

## ***Ta e-market places (ηλεκτρονικές αγορές) (2002)***

### **❖ Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη υλοποίηση B2B αγορών**

Δύο βασικοί παράγοντες για την υλοποίηση και την λειτουργία επιτυχημένων ηλεκτρονικών διεπιχειρηματικών αγορών είναι η σύνταξη ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου και η παραμετροποίηση των στρατηγικών παραγόντων που αφορούν τον σχεδιασμό.

Στην συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου καθώς και μία ανάλυση που αφορά τους στρατηγικούς παράγοντες για τον σχεδιασμό.

- Δημιουργία μίας επιτυχημένης B2B ηλεκτρονικής αγοράς – Στρατηγικοί παράγοντες που αφορούν τον σχεδιασμό

Ο όρος επιτυχημένη ηλεκτρονική αγορά μπορεί γενικά να συνοψιστεί στα παρακάτω σημεία:

- Μείωση του κόστους συναλλαγών
- Αύξηση του όγκου συναλλαγών και του πλήθους των εμπλεκομένων
- Ασφάλεια συναλλαγών
- Μικρή ανάγκη για αναδιοργάνωση της παραδοσιακής επιχειρηματικότητας τουλάχιστον σε αρχική φάση.

Ωστόσο, κατά τον σχεδιασμό μίας ηλεκτρονικής αγοράς θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι είναι καθοριστική για την επιτυχημένη εξέλιξη της. Τα θεμελιώδη αντικείμενα που αφορούν στη δημιουργία μιας επιτυχημένης διεπιχειρηματικής αγοράς είναι τα εξής:

- Οι αλλαγές και οι επιπτώσεις που έχουν οι επιχειρηματικές ηλεκτρονικές αγορές στην εσωτερική λειτουργία και στις εσωτερικές σχέσεις μιας επιχείρησης
- Οι αποφασιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την δομή για την κατασκευή μιας ηλεκτρονικής αγοράς
- Ο τρόπος προσδιορισμού της αξίας των δικτύων και η κατανόηση της δυναμικότητας των ανεξάρτητων εμπλεκομένων στην ηλεκτρονική αγορά.
- Οι θεωρήσεις για την δημιουργία υποχρεωτικών υπηρεσιών που θα προσφερθούν για την διατήρηση των πελατών της αγοράς
- Οι πιθανές πηγές εισοδήματος και η στρατηγική για την διατήρηση του εισοδήματος
- Οι εκδοχές τιμολόγησης και η μεθοδολογία για την εκπλήρωση των αναγκών των αγοραστών και των πωλητών.
- 

- Κατανόηση των B2B ηλεκτρονικών αγορών και της αξίας τους

Πρόσφατα, οι ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές που προσανατολίζονται στην διεπιχειρηματική συναλλαγή έχουν αποτελέσει τον ιδανικό τρόπο για αγοραστές και προμηθευτές (πωλητές) να αλληλεπιδρούν απευθείας χωρίς την εμπλοκή ενδιάμεσων. Στο παρελθόν, το υψηλό κόστος των εργαλείων επικοινωνίας, τα οποία και ήταν συχνά ακριβά και ήταν δύσκολη η αγορά και η συντήρησή τους, εμπόδισαν πολλούς από τους εμπλεκόμενους στην βιομηχανία ή /και στις μικρότερες επιχειρήσεις να συμμετάσχουν ή να δημιουργήσουν ηλεκτρονικές αγορές.. Ωστόσο, η αλματώδης ανάπτυξη του διαδικτύου και η μαζική αποδοχή του ως ένα σχετικά χαμηλού κόστους και ευρέως διαδεδομένου καναλιού ηλεκτρονικής επικοινωνίας στις μέρες μας δίνει την δυνατότητα σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε αυτές είναι παραδοσιακές επιχειρήσεις είτε οι νέες dot-coms, σε όλους τους τομείς της βιομηχανίας να αναπτύξουν ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αγορές. Οι αγορές αυτές –σχεδιασμένες έτσι ώστε να επιτρέπουν την δυναμική ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών με παράλληλη μείωση του κόστους εκσυγχρονίζοντας την προμηθευτική τους αλυσίδα ανά κλάδο- δίνουν την δυνατότητα για την δυναμική αλληλεπίδραση αγοραστών και προμηθευτών (πωλητών) πάνω σε μία εικονική εμπορική πλατφόρμα. Κατά συνέπεια, οι συναλλαγές μπορούν να γίνονται τόσο γρήγορα και αποτελεσματικά όσο γίνονται από τους εμπόρους αγαθών χρησιμοποιώντας ποικιλία από εμπορικούς μηχανισμούς, οι οποίοι ρυθμίζονται από μηχανισμούς σταθερών τιμών, όπως οι αγορές από καταλόγους, μέχρι και μηχανισμούς δυναμικής τιμολόγησης, οι οποίοι περιλαμβάνουν δημοπρασίες και εμπορικές ανταλλαγές. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι οι ηλεκτρονικές αγορές δεν βοηθούν την απευθείας επαφή των πωλητών με τους αγοραστές χωρίς τη συμμετοχή μεσαζόντων, αλλά στην ουσία εξαλείφουν τους μεσάζοντες που δεν παρέχουν πρόσθετη αξία, και αυτό είναι ένα σημείο στο οποίο θα πρέπει να εστιαστούν οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν στην αγορά αυτή.

Οι ηλεκτρονικές αγορές οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας και δεν χρησιμοποιούν μόνο το πλεονέκτημα των υπάρχοντων ανεπαρκειών των αγορών, θα παίξουν σημαντικό ρόλο στο διεπιχειρηματικό (B2B) ηλεκτρονικό εμπόριο. Μια πρόσφατη έρευνα αποδεικνύει ότι το B2B ηλεκτρονικό εμπόριο θα υιοθετηθεί με υψηλότερο ρυθμό από ότι αναμένουν οι περισσότερες επιχειρήσεις, φθάνοντας τα 5,7 τρις δολάρια το 2004. Εκτιμάται επίσης ότι οι μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις θα περάσουν το 100 τις εκατό των συναλλαγών τους στο διαδίκτυο (από το 60 τις εκατό που ισχύει σήμερα) στα επόμενα δύο χρόνια. Για να είναι επιτυχημένη η εκκίνηση μιας νέας ηλεκτρονικής αγοράς, θα πρέπει να προσδίδει υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας σε όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτή. Επίσης, είναι σημαντικό να διατηρηθεί ένας σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων στην ηλεκτρονική αγορά, οι οποίοι θα είναι διαρκείς.

Η δημιουργία ενός εμπεριστατωμένου επιχειρηματικού σχεδίου είναι επιβεβλημένη. Στον προσδιορισμό του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα δεδομένα έχουν αλλάξει. Αυτοί που ήταν πρότινος ανταγωνιστές –όπως τα διοικητικά στελέχη των βιομηχανικών επιχειρήσεων – αποτελούν πλέον ενδεχόμενους συνεργάτες.

Κατά συνέπεια, η δυναμική μιας ηλεκτρονικής αγοράς χρειάζεται εξελιγμένη στρατηγική. Κατά την διάρκεια της αρχικής φάσης, η οποία άλλωστε είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να προσελκύσει στρατηγικούς συνεργάτες στην ηλεκτρονική αγορά, βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην ταχύτερη ανάπτυξη του αριθμού των μελών καθώς και των αναγκαίων διαδικασιών για να επιτευχθεί το κρίσιμο πλήθος

συμμετεχόντων που είναι αναγκαίο για την διατήρηση της ηλεκτρονικής αγοράς. Η τελική φάση επικεντρώνεται στην διατήρηση και στην αύξηση του αριθμού του συμμετεχόντων και επιτυγχάνεται με την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Πριν από την υλοποίηση μιας ηλεκτρονικής αγοράς, οι επιχειρήσεις καλούνται να εξετάσουν τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Μέλη – Ποιοι είναι οι συμμετέχοντες στην ηλεκτρονική αγορά;
- Προσφορά – Τι προσφέρει η ηλεκτρονική αγορά στους συμμετέχοντες αυτούς;
- Πηγή εισόδων – Με ποιον τρόπο ο ιδιοκτήτης της ηλεκτρονικής αγοράς έχει κέρδος από αυτή και από ποιους;
- Μηχανισμός τιμολόγησης – Πως ορίζονται οι τιμές για τα αντικείμενα τα οποία πωλούνται και αγοράζονται;
- Πρόσβαση – Ποιοι περιορισμοί πρόσβασης ισχύουν;
- Έλεγχος – Ποιος έχει τον στρατηγικό και τον τακτικό έλεγχο που αφορά τους κανονισμούς και τις ρυθμίσεις της ηλεκτρονικής αγοράς;
- Πρότυπα – Ποια πρότυπα θα ακολουθηθούν όσον αφορά στη δομή του ηλεκτρονικού καταλόγου των προϊόντων τα οποία αναμένεται να διακινηθούν μέσω της ηλεκτρονικής αγοράς;
- Διασυνδεσιμότητα - Η ηλεκτρονική αγορά θα επιτρέπει τη διασύνδεση με άλλες παράλληλες ηλεκτρονικές αγορές;

- Προσδιορίζοντας ένα δίκτυο αξιών και κατανοώντας τους ρόλους των διάφορων εμπλεκόμενων στην ηλεκτρονική αγορά.

Ένα από τα πρώτα ερωτήματα που απασχολούν κάποιον που ασχολείται με την ανάπτυξη μιας ηλεκτρονικής αγοράς είναι το εξής: «Σε ποιους απευθύνεται η ηλεκτρονική αγορά; Σε ποιον κλάδο ή υποκλάδο προσανατολίζεται;» Τα ερωτήματα αυτά μπορούν να απαντηθούν με την κατασκευή ενός δικτύου αξιών για την ηλεκτρονική αγορά. Οι πέντε βασικές κατηγορίες εμπλεκόμενων στην αγορά, και οι οποίες συνθέτουν το δίκτυο αξιών και έχουν αντίκτυπο στη λειτουργία κάθε αγοράς περιλαμβάνουν:

- Ανταγωνιστικές αγορές
- Πωλητές
- Αγοραστές
- Οι έχοντες επιρροή στις συναλλαγές (άνθρωποι ή φορείς που επηρεάζουν τις συναλλαγές)
- Παροχείς υπηρεσιών.

Αν και οι αγοραστές και οι πωλητές είναι οι βασικοί εμπλεκόμενοι στην ηλεκτρονική αγορά, οι υπόλοιποι δεν μπορούν να αγνοηθούν. Οι καθιερωμένες πλέον βιομηχανίες διαθέτουν ήδη συνεταιριστικές αγορές ή κάποιο άλλο μέσο για να έρχονται σε επαφή οι αγοραστές και οι πωλητές. Μια επιτυχημένη ηλεκτρονική αγορά θα έχει

υποχρεωτικά τέτοιες παροχές ώστε να την διαφοροποιούν από άλλες ανταγωνιστικές αγορές.

Μία πηγή διαφοροποίησης θα μπορούσε να είναι η εφαρμογή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας οι οποίες εναρμονίζουν τις ανάγκες των αγοραστών και των πωλητών και ολοκληρώνουν επιτυχημένα τις συναλλαγές μεταξύ τους. Τέτοιες υπηρεσίες θα μπορούσαν να είναι η παροχή έγκυρης και ολοκληρωμένης πληροφόρησης, υπηρεσίες logistics, ασφάλιση και χρηματοδότηση. Οι σχεδιαστές μιας ηλεκτρονικής αγοράς θα πρέπει να προσδιορίσουν ποιες είναι οι σημαντικότερες και ουσιαστικότερες υπηρεσίες και να αποφασίσουν εάν θα τις παρέχουν όλες ή μερικές από αυτές, μόνοι τους ή σε συνεργασία με άλλους παροχείς υπηρεσιών (π.χ. ενημέρωση ηλεκτρονικών καταλόγων μέσω συνεργασίας με ανεξάρτητο παροχέα υπηρεσιών ηλεκτρονικού καταλόγου ο οποίος είναι κοινά αποδεκτός από την πλειοψηφία των χρηστών της ηλεκτρονικής αγοράς).

Αυτοί που επηρεάζουν τις συναλλαγές βοηθούν την αύξηση της ρευστότητας μέσα στην ηλεκτρονική αγορά παρακινώντας τις συναλλαγές μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών. Για παράδειγμα, σε οικονομικές αγορές, οι παροχείς των επιχειρηματικών νέων όπως το Reuters και το Bloomberg, έχουν ένα συμβουλευτικό ρόλο. Οι πληροφορίες τις οποίες παρέχουν επιτρέπουν στους αγοραστές και τους πωλητές να επαναξιολογήσουν την στάση που διατηρούν σχετικά με το απόθεμά τους και την εμπορική τους δραστηριότητα. Στις διεπιχειρηματικές αγορές, άνθρωποι οι οποίοι εδρεύουν σε οργανισμούς των πωλητών ή των αγοραστών συχνά έχουν επιρροή. Οι πελάτες των αγοραστών θα μπορούσαν επίσης να έχουν σημαντική επιρροή. Ο προσδιορισμός όλων αυτών που θα μπορούσαν να επηρεάζουν τις διαδικασίες της ηλεκτρονικής αγοράς και το ενδεχόμενο της συμμετοχής τους σε αυτή είναι σημαντικοί παράμετροι της στρατηγικής μιας ηλεκτρονικής αγοράς.

Από την στιγμή που θα προσδιοριστούν οι εμπλεκόμενοι στο δίκτυο αξιών θα πρέπει να καταγραφεί η δυναμική μεταξύ τους. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, οι εμπλεκόμενοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε μία από τις επόμενες τρεις κατηγορίες:

- Βασικοί εμπλεκόμενοι: Οι πρώτοι συμμετέχοντες οι οποίοι προσδίδουν αξία στην αγορά. Στις αγορές αποθεμάτων βασικοί εμπλεκόμενοι είναι οι πωλητές και οι αγοραστές αποθεμάτων. Ο σωστός συνδυασμός των βασικών συμμετεχόντων περιλαμβάνει αρκετούς πωλητές και αγοραστές ώστε να δημιουργηθεί και να διασφαλιστεί ρευστότητα στην ηλεκτρονική αγορά.
- Εμπλεκόμενοι που προσελκύουν συμμετέχοντες: Σταθεροί εμπλεκόμενοι που συμβάλλουν στην συμμετοχή πωλητών και αγοραστών σε μία αγορά. Σε μία αγορά αποθεμάτων, θα μπορούσαν να είναι επώνυμες επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα προσελκύουν νέους εμπόρους. Οι μεγάλοι αγοραστές και πωλητές σε μία βιομηχανία θα προσελκύουν συμμετέχοντες στην αγορά λόγω του μεγάλου όγκου των συναλλαγών τους.
- Υπόλοιποι εμπλεκόμενοι: Μη ουσιαστικοί πωλητές και αγοραστές οι οποίοι συμμετέχουν στην αγορά από την στιγμή που έχουν ξεκινήσει οι εμπορικές διαδικασίες, και που ελκύνονται είτε από την ρευστότητα ή τον αριθμό των συμμετεχόντων της αγοράς.

