

# Μέρος 1

## Εισαγωγή

Στο Μέρος 1 θα παρουσιάσουμε το ψηφιακό επιχειρείν και τη σημασία του για τις επιχειρήσεις, τους αγοραστές, τους προμηθευτές, τους εμπλεκόμενους εκτός της επιχείρησης, καθώς και τους καταναλωτές. Θα αποσαφηνίσουμε όρους και έννοιες, όπως τον όρο «ψηφιακό επιχειρείν», και θα μελετήσουμε σε ένα ευρύτερο πλαίσιο επιχειρηματικά μοντέλα, μοντέλα εσόδων και τεχνολογικά μοντέλα εξετάζοντας εναλλακτικές εφαρμογές με τη βοήθεια δραστηριοτήτων και περιπτώσιολογικών μελετών.

1

### Εισαγωγή στο ψηφιακό επιχειρείν σελ. 3

- Η επίδραση της ψηφιακής επικοινωνίας στις παραδοσιακές επιχειρήσεις
- Ποια είναι η διαφορά μεταξύ μιας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου και μιας ψηφιακής επιχείρησης;
- Ευκαιρίες στο ψηφιακό επιχειρείν
- Εμπόδια στην καθιέρωση της τεχνολογίας από τους εμπλεκόμενους στο ψηφιακό επιχειρείν
- Εμπόδια στην καθιέρωση των ψηφιακών μέσων από τους καταναλωτές

2

### Ανάλυση ευκαιριών για ψηφιακό επιχειρείν και ηλεκτρονικό εμπόριο σελ. 36

- Ανάλυση της ψηφιακής αγοράς
- Διαδικασία ανάλυσης της ψηφιακής αγοράς
- Τοποθεσίες διεξαγωγής συναλλαγών στην αγορά
- Επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου  
Στο μικροσκόπιο...
- Ψηφιακές νεοφυείς επιχειρήσεις

3

### Διαχείριση υποδομής ψηφιακού επιχειρείν σελ. 72

- Στοιχεία της υποδομής για το ψηφιακό επιχειρείν
- Σύντομη εισαγωγή στην ψηφιακή τεχνολογία
- Θέματα διοίκησης και διαχείρισης στη δημιουργία νέων ψηφιακών υπηρεσιών για άμεση επαφή με τον πελάτη
- Διαχείριση της εσωτερικής ψηφιακής επικοινωνίας μέσω εσωτερικών και εξωτερικών δικτύων
- Τεχνολογικά πρότυπα  
Στο μικροσκόπιο...
- Η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών και της εμπειρίας του πελάτη
- Internal and external governance factors that impact digital business

**Βασικά ζητήματα στο ψηφιακό περιβάλλον σελ. 120**

- Κοινωνικοί παράγοντες
- Νομικοί και ηθικοί παράγοντες
- Οικονομικοί παράγοντες
- Πολιτικοί παράγοντες
- Τεχνολογικοί παράγοντες
- Cultural factors
- Παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά στο ηλεκτρονικό εμπόριο
- Προσωπικό απόρρητο και εμπιστοσύνη στο ηλεκτρονικό εμπόριο
- Περιβαλλοντικά και οικολογικά ζητήματα σχετικά με τη χρήση του Διαδικτύου
- Φορολογία
- Νομοθεσία που περιορίζει την ελευθερία
- Οικονομικοί παράγοντες και παράγοντες ανταγωνιστικότητας
- Οι επιπτώσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (B2B)
- Government and digital transformation
- Τεχνολογικές καινοτομίες και αξιολόγηση τεχνολογικών μέσων

# 1

## Εισαγωγή στο ψηφιακό επιχειρείν

### Το κεφάλαιο με μια ματιά

#### Κύρια θέματα

- Η επίδραση της ψηφιακής επικοινωνίας στις παραδοσιακές επιχειρήσεις 6
- Ποια είναι η διαφορά μεταξύ μιας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου και μιας ψηφιακής επιχείρησης; 11
- Ευκαιρίες στο ψηφιακό επιχειρείν 24
- Εμπόδια στην καθιέρωση της τεχνολογίας από τους εμπλεκόμενους στο ψηφιακό επιχειρείν 27
- Εμπόδια στην καθιέρωση των ψηφιακών μέσων από τους καταναλωτές 29

#### Μελέτες περιπτώσεων

- 1.1 Το επιχειρηματικό μοντέλο της Uber 8
- 1.2 Amazon – η μεγαλύτερη ψηφιακή επιχείρηση στον κόσμο; 30

### Υλικό από τον Ιστό

Οι παρακάτω μελέτες περιπτώσεων είναι διαθέσιμες στην τοποθεσία Ιστού [www.pearsoned.co.uk/chaffey](http://www.pearsoned.co.uk/chaffey)

- Καθιέρωση του ηλεκτρονικού εμπορίου πωλήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Ο θάνατος του ονείρου του "dot.com"
- Προώθηση της καθιέρωσης του ηλεκτρονικού εμπορίου πωλήσεων από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Επίσης η τοποθεσία Ιστού περιλαμβάνει πλήθος βοηθημάτων μελέτης τα οποία έχουν καταρτιστεί έτσι ώστε να σας βοηθήσουν να έχετε καλύτερα αποτελέσματα.

Ενημερωθείτε για τα θέματα του κεφαλαίου σαρώνοντας τον κωδικό QR



### Μαθησιακοί στόχοι

Μετά την ολοκλήρωση αυτού του κεφαλαίου, ο αναγνώστης θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να ορίσει την έννοια του ψηφιακού επιχειρείν και το εύρος της, καθώς και τη διαφορά μεταξύ ψηφιακού επιχειρείν και ηλεκτρονικού εμπορίου
- Να συνοψίσει τους κύριους λόγους για να γίνει μια επιχείρηση «ψηφιακή επιχείρηση», καθώς και τα εμπόδια που ενδέχεται να την περιορίσουν
- Να περιγράψει σε γενικές γραμμές τις μόνιμες επιχειρηματικές προκλήσεις που ενέχει η διαχείριση του ψηφιακού επιχειρείν σε μια επιχείρηση, και ειδικά στις νεοφυείς επιχειρήσεις του κλάδου της τεχνολογίας

### Θέματα διοίκησης

Στα θέματα του κεφαλαίου που αφορούν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης συγκαταλέγονται τα εξής:

- Πώς εξηγούμε το εύρος και τις επιπλοκές του ψηφιακού επιχειρείν στο προσωπικό;
- Ποια είναι τα οφέλη από την καθιέρωση του ψηφιακού επιχειρείν και ποιοι οι κίνδυνοι;
- Πώς μπορούμε να αξιολογήσουμε τις τρέχουσες δυνατότητες της επιχείρησής μας στο ψηφιακό επιχειρείν;

### Σχετικά κεφάλαια

Τα κυριότερα σχετικά κεφάλαια είναι:

- Το **κεφάλαιο 2**, στο οποίο εξετάζονται αναλυτικά τα κύρια μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου και ηλεκτρονικών αγορών
- Το **κεφάλαιο 3**, στο οποίο παρουσιάζεται η τεχνική υποδομή υλικού και λογισμικού που πρέπει να αποκτήσουν οι εταιρείες για να ασκήσουν δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου
- Το **κεφάλαιο 5**, στο οποίο περιγράφονται προσεγγίσεις στρατηγικής για το ψηφιακό επιχειρείν που αναφέρονται στο **Κεφάλαιο 1**

## Εισαγωγή

### Το Διαδίκτυο

Ως Διαδίκτυο ορίζουμε το φυσικό δίκτυο που συνδέει τους υπολογιστές παγκοσμίως. Η υποδομή του αποτελείται από διακομιστές δικτύου και ενσύρματους και ασύρματους συνδέσμους επικοινωνίας, που χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση και μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των υπολογιστών των χρηστών και των διακομιστών Ιστού.

### Ο Παγκόσμιος Ιστός (WWW)

Η πιο διαδεδομένη τεχνική δημοσίευσης πληροφοριών στο Διαδίκτυο. Η πρόσβαση στον Παγκόσμιο Ιστό γίνεται μέσω φυλλομετρητών (ή προγραμμάτων περιήγησης) Ιστού, είτε από επιτραπέζιους υπολογιστές είτε από φορητές συσκευές, που εμφανίζουν αλληλεπιδραστικές ιστοσελίδες με ενσωματωμένα γραφικά και κείμενο κωδικοποιημένο σε HTML/XML.

### Επικοινωνία με φορητές συσκευές

Διαδικασίες και επαφές σχετικές με το ψηφιακό επιχειρείν οι οποίες διεξάγονται μέσω φορητών συσκευών όπως φορητούς υπολογιστές, υπολογιστές tablet, κινητά τηλέφωνα (συμπεριλαμβανομένων και των σταθερών μέσων πρόσβασης) και ευρέως διαδεδομένων συσκευών με διάφορες μορφές ασύρματης σύνδεσης, όπως μεταξύ άλλων υπηρεσίες μέσω ασύρματου δικτύου, μέσω δικτύων 3G/4G/5G και μέσω δορυφόρων.

### Ανατρεπτικές ψηφιακές τεχνολογίες

Μέσα τεχνολογίας που ανοίγουν καινούργιες επιχειρηματικές ευκαιρίες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους αγοραστές, προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες, μετασχηματίζοντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Σύμφωνα με τον ορισμό του Danneels (2004), οι ανατρεπτικές τεχνολογίες είναι «μέσα τεχνολογίας που αλλάζουν τη βάση ανταγωνισμού τροποποιώντας τους δείκτες αξιολόγησης απόδοσης βάσει των οποίων διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις. Οι πελάτες έχουν ανάγκες οι οποίες τους οδηγούν στην αναζήτηση συγκεκριμένων οφελών από τα προϊόντα που χρησιμοποιούν και αποτελούν το κριτήριο επιλογής ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα.» (Δεν υπάρχει καλύτερος ορισμός από αυτόν, ο οποίος παραμένει αυτός που μηνιμονεύεται περισσότερο.)

Εδώ και 25 χρόνια, οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται σε τεχνολογικές ευκαιρίες που βασίζονται στις καινοτομίες του **Διαδικτύου**, του **Παγκόσμιου Ιστού** και των **ασύρματων επικοινωνιών** (ειδικά, μάλιστα, της κινητής τηλεφωνίας) προκειμένου να μετασχηματίσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, από τότε δηλαδή που δημιουργήθηκε η πρώτη τοποθεσία Ιστού (<http://info.cern.ch>) από τον Σερ Tim Berners-Lee το 1991. Με την ανάπτυξη και χρήση αυτών των **ανατρεπτικών ψηφιακών τεχνολογιών** έχουν προκύψει πολλές ευκαιρίες για τις καινοτόμες επιχειρήσεις ώστε να αλλάξουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν, αλλά και τις εσωτερικές δομές τους. Στον Πίνακα 1.1 επισημαίνουμε μερικά από τα πιο γνωστά παραδείγματα, ενώ στη Δραστηριότητα 1.1 μπορείτε να διαβάσετε μερικούς από τους λόγους που οδήγησαν αυτές τις εταιρείες στην επιτυχία.

Στο βιβλίο *Ψηφιακές επιχειρήσεις και ηλεκτρονικό εμπόριο* θα διερευνήσουμε προσεγγίσεις που μπορούν να εφαρμόζουν τα διοικητικά στελέχη καταρχάς για να αξιολογούν κατά πόσο οι διάφορες ψηφιακές τεχνολογίες αφορούν τις επιχειρήσεις τους και έπειτα για να επινοούν και να υλοποιούν στρατηγικές με τις οποίες θα εκμεταλλεύονται αυτές τις ευκαιρίες. Θα μελετήσουμε επίσης τρόπους διαχείρισης πιο άμεσων και πρακτικών προβλημάτων και κινδύνων, όπως η παροχή μιας ικανοποιητικής εμπειρίας εξυπηρέτησης στον πελάτη, η προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών και η ασφάλεια. Σε αυτό το κεφάλαιο θα ξεκινήσουμε παρουσιάζοντας το εύρος του ψηφιακού επιχειρείν. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις κύριες ευκαιρίες και τους βασικούς κινδύνους που ενέχει το ψηφιακό επιχειρείν, σε συνδυασμό με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποδοχή του, αλλά και τα εμπόδια που την αποτρέπουν.

Κατά την άποψή μας, ο τομέας του ψηφιακού επιχειρείν είναι συναρπαστικός αφού εμφανίζονται πολλές νέες ευκαιρίες και προκλήσεις σε ετήσια, μηνιαία, ακόμα και σε καθημερινή βάση. Η μόνη «σταθερά» του κλάδου είναι η καινοτομία αφού συνεχώς παρουσιάζονται νέες τεχνολογίες, νέα επιχειρηματικά μοντέλα και νέες προσεγγίσεις επικοινωνίας. Για παράδειγμα, η Google δεν σταματά ποτέ να παρουσιάζει καινοτομίες. Η υπηρεσία που παρέχει απέχει παρασάγγας από τη μορφή που είχε



Εικόνα 1.1

### Η μηχανή αναζήτησης της Google όπως ήταν το 1998

Πηγή: Το ηλεκτρονικό αρχείο της τοποθεσίας Ιστού Wayback Machine: <http://web.archive.org/web/19981111183552/google.stanford.edu>. Η επωνυμία Google και το αντίστοιχο λογότυπο είναι κατατεθέντα εμπορικά σήματα της Google Inc. και χρησιμοποιούνται κατόπιν άδειας.

Πίνακας 1.1

Χρονολογίες εμφάνισης τοποθεσιών Ιστού που σηματοδότησαν την καινοτομία στα επιχειρηματικά μοντέλα και την επικοινωνιακή προσέγγιση του μάρκετινγκ

Έτος ίδρυσης	Εταιρεία/τοποθεσία Ιστού	Κατηγορία καινοτομίας/επιχειρηματικού μοντέλου
1994	Amazon	Επιχείρηση λιανικού εμπορίου
1995 (Μάρτιος)	Yahoo! (yahoo.com)	Ευρετήριο συνδέσμων και πύλη Διαδικτύου
1995 (Σεπτέμβριος)	eBay	Δημοπρασίες μέσω του Διαδικτύου
1995 (Δεκέμβριος)	AltaVista (altavista.com)	Μηχανή αναζήτησης
1996	Hotmail (hotmail.com)	Υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσω του Ιστού Μάρκετινγκ με περιεχόμενο ταχείας διάδοσης (προώθηση της υπηρεσίας μέσω των υπογραφών των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) Αγοράστηκε από τη Microsoft το 1997
1998	GoTo.com (goto.com), μετονομάστηκε σε Overture (2001)	Μάρκετινγκ μέσω μηχανών αναζήτησης με χρέωση ανά κλικ Αγοράστηκε από τη Yahoo! το 2003
1998	Google (google.com)	Μηχανή αναζήτησης
1999	Blogger (blogger.com)	Πλατφόρμα δημοσίευσης ιστολογίων Αγοράστηκε από τη Google το 2003
1999	Alibaba (alibaba.com)	Ηλεκτρονική αγορά μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) – η δημόσια διαπραγμάτευση των μετοχών της άρχισε με προσφορά 1,7 δισ. δολαρίων από τους επενδυτές στο Χρηματιστήριο Αξιών του Χονγκ Κονγκ το 2007 (δείτε το Κεφάλαιο 7)
1999	MySpace (myspace.com), πρώην eUniverse	Κοινωνικό δίκτυο Αγοράστηκε από τη News Corp. το 2005
2001	Wikipedia (wikipedia.com)	Εγκυκλοπαίδεια ελεύθερης πρόσβασης
2002	Last.fm	Διαδικτυακή κοινότητα μουσικής και ραδιοφώνου, με έδρα στο Ηνωμένο Βασίλειο
2003	Skype (skype.com)	Διαδικτυακή τηλεφωνία μέσω ομότιμης σύνδεσης Βασίζεται στο Πρωτόκολλο VoIP (Voice over Internet Protocol, Μετάδοση Φωνής μέσω Πρωτοκόλλου Διαδικτύου) Αγοράστηκε από την eBay το 2005
2003	Second Life (secondlife.com)	Καθηλωτικός <b>εικονικός κόσμος</b>
2004	Facebook (facebook.com)	Εφαρμογές και ομάδες κοινωνικής δικτύωσης
2005	YouTube (youtube.com)	Διαμοιρασμός και αξιολόγηση βίντεο
2006	Spotify (spotify.com)	Ροή μετάδοσης μουσικών κομματιών
2009	Foursquare (foursquare.com)	Τοποθεσία Ιστού με χαρακτηριστικά κοινωνικής δικτύωσης, στηρίζεται στα δεδομένα τοποθεσίας (θεσιπαγείς υπηρεσίες) και έχει σχεδιαστεί ειδικά για πρόσβαση από κινητά τηλέφωνα και φορητές συσκευές.
2011	Pinterest	Κοινωνικό δίκτυο διαμοιρασμού εικόνων υψηλής ποιότητας
2013	Slack (slack.com)	Εργαλείο συνεργασίας ομάδων
2014	Google Glass	Ένα παράδειγμα υπολογιστικής συσκευής που μπορεί να φορά ο χρήστης
2015	Apple Watch	Ένα παράδειγμα υπολογιστικής συσκευής που μπορεί να φορά ο χρήστης
2016	Pokémon Go	Παιχνίδι επαυξημένης πραγματικότητας
2018	Watson της IBM	Ένα παράδειγμα μηχανικής εκμάθησης

το 1998 (Εικόνα 1.1): Πλέον στο ευρετήριο αναζήτησής της υπάρχουν δισεκατομμύρια ιστοσελίδων, ενώ επίσης στο πακέτο υπηρεσιών της περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μέσω του Ιστού, διαφημίσεις με πληρωμή ανά κλικ (pay-per-click), αναλυτικά στατιστικά στοιχεία, υπηρεσίες ηλεκτρονικών αγορών, κοινωνική δικτύωση και τεχνητή νοημοσύνη. Για να δείτε και άλλα παραδείγματα του ρυθμού με τον οποίο παρουσιάζονται τέτοιοι νεωτερισμοί, δείτε τη Δραστηριότητα 1.1.1 και τον Πίνακα 1.1.1.

## Δραστηριότητα 1.1

## Καινοτόμες ψηφιακές επιχειρήσεις

### Σκοπός της δραστηριότητας

Να καταστεί φανερή η καινοτομία στα μοντέλα ψηφιακού επιχειρείν και τις ψηφιακές μεθόδους επικοινωνίας.

### Ερωτήσεις

- 1 Σκεφτείτε τι είδους καινοτομίες έχετε δει καθ' όλο το χρονικό διάστημα που χρησιμοποιείτε φορητές συσκευές. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι βασικές επιχειρήσεις, όσον αφορά τη χώρα σας, οι οποίες άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίο περνάμε τον χρόνο μας στο Διαδίκτυο ή αγοράζουμε μέσω του Διαδικτύου;
- 2 Κάνουμε λόγο για «επιτυχημένες» επιχειρήσεις, αλλά πώς ορίζεται η επιτυχία για μια νεοφυή επιχείρηση; Και πότε παύει μια νεοφυής επιχείρηση να είναι «νεοφυής»;
- 3 Ποιο κοινό χαρακτηριστικό έχουν αυτές οι υπηρεσίες που, κατά την άποψή σας, τις καθιστά επιτυχημένες;

### Εικονικός κόσμος

Ηλεκτρονικό περιβάλλον που προσομοιώνει αλληλεπιδράσεις μεταξύ διαδικτυακών χαρακτήρων (άβαταρ) των χρηστών.

## Η επίδραση της ψηφιακής επικοινωνίας στις παραδοσιακές επιχειρήσεις

### Ψηφιακός μετασχηματισμός

Οι Stolterman και Forse περιγράφουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως το σύνολο των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε τομέα της ανθρώπινης κοινωνίας μέσω της εφαρμογής της ψηφιακής τεχνολογίας. Στις επιχειρήσεις, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεπάγεται σημαντικές αλλαγές στις οργανωσιακές διαδικασίες, δομές και συστήματα που υλοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης με την αύξηση της χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας.

