

ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ - ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ (E-BUSINESS MODELS - CASE STUDIES)

**Μάρω Βλαχοπούλου, καθηγήτρια, Τμήμα Εφ.Πληροφορικής,
mavla@uom.gr**

Τα μοντέλα που αναπτύσσονται στα πλαίσια της ηλεκτρονικής επιχειρηματικής δράσης είναι ίσως το περισσότερο συζητημένο αλλά και λιγότερο κατανοητό θέμα στα πλαίσια του διαδικτύου. Η ταχεία ανάπτυξη των ηλεκτρονικών αγορών, παράλληλα με τις παραδοσιακές αγορές δημιούργησε νέες μεθόδους παράδοσης εμπορευμάτων και υπηρεσιών που διευκολύνονται από τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ICT). Ωστόσο, οι γρήγορες κινήσεις από το παραδοσιακό στο ψηφιακό περιβάλλον επηρεάζουν τη δομή των αγορών, ενώ οι εταιρίες εξακολουθούν να αναζητούν απάντηση στο ερώτημα σχετικά με τον τρόπο διενέργειας του εμπορίου και ανάπτυξης της επιχειρηματικής τους δράσης με ηλεκτρονικά μέσα. Τα μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν αναφέρονται σε ζητήματα οργάνωσης, και στρατηγικής για την υιοθέτηση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Το επιχειρηματικό μοντέλο έχει ως κύριο στόχο να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα: ποιος προσφέρει, τι σε ποιόν και τι περιμένει σε ανταπόδοση. Ως εκ τούτου το κεντρικό σημείο αναφοράς σε κάθε επιχειρηματικό μοντέλο είναι η έννοια της αξίας.

Ο όρος e-business (ηλεκτρονικό επιχειρείν) σύμφωνα με εναλλακτικούς ορισμούς:

- είναι ευρύτερος από τον όρο e-commerce (ηλεκτρονικό εμπόριο), καθώς περιλαμβάνει εμπορικές συναλλαγές αλλά και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ οργανισμών (επιχειρήσεων ή μη κερδοσκοπικών φορέων) μέσω του Internet, δικτύων και άλλων ψηφιακών τεχνολογιών [Laudon, 2002]
- δεν αφορά μόνο αγορές και πωλήσεις, αλλά επικεντρώνεται στην ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πελατών, τη δημιουργία ολοκληρωμένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, τη συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους και προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας [Turban – Lee, 1999]
- περιλαμβάνει διαδικασίες ηλεκτρονικού εμπορίου, ηλεκτρονικής πληροφόρησης και ηλεκτρονικής συνεργασίας [Bartelt-Lamerdorf, 2004]

- συνδέεται με την ολοκλήρωση αρκετών επιχειρησιακών διαδικασιών (αυτοματοποίησή τους μέσω ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συστημάτων, π.χ. συστημάτων CRM, ERP, SCM, EDI, Business Intelligence), οπότε ισχύει η εξίσωση: “e-business = e-commerce + Επιχειρηματική Ευφυΐα + Διαχείριση Πελατών + Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας + Διαχείριση Επιχειρησιακών Πόρων” [Βλαχοπούλου:2003, σελ.286].

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Σύμφωνα με τον Timmers, ένα επιχειρηματικό μοντέλο αναφέρεται στην αρχιτεκτονική των προϊόντων, των υπηρεσιών και της ροής των πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης μιας περιγραφής των διαφόρων επιχειρηματικών παραγόντων που ενέχονται και το ρόλο τους. Ένα επιχειρησιακό μοντέλο παρέχει την δυνατότητα κατανόησης του τρόπου υλοποίησης της επιχειρηματικής αποστολής και του στόχου μιας εταιρίας που δρα ως παράγοντας εντός του μοντέλου αυτού (Timmers, 1998). Κάθε εταιρία έχει μια αποστολή που καθορίζεται από τον συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών δυνάμεων. Για παράδειγμα η ρύθμιση, η ανταγωνιστικότητα και η διείσδυση στην αγορά είναι εξωτερικές δυνάμεις, ενώ οι διαθέσιμοι πόροι, η ωριμότητα και ο τύπος της οργανωτικής δομής είναι εσωτερικές δυνάμεις. Δεν είναι απαραίτητο ή δυνατό για ένα επιχειρησιακό μοντέλο να συλλάβει μια απόλυτη εικόνα της επιχείρησης ή να περιγράψει κάθε επιχείρηση λεπτομερώς. Το επιχειρησιακό μοντέλο είναι το εστιακό σημείο γύρω από το οποίο πραγματοποιούνται δραστηριότητες ή γύρω από το οποίο βελτιώνονται οι επιχειρησιακές λειτουργίες.

“Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος υλοποίησης επιχειρείν μέσω της οποίας μια εταιρία αποκομίζει έσοδα. Ερμηνεύει πως μια εταιρία πραγματοποιεί κέρδη προσδιορίζοντας που είναι τοποθετημένη στην αλυσίδα αξίας” (Rappa, 2004).

“ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο εκφράζει μια επιχειρησιακή ιδέα που μπήκε σε εφαρμογή” (Hamel, 2000)

“ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια περιγραφή ρόλων και σχέσεων μεταξύ καταναλωτών, πελατών, συνεργατών-συμμάχων και προμηθευτών, που καθορίζει τις κύριες ροές προϊόντων, πληροφοριών και χρημάτων και τα κύρια οφέλη των εμπλεκόμενων” (Weil-Vitale, 2001)

“ Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι η μέθοδος με την οποία η εταιρία σχεδιάζει να αποκομίσει μακροπρόθεσμα κέρδη χρησιμοποιώντας το Internet. Είναι τα συστατικά του συστήματος, τις διασυνδέσεις και τις αντίστοιχες δυναμικές παραμέτρους για κερδοφόρα αξιοποίηση των ιδιοτήτων του Internet” (Afuah-Tucci, 2001]

Σύμφωνα με τον Osterwalder, τέσσερα είναι τα βασικά στοιχεία που συνιστούν ένα επιχειρηματικό μοντέλο (Osterwalder et al., 2002). Αυτά είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που η εταιρεία προσφέρει, οι σχέσεις που διατηρεί με τους πελάτες της, η δομή, διαχείριση και οργάνωση της επιχείρησης προκειμένου να μπορεί να υποστηρίζει τα όσα αναφέρονται παραπάνω και τέλος τα οικονομικά της, τα οποία αποτελούν και την έκφραση της επιτυχίας ή της αποτυχίας της εταιρείας.

Η καινοτομία των προϊόντων περιλαμβάνει όχι μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο διαφοροποιεί τον εαυτό της από τους ανταγωνιστές της. Αυτό αναφέρεται στο ενδιαφέρον της εταιρείας όχι μόνο για το ποιες κατηγορίες πελατών θα προσεγγίσει και σε ποιες περιοχές αλλά και το λόγο που οι πελάτες θα προτιμήσουν τη συγκεκριμένη εταιρεία από τους ανταγωνιστές της που προσφέρουν ομοειδή προϊόντα.

Οι σχέσεις με τον πελάτη αφορούν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους πελάτες της. Επίσης αναφέρεται και στην προσπάθεια της εταιρείας να γνωρίσει καλύτερα τις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών της, τη συμπεριφορά και τον τρόπο ζωής τους, ώστε να μπορέσει να αναπτύξει καλύτερα τα προϊόντα και στις μορφές που τους εξυπηρετούν καλύτερα. Οι τεχνολογίες της πληροφορικής και επικοινωνίας υποστηρίζουν και μερικές φορές άρχισαν και να υποκαθιστούν την άμεση και φυσική επαφή με τον πελάτη.

Η δομή και το μάνατζμεντ της εταιρείας αναφέρονται στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης προκειμένου να δημιουργήσει αξία για την οποία θα είναι διατεθειμένοι οι πελάτες να πληρώσουν και εξαρτάται τόσο από ενδογενείς όσο και από εξωγενείς παράγοντες. Αφορά επίσης τους συνεργάτες της εταιρείας και τη διανομή των ρόλων ανάμεσά τους καθώς και τις πηγές που χρησιμοποιούνται προκειμένου να δημιουργηθεί αξία. Η τεχνολογία της πληροφορικής και ειδικότερα το Internet, έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και έχουν μεταβάλλει και τα σύνορά τους. Τώρα πλέον τα όρια δεν είναι τόσο ξεκάθαρα, ενώ και

οι δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας αναδιανέμονται ανάμεσα σε ήδη υπάρχοντα ή και νέα μέλη της βιομηχανίας.

Τα οικονομικά της εταιρείας τέλος, προκύπτουν από τη διαφορά της αξίας που δημιουργείται κατά την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της και του κόστους που απαιτείται για να παραχθούν αυτά. Έτσι ενώ η καινοτομία των προϊόντων και οι σχέσεις της εταιρείας με τους πελάτες της μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη, μια αποτελεσματική οργάνωση μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος, οπότε και να μεγιστοποιηθεί το όφελος για την εταιρεία. Ειδικότερα το Internet έχει πολύ σημαντική επιρροή στη διαδικασία τιμολόγησης κα έχει δημιουργήσει μια ολόκληρη σειρά από μηχανισμούς τιμολόγησης.

Στην πιο βασική του έννοια, ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη μέθοδο διεξαγωγής δραστηριοτήτων με την οποία μια εταιρία μπορεί να προφυλάξει την ύπαρξή της. Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος, κοινά αποδεκτός ορισμός για τα επιχειρηματικά μοντέλα. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο δεν είναι τίποτα άλλο από την περιγραφή της αξίας που δημιουργεί μια εταιρεία και την προσφέρει σε ένα ή περισσότερα κομμάτια των καταναλωτών καθώς και η αρχιτεκτονική της εταιρείας και το δίκτυο των συνεργατών για τη δημιουργία, τη διαχείριση και την παράδοση αυτής της αξίας με στόχο τη δημιουργία κέρδους για τη διατήρηση της εταιρείας (Osterwalder et al., 2002). Οπότε τα βασικά θέματα που σχετίζονται με τα μοντέλα είναι η καινοτομία των προϊόντων της εταιρείας, οι σχέσεις της με τους πελάτες, η δομή του μανάτζμεντ και τα οικονομικά της.