Με την παραπάνω κατηγοριοποίηση μπορεί να προσδιοριστεί ο προσανατολισμός των ενεργειών του marketing κατά την διάρκεια της ανάπτυξης της ηλεκτρονικής αγοράς. Στην αρχική φάση, η αγορά θα μπορούσε να υιοθετήσει την στρατηγική αναζήτησης και προσέλκυσης της μάζας των εμπλεκόμενων με ουσιαστικές προσφορές προς αυτούς. Συνακολούθως, το επόμενο στάδιο θα είναι η διατήρηση του αριθμού των εμπλεκόμενων και η χρήση του για την προσέλκυση νέων συμμετεχόντων. Ο ουσιαστικός αριθμός των συμμετεχόντων επιτυγχάνεται όταν οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι αρχίζουν να δείχνουν ενδιαφέρον για την αγορά και μετατρέπονται σε βασικούς εμπλεκόμενους.

Μια ουσιαστική στρατηγική προσέγγισης συμμετεχόντων θα μπορούσε να είναι η συνεργασία με έναν στρατηγικό αγοραστή, οποίος θα προσελκύσει έναν αξιόλογο αριθμό πωλητών, κι αυτοί με την σειρά τους θα μπορούσαν να είναι δέλεαρ για την συμμετοχή άλλων αγοραστών. Μια άλλη προσέγγιση θα μπορούσε να είναι η συμμετοχή φημισμένων και ευρέως γνωστών πωλητών οι οποίοι θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον πολλών αγοραστών.

Μια άλλη στρατηγική θα μπορούσε να είναι η προσέλκυση πρώτα των υπόλοιπων εμπλεκόμενων, δηλαδή της μάζας των συμμετεχόντων με την αρχική προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας που θα είναι σχετική με τις συναλλαγές της αγοράς όπως για παράδειγμα η εξειδικευμένη πληροφόρηση. Μεγάλες πύλες στο διαδίκτυο που προσανατολίζονται προς τους καταναλωτές χρησιμοποιούν την μεγάλη επισκεψιμότητα τους για να προσελκύσουν εμπορικές επιχειρήσεις στις ιστοσελίδες τους που έχουν σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Μία άλλη προσέγγιση για να επιτευχθεί ο ουσιαστικός και επιθυμητός αριθμός συμμετεχόντων είναι να εξασφαλιστεί η συμμετοχή παραδοσιακών μεσαζόντων οι οποίοι θα είναι οι πρώτοι συμμετέχοντες στην ηλεκτρονική αγορά και θα παρακινήσουν τους πελάτες τους να συμμετέχουν στη συνέχεια.

Οι παροχείς υπηρεσιών συμβάλλουν επίσης ως ουσιαστικοί συμμετέχοντες στο δίκτυο αξιών. Η ηλεκτρονική αγορά θα μπορούσε να επωφεληθεί από την αποκλειστική συνεργασία με κάποιον παροχέα υπηρεσιών. Για παράδειγμα, σε μία αγορά για καταναλωτικά αγαθά όπως τα λουλούδια ή τα τρόφιμα, οι μεταφορές είναι μια στρατηγική υπηρεσία. Οι αποκλειστικές συνεργασίες θα μπορούσαν να είναι πολύτιμες για την ηλεκτρονική αγορά από την στιγμή που προσφέρουν υπηρεσίες στους συμμετέχοντες που δεν μπορούν να τις βρουν μόνοι τους, ή δεν μπορούν να τις βρουν με το ίδιο χαμηλό κόστος που ενδεχομένως θα προσφέρονται μόνο μέσω της αγοράς. Για τον λόγο αυτό, μια ηλεκτρονική αγορά θα μπορούσε να συνεργαστεί με κάποια άλλη μη ανταγωνιστική για την προσφορά σχετικών υπηρεσιών.

Η απόφαση για την ανάπτυξη μιας αποκλειστικής ή μιας ανοικτής σχέσης με τους παροχείς υπηρεσιών εξαρτάται από τους τελικούς αποδέκτες των υπηρεσιών. Αν δέχεται ο διαχειριστής της ηλεκτρονικής αγοράς την υπηρεσία, αυτή θα μπορούσε να διαμορφωθεί ως μια αποκλειστική σχέση προμήθειας η οποία θα υπόκεινται σε περιοδική ανασκόπηση. Ωστόσο, αν οι συμμετέχοντες στην αγορά είναι οι αποδέκτες της υπηρεσίας, ο διαχειριστής της αγοράς ίσως να μην είναι στην καλύτερη θέση για να επιθεωρεί την ποιότητα της υπηρεσίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η καλύτερη προσέγγιση θα ήταν να διατηρηθεί μια ανοικτή σχέση με διάφορους προμηθευτές, ίσως και από κάποια άλλη ηλεκτρονική αγορά.

- Δημιουργία και προσφορά υπηρεσιών αξίας που προσελκύουν και διατηρούν τους πελάτες

Οι υπηρεσίες και η πληροφόρηση που μια ηλεκτρονική αγορά προσφέρει στους πελάτες της είναι βασικά στοιχεία για την εξέλιξή της. Τα βασικά ερωτήματα τα οποία θα πρέπει να απασχολούν κάθε επιχείρηση που ασχολείται με τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής για την παροχή των υπηρεσιών είναι τα εξής: «Τι προσφέρει η αγορά; Τι αξία μπορεί η αγορά να προσδώσει στους συμμετέχοντες;» Όταν η ηλεκτρονική αγορά είναι βασικά προσανατολισμένη στην αγοροπωλησία αγαθών, η παροχή επιπλέον υπηρεσιών οι οποίες διευκολύνουν την έναρξη και την ολοκλήρωση των εμπορικών συναλλαγών θα μπορούσε να αποτελέσει ένα παράγοντα διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των μελών. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών περιλαμβάνουν:

- Η παροχή πρότυπων και εφάμιλλες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα από διάφορους πωλητές.
- Η εγγύηση για εξειδικευμένους επιχειρηματικούς συνεργάτες (για παράδειγμα, η εκτίμηση αξιόπιστων αγοραστών και προμηθευτών που παραδίδουν όπως έχουν συμφωνήσει).
- Η διαχείριση των παραγγελιών και των οικονομικών συναλλαγών online.
- Ο διαχωρισμός μιας παραγγελίας από έναν αγοραστή σε επιμέρους παραγγελίες για διάφορους προμηθευτές.
- Η παροχή υπηρεσιών logistics.
- Η διατήρηση αποθεμάτων για προϊόντα υψηλής ζήτησης.

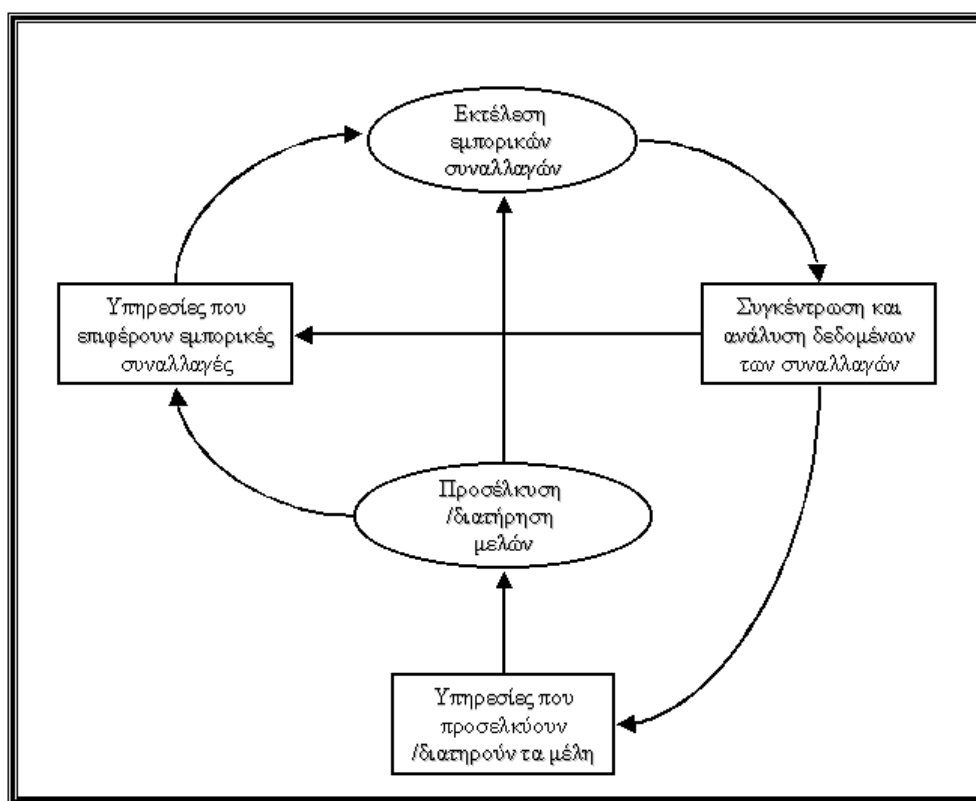
Σε αγορές όπως η βιομηχανία μεταφορικών μέσων όπου οι προθεσμίες είναι καταλυτικές, αλλά και σε βιομηχανίες όπου τα αγαθά είναι αναλώσιμα, όπως στην βιομηχανία τροφίμων, η ηλεκτρονική αγορά δεν θα πρέπει να συσχετίσει τους εμπορικούς εταίρους αλλά θα πρέπει επίσης να συμβάλει γρήγορα και αποτελεσματικά στην ολοκλήρωση των εμπορικών συναλλαγών.

Μια ηλεκτρονική αγορά θα μπορούσε επίσης να αποκρύψει τις ταυτότητες των συναλλασσόμενων, κάνοντας εφικτό για κάποιον συμμετέχων ο οποίος θέλει να αποφύγει την απομίμηση του εμπορικού του ονόματος (brand name) να πουλήσει τα αποθέματα των προϊόντων του χωρίς να γίνει γνωστή η πώληση στους ανταγωνιστές του ή στην ανοικτή αγορά. Σε κάθε περίπτωση, οι ηλεκτρονικές αγορές έχουν την δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες πληροφόρησης για το ηλεκτρονικό επιχειρείν οι οποίες τις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες με την προσφορά λεπτομερών και εξειδικευμένων πληροφοριών γρήγορα και αποτελεσματικά ενώ μειώνεται το κόστος των εμπορικών συναλλαγών. Αυτές οι υπηρεσίες μορφοποιούν τις αρχικές προτάσεις οι οποίες με την αξία τους μπορούν να προσελκύσουν συμμετέχοντες σε μία νέα ηλεκτρονική διεπιχειρηματική αγορά όπου η ρευστότητα δεν είναι ακόμα δεδομένη.

Κατά τον σχεδιασμό μιας ηλεκτρονικής αγοράς, είναι σημαντικό να κατανοηθεί ποιες υπηρεσίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν την πηγή του στρατηγικού ελέγχου καθώς και η αναζήτηση για την άμεση λειτουργία τους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που πουλά ηλεκτρονικά μέρη σε κατασκευαστές, παρέχει υπηρεσίες πληροφόρησης και εκπαίδευσης με την μορφή εκπαιδευτικών online σεμιναρίων και μαθημάτων, και

έτσι βοηθά να διατηρηθεί η ηλεκτρονική της αγορά αμιγής αποφεύγοντας την άμεση πώληση από τους κατασκευαστές των μερών στους τελικούς κατασκευαστές.

Για την μακροπρόθεσμη διατήρηση μιας ηλεκτρονικής διεπιχειρηματικής αγοράς θα πρέπει να προσφέρονται τέτοιες υπηρεσίες ώστε με την αύξηση των μελών να παίρνουν μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, μία ηλεκτρονική αγορά προσανατολισμένη από καταναλωτή σε καταναλωτή (consumer-to-consumer), χρησιμοποιεί θετικά τα σχόλια και τις συστάσεις των μελών της για να παρέχει στους πωλητές και τους αγοραστές εκτιμήσεις βασισμένες σε προηγούμενες εμπορικές συναλλαγές στις οποίες κάποιος πωλητής ή αγοραστής συμμετείχε. Η ποιότητα των εκτιμήσεων των πωλητών βελτιώνονται με την αύξηση των συναλλαγών, με αποτέλεσμα να προσελκύουν περισσότερους συμμετέχοντες και τελικά να αυξάνουν τον αριθμό των εμπορικών συναλλαγών που διεξάγονται. Στο παρακάτω σχήμα φαίνονται συγκεντρωμένες οι υπηρεσίες που περιγράφηκαν παραπάνω.



Σχήμα 1: Ένταξη των υπηρεσιών με σκοπό την ενίσχυση των αρχικών δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην προσέλκυση και την διατήρηση των μελών και της διαδικασίας των συναλλαγών<sup>[4]</sup>

- Στρατηγική για την απόκτηση κερδών

Κέρδη θα μπορούσαν να πηγάζουν από κάποιους ή από όλους τους συμμετέχοντες στο δίκτυο αξιών της ηλεκτρονικής αγοράς. Τρίτα μέρη τα οποία δείχνουν ενδιαφέρον στην πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής αξίας σε αντίθεση με τις κανονικές εμπορικές συναλλαγές, θα μπορούσαν επίσης να αποτελέσουν μια πηγή εισοδήματος.

Μια επιχείρηση θα μπορούσε να αποκτήσει έσοδα με την μορφή του άμεσου ή του μελλοντικού εισοδήματος. Αυτός που σχεδιάζει μια ηλεκτρονική αγορά θα μπορούσε να επιλέξει να καθυστερήσει την απόκτηση εισοδήματος ως τρόπο για την προσέλκυση συμμετεχόντων και την ανάπτυξη μίας μεγάλης ομάδας πωλητών και αγοραστών. Παράγοντες που συμβάλλουν στην μελλοντική λήψη εισοδήματος είναι οι παρακάτω:

- Ο αριθμός των συμμετεχόντων (το σύνολο των πωλητών και των αγοραστών).
- Ο όγκος των εμπορικών συναλλαγών.
- Ο αριθμός των τύπων των προϊόντων.
- Ο στόχος για την διεύρυνση σε σχετικούς κλάδους ή υποκλάδους.
- Ο σκοπός για κάθετη διεύρυνση.
- Ο αριθμός των ιστοσελίδων που περιλαμβάνει ο κόμβος.