### Μάρκετινγκ προσέλκυσης

Ο πελάτης αναζητά ενεργά και εκ των προτέρων πληροφορίες για τις ανάγκες του. Η αλληλεπίδραση με τις εταιρείες προκαλείται μέσω του περιεχομένου, των δραστηριοτήτων αναζήτησης και του μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

### Zero Moment of Truth («Η Στιγμή της Αλήθειας»)

Μια σύνοψη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τον καταναλωτή διαμέσου των πολλών διαθεσίμων καναλιών αγοράς, στα οποία κάνει αναζήτηση, εξετάζει βαθμολογίες, στυλ, τιμές και σχόλια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προτού καταλήξει να επισκεφθεί το κατάστημα.

Κατά τη χρονική περίοδο που αναφέρεται στον Πίνακα 1.1, τα διοικητικά στελέχη των καθιερωμένων επιχειρήσεων έπρεπε να προσδιορίσουν πώς ακριβώς θα εφαρμόσουν τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες επικοινωνιών ώστε να υλοποιήσουν τον μετασχηματισμό των επιχειρήσεών τους. Όπως θα διαπιστώσουμε και στη συνέχεια, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις εξέλιξαν τον τρόπο με τον οποίο προσέγγισαν το ψηφιακό επιχειρείν μέσα από μια σειρά διαδοχικών σταδίων. Η καινοτομία προχωρά ακατάπαυστα<.> συνεχώς παρουσιάζονται νέες τεχνολογίες, νέα επιχειρηματικά μοντέλα και νέες προσεγγίσεις επικοινωνίας. Επομένως, όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να εξετάζουν τις νέες ψηφιακές μεθόδους επικοινωνίας με κριτήριο την προοπτική αυτών των μεθόδων να καταστήσουν τις εταιρείες πιο ανταγωνιστικές, αλλά και τις δυνατότητες που προσφέρουν στη διαχείριση των μόνιμων κινδύνων, όπως αυτών που έχουν να κάνουν με την ασφάλεια και τις επιδόσεις της επιχείρησης. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις εξετάζουν τα οφέλη, το κόστος και τους κινδύνους που συνεπάγονται οι τεχνολογίες του ψηφιακού επιχειρείν, όπως υλοποιούνται αυτές επί του παρόντος από τις εταιρείες στο πλαίσιο έργων **ψηφιακού μετασχηματισμού**.

Κατά τη συγγραφή του βιβλίου, για τις περισσότερες επιχειρήσεις υπάρχουν δύο βασικές ευκαιρίες ψηφιακού μετασχηματισμού, στις οποίες άλλωστε θα επικεντρωθούμε: το μάρκετινγκ προσέλκυσης (inbound marketing) και το μάρκετινγκ μέσω κινητής τηλεφωνίας και φορητών συσκευών (mobile marketing). Θα αποφασίσουμε ποια προσθήκη θα κάνουμε στην επιχείρηση ή θα παραμείνει αυτή ως έχει;

## Μάρκετινγκ προσέλκυσης

Στον ψηφιακό κόσμο, τις περισσότερες φορές ο πελάτης είναι αυτός που κάνει την πρώτη επαφή και αναζητά πληροφορίες ανακαλύπτοντας στοιχεία από την «ψηφιακή οντότητα» της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μηχανισμό «έλξης» (pull) – διαχρονικά ήταν πάντα ιδιαίτερα σημαντική η προβολή στις μηχανές αναζήτησης του Διαδικτύου όταν οι πελάτες πληκτρολογούν όρους αναζήτησης που έχουν άμεση σχέση με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας εταιρείας, όμως πλέον σε αυτό το πλαίσιο είναι αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να διασφαλίζουν την προβολή ή «ορατότητά» τους και στο περιβάλλον των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Στους κόλπους των επαγγελματιών του μάρκετινγκ, αυτή η ισχυρή προσέγγιση μάρκετινγκ ονομάζεται **μάρκετινγκ προσέλκυσης** (inbound marketing) [Shah και Halligan, 2009]. Στο εγχειρίδιο του Lecinski (2012), η Google ονομάζει αυτή τη διαδικασία της λήψης απόφασης από τον καταναλωτή προτού επισκεφθεί το κατάστημα λιανικού εμπορίου ως **Zero Moment of Truth (ZMOT)**, που μπορεί να αποδοθεί ως η «Στιγμή της Αλήθειας». Με αυτόν τον όρο περιγράφονται συνδυαστικά οι παράγοντες, μέσω όλων των καναλιών, οι οποίοι επιδρούν στην πραγματοποίηση μιας αγοράς, όπως φαίνεται στην Εικόνα 1.2.

### Μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Η παρακολούθηση και διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ καταναλωτών και της συμμετοχής τους στον Ιστό, με σκοπό την αύξηση του ενδιαφέροντος και του βαθμού ενασχόλησης του χρήστη και τη σύσφιξη της σχέσης του με την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Η αλληλεπίδραση μπορεί να γίνεται στην τοποθεσία Ιστού της εταιρείας, μέσω των λογαριασμών της στα κοινωνικά δίκτυα, αλλά και σε τοποθεσίες Ιστού τρίτων.

### Μάρκετινγκ μέσω των μηχανών αναζήτησης

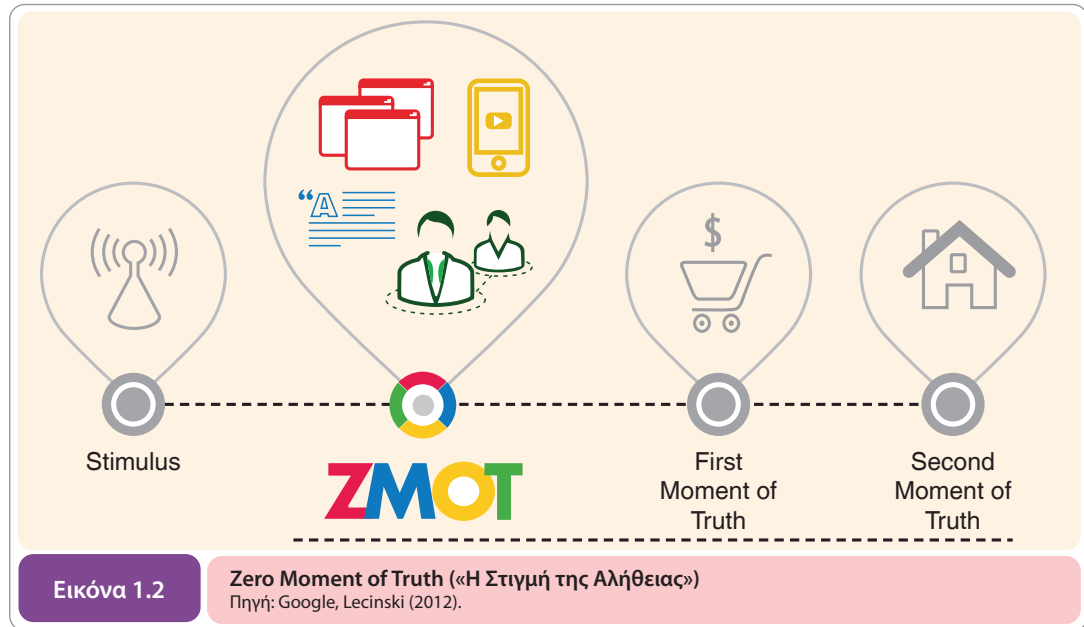
Οι εταιρείες επιδιώκουν να αυξήσουν την προβολή τους και να βελτιώσουν την κατάταξή τους στις μηχανές αναζήτησης, όταν οι χρήστες ψάχνουν σχετικούς όρους, πληθύνοντας την παρουσία τους στις σελίδες των αποτελεσμάτων.

### Μάρκετινγκ μέσω περιεχομένου

«... η επιχειρηματική διαδικασία και διαδικασία μάρκετινγκ που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία και διανομή επίκαιρου και πολύτιμου περιεχομένου με σκοπό την προσέλκυση και εξασφάλιση του ενδιαφέροντος ενός σαφώς ορισμένου κοινού-στόχου που θα εκδηλωθεί με επικερδείς ενέργειες από μέρους των πελατών» (Pulizzi, 2012).

### Μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Κατηγορία μέσων με κεντρικό άξονα τη συμμετοχή και την απευθείας επικοινωνία μεταξύ των χρηστών, μέσω τοποθεσιών Ιστού που παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης περιεχομένου από τους ίδιους τους χρήστες, καθώς και ανταλλαγής μηνυμάτων και σχολίων μεταξύ τους.



Το μάρκετινγκ προσέλκυσης έχει τεράστιες δυνατότητες αφού ελαττώνει τη σπατάλη πόρων μάρκετινγκ. Το **μάρκετινγκ μέσω των μηχανών αναζήτησης** (search marketing), το **μάρκετινγκ μέσω περιεχομένου** (content marketing) και το **μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης** (social media marketing) χρησιμοποιούνται προκειμένου οι εταιρείες να απευθύνονται στοχευμένα σε εν δυνάμει πελάτες οι οποίοι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες, ενεργούν με δική τους πρωτοβουλία και επιλέγουν μόνοι τους. Αυτό όμως είναι και αδυναμία επειδή τα στελέχη του μάρκετινγκ ενδέχεται να έχουν λιγότερο έλεγχο απ' ό,τι στις παραδοσιακές επικοινωνίες, όπου το μήνυμα αποστέλλεται σε συγκεκριμένο κοινό και μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας και τη δημιουργία ζήτησης. Υπέρμαχοι του μάρκετινγκ προσέλκυσης, όπως οι Dharmesh Shah και Brian Halligan, υποστηρίζουν ότι και οι τρεις μέθοδοι μάρκετινγκ –μέσω των μηχανών αναζήτησης, μέσω περιεχομένου, και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης– πράγματι έχουν συγκεκριμένο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν στη δημιουργία ζήτησης.

## Μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Βασική τάση στο ψηφιακό επιχειρείν είναι η αύξηση της δημοφιλίας των **μέσων κοινωνικής δικτύωσης**, με ιδιαίτερη έμφαση στα **κοινωνικά δίκτυα** όπως το Facebook, το Twitter, αλλά και το LinkedIn και οι **τροφοδοσίες RSS** (τα δύο τελευταία μέσα απευθύνονται κυρίως σε επιχειρήσεις). Τα τελευταία χρόνια έχουν αναδειχθεί και πιο ιδιωτικά δίκτυα, όπως τα WhatsApp και Snapchat. Κάποιοι ίσως να χαρακτηρίζαν και κάποια περιβάλλοντα παιχνιδιών, όπως αυτό του Minecraft, ως ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης για «κοινό με ειδικά ενδιαφέροντα». Πέραν αυτών, ένα άλλο σημαντικό ρεύμα είναι η ανάπτυξη των **ιστολογίων** (blog) που δημιουργούνται τόσο από μεμονωμένους χρήστες όσο και από επιχειρήσεις. Μάλιστα, τα ιστολόγια γίνονται όλο και πιο ποικιλόμορφα καθώς οι «μπλόγκερ» δεν αρκούνται στο απλό περιεχόμενο τύπου κειμένου, αλλά ετοιμάζουν πιο πλούσιο περιεχόμενο, συχνά σε μορφή βίντεο. Δίνεται πλέον πολλή έμφαση στο περιβάλλον της κινητής τηλεφωνίας και των φορητών συσκευών, τόσο σε επίπεδο δημιουργίας όσο και σε επίπεδο κατανάλωσης του περιεχομένου. Το μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εμπεριέχει και τη χρήση **εμπλουτισμένων πολυμέσων** (rich media), όπως βίντεο στο Διαδίκτυο και αλληλεπιδραστικές εφαρμογές που δημοσιεύονται σε εξειδικευμένα κοινωνικά δίκτυα (π.χ. YouTube) ή ενσωματώνονται σε τοποθεσίες Ιστού.

Όλες οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατανοήσουν τα επιχειρηματικά μοντέλα και τα μοντέλα εσόδων των μεγάλων κοινωνικών δικτύων, τα οποία στην εποχή μας επηρεάζουν καθοριστικά τη διαμόρφωση της γνώμης που σχηματίζει το κοινό για τις εμπορικές επωνυμίες. Στην Εικόνα 1.3 παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικοί τύποι κοινωνικών δικτύων που πρέπει να εξετάσουν οι εταιρείες.

Επειδή ακριβώς υπάρχουν τόσοι πολλοί τύποι παρουσίας στον χώρο της κοινωνικής δικτύωσης, οι εταιρείες πρέπει να απλουστεύσουν τις επιλογές τους έτσι ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν.

## Ψηφιακές τάσεις

## Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Η δημοφιλία των διάφορων μέσων κοινωνικής δικτύωσης αλλάζει συνεχώς σε κάθε χώρα. Ανατρέξτε στην πηγή πληροφοριών του παρακάτω συνδέσμου για να δείτε τα πιο πρόσφατα στοιχεία που αφορούν τη δική σας χώρα ή γεωγραφική ζώνη: <http://bit.ly/smartsocialstats>.

## Τοποθεσία κοινωνικής δικτύωσης

Τοποθεσία Ιστού που δίνει τη δυνατότητα απευθείας επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μεταξύ μεμονωμένων (ομότιμων) χρηστών, παρέχοντας βοηθήματα για την ανάπτυξη περιεχομένου από τους χρήστες και την ανταλλαγή μηνυμάτων και σχολίων μεταξύ τους.

Γι' αυτό προτείνουμε τις παρακάτω έξι κατηγορίες που μνημονεύει ο Weinberg (2010). Θα διαπιστώσετε ότι, όταν κάνουμε λόγο για «μέσα κοινωνικής δικτύωσης», δεν εννοούμε μόνο τα κοινωνικά δίκτυα:

- 1 Κοινωνική δικτύωση.** Στα κοινωνικά δίκτυα, η επιχείρηση πρέπει να αφογκράζεται τους πελάτες της και τις ανάγκες τους, και να δημοσιεύει ενδιαφέρον περιεχόμενο. Το Facebook είναι κατά κανόνα το πιο σημαντικό εργαλείο για το καταναλωτικό κοινό, ενώ το LinkedIn αφορά το κοινό των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, νέα μέσα όπως τα WhatsApp και Snapchat γίνονται και αυτά όλο και πιο σημαντικά.
- 2 Κοινωνική ανταλλαγή γνώσεων.** Υπάρχουν κοινωνικά δίκτυα με πληροφοριακό χαρακτήρα, όπως το Quora, στα οποία μπορείτε να βοηθήσετε το ευρύ κοινό λύνοντας προβλήματα και δείχνοντας, έμμεσα και διακριτικά, πώς τα προϊόντα της εταιρείας σας έχουν κατά καιρούς βοηθήσει άλλους. Μια άλλη τοποθεσία Ιστού που ανήκει σε αυτή την κατηγορία είναι το Reddit, ωστόσο στη συναναστροφή με το κοινό σε αυτό το περιβάλλον χρειάζεται πολύ μεγάλη προσοχή.
- 3 Κοινωνικές δημοσιεύσεις.** Πρόκειται για τοποθεσίες Ιστού με κοινωνικούς σελιδοδείκτες (social bookmarks), όπως είναι το Delicious (<https://del.icio.us>), που βοηθούν στον εντοπισμό του πιο ενδιαφέροντος περιεχομένου κάθε θεματικής κατηγορίας.
- 4 Κοινωνική ενημέρωση.** Το Twitter είναι φυσικά το πιο γνωστό παράδειγμα.
- 5 Κοινωνική ροή περιεχομένου.** Πρόκειται για κοινωνικές τοποθεσίες Ιστού με εμπλουτισμένα πολυμέσα και συνεχή ροή περιεχομένου (streaming) για τη δημοσίευση και κοινοποίηση φωτογραφιών, βίντεο και ηχητικού περιεχομένου – μια τέτοια τοποθεσία Ιστού είναι το Spotify.
- 6 Εταιρικές κοινότητες και εταιρικό περιεχόμενο που παράγεται από τους χρήστες.** Οι εταιρικές κοινότητες διαφέρουν από τους άλλους τύπους διαδικτυακής κοινωνικής παρουσίας, οι οποίοι δεν συνδέονται με εταιρείες. Κάθε εταιρική κοινότητα αποτελεί τον ιδιωτικό κοινωνικό χώρο της εκάστοτε επιχείρησης και μπορεί κάλλιστα να ενσωματώνει προϊόντικό περιεχόμενο (κριτικές και βαθμολογίες), κοινότητα υποστήριξης πελατών ή και ιστολόγιο.

Στη *Μελέτη περίπτωσης 1.1* εξετάζουμε την ανάπτυξη της Uber, που στις περισσότερες χώρες είναι η μεγαλύτερη εταιρεία επιβατικών μεταφορών.

## «Κινητό εμπόριο» ή κ-εμπόριο

## Κινητό εμπόριο και κινητό επιχειρείν

Ο όρος «κινητό εμπόριο» αναφέρεται στο σύνολο των ηλεκτρονικών συναλλαγών και επικοινωνιών που διενεργούνται μέσα από φορητές συσκευές, όπως «έξυπνα τηλέφωνα» και υπολογιστές tablet, κατά κανόνα μέσω ασύρματης σύνδεσης. Ο όρος «κινητό επιχειρείν» αναφέρεται στα επιχειρηματικά μοντέλα που επιστρατεύουν οι εταιρείες για να εκμεταλλευτούν την τεχνολογία τέτοιων φορητών συσκευών και επιτρέπουν στους υπαλλήλους και τους άλλους εμπλεκόμενους να μην είναι δεσμευμένοι σε μια σταθερή τοποθεσία.

Η δυναμική του **κινητού εμπορίου ή κ-εμπορίου** (mobile commerce ή m-commerce) – ένας όρος που αναφέρεται συνοπτικά στο εμπόριο που διεξάγεται μέσω κινητών τηλεφώνων και φορητών συσκευών – είναι προφανής από τις προβλέψεις της Mary Meeker, που εργάζεται ως αναλυτής στην Kleiner Perkins Caufield Byers και διατυπώνει τη θεώρησή της για την τωρινή κατάσταση του Διαδικτύου σε μια παρουσίασή της με τίτλο Internet Trends («Τάσεις στο Διαδίκτυο», δείτε τον σχετικό σύνδεσμο στο τέλος του κεφαλαίου). Μία από τις πιο τολμηρές προβλέψεις που διατύπωσε η Meeker, και μάλιστα από το 2008, ήταν ότι η περιήγηση στον Ιστό μέσω φορητών συσκευών θα ξεπερνούσε την περιήγηση στον Ιστό μέσω επιτραπέζιων υπολογιστών έως το 2014, κάτι που ασφαλώς επιβεβαιώθηκε στην πράξη.

Μια άλλη σημαντική εξέλιξη στην επικοινωνία μέσω κινητής τηλεφωνίας είναι η άνοδος της δημοτικότητας των **εφαρμογών για κινητά και φορητές συσκευές** (δείτε το Κεφάλαιο 3), μέσω των καταστημάτων διανομής εφαρμογών iPhone Store, Google Android Play, Microsoft Windows App Store και άλλων προμηθευτών φορητών συσκευών. Το 2014, η τοποθεσία Ιστού Flurry που ανήκει στη Yahoo δημοσίευσε μια σύνοψη των κατηγοριών χρήσης εφαρμογών σε «έξυπνα τηλέφωνα» και υπολογιστές tablet, η οποία έδειξε ότι οι χρήστες περνούσαν το 90% από τον χρόνο χρήσης των φορητών συσκευών τους στο περιβάλλον εφαρμογών και όχι στον φυλλομετρητή Ιστού τους. Βέβαια, πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στην ερμηνεία αυτών των στοιχείων αφού ένα μέρος της χρήσης δεδομένων μέσω κάποιων εφαρμογών είναι επί της ουσίας χρήση φυλλομετρητή Ιστού μέσα από αυτές τις εφαρμογές.

