006). Για διανομείς, το MOET κάνει την διαδικασία παραγγελιών ταχύτερη και αποτελεσματικότερη. Για την Microsoft, σιγουρεύει ότι ο προμηθευτής συμμορφώνεται με τους επιχειρησιακούς κανόνες και επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση των εσωτερικών πόρων. Το τελικό αποτέλεσμα είναι βελτιωμένη παραγωγικότητα και κερδοφορία για όλους.

Όταν κάνουν απευθείας πωλήσεις, οι παραγωγοί ή κατασκευαστές μπορεί να συναντήσουν ένα παρόμοιο πρόβλημα μ' αυτό του B2C, δηλαδή την σύγκρουση με τους κανονικούς διανομείς, που περιλαμβάνουν και τους εταιρικούς αντιπροσώπους (σύγκρουση καναλιών).

#### Οφέλη και Περιορισμοί των Απευθείας Πωλήσεων από Καταλόγους

Επιτυχημένα παραδείγματα του μοντέλου απευθείας πωλήσεων B2B περιλαμβάνουν κατασκευαστές όπως τις Dell, Intel, IBM και Cisco, και διανομείς όπως την Ingram Micro (η οποία πωλεί σε λιανικούς εμπόρους προστιθέμενης αξίας - δηλαδή ο έμπορος λιανικής προσθέτει κάποια υπηρεσία μαζί με το προϊόν). Οι πωλητές που

χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο μπορεί να είναι επιτυχημένοι, αρκεί να έχουν μια καλή φήμη στην αγορά και να έχουν μια μεγάλη βάση πιστών πελατών.

Αν και τα οφέλη των απευθείας πωλήσεων είναι παρόμοια μ' αυτά του B2C, υπάρχουν επίσης περιορισμοί. Ένα από τα κύρια ζητήματα των απευθείας πωλητών είναι το πώς θα βρουν αγοραστές. Πολλές μικρές εταιρείες γνωρίζουν πώς να διαφημιστούν σε παραδοσιακά κανάλια, αλλά ακόμη μαθαίνουν πώς να έλθουν σε επαφή με πιθανούς αγοραστές ηλεκτρονικά. Επίσης, οι πωλητές B2B μπορούν να έχουν συγκρούσεις καναλιών με τα άλλα υφιστάμενα συστήματα διανομής τους. Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι αν χρησιμοποιείται παραδοσιακό EDI (απευθείας μεταφορά επιχειρησιακών εγγράφων από υπολογιστή σε υπολογιστή), το κόστος για τον πελάτη μπορεί να είναι υψηλό, και θα είναι απρόθυμοι να μετατρέψουν τις εργασίες τους σε ηλεκτρονικές. Η λύση σ' αυτό το πρόβλημα είναι η μεταφορά εγγράφων μέσω του Internet ή μέσω εξωδικτύων. Τέλος, ο αριθμός των επιχειρηματικών εταίρων που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά μέσα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλος για να δικαιολογήσει την υποδομή του συστήματος και τα έξοδα λειτουργίας και συντήρησης.

### 3.3 Πωλήσεις μέσω Διαμεσολαβητών και Διανομέων

Οι κατασκευαστές συχνά χρησιμοποιούν διαμεσολαβητές για να διανέμουν τα προϊόντα τους σε μεγάλο αριθμό αγοραστών, πολλοί από τους οποίους είναι γνωστοί ως διανομείς. Οι διαμεσολαβητές συνήθως αγοράζουν προϊόντα από πολλούς προμηθευτές και τα συγκεντρώνουν σε ένα κατάλογο, από τον οποίο κάνουν πωλήσεις. Σήμερα, πολλοί από αυτούς τους διανομείς πωλούν επίσης ηλεκτρονικά.

Όπως συμβαίνει στο B2C, πολλοί διανομείς (περιλαμβανομένων και εμπόρων λιανικής) προσφέρουν επίσης τα προϊόντα τους ηλεκτρονικά μέσω μετωπικών καταστημάτων. Ορισμένοι γνωστοί ηλεκτρονικοί διανομείς για επιχειρήσεις είναι οι SAM's Club (της Wal-Mart), Avnet και W.W. Grainger. Οι περισσότεροι ηλεκτρονικοί διανομείς πωλούν σε οριζόντιες αγορές, πράγμα που σημαίνει ότι πωλούν σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων. Ωστόσο, ορισμένοι εξειδικεύονται σε ένα κλάδο (κάθετη αγορά), ως την Boieng PART. Ένας γνωστός διαμεσολαβητής ηλεκτρικών εξαρτημάτων είναι η Marshall Industries. Οι περισσότεροι διαμεσολαβητές πωλούν σε σταθερές τιμές, πολλοί όμως προσφέρουν εκπτώσεις για μαζικές αγορές.

### 3.4 Πωλήσεις μέσω Δημοπρασιών

Οι δημοπρασίες γίνονται όλο και περισσότερο δημοφιλείς ως ένα κανάλι πωλήσεων B2B. η General Motors χρησιμοποιεί προωθητικές δημοπρασίες για να πωλεί τα άχρηστα κεφαλαιουχικά αγαθά της. Σε μία τέτοια περίπτωση, τα είδη εμφανίζονται σε μια ιστοθέση δημοπρασίας (ιδιωτική ή δημόσια) για να μπορέσουν να πωληθούν γρήγορα. Οι προωθητικές δημοπρασίες προσφέρουν αρκετά οφέλη σε πωλητές B2B:

#### Παραγωγή εσόδων

Οι προωθητικές δημοπρασίες, ως ένα νέο κανάλι πωλήσεων, υποστηρίζουν και επεκτείνουν τις ηλεκτρονικές, αλλά και τις συνολικές πωλήσεις. Για παράδειγμα, η Weirton Steel Corp., διπλασίασε την πελατειακή της βάση, όταν άρχισε να διεξάγει δημοπρασίες (Fickel 1999). Οι προωθητικές δημοπρασίες προσφέρουν επίσης στις επιχειρήσεις μια νέα τοποθεσία για γρήγορη και εύκολη διάθεση υπερβολικών, πεπαλαιωμένων και επιστρεφομένων προϊόντων (π.χ. liquidation.com).

#### Εξοικονομήσεις κόστους

Εκτός της παραγωγής νέων εσόδων, η διεξαγωγή ηλεκτρονικών δημοπρασιών μειώνει το κόστος της πώλησης των δημοπρατημένων ειδών. Αυτές οι εξοικονομήσεις βοηθούν επίσης στην αύξηση των κερδών των πωλητών.

#### Αυξημένες προβολές σελίδων

Οι προωθητικές δημοπρασίες προσδίδουν "συγκράτηση" σε ιστοθέσεις. Η συγκράτηση είναι ένα χαρακτηριστικό που περιγράφει την πίστη των πελατών σε μια ιστοθέση και επιδεικνύεται από τον αριθμό και την διάρκεια επισκέψεων σε μια ιστοθέση. Η συγκράτηση σε μια ιστοθέση δημοπρασιών, για παράδειγμα, σημαίνει ότι οι χρήστες της δημοπρασίας περνούν περισσότερο χρόνο μέσα σε μια ιστοθέση, παράγουν περισσότερες προβολές σελίδα σε σχέση με άλλους χρήστες και συναλλάσσονται περισσότερο.

#### Πρόσκτηση και διατήρηση μελών

Όλες οι συναλλαγές υποβολής προσφορών έχουν ως αποτέλεσμα περισσότερα εγγεγραμμένα μέλη, τα οποία είναι μελλοντικές επιχειρηματικές επαφές. Επίσης, το λογισμικό δημοπρασιών επιτρέπει σε πωλητές να ψάχνουν και να αναφέρουν για σχεδόν κάθε σχετική δραστηριότητα δημοπρασίας για μελλοντική ανάλυση και χρήση.

Οι προωθητικές δημοπρασίες μπορούν να διεξαχθούν με δύο τρόπους. Μια εταιρεία μπορεί να διεξάγει τις προωθητικές δημοπρασίες της από την δική της ιστοθέση ή μπορεί να πωλεί από την ιστοθέση δημοπρασιών ενός διαμεσολαβητή, π.χ. της ebay.com ή της asset-auctions.com.

### 3.5 Ένας από Πολλούς: Θέσεις Αγορών στην Πλευρά του Αγοραστή και Ηλεκτρονικός Εφοδιασμός

Όταν ένας αγοραστής μπαίνει σε μια θέση αγορών στην πλευρά του πωλητή, όπως η Cisco, ο υπάλληλος του τμήματος αγορών του αγοραστή μερικές φορές πρέπει να εισάγει με το χέρι τις πληροφορίες παραγγελίας, στο δικό του εταιρικό πληροφοριακό σύστημα. Ακόμη, η αναζήτηση σε ηλεκτρονικά καταστήματα και σε ηλεκτρονικά εμπορικά κέντρα για εύρεση και σύγκριση προμηθευτών και προϊόντων μπορεί να είναι μια αργή και ακριβή διαδικασία. Ως λύση, μεγάλοι αγοραστές μπορούν να ανοίξουν τις δικές τους θέσεις αγορών, όπως έκανε η GM, που καλούνται ηλεκτρονικές θέσεις αγορών στην πλευρά του αγοραστή και να προσκαλούν αγοραστές να ψάχνουν εκεί και να αγοράζουν. Ο όρος *εφοδιασμός* χρησιμοποιείται για να αναφέρεται στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών για οργανισμούς. Ο εφοδιασμός γίνεται συνήθως από *πράκτορες εφοδιασμού*, που είναι επίσης γνωστοί ως *εταιρικοί αγοραστές*.

#### 3.5.1 Μέθοδοι Εφοδιασμού

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους για να εφοδιαστούν με αγαθά και υπηρεσίες, ανάλογα με το τι αγοράζουν και από πού, τις ποσότητες που χρειάζονται, πόσα χρήματα διακινούνται και πολλά άλλα. Οι κύριες μέθοδοι εφοδιασμού περιλαμβάνουν τις παρακάτω:

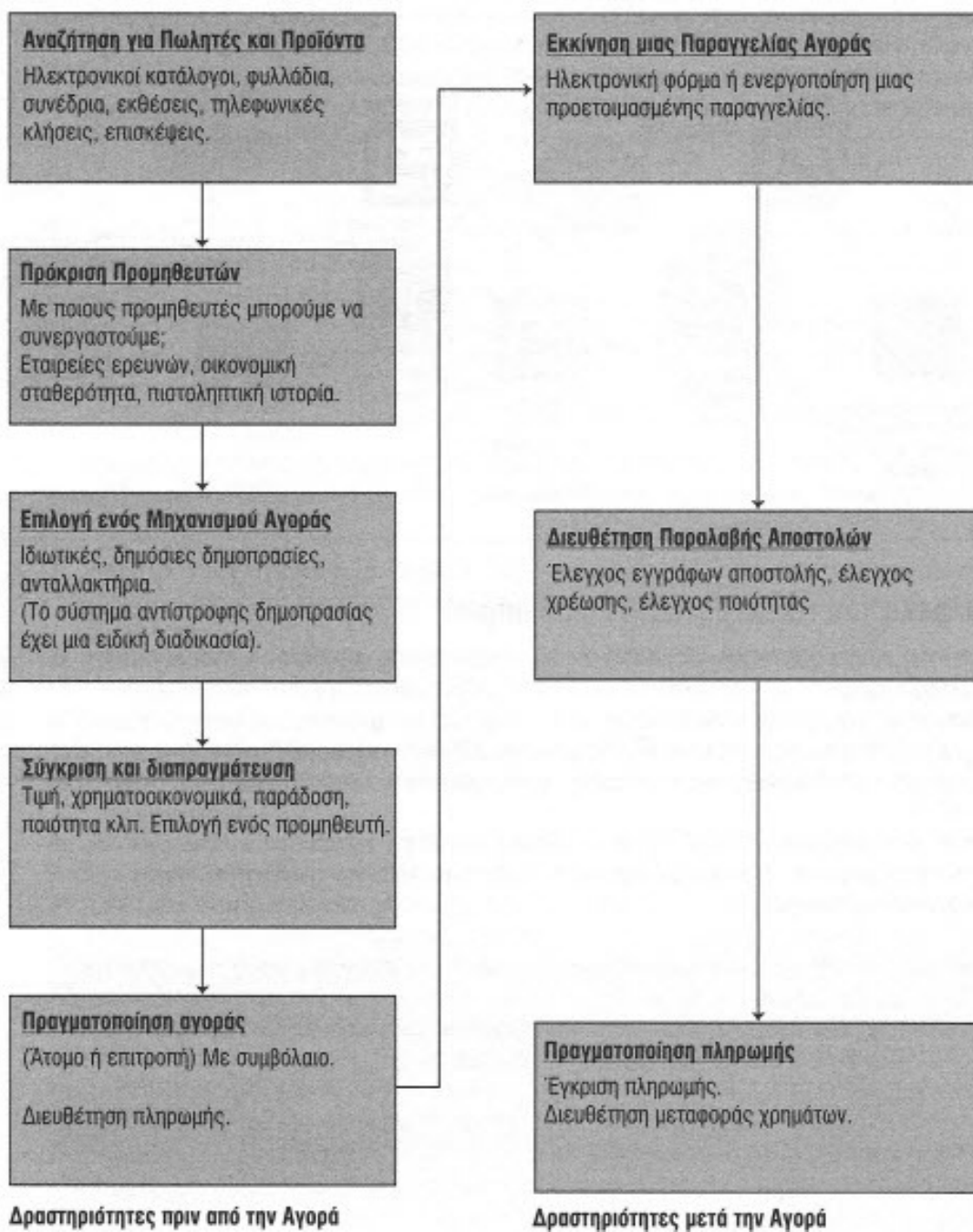
- Διεξαγωγή δημοπρασιών ή αντίστροφων δημοπρασιών μέσα σε ένα σύστημα, όπου οι προμηθευτές ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για μεγάλα αντικείμενα ή για μεγάλες ποσότητες.
- Αγορά από κατασκευαστές, χονδρεμπόρους ή εμπόρους λιανικής από τους καταλόγους τους και πιθανώς μετά από διαπραγματεύσεις. Συχνά, μια τέτοια αγορά υλοποιείται από ένα συμβόλαιο.
- Αγορά από τον κατάλογο ενός διαμεσολαβητή, που συγκεντρώνει καταλόγους πωλητών ή αγορά σε βιομηχανικά εμπορικά κέντρα.
- Αγορά από τον εσωτερικό κατάλογο ενός αγοραστή, στον οποίο έχουν συγκεντρωθεί κατάλογοι προμηθευτών, εγκεκριμένοι από την εταιρεία, που περιλαμβάνουν και συμφωνημένες τιμές. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται για την υλοποίηση αγορών από το γραφείο, που επιτρέπει σε αγοραστές να