Το άμεσο εισόδημα που πηγάζει από την συσχέτιση αγοραστών και πωλητών είναι το πιο διαδεδομένο και αποτελείται από την διαφορά της τιμής πώλησης με την τιμή αγοράς ανά προϊόν, από κάποιο ποσοστό επί των πωλήσεων και από προδιαγεγραμμένες αμοιβές για την συμμετοχή στις εμπορικές συναλλαγές. Άλλες πηγές εισοδήματος προέρχονται από την παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών που ολοκληρώνουν την διαδικασία των συναλλαγών. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διαμεσολαβούν στις οικονομικές συναλλαγές, για παράδειγμα, μπορούν να έχουν άμεσα έσοδα. Επίσης, κάθε επιχείρηση που διαθέτει ηλεκτρονική αγορά θα πρέπει να λαμβάνει κάποια προμήθεια και από τους παροχείς υπηρεσιών με τους οποίους συνεργάζεται και συμμετέχουν στην αγορά. Τέλος, άλλη μία πηγή εισόδων είναι οι διαφημίσεις, η κυριότερη πηγή εισόδων για τα portals των καταναλωτών. Ωστόσο, για να διατηρηθούν ικανοποιημένοι οι πελάτες, μια ηλεκτρονική αγορά θα πρέπει να παραμείνει επικεντρωμένη στην αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα των ηλεκτρονικών συναλλαγών της παρά να ασχολείται με την αύξηση της επισκεψιμότητας για να μεγιστοποιήσει το εισόδημα από τις διαφημίσεις.

Όταν μια ηλεκτρονική αγορά παίρνει προμήθεια μετά την ολοκλήρωση των συναλλαγών, κάνει έκδηλο στα μέλη της ότι στοχεύει στην μεγαλύτερη δυνατή αύξηση της ρευστότητας των συναλλαγών. Αυτό θα μπορούσε να είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες προτίμησης από τα μέλη, τα οποία με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται ακόμα και στην περίπτωση που δεν καταφέρουν να κάνουν ολοκληρωμένες συναλλαγές στην ηλεκτρονική αγορά καθώς και σε κλάδους όπου η παραδοσιακή αγορά δεν έχει μεγάλη ρευστότητα εμπορικών συναλλαγών.

Εάν το εισόδημα είναι ένα ποσοστό επί των πωλήσεων, οι αγοραστές θα μπορούσαν να θεωρήσουν ότι το ενδιαφέρον της ηλεκτρονικής αγοράς εστιάζεται στην εκτέλεση εμπορικών συναλλαγών στην μεγαλύτερη δυνατή τιμή και επομένως περιμένουν από την αγορά να φροντίσει περισσότερο για το ενδιαφέρον των πωλητών. Εάν το κόστος της ηλεκτρονικής αγοράς είναι ανεξάρτητο από τον όγκο των πωλήσεων, η καλύτερη επιλογή θα μπορούσε να είναι να αποκτήσει εισόδημα από την διαφορά της τιμής ή από κάποια προκαθορισμένη αμοιβή από τις συναλλαγές.

Μια ηλεκτρονική αγορά μπορεί ή θα μπορούσε να διαφοροποιήσει τις αμοιβές συμμετοχής, όταν το οικονομικό όφελος για τους συμμετέχοντες έχει εξασφαλιστεί. Εάν οι συμμετέχοντες πληρώνουν μία προκαθορισμένη αμοιβή, η ευθύνη για την



διεξαγωγή των εμπορικών συναλλαγών μεταβιβάζεται στους συμμετέχοντες, οι οποίοι θα χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική αγορά όσο το δυνατό συχνότερα για να δικαιολογήσουν το κόστος. Προκαθορισμένες αμοιβές θα μπορούσαν να χρεωθούν όταν θα υπάρχει αμφίδρομο κόστος με την εισαγωγή νέων συμμετεχόντων.

- Προσδιορισμός μιας τιμολογιακής πολιτικής βασισμένης στις ανάγκες των αγοραστών και των πωλητών.

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μιας ηλεκτρονικής αγοράς είναι ο τρόπος με τον οποίο προσδιορίζονται οι τιμές κοστολόγησης των πωλήσεων. Οι επιλογές για τον προσδιορισμό της τιμής που θα χρεώνονται οι εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών στα πλαίσια της ηλεκτρονικής αγοράς είναι οι εξής:

- Προκαθορισμένες τιμές: Αμοιβές οι οποίες είναι ανακοινωμένες σε κάποιον κατάλογο και δεν ποικίλουν, σαν μια λειτουργία μεμονωμένων εμπορευμάτων.
- Διαπραγματευόμενες αμοιβές: Είναι βολικές όταν οι πωλητές δεν επιθυμούν να εκθέσουν το απόθεμά τους σε όλους στην ηλεκτρονική αγορά. Οι πωλητές και οι αγοραστής επικοινωνούν εμπιστευτικά για να συμφωνήσουν σε μία τιμή, εκμεταλλευόμενοι των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η επικοινωνία με ηλεκτρονικά μέσα.
- Δημοπρασίες (auctions) (Άμεσες - straight, αντίστροφες – reverse ή διπλές - double): Με τις δημοπρασίες, η δημιουργία της ρευστότητας με την προσέλκυση αγοραστών γίνεται ευθύνη της ηλεκτρονικής αγοράς. Υπάρχουν διάφοροι τύποι δημοπρασιών οι οποίοι περιλαμβάνουν:
  - ο Άμεσες δημοπρασίες (Straight): Κατάλληλες όταν ένα προϊόν έχει διαφορετική τιμή για διάφορους ενδιαφερόμενους ή όταν ένα προϊόν είναι αναλώσιμο και είναι αναγκαίο να κινηθεί γρήγορα.
  - ο Αντίστροφες δημοπρασίες (Reverse): Δίνουν την δυνατότητα στον πωλητή με την ελκυστικότερη προσφορά να μπορέσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του αγοραστή. Είναι η καλύτερη επιλογή στην περίπτωση που ένα απόθεμα από κάποιο προϊόν είναι διαθέσιμο και όταν τα προϊόντα διάφορων πωλητών είναι μη διακριτά.
  - ο Ανταλλαγή (Exchange) ή Διπλή δημοπρασία (Double): Χρησιμοποιείται για να προσδιοριστούν ευμετάβλητα (commodity) οικονομικά αγαθά. Κατάλληλη όταν μεγάλος αριθμός πωλητών και αγοραστών ενδιαφέρονται ταυτόχρονα στην αγορά ή στην πώληση οικονομικών αγαθών (commodity). Η τιμή, ο μόνος παράγοντας διαφοροποίησης, προσδιορίζεται με τον παραλληλισμό των ληφθέντων εντολών και των προσφορών.

Ο παρακάτω πίνακας συγκεντρώνει της επιρροή των διαφόρων χαρακτηριστικών της βιομηχανίας και των προϊόντων στην τιμολογιακή πολιτική που χρησιμοποιείται.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΤΙΜΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η προσφορά και η ζήτηση δεν μεταβάλλονται απρόβλεπτα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανταγωνισμός σε εμπορικά ονόματα και ιδιαιτερότητες</li> <li>▪ Οι τιμές είναι πολύ χαμηλές για</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Συγκεντρωτικός κατάλογος από διάφορους πωλητές</li> <li>▪ Παροχή συγκρίσεων μεταξύ διάφορων προϊόντων (σχετικά</li> </ul>

		διαπραγμάτευση	με τα χαρακτηριστικά)
<b>ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΕΝΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Οι όροι και οι συνθήκες διαπραγματεύονται</li> <li>▪ Μεταβολή της τιμής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μη προτυποποιημένα προϊόντα</li> <li>▪ Τιμές αρκετά υψηλές για διαπραγμάτευση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ίδρυση ασφαλούς καναλιού επικοινωνίας μεταξύ των μελών</li> <li>▪ Παροχή εργαλείων για την ροή των εργασιών</li> </ul>
<b>ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τα προϊόντα αξιολογούνται διαφορετικά από διαφορετικούς αγοραστές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αποθέματα προϊόντων</li> <li>▪ Πρέπει να πουληθούν μέχρι κάποια προθεσμία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Δημιουργία της ρευστότητας: προσέλκυση μεγάλου αριθμού αγοραστών για την αγορά των δημοπρατούμενων προϊόντων</li> </ul>
<b>ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ (EXCHANGE) Η ΔΙΠΛΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑ (DOUBLE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τόσο η προσφορά όσο και η ζήτηση μπορεί να μεταβάλλονται απρόβλεπτα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Οικονομικά αγαθά (commodity)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Δημιουργία της ρευστότητας: προσέλκυση αγοραστών και πωλητών</li> <li>▪ Διατήρηση ουδέτερης στάσης μεταξύ των εμπλεκόμενων</li> </ul>

**Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά της βιομηχανίας και των προϊόντων που επηρεάζουν τον μηχανισμό τιμολόγησης<sup>[4]</sup>**

- Πρόσβαση στην ηλεκτρονική αγορά – προσδιορίζοντας τους συμμετέχοντες

Η ηλεκτρονική αγορά μπορεί να ελέγξει ποιος έχει πρόσβαση στην ιστοσελίδα της και μπορεί να δημιουργήσει μία κατάλληλη επισκεψιμότητα μέσω ασφαλών συνδέσεων και κατάλληλα διαμορφωμένων υπηρεσιών. Η ελεύθερη πρόσβαση επιτρέπει σε όποιον διαθέτει μια σύνδεση στο διαδίκτυο να έχει πρόσβαση ή /και να συμμετάσχει στην αγορά, μια επιλογή η οποία είναι γενικά αποδεκτή στην περίπτωση που οι τιμές των συναλλαγών στην ηλεκτρονική αγορά είναι χαμηλές, ή δεν αναμένεται προηγούμενος περιορισμός. Η ελεύθερη πρόσβαση όμως ανοίγει τον δρόμο και σε ανταγωνιστές και υπάρχει το ενδεχόμενο της υποβάθμισης κάποιας επιχείρησης. Σε περιπτώσεις όπου η αξία των αγαθών είναι υψηλή ή όπου το εμπορικό όνομα της ηλεκτρονικής αγοράς είναι άμεσα συνδεδεμένο με αυτό των συμμετεχόντων της, η μη-ελεύθερη πρόσβαση ίσως να είναι αναγκαία για την διαφύλαξη των διάφορων συμφερόντων. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι σημαντικός ο περιορισμός της πρόσβασης.

Άλλο ενδεχόμενο είναι η ύπαρξη μίας ηλεκτρονικής αγοράς με ελεύθερη πρόσβαση σε ένα πρώτο επίπεδο, αλλά με περιορισμό της πρόσβασης για πιο προχωρημένα επίπεδα. Συνεπώς, η πρόσβαση θα ελέγχεται και αν οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται την πρόσβαση σε κάθε συναλλαγή, μπορεί να επιτευχθεί η δυνατότητα οι συμμετέχοντες να μπορούν να επιλέξουν με ποιον θα συνεργαστούν.

- Προσδιορισμός ποιων το ενδιαφέρον είναι πρωτεύον σε μία ηλεκτρονική αγορά

Στον προσδιορισμό της δομής του ελέγχου της ηλεκτρονικής αγοράς, είναι σημαντικό να διευκρινισθεί εάν ένας συμμετέχων στο δίκτυο αξιών θα πρέπει να ελέγχει μία ηλεκτρονική αγορά. Επίσης πρέπει να διευκρινισθεί ποιων τα ενδιαφέροντα έχουν προτεραιότητα σε μία εμπορική συναλλαγή. Οι εκδοχές για μια ελεγχόμενη δομή περιλαμβάνουν τον έλεγχο των πωλητών, την ουδέτερη στάση και τον έλεγχο των αγοραστών. Ο έλεγχος μπορεί να είναι ευθύς, όταν το ελεγχόμενο μέλος εμπλέκεται στις καθημερινές λειτουργίες της ηλεκτρονικής αγοράς, ή παθητικός όταν η διαχείριση αναλαμβάνεται από κάποιο τρίτο μέρος. Τόσο οι αγοραστές όσο και οι πωλητές μπορούν να επωφεληθούν σε μία διαγώνια (biased) ηλεκτρονική αγορά, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΤΥΠΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΩΛΗΤΕΣ
Έλεγχος των Αγοραστών	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διατήρηση καλών τιμών από αυξημένη ζήτηση (από μικρούς αγοραστές)</li> <li>▪ Ενεργούν ως αγοραστικοί παράγοντες (outsourced)</li> <li>▪ Κοινό σημείο για την πρόσβαση ποικιλίας συμπληρωματικών αγαθών (σχετικών κλάδων) τα οποία καλύπτουν κάθε ανάγκη των αγοραστών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανότητα πρόσβασης σε πλήθος αγοραστών με μικρό κόστος</li> <li>▪ Διασφαλισμένες πωλήσεις</li> </ul>
Έλεγχος των Πωλητών	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κοινό σημείο για την πρόσβαση ποικιλίας συμπληρωματικών αγαθών</li> <li>▪ Κοινό σημείο για την πρόσβαση συγκρίσιμων /ανταγωνιστικών αγαθών από διάφορους προμηθευτές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανότητα εύρεσης αγοραστών για πώληση αποθεμάτων</li> <li>▪ Ικανότητα για πωλητές μικρών ποσοτήτων να συνεργαστούν για να ικανοποιήσουν μεγάλες παραγγελίες</li> <li>▪ Ενεργούν ως αγοραστικοί παράγοντες (outsourced)</li> </ul>

**Πίνακας 2: Πιθανά πλεονεκτήματα για αγοραστές και προμηθευτές σε διαγώνιες (biased) αγορές**  
[4]

Στις διχοτομημένες και μη αποτελεσματικές αγορές – όπου υπάρχουν πολλές αναζητήσεις, εμπορικές συναλλαγές και διαδικασίες εξόφλησης – οι ουδέτερες ηλεκτρονικές αγορές τείνουν να έχουν σημαντικό κέρδος μέσω της ικανότητάς τους να επαναπροσδιορίζουν τις παραδοσιακές δραστηριότητες. Τέτοιες ουδέτερες αγορές είναι σε θέση να μορφοποιήσουν στρατηγικές συνεργασίες, χωρίς τον περιορισμό των παραδοσιακών εμποδίων, και με μοναδικό στόχο να βελτιστοποιήσουν τα επί μέρους τμήματα της αγοράς.

Οι ηλεκτρονικές αγορές οι οποίες διαθέτουν πωλητές επώνυμων προϊόντων τους οποίους ελέγχουν μπορούν να είναι επιτυχημένες, αφού η διαφοροποίηση και τα σημαντικά πλεονεκτήματα ή η εξειδικευμένη γνώση εκτιμώνται. Ωστόσο, στην επίτευξη της συγκέντρωσης ικανοποιητικού αριθμού συμμετεχόντων απαιτεί τους πωλητές να δημιουργήσουν σχέσεις «συναγωνισμού» με παραδοσιακούς τους ανταγωνιστές. Στην κατασκευή μιας ηλεκτρονικής αγοράς, η επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάσει τις σχέσεις μεταξύ παραδοσιακών ανταγωνιστών για να εξακριβωθεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει εφικτή η επικερδής συνεργασία τους από τον επαναπροσδιορισμό της επιχειρηματικής τους σχέσης.