Βέβαια, η ανάπτυξη-υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρησιακού μοντέλου (e-business model) που θα συμβάλλει στην αποτελεσματική παρουσία του οργανισμού στην αγορά, αναδεικνύεται κάθε άλλο παρά ένα εύκολο εγχείρημα. Και αυτό γιατί παρατηρείται συνεχής εξέλιξη μοντέλων και η σχετική έρευνα τα τελευταία χρόνια, δεν οδήγησε σε ομοφωνία, ούτε πρόσφερε σαφή κριτήρια ανάλυσης, διάκρισης και κατηγοριοποίησης των ηλεκτρονικών επιχειρησιακών μοντέλων (e-business models). Κάθε ερευνητής προτείνει την δική του τεχνική ανάλυσης και ταξινόμησης, με αποτέλεσμα να προκύπτει μια ατελείωτη σειρά μοντέλων. Αν και ορισμένα από τα υπάρχοντα υποδείγματα θεωρούνται επικρατέστερα και ερευνητικές προσπάθειες βρίσκονται σε εξέλιξη, η έλλειψη σύνθεσης απόψεων-προτάσεων και η μη αποδοχή ενός ενιαίου προτύπου ταξινόμησης δημιουργεί ένα τοπίο αμφισβήτησης, αναξιοπιστίας και έντονης κριτικής. Εξάλλου η εφαρμογή στην πράξη διαφόρων μοντέλων στην

Ελλάδα και σε άλλες χώρες, αναδεικνύει θετικές πλευρές αλλά και αρνητικά σημεία κάθε μοντέλου, σε σχέση κάθε φορά με τις ειδικές συνθήκες και τη δυναμική του συγκεκριμένου οργανισμού-κλάδου-χώρου εφαρμογής.

Ποια είναι η επιχειρηματική σας δραστηριότητα; Μοντέλα επιχειρήσεων που μετατράπηκαν σε ηλεκτρονικές επιχειρήσεις

Η διοίκηση μιας επικερδούς ηλεκτρονικής επιχείρησης αποτελεί μια συνεχή πρόκληση, ως εκ τούτου ο προσδιορισμός και η επιλογή του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Ειδικότερα, στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις προκλήσεις των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και του διαδικτύου μεταλλάσσουν την επιχειρηματική τους δράση.

Που ανήκετε στο διαδίκτυο;

Η εταιρεία IBM σε μελέτη που έχει διεξάγει πάνω σε 700 επιχειρήσεις οι οποίες παραμένουν ενεργές στο διαδίκτυο, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν συγκεκριμένες ομάδες μοντέλων επιχειρήσεων. Ο Martinez (επικεφαλής του συμβουλευτικού φορέα επιχειρησιακής στρατηγικής της O Martinez (επικεφαλής του συμβουλευτικού φορέα επιχειρησιακής στρατηγικής της IBM , Martinez, 2000) εφαρμόζει δυο βασικά κριτήρια διάκρισης: 1) τον πρωταρχικό στόχο (με επίκεντρο το περιεχόμενο και την κοινότητα ή με επίκεντρο τις συναλλαγές) και 2) το είδος της αγοράς (εξυπηρέτηση μιας μεμονωμένης αγοράς ή πολλαπλών αγορών), προτείνει πέντε κατηγορίες ηλεκτρονικών επιχειρηματικών μοντέλων (e-business models):

1. Offline Facilitator (product brands), απλά προώθηση της εμπορικής μάρκας online
2. Context Provider (affinity groups, content aggregators), ειδικοί σε συγκεκριμένο πεδίο, εξειδικευμένη πρόταση αξίας, έσοδα από εγγραφές, διαφήμιση ή χρεώσεις συναλλαγών
3. Commerce Destination (online store, direct brand sellers), online άμεση πώληση προϊόντων-υπηρεσιών
4. Online Exchange (Auctioneers, Market Makers, Financial Exchanges), φέρνουν σε επαφή αγοραστές και πωλητές για κλείσιμο συμφωνίας

5. Gateway (Portals, Shopping Agents, ISPs), παροχή στους χρήστες εύκολου τρόπου αναζήτησης-εύρεσης, έσοδα από διαφήμιση

Η παρακάτω ορολογία βοηθάει στο να κατανοήσει κανείς καλύτερο το διάγραμμα που ακολουθεί:

Offline facilitator: μόνο προώθηση της εμπορικής μάρκας online Αυτές οι επιχειρήσεις διαφημίζουν τα προϊόντα τους εντός δικτύου αλλά δεν δέχονται παραγγελίες μέσω του διαδικτύου.

Context provider: Αυτές οι ομάδες των επιχειρήσεων είναι γνωστές ως συνεργατικές ομάδες ή για την συγκέντρωση περιεχομένου, οι οποίες εξειδικεύονται σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο. Οι επιχειρήσεις αυτές βασίζονται σε συνδρομές, διαφήμιση ή εμπορικές συναλλαγές.

Commerce destination: Αυτά τα άμεσα κανάλια πωλήσεων υπάρχουν για να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης.

Online exchange: Είτε μιλάμε για δημοπρασίες, ή οικονομικές συναλλαγές αυτές οι ομάδες φέρνουν κοντά τους πωλητές και τους αγοραστές για να συνάψουν μια αγοροπωλησία. Τα έσοδα προέρχονται κυρίως από την προμήθεια για την συναλλαγή αλλά μπορεί να συμπληρωθούν και με διαφήμιση ή ποσά συνδρομής.

Gateway: Αυτές οι επιχειρήσεις παρέχουν στους χρήστες τους έναν εύκολο τρόπο για να βρουν ότι χρειάζονται στο διαδίκτυο. Συνήθως αυτές οι επιχειρήσεις βγάζουν κέρδη μέσα από την διαφήμιση.