παραγγέλνουν κατευθείαν από τους προμηθευτές, παρακάμπτοντας το τμήμα εφοδιασμού.

- Αγορά σε ιστοθέσεις ιδιωτικών ή δημόσιων δημοπρασιών, στις οποίες ο οργανισμός συμμετέχει ως ένας από τους αγοραστές.
- Σύνδεση σε ένα σύστημα ομαδικών αγορών, που συγκεντρώνει την ζήτηση των συμμετεχόντων, δημιουργώντας ένα μεγάλο όγκο. Κατόπιν, η ομάδα μπορεί να διαπραγματευθεί τιμές ή να εκκινήσει μια διαδικασία υποβολής προσφορών.
- Αγορά σε ένα ανταλλακτήριο ή σε ένα βιομηχανικό εμπορικό κέντρο.
- Συνεργασία με προμηθευτές για μοίρασμα πληροφοριών περί πωλήσεων και αποθεμάτων, για να μειωθούν τα αποθέματα και να μειωθεί η πιθανότητα εξάντλησης αποθεμάτων και να βελτιωθεί η υπηρεσία έγκαιρης παράδοσης.

### **3.5.2 Οι Στόχοι και τα Οφέλη του Ηλεκτρονικού Εφοδιασμού**

Έχουν γίνει για δεκαετίες τώρα βελτιώσεις στο θέμα του εφοδιασμού, συνήθως χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες της πληροφορίας. Η πραγματική ευκαιρία για βελτίωση βρίσκεται στην χρήση του ηλεκτρονικού εφοδιασμού, της ηλεκτρονικής κτήσης αγαθών και υπηρεσιών για επιχειρήσεις. Η γενική διαδικασία του ηλεκτρονικού εφοδιασμού (με την εξαίρεση της υποβολής προσφορών για αντίστροφη δημοπρασία), φαίνεται στο Διάγραμμα 3.4.



Διάγραμμα 3.4: Η διαδικασία Ηλεκτρονικού Εφοδιασμού από τη σκοπιά του αγοραστή.

Αυτοματοποιώντας και ομαλοποιώντας τις περίπλοκες ρουτίνες της διαδικασίας αγορών, οι επαγγελματίες αγορών μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους σε πιο στρατηγικές αγορές, επιτυγχάνοντας τους παρακάτω στόχους:

- Αύξηση της παραγωγικότητας των πρακτόρων αγορών (παρέχοντάς τους περισσότερο χρόνο και μειώνοντας την πίεση της εργασίας).
- Μείωση των τιμών αγορών μέσω προτυποποίησης προϊόντων και συνένωσης αγορών.

- Βελτίωση της ροής και της διαχείρισης των πληροφοριών (π.χ. πληροφορίες προμηθευτή και πληροφορίες τιμών).
- Ελαχιστοποίηση των αγορών που γίνονται από προμηθευτές με τους οποίους δεν υπάρχει σύμβαση (εξαλείφοντας τις ασυντόνιστες αγορές).
- Βελτίωση της διαδικασίας πληρωμών και οικονομίες λόγω της επίστευσης των πληρωμών (για πωλητές).
- Καθορισμός αποδοτικών, συνεργατικών σχέσεων με προμηθευτές.
- Επιβεβαίωση έγκαιρης παράδοσης, πάντα.
- Μείωση των χρόνων εκπλήρωσης παραγγελιών και επεξεργασίας, με εκμετάλλευση του αυτοματισμού.
- Μείωση των απαιτήσεων δεξιοτήτων και των αναγκών εκπαίδευσης των πρακτόρων αγορών.
- Μείωση του αριθμού των προμηθευτών.
- Ομαλοποίηση της διαδικασίας αγορών, κάνοντάς την απλή και γρήγορη. (Μερικές φορές αυτό περιλαμβάνει οι αγοραστές να κάνουν τις αγορές τους από τα γραφεία τους, παρακάμπτοντας το τμήμα εφοδιασμού).
- Ομαλοποίηση της τακτοποίησης τιμολογίων και της διευθέτησης διαφωνιών.
- Μείωση του διαχειριστικού κόστους επεξεργασίας ανά παραγγελία, μέχρι και 90% (π.χ. η GM επέτυχε μείωση από τα 100 στα 10 δολάρια).
- Εύρεση νέων προμηθευτών και πωλητών, οι οποίοι μπορούν να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες ταχύτερα και/ή φθηνότερα (βελτιωμένες προμήθειες).
- Ολοκλήρωση της διαδικασίας εφοδιασμού με έλεγχο προϋπολογισμού με ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.
- Ελαχιστοποίηση των ανθρώπινων λαθών κατά την διαδικασία αγοράς ή αποστολής.
- Παρακολούθηση και ρύθμιση της αγοραστικής συμπεριφοράς.

Ο ηλεκτρονικός εφοδιασμός υλοποιείται σχετικά εύκολα (Zhao 2006). Συνήθως δεν υπάρχει σύγκρουση καναλιών και η αντίσταση στην αλλαγή είναι ελάχιστη. Επίσης, υπάρχει μια μεγάλη συλλογή πακέτων λογισμικού ηλεκτρονικού εφοδιασμού σε λογικό κόστος. Ο αρχικός στόχος του ηλεκτρονικού εφοδιασμού είναι οι βοηθητικές πρώτες ύλες. Ωστόσο, μπορεί να γίνει βελτίωση στις αγορές πρώτων υλών. Όλες οι υπάρχουσες μη αυτοματοποιημένες διεργασίες παραγωγής αιτήσεων, αιτημάτων για τιμές, προσκλήσεων για συμμετοχή σε αντίστροφες δημοπρασίες, έκδοσης παραγγελιών για

αγορές, παραλαβής αγαθών και πληρωμής μπορούν να απλοποιηθούν και να αυτοματοποιηθούν. Ωστόσο, για να υλοποιηθεί αποδοτικότερα μια τέτοια αυτοματοποιημένη υποστήριξη, αυτοί που εμπλέκονται στον εφοδιασμό πρέπει να συνεργαστούν με προμηθευτές επάνω στην αλυσίδα προμηθειών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

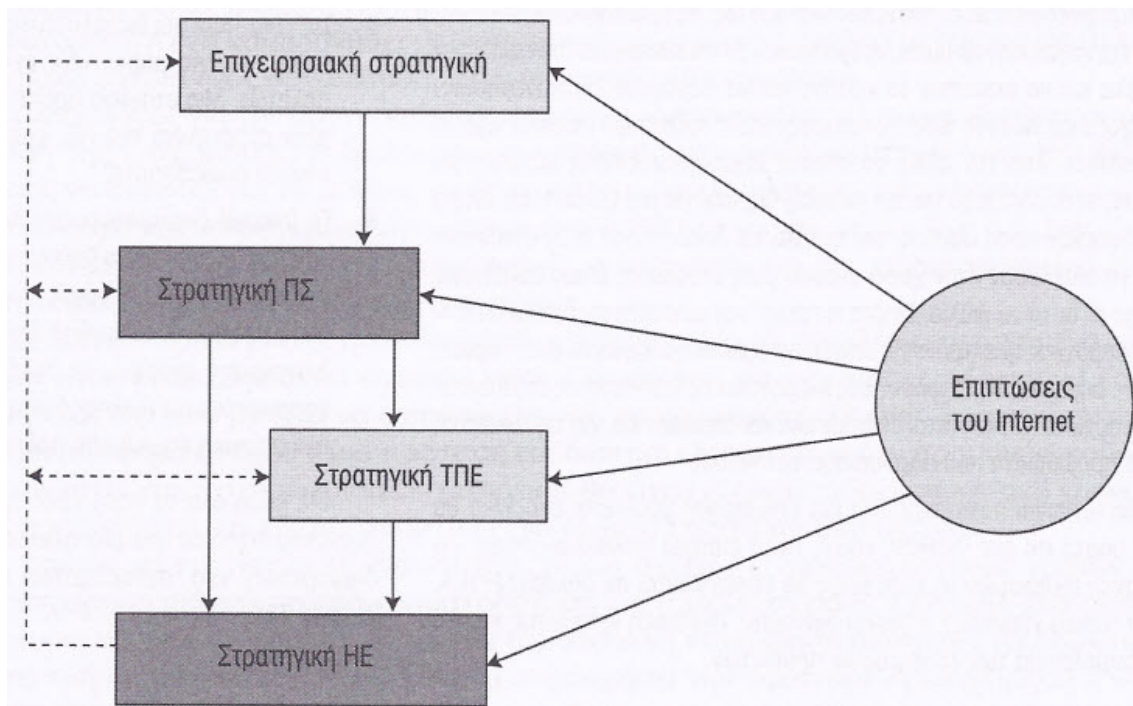
## Στρατηγικές Ηλεκτρονικού Εμπορίου

### 4.1 Αρχές Στρατηγικής Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Σύμφωνα με τους Ward και Peppard (2002), ο καθορισμός της στρατηγικής αρχίζει με την επιχειρησιακή στρατηγική, τον καθορισμό του οράματος, της αποστολής και των συνολικών στόχων (βλ. Διάγραμμα 4.1). Κατόπιν καθορίζεται η στρατηγική των πληροφοριακών συστημάτων (ΠΣ), κυρίως με τον καθορισμό του τι πληροφορίες και ποια σχετικά πληροφοριακά συστήματα απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας την στρατηγική της επιχείρησης. Η στρατηγική της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ, information and communications technology, ICT) αποφασίζεται με βάση το πώς θα παραδοθούν οι πληροφορίες και τα πληροφοριακά συστήματα μέσω της τεχνολογίας. Η στρατηγική ΗΕ παράγεται από την στρατηγική ΠΣ και από την στρατηγική ΤΠΕ. Τα βέλη που δείχνουν προς τα κάτω στο Διάγραμμα 4.1 δείχνουν το τμήμα από πάνω προς τα κάτω της διεργασίας. Η διακεκομμένη γραμμή δηλώνει πιθανές δραστηριότητες από κάτω προς τα πάνω, πράγμα που σημαίνει ότι οι στρατηγικές κατώτερου επιπέδου έχουν ως αποτέλεσμα προσαρμογές σε στρατηγικές ανώτερου επιπέδου (Joyce και Winch 2005).