Οι ηλεκτρονικές αγορές στις οποίες ελέγχονται οι αγοραστές, λειτουργούν καλά όταν ήδη υπάρχει κάποιος μεγάλος συμμετέχων και οι άλλοι συμμετέχοντες επιθυμούν να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας. Μια τέτοια υποδομή όχι μόνο περιορίζει το κόστος των εμπορικών συναλλαγών για τις μικρές επιχειρήσεις που συμμετέχουν

αλλά επίσης και το κόστος της κατασκευής μιας υποδομής καθώς και ο χρόνος που χρειάζεται για την ενεργή συμμετοχή σε μία ηλεκτρονική αγορά.

#### ▪ Συμπέρασμα

Οι ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να αξιώνουν ορισμένες βιομηχανικές πρακτικές ενώ υιοθετούν νέες. Οι ειδικοί κάθε κλάδου θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό με σκοπό να προσδιοριστεί ποιες πρακτικές θεωρούνται προβληματικές για διάφορους τομείς της βιομηχανίας. Για την ηλεκτρονική αγορά ο θεμελιώδης αντικειμενικός σκοπός θα πρέπει να είναι η μεταβολή των προβληματικών αυτών πρακτικών σε καλά αρθρωμένες και αποτελεσματικές διαδικασίες, με προτάσεις που προσδίδουν αξία και αναπτύσσονται εκ των προτέρων σαν μέρος της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η αγορά. Ωστόσο, θα πρέπει να υπάρξει μια ευαίσθητη προσέγγιση προς τις πρότυπες διαδικασίες και τις παραδοσιακές επιχειρηματικές σχέσεις που είναι ήδη δεδομένες σε κάθε κλάδο της βιομηχανίας.

Παραδείγματα προβλημάτων τα οποία έχουν αποτελέσει κίνητρο για την ανάπτυξη ηλεκτρονικών αγορών είναι τα εξής:

- Μεγάλοι κλάδοι της βιομηχανίας, όπως η βιομηχανία αυτοκινήτων, οι οποίοι επιθυμούν να μειώσουν το κόστος των εμπορικών συναλλαγών.
- Τεμαχισμένοι κλάδοι της βιομηχανίας με πολλούς μικρούς αγοραστές και πωλητές όπου υπάρχει συσσώρευση μεσαζόντων ή διανομέων οι οποίοι αυξάνουν το κόστος του τελικού προϊόντος
- Κλάδοι της βιομηχανίας όπου η προσφορά ή η ζήτηση είναι απρόβλεπτες, οι οποίες απαιτούν την ρευστότητα των συναλλαγών μια μεγάλης αγοράς και την ικανότητα της δυναμικής προσαρμογής των τιμών βασισμένες στην προσφορά και την ζήτηση.
- Κλάδοι της βιομηχανίας όπου τα προϊόντα είναι οικονομικά αγαθά με μικρά περιθώρια.
- Κλάδοι της βιομηχανίας όπου τα προϊόντα είναι αναλώσιμα και απαιτείται η γρήγορη και αποτελεσματική εκκαθάριση της αγοράς και η δυναμική τιμολόγηση η οποία μπορεί να μεταβάλλεται με τον χρόνο.

Οι επιλογές κατά τον σχεδιασμό γίνονται έτσι ώστε να προσδιορίσουν τα προβλήματα της κάθε βιομηχανίας ή να υιοθετήσουν τις πρακτικές που θα συμβάλλουν στην διατήρηση μιας ηλεκτρονικής αγοράς. Μόνο οι οργανωμένες ηλεκτρονικές αγορές θα μπορέσουν να επιβιώσουν. Κατά συνέπεια, ένας σταθερός στρατηγικός σχεδιασμός είναι ουσιαστικός για την προσέλκυση συμμετεχόντων οι οποίοι είναι σημαντικοί για την δημιουργία ενδιαφέροντος και για την επίτευξη μιας αυξητικής πορείας η οποία θα ενθαρρύνει πιθανούς νέους συμμετέχοντες. Εν κατακλείδι, επειδή η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα είναι παράγοντας διαφοροποίησης, ο προσδιορισμός της στρατηγικής της ανάπτυξης και της υλοποίησης θα είναι το σημαντικότερο σημείο για κάθε έναρξη τέτοιας δραστηριότητας, από κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να παραμείνει ανταγωνιστική.

### ο Επιχειρηματικό σχέδιο για την ανάπτυξη ηλεκτρονικών αγορών

Η δομή ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο αναφέρεται στην ανάπτυξη μιας νέας ηλεκτρονικής αγοράς και προσανατολίζεται σε ένα κλάδο ή υποκλάδο, θεωρείται ουσιαστική όταν περιλαμβάνει όλα τα επιμέρους θεματικά πεδία που αντιπροσωπεύουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία της ηλεκτρονικής αγοράς αλλά και την πλήρη περιγραφή των σταδίων υλοποίησης με αναφορές στο επιχειρηματικό μοντέλο που αφορά τον συγκεκριμένο κλάδο, τις πιθανές στρατηγικές συνεργασίες με παρεμφερείς ή συνεργαζόμενους κλάδους, κλπ.

Το επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται ολοκληρωμένο όταν μπορεί να επιδεικνύει την βιωσιμότητα του εγχειρήματος και αυτό σε πρώτη φάση αφορά την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών του κλάδου, των τάσεων που σχηματοποιούν τις εξελίξεις στον κλάδο, την σκιαγράφηση των πελατών της ηλεκτρονικής αγοράς, την εικόνα μεγάλων αγορών, την σκιαγράφηση των προμηθευτών, των μεταπωλητών, και τα ενδεχόμενα σενάρια τα οποία θα αποτελέσουν τις εξελίξεις στον κλάδο. Επίσης, για κάθε αναφορά τόσο στα κανάλια διανομής και στην εφοδιαστική αλυσίδα, αλλά και σε κάθε μεγάλο στάδιο που αναφέρεται στην διακλάδωση του κλάδου, είναι σημαντικό να περιγράφονται:

- οι στρατηγικές εξελίξεις και οι πιέσεις του ανταγωνισμού,
- οι κύριες διαδικασίες και δραστηριότητες,
- οι κίνδυνοι που αναφέρονται σε κάθε τμήμα του κλάδου
- η ένταση της πληροφόρησης και της επικοινωνίας σε κάθε τμήμα του κλάδου.

Ο σκελετός της παρουσίασης του επιχειρηματικού σχεδίου όπως περιγράφεται πιο πάνω παρουσιάζει τα τμήματα του σχεδίου στα οποία είναι αναγκαία η λεπτομερής ανάλυση στην συνέχεια. Έτσι, τα περιεχόμενα του θα πρέπει να είναι διαμορφωμένα ως εξής:

1. Εισαγωγή.
  1. Ιστορικό. Μία πρώτη αναφορά στον κλάδο και στην διαμόρφωση της ιδέας για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής αγοράς.
  2. Αντικείμενα.
  3. Μεθοδολογία.
  4. Χρονικό πλαίσιο ανάπτυξης της ηλεκτρονικής αγοράς και καταγραφή των πρώτων αποτελεσμάτων /επιδράσεων που θα έχει στον κλάδο.
2. Περιγραφή του κλάδου ή του υποκλάδου.
  1. Περιγραφή της δομής και του επιχειρηματικού μοντέλου του κλάδου.
  2. Καίριες παρατηρήσεις σχετικές με την παρούσα κατάσταση, τις τάσεις και τις μελλοντικές εξελίξεις.
3. Δυνάμεις που σχηματοποιούν την εξέλιξη της βιομηχανίας που αναφέρεται στον κλάδο.

1. Ικανότητα ικανοποίησης της ζήτησης – υπερανάπτυξη.
2. Τάσεις προς τις κοινές πλατφόρμες ανάπτυξης προϊόντων ή/ και υπηρεσιών (κοινές βάσεις ανάπτυξης για τα νέα προϊόντα με ελαχιστοποίηση του ρίσκου).
3. Στρατηγικές προώθησης για επώνυμα προϊόντα (Brand names και Trademarks).
4. Εδραίωση της βιομηχανίας.
5. Νομοθετικό και χρηματοοικονομικό πλαίσιο.
4. Οικονομική ανάλυση.
  1. Οικονομικά στοιχεία.
  2. Στοιχεία βιωσιμότητας.
  3. Στοιχεία εκμετάλλευσης υπαρχόντων υποδομών.
  4. SLA λειτουργίας.
  5. Στοιχεία χρεώσεων.
5. Πελάτες (διαμορφώνονται ανάλογα τον κλάδο). Αναλύεται η σχέση των πελατών με τις ηλεκτρονικές επιχειρηματικές αλλαγές και οι δυνατότητες προσέγγισης της αναπτυσσόμενης ηλεκτρονικής αγοράς.
  1. Μεταπωλητές.
  2. Παροδικοί πελάτες.
  3. Άλλοι πιθανοί πελάτες.
6. Προϊόντα και υπηρεσίες.
  1. Νέα προϊόντα.
  2. Κλασσικά προϊόντα.
  3. Επιμέρους τμήματα των προϊόντων και αξεσουάρ.
  4. Υπηρεσίες.
7. Το προφίλ των μεγάλων εδραιωμένων κλασσικών αγορών και τα σενάρια αποδοτικότητάς τους.
  1. Ευρώπη.
  2. Αμερική.
  3. Άλλη εδραιωμένη κλασσική αγορά.
8. Κατασκευαστές.
  1. Εξελίξεις και ανασταλτικοί παράγοντες.
  2. Διαδικασίες παραγωγής και κεντρικές δραστηριότητες.
  3. Επίκαιροι σημαντικοί κίνδυνοι και ρίσκα.
  4. Περιοχές πληροφόρησης και έντασης επικοινωνίας.

9. Προμηθευτές.
  1. Εξελίξεις και ανασταλτικοί παράγοντες.
  2. Διαδικασίες παραγωγής και κεντρικές δραστηριότητες.
  3. Επίκαιροι σημαντικοί κίνδυνοι και ρίσκα.
  4. Περιοχές πληροφόρησης και έντασης επικοινωνίας.
10. (Ανάλογα με τον κλάδο που προσανατολίζεται η ηλεκτρονική αγορά, η παραπάνω ανάλυση επαναλαμβάνεται για τους επί μέρους εμπλεκόμενους στην παραγωγική διαδικασία).
11. Πιθανά σενάρια για την εξέλιξη του κλάδου και της βιομηχανίας που αναφέρεται σε αυτόν.
  1. Σενάριο 1.
  2. Σενάριο 2.
  3. Σενάριο 3, κλπ.

#### ❖ **Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας**

Όπως έχει προαναφερθεί, το στάδιο που βρίσκεται η ηλεκτρονική διεπιχειρηματικότητα είναι μεταβατικό και η εξελικτική πορεία είναι έντονη. Πέρα από την εξέλιξη της παραδοσιακής επιχειρηματικότητας και την παρούσα οικονομική κατάσταση που αναμφίβολα επηρεάζουν την επιτυχία των ηλεκτρονικών αγορών, υπάρχουν κάποιοι παράμετροι οι οποίοι μπορούν να διασφαλίσουν την βιωσιμότητα των αγορών και κατά συνέπεια την επιτυχημένη πορεία τους.

Επιτυχημένη θεωρείται μία ηλεκτρονική αγορά η οποία έχει καταφέρει να διαθέτει διεπιχειρηματικότητα η οποία να θεωρείται παραγωγική, δηλαδή να αποτελεί επιτυχημένη επέκταση της παραδοσιακής επιχειρηματικότητας. Στην περίπτωση των εταιρικών κοινοπραξιών η προσέγγιση που ακολουθείται για την υλοποίηση επιτυχημένων διεπιχειρηματικών αγορών διαφέρει και αποτελεί ένα ξεχωριστό κομμάτι ανάλυσης.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για τις ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές θεωρούνται οι στρατηγικές που ακολουθούνται για την προσωποποίηση ενός εμπορικού δικτυακού κόμβου (Personalization), για την επίτευξη της ρευστότητας των εμπορικών συναλλαγών και η διασφάλιση της ηλεκτρονικής διακίνησης εμπιστευτικών πληροφοριών μεταξύ των εμπλεκόμενων στην παραγωγική αλυσίδα που συμμετέχουν και συνεργάζονται στα πλαίσια μιας διεπιχειρηματικής ηλεκτρονικής αγοράς. Τέλος, σημαντικό παράγοντα αποτελεί η ευκολία χρήσης χωρίς την απαίτηση σημαντικής αναδιοργάνωσης σε πρώτο τουλάχιστον επίπεδο.

#### ○ **Επίτευξη της παραγωγικής διεπιχειρηματικότητας (B2B)**

Οι Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αναμένουν ότι σε τελική ανάλυση οι πρωτοβουλίες για τις διεπιχειρηματικές ηλεκτρονικές αγορές θα οδηγήσουν στην ανάπτυξή τους.

Εξάλλου, οι επιχειρηματικές διαδικασίες που σχετίζονται με το διαδίκτυο όντως αποφέρουν αύξηση της παραγωγικότητα μέχρι και 50% αλλά μόνο μετά από 8 χρόνια. Για την επίτευξη της αύξησης αυτής είναι αναγκαίος ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής του management. Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι πιο οδυνηρή, αφού πολλές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν διευρύνει την επιχειρηματικότητα τους στο διαδίκτυο αντιμετωπίζουν απώλειες. Στην Ευρώπη για παράδειγμα, η τοπική νομοθεσία καθώς και η δομή της αγοράς γενικότερα εμποδίζει την επιτυχία των ηλεκτρονικών διεπιχειρηματικών αγορών.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ως πρόκληση την ανάπτυξή τους μέσω των ηλεκτρονικών αγορών και έτσι αναμένουν μελλοντικά οφέλη για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Εντούτοις, υπάρχουν εμπόδια τα οποία υπονομεύουν τα ενδεχόμενα οφέλη και επισπεύδουν τις απώλειες της παραγωγής. Οι Ευρωπαϊκή πολυπλοκότητα (που έγκειται για παράδειγμα στο πλήθος των διαφορετικών γλωσσών των διαφορετικών ευρωπαϊκών χωρών, στις διαφορές στην νομοθεσία κάθε χώρας, κλπ) επιδεινώνουν το πρόβλημα.

Όπως προαναφέρθηκε, οι ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές ή η ενεργοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω του διαδικτύου, προσφέρει στις επιχειρήσεις αύξηση της παραγωγικότητας που φθάνουν μέχρι και 50% σε ένα χρονικό διάστημα οκτώ χρόνων. Ο περιορισμός του κόστους, η ωφελιμότητα των διαδικασιών και το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί να γίνουν όλα αυτά, εξαρτώνται από τον συνδυασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν. Όμως για όλες τις επιχειρήσεις η επίτευξη της παραγωγικής διεπιχειρηματικότητας απαιτεί μέτρο, αλλαγή της στρατηγικής της διαχείρισης και σύναψη στρατηγικών συνεργασιών.