Multiple Markets	Gateway	Online exchange	
	<ul style="list-style-type: none"> • Portals • Shopping agents • ISP's 	<ul style="list-style-type: none"> • Auctioneers • Market makers • Financial exchanges 	
Single Market	Offline Facilitator	Commerce destination	
	Product brands Context provider Affinity groups Content aggregators	<ul style="list-style-type: none"> • Online store • Direct brand sellers 	ers
	Content and community focused	Transaction focused	

Πίνακας 1: Ταξινόμηση e-business models (Martinez, 2000)

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ: Μετάλλαξη επιχειρηματικής δράσης

1) «Out of the garage...onto the information highway» (Martinez 2000)

Εγκαταλείποντας τις επισκευές αυτοκινήτων για να γίνει ηλεκτρονικός διαμεσολαβητής

ΠΙΠΙΝ
Βασική Δραστηριότητα: Μεταχειρισμένα αυτοκίνητα
Περιβάλλον: Αγορά, ανακαίνιση και πώληση
Χειροκίνητη διαδικασία με υπαλλήλους
Ένας χρόνος για τη διακίνηση αποθεμάτων
Χρηματικές επιδράσεις: Δέσμευση εκατομμυρίων δολαρίων σε αποθέματα
Πρόβλημα με χαμηλά περιθώρια κερδοφορίας

Η εταιρία ModelFleets, οδηγημένη από την ανάγκη της για να στηρίξει οικονομικά την μονάδα μεταχειρισμένων αυτοκινήτων οδηγήθηκε σε λύσεις μέσω του διαδικτύου. Κάποιες προτάσεις για βελτίωση, όπως η δημιουργία αγοράς και πώλησης αυτοκινήτων μέσω διαδικτύου, ήταν προφανείς και μπορούσαν να μπου σε εφαρμογή άμεσα. Η εταιρία είχε ήδη αναπτύξει καλές σχέσεις με μια πλειάδα από αγοραστές και πωλητές και έτσι έμοιαζε έτοιμη για να παίξει τον ρόλο του μεσάζοντα. Εξετάζοντας την

κατάσταση πιο προσεκτικά η εταιρία αντιλήφθηκε το πραγματικό πρόβλημα που αντιμετώπιζε.

Οι πληροφορίες που χρειαζόταν η ModelFleets για την αγορά μεταχειρισμένων αυτοκινήτων ήταν ίδιες, όπως και για την πώληση. Με οργάνωση και διαχείριση κατάλληλων δεδομένων, καθώς και τις ηλεκτρονικές διασυνδέσεις με τους αγοραστές και τους πωλητές η εταιρία δεν χρειαζόταν να κρατάει και να διαχειρίζεται τόσο μεγάλη αποθήκη μεταχειρισμένων αυτοκινήτων. Με την σωστή διαχείριση δεδομένων και τις δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο η ModelFleets ξεκίνησε την νέα της ηλεκτρονική επιχείρηση.

META
Βασική Δραστηριότητα: Μεσίτης
Περιβάλλον: Ηλεκτρονικές συναλλαγές
Σχέσεις μεταξύ αγοραστών και πωλητών
Χρηματική/ οικονομική επίπτωση: Επιτάχυνση του κύκλου πωλήσεων
Αποδέσμευση χρημάτων από τα αποθέματα
Μεγαλύτερη κερδοφορία

2) «Assembler turned advisor», Από κατασκευαστής έγινε διαχειριστής αναθέσεων εις τρίτους (Martinez 2000)

ΠΙΠΙΝ:
Βασική Δραστηριότητα: Κατασκευαστής - Βιομηχανία
Περιβάλλον: Κατασκευή, συσκευασία, μεταφορά και ανακύκλωση
Οικονομικές Επιπτώσεις: Επιχείρηση εντάσεως κεφαλαίου, δέσμευση κεφαλαίου
Χαμηλή κερδοφορία

Η ModelPackaging είναι ειδική στο να συσκευάζει προϊόντα. Η εταιρία κατασκευάζει από χάρτινα κιβώτια μέχρι steel drums. Η βελτίωση της απόδοσης που προέκυψε από την διαχείριση των αποθεμάτων και γενικότερα των διαδικασιών logistics, η οποία

έγινε ηλεκτρονικά με τη βοήθεια του διαδικτύου ήταν ορατή. Παρόλα αυτά η μείωση του κόστους ήταν περιορισμένη. Προκειμένου να αναπτυχθεί η εταιρία θα έπρεπε να βρεθούν άλλες ευκαιρίες.

Όταν η εταιρία έπρεπε να αποφασίσει ποια πραγματικά ήταν η κύρια δεξιότητα της «core capability» κατέληξε σε ένα αρκετά ενδιαφέρον συμπέρασμα: η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών logistics.

Για παράδειγμα τόσο οι πελάτες της εταιρίας όσο και οι προμηθευτές συχνά ζητούσαν την συμβουλή της εταιρίας για την καλύτερη διαχείριση κόστους μεταφοράς και συσκευασίας των προϊόντων τους.

Με βάση τις εφαρμογές της εταιρίας στο διαδίκτυο, αυτός ο καθιερωμένος κατασκευαστής άρχισε να προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες και σε κάποιες περιπτώσεις ανέθετε δραστηριότητες σε εξωτερικούς αναδόχους οι οποίοι διαχειρίζονταν το σύνολο των διανομών του πελάτη. Η ModelPackaging προκειμένου να ασχολείται μόνο με την πώληση container, επέλεξε να προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες και να επιβλέπει όλη την διαδικασία συσκευασίας προϊόντων με την ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε τρίτους.