Το Internet επηρεάζει όλα τα επίπεδα της διαμόρφωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής, όπως φαίνεται στα σκιασμένα πλαίσια του Διαγράμματος 4.1. Οι διαμορφωτές της επιχειρησιακής στρατηγικής πρέπει να μελετήσουν τον ρόλο του Internet για την δημιουργία ή την αναθεώρηση προϊόντων, για την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών, για τις σχέσεις προμηθευτών και πελατών και για την επίδρασή τους στον ανταγωνισμό στον χώρο των αγορών. Γενικά, οι διαμορφωτές της στρατηγικής πρέπει να θεωρούν το Internet ως συμπλήρωμα στους παραδοσιακούς τρόπους ανταγωνισμού, και όχι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μόνο του (Porter 2001). Οι διαμορφωτές της στρατηγικής ΠΣ πρέπει να χρησιμοποιήσουν το Internet ως ένα εργαλείο για συλλογή πληροφοριών και για διανομή τους εκεί που απαιτούνται. Οι διαμορφωτές ΤΠΕ θα πρέπει να σχεδιάσουν την ολοκλήρωση των τεχνολογιών που βασίζονται στο Internet με την υφιστάμενη υποδομή ΤΠΕ. Η μελέτη

και ο σχεδιασμός για το Internet πρέπει να αφορά και στα τέσσερα επίπεδα στρατηγικής (McKay και Marshall 2004).



Διάγραμμα 4.1: Ο ρόλος του internet στη στρατηγική

## 4.2 Έναρξη Ηλεκτρονικής Στρατηγικής

Κατά την φάση της έναρξης στρατηγικής, η επιχείρηση προετοιμάζει πληροφορίες για τον εαυτό της, τους ανταγωνιστές της και το περιβάλλον της. Πληροφορίες που περιγράφουν την συνεισφορά που μπορεί να έχει το ΗΕ στην επιχείρηση έχουν εδώ μεγάλη σημασία. Τα βήματα της έναρξης στρατηγικής είναι η επισκόπηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, η ανάλυση του κλάδου, της εταιρείας και της ανταγωνιστικής της θέσης, και η μελέτη διαφόρων ζητημάτων που αφορούν την έναρξη.

### 4.2.1 Ζητήματα της έναρξης ηλεκτρονικής στρατηγικής

Έχοντας στα χέρια της στοιχεία για την ίδια εταιρεία, τον ανταγωνισμό και τα δεδομένα τάσεων, η εταιρεία πρέπει να απαντήσει σε αρκετά ερωτήματα που αφορούν στην προσέγγιση και στην λειτουργία της στρατηγικής ΗΕ.

#### Πρωτοπόρος ή οπαδός

Είναι πραγματικό πλεονέκτημα να είναι μια εταιρεία πρωτοπόρα σε έναν κλάδο ή ένα τμήμα της αγοράς; Ισχύει για το ΗΕ το ότι ο πρώτος τα παίρνει όλα, ή το σπεύδε βραδέως. Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις δεν είναι σαφείς.

Οι κόσμοι των επιχειρήσεων, της ΤΠ και του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν όλοι παραδείγματα εταιρειών που επέτυχαν με το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου, εταιρείες που απέτυχαν παρά το ότι ήταν πρωτοπόρες, και εταιρειών που κινήθηκαν αργά, και οι οποίες σήμερα έχουν επιτύχει. Γενικά, τα πλεονεκτήματα του να είσαι πρωτοπόρος περιλαμβάνουν μια ευκαιρία να κάνεις μια πρώτη και διαρκή αίσθηση στους πελάτες, να δημιουργήσεις μια ισχυρή αναγνώριση της επωνυμίας, να διασφαλίσεις στρατηγικούς εταίρους και να δημιουργήσεις κόστος αλλαγής για τους πελάτες. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ένας πρωτοπόρος περιλαμβάνουν το υψηλό κόστος ανάπτυξης πρωτοβουλιών ΗΕ, την πιθανότητα να γίνουν λάθη, τα οποία οι επόμενοι θα μπορούν να αποφύγουν, την πιθανότητα να υπάρξει ένα δεύτερο κύμα ανταγωνιστών, που θα εξαλείψει την πρωτοπορία μέσω νεοτερισμών και τον κίνδυνο η κίνηση να είναι πολύ πρώιμη, πριν να είναι έτοιμη η αγορά (π.χ. ηλεκτρονικά τραπεζικά συστήματα στις αρχές της δεκαετίας του '90). Αν και η σημασία μιας ταχείας εισόδου στην αγορά

δεν μπορεί να παραβλεφθεί, ορισμένες έρευνες προτείνουν ότι μακροπρόθεσμα, οι πρωτοπόροι είναι σαφώς λιγότερο κερδοφόροι απ' αυτούς που τους ακολουθούν (Kalamas et al. 2006).

Τι καθορίζει λοιπόν αν ένας πρωτοπόρος επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει; Κατά την εξέταση "της παρανόησης του πλεονεκτήματος του πρωτοπόρου" οι Reagan και Adner (2001) αναφέρουν ότι οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί για την επιτυχία στον χώρο του ΗΕ: (1) το μέγεθος της ευκαιρίας (δηλ., η εταιρεία πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για την ευκαιρία που παρουσιάζεται, και η ευκαιρία πρέπει να είναι αρκετά μεγάλη για μια μόνο εταιρεία). (2) η φύση των προϊόντων (δηλ., το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου διατηρείται ευκολότερα σε εμπορευματικά προϊόντα, για τα οποία οι αργότερα εισερχόμενοι στην αγορά δυσκολεύονται να διαφοροποιηθούν ως προς τα προϊόντα τους και (3) αν η εταιρεία μπορεί να είναι η καλύτερη στην αγορά. Πάρα πολλές φορές, η πρωτοπόρα εταιρεία έχασε το πλεονέκτημά της, επειδή δεν μπόρεσε να κεφαλαιοποιήσει στην πρωτοπόρα θέση της ή, ακριβέστερα, ένας αργότερα εισελθών προσέφερε ένα καλύτερο ή πιο καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία. Συνήθως το πλεονέκτημα αφορά στον καλύτερο και όχι απαραίτητα στον πρωτοπόρο, που θα καθορίσει το ποιος θα είναι ο κορυφαίος στην αγορά.

#### Αμιγώς δικτυακή ή μη επιχείρηση

Μια άλλη βασική διάκριση στην στρατηγική ΗΕ κατά την φάση της έναρξης είναι το αν η εταιρεία έχει γεννηθεί στο δίκτυο ή έχει μεταφερθεί στο Δίκτυο (καλούνται επίσης brick-and-click ή click-and- mortar). Οι εταιρείες που έχουν γεννηθεί στο Δίκτυο και έχουν μεταφερθεί στο Δίκτυο αρχίζουν με σημαντικά ενεργητικά και παθητικά στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν την δυνατότητά τους να διαμορφώσουν και να εκτελέσουν μια στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου. Ωστόσο, η διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και στην αποτυχία σπάνια είναι τα ενεργητικά ή τα παθητικά στοιχεία στο φύλλο ισολογισμού της επιχείρησης, αλλά η δυνατότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητές της αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, ο πελάτης, το προϊόν, και η γνώση της αγοράς για την εταιρεία που μεταφέρθηκε στο Δίκτυο είναι άχρηστες πληροφορίες, αν δεν υπάρχουν οι διεργασίες και τα συστήματα για πρόσκτηση, αποθήκευση και διανομή της γνώσης εκεί που χρειάζεται. Επίσης, απαιτείται καινοτόμα διαχείριση για τον καθορισμό της χρήσης των στοιχείων, ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον χώρο των αγορών. Παρομοίως, ενώ η έλλειψη ενός καναλιού επιμελητείας και οι σχέσεις αλυσίδας οικονομικού οφέλους είναι ένα

παθητικό στοιχείο για μια εταιρεία που γεννήθηκε στο Δίκτυο, συχνά είναι ευκολότερο να κτιστεί αλυσίδα οικονομικού οφέλους με λανθασμένες πρακτικές και διεργασίες.

Η Lonely Planet είναι μια εταιρεία που μεταφέρθηκε στο Δίκτυο, η οποία χρησιμοποιεί τις δυνατότητες της - μια εξαιρετική φήμη, μια κοινότητα ανεξάρτητων ταξιδιωτών, μια τεράστια βάση δεδομένων χαρτών και πληροφοριών ταξιδιών - για να βρει ευκαιρίες στο Internet. Η Wal-Mart online προσπαθεί να εκμεταλλευθεί την φυσική της παρουσία και το όνομά της σε μια στρατηγική μεταφοράς στο Δίκτυο. Η Sears προσπαθεί να κάνει το ίδιο, αλλά με λιγότερη επιτυχία από την Wal-Mart.

### Καθορισμός Εμβέλειας

Είναι σαφές ότι οι περισσότερες προσπάθειες ηλεκτρονικής στρατηγικής έχουν ως στόχο να μεγαλώσουν την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, κυρίως επεκτείνοντας την έλξη της εταιρείας προς ένα νέο σύνολο πελατών, αυξάνοντας το μέγεθος ή την κλίμακα της επιχείρησης ή διευρύνοντας την εμβέλεια μέσω μιας μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών.

Όταν καθορίζει την εμβέλεια, ο οργανισμός μελετά τον αριθμό των προϊόντων ή των υπηρεσιών που πωλεί. Ο αποτελεσματικότερος τρόπος επέκτασης της εμβέλειας μιας επιχείρησης είναι να εισαχθούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες σε νέες ή υφιστάμενες αγορές, χωρίς να αυξηθούν οι εγκαταστάσεις παραγωγής ή το προσωπικό. Μ' αυτόν τον τρόπο τα έσοδα και τα κέρδη αυξάνονται, ενώ το κόστος παραγωγής αυξάνεται μόνο λίγο. Αυτή η στρατηγική είναι συνήθως περισσότερο αποτελεσματική, όταν η επεκταμένη εμβέλεια είναι συνεπής με τις βασικές δυνατότητες της επιχείρησης και την πρόταση οικονομικού οφέλους που προσφέρει προς τους πελάτες της. Για παράδειγμα, σχεδόν όλη η επεκταμένη εμβέλεια του Google βασίζεται στις βασικές της δυνατότητες, που αφορούν στην τεχνολογία αναζήτησης.

Η επέκταση της εμβέλειας ως μια ηλεκτρονική στρατηγική συνήθως είναι λιγότερο αποτελεσματική, όταν απαιτεί μεγάλη επένδυση και όταν απειλεί την υπάρχουσα πρόταση οικονομικού οφέλους. Οι Sears το ανακάλυψαν αυτό, όταν αναπτύχθηκαν από ένα κατάστημα λιανικών πωλήσεων σε μια εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και κτηματομεσιτικών. Καμία από τις δύο στρατηγικές δεν ήταν κερδοφόρα, και οι Sears τελικά αποσύρθηκαν απ' αυτές τις αγορές. Συνοψίζοντας, η κρίσιμη ερώτηση που πρέπει να θέσουν οι επιχειρήσεις που μελετούν μια στρατηγική ΗΕ, που περιλαμβάνει

επέκταση προϊόντων και υπηρεσιών είναι: Τι άλλο θα θέλουν να αγοράσουν οι πελάτες μας, εκτός από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουμε σήμερα (Jelassi και Enders 2005);

#### Δημιουργία ξεχωριστής ηλεκτρονικής εταιρίας

Η τοποθέτηση των ηλεκτρονικών λειτουργιών μιας εταιρείας σε μια νέα εταιρεία είναι μια λογική ενέργεια όταν: (α) ο αναμενόμενος όγκος ηλεκτρονικής επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι μεγάλος, (β) πρέπει να αναπτυχθεί ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, που να μην ακολουθεί τους περιορισμούς των τρεχουσών δραστηριοτήτων, (γ) η θυγατρική εταιρεία μπορεί να δημιουργηθεί χωρίς να υπάρχει εξάρτηση από τις τρέχουσες λειτουργίες και από κληροδοτημένα συστήματα και (δ) η ηλεκτρονική εταιρεία έχει την ελευθερία να δημιουργήσει νέες συμμαχίες, να προσελκύσει νέα ταλέντα και να πάρει πρόσθετη χρηματοδότηση. Οι εταιρείες Barnes & Noble, Halifax στο Ηνωμένο Βασίλειο και η ASB Bank στην Νέα Ζηλανδία είναι μερικά μόνο παραδείγματα που έχουν ξεχωριστές εταιρείες ή θυγατρικές εταιρείες για ηλεκτρονικές δραστηριότητες. Ορισμένες από αυτές διέκοψαν τις ξεχωριστές ηλεκτρονικές επιχειρήσεις αργότερα.

Τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας μιας ξεχωριστής εταιρείας είναι η μείωση ή η εξάλειψη εσωτερικών συγκρούσεων, η μεγαλύτερη ελευθερία της ηλεκτρονικής εταιρείας να έχει την δική της πολιτική τιμών, διαφήμιση και να παίρνει άλλες αποφάσεις, η δυνατότητα δημιουργίας μιας νέας φήμης γρήγορα, η ευκαιρία να δημιουργήσει νέα, αποδοτικά πληροφοριακά συστήματα, τα οποία δεν θα φέρουν το βάρος των κληροδοτημένων συστημάτων της παλιάς εταιρείας και η ευκαιρία εισροής εξωτερικής χρηματοδότησης, αν η ιδέα της ηλεκτρονικής επιχείρησης αρέσει στην αγορά και η αγορά αποφασίσει να αγοράσει μετοχές. Τα μειονεκτήματα της δημιουργίας μιας ανεξάρτητης εταιρείας είναι ότι μπορεί να είναι πολύ ακριβή ή/και επικίνδυνα, μπορεί να διοχετευθεί εξειδίκευση ζωτική για την υπάρχουσα εταιρεία στην νέα εταιρεία και ότι η νέα εταιρεία δεν θα ωφεληθεί από την εξειδίκευση και από τις πρόσθετες δυνατότητες της παλιάς εταιρείας (μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, διανομή), παρά μόνο αν υπάρχει εξαίρετη συνεργασία με την πατρική εταιρεία.