Μια άλλη σημαντική τάση είναι η χρήση των φορητών συσκευών για θεσιπαγείς υπηρεσίες βάσει των γεωγραφικών δεδομένων τοποθεσίας: Ο χρήστης μπορεί να χρησιμοποιεί εφαρμογές ή τον



**Τροφοδοσίες RSS**

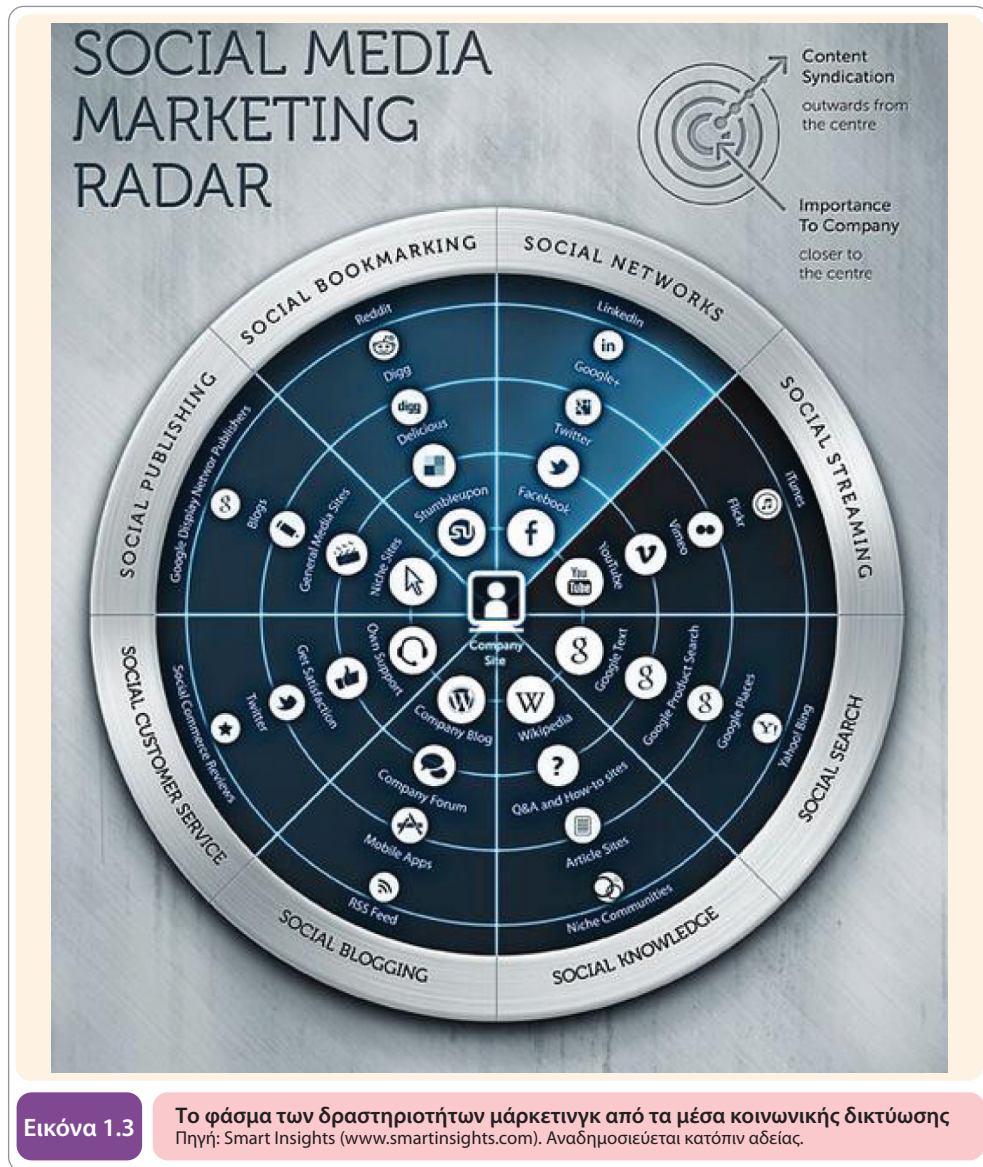
Άρθρα ιστολογίων, ειδήσεις και κάθε είδους περιεχόμενο που δημοσιεύεται με τα πρότυπα της γλώσσας XML και αναπαράγεται σε άλλες τοποθεσίες Ιστού ή διαβάζεται από τους χρήστες μέσω υπηρεσιών ή εφαρμογών λογισμικού ανάγνωσης RSS. Κατά κανόνα αναφέρεται απλώς ως «τροφοδοσία», π.χ. τροφοδοσία ειδήσεων.

**Ιστολόγιο**

Διαδικτυακός χώρος για περιεχόμενο που καταρτίζεται από έναν χρήστη ή από ομάδα χρηστών.

**Εμπλουτισμένα πολυμέσα**

Ψηφιακά στοιχεία, όπως διαφημίσεις, που δεν είναι στατικές εικόνες, αλλά περιέχουν κίνηση στην οθόνη, ήχο, βίντεο ή αλληλεπίδραση με τον χρήστη, σε μορφή παιχνιδιού ή φόρμας που πρέπει να συμπληρωθεί.



φυλλομετρητή Ιστού ενώ, για παράδειγμα, έχει πάει να κάνει τα ψώνια του (δείτε τη *Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.1*). Σχετική με αυτή τη δραστηριότητα είναι η παρακολούθηση αγαθών και εμπορευμάτων ή αποθεματικών προϊόντων, καθώς αυτά παράγονται ή μεταφέρονται, βάσει των δεδομένων τοποθεσίας.

**Μελέτη περίπτωσης 1.1**

**Το επιχειρηματικό μοντέλο της Uber**

**Θεματικό πλαίσιο**

Αυτή η μελέτη περίπτωσης αφορά την εταιρεία Uber με την ομώνυμη εφαρμογή μίσθωσης επιβατικής μεταφοράς (ταξί) <-> η εταιρεία, ασφαλώς, δεν χρειάζεται συστάσεις. Ξεκίνησε ως μια μικρή εφαρμογή που παρείχε μεταφορές ταξί σε επιβάτες στο Σαν Φρανσίσκο. Πρόκειται βέβαια για μια εξαιρετική περίπτωση για μελέτη: Δείχνει πολλούς από τους παράγοντες επιτυχίας που είναι απαραίτητοι για την εκκίνηση μιας νέας ψηφιακής επιχείρησης, αλλά και τους κινδύνους που εγκυμονεί η αποστασιοποίηση και η δυσaréσκεια των πελατών, των οδηγών και της

κοινωνίας γενικότερα όταν ορισμένα ζητήματα δεν αντιμετωπίζονται με τρόπο που ικανοποιεί το ευρύ φάσμα των εμπλεκόμενων. Κατά τη συγγραφή του βιβλίου, η Uber είχε 8 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες της εφαρμογής και εκατοντάδες χιλιάδες οδηγούς, αλλά πολύ λίγους εξαρτημένους υπαλλήλους. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι αυτή η επιχειρηματική δραστηριότητα και το περιβάλλον της αλλάζουν ραγδαία, οπότε από τον καιρό που γράφονται αυτές οι γραμμές μέχρι την έκδοσή τους θα έχουν ανακύψει νέα ζητήματα και παράγοντες. Όμως το ιστορικό και τα θεμελιώδη ζητήματα θα έχουν παραμείνει απαράλλακτα.

Όπως θα κάνουμε και σε άλλες περιπτώσιολογικές μελέτες του βιβλίου, η μελέτη συμπεριλαμβάνει μια σύνοψη που έχει καταστρωθεί βάσει των κύριων κατηγοριών του Φάσματος Επιχειρηματικών Μοντέλων (το οποίο θα δούμε στην ενότητα περί επιχειρηματικών μοντέλων στο Κεφάλαιο 2).

### Η πρόταση αξίας

Το 2016, η αποστολή της Uber ήταν «να εξελίξουμε τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι μετακινήσεις. Φέρνοντας σε επαφή τους επιβάτες με τους οδηγούς απρόσκοπτα μέσω της εφαρμογής μας, καθιστούμε τις πόλεις πιο προσβάσιμες, προσφέροντας περισσότερες επιλογές στους πρώτους και περισσότερη πελατεία στους δεύτερους.»

### Η πρόταση αξίας για τον καταναλωτή

Οι πελάτες της Uber καλούν ένα ταξί Uber μέσω της ομώνυμης εφαρμογής<> δεν το σταματούν με το παραδοσιακό σινιάλο στον δρόμο, ούτε τηλεφωνούν σε μια τοπική εταιρεία ταξί για να κανονίσουν ραντεβού. Η εξόφληση της διαδρομής γίνεται μέσω μιας πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας που είναι συνδεδεμένη με την εφαρμογή, οπότε ο επιβάτης δεν χρειάζεται να έχει μαζί του μετρητά για να πληρώσει το αντίτιμο. Σε πολλές περιπτώσεις, κάποιες διαδρομές προσφέρονται δωρεάν ή με έκπτωση στο πλαίσιο προωθητικών ενεργειών. Γενικώς, το κόμιστρο των ταξί της Uber κοστίζει όσο και το φθηνότερο υφιστάμενο κόμιστρο στην εκάστοτε περιοχή, ή είναι και φθηνότερο από αυτό, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις προβλέπεται σταθερό κόμιστρο για τη μετάβαση σε συγκεκριμένους προορισμούς (π.χ. αεροδρόμια). Οι καταναλωτές μπορούν να χρησιμοποιούν την ίδια εφαρμογή Uber οπουδήποτε κι αν βρίσκονται στον κόσμο, άρα δεν χρειάζεται να προσπαθήσουν να βρουν κάποια τοπική εταιρεία ταξί.

### Η πρόταση αξίας για τους οδηγούς

Οι οδηγοί της Uber δεν είναι υπάλληλοι της εταιρείας (αυτό, ωστόσο, αποτέλεσε παράγοντα κινδύνου σε κάποιες χώρες, όπως θα αναφέρουμε στη συνέχεια). Η Uber θεωρεί κάθε οδηγό ως ελεύθερο επαγγελματία που συνεργάζεται μαζί της, αν και η ακριβής φύση αυτής της σχέσης διαφέρει σε κάθε χώρα και νομική δικαιοδοσία. Η Uber προτείνει στους οδηγούς υψηλότερη αμοιβή απ' ό,τι δίνουν οι κατά τόπους ανταγωνιστικές εταιρείες στους δικούς τους οδηγούς (ελεύθερους επαγγελματίες ή μόνιμα συμβεβλημένους). Αυτό δεν είναι και τόσο δύσκολο αφού οι πιο πολλοί που εργάζονται ως οδηγοί ταξί είναι κακοπληρωμένοι. Η Uber προσφέρει περισσότερα χρήματα, γι' αυτό και πολλοί οδηγοί προσχωρούν σε αυτήν. Εξάλλου, η Uber παρέχει κίνητρα στους οδηγούς ώστε να εργάζονται κατά τις ώρες αιχμής (την «ταρίφα αυξημένης κίνησης»), προσφέροντάς τους περισσότερα χρήματα γι' αυτές τις ώρες. Η εταιρεία μπορεί να παρέχει στους οδηγούς υψηλότερα συνολικά εισοδήματα με μια συνεχή ροή πελατείας μέσω της εφαρμογής της. Τελικά, οι οδηγοί είναι εκείνοι που αποφασίζουν πότε θα εργάζονται, και αυτή η απόφασή τους λαμβάνεται με γνώμονα το προσωπικό συμφέρον τους.

### Το μοντέλο εσόδων

Η Uber έχει επενδύσει σχεδόν αποκλειστικά στην ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητάς της σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και στην εμπορική προώθηση της πρότασής της στους επιβάτες και στις

κοινότητες οδηγών σε κάθε περιοχή. Έτσι έχει εξασφαλίσει ισχυρή αναγνωρισιμότητα. Η Uber δεν έχει ιδιόκτητο στόλο οχημάτων ταξί, αλλά εξαρτάται από τους οδηγούς-ιδιοκτήτες να διαθέτουν δικό τους όχημα –κάτι που βέβαια ισχύει και για πολλές τοπικές εταιρείες ταξί. Σε κάποιες αγορές, πάντως, μεσολαβεί για παροχή οχημάτων με τη μέθοδο της μίσθωσης με δικαίωμα μετέπειτα αγοράς (leasing). Εξάλλου, η Uber δαπανά άλλα ποσά στην τεχνική υποδομή υποστήριξης της διαχείρισης των διαδρομών. Όμως δαπανά τα περισσότερα χρήματά της στην ανάπτυξη και διατήρηση του αγοραστικού κοινού της φτάνοντας σε υψηλά ποσοστά μεριδίου αγοράς σε κάθε τοπική οικονομία ταξί.

Κατά κανόνα, η Uber παρακρατά το 20–30% του κόστους κάθε διαδρομής, ανάλογα με τις συνθήκες των τοπικών αγορών. Όταν η ζήτηση είναι υψηλή, η Uber καταφεύγει σε «ταρίφες αυξημένης κίνησης» (στην εφαρμογή κλήσης ταξί χρησιμοποιείται ένας πολλαπλασιαστής στην προτεινόμενη τελική τιμή). Η ταρίφα αυξημένης κίνησης καθιερώθηκε για να προσελκύει περισσότερους οδηγούς σε περιοχές όπου παρατηρείται υψηλή ζήτηση από επιβάτες, αλλά χαμηλή διαθεσιμότητα οδηγών. Επίσης, ωθεί τους επιβάτες που έχουν μια ευαισθησία ως προς την τιμή να αναβάλουν τη μετακίνησή τους προσωρινά μέχρι να αναιρεθεί η εφαρμογή της ταρίφας αυξημένης κίνησης.

Επιπλέον, η Uber έχει διαφορετικές στρατηγικές τιμολόγησης για κάθε είδος οχήματος σε ορισμένες αγορές. Χρεώνει αυξημένες τιμές όταν οι πελάτες ζητούν πολυτελή οχήματα ή οχήματα με πρόσθετα χαρακτηριστικά, όπως λιμουζίνες ή μικρά λεωφορεία.

### Η στρατηγική της Uber

Η στρατηγική της Uber είναι η ψηφιακή «απορρύθμιση». Στον κλάδο των μεταφορών με ταξί υπάρχουν ελάχιστες σταθερές<> ο ανταγωνισμός περιστρέφεται κατά κύριο λόγο γύρω από την τιμή. Όπως συμβαίνει και στις περιπτώσεις πολλών άλλων ανατρεπτικών επιχειρήσεων, η Uber δεν έχει «ιδιόκτητο υλικό»<> συνεργάζεται απλώς με τους οδηγούς –σε εκείνους ανήκουν τα οχήματα– και τους παρέχει πρόσβαση στην υποδομή που επιτρέπει την κλήση των ταξί. Επίσης έχει αναπτύξει ένα καλό σύστημα αξιολόγησης (το οποίο χρησιμοποιούν τόσο οι καταναλωτές όσο και οι οδηγοί). Κάθε νέα γεωγραφική τοποθεσία συνεπάγεται για την Uber μεγάλη προσπάθεια στον τομέα του μάρκετινγκ για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών. Αυτή η προσπάθεια συνίσταται εν πολλοίς από την προσφορά πολλών δωρεάν διαδρομών στους πελάτες που χρησιμοποιούν την εφαρμογή για πρώτη φορά, καθώς και από την παροχή σημαντικών οικονομικών κινήτρων στους οδηγούς προκειμένου να προσχωρήσουν στην Uber εγκαταλείποντας άλλες εταιρείες ταξί. Στόχος είναι η επίτευξη σημαντικού μεριδίου αγοράς ώστε η Uber να γίνει ο πιο μεγάλος «παίκτης» σε κάθε τοπική αγορά. Σε εκείνο το σημείο, η Uber αρχίζει να τροποποιεί την τιμολογιακή πολιτική για τις διαδρομές και για τις πληρωμές προς τους οδηγούς. Σε αυτή τη δραστηριότητα η Uber διοχετεύει το συντριπτικά μεγαλύτερο μέρος της επένδυσής της. Το έργο της είναι εύκολο όταν η αγορά στην οποία εισέρχεται είναι ήδη αδύναμη και κατακερματισμένη λόγω του ανταγωνισμού. Το μεγάλο απόθεμά της σε μετρητά της επιτρέπει να προσφέρει τις καλύτερες τιμές στους νέους οδηγούς όταν μπαίνει σε αυτές τις νέες αγορές, με αποτέλεσμα να καταφέρνει να στρατολογήσει οδηγούς από τις υφιστάμενες εταιρείες ταξί.

## Οι ανταγωνιστές της Uber

Σε κάθε γεωγραφική τοποθεσία στην οποία δραστηριοποιείται, η Uber καλείται να αντιμετωπίσει διαφορετικούς ανταγωνιστές. Στον κλάδο των μεταφορών με ταξί, υπάρχει ως συνήθως ο ανταγωνισμός από τις τοπικές εταιρείες ταξί, είτε σε κατ' ιδίαν αποκλειστική μίσθωση από τους πελάτες είτε απευθείας στον δρόμο. Αυτές οι εταιρείες περιορίζονται συχνά σε μία συγκεκριμένη πόλη ή περιφέρεια (όχι πάντα όμως). Όμως υπάρχουν και οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές που επίσης βασίζονται στη χρήση εφαρμογών: η Lyft (στις ΗΠΑ και σε μερικές ασιατικές χώρες), η Curb (ΗΠΑ), η Didi Chuxing (Κίνα), Grab (σε κάποιες ασιατικές χώρες) και η Ola (Ινδία). Λόγω του ανταγωνισμού που αντιμετώπισε στην Κίνα, η Uber αναγκάστηκε να πουλήσει το κινεζικό της παράρτημα στην Didi Chuxing στις αρχές του 2016. Και σαν να μην ήταν αυτό αρκετό, μερικοί από αυτούς τους ανταγωνιστές στην Ασία συνασπίστηκαν σε διάφορες περιοχές προκειμένου να αντιπαρατεθούν με την Uber ευθέως.

## Παράγοντες κινδύνου

Κατά τη συγγραφή του βιβλίου, δεν περνούσε ούτε μία ημέρα χωρίς επικριτικά σχόλια ή συζητήσεις για τη συμπεριφορά της εταιρείας σε νομικό και ηθικό-δεοντολογικό επίπεδο. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Uber κρίθηκε ένοχη για παραβίαση της εργασιακής νομοθεσίας όταν οι δικαστικές αρχές αποφάνθηκαν ότι η εταιρεία πρέπει να θεωρεί τους οδηγούς ως υπαλλήλους της και όχι ως ελεύθερους επαγγελματίες. Πριν από την έκδοση του βιβλίου, η Uber σκόπευε να εφεσιβάλει την απόφαση του δικαστηρίου<.> όμως, αν η δικαστική απόφαση δεν ανατραπεί, συνεπάγεται ριζικές συνέπειες για τον τρόπο οργάνωσης του εργατικού δυναμικού της εταιρείας.

Σε πολλές πόλεις, η Uber έχει βρεθεί στο στόχαστρο οργανωμένων διαδηλώσεων από υφιστάμενους οδηγούς ταξί –ειδικά στο Λονδίνο, όπου οι οδηγοί των κλασικών βρετανικών μαύρων ταξί έκαναν πολλές διαδηλώσεις και «απεργίες», ενώ στην Ασία και τη Νότια Αμερική σημειώθηκαν άγριες διαμαρτυρίες, πολλές από τις οποίες κατέληξαν σε βίαια επεισόδια. Στην Ευρώπη, η Uber δέχθηκε πρόστιμο επειδή αψήφησε τους κατά τόπους κανονισμούς και τη νομοθεσία για οδηγούς χωρίς άδεια άσκησης επαγγέλματος. Συν τοις άλλοις, δέχθηκε δριμεία κριτική όταν διατυπώθηκαν ενστάσεις σχετικά με την ασφάλεια του επιβατικού κοινού σε δικαιοδοσίες στις οποίες οι οδηγοί δεν είναι υποχρεωμένοι να είναι εγγεγραμμένοι οδηγοί ταξί.

Ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες κινδύνου που πρέπει να λάβει υπόψη η Uber είναι ο ρόλος των αυτόνομων οχημάτων. Η εταιρεία ξεκίνησε να πειραματίζεται με μορφές παροχής της υπηρεσίας μεταφοράς μέσω αυτόνομων οχημάτων σε μερικές αμερικανικές πόλεις. Τα αυτόνομα οχήματα εγείρουν ένα ενδιαφέρον δίλημμα για την εταιρεία. Από τη μία πλευρά, θα ήταν μικρότερη η ανάγκη για πρόσληψη οδηγών –κάτι που είναι προβληματικό σε επίπεδο ηθικής δεοντολογίας<.> από την άλλη όμως, η Uber θα αναγκαζόταν να επενδύσει πραγματικά σε «υλικό», δηλαδή σε ιδιόκτητα αυτόνομα οχήματα, κάτι που θα είχε επιπτώσεις στη χρήση του κεφαλαίου της. Το πραγματικό ζήτημα είναι το εξής: Τι ρόλο θα έχουν στο μέλλον τα αυτόνομα οχήματα στις μεταφορές και στην κοινωνία γενικά; Σε μια άλλη πιθανή

«οδό» προβληματισμού, μια αυτοκινητοβιομηχανία θα μπορούσε ενδεχομένως να αποφασίσει να εισέλθει στην αγορά με την ιδιότητα του παρόχου υπηρεσιών μεταφοράς με αυτόνομα οχήματα ταξί. Εξάλλου, ιδιώτες κάτοχοι αυτόνομων οχημάτων θα μπορούσαν να διαθέτουν τα δικά τους αυτοκίνητα για μίσθωση από άλλους ιδιώτες μέσω κάποιας τεχνολογίας συνεπιβατισμού που δεν ανήκει στην Uber. Στην περίπτωση των αυτόνομων οχημάτων, το μεγαλύτερο εμπόδιο εισόδου στην αγορά το οποίο θέτει η Uber στους πιθανούς ανταγωνιστές της –η δυνατότητά της να καταβάλλει στους οδηγούς σημαντικά ποσά χρημάτων– εξανεμίζεται. Και τότε θα της ήταν απαραίτητο να κάνει μια σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης.

Πηγές: <http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-model-revenue-uber-insights/>  
<https://newsroom.uber.com/>

## Ερωτήσεις

- 1 Αν επενδύατε σε μια ψηφιακή επιχείρηση όπως η Uber, ποια οικονομικά στοιχεία και στοιχεία που αφορούν τους πελάτες θα χρησιμοποιούσατε για να εκτιμήσετε και να αξιολογήσετε την παρούσα επιχειρηματική επιτυχία και την προοπτική μελλοντικής ανάπτυξης της εταιρείας;
- 2 Να αναλύσετε την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η Uber, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον σας στην εκτίμηση των κύριων επιχειρηματικών κινδύνων που θα μπορούσαν να επιδράσουν αρνητικά στην προοπτική μελλοντικής ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας.
- 3 Να προτείνετε με ποια προσέγγιση θα μπορούσε η Uber να ελαχιστοποιήσει τους κύριους επιχειρηματικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει (όπως τους προσδιορίσατε στην ερώτηση 2).

## Ποια είναι η διαφορά μεταξύ μιας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου και μιας ψηφιακής επιχείρησης;

### Εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα και φορητές συσκευές

Προγράμματα λογισμικού σχεδιασμένα για χρήση σε φορητές συσκευές και κινητά τηλέφωνα. Ο χρήστης λαμβάνει τις εφαρμογές κατά κανόνα από ηλεκτρονικά καταστήματα διανομής. Οι εφαρμογές για τα iPhone και για το λειτουργικό σύστημα Android είναι οι πλέον γνωστές, αλλά όλα τα έξυπνα τηλέφωνα υποστηρίζουν τη χρήση εφαρμογών που δίνουν στους χρήστες πληροφορίες, ψυχαγωγικό περιεχόμενο και θεσιπαγείς υπηρεσίες, όπως χάρτες.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή της στις επιχειρηματικές δραστηριότητες συνοδεύεται από την καθιέρωση νέας ορολογίας και ειδικών φράσεων, όπως ηλεκτρονική διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες (e-CRM), πολυκαναλικό λιανικό εμπόριο (multichannel retail) και ψηφιακές προμήθειες (digital procurement). Θα πρέπει να μας απασχολεί η ορολογία; Με μια λέξη, όχι: Ο Mougayer (1998) επισήμανε ότι σημασία έχουν αφενός η κατανόηση των υπηρεσιών που μπορούν να προσφερθούν στους πελάτες και αφετέρου τα επιχειρηματικά οφέλη τα οποία μπορούν να προκύψουν μέσα από την ψηφιακή τεχνολογία. Αλλά οι «ταμπέλες» είναι χρήσιμες για να ορίσουμε το *εύρος* ή την έκταση των αλλαγών που επιδιώκουμε να πραγματοποιήσουμε σε μια επιχείρηση με τη χρήση των ψηφιακών επικοινωνιών. Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να συμφωνήσουν στην έκταση του ψηφιακού μετασχηματισμού που προτείνουν να γίνει μέσω ψηφιακών τεχνολογιών και να ενημερώσουν προσωπικό, πελάτες και συνεργάτες.

### Ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου

Ο όρος «**ηλεκτρονικό εμπόριο ή η-εμπόριο**» (electronic commerce ή e-commerce) είναι στενότερος από τον όρο «ψηφιακό επιχειρείν». Πολλοί πιστεύουν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται μόνο στην αγορά και πώληση υπηρεσιών και προϊόντων μέσω του Διαδικτύου<.> το μυαλό των περισσότερων πάει κατευθείαν σε αγορές καταναλωτικών ειδών λιανικής από εταιρείες τύπου Amazon. Αλλά στο ηλεκτρονικό εμπόριο εντάσσονται δυνητικά όλες οι ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός τρίτου με τον οποίο αυτή συναλλάσσεται. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ακόμα και οι συναλλαγές μη οικονομικής φύσης,

### Ψηφιακές τάσεις

#### Χρήση κινητών τηλεφώνων και φορητών συσκευών

Η χρήση κινητών τηλεφώνων και φορητών συσκευών έχει ξεπεράσει εκείνη των επιτραπέζιων υπολογιστών σε συνολικό ποσοστό όσον αφορά την πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες και πληροφορίες, αλλά ο πραγματικός χρόνος χρήσης των επιτραπέζιων και φορητών υπολογιστών δεν έχει αλλάξει τόσο πολύ. Αυτοί είναι που εξακολουθούν να αποτελούν τις βασικές συσκευές των χρηστών κατά τις ώρες εργασίας. Δείτε τα πιο πρόσφατα στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη χρήση φορητών συσκευών και εφαρμογών στη διεύθυνση: <http://bit.ly/smartmobilestats>.

### Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.1

#### Τοπικά αποτελέσματα και κριτικές από τη μηχανή αναζήτησης της Google

Η όλο και αυξανόμενη χρήση, επιτυχία και δημοτικότητα των φορητών συσκευών έχει επιδράσει σημαντικά στον τρόπο χρήσης των μηχανών αναζήτησης όπως αυτή της Google. Το περιβάλλον στο οποίο οι χρήστες χρησιμοποιούν τη λειτουργία αναζήτησης και η τοποθεσία όπου βρίσκονται τη στιγμή επηρεάζουν τα αποτελέσματα των μηχανών αναζήτησης τα οποία έχουν εξελιχθεί θεαματικά τα τελευταία χρόνια.

Ο αλγόριθμος της μηχανής αναζήτησης της Google συνεκτιμά πολλούς παράγοντες για να προσδιορίζει ποια αποτελέσματα εμφανίζονται, όμως η χρήση φορητής συσκευής και η τοποθεσία του χρήστη, αλλά βέβαια και το θέμα της αναζήτησης, επηρεάζουν σημαντικά το τι βλέπει τελικά ο χρήστης.

Για παράδειγμα, ένας πελάτης που θα κάνει μια αναζήτηση με τη φράση «εστιατόρια με κινεζική κουζίνα» μέσω του κινητού τηλεφώνου του θα δει μια σειρά από επιλογές που θα περιλαμβάνουν πάρα πολλά αποτελέσματα από την κοντινή του περιοχή –παρότι αυτή δεν αναφέρεται στη φράση αναζήτησης. Η Google χρησιμοποιεί την τοποθεσία και το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται η φορητή συσκευή για να εικάσει τα αποτελέσματα που αναζητά ο χρήστης (σε αυτή την περίπτωση, μάλλον ψάχνει να βρει ένα τοπικό εστιατόριο), γι' αυτό και συχνά ανάμεσα στα πρώτα αποτελέσματα που εμφανίζονται υπάρχουν κριτικές τοπικών εστιατορίων.

Ο συνδυασμός του περιβάλλοντος χρήσης, της γεωγραφικής τοποθεσίας και ορισμένων άλλων παραγόντων χαρίζει στον χρήστη μια εξαιρετικά χρηστική και επίκαιρη υπηρεσία, η οποία συντηρεί ασφαλώς και την κυριαρχία της Google σε αυτόν τον τομέα.

## Δραστηριότητα 1.2

## Οι πιο δημοφιλείς εφαρμογές σήμερα

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να εκτελεστεί είτε από κάθε σπουδαστή ξεχωριστά είτε ως ομαδική δραστηριότητα: Να συγκρίνετε ποιες είναι οι πιο δημοφιλείς εφαρμογές για κάθε είδος φορητής συσκευής. Να εξετάσετε τις πιο δημοφιλείς εφαρμογές, χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό κατάστημα διανομής εφαρμογών για τη συσκευή σας ή κάποια πηγή πληροφοριών από έναν πάροχο όπως οι Flurry, comScore ή Nielsen.

## Ερωτήσεις

- 1 Να προσδιορίσετε ποιες είναι οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες εφαρμογών στις 10 ή 20 κορυφαίες, λαμβάνοντας υπόψη και φυλλομετρητές Ιστού, όπως ο Chrome της Google και ο Safari της Apple.
- 2 Να εξετάσετε τις ευκαιρίες που ανοίγονται για τις εταιρείες προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους χρησιμοποιώντας εφαρμογές και να τις συγκρίνετε με τη χρήση τοποθεσιών Ιστού βελτιστοποιημένων για φορητές συσκευές μέσω φυλλομετρητών Ιστού.

## Εμπόριο από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Υποσύνολο του ηλεκτρονικού εμπορίου που ενθαρρύνει τη συμμετοχή και αλληλεπίδραση των χρηστών στη βαθμολόγηση, την επιλογή και την αγορά προϊόντων, καθώς και άλλες αλληλεπιδράσεις που επιτρέπουν τα κοινωνικά δίκτυα. Η συμμετοχή γίνεται είτε σε τοποθεσία Ιστού αποκλειστικά για ηλεκτρονικό εμπόριο είτε σε άλλες τοποθεσίες.

όπως τα αιτήματα πελατών για περαιτέρω πληροφοριών και η παροχή υποστήριξης σε αυτούς, θα πρέπει επίσης να θεωρούνται μέρος του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι Kalakota και Whinston (1997) αναφέρθηκαν σε μια σειρά από διαφορετικές πτυχές του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι οποίες όμως εξακολουθούν και σήμερα να ισχύουν:

- 1 Την *επικοινωνιακή πτυχή* – παροχή πληροφοριών, προϊόντων ή υπηρεσιών, ή διεκπεραίωση πληρωμών με ηλεκτρονικά μέσα.
- 2 Την *πτυχή των επιχειρησιακών διαδικασιών* – εφαρμογή της τεχνολογίας για τον αυτοματισμό των εμπορικών συναλλαγών και ροών εργασίας.
- 3 Την *πτυχή της παροχής υπηρεσιών* – επιτρέπει τη μείωση του κόστους με παράλληλη αύξηση της ταχύτητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 4 Τη *διαδικτυακή πτυχή* – την αγορά και πώληση προϊόντων και πληροφοριών μέσω του Διαδικτύου.

Αυτοί οι ορισμοί δείχνουν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν περιορίζεται μόνο στην αγορά και πώληση προϊόντων, αλλά περιλαμβάνει επίσης δραστηριότητες πριν και μετά την πώληση κατά μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Όταν αξιολογούμε τη στρατηγική επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου σε μια επιχείρηση, είναι χρήσιμο να προσδιορίζουμε τις ευκαιρίες ηλεκτρονικών συναλλαγών αγορών και πωλήσεων, όπως παρουσιάζονται στην Εικόνα 1.4, αφού μέσα στην επιχείρηση θα χρειαστεί να δημιουργηθούν συστήματα με διαφορετικές λειτουργίες για τη διεξαγωγή συναλλαγών με αγοραστές και προμηθευτές. Το **ηλεκτρονικό εμπόριο αγορών** (buy-side e-commerce) αναφέρεται σε συναλλαγές για την προμήθεια πόρων που χρειάζεται μια επιχείρηση από τους προμηθευτές της. Το **ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων** (sell-side e-commerce) αναφέρεται σε συναλλαγές που αφορούν τις πωλήσεις προϊόντων στους πελάτες μιας επιχείρησης.

Το **εμπόριο από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης** (social media commerce) είναι ένα ολοένα και πιο σημαντικό τμήμα του ηλεκτρονικού εμπορίου για τους ιδιοκτήτες εμπορικών τοποθεσιών Ιστού: Με την ενσωμάτωση κριτικών, βαθμολογιών και άλλων αλληλεπιδράσεων που γίνονται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε μια τοποθεσία Ιστού και με τη σύνδεση με τοποθεσίες κοινωνικής δικτύωσης, οι έμποροι μπορούν να αντιληφθούν τις ανάγκες των πελατών και να μετατρέψουν τους απλούς επισκέπτες της τοποθεσίας Ιστού σε αγοραστές, δηλαδή να αυξήσουν το ποσοστό μετατροπής των επισκέψεων σε πωλήσεις. Σε αυτό το είδος εμπορίου κάλλιστα μπορούν να ενταχθούν και ομαδικές αγορές μέσω υπηρεσιών κουπονιών, όπως είναι η Groupon.

## Ορισμός του ψηφιακού επιχειρείν

Ο όρος «**ψηφιακό επιχειρείν**» (digital business) είναι ευρύτερος από τον όρο «ηλεκτρονικό εμπόριο». Μοιάζει με τον όρο «ηλεκτρονικό επιχειρείν», τον οποίο εισήγαγε η IBM το 1997 περιγράφοντάς τον ως εξής:

## Ηλεκτρονικό εμπόριο (η-εμπόριο)

Όλες οι ηλεκτρονικές ανταλλαγές πληροφοριών μεταξύ μιας επιχείρησης και των εξωτερικών εμπλεκόμενων.

## Ψηφιακό επιχειρείν

Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την ψηφιακή τεχνολογία και τα ψηφιακά μέσα για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους βελτιστοποιώντας τις εσωτερικές διαδικασίες τους στα διαδικτυακά και παραδοσιακά κανάλια προμήθειας και διάθεσης στην αγορά.

## Ψηφιακές τάσεις

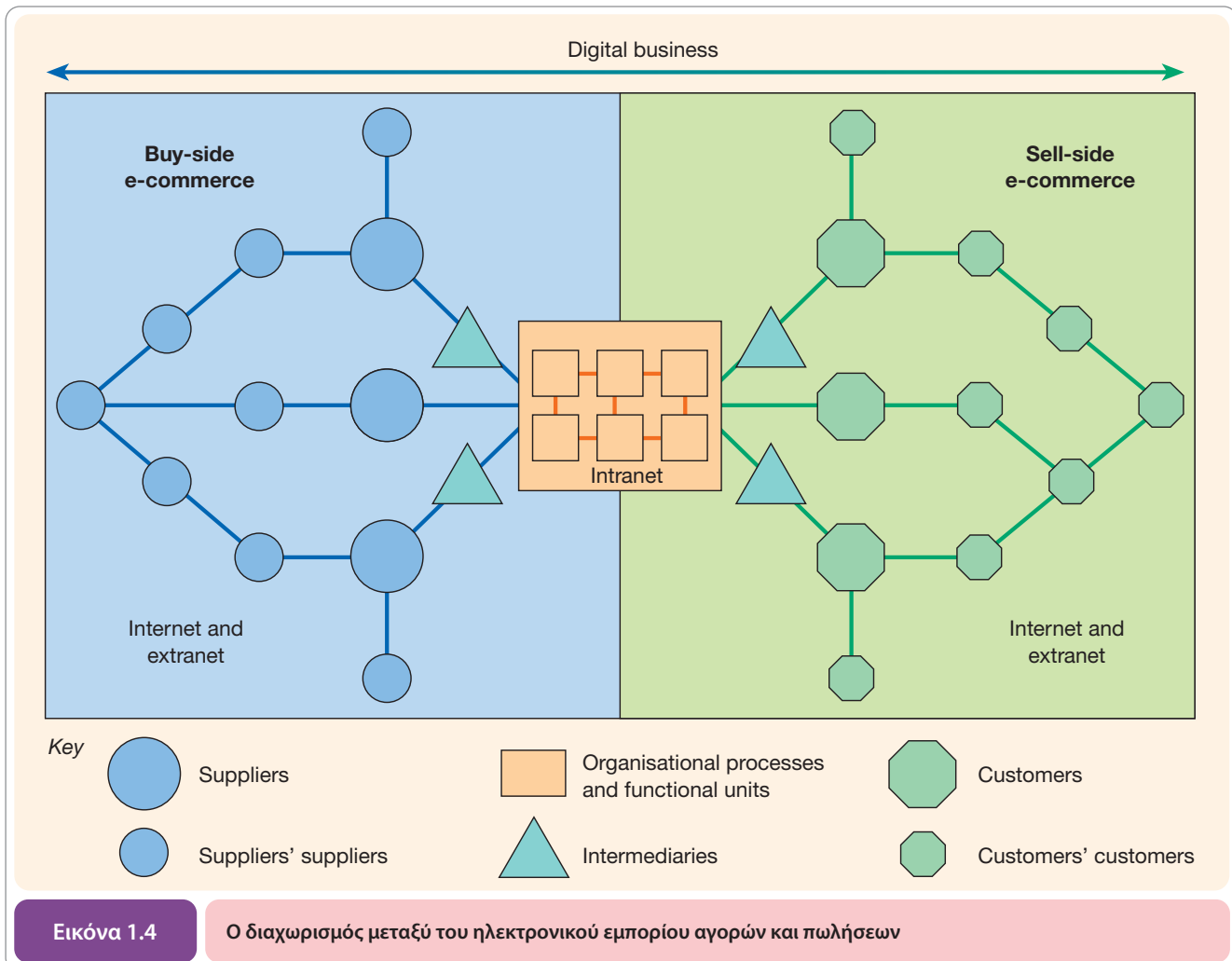
## Ρυθμοί ανάπτυξης ηλεκτρονικού εμπορίου

Στις περισσότερες χώρες, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των πωλήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου κυμαίνεται γύρω στο 10%: <http://bit.ly/smartetailstats>.

**ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) – ο μετασχηματισμός των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών με τη χρήση τεχνολογιών του Διαδικτύου**

Στην έκτη έκδοση του βιβλίου (την αμέσως προηγούμενη) σταματήσαμε να χρησιμοποιούμε τον όρο «ηλεκτρονικό επιχειρείν» και υιοθετήσαμε τον όρο «ψηφιακό επιχειρείν» αφού αυτός είναι που αποτυπώνει την τωρινή χρήση της έννοιας στον κλάδο και την έρευνα όσον αφορά την επίδραση της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις.

Στην Εικόνα 1.4, οι βασικές διαδικασίες του ψηφιακού επιχειρείν είναι οι οργανωσιακές διεργασίες ή μονάδες, οι οποίες φαίνονται στο κέντρο της εικόνας. Αυτές περιλαμβάνουν την έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, την παραγωγή και την εφοδιαστική εισερχομένων και εξερχομένων. Βέβαια, οι συναλλαγές του ηλεκτρονικού εμπορίου αγορών με προμηθευτές και του ηλεκτρονικού εμπορίου πωλήσεων με πελάτες μπορούν επίσης να θεωρηθούν κύριες διαδικασίες του ψηφιακού επιχειρείν.



**Ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων**

Συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της.

**Ηλεκτρονικό εμπόριο αγορών**

Συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών της.

**Ενδοδίκτυα και εξωδίκτυα**

Οι διαδικτυακές υπηρεσίες είναι στην πλειονότητά τους διαθέσιμες σε κάθε επιχείρηση ή καταναλωτή με πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Παρ' όλα αυτά, για πολλές εφαρμογές ψηφιακού επιχειρείν που παρέχουν πρόσβαση σε εμπιστευτικές εταιρικές πληροφορίες, η πρόσβαση πρέπει να επιτρέπεται αυστηρά σε ορισμένα μόνον άτομα ή συνεργάτες. Αν η πρόσβαση στις πληροφορίες περιορίζεται στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης, τότε αναφερόμαστε σε **ενδοδίκτυο** (intranet), όπως φαίνεται στην Εικόνα 1.5.