Τα εμπόδια που υπάρχουν και αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την ουσιαστική ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω των ηλεκτρονικών διεπιχειρηματικών αγορών είναι τα εξής:

- **Η αφελής διαχείριση.** Για την επιτυχία τέτοιων αναπτυξιακών έργων είναι αναγκαία η διαχείριση τους από άτομα έμπειρα στην εκκίνηση και λειτουργία διεπιχειρηματικών ηλεκτρονικών αγορών.
- **Τα διαμερισμένα ERP συστήματα.** Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνονθύλευμα από ειδικά προσαρμοσμένα συστήματα ανακύκλωσης δεδομένων (back-end data systems) και έτσι εμποδίζεται η ανάπτυξη και εξέλιξη των διεθνών επιχειρηματικών έργων που σχετίζονται με την ανάπτυξη των διεπιχειρησιακών ηλεκτρονικών αγορών.
- **Οι χρήστες που χρησιμοποιούν χαμηλής ποιότητας τεχνολογικές εφαρμογές.** Οι χρήστες και ενδεχόμενοι πελάτες των ηλεκτρονικών αγορών που χρησιμοποιούν χαμηλής ποιότητας τεχνολογία παρακάμπτουν τις λειτουργικές εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στις αγορές. Οι επιχειρήσεις από την άλλη, προτιμούν να διατηρούν σχεσιακές επιχειρηματικές συνεργασίες πράγμα που υπονομεύει την αύξηση της παραγωγικότητας.
- **Οι τοπικές πρακτικές.** Η πολύπλοκη σύνθεση της Ευρώπης από διαφορετικές τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές εμποδίζει την ανάπτυξη επιχειρηματικών έργων εκτός συνόρων.



Παρ' όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται παραπάνω είναι εφικτή η αύξηση της παραγωγικότητας των ηλεκτρονικών αγορών. Οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να ξεπεράσουν όλους τους ανασταλτικούς παράγοντες είτε αυτοί είναι εσωτερικοί είτε εξωτερικοί, ακολουθώντας τα εξής:

- Συμμετοχή των διαχειριστών των αγορών στην αρχική σχεδίαση της λειτουργίας της αγοράς
- Σύναψη στρατηγικών συνεργασιών
- Συνδυασμός προσωπικού που θα ασχοληθεί ουσιαστικά με την αγορά από διαφορετικούς γνωστικούς τομείς (στελέχη που γνωρίζουν τον κλάδο, στελέχη που γνωρίζουν στην εφαρμογή τις ηλεκτρονικές αγορές, στελέχη που είναι εξειδικευμένα στις τεχνολογικές εφαρμογές, κλπ.)
- Ρεαλιστικοί στόχοι για το ποσοστό αύξησης της παραγωγικότητας

Το καλύτερο σενάριο που αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από μία ηλεκτρονική αγορά θέλει την παραγωγικότητα των κατασκευαστών προϊόντων να ανέρχεται στο μέγιστο 45% (που αναφέρεται ισόβαθμα σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες) με την βελτιστοποίηση των διαδικασιών μέσα στην παραγωγική εφοδιαστική αλυσίδα, σε ένα χρονικό πλαίσιο οκτώ χρόνων.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με:

- Την εμβάθυνση των συνεργασιών μέσα στην εφοδιαστική αλυσίδα
- Τον αυτοματισμό των καναλιών πώλησης
- Την βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας σε όλες τις παραμέτρους
- Την εξυγίανση της βάσης πάνω στην οποία λειτουργεί η εφοδιαστική αλυσίδα.

Επίσης, όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, αναμένεται μία αύξηση που θα φτάνει σε μέγιστο ποσοστό 46%, σύμφωνα με το διεπιχειρηματικό μοντέλο παραγωγικότητας, σε οκτώ χρόνια από την στιγμή που θα ξεκινήσει να λειτουργεί μία υγιής ηλεκτρονική αγορά. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με:

- Την βελτιστοποίηση των διαδικασιών με τις οποίες οι πελάτες ζητούν την παροχή των υπηρεσιών
- Την πρόληψη για την κάθε δυνατή ζήτηση υπηρεσιών από τους πελάτες
- Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας με την συνεχή καταγραφή της ζήτησης νέων υπηρεσιών και εφαρμογών.

Η κεφαλαιοποίηση της ενδεχόμενης αύξησης της παραγωγής σχετίζεται άμεσα με την διεύρυνση της επιχειρηματικότητας στο διαδίκτυο. Οι ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές θα αποφέρουν κέρδη αλλά για να επιτευχθεί αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενεργήσουν ως εξής:

- 1) Να δώσουν κίνητρο στα στελέχη τους ώστε να χρησιμοποιούν επί το πλείστον ηλεκτρονικές εφαρμογές (διαδίκτυο) για όλες τις διαδικασίες.
- 2) Να μεταδώσουν τις καλές επιχειρηματικές πρακτικές σε όλο το εύρος της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου και τον αριθμό οποιασδήποτε θυγατρικής ή άλλης επιχείρησης.

- 3) Να οργανώσουν μία καμπάνια marketing για την διεπιχειρηματική αγορά, ούτως ώστε να ξεπεράσουν την αποδοκιμασία που υπάρχει προς τις ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές εφαρμογές.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται σχηματικά η προσέγγιση που αναφέρθηκε πιο πάνω.

	ΜΕΘΟΔΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΜΕΤΑΛΟΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ	ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΨΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ
<b>ΠΟΙΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανθρώπινο δυναμικό</li> <li>▪ Προϊστάμενοι</li> <li>▪ Γενικοί Διευθυντές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διαχειριστές επιχειρηματικών έργων</li> <li>▪ Γνώστες των ηλεκτρονικών διεπιχειρηματικών διαδικασιών</li> <li>▪ Σύμβουλοι IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διευθυντής Marketing</li> <li>▪ Πωλητής Λογισμικού</li> </ul>
<b>ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Προσφορά χρηματικών δώρων (μπόνους) για την χρήση ηλεκτρονικών εφαρμογών</li> <li>▪ Επιβολή στόχων παραγωγικότητας στους γενικούς διευθυντές</li> <li>▪ Εκκίνηση διαγωνισμού σχετικά με το ποσοστό χρήσης του διαδικτύου ανάμεσα σε ομάδες εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διεξαγωγή συνεντεύξεων με συμβούλους IT</li> <li>▪ Συλλογή των αποτελεσμάτων όλων των διεπιχειρηματικών έργων</li> <li>▪ Κατασκευή ενός δικτυακού τόπου πληροφόρησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αναζήτηση πληροφοριών από πωλητές για οδηγούς marketing</li> <li>▪ Τεμαχισμός διεπιχειρηματικών εφαρμογών σε ομάδες χρηστών</li> <li>▪ Σχεδιασμός μιας καμπάνιας marketing διάρκειας τριών χρόνων για κάθε ομάδα χρηστών</li> </ul>
<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % των διεπιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διεξάγονται online</li> <li>▪ Τριμηνιαία παραγωγικά οφέλη</li> <li>▪ Εξοικονόμηση κόστους σαν % από το κόστος της συνολικής διαδικασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % μείωση στα αποτυχημένα διεπιχειρηματικά έργα</li> <li>▪ % μείωση στις καθυστερήσεις των διεπιχειρηματικών έργων</li> <li>▪ % αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % από τους εμπορικούς συνεργάτες που χρησιμοποιούν τις διεπιχειρηματικές εφαρμογές</li> <li>▪ Η ικανοποίηση των εμπορικών συνεργατών με τις εφαρμογές αυτές</li> <li>▪ % αύξησης στα ποσοστά χρήσης από τους εμπορικούς συνεργάτες</li> </ul>

Πίνακας 3:Κεφαλαιοποίηση του ενδεχομένου της παραγωγικής διεπιχειρηματικότητας<sup>17)</sup>

#### ο Ηλεκτρονικές εταιρικές κοινοπραξίες

Οι ηλεκτρονικές εταιρικές κοινοπραξίες στοχεύουν να συνδέσουν τις κάθετες εφοδιαστικές αλυσίδες μέχρι το 2003 στα πλαίσια των ηλεκτρονικών διεπιχειρηματικών αγορών. Πλέον η έμφαση που δίνεται στον εκ νέου προσδιορισμό του σύγχρονου ρόλου της βιομηχανίας και η εύρεση μελών για τις ηλεκτρονικές αγορές έχει κορεστεί και δεν μπορεί να συνεχιστεί. Για την διατήρηση των εταιρικών κοινοπραξιών είναι αναγκαίο να κατασκευαστούν νέοι αυξητικοί επιχειρηματικοί προορισμοί.

Η παρούσα τάση θέλει τις εταιρικές κοινοπραξίες να έχουν «επιθετικά» επιχειρηματικά σχέδια, σύμφωνα με τα οποία πρόκειται να κάνουν μεγάλες επενδύσεις στην ευρύτερη ηλεκτρονική αγορά μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Επίσης, υπάρχει η τάση της καθιέρωσης αμοιβών για την συμμετοχή των μελών στις διεπιχειρηματικές αγορές και αυτό γίνεται στα πλαίσια της εκπλήρωσης των αναγκών των μελών με την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών που ανταποκρίνονται σε προβλεπόμενα κόστη. Τέλος, είναι πλέον ξεκάθαρο ότι οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες θα πρέπει να αλλάξουν για να γίνει εφικτή η υγιείς λειτουργία των ηλεκτρονικών διεπιχειρηματικών αγορών.

Είναι ξεκάθαρο ότι υπάρχει ανάγκη για νέων μεθόδων για τις εταιρικές κοινοπραξίες του διαδικτύου. Οι τελευταίες πασχίζουν για κάτι που είναι σχεδόν ανέφικτο: Την πλήρη βελτιστοποίηση των λειτουργιών της εφοδιαστικής αλυσίδας η οποία θα ενεργοποιείται από μία επικερδή, προσανατολισμένη στη βιομηχανία επιχειρηματικότητα. Ωστόσο, υπάρχει το θέμα της επιβίωσης των ηλεκτρονικών εταιρικών κοινοπραξιών, το οποίο θα πρέπει να απασχολεί σε πρώτη φάση και όχι το ενδιαφέρον να δίνεται στον επαναπροσδιορισμό του εύρους των εφοδιαστικών αλυσίδων για κάθε βιομηχανικό κλάδο. Αντίθετα, η πρώτη ανάγκη είναι να το ξεκίνημα τέτοιων επιχειρηματικών διαδικασιών με πιο μετριοπαθή προσπάθειες οι οποίες θα επικεντρώνονται στην επίλυση βραχυπρόθεσμων επιχειρηματικών προβλημάτων.

Το σχέδιο των ηλεκτρονικών αγορών οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστούς βιομηχανικούς κλάδους είναι ο συσχετισμός όλων των εμπλεκόμενων των εφοδιαστικών αλυσίδων, αλλά η πραγματικότητα θέλει όλες τις σχετικές επιχειρηματικές κοινοπραξίες να έχουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης επί του παρόντος, με χαμηλούς όγκους συναλλαγών και μηδαμινές προοπτικές για επιπρόσθετες χρηματοδοτήσεις.

Η αλήθεια είναι ότι ακόμη δεν υπάρχουν τέτοιες ηλεκτρονικές εφαρμογές οι οποίες να υποστηρίζουν τις ανάγκες των κλαδικών ηλεκτρονικών αγορών. Επίσης, η χρήση προτύπων επικοινωνίας (για παράδειγμα του πρότυπο XML) δεν επιφέρει άμεσα κέρδη, αφού η διαδικασία της προσαρμογής του προτύπου σε κάθε βιομηχανικό κλάδο αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία, ειδικά στην περίπτωση που πρόκειται να καλύψει τις ανάγκες στην επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων στην εφοδιαστική αλυσίδα. Τέλος, οι αντίστροφες δημοπρασίες (reverse auctions) είναι ένας παράγοντας αποξένωσης μεταξύ των προμηθευτών.

Οι ηλεκτρονικές αγορές οι οποίες είναι αποτέλεσμα κλαδικών επιχειρηματικών κοινοπραξιών υποφέρουν λόγω του γεγονότος ότι δεν μπορούν να ξεφύγουν από την παγίδα της συνεχούς προσπάθειας να ικανοποιήσουν δύο εκ διαμέτρου αντίθετες απαιτήσεις:

1. Συμμετοχή του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού από εκπροσώπους του εκάστοτε κλάδου της βιομηχανίας
2. Εμπορική βιωσιμότητα, δηλαδή την επικερδή λειτουργία των ηλεκτρονικών αγορών.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η εκτίμηση για τα προβλήματα που συναντούν οι κλαδικές ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές σύμφωνα με την εκτίμηση των συμμετεχόντων μελών τους.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΛΩΝ	ΕΠΗΠΕΑΟ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ	ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΑΙΤΗΣΗΣ	ΚΟΙΝΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΣΧΟΛΙΑ
ΣΚΕΠΤΙΚΑ ΔΔΥΝΑΜΑ	Χαμηλό	Μέτριο	Μέτριο	Δεν είναι εφικτή η ρευστότητα
ΙΣΧΥΡΑ	Υψηλό	Χαμηλό	Υψηλό	Αποτυχία για την προσέλκυση προμηθευτών για την ένταξη στην εφοδιαστική αλυσίδα αλλά αποτελεσματική ηλεκτρονική αγορά για ομαδικές αγορές
ΙΣΧΥΡΑ ΜΕΛΗ ΑΛΛΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ	Υψηλό	Υψηλό	Χαμηλό	Η συσχέτιση απαιτεί την απόλυτη δέσμευση από όλα τα μέλη -έτσι δημιουργείται διχασμός για την επίτευξη κοινού στόχου
ΣΥΝΑΥΑΣΜΟΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΙΔΩΝ	Μέτριο	Χαμηλό	Χαμηλό	Οι προμηθευτές δεν συμμετέχουν και τα μέλη δεν συμφωνούν και έτσι οι μεγάλοι αγοραστές χρησιμοποιούν την τεχνολογία για κατασκευή ιδιωτικών κόμβων.