META:
Βασική Δραστηριότητα: Outsourcing- Ανάθεση εις τρίτους
Περιβάλλον: Ανάπτυξη σχέσεων με εκάστοτε πελάτες
Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας
Επιπτώσεις: Απόκτηση εσόδων από συμβουλευτικές υπηρεσίες και εξωτερικές αναθέσεις
Περισσότερα κέρδη

Case study για την δυναμική της καινοτομίας στο χώρο των e-business models

Ένα e-business model χαμηλής τεχνολογίας αλλά υψηλής απόδοσης που θα μπορούσε να αναφέρεται ως καλύτερη πρακτική .

Βασικά χαρακτηριστικά:

- ◆ αξιοποίηση υπαρχόντων πόρων και σχέσεων
- ◆ καθορισμός ξεκάθαρης πρότασης αξίας για κάθε συμμετέχοντα
- ◆ προσαρμογή τεχνολογικών λύσεων στις επικρατούσες συνθήκες και τους επιχειρησιακούς στόχους
- ◆ διαμεσολάβηση
- ◆ συνεργασία πελατών στο σχεδιασμό λύσεων

Η καινοτομία δημιουργεί γόνιμο έδαφος για e-business B2B, όχι αποκλειστικά στο χώρο της μεταποίησης ή των υπηρεσιών, αλλά οπουδήποτε αναπτυχθεί το κατάλληλο business model. Σύμφωνα με ένα case study του καθηγητή Τεχνολογίας της Σχολής Μάνατζμεντ του Northwestern University κ. Mohanbir Sawhney, μια ψηφιακή επανάσταση αλλάζει ριζικά τη ζωή των καλλιεργητών σόγιας, σιταριού και καφέ στα απομακρυσμένα χωριά της Ινδίας. Τα περισσότερα από τα χωριά αυτά δεν διαθέτουν αξιόπιστο σύστημα ηλεκτροδότησης και τηλεφωνικών γραμμών. Εξάλλου οι αγρότες είναι ως επί το πλείστον αναλόφατοι και δεν έχουν δει ποτέ Η/Υ. Και παρ' όλα αυτά διεξάγουν e-business μέσω μιας πρωτοβουλίας που καλείται e-choupal και την οποία αναπτύσσει η ITC, μια από μεγαλύτερες εταιρίες εμπορίας καταναλωτικών και αγροτικών προϊόντων. E-choupal σημαίνει στα ινδικά “τόπος συνάθροισης” και είναι στην πράξη ένα Internet kiosk και ένα e-commerce hub. Πως υλοποιούνται-λειτουργούν τα e-choupals; Αυτό που χρειάζεται είναι ένας Η/Υ με ενέργεια από μπαταρίες που φορτίζονται με ηλιακή ακτινοβολία και ένας χειριστής που καλείται sanchalak, αμείβεται με προμήθεια επί των συναλλαγών και είναι αγρότης εκπαιδευμένος από την ITC ώστε να αποτελεί το (human) interface μεταξύ του τερματικού (του Η/Υ) και του αγρότη-παραγωγού, να καταχωρεί και να διεκπεραιώνει τις συναλλαγές. Χρειάστηκε και σημαντική αύξηση εύρους του τηλεφωνικού δικτύου μέσω αναβάθμισης τοπικών γραμμών, ώστε να υποστηρίξουν τη μετάδοση των δεδομένων.

Από την εισαγωγή του συστήματος τον Ιούνιο του 2000 και μέσα σε δυο μόνο χρόνια, τα αποτελέσματα υπήρξαν εντυπωσιακά. Οι υπηρεσίες e-choupal χρησιμοποιήθηκαν σε 6.000 χωριά, μέσω 1.000 kiosks από 600.000 παραγωγούς που

πέτυχαν καλύτερες τιμές και χαμηλότερο κόστος μεταφοράς, ενώ πριν έπρεπε να περιμένουν δυο μέρες για να μεταφέρουν με ψηλό κόστος και να ελπίζουν ότι θα πουλήσουν τα προϊόντα τους σε τοπικές δημοπρασίες. Οι παραγωγοί τώρα απλά μεταφέρουν ένα δείγμα προϊόντων στο τοπικό kiosk και λαμβάνουν άμεσα real time ενημέρωση από τον sanchalak για την τιμή και αν την αποδεχθούν μεταφέρουν την παραγωγή τους στα σημεία συγκέντρωσης της ITC και πληρώνονται αμέσως. Η ITC αγοράζοντας απευθείας από τους αγρότες, χωρίς μεσολάβηση εμπόρων, εξοικονομεί 5 δολάρια στον τόνο για προμήθεια σόγιας. Εξάλλου οι πρώην μεσάζοντες συνεργάζονται με την ITC, αναλαμβάνοντας τη διαχείριση των φυσικών ροών στην αλυσίδα προμηθειών (π.χ. logistics) και συγκεντρώνουν-καταχωρούν δεδομένα που αφορούν τιμές στις τοπικές δημοπρασίες.

Μακροπρόθεσμος στόχος της ITC είναι να μετεξελίξει το e-choupal σε ένα one-stop κατάστημα που θα καλύπτει τις ποικίλες ανάγκες των αγροτών. Ήδη ορισμένοι προμηθευτές σπόρων και λιπασμάτων λαμβάνουν παραγγελίες και πωλούν τα προϊόντα τους μέσω των e-choupals. Στα μελλοντικά σχέδια εντάσσεται και η χορήγηση δανείων και ασφάλισης (Sawhney, 2002).