Σήμερα εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ο όρος «ενδοδίκτυο», αλλά για την υλοποίηση του διαμοιρασμού πληροφοριών και της συνεργασίας στο εσωτερικό των εταιρειών έχουν πια δημιουργηθεί υπηρεσίες λογισμικού παρόμοιες με το Twitter και το Facebook. Στη *Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.2* γίνεται αναφορά σε ένα παράδειγμα ενός τέτοιου **εταιρικού εργαλείου λογισμικού κοινωνικής δικτύωσης**, το Slack (Εικόνα 1.6).

**Θέμα για συζήτηση 1.1**

Διαφέρει πραγματικά το «ψηφιακό επιχειρείν» από την «πληροφορική»;  
«Το "ψηφιακό επιχειρείν" είναι απλώς μια νέα ετικέτα –δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ του ρόλου του ψηφιακού επιχειρείν και της κλασικής διαχείρισης πληροφοριακών συστημάτων.»

Αν η πρόσβαση στις υπηρεσίες Ιστού της επιχείρησης είναι ευρύτερη ώστε να συμπεριλαμβάνει και κάποιους άλλους –αλλά όχι όλους– εκτός της επιχείρησης, τότε αναφερόμαστε σε **εξωδίκτυο** (extranet). Κάθε φορά που συνδέεστε σε μια διαδικτυακή υπηρεσία, όπως είναι η τοποθεσία Ιστού μιας εταιρείας ηλεκτρονικού λιανικού εμπορίου ή διαδικτυακής ενημέρωσης, τότε πρόκειται ουσιαστικά για σύνδεση εξωδικτύου, μολοντί ο όρος χρησιμοποιείται συχνότερα για εφαρμογές μεταξύ επιχειρήσεων, όπως σε εκείνη της *Μελέτης περίπτωσης 6.1* που παρέχει κοινή πρόσβαση σε κάποιους πελάτες ή προμηθευτές. Στο Κεφάλαιο 3 θα εξετάσουμε ζητήματα σχετικά με τα ενδοδίκτυα και τα εξωδίκτυα πιο αναλυτικά.

**Διάφοροι τύποι ηλεκτρονικού εμπορίου πωλήσεων****Εταιρικά εργαλεία λογισμικού κοινωνικής δικτύωσης**

Συστήματα που χρησιμοποιούνται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και επιτρέπουν τη συνεργασία, σε πραγματικό χρόνο, μεταξύ υπαλλήλων και άλλων εμπλεκόμενων, π.χ. πελάτες και προμηθευτές, για την υποστήριξη επιχειρηματικών διαδικασιών, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και η ανάπτυξη νέων προϊόντων.

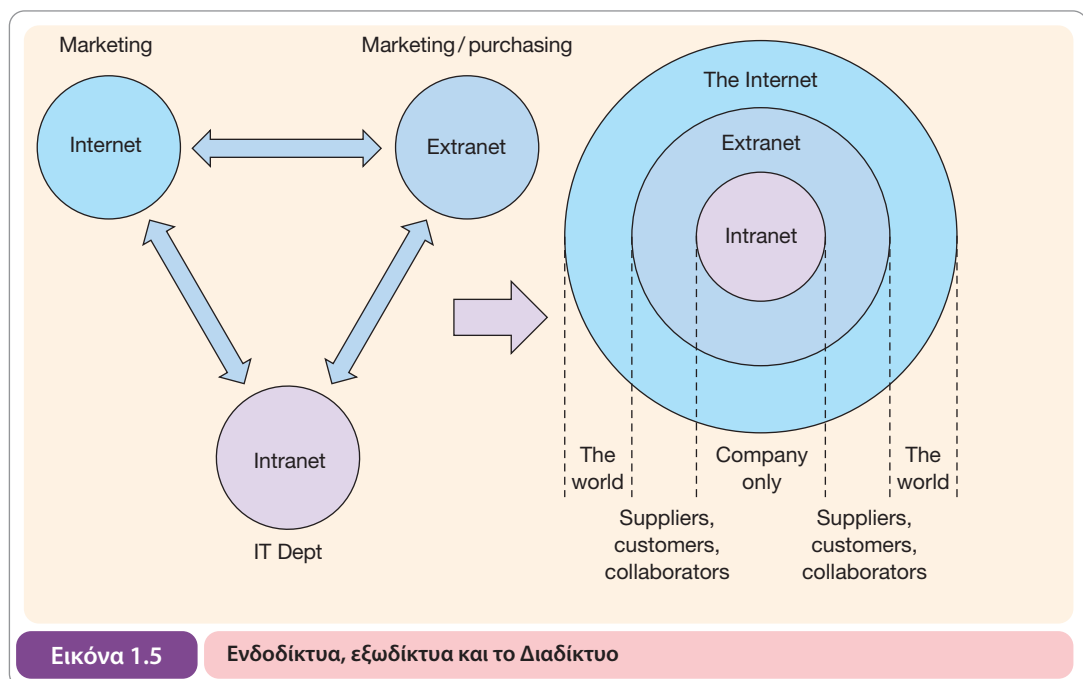
Το ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων δεν αφορά μόνο την πώληση προϊόντων μέσω Διαδικτύου, αλλά και τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για την προώθηση υπηρεσιών με διάφορες τεχνικές (τις οποίες θα μελετήσουμε στα Κεφάλαια 7 και 8). Η πώληση μέσω Διαδικτύου δεν ενδείκνυται για όλα τα προϊόντα, γι' αυτό και διαφέρει ο τρόπος με τον οποίο μια τοποθεσία Ιστού χρησιμοποιείται για την προώθηση προϊόντων. Είναι χρήσιμο να εξετάσουμε τους πέντε κυριότερους τύπους παρουσίας στο Διαδίκτυο για το ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων, καθένας από τους οποίους έχει διαφορετικούς στόχους και είναι κατάλληλος για διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Αυτοί οι τύποι δεν αποτελούν συγκεκριμένες κατηγορίες τοποθεσιών Ιστού αφού οποιαδήποτε εταιρεία μπορεί να τους συνδυάσει, δίνοντας έμφαση σε διαφορετικές πτυχές ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνεται. Όταν εξετάσετε διάφορες τοποθεσίες Ιστού, θα παρατηρήσετε πώς οι επιχειρήσεις αφιερώνουν ξεχωριστές ενότητες της τοποθεσίας Ιστού σε αυτές τις πέντε λειτουργίες:

**Ενδοδίκτυο**

Ένα ιδιωτικό δίκτυο στο εσωτερικό μιας εταιρείας που χρησιμοποιεί τα πρότυπα του Διαδικτύου για να παρέχει στο προσωπικό τη δυνατότητα κοινής χρήσης πληροφοριών μέσω της τεχνολογίας του Ιστού.

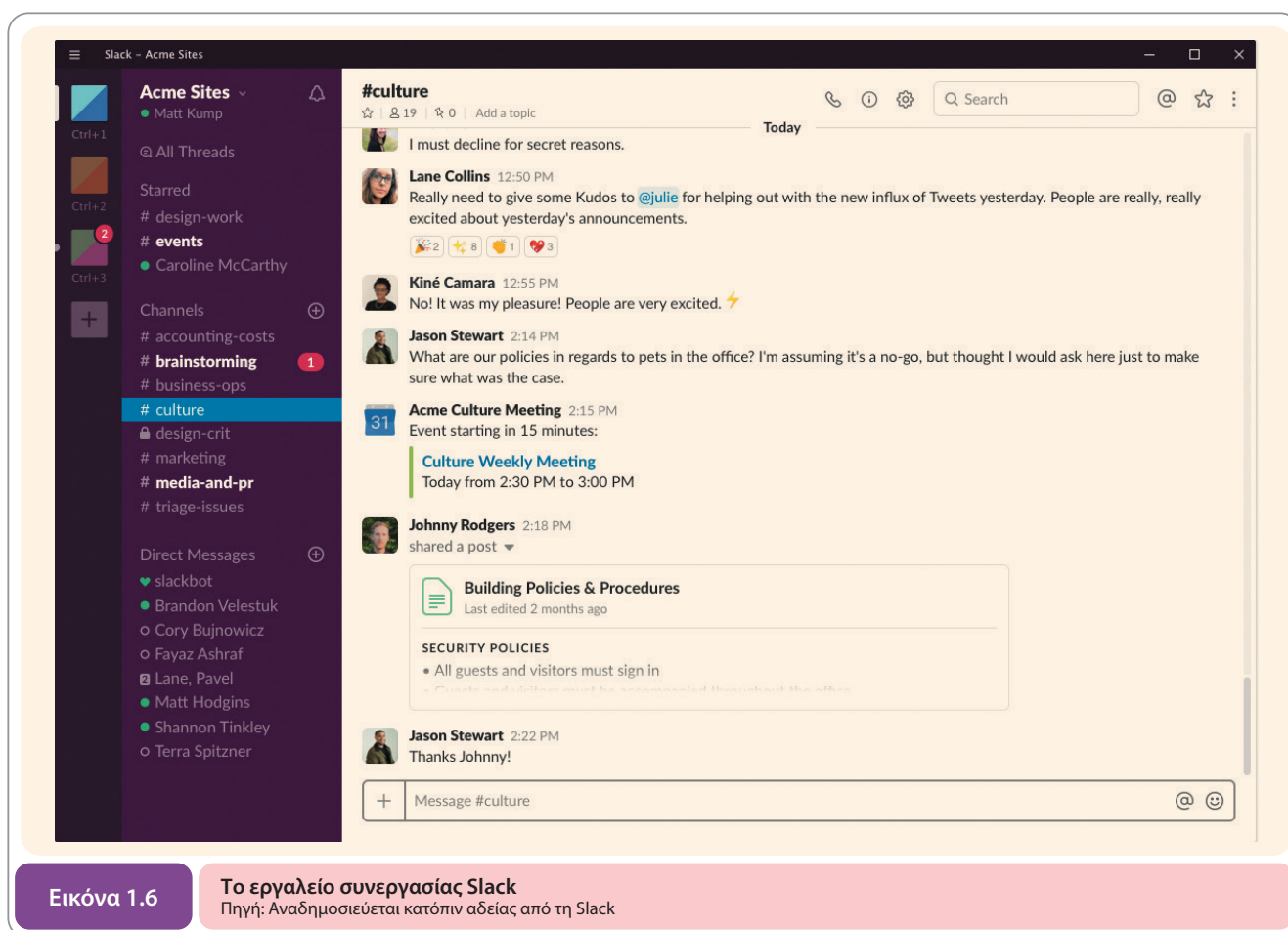
**Εξωδίκτυο**

Υπηρεσία που παρέχεται μέσω της τεχνολογίας του Διαδικτύου και του Ιστού με την επέκταση ενός ενδοδικτύου εκτός εταιρείας σε πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες.



Εικόνα 1.5

Ενδοδίκτυα, εξωδίκτυα και το Διαδίκτυο



Εικόνα 1.6

**Το εργαλείο συνεργασίας Slack**

Πηγή: Αναδημοσιεύεται κατόπιν άδειάς από τη Slack

- 1 Τοποθεσίες Ιστού για συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου.** Αυτές οι τοποθεσίες εξυπηρετούν την πώληση προϊόντων μέσω Διαδικτύου. Η κύρια συμβολή της τοποθεσίας Ιστού στη δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η πώληση αυτών των προϊόντων. Τέτοιες τοποθεσίες Ιστού υποστηρίζουν επίσης την επιχείρηση παρέχοντας πληροφορίες σε καταναλωτές που προτιμούν την αγορά των προϊόντων εκτός Διαδικτύου. Περιλαμβάνουν τοποθεσίες λιανικού εμπορίου, ταξιδιωτικών υπηρεσιών και τραπεζικών υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου.
- 2 Υπηρεσιοστρεφείς τοποθεσίες Ιστού για οικοδόμηση σχέσεων.** Αυτές παρέχουν πληροφορίες που κεντρίζουν το ενδιαφέρον των αγοραστών και καλλιεργούν σχέσεις, ειδικά όταν τα προϊόντα δεν προσφέρονται ιδιαίτερα για πώληση μέσω του Διαδικτύου. Έτσι, τόσο μέσω της τοποθεσίας Ιστού και μέσω ηλεκτρονικών ενημερωτικών δελτίων δίνονται πληροφορίες που θα αποτελέσουν τη βάση για τη λήψη των αποφάσεων αγορών. Η κύρια συμβολή της τοποθεσίας Ιστού στη δραστηριότητα της επιχείρησης είναι η προώθηση των πωλήσεων εκτός δικτύου και η δημιουργία ζήτησης ή συλλογής στοιχείων πιθανών αγοραστών –μια δραστηριότητα που είναι γνωστή και ως «δημιουργία προοπτικών πωλήσεων» (lead generation).
- 3 Τοποθεσίες Ιστού για τη διαμόρφωση της εταιρικής εικόνας.** Παρέχουν εμπειρίες που υποστηρίζουν την εταιρική επωνυμία. Συνήθως, τα προϊόντα δεν διατίθενται για αγορά μέσω Διαδικτύου. Κύριος στόχος τους είναι να υποστηρίξουν την εταιρική εμπορική επωνυμία αναπτύσσοντας μια διαδικτυακή εμπειρία σχετική με την επωνυμία της εταιρείας. Αφορούν συνήθως εταιρείες που εμπορεύονται καταναλωτικά αγαθά χαμηλής αξίας και υψηλής κυκλοφορίας.
- 4 Πύλες ή τοποθεσίες Ιστού με ποικίλο περιεχόμενο.** Αυτές παρέχουν πληροφορίες, ειδήσεις ή ψυχαγωγικό περιεχόμενο με ευρεία θεματολογία, τόσο στον δικό τους δικτυακό τόπο όσο και με συνδέσμους προς άλλες τοποθεσίες Ιστού. Οι τοποθεσίες Ιστού με ποικίλο περιεχόμενο διαθέτουν πολλές εναλλακτικές επιλογές για τη δημιουργία εσόδων, όπως διαφημίσεις, πωλήσεις με προμήθεια και πώληση στοιχείων πελατών (λίστες).
- 5 Τοποθεσίες κοινωνικής δικτύωσης.** Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι τα κοινωνικά δίκτυα εντάσσονται στην προηγούμενη κατηγορία, αφού συχνά η λειτουργία τους υποστηρίζεται από τα έσοδα



## Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.2

### Slack

Το Slack είναι ένα εργαλείο-«κόμβος» συνεργασίας με το οποίο οι χρήστες μπορούν να εργάζονται ομαδικά τόσο εύκολα όπως κάνουν και διά ζώσης.

Στο Slack, η ομαδική εργασία διεξάγεται διαδικτυακά μέσω καναλιών, και οι συνομιλίες είναι οργανωμένες με βάση το θέμα, το έργο ή την τοποθεσία, οπότε έτσι διασφαλίζεται ότι συμπεριλαμβάνονται τα σωστά άτομα και ότι όλες οι σχετικές πληροφορίες βρίσκονται συγκεντρωμένες σε ένα σημείο.

Όσο περισσότερο χρησιμοποιείται το Slack σε μια εταιρεία, τόσο περισσότερη αξία προσφέρει σε αυτή: Το Slack διευκολύνει την αναζήτηση και κοινοποίηση των συνομιλιών και πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας, και επιτρέπει στις ομάδες εργασίας να συνεργάζονται ξεπερνώντας τα όρια που επιβάλλουν οι γεωγραφικές τοποθεσίες των γραφείων, οι ζώνες ώρας και οι αρμοδιότητες των εταιρικών τμημάτων.

Επίσης, με το Slack μπορούν να συνδεθούν χιλιάδες άλλες εφαρμογές, όπως το Google Drive, οπότε είναι εφικτή η κοινή χρήση αρχείων απευθείας μέσα στα κανάλια επικοινωνίας.

Το Slack καθιστά την εργασία πιο απλή, πιο ευχάριστη και πιο παραγωγική.

Πηγή: Slack, 2018 [www.slack.com](http://www.slack.com)

#### Ψηφιακό μάρκετινγκ

Έννοια παρόμοια με το «ηλεκτρονικό μάρκετινγκ» – και οι δύο αναφέρονται στη διαχείριση και εκτέλεση των ενεργειών μάρκετινγκ με τη χρήση ψηφιακών μέσων, όπως ο Ιστός, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η ψηφιακή τηλεόραση, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα ασύρματα μέσα, σε συνδυασμό με ψηφιακά δεδομένα σχετικά με τα χαρακτηριστικά, τη γεωγραφική τοποθεσία και τη συμπεριφορά των πελατών.

#### Σκοτεινά κοινωνικά συστήματα

Ο όρος «σκοτεινά κοινωνικά συστήματα» ακούγεται μυστηριώδης και πιθανώς παράνομος, και συχνά συγχέεται με τον «σκοτεινό Ιστό» (dark Web). Οι δύο όροι δεν είναι ταυτόσημοι. Ο χαρακτηρισμός «σκοτεινά κοινωνικά συστήματα» απλώς περιγράφει το ότι δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί η προέλευση των επισκεπτών σε έναν πόρο της «ψηφιακής επικράτειας» της επιχείρησης (π.χ. σε μια σελίδα προορισμού της τοποθεσίας Ιστού της) μέσω λογισμικού ανάλυσης όπως το Google Analytics.

των διαφημίσεων, αλλά η επιρροή των κοινωνικών δικτύων, όπως το Facebook, το Twitter και το LinkedIn, στην ενδοεταιρική επικοινωνία και στην επικοινωνία με τους πελάτες είναι τέτοια που αποτελούν μια κατηγορία από μόνα τους. Είναι μάλλον ειρωνικό το γεγονός ότι το Facebook θεωρεί πλέον ότι είναι πλατφόρμα δημοσίευσης περιεχομένου.

Για να εξετάσετε παραδείγματα των διάφορων τύπων τοποθεσιών Ιστού, δείτε τη Δραστηριότητα 1.3.

#### Ψηφιακό μάρκετινγκ

Το **ψηφιακό μάρκετινγκ** είναι ένας ακόμη κλάδος που σχετίζεται στενά με το ηλεκτρονικό εμπόριο και θα μελετηθεί πιο διεξοδικά στα Κεφάλαια 7 και 8.

Τι αντιλαμβάνομαστε όταν ακούμε τη φράση «ψηφιακό μάρκετινγκ»; Το πρώτο σκέλος της φράσης εξηγεί το εύρος των μέσων πρόσβασης και των εργαλείων επικοινωνίας που απαρτίζουν τα διαδικτυακά κανάλια τα οποία χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ για να δημιουργούν και να καλλιεργούν σχέσεις με τους πελάτες. Θα εμβαθύνουμε στη φιλοσοφική σημασία της λέξης «ψηφιακός» στο Κεφάλαιο 10.

Κάθε μέσο πρόσβασης δημοσιεύει περιεχόμενο και επιτρέπει την αλληλεπίδραση με τους πελάτες μέσω διαφορετικών διαδικτυακών εργαλείων επικοινωνίας και καναλιών. Κάποια στηρίζονται σε καθιερωμένες μεθόδους, που θα σας είναι οικείες: τοποθεσίες Ιστού, μηχανές αναζήτησης, αποστολή μηνυμάτων κειμένου μέσω κινητής τηλεφωνίας, αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τοποθεσίες κοινωνικής δικτύωσης. Ένα από τα πιο συναρπαστικά χαρακτηριστικά της ενασχόλησης με τα ψηφιακά μέσα είναι η εμφάνιση νέων εργαλείων και μεθόδων, που θα πρέπει να αξιολογούνται ώστε να εξακριβώνεται κατά πόσο αφορούν και μπορούν να ενταχθούν στην κάθε εκστρατεία μάρκετινγκ.