Η δημιουργία μιας ξεχωριστής εταιρείας δεν είναι η μόνη διαθέσιμη προσέγγιση μιας εταιρείας μερικού ΗΕ που θέλει να επεκταθεί στο ΗΕ. Μπορούν επίσης να γίνουν στρατηγικές συμμαχίες (π.χ. Rite Aid αγόρασε ένα μερίδιο μετοχών της Drugstore.com)

και κοινοπραξίες (π.χ. η KB Toys ένωσε τις δυνάμεις της με την BrainPlay.com, για να δημιουργήσει την Kbkids.com). Αυτές οι επιλογές, καθώς και διάφοροι άλλοι συνδυασμοί επάνω στην γραμμή συνεργασιών, επιτρέπουν σε μια παραδοσιακή εταιρεία με όραμα να επιτύχει μια ισορροπία ανάμεσα σε ελευθερία και ευελιξία, που προέρχονται από τον διαχωρισμό και εκμετάλλευση του μάρκετινγκ και πρόσβαση σε επιχειρηματική γνώση που προέρχονται από την ανάπτυξη της δραστηριότητας μέσα στην επιχείρηση.

#### Δημιουργία ξεχωριστής ηλεκτρονικής επωνυμίας

Μια εταιρεία αντιμετωπίζει το ίδιο πρόβλημα, όταν αποφασίζει αν θα δημιουργήσει μια ξεχωριστή επωνυμία για τις ηλεκτρονικές της προσφορές. Γενικά, εταιρείες με ισχυρή, ώριμη και διεθνή επωνυμία θα θέλουν να διατηρήσουν και να προωθήσουν την επωνυμία τους ηλεκτρονικά. Η Google έχει επιλέξει επεκτάσεις και παραλλαγές του δυνατού της ονόματος - Google Maps, iGoogle, GMail, - εισάγοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ωστόσο υφιστάμενες εταιρείες χωρίς ισχυρό όνομα ή με ένα όνομα, που δεν αντανακλά την προσπάθειά τους να λειτουργήσουν ηλεκτρονικά, μπορούν να αποφασίσουν να δημιουργήσουν μια νέα εταιρεία. Μια ανάλυση από ένα στρατηγικό σχεδιασμό HE έδειξε ότι υπάρχει η δυνατότητα να παρέχεται μια ολοκληρωμένη λύση HE στον χώρο αγορών. Για να κεφαλαιοποιήσει επάνω σ' αυτήν την ευκαιρία και να διατηρήσει την φήμη της η Axon, δημιούργησε ένα νέο τμήμα και έφτιαξε μια νέα εταιρεία, την Quality Direct, για να διακρίνει αυτή την νέα προσπάθεια από την πατρική εταιρεία.

### **4.3 Διαμόρφωση Ηλεκτρονικής Στρατηγικής**

Το αποτέλεσμα της φάσης έναρξης στρατηγικής πρέπει να είναι ένας αριθμός πιθανών πρωτοβουλιών, που εκμεταλλεύονται ευκαιρίες και διαχειρίζονται κινδύνους, μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον με βάση τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Στην φάση διαμόρφωσης στρατηγικής, η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει ποιες πρωτοβουλίες θα υλοποιήσει και με ποια σειρά. Οι δραστηριότητες διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνουν αποτίμηση συγκεκριμένων ευκαιριών ΗΕ και διεξαγωγή ανάλυσης κόστους-οφέλους και ανάλυσης κινδύνου, που σχετίζονται μ' αυτές τις ευκαιρίες. Συγκεκριμένα αποτελέσματα περιλαμβάνουν μια λίστα εγκεκριμένων έργων και εφαρμογών ΗΕ, σχεδίων διαχείρισης κινδύνου, και στρατηγικών διαμόρφωσης τιμών.

#### **4.3.1 Επιλογή ευκαιριών ηλεκτρονικού εμπορίου**

Όπως συμβαίνει και με άλλες επιχειρησιακές αποφάσεις, υπάρχουν σωστές και λανθασμένες προσεγγίσεις στην επιλογή στρατηγικής ΗΕ. Σύμφωνα με τον Tjan (2001), οι λανθασμένες προσεγγίσεις περιλαμβάνουν τις εξής: (1) άκριτη χρηματοδότηση πολλών έργων με την ελπίδα ότι μερικά θα είναι επιτυχημένα (έτσι ξοδεύονται σπάνιοι πόροι), (2) χρηματοδότηση μόνο μιας πρωτοβουλίας και (3) καθοδήγηση από το πλήθος, δηλαδή να υλοποιήσετε την νεότερη και πιο μοντέρνα ιδέα.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο παραγωγικές προσεγγίσεις επιλογής στρατηγικής, όταν υποχρεωτικές εσωτερικές ή εξωτερικές δυνάμεις καθοδηγούν την διεργασία επιλογής στρατηγικής. Μια στρατηγική που καθοδηγείται από το πρόβλημα μπορεί να είναι καλύτερη, όταν ένας οργανισμός έχει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, το οποίο μπορεί να επιλύσει μια εφαρμογή ΗΕ. Για παράδειγμα, η απόρριψη υπερβάλλοντος εξοπλισμού ήταν το κίνητρο πίσω από την υλοποίηση των ηλεκτρονικών δημοπρασιών στην General Motors. Μια στρατηγική που καθοδηγείται από την τεχνολογία μπορεί να εμφανιστεί όταν μια εταιρεία διαθέτει τεχνολογία που πρέπει να χρησιμοποιήσει. Μια στρατηγική που καθοδηγείται από την αγορά μπορεί να εμφανιστεί όταν μια εταιρεία περιμένει να δει τι κάνουν οι ανταγωνιστές μέσα στον κλάδο. Αυτή η στρατηγική της βραδείας εισαγωγής μπορεί να είναι αποτελεσματική, αν η εταιρεία μπορεί να

χρησιμοποιήσει την επωνυμία της, την τεχνολογία της, την κορυφαία εξυπηρέτηση πελατών ή νεωτεριστικά προϊόντα και στρατηγικές για να υπερκεράσει τα πλεονεκτήματα που έχασε επειδή δεν ήταν πρωτοπόρα στην αγορά (π.χ. Wal-Mart online).

Η εταιρεία συμβούλων PricewaterhouseCoopers (PWC) ανέπτυξε, από κοινού με το Πανεπιστήμιο Carnegie Mellon, ένα μοντέλο ωρίμανσης ηλεκτρονικής επιχείρησης (γνωστό με το ακρωνύμιο emm@). Το μοντέλο αποτιμά τις ηλεκτρονικές πρωτοβουλίες μέσα στο περιβάλλον καθορισμένων επιχειρησιακών κριτηρίων. Το μοντέλο αυτό, που περιγράφεται ως ένα διαγνωστικό εργαλείο, αλλά και ως ένα εργαλείο λήψης αποφάσεων για αποτίμηση των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης να διεξάγει ηλεκτρονικές δραστηριότητες, έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να βοηθά εταιρείες να αποφασίζουν τι απαιτείται για να υλοποιήσουν μια λύση ηλεκτρονικής επιχείρησης.

Τις περισσότερες φορές όμως, οι επιχειρήσεις εξυπηρετούνται καλύτερα από μία συστηματική μεθοδολογία, για να καθορίσουν ένα κατάλληλο προφίλ εφαρμογής ΗΕ, το οποίο καθορίζει ποιες πρωτοβουλίες να επιδιώξουν να επιτύχουν και πότε.

#### **4.3.2 Ανάλυση και Διαχείριση Κινδύνου**

Ο κίνδυνος εμπεριέχεται σε όλες τις εμπορικές δραστηριότητες και ειδικά όταν οι οργανισμοί εισέρχονται σε νέα πεδία, όπως υπονοεί κάθε στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου. Η διαχείριση αυτού του κινδύνου είναι μια διεργασία που περιλαμβάνει την ανάλυση των παραγόντων κινδύνου και την λήψη των απαραίτητων μέτρων για μείωση των απειλών για την επιχείρηση απ' αυτόν τον κίνδυνο. Ο κίνδυνος ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η πιθανότητα να εμφανιστεί ένα αρνητικό αποτέλεσμα κατά την ανάπτυξη και την λειτουργία μιας πρωτοβουλίας ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο κίνδυνος στο Internet και σε περιβάλλοντα ΗΕ έχει ειδικά χαρακτηριστικά (Muncaster 2006), ένα από τα οποία είναι οι απειλές στην ασφάλεια και οι τρωτότητες του Internet.

Αν αναφέρετε τον όρο κίνδυνος ηλεκτρονικού εμπορίου, οι περισσότεροι επαγγελματίες σκέφτονται αμέσως την ασφάλεια των πληροφοριών, την απειλή από εισβολείς και την απώλεια δεδομένων. Αυτός είναι ο προφανέστερος, αλλά όχι ο απειλητικότερος κίνδυνος στο ΗΕ. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος για μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ο επιχειρηματικός κίνδυνος δηλαδή η

πιθανότητα ότι η ανάπτυξη και η λειτουργία μιας στρατηγικής ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην ευημερία του ίδιου του οργανισμού.

Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση κάθε κινδύνου είναι η ανάλυση του κινδύνου - ο καθορισμός και η εκτίμηση των πηγών κινδύνου. Οι Deise et al. (2000), για παράδειγμα, αναφέρουν 15 κύριες πηγές κινδύνου: επιχειρηματικοί εταίροι, ανταγωνισμός, λειτουργίες, ανθρωπίνι πόροι, ρυθμιστικά και νομικά θέματα, φήμη, θέματα στρατηγικής, τεχνολογικά θέματα, ασφάλεια, κουλτούρα, διαχείριση έργου, διακυβέρνηση, έλεγχος επιχειρησιακών διεργασιών, φορολόγηση και νόμισμα.

Αφού καθοριστούν οι πηγές του κινδύνου, το επόμενο βήμα είναι η διαχείριση του κινδύνου δηλαδή η υιοθέτηση ενός σχεδίου που μειώνει την απειλή η οποία τίθεται από τον κίνδυνο. Η διαχείριση κινδύνου αφορά κυρίως στη λήψη μέτρων για μείωση της πιθανότητας ότι θα εμφανιστεί μια απειλή, η ελαχιστοποίηση των συνεπειών αν εμφανιστεί η απειλή ή και τα δύο. Πολλές στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου στον παραδοσιακό επιχειρηματικό κόσμο ισχύουν και για την διαχείριση του κινδύνου του ηλεκτρονικού εμπορίου. Για παράδειγμα, η ελαχιστοποίηση του κινδύνου αλλαγής αφορά κυρίως στην επιτυχημένη διαχείριση της αλλαγής (Saeed και Leitch 2003). Σε άλλες περιοχές κινδύνου, είναι απαραίτητες νέες και καινοτόμες στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου. Για παράδειγμα, η εισαγωγή πολιτικών και διαδικασιών αποκατάστασης εμπιστοσύνης μπορούν να μειώσουν τους κινδύνους που προκαλούνται από τους πελάτες.

#### **4.3.3 Στρατηγική Διαμόρφωσης Τιμών**

Παραδοσιακές μέθοδοι για καθορισμό τιμών είναι το μοντέλο αθροίσματος κόστους και το μοντέλο ανταγωνιστών. Άθροισμα κόστους σημαίνει πρόσθεση όλων των περιλαμβανομένων στοιχείων κόστους - υλικά, εργασία, ενοίκιο, γενικά έξοδα κλπ - και πρόσθεση ενός ποσοστού ως κέρδος. Το μοντέλο ανταγωνιστών καθορίζει την τιμή με βάση το πόσο χρεώνουν οι ανταγωνιστές για παρόμοια προϊόντα στον χώρο των αγορών.