Ηλεκτρονικό Επιχειρηματικό μοντέλο στην Ελλάδα: online κοινότητα αγοραστών snowball.gr

snowball.gr

Η εταιρία Ahead Relationship Mediators S.A είναι μια εταιρία που εστιάζεται στην χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) μέσω του διαδικτύου και στην ανάπτυξη υπηρεσιών και των relationship networks.

Η εταιρία λειτουργεί από τον Σεπτέμβριο του 2000 και αποτελείται από έμπειρα διοικητικά στελέχη και ειδικούς του χώρου. Την πλειοψηφία των μετοχών της εταιρίας κατέχει η COSTAMARE ηγέτης σε μια πληθώρα βιομηχανιών όπως αυτή της αεροπορίας, ναυτικού, και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η εταιρία Ahead έχει ως κύριο σκοπό της να:

1. αξιοποιήσει όλα αυτά που έχει να της προσφέρει το διαδίκτυο

2. εξασφαλίζει χρήσιμες και ποιοτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές της
3. ικανοποιεί τους καταναλωτές της και τους συνεταιίρους της
4. αναπτύσσει συνεχώς καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες

Τα προϊόντα της εταιρείας είναι τα εξής 4:

1. Η ιστοσελίδα snowball.gr η οποία είναι η πρώτη κοινότητα αγοραστών στην Ελλάδα. Μια κοινότητα που βασίζεται στη δύναμη των καταναλωτών, προκειμένου να ρίξει τις τιμές και να κάνει την αγορά ενός πλήθους προϊόντων μια συμφέρουσα υπόθεση για τα μέλη της.
2. Instance Commerce Service (ICS) μια παγκοσμίως μοναδική εφαρμογή η οποία χρησιμοποιεί ανώτατο επίπεδο τεχνολογιών έτσι ώστε να παρέχει την δυνατότητα της άμεσης Instant Commerce Server (ICS) έρχεται να προσφέρει μια ριζοσπαστική εναλλακτική προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα εμπορικά μαγαζιά στο Internet. Απελευθερώνει τους κατόχους site που θέλουν να ασχοληθούν με το e-commerce από την ανάγκη να συντηρούν πολύπλοκες λύσεις και επικεντρώνει σε ένα εύχρηστο, αποκεντρωμένο μοντέλο τόσο για τον ιδιοκτήτη του site όσο και τον τελικό χρήστη.

Το πρωτοποριακό στοιχείο του ICS είναι ότι δεν απαιτείται ούτε από τον διαχειριστή του site, ούτε από τον τελικό χρήστη κάποια ιδιαίτερη τεχνολογική υποδομή (δεν χρειάζονται βάσεις δεδομένων, script languages, ειδικός server, κρυπτογραφία ή εξεζητημένο hardware). Αντίθετα με μία μόνο γραμμή κώδικα μπορεί ο κάτοχος του site να του προσδώσει e-commerce λειτουργικότητα. Το content που θα δέχεται θα μεταφέρεται και θα αλλάζει δυναμικά στο site του με αυτόματο τρόπο και με προκαθορισμένες, ευρέως διαδεδομένες τεχνολογίες. Επίσης, ο διαχειριστής του site έχει τον πλήρη έλεγχο του τρόπου με τον οποίο θα εμφανίζεται η πληροφορία ώστε να μην παρουσιάζεται ως ξένο σώμα στο site του. Όλη η προσαρμογή (customization) γίνεται με εύχρηστους wizard χωρίς την ανάγκη να γραφτεί μία γραμμή κώδικα.

3. myFreddy είναι ένα μοναδικό και διασκεδαστικό portal βασισμένο πάνω σε τεχνολογία αιχμής, τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, εξατομίκευση και τρισδιάστατων γραφικών (3D graphics).
4. e-Bargain πρόκειται για μια δυναμική εφαρμογή, εξαιρετικά παραμετροποιημένη, που καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα απαιτήσεων και αναγκών για κάθε τύπο επιχείρησης, ανεξάρτητα από το αν αυτή έχει δραστηριοποιηθεί στο Internet ή δε σκοπεύει να κάνει κάτι τέτοιο στο άμεσο μέλλον. Η χρήση της πλατφόρμας του e-Bargain δεν προϋποθέτει καμία απολύτως τεχνολογική υποδομή ή γνώση εκ μέρους της επιχείρησης, ενώ μπορεί να αξιοποιηθεί και από on-line εκδότες για αύξηση των εσόδων των ιστοσελίδων τους ή και ως εμπορικό εργαλείο.

Πως λειτουργεί το snowball;

Πρόκειται για μια online κοινότητα αγοραστών στην Ελλάδα, η οποία βασίζεται στη δύναμη της συνεργασίας μεταξύ των καταναλωτών, προκειμένου να μειώσει την τιμή και να δημιουργήσει ευνοϊκές προϋποθέσεις για τα μέλη της. «Όσο αυξάνει η ζήτηση μειώνονται οι τιμές». Αν για παράδειγμα βρεθούν 10 ή 20 άτομα που ενδιαφέρονται να αγοράσουν ίδια προϊόντα , μπορούν με την υποστήριξη του snowball / χιονοστιβάδας να συσπειρωθούν και να συνεργαστούν , ώστε να επιτύχουν μείωση της τιμής.