Πρόσφατοι νεωτερισμοί (που θα εξετάσουμε περαιτέρω στα Κεφάλαια 7 και 8) είναι, μεταξύ άλλων, και συστήματα που κάποιοι χαρακτηρίζουν ως «σκοτεινά κοινωνικά συστήματα» (dark social systems) όπως το WhatsApp και το Snapchat. Οι Boyd και Ellison (2007) καταγράφουν την άνθηση των κοινωνικών δικτύων, περιγράφοντας τις τοποθεσίες κοινωνικής δικτύωσης ως εξής:

*[Τοποθεσία κοινωνικής δικτύωσης είναι] μια τοποθεσία που διευκολύνει τη δημιουργία και τον διαμοιρασμό περιεχομένου από έναν χρήστη με τις επαφές του. Ο χρήστης μπορεί να ανεβάσει κείμενο και οπτικοακουστικό υλικό και να το κοινοποιεί στις επαφές του (και το ευρύτερο κοινό). Οι άλλοι χρήστες μπορούν να σχολιάσουν το περιεχόμενο που ανεβαίνει και κοινοποιείται, καθώς και να το κοινοποιήσουν εκ νέου. Γενικώς, οι τοποθεσίες κοινωνικής δικτύωσης βασίζονται στο ότι οι χρήστες έχουν δημόσιο, πλήρως ή μερικώς, προφίλ και διατηρούν επαφές με άλλους χρήστες.*

## Δραστηριότητα 1.3

## Κατανόηση των διάφορων τύπων ψηφιακής παρουσίας

## Σκοπός της δραστηριότητας

Να σας βοηθήσει να κατανοήσετε πώς χρησιμοποιείται ο κάθε τύπος ψηφιακής παρουσίας στο μάρκετινγκ.

## Δραστηριότητα

Να εξετάσετε τη δημοτικότητα των διάφορων τύπων τοποθεσιών Ιστού στη χώρα σας (ή, εναλλακτικά, σε παγκόσμια κλίμακα). Προτεινόμενες πηγές πληροφοριών:

- Οι υπηρεσίες σύγκρισης προϊόντων μέσω Ιστού Similar Web ([www.similarweb.com](http://www.similarweb.com)) και GoCompare ([www.gocompare.com](http://www.gocompare.com)). Δείτε τις για να διαπιστώσετε αν αυτές είναι όντως κατάλληλες.
- Οι πόροι δεδομένων της Hitwise (π.χ. [www.hitwise.com/white-papers](http://www.hitwise.com/white-papers)) για την Αυστραλία, τον Καναδά, τη Γαλλία, το Χονγκ Κονγκ, τη Σιγκαπούρη, τη Νέα Ζηλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ.

Επισκεφθείτε καθεμιά από τις παρακάτω τοποθεσίες Ιστού και επισημάνετε σε ποια από τις πέντε κατηγορίες ψηφιακής παρουσίας εξειδικεύεται κάθε τοποθεσία Ιστού κατά πρώτο και κατά δεύτερο λόγο:

- 1 Τοποθεσία Ιστού για συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου
- 2 Υπηρεσιοστρεφής τοποθεσία Ιστού για οικοδόμηση σχέσεων
- 3 Τοποθεσία Ιστού για διαμόρφωση εταιρικής εικόνας
- 4 Πύλη ή τοποθεσία Ιστού με ποικίλο περιεχόμενο
- 5 Τοποθεσία κοινωνικής δικτύωσης

## Παραδείγματα τοποθεσιών Ιστού

- Επιχειρηματικά νέα: The Financial Times ([www.ft.com](http://www.ft.com)) ή Mashable ([www.mashable.com](http://www.mashable.com)). Σκεφτείτε άλλα παραδείγματα.
- Τράπεζες, π.χ. HSBC ([www.hsbc.com](http://www.hsbc.com))
- Λιανικό εμπόριο ρούχων, π.χ. Missguided ([www.missguided.co.uk](http://www.missguided.co.uk))
- Σύμβουλοι διοίκησης επιχειρήσεων, π.χ. PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) και Accenture ([www.accenture.com](http://www.accenture.com))
- Παραγωγοί οινόπνευματων, π.χ. Bacardi ([www.bacardilimited.com](http://www.bacardilimited.com)) και Guinness ([www.guinness.com](http://www.guinness.com))
- Ταξιδιωτικά γραφεία, π.χ. Kuoni ([www.kuoni.co.uk](http://www.kuoni.co.uk))
- Κατασκευαστές τελικών προϊόντων, π.χ. BMW ([www.bmw.com](http://www.bmw.com))
- Καταναλωτικές τοποθεσίες Ιστού, π.χ. Yahoo! ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)) ή Money Saving Expert ([www.moneysavingexpert.com](http://www.moneysavingexpert.com))
- Διαδικτυακά καταστήματα λιανικού εμπορίου, π.χ. Amazon ([www.amazon.com](http://www.amazon.com))

## Μέσα στη διάθεση των εταιρειών για την προσέγγιση του ψηφιακού κοινού

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας, πρέπει να αποφασίσουν πώς θα επενδύουν τον χρόνο και τον προϋπολογισμό τους στα εργαλεία επικοινωνίας μέσω του Διαδικτύου, τα οποία έχουν τέτοια ποικιλία που προκαλούν σύγχυση ορισμένες φορές. Θα εξετάσουμε αυτά τα εργαλεία αναλυτικά στα Κεφάλαια 8 και 9, αλλά εδώ θα δούμε συνοπτικά τις βασικές επιλογές στις οποίες μπορούν να επενδύσουν οι εταιρείες.

### Ιδιότητα μέσα προώθησης, μέσα έμμεσης προώθησης και μέσα προώθησης επί πληρωμή

Στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής προσέγγισης και επηρεασμού του υποψήφιου ψηφιακού κοινού συνηθίζεται σήμερα να αναφερόμαστε σε τρεις βασικούς τύπους καναλιών ή μέσων προώθησης που πρέπει να εξετάζουν οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ (Εικόνα 1.7):

- 1 Μέσα προώθησης επί πληρωμή.** Πρόκειται για μέσα που απαιτούν επένδυση κεφαλαίου για την προσέλκυση επισκεπτών, την αύξηση της απήχησης ή της μετατροπής πιθανών σε πραγματικούς πελάτες μέσα από δραστηριότητες μάρκετινγκ μέσω μηχανών αναζήτησης, διαφημιστικά δίκτυα ή μάρκετινγκ συνεργασίας (συνεργατικής προώθησης προϊόντων). Τα παραδοσιακά μέσα προώθησης, όπως η διαφήμιση σε έντυπα, η διαφήμιση στην τηλεόραση, καθώς και η άμεση ταχυδρομική διαφήμιση, δεν έχουν πάψει να είναι σημαντικά, απορροφώντας το μεγαλύτερο μέρος του προβλεπόμενου κεφαλαίου για την επί πληρωμή προώθηση.
- 2 Μέσα έμμεσης προώθησης.** Κατά συνθήκη, με τον όρο «μέσα έμμεσης προώθησης» (earned media) εννοείται η δημοσιότητα που παράγεται από ενέργειες δημόσιων σχέσεων οι οποίες στοχεύουν σε πρόσωπα που ασκούν επιρροή, με απώτερο σκοπό την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας. Σήμερα, στα μέσα έμμεσης προώθησης συγκαταλέγονται και τα θετικά σχόλια από στόμα σε στόμα (word of mouth), για τα οποία εφελτήριο μπορούν να αποτελέσουν οι εκστρατείες μάρκετινγκ με περιεχόμενο ταχείας διάδοσης –«ιογενούς» (viral) μάρκετινγκ– και μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτά τα σχόλια περιλαμβάνουν και τις συζητήσεις στα κοινωνικά δίκτυα, τα ιστολόγια και τις υπόλοιπες διαδικτυακές κοινότητες. Την έμμεση προώθηση αναπτύσσουν διάφοροι συνεργάτες: εκδότες ηλεκτρονικού περιεχομένου, συντάκτες ιστολογίων και άλλα πρόσωπα που ασκούν επιρροή, όπως εκπρόσωποι καταναλωτών. Ως έμμεση προώθηση μπορούμε να θεωρήσουμε και τις διάφορες μορφές συνομιλιών μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων που γίνονται είτε μέσω Διαδικτύου είτε μέσω παραδοσιακών καναλιών.

## Ψηφιακές τάσεις

### Χρήση των κοινωνικών δικτύων

Στην ενασχόληση με τα κοινωνικά δίκτυα αφιερώνεται σημαντικό ποσοστό του χρόνου χρήσης του Διαδικτύου, ιδιαίτερα στις φορητές συσκευές. Στον ενημερωμένο σύνδεσμο θα δείτε τις διακυμάνσεις

- 3 Ιδιότητα μέσα προώθησης.** Πρόκειται για μέσα που ανήκουν στην ίδια την εταιρεία. Στο Διαδίκτυο, αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις τοποθεσίες Ιστού της εταιρείας, τα ιστολόγια της, τις λίστες αλληλογραφίας της, τις εφαρμογές που έχει αναπτύξει για φορητές συσκευές, αλλά και τους λογαριασμούς της σε μέσα όπως το Facebook, το LinkedIn ή το Twitter. Εκτός δικτύου, ιδιότητα ή ίδια μέσα προώθησης θεωρούνται τα διαφημιστικά μέσα και παρέχει ευκαιρίες προώθησης προϊόντων χρησιμοποιώντας παρόμοιες μορφές διαφήμισης ή παραγωγής περιεχομένου όπως και στα υπόλοιπα μέσα. Αυτή η θεώρηση δείχνει emphatically ότι είναι επιτακτική ανάγκη για όλες τις επιχειρήσεις να εξελιχθούν σε «πολυκαναλικούς» εκδότες περιεχομένου (δηλαδή να χρησιμοποιούν πλειάδα καναλιών).

Στην Εικόνα 1.7 παρατηρούμε ότι υπάρχουν επικαλύψεις μεταξύ των τριών διαφορετικών τύπων μέσων προώθησης. Αυτό είναι απαραίτητο να τονιστεί αφού, για να επιτευχθεί αυτή η επικάλυψη, χρειάζεται ενοποίηση των διαφημιστικών εκστρατειών, των πόρων και των υποδομών. Το περιεχόμενο που υπάρχει σε έναν κόμβο περιεχομένου ή μια τοποθεσία Ιστού μπορεί να αναλύεται σε επιμέρους τμήματα (να «κατατέμνεται») και κατόπιν να κοινοποιείται και να διανέμεται και σε άλλους τύπους μέσων μέσω **μικροεφαρμογών** (widgets) που έχουν δημιουργηθεί με διασυνδέσεις προγραμματισμού εφαρμογών (ΔΠΕ) για κατασκευή προγραμμάτων και ανταλλαγή δεδομένων, όπως είναι η ΔΠΕ του Facebook. [Σ.τ.Μ.: Στην ελληνική βιβλιογραφία, ο όρος application programming interface ή API εμφανίζεται και ως *διεπιφάνεια* ή *διεπαφή* προγραμματισμού εφαρμογών.]

### Οι έξι βασικοί τύποι ψηφιακών καναλιών μέσων προώθησης

Στα πλαίσια της επικοινωνιακής στρατηγικής ψηφιακού επιχειρείν ή του σχεδιασμού μιας διαδικτυακής εκστρατείας μάρκετινγκ, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ πρέπει να εξετάσουν πολλές μεθόδους διαδικτυακής επικοινωνίας. Για τη διευκόλυνση του σχεδιασμού, οι Chaffey και Smith (2012) συνιστούν τη μελέτη των έξι βασικών τύπων **καναλιών ψηφιακών μέσων** που προσφέρονται για την προσέγγιση του κοινού, όπως αυτά φαίνονται στην Εικόνα 1.8. Εξάλλου, πρέπει να εξεταστεί και ο ρόλος των μη ηλεκτρονικών μεθόδων επικοινωνίας στην προσέλκυση επισκεπτών στην τοποθεσία Ιστού μιας εταιρείας ή στην παρουσία της στα κοινωνικά δίκτυα.

#### Μικροεφαρμογή (widget)

Ένα πλαίσιο ή κουμπί, ενσωματωμένο σε μια τοποθεσία Ιστού ή στον χώρο ενός κοινωνικού δικτύου από τον ιδιοκτήτη αυτού του χώρου, με περιεχόμενο ή υπηρεσίες που προσφέρονται κατά κανόνα από άλλη τοποθεσία Ιστού. Στην ουσία, η μικροεφαρμογή είναι ένα μικρό πρόγραμμα λογισμικού ή μια υπηρεσία Ιστού. Το περιεχόμενο ανανεώνεται σε πραγματικό χρόνο αφού η μικροεφαρμογή ανταλλάσσει πληροφορίες με τον διακομιστή κάθε φορά που φορτώνει.

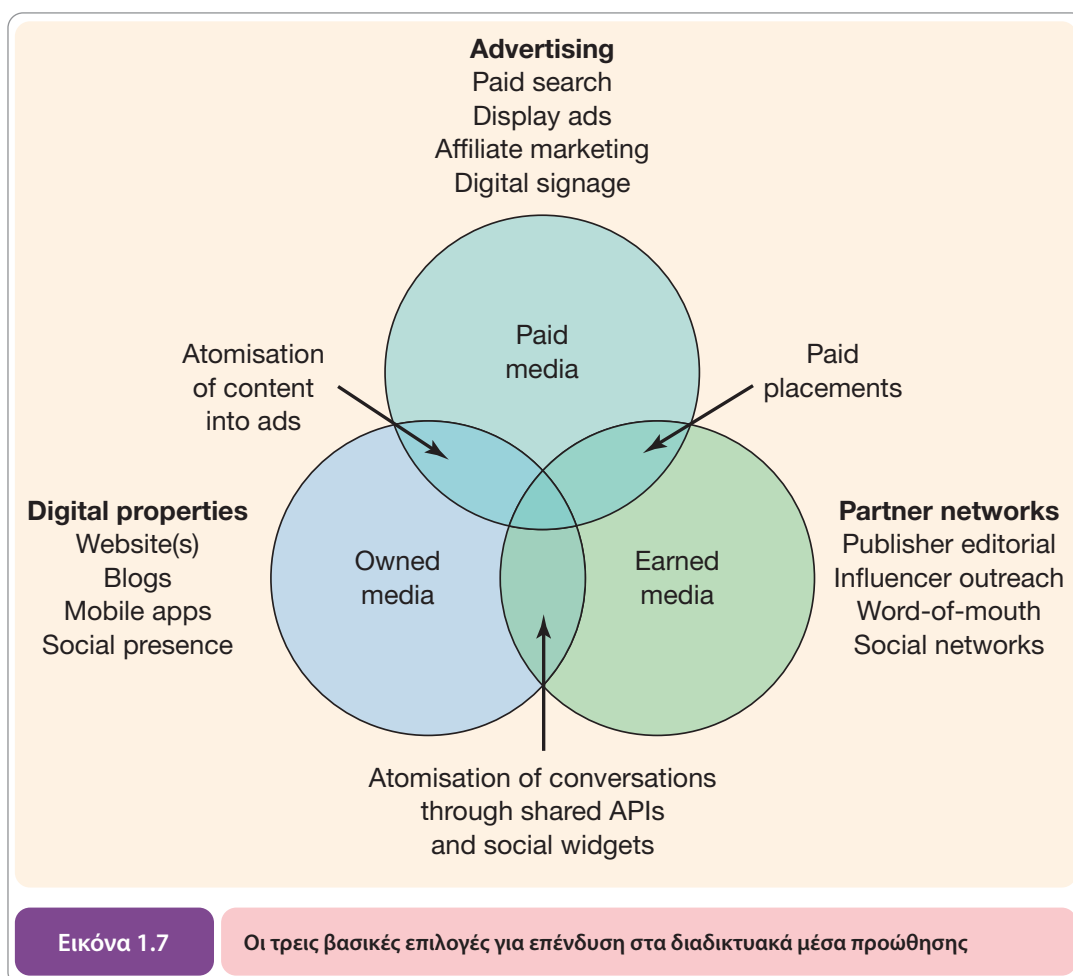
### Μάρκετινγκ μέσω μηχανών αναζήτησης με χρέωση ανά κλικ

Η διαφημιζόμενη εταιρεία πληρώνει για την εμφάνιση διαφημίσεων κειμένου στις σελίδες των αποτελεσμάτων των μηχανών αναζήτησης με τη μορφή επιχορηγούμενων συνδέσμων (που συνήθως εμφανίζονται επάνω, δεξιά ή κάτω από τα αποτελέσματα) κάθε φορά που ο χρήστης πληκτρολογεί συγκεκριμένες φράσεις-κλειδιά. Ο διαφημιζόμενος πληρώνει κάθε φορά που ο χρήστης πατά στον σύνδεσμο υπερκειμένου της διαφήμισης, και μόνο τότε. Αν ο σύνδεσμος ανοιχθεί κατ' επανάληψη από τον ίδιο χρήστη, τότε η μηχανή αναζήτησης θα αναγνωρίσει την απόπειρα «απάτης των κλικ» (click fraud) και ο διαφημιζόμενος δεν θα χρεωθεί.

- 1 Μάρκετινγκ μέσω μηχανών αναζήτησης.** Εμφάνιση μηνυμάτων σε μηχανές αναζήτησης τα οποία παρακινούν τον χρήστη να επισκεφθεί μια τοποθεσία Ιστού όταν αυτός πληκτρολογεί συγκεκριμένες φράσεις-κλειδιά. Οι δύο βασικές μέθοδοι μάρκετινγκ μέσω των μηχανών αναζήτησης είναι οι επί πληρωμή καταχωρίσεις ή επιχορηγούμενοι σύνδεσμοι με τη μέθοδο της **χρέωσης ανά κλικ** (pay-per-click), και οι «οργανικές» καταχωρίσεις (organic placements) που εμφανίζονται ως αποτέλεσμα της **βελτιστοποίησης των ευρετηριασμένων ιστοσελίδων για καλύτερη θέση εμφάνισης στις μηχανές αναζήτησης** (search engine optimisation, SEO).
- 2 Ψηφιακές δημόσιες σχέσεις** Η μέγιστη δυνατή ενίσχυση των θετικών αναφορών και αλληλεπιδράσεων με τα προϊόντα, τις επωνυμίες και τις τοποθεσίες Ιστού μιας εταιρείας μέσω τρίτων τοποθεσιών, όπως τα κοινωνικά δίκτυα ή ιστολόγια που είναι πιθανό να επισκεφθεί το κοινό-στόχος. Επίσης, στις ψηφιακές δημόσιες σχέσεις συγκαταλέγεται η απόκριση σε αρνητικές αναφορές, καθώς και η διεξαγωγή δημόσιων σχέσεων μέσω κάποιου δημοσιογραφικού κέντρου ή ιστολογίου. Οι ψηφιακές δημόσιες σχέσεις συνδέονται στενά με το μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- 3 Ψηφιακές συνεργασίες.** Δημιουργία και διαχείριση μακροπρόθεσμων συμφωνιών προώθησης των ψηφιακών υπηρεσιών της εταιρείας σε τοποθεσίες Ιστού τρίτων ή μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μερικές από τις μορφές συνεργασίας είναι το χτίσιμο συνδέσμων (link building), το μάρκετινγκ συνεργασίας ή συνεργατικής προώθησης προϊόντων (affiliate marketing), οι συναθροιστές (aggregators) όπως τοποθεσίες σύγκρισης τιμών, π.χ. το MoneySuperMarket ([www.moneysupermarket.com](http://www.moneysupermarket.com)), η ψηφιακή χορηγία (digital sponsorship) και η παράλληλη ονομασία μάρκας (co-branding).
- 4 Αμφίδρομες διαφημίσεις.** Χρήση ψηφιακών διαφημίσεων, όπως διαφημιστικά πανό (banners) και εμπλουτισμένα πολυμέσα, με σκοπό την προώθηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρικής επωνυμίας και την προσέλκυση επισκεπτών σε μια ορισμένη τοποθεσία Ιστού.
- 5 Μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με συγκατάθεση του χρήστη.** Η ενοίκιαση καταλόγων με διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η καταχώριση διαφημίσεων σε ηλεκτρονικά

### Κανάλια ψηφιακών μέσων

Ψηφιακές μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της αναγνωρισιμότητας της εταιρικής επωνυμίας, της εξοικείωσης με αυτήν, της εξασφάλισης θετικής άποψης γι' αυτήν και της άσκησης επιρροής στην πρόθεση αγορών: Οι χρήστες ψηφιακών μέσων καλούνται να επισκεφθούν μια τοποθεσία Ιστού για να γνωρίσουν τη μάρκα ή το προϊόν και τελικά να πραγματοποιήσουν αγορές, είτε μέσω Διαδικτύου είτε μέσω παραδοσιακών καναλιών, π.χ. τηλεφωνικά ή με επίσκεψη σε κατάστημα.