Η διαμόρφωση τιμών για προϊόντα και υπηρεσίες για ηλεκτρονικές πωλήσεις αλλάζει αυτές τις στρατηγικές με αρκετούς τρόπους:

- Η σύγκριση τιμών είναι εύκολη. Στις παραδοσιακές αγορές, ο αγοραστής ή, ακόμη συχνότερα, ο πωλητής έχει περισσότερες πληροφορίες από το άλλο μέρος και αυτή η κατάσταση χρησιμοποιείται για καθορισμό της τιμής για ένα προϊόν. Διευκολύνοντας την σύγκριση τιμών, το internet βοηθά στην δημιουργία αυτού που οι οικονομολόγοι ονομάζουν τέλεια αγορά - μια αγορά στην οποία τόσο ο αγοραστής, όσο και ο πωλητής έχουν πανταχού παρουσία και ίση πρόσβαση σε πληροφορίες, κάτι που συνήθως είναι προς όφελος του αγοραστή. Στο Internet, μηχανές αναζήτησης, ιστοθέσεις σύγκρισης τιμών (π.χ. skroutz.gr), διαμεσολαβητές πληροφοριών και ευφυείς πράκτορες διευκολύνουν τους πελάτες να βρουν ποιος προσφέρει το καλύτερο προϊόν, στην καλύτερη τιμή.
- Οι αγοραστές μερικές φορές διαμορφώνουν την τιμή. Τα μοντέλα καθορισμού τιμών όπως την Priceline.com και ιστοθέσεις δημοπρασιών όπως την onsale.com, σημαίνουν ότι οι αγοραστές δεν είναι απαραίτητο να αγοράζουν σε μια συγκεκριμένη τιμή. Μερικές φορές οι αγοραστές διαμορφώνουν τις τιμές.
- Τα προϊόντα που αγοράζονται ηλεκτρονικά και παραδοσιακά έχουν διαφορετικές τιμές. Η στρατηγική διαμόρφωσης τιμών μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη για μια εταιρεία μερικού HE. Η διαμόρφωση μιας τιμής χαμηλότερης απ' την τιμή που προσφέρεται από την παραδοσιακή επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερικές συγκρούσεις, ενώ η διαμόρφωση τιμών στο ίδιο επίπεδο θα δημιουργήσει προβλήματα στην ανταγωνιστικότητα.
- Η διαφοροποίηση τιμών μπορεί να είναι μια στρατηγική διαμόρφωσης τιμών. Για δεκαετίες, οι αεροπορικές εταιρείες έχουν μεγιστοποιήσει τα έσοδα χρησιμοποιώντας την διαχείριση απόδοσης – δηλαδή χρεώνοντας διαφορετικές τιμές για το ίδιο προϊόν. Στον χώρο αγορών HE B2C, το μάρκετινγκ ενός προς ένα μπορεί να επεκτείνει την διαχείριση απόδοσης από την κλάση πελάτη (π.χ. αγορά μιας θέσης νωρίτερα ή αργότερα) σε συγκεκριμένους πελάτες. Στον χώρο αγορών B2B HE, εξωδίκτυα με προσαρμοσμένες σελίδες τιμών παρουσιάζουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικούς πελάτες, με βάση συμβόλαια αγορών, το ιστορικό αγορών του πελάτη και άλλους παράγοντες. Η διαφοροποίηση τιμών, όπως λέγεται η πώληση του ίδιου αγαθού με διαφορετικά χαρακτηριστικά επιλογής και παράδοσης (Bockstedt et al. 2005) είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για την πώληση προϊόντων ψηφιακών πληροφοριών. Για παράδειγμα, πληροφορίες όπου ο παράγοντας χρόνος είναι κρίσιμος, όπως είναι οι τιμές στο χρηματιστήριο μπορούν να πωλούνται με υψηλότερες τιμές, αν παραδίδονται αμέσως. Όπως συμβαίνει σε όλες τις μορφές διαφοροποίησης τιμών, οι

πληροφορίες διαφοροποίησης τιμών βασίζονται στο γεγονός ότι ορισμένοι αγοραστές προτίθενται να πληρώσουν περισσότερο για να έχουν κάποιο πρόσθετο πλεονέκτημα.

Η συνολική επίδραση αυτών των αλλαγών είναι καλή για τον καταναλωτή. Οι τεχνολογίες Internet τείνουν να παρέχουν στους καταναλωτές ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες τιμών, κάτι που αυξάνει την διαπραγματευτική τους ισχύ. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και κερδοφόροι, οι πωλητές θα πρέπει να υιοθετήσουν εξυπνότερες στρατηγικές διαμόρφωσης τιμών. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρουν τρόπους χρήσης του Internet ώστε να βελτιστοποιήσουν τις τιμές, κυρίως μέσω μεγαλύτερης ακρίβειας στην διαμόρφωση τιμών, περισσότερης προσαρμοστικότητας στην αλλαγή τιμών και νέων τρόπων τμηματοποίησης πελατών για διαφοροποίηση τιμών (βλ. Πίνακα 4.1).

Πίνακας 4.1: Τρεις Στρατηγικές για Εξυπνότερη Διαμόρφωση Τιμών στο Διαδίκτυο (πηγή: “Price Smarter of the Net”, Baker et al., Harvard Business Review, 2001)

Στρατηγική Διαμόρφωσης Τιμής	Αξία που Προσδίδει το Internet	Παραδείγματα B2C	Παραδείγματα B2B
<b>Ακρίβεια:</b> Καθορισμός της υψηλότερης τιμής που έχει μικρή ή καμία επίδραση στις αποφάσεις αγοράς (δηλ. τιμή στην κορυφή της ζώνης αδιαφορίας τιμής).	Οι τιμές μπορούν να ελέγχονται συνεχώς, σε πραγματικό χρόνο, κάτι που οδηγεί σε καλύτερη κατανομή της ζώνης αδιαφορίας τιμής.	Εμπορευματικά προϊόντα όπως παιχνίδια, βιβλία και CD.	Προϊόντα συντήρησης, επιδιόρθωσης και λειτουργίας.
<b>Προσαρμοστικότητα.</b> Συχνή αλλαγή τιμών, ως απόκριση σε συνθήκες της αγοράς, επίπεδα αποθεμάτων ή τιμές του ανταγωνισμού.	Οι τιμές μπορούν να αλλάζουν γρήγορα και συχνά, και ως απόκριση σε συνθήκες που παρακολουθούνται μέσω του Internet.	Καταναλωτικά αγαθά με μικρή διάρκεια ζωής (π.χ. ηλεκτρονικά). Αγαθά με κυμαινόμενη ζήτηση (π.χ. πολυτελή αυτοκίνητα).	Φθαρτά προϊόντα (π.χ. χημικά) ή αγαθά με κυμαινόμενη ζήτηση και διαθεσιμότητα (π.χ. ακατέργαστα υλικά).
<b>Τμηματοποίηση:</b> Διαίρεση των πελατών σε διαφορετικές κλάσεις και προσφορά διαφορετικών τιμών με βάση τα πρότυπα πελατών.	Εύκολη αναγνώριση του τμήματος στο οποίο ανήκει ένας αγοραστής και δημιουργία φεγγιών ανάμεσα στα τμήματα.	Προϊόντα για τα οποία η κερδοφορία πελατών διαφέρει ευρέως (π.χ. πιστωτικές κάρτες, δάνεια) ή αγαθά που αγοράζονται ως απόκριση σε ειδικές προσφορές (π.χ. αποκλήττα).	Οι βιαστικοί πελάτες (που αγοράζουν όταν επείγουν) θα πληρώνουν περισσότερο από τους κανονικούς πελάτες (π.χ. εξοπλιστικά βοηθήματα επιχειρηματικές υποθέσεις).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα και Οδηγός Έναρξης Ηλεκτρονικής Επιχείρησης

#### 5.1 Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα

Σε τροχιά ισχυρής ανάπτυξης είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα, όπως αποδεικνύουν τα στοιχεία από την ετήσια έρευνα του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Πλέον, 12.000 ελληνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν οργανωμένα το Διαδίκτυο για τις ηλεκτρονικές τους συναλλαγές, ενώ για εφέτος προβλέπεται αύξηση έως 40% στην αξία των συναλλαγών. Στην Ελλάδα διακινούνται περίπου 200 εκατ. τιμολόγια που αφορούν σε συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων. Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων αξιοποιεί τα ηλεκτρονικά τιμολόγια κυρίως μέσω παρόχων υπηρεσιών ηλεκτρονικής τιμολόγησης. Εκτιμάται ότι το 2012 κοντά στις 20.000 επιχειρήσεις θα διακινούν 12 εκατ. ηλεκτρονικά τιμολόγια, συνολικής αξίας 5 δισ. ευρώ. Επιπλέον, παρατηρείται αύξηση στη χρήση των ηλεκτρονικών τιμολογίων στον κλάδο των υπηρεσιών (όπου δεν απαιτείται έκδοση δελτίου αποστολής), ενώ χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του αεροδρομίου «Ελ. Βενιζέλος» το οποίο χρησιμοποιεί 100% ηλεκτρονικά τιμολόγια και αποτελεί βέλτιστη πρακτική τόσο για την Ελλάδα όσο και για τον ευρωπαϊκό χώρο.

Τα συστήματα ηλεκτρονικών προμηθειών έχουν αξιοποιηθεί τόσο από ιδιωτικές επιχειρήσεις όσο και από δημόσιους οργανισμούς. Στην Ελλάδα, πάνω από 1,2 εκατ. παραγγελίες έχουν εκτελεστεί μέσω αναγνωρισμένων ηλεκτρονικών συστημάτων προμηθειών την τελευταία δεκαετία, συνολικής αξίας άνω των 3,5 δισ. ευρώ με συμμετοχή 3.500 εταιριών. Σημειώνεται, ότι το πλήθος των εγγεγραμμένων εταιριών σε service providers που προσφέρουν υπηρεσίες ηλεκτρονικών προμηθειών ξεπερνά τις 5.000.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο B2B (Business to Business) στην Ελλάδα ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας 1990 με την πρωτοβουλία «Κλαδικά Έργα EDI» του υπουργείου Ανάπτυξης και τις πρωτοπόρες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες αρχές του 2000 κυρίως από το λιανεμπόριο και προμηθευτές τροφίμων. Τα 3-4 τελευταία έτη σημειώθηκε μια

αλματώδη αύξηση της τάξης του 100% και σε αριθμό ηλεκτρονικών τιμολογίων και σε αριθμό εμπλεκόμενων εταιριών. Το ότι το 2012 πάνω από 6%-7% των συνολικών B2B τιμολογίων θα διακινούνται ηλεκτρονικά τοποθετεί την Ελλάδα πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο που οφείλεται κυρίως στο υπάρχον θεσμικό πλαίσιο (ΠΟΛ 1049/2006), στις ολοκληρωμένες υπηρεσίες που προσφέρουν οι service providers για μικρές εταιρίες και στα αναγνωρισμένα επιχειρηματικά οφέλη που προσφέρει.

Ιδιαίτερα τον τελευταίο χρόνο, με αφορμή τόσο τις πρωτοβουλίες που έχουν ληφθεί από το κράτος για ενίσχυση της η-τιμολόγησης στην Ελλάδα, αλλά και την ανάγκη περικοπής λειτουργικών εξόδων των εταιριών, παρατηρείται συνεχής αύξηση του ρυθμού υιοθέτησης της ηλεκτρονικής τιμολόγησης, με αποτέλεσμα τα στοιχεία να τεκμηριώνουν την εκτίμηση ότι μέχρι τέλος του 2012 θα υπάρξει αύξηση των η-τιμολογίων που διακινούνται στην Ελλάδα κατά 40%.

#### Τα οφέλη για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα με το πρότυπο ηλεκτρονικό τιμολόγιο που ανακοινώθηκε πρόσφατα, επιπλέον σημαντικές πρωτοβουλίες που αφορούν στην ενίσχυση της ηλεκτρονικής τιμολόγησης στην Ελλάδα βρίσκονται σε εξέλιξη, όπως η αποϋλοποίηση της ψηφιακής σήμανσης, η αποϋλοποίηση του Δελτίου Αποστολής (πρώτο βήμα αποτελεί η ΠΟΛ 1158/2011 η οποία αίρει την υποχρέωση διαφύλαξης του έντυπου δελτίου αποστολής), η εφαρμογή της ηλεκτρονικής τιμολόγησης στις προμήθειες του δημοσίου, η εκπαίδευση του ελεγκτικού μηχανισμού σε θέματα ελέγχων ηλεκτρονικών τιμολογίων, η ενίσχυση-ενημέρωση των επιχειρήσεων για την απόκτηση της απαραίτητης υποδομής για την αξιοποίηση της ηλεκτρονικής τιμολόγησης. Το ζητούμενο είναι να αναληφθούν άμεσες κυβερνητικές πρωτοβουλίες για την καθολική χρήση του ηλεκτρονικού τιμολογίου σε ορίζοντα 3-4 ετών, επισημαίνει το ELTRUN.