**Πίνακας 4: Εκτίμηση των προβλημάτων των αγορών που διοικούνται από κοινοπραξίες**

Η μεθοδολογία για την υγιή λειτουργία μιας κλαδικής εταιρικής κοινοπραξίας έχει ως κύριο αντικείμενο την επιβίωση της και την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στην μετατροπή της ηλεκτρονικής αγοράς σε μία επικερδή επιχειρηματική διαδικασία. Αυτό περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

1. Την εγκατάλειψη της προσπάθειας για την κατασκευή προτύπων επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων των κλαδικών εφοδιαστικών αλυσίδων. Η προσπάθεια αυτή είναι εκτός από χρονοβόρα και επιζήμια και ουσιαστικά είναι μέλημα των οργανισμών που ασχολούνται με την υλοποίηση προτύπων επικοινωνίας.
2. Την εγκατάλειψη της προσπάθειας για την κατασκευή προτύπων κωδικοποίησης /κατηγοριοποίησης των προϊόντων των εμπλεκόμενων εφοδιαστικών αλυσίδων. Η προσπάθεια αυτή είναι μέλημα των οργανισμών και φορέων που ασχολούνται με την υλοποίηση προτύπων κωδικοποίησης /κατηγοριοποίησης (π.χ. UN, EAN-UCC, GCI, ECR κλπ).
3. Την καθιέρωση ισορροπημένης διοίκησης. Οι μέτοχοι της κοινοπραξίας παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην βιωσιμότητα της σαν πρώιμοι πελάτες. Αλλά η εμμονή στην ικανοποίηση αποκλειστικά των απαιτήσεων τους είναι ικανή να περιορίσει την χρησιμότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της ηλεκτρονικής αγοράς. Η λύση στο πρόβλημα αυτό είναι η ισορροπημένη διαχείριση που λαμβάνει υπόψη τους εταίρους αλλά περιορίζει την απόλυτη επιρροή τους στην υποδομή της αγοράς.
4. Να εγκαταλείψουν την βασική ηλεκτρονική προμήθεια (eProcurement) η οποία φαίνεται -αν όχι επιζήμια- στάσιμη με αποτέλεσμα να δημιουργεί πρόβλημα παρά όφελος. Οπότε η καλύτερη λύση σε αυτή την περίπτωση θα ήταν η ανάθεση τέτοιων λειτουργιών σε εξειδικευμένες εταιρίες.

Οι εταιρικές κοινοπραξίες που αντιπροσωπεύουν ηλεκτρονικές κλαδικές αγορές περικόπτοντας τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και δημιουργώντας ένα δωδεκάμηνο πλάνο εργασιών, θα μπορούσαν να κερδίσουν ισχύ. Τα βασικά σημεία ενός τέτοιου πλάνου εργασίας είναι τα εξής:

- Προσαρμογή ιδιωτικών κόμβων στις ηλεκτρονικές τους αγορές, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν από μία ποικιλία online καναλιών για την αγοραπωλησία αγαθών.
- Εκκίνηση που βασίζεται σε ξεκάθαρες διαδικασίες οι οποίες περιλαμβάνουν την εγγραφή μελών με πιο ρεαλιστικά αντικείμενα από την παρούσα εμμονή στην ολοκληρωτική μετατροπή του κλάδου που εκπροσωπούν σε επιχειρήσεις συγκεκριμένων χαρακτηριστικών.
- Κάλυψη των αναγκών για την βελτιστοποίηση της καθετοποιημένης επιχειρηματικότητας. Το μεγαλύτερο πρόβλημα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε μία ηλεκτρονική αγορά είναι ο αγώνας για την σύνδεση των εσωτερικών ERP συστημάτων τους με αυτά των συνεργατών τους στην ηλεκτρονική αγορά. Κατά συνέπεια, η κοινοπραξία της ηλεκτρονικής αγοράς θα πρέπει να έχει φροντίσει να παρέχει στις επιχειρήσεις-μέλη της τέτοια εργαλεία ώστε να εξυπηρετήσει τις ανάγκες τους.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ο συσχετισμός των αντικειμένων των εταιρικών κοινοπραξιών με των επιχειρήσεων-μελών των ηλεκτρονικών τους αγορών.

	<b>ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ</b>	<b>ΜΕΛΗ</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ικανοποίηση βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων</li> <li>▪ Επικέντρωση σε πιο σημαντικές προκλήσεις για την βιομηχανία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων</li> <li>▪ Καθιέρωση τους ως σημείο πώλησης για όλες τις αγοραστικές ανάγκες</li> </ul>
<b>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διατήρηση θετικής οικονομικής ρευστότητας βραχυπρόθεσμα</li> <li>▪ Επίτευξη κέρδους σε μέτριο χρονικό διάστημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μεγιστοποίηση του κέρδους που αναμένεται από την επένδυση (ROI) για κάθε επιχείρηση</li> </ul>
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανταγωνιστικές τιμές</li> <li>▪ Επιρροή της τεχνολογίας στην ευρύτερη βιομηχανία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Να κατορθώσουν να πληρώσουν την μικρότερη δυνατή τιμή</li> <li>▪ Η προσαρμογή των τεχνολογικών εφαρμογών στις ιδιαίτερες ανάγκες τους</li> </ul>
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η πλειονότητα του διοικητικού συμβουλίου θα αποτελείται από ανεξάρτητους διευθύνοντες συμβούλους και η μειονότητα από επενδυτές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η πλειονότητα του διοικητικού συμβουλίου να αποτελείται από επενδυτές</li> </ul>
<b>ΠΡΟΤΥΠΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επικέντρωση σε βασικά υπάρχοντα πρότυπα για την υποστήριξη των υπηρεσιών</li> <li>▪ Ανάθεση της υλοποίησης εξειδικευμένων προτύπων σε ειδικούς μη-κερδοσκοπικούς φορείς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η ανάπτυξη και η επιρροή όλων των προτύπων που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της ηλεκτρονικής αγοράς</li> </ul>
<b>ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Κερδοφορία από την υιοθέτηση τεχνολογικών εφαρμογών ή άλλων συναφών υπηρεσιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Περιμένουν δωρεάν ή μικρού κόστους εξειδικευμένων τεχνολογικών εφαρμογών</li> </ul>

**Πίνακας 5: Οι εταιρικές κοινοπραξίες κατέχουν διαφορετικά αντικείμενα από τα μέλη τους<sup>19]</sup>**

Κάθε συμμετέχων σε μία κλαδική ηλεκτρονική αγορά η οποία ενεργοποιείται από κάποια κλαδική εταιρική κοινοπραξία μπορεί και πρέπει να αναλάβει κάποια δραστηριότητα. Οι οριζόντιες ηλεκτρονικές αγορές οι οποίες έχουν πρόβλημα με την διεξαγωγή των δημοπρασιών τους θα μπορούσαν να αναζητήσουν την συνεργασία με άλλες κοινοπραξίες για την ικανοποίηση των κενών στις λειτουργίες τους. Οι

συμμετέχοντες στις ηλεκτρονικές αγορές αυτού του τύπου θα πρέπει να απαιτήσουν να έχουν δικαιώματα στις άδειες χρήσης των λογισμικών και των τεχνολογικών εφαρμογών που χρησιμοποιούνται στην ηλεκτρονική αγορά για να μπορέσουν να διασφαλίσουν τα συμφέροντά τους σε περίπτωση που αποτύχει η λειτουργία της κλαδικής ηλεκτρονικής αγοράς. Οι ενδιαμέσοι πωλητές θα πρέπει να απαιτήσουν την δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες τόσο προς την κοινοπραξία όσο και προς τα μέλη της αγοράς έτσι ώστε να υπάρχει άλλο ένα στήριγμα για την καλή λειτουργία και την βιωσιμότητα της ηλεκτρονικής αγοράς. Τέλος, οι προμηθευτές θα πρέπει να πιέσουν τους βιομηχανικούς συνδέσμους για την κατασκευή των αναγκαίων προτύπων για την επικοινωνία, όπως το πρότυπο XML.

Εφόσον γίνουν οι παραπάνω δραστηριότητες από τους συμμετέχοντες, πλέον θα μπορέσει να επιτευχθεί μία ηλεκτρονική διεπιχειρηματική κλαδική αγορά ή οποία θα περιέχει μια ευρύτητα όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών και την δυνατότητα επενδύσεων σε νέες τεχνολογικές εφαρμογές. Αυτό θα αποτελεί και ένα σημαντικό βήμα για την διατήρηση της βιωσιμότητάς της, απομακρύνοντας το ενδεχόμενο της αποτυχίας λόγω της προσκόλλησης μόνο στην συνεργασία όλων των εμπλεκομένων στην εφοδιαστική αλυσίδα.

- **Υπηρεσίες των ηλεκτρονικών αγορών και ρευστότητα εμπορικών συναλλαγών**

Η θεμελιώδης πρόκληση που συναντούν οι ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές είναι να πείσουν τους χρήστες να διεξάγουν όσο τον δυνατόν περισσότερες εμπορικές συναλλαγές δια μέσου της ηλεκτρονικής αγοράς έτσι ώστε να επιτύχουν την αναγκαία ρευστότητα.

Ο όρος ρευστότητα όταν χρησιμοποιείται στον οικονομικό χώρο έχει ένα ορισμένο νόημα. Η χρήση του όρου στις ηλεκτρονικές διεπιχειρηματικές αγορές δεν είναι τόσο ξεκάθαρη και χρειάζεται κάποιες επεξηγήσεις. Στην συνέχεια, θα προσδιοριστεί τι ακριβώς σημαίνει ο όρος ρευστότητα σε μια ηλεκτρονική αγορά, ο λόγος για τον οποίο χρειάζεται να εκτιμηθεί αντικειμενικά και πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν στοιχείο υπεροχής.

- **Η ρευστότητα της αγοράς**

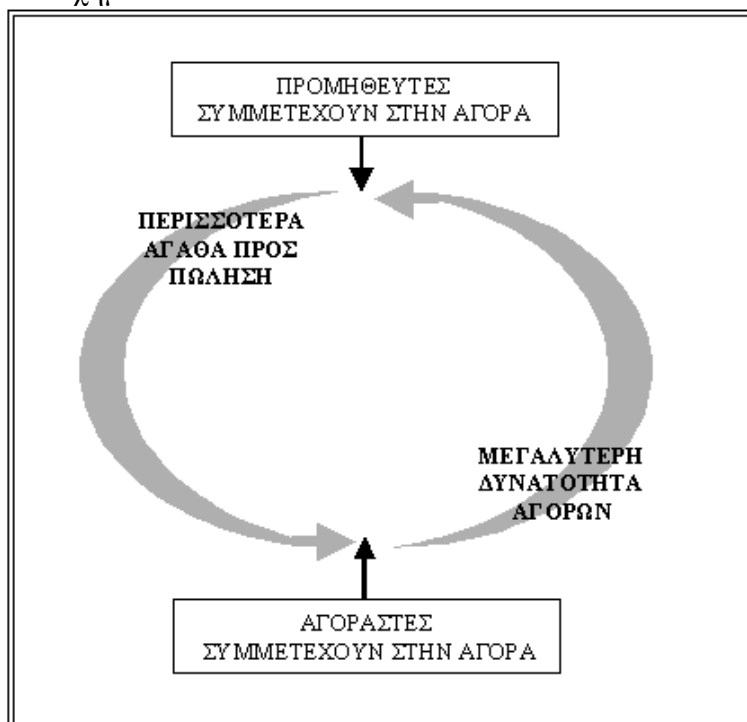
Εξ ορισμού, μία ηλεκτρονική διεπιχειρηματική αγορά δημιουργείται μέσω των εμπορικών συναλλαγών μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών, παρά από την ύπαρξη και μόνο μιας υποστηρικτικής υποδομής. Με άλλα λόγια, το εμπορικό κομμάτι θα πρέπει να υπάρχει πριν την υλοποίηση μιας ηλεκτρονικής επιχειρηματικής αγοράς.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει το σαφές δίλημμα για τις επιχειρήσεις που σκέφτονται το ενδεχόμενο για την ανάπτυξη μιας ηλεκτρονικής αγοράς, το οποίο αφορά το εξής: Ποιος είναι ο λόγος την επένδυσης στην ανάπτυξη της υποδομής αν υπάρχει το ενδεχόμενο να μην προσελκύσει αγοραστές;

Ενδεχομένως, το ρίσκο για μια επιχείρηση να μείνει με μία ακριβή υποδομή αλλά χωρίς εμπλεκόμενους είναι μεγάλο. Κατά συνέπεια κάθε επιχείρηση που σκέφτεται το ενδεχόμενο της υλοποίησης μία επιχειρηματικής αγοράς θα πρέπει όχι μόνο να δημιουργήσει την κατάλληλη ομάδα υπηρεσιών αλλά επίσης να βρει τρόπον για την ενεργοποίηση της ρευστότητας – δηλαδή ένα σημαντικό αριθμό από προμηθευτές και αγοραστές των οποίων οι εμπορικές δραστηριότητες κυριολεκτικά θα δημιουργήσουν την αγορά.

Ο όρος ρευστότητα υιοθετήθηκε από τον οικονομικό χώρο, όπου εκεί η ρευστότητα περιγράφει την ευκολία με την οποία τα στοιχεία του ενεργητικού (όπως οι μετοχές, τα ομόλογα και τα φυσικά αγαθά) θα μπορούσαν άμεσα να μετατραπούν σε μετρητά. Μία συγκεκριμένη οικονομική αγορά η οποία αποτελείται από έντονα εμπορεύσιμα αγαθά ονομάζεται «ρευστή» όταν ο όγκος των εμπορικών συναλλαγών σημαίνει ότι τα αγαθά αυτά εύκολα μετατρέπονται σε μετρητά. Μια αγορά η οποία έχει μικρές εμπορικές δραστηριότητες ονομάζεται «μη-ρευστή».

Όταν ο όρος ρευστότητα χρησιμοποιείται σε μία ηλεκτρονική αγορά, ο όρος αλλάζει νοηματικά. Στην περίπτωση αυτή ξεφεύγει από τα όρια της ευκολίας της ρευστοποίησης και προσανατολίζεται προς τον όγκο των εμπορικών συναλλαγών, και συγκεκριμένα ένα συγκεκριμένο όγκος εμπορικών συναλλαγών ο οποίος όταν επιτυγχάνεται δημιουργεί ιδανικές εμπορικές συνθήκες μέσα στην ηλεκτρονική αγορά και κατά συνέπεια ένα ιδανικό κύκλο ροής των συναλλαγών όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 2: Η ρευστότητα της ηλεκτρονικής αγοράς δημιουργεί έναν ιδανικό κύκλο ροής<sup>141</sup>

Το επίπεδο της ρευστότητας και η επίτευξή του διαφέρει για κάθε ηλεκτρονική αγορά. Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος αριθμός για την αξία των εμπορικών συναλλαγών που θα πρέπει να επιτευχθεί, ή κάποιοι αριθμοί για το πλήθος των αγοραστών ή των προμηθευτών, γιατί τα οφέλη της ρευστότητας διαφοροποιούνται ανάλογα την ηλεκτρονική αγορά.