Η λειτουργία του snowball βασίζεται αποκλειστικά σε μια ολοκληρωμένη e-commerce πλατφόρμα, το e-bargain, το οποίο εισάγει μια καινοτομία στον τρόπο συναλλαγής μεταξύ των προμηθευτών και των καταναλωτών. Κάθε προϊόν διατίθεται στο snowball μέσω του e-bargain και έχει ένα ορισμένο χρόνο ζωής, καθώς και ορισμένα προκαθορισμένα επίπεδα τιμών, τα οποία καθορίζονται από την ζήτηση που έχει το προϊόν. Όσο μεγαλώνει ο αριθμός αυτών που θέλουν να αγοράσουν το προϊόν, τόσο πέφτει η τιμή του και δημιουργείται μια «αντίστροφη» δημοπρασία (reverse auction). Η τιμή εκκίνησης είναι χαμηλότερη από αυτή που ισχύει στην παραδοσιακή αγορά, ενώ η τελική τιμή καθορίζεται όταν λήξει ο χρόνος ζωής σύμφωνα με το e-bargain ή όταν εξαντληθεί το προϊόν, χωρίς να αποκλείεται και η άμεση αγορά του προϊόντος. Επιπλέον, αν ο αγοραστής δεν είναι σίγουρος για μια αγορά, μπορεί να ζητήσει να ειδοποιηθεί, όταν η τιμή του προϊόντος φτάσει εκεί που επιθυμεί, έτσι ώστε να μην περιμένει μέχρι την προθεσμία λήξης της προσφοράς. Αυτό ακριβώς

αποτελεί και την φιλοσοφία του e-bargain, δηλαδή να καταμετρά και να πραγματοποιεί τις επιθυμίες του αγοραστή.

Μια άλλη παράμετρος της δυναμικής του snowball είναι η έννοια της κοινότητας που αναπτύσσει μεταξύ των μελών του. Δεν προτείνει δηλαδή μια σειρά προϊόντων στους αγοραστές, αλλά χτίζεται με βάση τις απαιτήσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, διαφορετικά δεν λειτουργεί.

Έτσι στο site αυτό μπορεί ο καθένας να προτείνει μια σειρά από αγορές, δημιουργώντας το δικό του snowball και δίνοντας του ορισμένη κατεύθυνση.

Η ιστοσελίδα του snowball (www.snowball.gr)

Η αλληλεπίδραση (interface) και πρώτη επικοινωνία με την ιστοσελίδα μας παρουσιάζει μια πλήρη εικόνα για τους σκοπούς και τις κατηγορίες του site. Η λογική του αναπτύσσεται περιληπτικά ήδη από την πρώτη σελίδα, και στο αριστερό της μέρος υπάρχουν όλες οι κατηγορίες προϊόντων που προσφέρονται, αυτές είναι:

Κατηγορίες	
Προτάσεις αγορών	
▶ <u>Computers</u>	
<u>Hardware (17)</u>	(48)
<u>Περιφερειακά (31)</u>	
▶ <u>Αθλητικά Είδη</u>	(56)
▶ <u>Βιβλία</u>	(47)
▶ <u>Βιβλιοχαρτικά</u>	(4)
▶ <u>Διασκέδαση</u>	(23)
▶ <u>Ηλεκτρονικά</u>	(5)
▶ <u>Καλλυντικά</u>	(4)
▶ <u>Ταξίδια</u>	(3)
<u>ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ</u>	

(Διαθέσιμο από: www.snowball.gr, 3/11/2004).

Επιλέγοντας κάποια από τις κύριες κατηγορίες, εμφανίζονται οι υποκατηγορίες που υπάρχουν σε σχέση με το προϊόν, καθώς και ο αριθμός των προϊόντων που διατίθενται τη συγκεκριμένη στιγμή. Για παράδειγμα αν σας ενδιαφέρουν τα αθλητικά είδη, επιλέγουμε την κατηγορία αυτή και εμφανίζονται τρεις υποκατηγορίες: άλλα sports, ρουχισμός και τσάντες. Αν υποθέσουμε ότι σας ενδιαφέρει ο ρουχισμός επιλέγουμε στην κατηγορία αυτή. Εκεί αναφέρεται το κάθε είδος, η τρέχουσα τιμή και το κέρδος που προκύπτει από αυτήν την αγορά.

Πολιτική ασφάλειας του snowball

Η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των χρηστών, και η ασφαλής πραγματοποίηση των συναλλαγών αποτελούν βασικό μέλημα της εταιρίας. Για το λόγο αυτό η εταιρία χρησιμοποιεί τεχνολογίες που εξασφαλίζουν την ασφάλεια και τη σωστή διαχείριση των δεδομένων των χρηστών. Οι δοσοληψίες πραγματοποιούνται κάτω από το SSL (Secure Sockets Layer) πρωτόκολλο, το οποίο επιτυγχάνει την ασφαλή επικοινωνία με το Snowball χρησιμοποιώντας κωδικοποίηση 128-bit. Το SSL είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πρωτόκολλο κρυπτογράφησης των δεδομένων στο Internet που εξασφαλίζει αξιοπιστία και ασφάλεια. Οποιαδήποτε πληροφορία αφορά αριθμούς πιστωτικών καρτών δεν αποθηκεύεται στη βάση του Snowball, αλλά καλείται ο πελάτης (για την δική του ασφάλεια) να την ξαναδίνει κάθε φορά που χρειάζεται κατά την πραγματοποίηση των συναλλαγών του. Στη συνέχεια οι πληροφορίες κρυπτογραφούνται και αποστέλλονται για επιβεβαίωση στην τράπεζα του πελάτη.