Η σημασία της ηλεκτρονικής τιμολόγησης για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι πολύ μεγάλη, αφού η χρήση της μπορεί να εξοικονομήσει για τις επιχειρήσεις πόρους άνω του €1 δις ετησίως, ενώ θα συνεισφέρει σημαντικά στην διαδικασία budgeting του Ελληνικού Δημοσίου, στην πάταξη της φοροδιαφυγής, της ηλεκτρονικές διασταυρώσεις και τη μείωση πλαστών και εικονικών τιμολογίων.

Γενικότερα, οι επιχειρήσεις στο σύνολο τους (και αυτές που χρησιμοποιούν και αυτές που δε χρησιμοποιούν) αναγνωρίζουν ως σημαντικά τα οφέλη της ηλεκτρονικής τιμολόγησης.

Με βάση έρευνα του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου σε ελληνικές επιχειρήσεις, καταδεικνύεται πως η χρήση ηλεκτρονικών τιμολογίων μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων που ταλανίζουν τις ελληνικές επιχειρήσεις και σχετίζονται με μείωση λειτουργικού κόστους (52%) και χρόνου (51%) αλλά και αύξηση της αποτελεσματικότητας τους σε επιμέρους διαδικασίες, όπως διαδικασία υποβολής φορολογικών δηλώσεων (18%), διαχείριση, αποθήκευση και επεξεργασία τιμολογίων (63%) αλλά και ως προς τη συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας (20%). Σημαντικό είναι επίσης πως θεωρούν θετική τη χρήση ηλεκτρονικής τιμολόγησης στη βελτίωση της εικόνας τους (23%) σε σχέση με τους επιχειρηματικούς τους εταίρους.

#### Ηλεκτρονικές Προμήθειες μέσω service providers

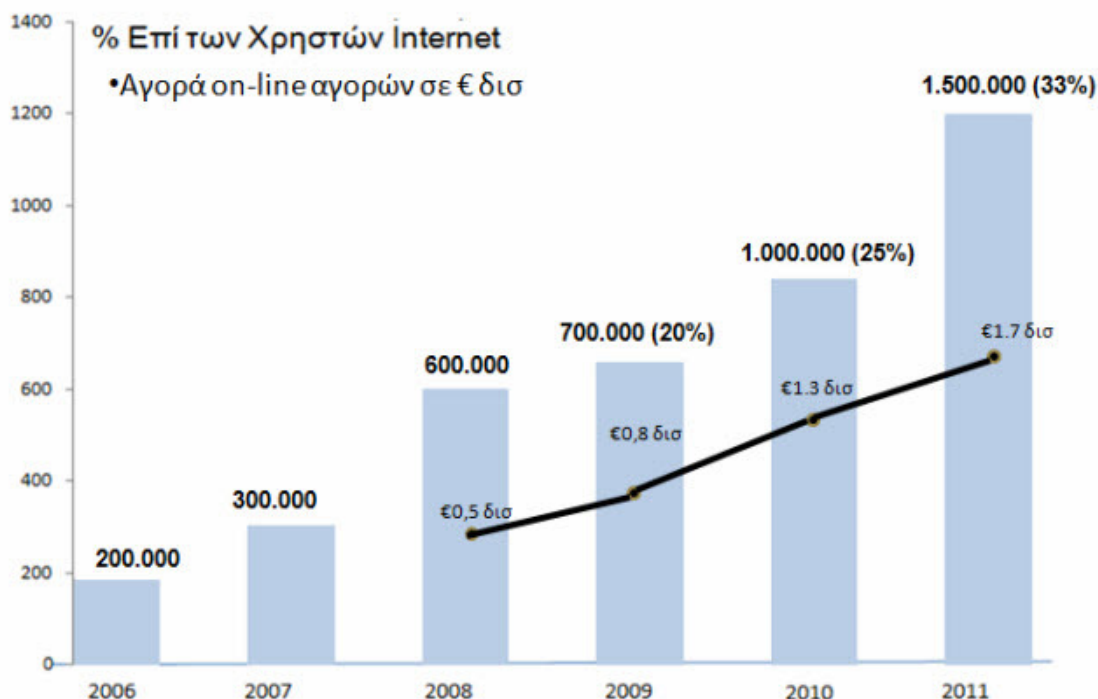
Τα τελευταία χρόνια υπάρχει σταθερή ανοδική πορεία όσον αφορά την αξία των ηλεκτρονικών παραγγελιών, μέσω των service providers ηλεκτρονικών προμηθειών. Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχιστεί τα επόμενα έτη τόσο λόγω οικονομικής κρίσης που δημιουργεί την επιτακτική ανάγκη για μείωση των δαπανών (λειτουργικών και κόστους προμηθειών), αλλά και εξαιτίας της τάσης για αξιοποίηση ηλεκτρονικών συστημάτων στις δημόσιες προμήθειες (ΕΣΗΔΠ), καθώς και τη συνεχή αύξηση της χρήσης η-τιμολόγησης, η οποία αποτελεί στάδιο της διαδικασίας προμηθειών.

Ειδικότερα, όσον αφορά της ηλεκτρονικές δημοπρασίες, την τελευταία δεκαετία το πλήθος τους ξεπερνά τις 2.500 με συνολική αξία €1 δις και μέσο όφελος μείωσης τιμής της τάξης του 20%, ενώ η μέση αξία δημοπρασίας τις €400.000. Στις ηλεκτρονικές αυτές δημοπρασίες έχουν συμμετάσχει περισσότερες από 3.500 εταιρείες. Τα τελευταία χρόνια καταγράφεται σημαντική αύξηση κατά 190% στον όγκο των δημοπρασιών, γεγονός που οφείλεται τόσο στην ανάγκη να μειωθούν τα κόστη των επιχειρήσεων εξαιτίας της κρίσης, αλλά και στη δημοσιότητα που δόθηκε στα αποτελέσματα των δημοπρασιών για τις δημόσιες προμήθειες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι περιπτώσεις «μικρών προμηθειών» (small tenders) που αφορούν προμήθειες μέχρι €60.000, οι οποίες την τελευταία δεκαετία έχουν ξεπεράσει σε πλήθος τις 10.000, με συμμετοχή περισσότερων από 2.500 εταιρειών (προμηθευτών) σε αυτές.

Τα πλεονεκτήματα στην μείωση του κόστους προμηθειών μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων στο ιδιωτικό τομέα μπορεί να ξεπεραστούν στο Ελληνικό Δημόσιο και να φθάσουν μέχρι της μείωσης 30-35% (που μεταφράζεται σε εξοικονόμηση από τα έξοδα του δημοσίου εκατοντάδων εκατομμυρίων ετησίως). Ήδη, οι πρώτες προμήθειες μέσω ηλεκτρονικών δημοπρασιών που πραγματοποιήθηκαν στο χώρο της δημόσιας υγείας το 2011 επέφεραν εξοικονομήσεις στο κόστος αγορών πάνω από 50%. Για τον λόγο αυτό η μελέτη προτείνει την άμεση υλοποίηση του ηλεκτρονικού συστήματος προμηθειών στο Δημόσιο (ΕΣΗΔΠ) και την άμεση αξιοποίηση στις διαδικασίες προμηθειών του δημοσίου (μετά από σχετική πιστοποίηση) των service providers που ήδη λειτουργούν εδώ και χρόνια με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα.

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια από τα αποτελέσματα της ετήσιας έρευνας του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

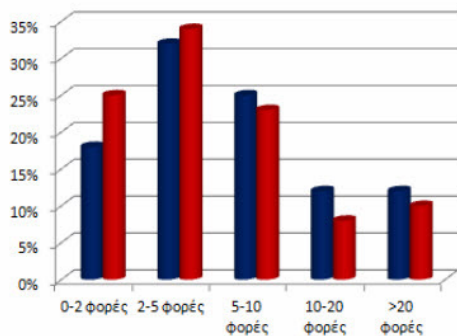
## € 1,7 δισ. αγορές το 2011 με ετήσια αύξηση +30%



Διάγραμμα 5.1: Ελληνικό Ηλεκτρονικό Εμπόριο B2C.

# 1,5 εκ. Έλληνες on-line ώριμοι καταναλωτές

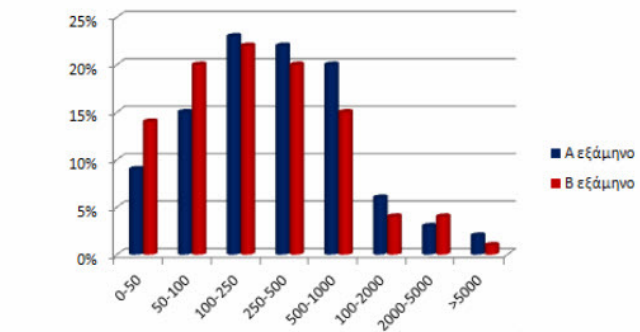
Πόσες φορές πραγματοποιούν αγορές



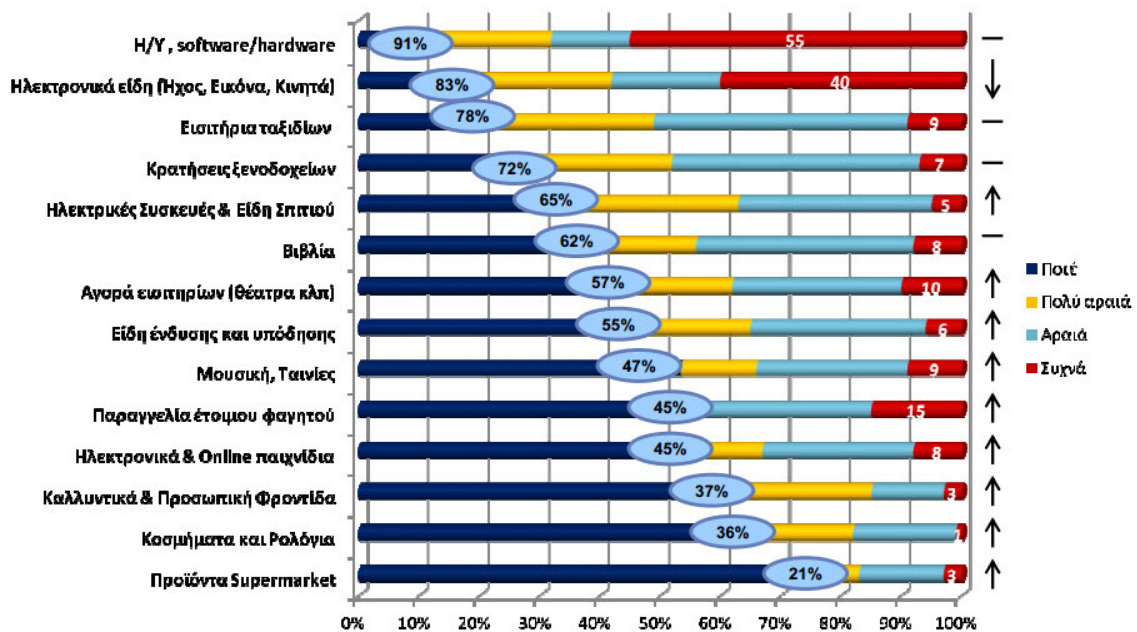
14-15 αγορές / χρόνο

€ 1150 / χρόνο

Πόσα χρήματα ξοδεύουν

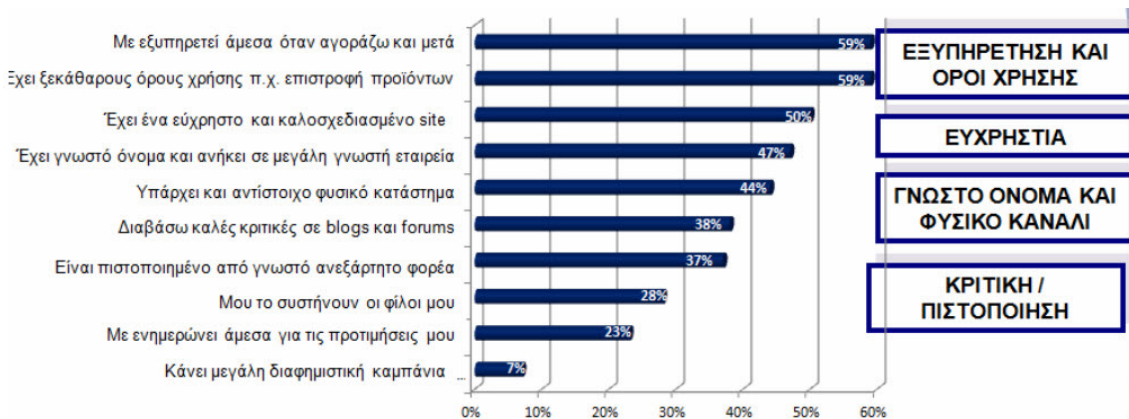


Διάγραμμα 5.2: Συμπεριφορά ελλήνων καταναλωτών στο ηλεκτρονικό εμπόριο.