Οι δείκτες για την επίτευξη της επιθυμητής ρευστότητας είναι μάλλον υποκειμενικοί και θα πρέπει να εξεταστούν εξολοκλήρου παρά σαν μεμονωμένα χαρακτηριστικά:

- Η αξία των εμπορικών συναλλαγών δια μέσου της ηλεκτρονικής αγοράς ξεκινά να αναπτύσσεται έντονα απ' ότι φαινόταν να είναι σε σταθερό επίπεδο. Η αφανής έκταση της ανάπτυξης θα είναι συνήθως η ίδια, αλλά η γενική αντίληψη είναι ότι κάτι σπουδαίο συμβαίνει.
- Μέσα στα στενά πλαίσια της ειδίκευσης της ηλεκτρονικής αγοράς, ο εμπορευόμενος θεωρεί ότι θα έχει πρόσβαση σε μία παρόμοια κλίμακα εμπορικών συνεργατών όπως και στην παραδοσιακή του επιχειρηματικότητα και αντίστροφα, αναφορικά με τον αριθμό των συνεργατών και του εύρους των προσφερόμενων αγαθών.
- Ο αριθμός των χρηστών που εγγράφονται ξεπερνά τον αριθμό των χρηστών που προσελκύονται με κάποιο τρόπο από το τμήμα πωλήσεων της ηλεκτρονικής αγοράς.

- Η ανάγκη για ρευστότητα στις ηλεκτρονικές αγορές

Η ρευστότητα, με όποια μορφή και αν έχει, είναι ο κύριος παράγοντας της μετατροπής του χώρου σε ηλεκτρονική αγορά. Τα οφέλη είναι πολύ διαφορετικά για κάθε ξεχωριστή ηλεκτρονική αγορά, εξαρτώμενα από το μοντέλο διοίκησης και λειτουργίας, τον τύπο του βιομηχανικού κλάδου, της αλυσίδας αξιών που αντιπροσωπεύεται, των προσφερόμενων αγαθών και ούτω καθ' εξής.

Δεν είναι όλα τα οφέλη της ρευστότητας ουδέτερα μεταξύ αγοραστών και πωλητών και αυτό σημαίνει ότι ορισμένες φορές υπερτερούν τα οφέλη των μεν και άλλες των δε. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η υπερβολική έμφαση στο να επωφεληθεί μόνο η μία πλευρά θα μπορούσε να αποτρέψει την συμμετοχή της άλλης, βλάπτοντας την μελλοντική προοπτική για ρευστότητα και κατά συνέπεια την επιτυχία της ηλεκτρονικής αγοράς. Το σημαντικό σε αυτή την περίπτωση για τους διαχειριστές της ηλεκτρονικής αγοράς είναι να εξετάσουν προσεκτικά τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του πελατειακού τους κοινού και να υιοθετήσουν στρατηγικές οι οποίες εξισορροπούν μεταξύ των δύο πλευρών.

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά από τα οφέλη της ρευστότητας. Δεν είναι απαραίτητο ότι είναι επιθυμητά στα μέλη οποιασδήποτε ηλεκτρονικής αγοράς, καθεμία από τις οποίες χρειάζεται να επιτύχει την δική της μορφή ρευστότητας:

- **Περισσότερες εμπορικές συναλλαγές οδηγούν σε ακόμα περισσότερες εμπορικές συναλλαγές.** Με την αυξανόμενη ρευστότητα υπάρχουν:
  - Μεγαλύτερη ποικιλία διαθέσιμων αγαθών, και έτσι περισσότερα μπορούν να αγοραστούν από την ηλεκτρονική αγορά.
  - Πρόσβαση σε περισσότερους πελάτες, και έτσι περισσότερα αγαθά μπορούν να πωληθούν δια μέσου της ηλεκτρονικής αγοράς.



- Δυνατότητα για ρευστοποίηση του υπερβάλλοντος αποθέματος, κακής ποιότητας αποθέματος ή μεταχειρισμένου αποθέματος γρήγορα.
- Δυνατότητα επίτευξης χαμηλότερων τιμών με την χρήση συλλογικών αγορών και εργαλεία για την σύγκριση των τιμών (ένα όφελος για τους αγοραστές το οποίο θα μπορούσε να είναι επιζήμιο για τους προμηθευτές).
- **Αυξημένες αποδόσεις.** Με την αυξανόμενη ρευστότητα:
  - Είναι ευκολότερο για όλους τους συμμετέχοντες να πείσουν τους υπάρχοντες εταίρους να συναλλάσσονται εμπορικά μέσω της ηλεκτρονικής αγοράς.
  - Υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες να βελτιστοποιηθούν οι διαδικασίες και να μειωθεί το κόστος της διαχείρισης, δεδομένου ότι περισσότεροι εμπορικοί συναλλασσόμενοι εμπλέκονται και οι περισσότερες συναλλαγές διεκπεραιώνονται μέσω της αγοράς.
  - Η ηλεκτρονική αγορά μπορεί να πάρει καλύτερες τιμές για παρεχόμενες υπηρεσίες από εξωτερικούς συνεργάτες, όπως για παράδειγμα υπηρεσίες διεκπεραίωσης και πληρωμής, και κατά συνέπεια το κόστος μειώνεται για όλα τα μέλη της αγοράς.
- **Ευκαιρίες για τον διαχειριστή της ηλεκτρονικής αγοράς να προσδώσει αξία.** Με την αυξημένη ρευστότητα:
  - Ένας σημαντικός αριθμός εμπορικών συναλλαγών αποτελεί προϋπόθεση για συγκεκριμένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας οι οποίες στηρίζονται στην απόκτηση γνώσης και εμπειρίας της ηλεκτρονικής αγοράς, όπως η επιχειρηματική ευφυΐα, CRM και συμβουλευτική για θέματα πωλήσεων και marketing.
  - Είναι ευκολότερο για τις ηλεκτρονικές αγορές να εγκρίνουν και να παρακολουθούν συστηματικά τους συμμετέχοντες για να διασφαλίσουν την σχετικότητα, την ποιότητα, την συμβατότητα με τους κανονισμούς, εκκίνοντας μέχρι και την αποβολή μελών αν υπάρξει ανάγκη.
  - Είναι ευκολότερο για τις ηλεκτρονικές αγορές να επικεντρωθούν και να αναπτύξουν πραγματική εξειδίκευση και επιδεξιότητα στην επιχειρηματικότητά τους.
  - Η ηλεκτρονική αγορά γίνεται πιο ελκυστική σε ενδεχόμενους επενδυτές, παροχείς υπηρεσιών και δευτερεύουσες επιχειρηματικές ηλεκτρονικές αγορές.
  - Οι διαχειριστές των ηλεκτρονικών αγορών θα μπορούσαν ουσιαστικά να αναπτύξουν επικερδή επιχειρηματικότητα που θα τους διασφαλίζει όχι μόνο κάποιο εισόδημα αλλά και την βιωσιμότητά τους.
- **Ηλεκτρονική διακίνηση εμπιστευτικών πληροφοριών μεταξύ των εμπλεκόμενων στην παραγωγική αλυσίδα**

Το διαδίκτυο εξυπηρετεί νέες ευκαιρίες – αλλά και νέους κινδύνους – για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των συνεργατών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι στρατηγικές για να θεωρούνται πλέον επιτυχημένες θα πρέπει να εξισορροπούν την ωριμότητα της τεχνολογίας με τα στάδια του κύκλου παραγωγής ενός προϊόντος.

Οι αγοραστές που συμμετέχουν σε μία ηλεκτρονική αγορά τείνουν να μοιράζονται περισσότερες πληροφορίες μέσω του διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο αναμένουν την βελτίωση των λειτουργιών τους με την ηλεκτρονική κοινοποίηση απόρρητων πληροφοριών προς τους προμηθευτές τους. Βέβαια υπάρχει ο κίνδυνος να διαρρεύσουν εμπιστευτικές πληροφορίες προς τους ανταγωνιστές αλλά το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι να είναι δυνατή η ανταλλαγή επαρκών πληροφοριών με τους προμηθευτές τους.

Τα δεδομένα τα οποία αποτελούν το είδος των πληροφοριών που ανταλλάσσονται μέσω των ηλεκτρονικών αγορών είναι στοιχεία για την εξέλιξη της παραγωγής, όροι συνεργασίας με τους προμηθευτές, κλπ. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτή η ανταλλαγή των πληροφοριών μπορεί να περιλαμβάνει την πλήρη πρόσβαση των προμηθευτών σε δεδομένα όπως λογιστικά δεδομένα, ζήτηση των προϊόντων, ποιότητα των προϊόντων, κλπ. Επίσης, ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται μέσω των ηλεκτρονικών δημοπρασιών και των συνδέσεων ERP, μέσω άμεσων συνδέσεων με τα συστήματα CAD των επιχειρήσεων για τον άμεσο σχεδιασμό των προϊόντων, κλπ.

Αν και υπάρχει η ανησυχία από την πλευρά των επιχειρήσεων για το ποιος μπορεί να γίνει αποδέκτης των απόρρητων επιχειρηματικών πρακτικών τους όπως η τιμολόγηση των προϊόντων τους και οι όροι συνεργασίας τους, η καταστρατήγηση τέτοιων πληροφοριών βρίσκεται σε πολύ μικρό επίπεδο, τουλάχιστον προς το παρόν. Επίσης, υπάρχει έκδηλη η ανησυχία από την πλευρά των αγοραστών - οι οποίοι επιθυμούν να προωθήσουν όσο το δυνατόν περισσότερη πληροφόρηση προς τους προμηθευτές - ότι οι προμηθευτές δεν είναι ικανοί να χειριστούν την ποσότητα και την ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνουν.

Η μεθοδολογία για την ηλεκτρονική διακίνηση εμπιστευτικών πληροφοριών είναι θέμα διαφορετικής αντιμετώπισης από κάθε επιχείρηση. Είναι πλέον δεδομένο το όφελος για τις επιχειρήσεις από την χρήση του διαδικτύου ως μέσο επιχειρηματικότητας αλλά είναι φανερός ο κίνδυνος από την ανεξέλεγκτη ηλεκτρονική διακίνηση σημαντικών πληροφοριών. Κατά συνέπεια γίνεται αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να κοστολογήσουν την κακή χρήση των πληροφοριών που διακινούνται μέσω των ηλεκτρονικών αγορών όπως επίσης και να προσδιορίσουν τα εμπόδια για την προστασία των επιχειρηματικών τους δεδομένων.

Από την άλλη μεριά, υπάρχει βεβαιότητα για την μελλοντική εκρηκτική διακίνηση τέτοιου είδους πληροφοριών μέσω του διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά τείνουν να μεταδίδουν μεγάλους όγκους πληροφόρησης προς τους προμηθευτές τους και η τάση αυτή γίνεται μεγαλύτερη με το πέρασμα του χρόνου. Τα οφέλη από την αύξηση του όγκου των πληροφοριών είναι τα εξής:

- Μείωση του χρόνου μετάδοσης της πληροφορίας
- Περικοπή του αποθέματος
- Υιοθέτηση προτύπων διαδικασιών για την παραγωγή και τις επιχειρηματικές συναλλαγές.

Οι κίνδυνοι από την ηλεκτρονική διακίνηση τέτοιων πληροφοριών για τις επιχειρήσεις είναι οι παρακάτω:

- Προμελετημένες επιθέσεις προς τα συμφέροντα των εταιριών, αφού υπάρχει το ενδεχόμενο της κοινοποίησης μυστικών προς τους ανταγωνιστές, δεδομένης της εύκολης πρόσβασης προς τις πληροφορίες μέσω του διαδικτύου.
- Μη εξασφαλισμένους συνεργάτες, αφού τα δίκτυα συνεργασιών που δημιουργούνται μπορούν να καταρρεύσουν από έναν μόνο αδύναμο κρίκο στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- Αφανής ανταγωνιστές, αφού υπάρχει το ενδεχόμενο να διεισδύσουν στις ηλεκτρονικές αγορές με ανταγωνιστικές προσφορές που ζημιώνουν τις επιχειρήσεις που τις έχουν ιδρύσει.

Ωστόσο, η πληροφόρηση ή μη προς τους προμηθευτές ή τους συνεργάτες εν γένει μέσω των ηλεκτρονικών αγορών, λειτουργεί σαν δόκοπο μαχαίρι. Από την μια η μικρή πληροφόρηση είναι επιζήμια για τις επιχειρήσεις. Αν δηλαδή οι επιχειρήσεις επιλέξουν να ασφαλίσουν τα επιχειρηματικά τους δεδομένα πίσω από την ηλεκτρονική τους παρουσία τότε διακινδυνεύουν να χάσουν έδαφος προς τους ανταγωνιστές οι οποίοι έχουν μία στρατηγική ανοικτής πληροφόρησης με σκοπό την μείωση των χρόνων μετάδοσης των πληροφοριών ή την μείωση των αποθεμάτων. Από την άλλη, ο μεγάλος όγκος πληροφόρησης μπορεί να αποβεί εξίσου επιζήμιος για τις επιχειρήσεις αφού τα επιχειρηματικά δεδομένα είναι εκτεθειμένα στους ανταγωνιστές οι οποίοι μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν για να υπονομεύσουν τα συμφέροντα τους.

Για τον προσδιορισμό της καταλληλότερης διακίνησης των επιχειρηματικών πληροφοριών οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογήσουν τους εξής παράγοντες:

- Το κόστος από την κακή διαχείριση των πληροφοριών. Για την κατανόηση του κόστους από την διαρροή των πληροφοριών οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο ο κίνδυνος αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει την εξέλιξη κάποιου προϊόντος καθώς και την διεξαγωγή της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας.
- Τα εμπόδια για την ασφάλιση των πληροφοριών. Η ωριμότητα της τεχνολογίας με την οποία διαχειρίζονται οι πληροφορίες και ο αριθμός των συνεργατών οι οποίοι μοιράζονται σημαντικές πληροφορίες είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να προστατεύσει τα δεδομένα της.

Για τον προσδιορισμό της σωστής στρατηγικής διάθεσης των επιχειρηματικών πληροφοριών οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να επιλέξουν μεταξύ των τεσσάρων πιθανών σεναρίων που παρουσιάζονται παρακάτω.

- 1. Σενάριο 1: Επικέντρωση στις λειτουργίες.** Εφαρμογή βασικών μέτρων προστασίας για την διασφάλιση της ακεραιότητας των δεδομένων.
- 2. Σενάριο 2: Χρήση υπαρχόντων καλών πρακτικών.** Όταν υπάρχουν υψηλοί κίνδυνοι για την ασφάλεια των δεδομένων αλλά υπάρχουν διαθέσιμες εφαρμογές για την προστασία των δεδομένων, θα ήταν καλύτερο για τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις υπάρχουσες εφαρμογές από το να κατασκευάσουν καινούργιες.
- 3. Σενάριο 3: Κατασκευή ενός ιδιωτικού κόμβου.** Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να μετριάσουν τους κινδύνους της ηλεκτρονικής διάθεσης πληροφοριών με την υλοποίηση ενός ιδιωτικού κομβικού σημείου με περιορισμένη πρόσβαση.

4. **Αποχή από την ηλεκτρονική διάθεση πληροφοριών.** Εάν το ενδεχόμενο να πέσουν οι επιχειρηματικές πληροφορίες σε λάθος χέρια αποτελεί κίνδυνο για την ολική καταστροφή της επιχείρησης, τότε το καλύτερο θα ήταν η επιχείρηση να απέχει από την διάθεση πληροφοριών μέσω του διαδικτύου.