Όσον αφορά τα προσωπικά στοιχεία των πελατών, αυτά είναι απόρρητα και δεν αποκαλύπτονται σε τρίτους, εκτός από τις περιπτώσεις συναλλαγών, όπου τα στοιχεία αποστέλλονται στον πωλητή για τη διευθέτηση των θεμάτων αποστολής και παράδοσης των προϊόντων.

Αποστολή προϊόντων

Τα προϊόντα που διατίθενται στην ιστοσελίδα του Snowball αποστέλλονται την επόμενη εργάσιμη ημέρα από την ολοκλήρωση σας παραγγελίας και παραδίδονται εντός του χρονικού διαστήματος (εργάσιμες ημέρες) που αναφέρεται στην αναλυτική περιγραφή κάθε προϊόντος. Η αποστολή των προϊόντων γίνεται με courier και μόνο εντός Ελλάδας. Το κόστος αποστολής υπολογίζεται κάθε φορά αυτόματα ανάλογα με τον τόπο προορισμού και χρεώνεται στην πιστωτική σας κάρτα.

Επιστροφή προϊόντων

Τα προϊόντα που προβάλλονται στο Snowball μπορούν να επιστραφούν για οποιονδήποτε λόγο μέσα σε 10 εργάσιμες ημέρες από την παραλαβή τους. Οι επιστροφές γίνονται δεκτές μόνον εφόσον το προϊόν δεν έχει χρησιμοποιηθεί και έχει επιστραφεί στην κατάσταση στην οποία παρελήφθη, χωρίς να έχει παραβιασθεί η συσκευασία του και με την προϋπόθεση ότι δεν έχουν αφαιρεθεί και χρησιμοποιηθεί

τα συνοδευτικά του έντυπα, οδηγίες χρήσης, εγγυήσεις και άλλα συνοδευτικά έγγραφα που εμπεριέχονται στο προϊόν. Λόγω της ιδιαιτερότητας τους δεν γίνεται δεκτή η επιστροφή των παρακάτω προϊόντων: Συνδρομές Internet, προϊόντα λογισμικού, ταξίδια, ποτά, άνθη / φυτά.

Επιστροφή Χρημάτων

Επιστροφή χρημάτων γίνεται με αντίστροφη χρέωση της πιστωτικής κάρτας.

Τρόπος Επιστροφής Προϊόντων

Η επιστροφή των προϊόντων γίνεται μόνο μέσω της εταιρίας courier με την οποία συνεργάζεται η εταιρία.

Κόστος Επιστροφής

Το **Snowball** αναλαμβάνει το κόστος επιστροφής του εμπορεύματος, όταν αυτό παραδοθεί καθυστερημένα, είναι ελαττωματικό, ή διαφέρει από αυτό που έχει παραγγελθεί. Σε κάθε άλλη περίπτωση, το κόστος επιστροφής καθώς και τα έξοδα ασφάλισης της αποστολής επιβαρύνουν τον πελάτη.

Κριτική της ιστοσελίδας

Σύμφωνα με την άποψη των ειδικών και τις δημοσιεύσεις στα περιοδικά η ιστοσελίδα snowball σε γενικές γραμμές έχει κριθεί ικανοποιητική ως προς τα τεχνικά της χαρακτηριστικά. Είναι λειτουργική, «τρέχει» σε καλές ταχύτητες και εισάγει στην λογική της ακόμη και το αρχάριο χρήστη. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της ιστοσελίδας snowball είναι η πρωτοτυπία που τη διέπει. Εγγύηση αποτελεί και το γεγονός ότι πρόκειται για ένα από τα προϊόντα της εταιρίας AHEAD.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Afuah, A.- Tucci, C., (2001), InternetBusiness Models and Strategies, Boston:Mc Graw Hill

Bambury, P., (2004), “A Taxonomy Of Internet Commerce”,

http://www.firstmonday.dk/issues/issue3_10/bambury/index.html

Bartelt, A.- Lamerdorf, W., A Multi-Criteria Taxonomy Of Business Models In Electronic Commerce“, <http://www.informatik.uni-hamburg.de/papers/bartel2001taxonomybmec.pdf>

Βλαχοπούλου, Μ., (2003), e-Marketing, Αθήνα:Rosili

Dubosson-Torbay, M - Osterwalder, A.- Pigneur, Y., (2002), e-Business Model Design, Classification and Measurements, Thunderbird International Business Review, 44(1):5-23

Hamel, G., (2000), Leading the Revolution, Harvard Business School Press

Kalakota , R.- Robinson, M. (1999), e-Business Roadmap for success, Addison Wesley Longman

Osterwalder, A. - Pigneur, Y., (2002), “An E-Business Ontology For Modeling E-Business, 15th bled Electronic Commerce Conference, E- Reality: Constructing The New E-Economy.

Rappa, M., (2003), “Managing the digital enterprise. Business models on the Web”, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>

Sawhney, M., (2002), “Field Of Online Dreams”, <http://www.cio.com/archive>

Tapscott, D., (1996), Digital Economy, Boston:Harvard Business School Press

Timmers, P., “Business Models For Electronic Markets”, Journal of Electronic Markets, 8(2):3-8

Weil, P.-Vitale, M., (2001), Place to space:Migrating to e-Business Models, Harvard Business School Press