Πολύ αραιά = 1 φορά/χρόνο ή σπανιότερα, Αραιά = 1 φορά κάθε 5-6 μήνες, Συχνά = Κάθε μήνα ή συχνότερα

Διάγραμμα 5.3: Ειδή και συχνότητα αγοράς των ελλήνων καταναλωτών στα πλαίσια ηλεκτρονικού εμπορίου.



Διάγραμμα 5.4: «Ένα ηλεκτρονικό κατάστημα το εμπιστεύομαι και με κερδίζει όταν...»



Διάγραμμα 5.5: Λόγοι που οι χρήστες του διαδικτύου ΔΕΝ πραγματοποιούν online αγορές.

## 5.2 Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)

### 5.2.1 Ορισμός και Ρόλος

Το *επιχειρηματικό σχέδιο* (business plan) είναι ένα έγγραφο που προσδιορίζει τους στόχους μιας επιχείρησης και περιγράφει το σχέδιο της επιχείρησης για να τους υλοποιήσει (Turban κ.α., 2008).

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο κατά το σχεδιασμό της επιχείρησης για το μέλλον και εκφράζει γραπτά τη στρατηγική της. Υποστηρίζει και

συνοψίζει το όραμα των ιδρυτών της επιχείρησης και έρχεται να προσδιορίσει:

- ποιό είναι το όραμα, ο στόχος της επιχείρησης,
- πως σχεδιάζει να κατακτήσει το στόχο της και
- ποιός είναι ο χάρτης πορείας (road map) της, ώστε να μη χαθεί οδεύοντας προς το στόχο.

Με τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, η διοικητική ομάδα προετοιμάζεται για τα εμπόδια που πρόκειται να αντιμετωπίσει μέσα σε ένα διεθνές, ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, δεσμεύει πόρους και σχεδιάζει για αναδύμενες ευκαιρίες.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εκπονείται πριν από την έναρξη της επιχείρησης. Είναι ένα «ζωντανό» έγγραφο που θα έπρεπε να ενημερώνεται τακτικά, καθώς η επιχείρηση εξελίσσεται μέσα στο χρόνο και τροποποιούνται οι συνθήκες που είχαν ληφθεί υπόψη.

Συνήθως, η ιδρυτική ομάδα της επιχείρησης αναλαμβάνει τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου καθώς είναι αυτή που έχει συλλάβει την επιχειρηματική ιδέα και είναι η καταλληλότερη για να εκθέσει σε τι αφορά το νέο επιχειρηματικό εγχείρημα. Εάν η ανάπτυξη και συγγραφή του επιχειρηματικού σχεδίου ανατεθεί σε εξωτερικούς συμβούλους, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και μεγάλη εμπλοκή των ιδρυτών της επιχείρησης γιατί αυτοί γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα το όραμα της επιχείρησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το «επικοινωνιακό μέσο» της επιχείρησης για να μεταδώσει τις απαραίτητες πληροφορίες σε δυνητικούς επενδυτές και στρατηγικούς συνεργάτες. Ουσιαστικά, πρόκειται για προωθητικό μέσο της επιχείρησης και είναι το βασικό όχημα για άντληση χρηματοδότησης.

Το επιχειρηματικό σχέδιο για μια ηλεκτρονική επιχείρηση (e-business) είναι παρόμοιο με αυτό της παραδοσιακής. Αλλά, η σύνταξη του είναι πιο δύσκολη και ταυτόχρονα αποτελεί πρόκληση, γιατί πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής :

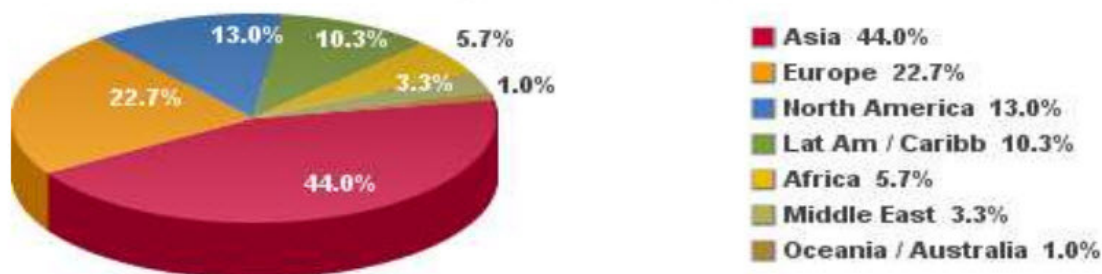
- Το Διαδίκτυο και γενικά τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα είναι διαφορετικά από οποιαδήποτε άλλα κανάλια πωλήσεων. Επιτρέπουν στις εταιρείες τη διανομή πληροφοριών με την ταχύτητα του φωτός και σχεδόν μηδενικό κόστος, την

προσέγγιση πελατών οπουδήποτε και αν βρίσκονται, την εισαγωγή νέων και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων και τη μείωση κόστους με ταυτόχρονη εξοικονόμηση πόρων.

- Τα ηλεκτρονικά κανάλια είναι παγκόσμια και καθιστούν την επιχείρηση προσβάσιμη σε διεθνές κοινό. Αυτό εισάγει πολυπλοκότητα σχετικά με την επιλογή πληρωμής, τα κανάλια διανομής, κ.α. Η παγκόσμια εμβέλεια που προσφέρεται σε ένα δικτυακό τόπο προσφέρει στην επιχείρηση πρόσβαση σε νέες αγορές με μόνο μια μικρή επένδυση. (Διάγραμμα 5.6)
- Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις δεν κλείνουν, πρέπει να εξυπηρετούν 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα.
- Το ηλεκτρονικό επιχειρεί διεξάγεται με την ταχύτητα των ηλεκτρονικών δικτύων. Οπότε, η ηλεκτρονική επιχείρηση πρέπει να κινείται με αντίστοιχη ταχύτητα.
- Τα ηλεκτρονικά κανάλια επιτρέπουν την εξατομίκευση του περιεχομένου, μάρκετινγκ ένα-προς-ένα, on-line μάρκετινγκ και αυτοεξυπηρέτηση πελατών.
- Τα ηλεκτρονικά δίκτυα διευκολύνουν τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Παρέχουν δυνατότητες για εξατομίκευση, one-on-one marketing, εξόρυξη δεδομένων και ταυτόχρονη προσέγγιση και διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, δηλαδή επιτρέπουν την εστίαση στον πελάτη.

Οπότε, είναι ανάγκη ο επιχειρηματίας να αναγνωρίσει αυτές τις δυνατότητες των ηλεκτρονικών καναλιών, να αρχίσει να σκέφτεται δημιουργικά και να αναπτύξει το κατάλληλο, ρεαλιστικό επιχειρηματικό πλάνο για την e-επιχείρηση που έχει οραματιστεί.

## Internet Users in the World Distribution by World Regions - 2011



Source: Internet World Stats - [www.internetworldstats.com/stats.htm](http://www.internetworldstats.com/stats.htm)  
Basis: 2,095,006,005 Internet users on March 31, 2011  
Copyright © 2011, Miniwatts Marketing Group

Διάγραμμα 5.6: Αναπαράσταση χρηστών Διαδικτύου με γεωγραφικά κριτήρια

### 5.2.2 Δομή Επιχειρηματικού σχεδίου

Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου διαμορφώνεται ανάλογα με την επιχείρηση και τον κλάδο δραστηριοποίησης της. Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία προτείνει διαφοροποιημένους πίνακες περιεχομένων του επιχειρηματικού σχεδίου, αλλά ουσιαστικά η ουσία του εγγράφου είναι μια και κοινώς αποδεκτή. Τελικά, ένα πλήρες, ρεαλιστικό, επιχειρηματικό σχέδιο έχει την παρακάτω τυπική διάρθρωση:

- Διοικητική σύνοψη
- Περιγραφή επιχείρησης
- Προϊόντα & Υπηρεσίες
- Ανάλυση Αγοράς - Ανταγωνισμού
- Σχεδιασμός Μάρκετινγκ
- Σχεδιασμός Λειτουργιών
- Σχεδιασμός Διοικητικής Ομάδας
- Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός
- Χρονοδιάγραμμα
- Παραρτήματα

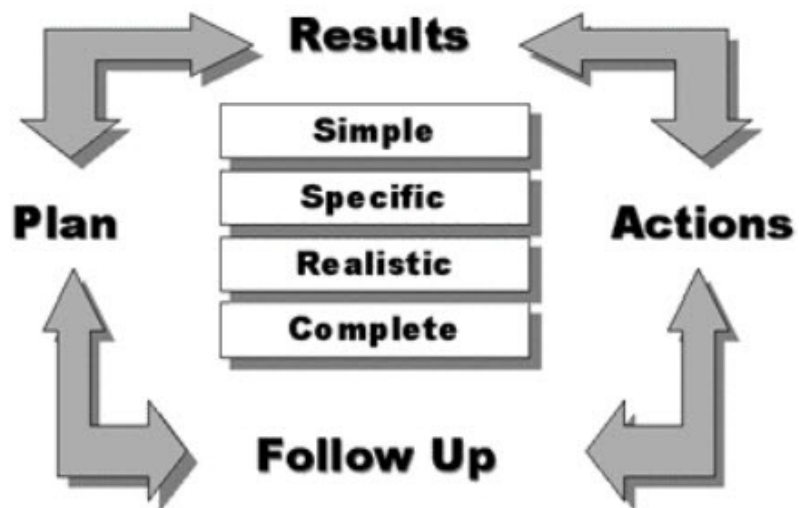
### 5.2.3 Χαρακτηριστικά Καλού Επιχειρηματικού Σχεδίου

Προκειμένου το επιχειρηματικό σχέδιο να μην απορριφθεί στην πρώτη γρήγορη

ανάγνωση και να έχει η ιδρυτική ομάδα την ευκαιρία να επικοινωνήσει το επιχειρηματικό όραμά της, είναι κρίσιμο να συγκεντρώνει τα παρακάτω *ποιοτικά χαρακτηριστικά*:

- ταιριάζει (fits) στην επιχειρηματική ανάγκη που επικαλείται,
- επιδιώκει μετριοπαθές, ρεαλιστικό ποσό επένδυσης,
- είναι ρεαλιστικό, πρακτικό, με πραγματικά στοιχεία (μπορεί να υλοποιηθεί),
- θέτει ορόσημα και προθεσμίες για παρακολούθηση της υλοποίησης,
- είναι φιλόδοξο, αλλά όχι υπέρ-αισιόδοξο,
- είναι πλήρες και συγκεκριμένο,
- έχει αξιόπιστες προβλέψεις,
- υποστηρίζεται από αξιόπιστη τεχνολογία,
- έχει αφοσιωμένη και άξια εμπιστοσύνης διοικητική ομάδα,
- σαφήνεια στο διαμερισμό ευθυνών και εργασιών,
- γραφή που συνδυάζει πάθος και λογική,
- συντομία (όχι πάνω από 30 σελίδες)
- όχι περιττές λεπτομέρειες,
- ευκολία στην ανάγνωση, με χρήση απλής γλώσσας (όχι απλοϊκό) και
- είναι γραμματικά και συντακτικά ορθό.

Όσα περισσότερα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά συγκεντρώνει το επιχειρηματικό σχέδιο, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να παράγει θετικά αποτελέσματα. Ουσιαστικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι κομμάτι της συνολικής διαδικασίας παραγωγής αποτελεσμάτων. Όπως δείχνει και το παρακάτω διάγραμμα (Berry, 2008), ένα απλό, συγκεκριμένο, ρεαλιστικό και πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο προδιαγράφει τις επιχειρηματικές ενέργειες (actions) και την παρακολούθηση (follow-up) της υλοποίησης τους προς το στόχο της επίτευξης θετικών αποτελεσμάτων.



*Διάγραμμα 5.7: Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια διαδικασία με θετικά αποτελέσματα.*

Ένα πρότυπο επιχειρηματικό σχέδιο για ηλεκτρονικές επιχειρήσεις που συντάχθηκε το 2012 είναι της Κλεοπάτρας Μπαρδάκη και Αικατερίνης Πραματάρη από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (<http://ennovation.gr/wp-content/uploads/2012/03/BusinessPlan.pdf>)

## 5.3 Δημιουργία της Ιστοθέσης

Υποθέτοντας ότι μια επιχείρηση έχει ολοκληρώσει την προκαταρκτική εργασία ανάπτυξης της επιχείρησης, έχει συγγράψει ένα επιχειρησιακό σχέδιο και έχει πάρει την αρχική χρηματοδότηση, η διαδικασία δημιουργίας μιας ιστοθέσης είναι ως εξής:

**Βήμα 1 - Επιλογή ενός ξενιστή Web.** Μια από τις πρώτες αποφάσεις που πρέπει να πάρει μια ηλεκτρονική επιχείρηση είναι το πού θα βρίσκεται η ιστοθέση επάνω στο Internet. Η ιστοθέση μπορεί να περιλαμβάνεται σε ένα εικονικό εμπορικό κέντρο, όπως την **activeplaza.com** ή να φιλοξενείται σε μια σειρά ανεξάρτητων μετωπικών καταστημάτων στο Yahoo! (**smallbusiness.yahoo.com**) ή στην **ebay.com** (ακόμη και αν δεν κάνετε δημοπρασίες). Ωστόσο, πολλές επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους αποφασίζουν συνήθως να δημιουργήσουν μια αυτόνομη ιστοθέση, είτε με μια ανεξάρτητη υπηρεσία φιλοξενίας, είτε μέσω διευθετήσεων αυτόνομης φιλοξενίας.