**Βελτιστοποίηση για τις μηχανές αναζήτησης**

Δομημένη προσέγγιση με σκοπό τη βελτίωση της θέσης εμφάνισης μιας εταιρείας ή των προϊόντων της στις σελίδες των λεγόμενων οργανικών αποτελεσμάτων αναζήτησης (στο κύριο τμήμα της σελίδας αποτελεσμάτων) για επιλεγμένες λέξεις ή φράσεις-κλειδιά.

**Πολυκαναλικό και παντοκαναλικό μάρκετινγκ**

Η επικοινωνία με τους πελάτες και η διανομή των προϊόντων υποστηρίζονται συνδυαστικά από πλειάδα ψηφιακών και παραδοσιακών καναλιών στα διάφορα σημεία του κύκλου πραγματοποίησης αγορών. Ο όρος «παντοκαναλικός» χρησιμοποιείται για να τονίσει τη σημασία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μέσω φορητών συσκευών στην υποστήριξη της αγοραστικής δραστηριότητας.

**Στρατηγική πολυκαναλικού μάρκετινγκ**

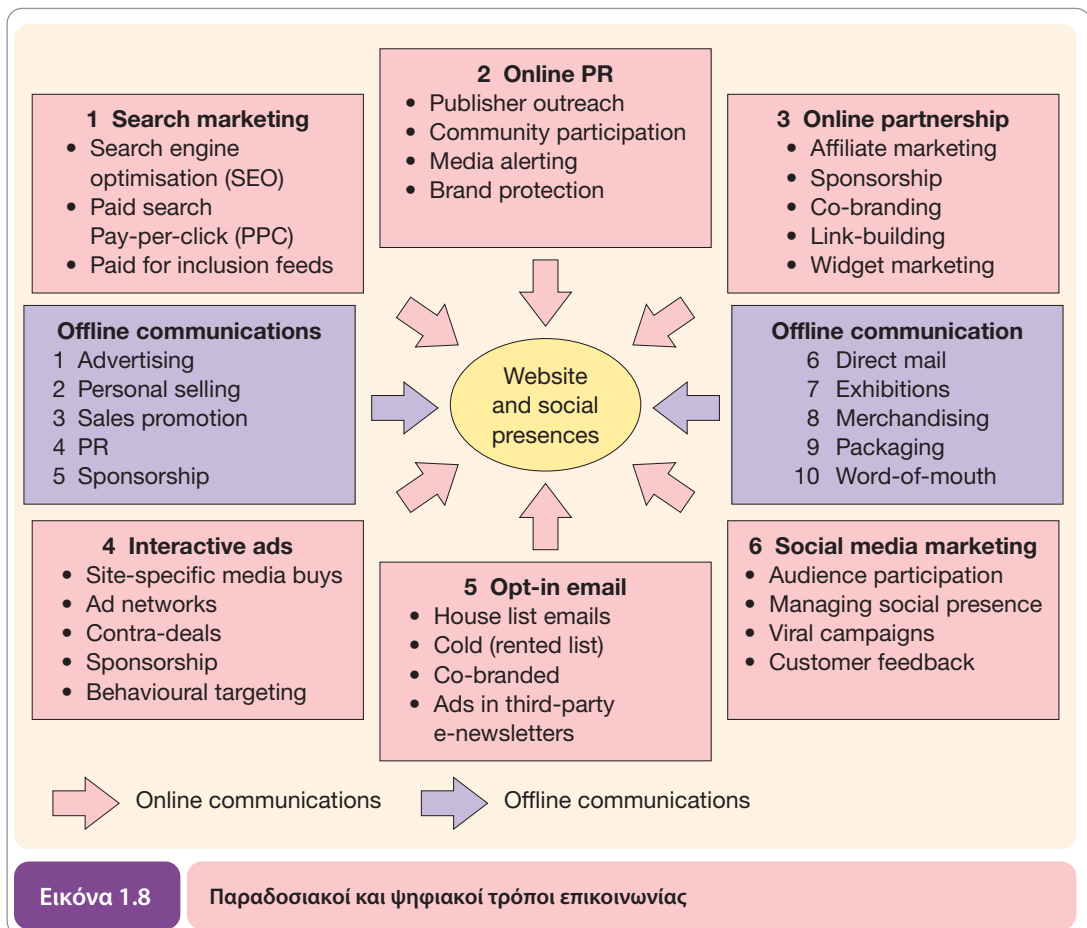
Ορίζει πώς τα διάφορα κανάλια μάρκετινγκ πρέπει να εννοποιούνται και να αλληλοϋποστηρίζονται για την ανάπτυξη της πρότασης και των επικοινωνιών τους, βάσει των αντίστοιχων πλεονεκτημάτων τους για τον πελάτη και την εταιρεία.

ενημερωτικά δελτία τρίτων ή η χρήση καταλόγων της ίδιας της εταιρείας για ενεργοποίηση και διατήρηση πελατών.

- 6 **Μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.** Το μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μια σημαντική κατηγορία του ψηφιακού μάρκετινγκ, η οποία αφορά την επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες μέσω της τοποθεσίας Ιστού της ίδιας της εταιρείας, ή μέσω της παρουσίας της σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook ή το Twitter, ή σε τοποθεσίες Ιστού, ιστολόγια και φόρουμ συζητήσεων εξειδικευμένου περιεχομένου. Μπορεί κάλλιστα να χρησιμοποιηθεί ως παραδοσιακό μέσο<.> για παράδειγμα, η εταιρεία μπορεί να στέλνει μηνύματα μέσω Facebook ή Twitter σε πελάτες ή συνεργάτες που έχουν δηλώσει τη συγκατάθεσή τους. Ωστόσο, για να εκμεταλλευτεί πλήρως τα οφέλη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η εταιρεία πρέπει να συμμετέχει σε συζητήσεις με τους πελάτες. Αυτές οι συζητήσεις μπορούν να έχουν σχέση με προϊόντα, προωθητικές ενέργειες ή ενέργειες εξυπηρέτησης πελατών. Η εταιρεία τις διεξάγει με σκοπό να μάθει περισσότερα σχετικά με τους πελάτες της, να τους παράσχει υποστήριξη και να καταφέρει έτσι να βελτιώσει την εικόνα της. (Στο Κεφάλαιο 9 θα δούμε έξι βασικές εφαρμογές των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.)

Στη *Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.3* εξηγούμε πώς μια μικρή νεοφυής επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει συνδυαστικά τα εργαλεία μάρκετινγκ που αναφέρονται στην Εικόνα 1.8.

Το δεύτερο σκέλος του ορισμού του ψηφιακού μάρκετινγκ μάς λέει ότι ο κύριος παράγοντας που υπαγορεύει τις δραστηριότητες του ψηφιακού μάρκετινγκ δεν πρέπει να είναι η τεχνολογία, αλλά η αύξηση των επιδόσεων της εταιρείας από την προσέλκυση νέων πελατών και η διαιώνιση των σχέσεών της με τους ήδη υπάρχοντες. Επιπλέον τονίζει ότι το ψηφιακό μάρκετινγκ δεν γίνεται σε «αποστειρωμένο περιβάλλον», αλλά είναι περισσότερο αποτελεσματικό όταν συνδέεται και με τα υπόλοιπα κανάλια επικοινωνίας, όπως τις τηλεφωνικές επαφές, την άμεση ταχυδρομική διαφήμιση ή τις δια ζώσης επαφές. Ένα άλλο θέμα που θίγουμε κατ' επανάληψη σε αυτό το βιβλίο είναι ο ρόλος του Διαδικτύου στην υποστήριξη του **πολυκαναλικού και παντοκαναλικού μάρκετινγκ** (multichannel marketing και omnichannel marketing, αντίστοιχα) και της **στρατηγικής πολυκαναλικού μάρκετινγκ** (multichannel marketing strategy). (Στα Κεφάλαια 2 και 6 θα εξηγήσουμε πιο συγκεκριμένα πώς το Διαδίκτυο



Εικόνα 1.8

Παραδοσιακοί και ψηφιακοί τρόποι επικοινωνίας

**Διαδρομή του πελάτη**

Περιγραφή της σύγχρονης πολυκαναλικής αγοραστικής συμπεριφοράς: Οι καταναλωτές καταφεύγουν στη χρήση πολλών διαφορετικών μέσων για να επιλέγουν προμηθευτές, να πραγματοποιούν αγορές και να λαμβάνουν υποστήριξη.

**Πελατοκεντρικό μάρκετινγκ**

Προσέγγιση μάρκετινγκ η οποία βασίζεται στην ενδελεχή γνώση της συμπεριφοράς των πελατών του κοινού-στόχου και επιδιώκει να καλύψει τις επιμέρους ανάγκες και επιθυμίες κάθε πελάτη.

**Ανάπτυξη εις βάθος γνώσης για τον πελάτη**

Γνώση των αναγκών, χαρακτηριστικών, προτιμήσεων και της συμπεριφοράς των πελατών, με βάση την ανάλυση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων. Αυτή η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη στρατηγικών μάρκετινγκ οι οποίες απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά.

υποστηρίζει τα κανάλια επικοινωνιών με τους πελάτες και τα κανάλια διανομής.) Συν τοις άλλοις, τα ψηφιακά κανάλια πρέπει να υποστηρίζουν ολόκληρη τη διαδικασία πραγματοποίησης μιας αγοράς, δηλαδή τη **διαδρομή του πελάτη** από το στάδιο πριν την πώληση στην πραγματοποίηση της πώλησης, κατόπιν στο στάδιο μετά την πώληση και τέλος σε περαιτέρω ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη. Σε αυτό το σκέλος του ορισμού γίνεται σαφές με ποιον τρόπο τα διάφορα κανάλια μάρκετινγκ πρέπει να ενοποιηθούν και να αλληλοϋποστηρίζονται για την ανάπτυξη της πρότασης και των επικοινωνιών τους, βάσει των σχετικών πλεονεκτημάτων τους για τον πελάτη και την εταιρεία.

Το τελευταίο σκέλος του ορισμού αναφέρεται στο **πελατοκεντρικό μάρκετινγκ** (customer-centric marketing). Δείχνει ότι η επιτυχημένη ψηφιακή παρουσία απαιτεί μια καλά σχεδιασμένη προσέγγιση με σκοπό τη μετάβαση των υφιστάμενων πελατών στα ψηφιακά κανάλια και την προσέλκυση νέων πελατών μέσα από την επιλογή του κατάλληλου μίγματος ηλεκτρονικών και παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας. Η προσέλκυση και διατήρηση ψηφιακών πελατών πρέπει να βασίζεται στην **ανάπτυξη εις βάθος γνώσης για τα χαρακτηριστικά των πελατών** –μέσα από τη μελέτη των ιδιοτήτων και της συμπεριφοράς τους, των στοιχείων του έχουν αξία για εκείνους, και των στοιχείων που ενισχύουν την αφοσίωσή τους στην εταιρεία– και ύστερα σε μορφές επικοινωνίας (μέσω Ιστού και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) που είναι προσαρμοσμένες ειδικά στις ανάγκες του κάθε πελάτη.

**«Κοινωνικό Διαδίκτυο» και περιεχόμενο που παράγεται από τους χρήστες**

Από το 2004 και μετά, η έννοια του **Ιστού 2.0** απέκτησε εξέχουσα θέση στις τάξεις των ιδιοκτητών και προγραμματιστών τοποθεσιών Ιστού. Ο Tim O'Reilly ήταν εκείνος που εξήγησε σε ένα σημαίνον άρθρο του (O'Reilly, 2005) τις βασικές τεχνολογίες και αρχές του Ιστού 2.0. Πίσω από την ταμπέλα «Ιστός 2.0» κρύβεται μια πολυσύνθετη γκάμα αλληλεπιδραστικών εργαλείων και τρόπων επικοινωνίας, όπως είναι τα ιστολόγια, οι διαδικτυακές εκπομπές (podcasts) και τα κοινωνικά δίκτυα, που φυσικά εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται σήμερα.

Στον Ιστό 2.0 περιλαμβάνονται επίσης μέθοδοι ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ τοποθεσιών Ιστού σε τυποποιημένες μορφές, όπως είναι οι τροφοδοσίες δεδομένων που χρησιμοποιούν οι έμποροι για να παρέχουν στις τοποθεσίες σύγκρισης καταναλωτικών προϊόντων στοιχεία για τα προϊόντα που

**Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.3****Νέες επιχειρήσεις και ψηφιακό μάρκετινγκ**

Για τις μικρές επιχειρήσεις, το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι «δίκτοπο μαχαίρι». Από τη μια πλευρά, το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι σχετικά απλό και εύκολο να τεθεί σε εφαρμογή, και τα ψηφιακά μέσα μπορούν να βοηθήσουν τις μικρές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν «επί ίσοις όροις» (σχεδόν) τις μεγαλύτερες. Από την άλλη, το λεγόμενο «οργανικό» ψηφιακό μάρκετινγκ (δηλαδή, μάρκετινγκ χωρίς δαπάνες για διαφημίσεις) είναι όλο και πιο δύσκολο όταν πολλά από τα μεγάλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δυσχεραίνουν την αυθόρμητη («οργανική») προβολή των επιχειρήσεων προκειμένου να αυξήσουν τα διαφημιστικά τους έσοδα.

Οι νέες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι τα σπουδαία προϊόντα πρέπει να συνδυάζονται με επιτυχημένο ψηφιακό μάρκετινγκ (θα αναφέρουμε περισσότερα σχετικά με αυτό στις ενότητες με θέμα τους «χάκερ ανάπτυξης» στο Κεφάλαιο 10). Το ίδιο το προϊόν γίνεται μέρος του μάρκετινγκ. Προϊόντα όπως το Spotify και το Dropbox «αυτοπροωθήθηκαν», στην ουσία, μέσω της ευρείας τους εξάπλωσης. Το Spotify ήταν από τις τελευταίες «αφίξεις» στον χώρο της ροής μετάδοσης μουσικής, όμως η ευρεία εξάπλωση μιας δωρεάν, αλλά νόμιμης υπηρεσίας μετάδοσης μουσικής αποτέλεσε τεράστια «τονωτική ένεση» όσον αφορά την ορατότητα της υπηρεσίας στο κοινό-στόχο. Το Spotify βασίστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό στους πρώιμους χρήστες του, οι οποίοι μοιράστηκαν την εμπειρία τους με το δίκτυο επαφών τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στην αρχή, ένας χρήστης μπορούσε να αποκτήσει πρόσβαση στο Spotify μόνο κατόπιν πρόσκλησης, οπότε η ευρεία εξάπλωση της υπηρεσίας επιτεύχθηκε με την παροχή πρόσβασης με περιορισμούς στη δωρεάν έκδοση και την προοπτική της μετέπειτα ένταξης στην εμπορική έκδοση.

Με παρόμοιο τρόπο, η αρχική προσφορά του Dropbox για δωρεάν αποθηκευτικό χώρο 2GB (που μπορούσε να επεκταθεί εφόσον ο χρήστης έπειθε και κάποιον άλλο χρήστη να εγγραφεί στην υπηρεσία) αποδείχθηκε αρκετά δελεαστική ώστε να συγκεντρωθεί τεράστιος αριθμός χρηστών. Με το δέλεαρ των πρόσθετων 250MB αποθηκευτικού χώρου για κάθε νέο χρήστη που έπειθε κάθε υφιστάμενος χρήστης του Dropbox, η υπηρεσία απέκτησε πολλούς νέους χρήστες με μια μορφή μάρκετινγκ που στην ουσία ήταν μάρκετινγκ συνεργατικής προώθησης προϊόντος (affiliate marketing). Το κόστος του ψηφιακού μάρκετινγκ μετακυλίστηκε ως επί το πλείστον στη διανομή του δωρεάν προϊόντος.

Τα μοντέλα "freemium" (δηλαδή εκείνα στα οποία συνυπάρχουν δωρεάν και επί πληρωμή εκδόσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας) έχουν κεντρική θέση στην επιτυχή ταχεία διάδοση νέων επιχειρηματικών προϊόντων, ειδικά στις περιπτώσεις στις οποίες το προϊόν ή η υπηρεσία παρέχονται μέσω ψηφιακής εφαρμογής.

### Η έννοια του Ιστού 2.0

Σύνολο υπηρεσιών Ιστού που διευκολύνουν την αλληλεπίδραση των χρηστών με τις τοποθεσίες Ιστού για να δημιουργούν οι ίδιοι περιεχόμενο, και ενθαρρύνουν ενέργειες όπως συμμετοχή σε κοινότητες και κοινωνικά δίκτυα, δημιουργία συνδυαστικών εφαρμογών Ιστού (mashups), βαθμολόγηση περιεχομένου, χρήση μικροεφαρμογών (widgets) και χρήση ετικετών.

### Μικρομορφές

Απλό σύνολο μορφών αρχείων, βασισμένο στην XHTML, για την περιγραφή και ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με αντικείμενα, όπως κριτικές προϊόντων και ταξιδιών, συνταγές και πληροφορίες διεξαγωγής εκδηλώσεων και γεγονότων.

### Συνδυαστικές εφαρμογές Ιστού

Τοποθεσίες Ιστού, ιστοσελίδες ή μικροεφαρμογές που συνδυάζουν το περιεχόμενο ή τις λειτουργίες μίας τοποθεσίας Ιστού ή πηγής δεδομένων με κάποια άλλη, με σκοπό τη δημιουργία μιας νέας εφαρμογής, της οποίας η αξία για τους χρήστες θα είναι διαφορετική από τους επιμέρους τύπους περιεχομένου και λειτουργιών που την απαρτίζουν.

### Αλυσίδα αξίας

Μοντέλο για την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να προσθέσουν αξία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες.

διαθέτουν και τις τιμές τους. Τα κύρια χαρακτηριστικά του Ιστού 2.0 τα οποία παραπέμπουν σε επιτυχημένες ψηφιακές εταιρείες είναι κατά κανόνα τα εξής:

- (i) Υπηρεσίες Ιστού ή αλληλεπιδραστικές εφαρμογές που φιλοξενούνται στον Ιστό, όπως το Flickr ([www.flickr.com](http://www.flickr.com)), οι Χάρτες της Google (<http://maps.google.com>) ή υπηρεσίες τήρησης ιστολογίων, π.χ. Blogger.com ή Wordpress ([www.wordpress.com](http://www.wordpress.com)).
- (ii) Η ενθάρρυνση και υποστήριξη της συμμετοχής – πολλές από αυτές τις εφαρμογές βασίζονται στην αλτρουιστική αρχή της συμμετοχής σε κοινότητες, που εκδηλώνεται χαρακτηριστικά με τα δημοφιλή κοινωνικά δίκτυα, π.χ. Bebo, MySpace και Facebook.
- (iii) Η παρακίνηση των χρηστών να δημιουργούν δικό τους περιεχόμενο – τα ιστολόγια αποτελούν την καλύτερη έκφραση αυτής της τάσης. Άλλο παράδειγμα είναι η συλλογική εγκυκλοπαίδεια Wikipedia ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)).
- (iv) Η δυνατότητα βαθμολόγησης του περιεχομένου και των ψηφιακών υπηρεσιών – για παράδειγμα, το κοινωνικό εμπόριο σε τοποθεσίες Ιστού που έχουν ως αντικείμενο την ηλεκτρονική λιανική πώληση.
- (v) Η χρηματοδότηση ουδέτερων τοποθεσιών Ιστού μέσω διαφήμισης – υπηρεσίες Ιστού όπως το Gmail™ της Google και πολλά ιστολόγια βασίζονται σε προβολή διαφημίσεων συναφών με το περιεχόμενο που προβάλλουν, όπως είναι οι διαφημίσεις που εμφανίζονται μέσω της υπηρεσίας Google AdSense™.
- (vi) Η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ τοποθεσιών Ιστού με τη βοήθεια προτύπων που βασίζονται στη γλώσσα σήμανσης XML. Οι τροφοδοσίες RSS βασίζονται στην XML, αλλά περιλαμβάνουν λίγα σημασιολογικά σχόλια περιγραφής του περιεχομένου. Στοιχεία δεδομένων ανταλλάσσονται και μέσω τυποποιημένων **μικρομορφών** (microformats) όπως το hCalendar και το hReview, που χρησιμοποιούνται για την ενσωμάτωση δεδομένων από τοποθεσίες Ιστού στις καταχωρίσεις αναζήτησης της Google (για περισσότερες πληροφορίες ανατρέξτε στην τοποθεσία Ιστού <http://microformats.org>). Εξάλλου, υπάρχει η δυνατότητα ορισμού νέων κατηγοριών περιεχομένου και δημιουργίας **συνδυαστικών εφαρμογών Ιστού** (mashups).
- (vii) Η χρήση εμπλουτισμένων πολυμέσων ή η δημιουργία εμπλουτισμένων εφαρμογών Διαδικτύου που προσφέρουν στον χρήστη μια αλληλεπιδραστική, καθηλωτική εμπειρία. Αυτές μπορούν να ενσωματώνονται στον φυλλομετρητή Ιστού του χρήστη ή να είναι πλήρως αυτόνομες εφαρμογές, όπως εκείνες που προορίζονται για λήψη στο εικονικό περιβάλλον Second Life ([www.secondlife.com](http://www.secondlife.com)).
- (viii) Η μεθοδολογία της γρήγορης ανάπτυξης εφαρμογών (Rapid Application Development, RAD) με τις αλληλεπιδραστικές τεχνολογικές μεθόδους που συλλογικά είναι γνωστές ως Ajax (συνδυασμός Asynchronous JavaScript και XML). Η πιο γνωστή υλοποίηση Ajax είναι οι Χάρτες της Google, που είναι προσαρμοστική εφαρμογή αφού προβάλλει τον χάρτη του τρέχοντος σημείου χωρίς ο χρήστης να κάνει ανανέωση της προβολής.