Αναλυτικά, οι παράμετροι για κάθε ένα από τα παραπάνω σενάρια παρουσιάζονται παρακάτω.

1. **Επικέντρωση στις λειτουργίες.** Όταν οι επιχειρηματικές πληροφορίες που διατίθενται δεν είναι στρατηγικής σημασίας, δεν αποτελούν εξειδικευμένες πληροφορίες για την στρατηγική της επιχείρησης, κλπ., τότε δεν αξίζει κάποια επιχείρηση να επιβαρυνθεί με το κόστος για την εξασφάλιση των δεδομένων της. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες έτσι ώστε να διασφαλιστούν ακόμα και η μη σημαντικές πληροφορίες που κάποια επιχείρησης διαχειρίζεται ηλεκτρονικά. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να περιλαμβάνουν:
  - Προετοιμασία για κακοπροαίρετη χρήση των επιχειρηματικών δεδομένων από ανταγωνιστές, με χρήση βασικών διαδικασιών ασφαλείας.
  - Εκτίμηση της ασφάλειας των δεδομένων των συνεργατών.
  - Συμμετοχή σε ηλεκτρονικά κέντρα ασφάλειας, όπου κάθε επιχείρηση που συμμετέχει μπορεί να έχει μία προειδοποίηση για ενδεχόμενους κινδύνους, όπως για παράδειγμα την αποστολή ιών.
2. **Χρήση υπαρχόντων καλών πρακτικών.** Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικούς κινδύνους για την ηλεκτρονική διάθεση των επιχειρηματικών τους πληροφοριών και έχουν επιπρόσθετα πρόσβαση σε ώριμες τεχνολογικές λύσεις, θα πρέπει δραστήρια να προωθούν τις πληροφορίες αυτές προς τους προμηθευτές τους με:
  - Την υιοθέτηση εργαλείων που χρησιμοποιούν οι πωλητές
  - Την αποδοχή των κανόνων που δουλεύουν οι ηλεκτρονικές αγορές, δηλαδή με τη χρήση ηλεκτρονικών φόρουμ απ' όπου μπορούν να πάρουν ή να δώσουν μια κατεύθυνση στην ηλεκτρονική αγορά
  - Την εφαρμογή προτύπων διαδικασιών, πράγμα που διασφαλίζει την ηλεκτρονική συνεργασία.
3. **Κατασκευή ενός ιδιωτικού κόμβου.** Οι μεγάλες ως επί το πλείστον επιχειρήσεις που διαθέτουν περίπλοκες εφοδιαστικές αλυσίδες θα αποκομίσουν οφέλη αν χρησιμοποιήσουν κατάλληλα εργαλεία και στρατηγικής σημασίας εφαρμογές σε ένα ιδιωτικό κόμβο. Αλλά για την αποφυγή της μη εμπειρίας στην οργάνωση και διαχείριση πολύπλοκων εφαρμογών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να:
  - Θωρακίσουν τους συνεργάτες τους από τις μεταβολές της τεχνολογίας, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες θα κατασκευάσουν και θα λειτουργήσουν ένα ιδιωτικό κομβικό σημείο θα πρέπει να ισορροπήσουν το ρίσκο της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών με μικρή ταχύτητα με το ρίσκο της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών γρηγορότερα από ότι μπορούν να εναρμονιστούν οι συνεργάτες τους.
  - Χρησιμοποιήσουν εξωτερική επικύρωση των λειτουργιών τους, δηλαδή θα χρειαστεί να χρησιμοποιήσουν εξωτερικές αναλύσεις και συνεχή επαλήθευση και λεπτομερή έλεγχο με σκοπό να διατηρήσουν υψηλή την ταχύτητα με την

οποία πραγματοποιούνται οι ηλεκτρονικές προμήθειες με τους συνεργάτες τους.

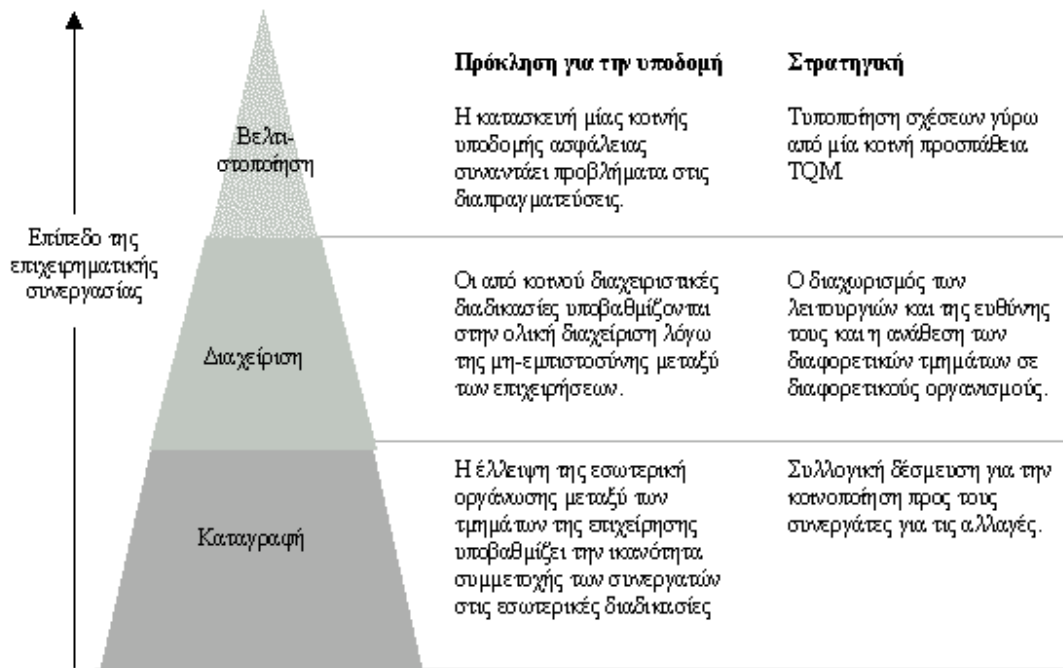
**4. Αποχή από την ηλεκτρονική διάθεση πληροφοριών.** Σε ορισμένες περιπτώσεις το ρίσκο να χρησιμοποιηθούν οι επιχειρηματικές πληροφορίες με άσχημο τρόπο είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από την συνεργασία μέσω του διαδικτύου. Σε αυτή τη περίπτωση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφεύγουν τη χρήση του διαδικτύου, αλλά θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να βελτιώσουν την επιχειρηματικότητά τους και την συνεργασία τους με τους προμηθευτές και τους αγοραστές τους. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με δύο τρόπους:

- Να παραμείνουν σε υπάρχοντα συστήματα διάθεσης πληροφοριών, όπως προσεκτικά ελεγχόμενα εσωτερικά δίκτυα (intranets), εξωτερικά δίκτυα (extranets), και ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων με εργαλεία EDI.
- Να επιλέξουν ορισμένες σημαντικές διαδικασίες τις οποίες θα απομονώσουν ενώ θα εκθέτουν άλλες δραστηριότητες στην ηλεκτρονική τους επιχειρηματικότητα.

Το ταίριασμα της δομής των πληροφοριών και της στρατηγικής της διάθεσης των πληροφοριών αυτών είναι άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Η συνεργασία απαιτεί επενδύσεις σε υποδομή με σκοπό να υποστηριχτεί η σχέση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και ηλεκτρονικών συστημάτων. Κάθε ένα επιτυχημένο επίπεδο συνεργασίας παρουσιάζει προκλήσεις για τον σχηματισμό της απαιτούμενης υποδομής. Σε αυτή τη περίπτωση οι επιχειρήσεις θα πρέπει:

- Να έχουν κοινά σχέδια με τους συνεργάτες τους όσον αφορά τις ενδεχόμενες αλλαγές στην υποδομή. Για παράδειγμα, η υιοθέτηση του πρωτοκόλλου XML θα πρέπει να είναι στα σχέδια όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και των συνεργατών της.
- Διαχείριση ορισμένων διαδικασιών από τους συνεργάτες, δηλαδή χρήση τεμαχισμένων διαχειριστικών συστημάτων στα οποία έχουν πρόσβαση οι άμεσοι συνεργάτες και έτσι υποστηρίζονται οι διαδικασίες της ηλεκτρονικής συνεργασίας.
- Υλοποίηση τέτοιων τεμαχισμένων διαχειριστικών συστημάτων, κατάλληλα για επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν στενές, μακροπρόθεσμες συνεργασίες, οι οποίες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να κατασκευάσουν κοινά συστήματα ασφαλείας τα οποία θα μπορούν να διαχειρίζονται και οι συνεργάτες τους.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται ο συσχετισμός της στρατηγικής της υποδομής μιας επιχείρησης με τις ανάγκες της συνεργασίας.



**Σχήμα 3:** Συσχετισμός της στρατηγικής της υποδομής μιας επιχείρησης με τις ανάγκες της συνεργασίας

Ο τρόπος δράσης για το θέμα της ηλεκτρονικής διάθεσης επιχειρηματικών πληροφοριών για κάθε εμπλεκόμενο σε μία ηλεκτρονική αγορά θα μπορούσε να είναι ο εξής:

- Οι αγοραστές θα ήταν καλό να δημιουργήσουν μια ομάδα η οποία θα ασχολείται με την διασφάλιση ότι οι επιχειρηματικές σχέσεις και οι επιχειρηματικοί κανόνες δεν υποθάλπουν κινδύνους για την ασφάλεια των επιχειρηματικών δεδομένων. Καθήκον της ομάδας αυτής θα αποτελεί ο συνεχής έλεγχος, η συνεχής αξιολόγηση και ο επανασχεδιασμός των υπάρχοντων διαδικασιών διάθεσης πληροφοριών.
- Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν ηλεκτρονικές εφαρμογές θα πρέπει να αναπτύξουν και να προωθήσουν στην αγορά γρήγορες και χαμηλού κόστους λύσεις για την ασφάλεια της ηλεκτρονικής διάθεσης των επιχειρηματικών πληροφοριών έτσι ώστε κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται επιχειρηματικά στο διαδίκτυο και επιθυμεί να διαφυλάξει τις πληροφορίες που διαθέτει ηλεκτρονικά να έχει πρόσβαση σε διάφορα εργαλεία προσαρμοσμένα κάθε φορά στις ανάγκες της.
- Οι πωλητές για να επιβεβαιώσουν ότι οι συνεργάτες τους μπορούν να εναρμονιστούν με την στρατηγική τους σχετικά με το θέμα της διάθεσης επιχειρηματικών πληροφοριών θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν εκθέσεις που υλοποιούνται από εξειδικευμένες ηλεκτρονικές επιχειρήσεις που αφορούν την ροή πληροφοριών στο διαδίκτυο.
- Τέλος, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να ελέγχουν σε σταθερή βάση τις αποφάσεις τους για την διάθεση των πληροφοριών και αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον συνεχή προσδιορισμό για την εξέλιξη στον χώρο των εφαρμογών για την ασφάλεια των δεδομένων.

Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν και να επεκτείνουν την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητά τους με την διασφάλιση των επιχειρηματικών τους δεδομένων. Το κλειδί στην διαδικασία αυτή είναι η ισορροπία μεταξύ της ταχύτητας της διάθεσης των πληροφοριών με τη ποσότητα των πληροφοριών. Η επίτευξη της ισορροπίας αυτής θα αποφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις επιχειρηματικές συνεργασίες, ασφάλεια και χαμηλό κόστος ασφάλειας. Εξάλλου, η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα απαιτεί μία νέα πειθαρχία στον σχεδιασμό της υποδομής μιας επιχείρησης. Επίσης, η επίτευξη συνεργασιών μέσω του διαδικτύου αποτελεί έναν επιπλέον δείκτη για την επιτυχημένη επιχειρηματικότητα.

ο Παράμετροι ποσοτικοποίησης της επιτυχίας μιας ηλεκτρονικής διεπιχειρηματικής αγοράς

Για την μέτρηση της επιτυχίας μίας ηλεκτρονικής διεπιχειρηματικής αγοράς δεν υπάρχουν σταθερές παράμετροι. Σύμφωνα με τους ειδικούς της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας, οι οποίοι είναι κυρίως στελέχη μεγάλων ηλεκτρονικών επιχειρήσεων, η μέτρηση της επιτυχίας επιτυγχάνεται με την μέτρηση των εξής παραμέτρων:

- **Έσοδα.** Τα νέα έσοδα είναι η απόλυτη επιτυχία. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και παραδοσιακά όπως και ηλεκτρονικά θα μπορέσουν να μετρήσουν το ποσοστό των εισοδημάτων από την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα τους.
- **Διατήρηση των πελατών.** Τα ηλεκτρονικά εμπορικά συστήματα επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν την επιχειρηματικότητα ένας-προς-έναν και η δημιουργία μεμονωμένων πελατειακών σχέσεων οδηγεί μακροπρόθεσμα σε εδραιωμένες συνεργασίες με τους πελάτες, και κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις κερδίζουν περισσότερη επιρροή από ότι τους κόστισε να αποκτήσουν τους πελάτες αυτούς.
- **Κεφαλαιοποίηση.** Η κεφαλαιοποίηση μιας επιχείρησης είναι ενδεικτική για τον τρόπο με τον οποίο οι επενδυτές αξιολογούν την μελλοντική πορεία της επιχείρησης.
- **Μοναδικοί επισκέπτες.** Αυτός είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την μέτρηση της τεκμηριωμένης διαφήμισης CPM (Cost Per thousand impressions), με την μέτρηση του αριθμού των μοναδικών επισκεπτών οι οποίοι επισκέπτονται την δικτυακή πύλη.
- **Σελίδες που προσπελάστηκαν.** Ο ακριβής αριθμός των σελίδων οι οποίες προσπελάστηκαν από τους επισκέπτες. Η μέτρηση των 'hits' δεν είναι πολύ χρήσιμη από την στιγμή που παρουσιάζει τον συνολικό αριθμό των σελίδων αλλά όχι τον αριθμό των μοναδικών επισκεπτών.
- **Οι επισκέπτες που είχαν "cookies":** Ο αριθμός των επισκεπτών οι οποίοι ερχόμενοι στο δικτυακό επιχειρηματικό κόμβο είχαν "cookies" από άλλο δικτυακό τόπο.
- **Εγγεγραμμένοι χρήστες.** Ο αριθμός των επισκεπτών που έχουν δώσει μία διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) ή άλλα προσωπικά στοιχεία.

- **Οι πελάτες.** Ο αριθμός των επισκεπτών που έχουν κάνει εμπορικές συναλλαγές στην ηλεκτρονική αγορά.
- **Επαναλαμβανόμενοι πελάτες.** Ο αριθμός των αγοραστών οι οποίοι κάνουν επανειλημμένα αγορές, παράγοντας ο οποίος αποτελεί σημαντική μέτρηση για την διατήρηση και την αφοσίωση των πελατών.