**Βήμα 2 - Καταχώριση ενός ονόματος τομέα.** Σχεδόν ταυτόχρονα με την απόφαση επιλογής ενός ξενιστή Web, η εταιρεία θα πρέπει να αποφασίσει και για το όνομα του τομέα της. Σε ένα εμπορικό κέντρο ή σε ένα μετωπικό κατάστημα Web, το όνομα της επιχείρησης θα είναι συνήθως μια επέκταση του ονόματος ξενιστή (π.χ. **smallbusiness.yahoo.com/mybusiness**). Μία αυτόνομη ιστοθέση θα έχει ένα αυτόνομο όνομα τομέα (π.χ. **mybusiness.com**) και θα πρέπει να αποφασίσει ποιο όνομα τομέα ανώτατου επιπέδου θα χρησιμοποιήσει και αν το όνομα τομέα θα περιλαμβάνει το όνομα της επιχείρησης ή κάποιο στοιχείο της επωνυμίας της.

**Βήμα 3 - Δημιουργία και διαχείριση περιεχομένου.** Η ιστοθέση χρειάζεται επίσης περιεχόμενο - κείμενο, εικόνες, ήχο και βίντεο, που θα μεταφέρουν τις πληροφορίες, τις οποίες οι επισκέπτες της ιστοθέσης χρειάζονται και περιμένουν να δουν. Το περιεχόμενο μπορεί να προέρχεται από διάφορες πηγές, αλλά η τοποθέτηση του σωστού περιεχομένου στην θέση του, η διευκόλυνση εύρεσής του, η αποδοτική παράδοσή του και η διαχείρισή του, έτσι ώστε να παραμένει ακριβές και ενημερωμένο είναι κρίσιμες ενέργειες για την επιτυχία της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Οι υπηρεσίες φιλοξενίας μπορούν να προσφέρουν πρότυπα, τα οποία δείχνουν πού τοποθετείται περιεχόμενο και να δίνουν μερικές προτάσεις για το πώς να οργανώσετε το

περιεχόμενο. Ο Πίνακας 5.1 αναφέρει τα κύρια κριτήρια που χρησιμοποιούν οι επισκέπτες της ιστοθέσης για να αποτιμήσουν το περιεχόμενο μιας ιστοθέσης.

**Βήμα 4 - Σχεδίαση της ιστοθέσης.** Αυτό είναι το ιδιαίτερα σημαντικό και δημιουργικό κομμάτι της διαδικασίας, που καθορίζει το πώς θα φαίνεται η ιστοθέση (π.χ. συνδυασμοί χρωμάτων, γραφικά, τυπογραφικά στοιχεία) και πώς θα την χρησιμοποιούν οι επισκέπτες (π.χ. αρχιτεκτονική πληροφοριών, σχεδίαση περιήγησης). Επιχειρήσεις που βρίσκονται σε εμπορικά κέντρα ή σε μετωπικά καταστήματα μπορούν να έχουν περιορισμένες επιλογές, αλλά για μια αυτόνομη ιστοθέση οι δυνατότητες σχεδίασης είναι απεριόριστες. Ο Πίνακας 5.1 αναφέρει επίσης τα κύρια κριτήρια που θα χρησιμοποιούν οι επισκέπτες της ιστοθέσης για να αποτιμήσουν την σχεδίαση μιας ιστοθέσης.

**Βήμα 5 - Κατασκευή και έλεγχος της ιστοθέσης.** Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν επίσης αν θα σχεδιάσουν και θα κατασκευάσουν την ιστοθέση με δικούς τους πόρους, αν θα προσλάβουν μια εταιρεία ώστε να κάνει την σχεδίαση ή αν θα επιλέξουν κάποιο συνδυασμό των δύο αυτών επιλογών. Όταν οι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης είναι ικανοποιημένοι με την ιστοθέση, αυτή μεταφέρεται στον ξενιστή της ιστοθέσης. Από αυτό το σημείο και πέρα η ιστοθέση είναι ανοικτή για επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά απαιτείται και ένας τελικός έλεγχος για να επιβεβαιωθεί ότι όλες οι συνδέσεις δουλεύουν σωστά και ότι όλες οι διεργασίες λειτουργούν όπως αναμένεται (π.χ. η διεργασία αποδοχής αριθμών πιστωτικών καρτών).

**Βήμα 6 - Μάρκετινγκ και προώθηση της ιστοθέσης.** Σ' αυτήν την φάση, γίνεται προώθηση της θέσης ή του URL της ιστοθέσης από την επιχείρηση για να γίνουν γνωστά τα προϊόντα, οι κάρτες, οι επιστολές και το προωθητικό υλικό. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλές από τις στρατηγικές διαφήμισης: ανταλλαγές διαφημιστικών αφισών, αίθουσες συζητήσεων, προφορικό μάρκετινγκ. Μια άλλη κρίσιμη στρατηγική για προσέλκυση πελατών είναι η αυξημένη θέαση, με χρήση βελτιστοποίησης μηχανών αναζήτησης.

*Πίνακας 5.1: Κριτήρια Αποτίμησης Ιστοθέσης (Πηγή: Συντέθηκε από το McKinney et al. (2002) και από το Nielsen (2005).*

**Πώς οι Επισκέπτες Ιστοθέσης Αποτιμούν το Περιεχόμενο**

<i>Κριτήρια (και σχετικά “δευτερεύοντα” κριτήρια)</i>	<i>Επεξήγηση</i>
Σχετικότητα (εφαρμόσιμο, σχετικό, σαφές)	Αφορά σε ζητήματα όπως σχετικότητα, σαφήνεια και ορθότητα των πληροφοριών.
Επικαιρότητα (τρέχον, συνεχώς επίκαιρο)	Αφορά στο πόσο επίκαιρες είναι οι πληροφορίες.
Αξιοπιστία (πιστευτό, ακριβώς, συνεπές)	Αφορά στον βαθμό ακρίβειας, αξιοπιστίας και συνέπειας των πληροφοριών.
Προσωπικότητα	Παράδοση περιεχομένου με τον τρόπο που σας αρέσει.
Εμβέλεια (αρκετό, πλήρες, καλύπτει μια μεγάλη γκάμα, λεπτομερές)	Αποτιμά την έκταση των πληροφοριών, την ποικιλία των πληροφοριών και το επίπεδο λεπτομέρειας που παρέχεται από την ιστοθέση.
Αντιληπτή χρησιμότητα (πληροφοριακό, πολύτιμο, χρήσιμο)	Αποτίμηση από τους επισκέπτες της πιθανότητας οι πληροφορίες βελτιώνουν την απόφασή τους να κάνουν αγορές.
<b>Πώς οι Επισκέπτες Ιστοθέσης Αποτιμούν την Σχεδίαση της Ιστοθέσης</b>	
<i>Κριτήρια (και σχετικά “δευτερεύοντα” κριτήρια)</i>	<i>Επεξήγηση</i>
Προσπέλαση (γρήγορη απόκριση, γρήγορη φόρτωση)	Αναφέρεται στην ταχύτητα προσπέλασης και στην διαθεσιμότητα της ιστοθέσης, ανά πάσα στιγμή.
Χρησιμοποίηση (απλή διάταξη, ευκολία χρήσης, σωστή οργάνωση, οπτικά ελκυστική, διασκεδαστική, σαφής σχεδίαση)	Αφορά στο πόσο η ιστοθέση είναι οπτικά ελκυστική, συνεπής, διασκεδαστική και εύκολη στην χρήση.
Περιήγηση	Αποτιμά τις συνδέσεις προς τις απαιτούμενες πληροφορίες.
Διαδραστικότητα (εξειδικευμένα προϊόντα, μηχανή αναζήτησης, δυνατότητα δημιουργίας λίστας ειδών, αλλαγή λίστας ειδών και εύρεση σχετικών	Αποτιμά την μηχανή αναζήτησης και τα προσωπικά χαρακτηριστικά (π.χ. καλάθι αγορών) της ιστοθέσης.

ειδών)	
Ελκυστικότητα, Εμφάνιση	Σωστή χρήση πολυμέσων, χρωμάτων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Turban, F. & King, D. & Lee, J. & Viehland, D. (2008). Ηλεκτρονικό Εμπόριο: Αρχές – Εξελίξεις – Στρατηγική από την σκοπιά του Manager. (επιμέλεια μετάφρασης Γ. Σαμαράς), Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας.

McKay, J. .and Marshall, P (2004) Strategic Management of e-Business, John Wiley & Sons, Brisbane.

Ελευθέριος Αθ. Παπαθανασίου, Εισαγωγή στις Νέες Τεχνολογίες και το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

Choi, S.Y, A.B Whinston, (1997), The Economics of Electronic Commerce, Indianapolis: Macmillan Technical Pub.

A. Karonen, 2006, E-Commerce Electronic Paymaents, Helsinki University of Technology, Telecommunications Software and Multimedia Laboratory.

A. Zorayda, (2003) E-commerce and e-Business, e-ASEAN Task Force and the UNDP Asia Pacific Development Information Programme (UNDP-APDIP).

G. Schneider, (2008), Electronic Commerce, Cengage Learning.

Σταματιάδης, Φ. (2005), Σημειώσεις στο μάθημα «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν». Αθήνα: ΤΕΙ Αθηνών.

Πασχόπουλος, Α. & Σκαλτσάς, Π. (2001), Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ανάπτυξη & Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Marketing στο διαδίκτυο, Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Mockler, R. J, D.G. Dologite, M.E. Gartenfeld (2006), “B2B E-Business”, Khosrow-Pour.

Papazoglou, M. and P. Ribbers, (2006), Building B2B Relationships – Technical and Tactical and Implementations of E-Business Strategy, Hoboken: Wiley & Sons.

Haig M. (2003), *The B2B E-Commerce Handbook*, United Kingdom: Kogan Page Ltd.

Fickel L. (1999), "Online Auctions: Bid Business", *CIO Web Business Magazine*, June 1.

Zhao, F. (2006), *Maximize Business Profits through E-Partnership*, Hershey: Idea Group Inc.

Κλεοπάτρα Μπαρδάκη, (2012), *Πρότυπο Επιχειρηματικό Σχέδιο για Επιχειρήσεις E-Business*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Μονάδα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.

Berry, T. (2009), 8 Factors that Make a Good Business Plan, Available at: <http://timberly.bplans.com/2009/02/some-key-questions-on-business-plans.html>

Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν, (2011), Έρευνα: Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα.

Σε τροχιά ισχυρής ανάπτυξης το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα, Διαθέσιμο: <http://news.in.gr/economy/article/?aid=1231188683>

Ward,J., andj. Peppard. (2002) *Strategic Planning for Information Systems*, 3rd ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Joyce, P. and G. W. Winch. (2005), "An E-Business Design and Evaluation Framework Based on Entrepreneurial, Technical and Operational Considerations." *International Journal of Electronic Business*, Vol. 3, No. 2.

Porter,M. E. (2001), "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review*.

McKay, J., and P. Marshall., (2004), *Strategic Management of eBusiness*. Milton, Australia: John Wiley & Sons.

Kalamas, M., M. Cleveland, M. Laroche, and R. Laufer., (2006), "The Critical Role of Congruency in Prototypical Brand Extensions." *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14.

Rangan, S., and R. Adner. (2001), "Profits and the Internet: Seven Misconceptions." *Sloan Management Review*.

Jelassi, I., and A. Enders. (2005) *Strategies for e-Business*. Harlow. England: FT Prentice Hall.

Tjan, A. K. (2001), "Finally, a Way to Put Your Internet Portfolio in Order." *Harvard Business Review*.

Muncaster, P. "Risk policy needs rethink." *IT Week*, June 30, 2006.

Deise, M. V., et al. (2000), *Executive's Guide to E-Business - From Tactics to Strategy*. New York:Wiley.

Saeed, K. A., and R. A.Leitch. (2003), "Controlling Sourcing Risk in Electronic Marketplaces." *Electronic Markets*.

Bockstedt, J. C., R.J. Kauffman, and F. J. Riggins. "The Move to Artist-Led Online Music Distribution: Explaining Structural Changes in the Digital Music Market." *Proceedings of the 38th Annual Hawaiian International Conference on Systems Sciences*, Big Island, Hawaii, January 3-6, 2005.