Στην Εικόνα 1.9 αναφέρεται συνοπτικά η εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών και των τεχνολογιών που σχετίζονται με τον Ιστό. Λάβετε υπόψη ότι οι όροι Ιστός 2.0, 3.0 και 4.0 δεν χρησιμοποιούνται ευρέως σήμερα, αλλά είναι χρήσιμη η κατανόηση των αρχών ειδικά του Ιστού 2.0 αφού είναι αλληλένδετες με τη δημιουργία ενιαίας αλληλεπιδραστικής εμπειρίας για τον χρήστη τόσο στον επιτραπέζιο υπολογιστή του όσο και στις φορητές συσκευές του (όπως θα εξηγήσουμε στο Κεφάλαιο 11). Εξακολουθούν να υπάρχουν πολλές τοποθεσίες Ιστού που δεν έχουν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά.

### Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας

Όταν κάνουμε τον διαχωρισμό μεταξύ ηλεκτρονικού εμπορίου αγορών και πωλήσεων, εξετάζουμε τις διάφορες πτυχές που αφορούν τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας μιας επιχείρησης. Η **διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας** (supply chain management, SCM) είναι ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων εφοδιασμού μιας επιχείρησης, από τους προμηθευτές της μέχρι τη διανομή των προϊόντων στους πελάτες της. (Οι ευκαιρίες για τον εξορθολογισμό και την αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας που παρουσιάζονται λόγω της χρήσης του ηλεκτρονικού εμπορίου περιγράφονται πιο αναλυτικά στο Κεφάλαιο 6.) Η **αλυσίδα αξίας** (value chain) είναι μια συναφής έννοια η οποία περιγράφει τις διάφορες δραστηριότητες που προσθέτουν αξία και συνδέουν την πλευρά του εφοδιασμού με την πλευρά της ζήτησης μιας εταιρείας. Μπορούμε να διακρίνουμε την **εσωτερική αλυσίδα αξίας**, η οποία περιορίζεται στους κόλπους της επιχείρησης, και την **εξωτερική αλυσίδα αξίας**, όπου αυτές οι δραστηριότητες διεξάγονται από συνεργάτες. Λάβετε υπόψη ότι στην εποχή του ψηφιακού επιχειρείν, μια

**Δίκτυο αξίας**

Οι σύνδεσμοι μεταξύ μιας επιχείρησης και των στρατηγικών και των μη στρατηγικών συνεργατών της που απαρτίζουν την εξωτερική αλυσίδα αξίας.

**Συναλλαγές επιχειρήσεων με καταναλωτές (B2C)**

Εμπορικές δοσοληψίες μεταξύ μιας επιχείρησης και των καταναλωτών.

**Συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (B2B)**

Εμπορικές δοσοληψίες μεταξύ μιας επιχείρησης και άλλων επιχειρήσεων (διεπιχειρησιακό μάρκετινγκ).

**Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας**

Ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων εφοδιασμού μιας επιχείρησης από τους προμηθευτές και τους συνεργάτες μέχρι τους πελάτες της.

επιχείρηση διαχειρίζεται πολλές αλυσίδες αξίας που συσχετίζονται μεταξύ τους, γι' αυτό και στο Κεφάλαιο 6 θα εξετάσουμε και την έννοια του **δικτύου αξίας** (value network).

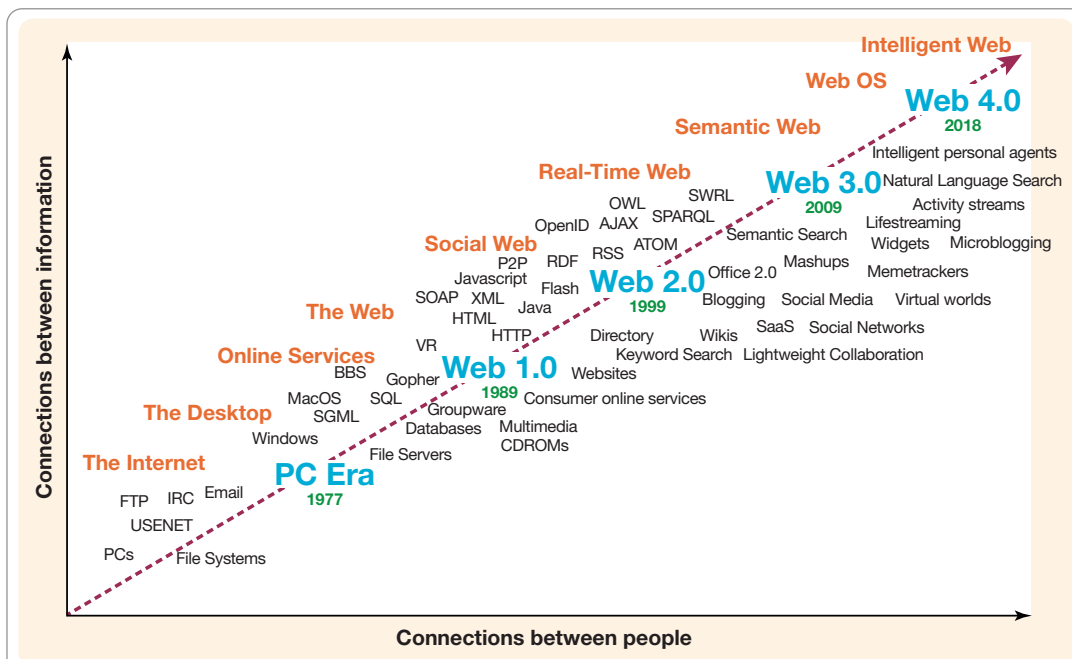
**Επιχειρηματικά ή καταναλωτικά μοντέλα για συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου**

Συνηθίζουμε πλέον να διαχωρίζουμε τις συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου ανάμεσα σε μια επιχείρηση και τα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη ανάλογα με την ιδιότητα των δεύτερων, δηλαδή αν πρόκειται κυρίως για καταναλωτές (**συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών**—business-to-consumer, B2C) ή για άλλες επιχειρήσεις (**συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων**—business-to-business, B2B).

Στην Εικόνα 1.10 αναφέρονται παραδείγματα διάφορων εταιρειών που πραγματοποιούν συναλλαγές B2C ή B2B. Συχνά, εταιρείες όπως η BP ή η Dell διαθέτουν προϊόντα που απευθύνονται τόσο σε καταναλωτές όσο και σε εταιρείες, γι' αυτό και χρησιμοποιούν διαφορετικά τμήματα των τοποθεσιών τους για να προσελκύσουν το αντίστοιχο κοινό.

Αν δούμε τις πολύ γνωστές ψηφιακές εταιρείες που αναφέρονται στον Πίνακα 1.1, καταρχάς θα παρατηρήσουμε ότι πρόκειται για εταιρείες που επικεντρώνονται κυρίως σε αγορές B2C. Όμως οι επικοινωνίες σε επίπεδο B2B δεν παύουν να έχουν επίσης μεγάλη σημασία για πολλές από αυτές τις εταιρείες: Οι επιχειρηματικές συναλλαγές φέρνουν από μόνες τους έσοδα –για παράδειγμα το τμήμα της eBay για τον εφοδιασμό επιχειρήσεων, eBay Business Supply ([www.ebay.com/rpp/ebay-business-supply](http://www.ebay.com/rpp/ebay-business-supply))– ή η υπηρεσία B2C χρειάζεται να συντηρείται μέσω του διαφημιστικού τζίρου από τις συναλλαγές B2B. Για παράδειγμα, τα έσοδα της Google βασίζονται εν πολλοίς στην υπηρεσία διαφημίσεων AdWords (<http://adwords.google.com/>), που είναι υπηρεσία B2B.> εξάλλου, τα έσοδα από τη διαφήμιση είναι πολύ σημαντικά και για άλλες τοποθεσίες Ιστού, όπως το YouTube, το MySpace και το Facebook.

Στην Εικόνα 1.10 παρουσιάζονται επίσης δύο επιπλέον τύποι συναλλαγών, όπου οι καταναλωτές συναλλάσσονται είτε απευθείας με άλλους καταναλωτές (**συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών**—consumer-to-consumer, C2C) είτε με επιχειρήσεις (**συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων**—consumer-to-business, C2B). Βέβαια, αυτοί οι όροι (C2C και C2B) είναι λιγότερο διαδεδομένοι (π.χ. *Economist*, 2000), όμως υπογραμμίζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του εμπορίου που βασίζεται στο Διαδίκτυο και παλιότερων μορφών εμπορίου. Οι συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών –γνωστές και ως συναλλαγές μεταξύ ομότιμων ή μεταξύ προσώπων (peer-to-peer ή person-to-person, P2P)– ήταν σχετικά σπάνιες, σήμερα όμως τις συναντάμε συχνά με τη μορφή των κοινωνικών δικτύων. Οι Hoffman και Novak (1996)



**Εικόνα 1.9** Η εξέλιξη των τεχνολογιών του Ιστού  
 Πηγή: Διασκευή από Nova Spivack (2009).



**Συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών (C2C)**

Οι καταναλωτές προσεγγίζουν άλλους καταναλωτές (δηλαδή ομότιμους τους) υποβάλλοντάς τους προτάσεις για αγορές.

**Συναλλαγές καταναλωτών με επιχειρήσεις (C2B)**

Οι καταναλωτές έρχονται σε επαφή με μια επιχείρηση για να της κάνουν μια πρόταση.

**Ηλεκτρονική διακυβέρνηση**

Η εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών σε κρατικές και δημόσιες υπηρεσίες και πολίτες και επιχειρήσεις.

υποστηρίζουν ότι οι συναλλαγές C2C είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του Διαδικτύου που οι εταιρείες δεν έχουν την πολυτέλεια να αγνοήσουν, αλλά μόλις πρόσφατα έγιναν τόσο δημοφιλείς αυτού του τύπου οι συναλλαγές, με την ανάπτυξη των μόνιμων ευρυζωνικών συνδέσεων και της πρόσβασης στον Ιστό μέσω φορητών συσκευών. Οι συναλλαγές P2P αποτελούν επίσης την κύρια βάση μερικών διαδικτυακών επιχειρηματικών μοντέλων που εφαρμόζονται από ψηφιακές επιχειρήσεις, όπως η Craigslist και η Gumtree (δείτε τη *Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.4*) και η Amazon (δείτε τη *Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.2*), οι οποίες λειτουργούν ακόμη σε επιχειρηματική βάση, και μερικών ιστολογίων που δεν διοικούνται από εταιρείες, αλλά από άτομα.

Τέλος, το διάγραμμα περιλαμβάνει επίσης κρατικούς οργανισμούς και δημόσιες υπηρεσίες, που παρέχουν ψηφιακές υπηρεσίες ή, ισοδύναμα, υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Εκτός από τα μοντέλα που παρουσιάζονται στην Εικόνα 1.10, πολλοί επίσης υποστηρίζουν ότι τα μέλη του προσωπικού, λόγω της χρήσης των ενδοδικτύων, θα πρέπει να θεωρούνται ξεχωριστός τύπος «καταναλωτή»: συναλλαγές μεταξύ υπαλλήλων (employee-to-employee, E2E).

**Ορισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ("dot gov" ή e-government)**

Ο όρος «**ηλεκτρονική διακυβέρνηση**» ("dot gov" ή e-government) αναφέρεται στην εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών σε κρατικές και δημόσιες υπηρεσίες. Αν ερμηνεύσουμε το ψηφιακό επιχειρείν ως συναλλαγές με πελάτες (πολίτες) και προμηθευτές, καθώς και εσωτερικές επικοινωνίες, τότε η ηλεκτρονική διακυβέρνηση καλύπτει ένα παρόμοιο φάσμα εφαρμογών:

- *Πολίτες* – υποδομή για τη διάδοση πληροφοριών και τη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Σε τοπικό επίπεδο, για παράδειγμα, μπορείτε να βρείτε πότε γίνεται αποκομιδή των απορριμμάτων, ενώ σε εθνικό επίπεδο μπορείτε να συμπληρώσετε τη φορολογική σας δήλωση.

		From: Supplier of content/service		
		Consumer or citizen	Business (organisation)	Government
To: Consumer of content/service	Consumer or citizen	<b>Consumer-to-Consumer (C2C)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eBay</li> <li>• Peer-to-Peer (Skype)</li> <li>• Blogs and communities</li> <li>• Product recommendations</li> <li>• Social networks: Instagram and Snapchat</li> </ul>	<b>Business-to-Consumer (B2C)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transactional: Amazon</li> <li>• Relationship-building: BP</li> <li>• Brand-building: Unilever</li> <li>• Media owner – News Corp</li> <li>• Comparison intermediary: Kelkoo, Pricerunner</li> </ul>	<b>Government-to-Consumer (G2C)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• National government transactional: tax – Inland Revenue</li> <li>• National government information</li> <li>• Local government services</li> </ul>
	Business (organisation)	<b>Consumer-to-Business (C2B)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priceline</li> <li>• Consumer-feedback, communities or campaigns</li> </ul>	<b>Business-to-Business (B2B)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transactional: Eurooffice</li> <li>• Relationship-building: BP</li> <li>• Media Owned: Emap business publications</li> <li>• B2B marketplaces: EC21</li> </ul>	<b>Government-to-Business (G2B)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Government services and transactions: tax</li> <li>• Legal regulations</li> </ul>
Government	Government	<b>Consumer-to-Government (C2G)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback to government through pressure group or individual sites</li> </ul>	<b>Business-to-Government (B2G)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback to government businesses and non-governmental organisations</li> </ul>	<b>Government-to-Government (G2G)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-government services</li> <li>• Exchange of information</li> </ul>

Εικόνα 1.10

Συνοπτική παρουσίαση και παραδείγματα εναλλακτικών επιλογών για συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων, καταναλωτών και κρατικών οργανισμών/υπηρεσιών

### Σύντομη μελέτη περίπτωσης 1.4

#### Craigslist και Gumtree

Υπάρχουν πολλές ψηφιακές επιχειρήσεις για συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών (C2C). Η eBay είναι πιθανότατα η πλέον αναγνωρίσιμη, αλλά η ανάδειξή της ως μιας βασικής πλατφόρμας για εμπορικές επωνυμίες δείχνει ότι δεν έμεινε απόλυτα πιστή στις καταβολές της ως επιχείρηση C2C. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες πλατφόρμες C2C. Το Craigslist και το Gumtree μάλλον δεν έχουν λοξοδρομήσει από τις καταβολές τους ως τοποθεσίες C2C.

Το Gumtree ξεκίνησε το 2000 στο Ηνωμένο Βασίλειο ως μια απλή τοποθεσία Ιστού με αγγελίες για αγγλόφωνους αλλοδαπούς που μετακόμιζαν στο Λονδίνο και χρειαζόνταν να βρουν δουλειά, να εξασφαλίσουν στέγη και να χτίσουν ένα δίκτυο επαφών. Το 2005 εξαγοράστηκε από την eBay, αλλά διατήρησε την ιδιαίτερη εταιρική ταυτότητά του και επεκτάθηκε και σε άλλες περιοχές της Ευρώπης και άλλων χωρών όπου υπήρχαν σημαντικές κοινότητες εκπατρισμένων από το Ηνωμένο Βασίλειο.

Η καταχώριση των αγγελιών είναι δωρεάν, αλλά οι χρήστες μπορούν να πληρώσουν για να «προωθήσουν» την αγγελία τους. Πρόσφατα, το Gumtree έκανε ένα άνοιγμα και επέτρεψε να διαφημίζονται σε αυτό επιχειρήσεις, και δη αντιπροσωπείες αυτοκινήτων.

Το Craigslist έχει παρόμοια διαδρομή, αλλά εκείνο πρωτοεμφανίστηκε στο Σαν Φρανσίσκο στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και με τον καιρό επεκτάθηκε σε πολλές χώρες και ενσωμάτωσε και άλλες γλώσσες πλην των Αγγλικών. Η συγκεκριμένη τοποθεσία Ιστού φημίζεται –και ενίοτε κατακρίνεται– για το ότι περιέχει αγγελίες γνωριμιών και υπηρεσιών για ενήλικες. Το Craigslist εναποθέτει την ευθύνη της επιτήρησης των καταχωρίσεων στην κοινότητα, δηλαδή στους ίδιους τους χρήστες. Τα περισσότερα έσοδα του Craigslist προέρχονται από τις αγγελίες εργασίας.

Και οι δύο παραπάνω τοποθεσίες Ιστού είναι ενδιαφέρουσες λόγω του «κοινοτικού» χαρακτήρα της οργανωτικής δομής τους. Αυτό που προσελκύει σε τέτοιες τοποθεσίες Ιστού τόσο καταναλωτές όσο και διαφημιζόμενους που ίσως να μη δελεάζονται από το Amazon Marketplace ή την eBay είναι η περιορισμένη –«τοπική»– εμβέλεια της δραστηριότητας μιας επιχείρησης C2C.

- *Προμηθευτές* – οι δημόσιες υπηρεσίες διαθέτουν τεράστιο δίκτυο προμηθευτών. Τα πιθανά οφέλη (και οι παγίδες) της διαχείρισης της ηλεκτρονικής εφοδιαστικής αλυσίδας και των ηλεκτρονικών προμηθειών, που περιγράφονται στα Κεφάλαια 6 και 7, ισχύουν εξίσου και για το κράτος.
- *Εσωτερικές επικοινωνίες* – εδώ περιλαμβάνονται η συλλογή και διάδοση πληροφοριών, καθώς και συστήματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ροών εργασίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στο εσωτερικό των δημόσιων υπηρεσιών.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θεωρείται σήμερα σημαντική για τους δημόσιους φορείς πολλών χωρών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση ίδρυσε την «i2010» (*Ευρωπαϊκή Κοινωνία της Πληροφορίας το 2010*), της οποίας οι σκοποί περιλαμβάνουν

*την παροχή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης στην κοινωνία της πληροφορίας και σε οπτικοακουστικές πολιτικές στην ΕΕ, που καλύπτουν την εποπτεία, έρευνα, ανάπτυξη και προώθηση της πολιτιστικής ποικιλομορφίας (eEurope, 2005).*

## Ευκαιρίες στο ψηφιακό επιχειρείν

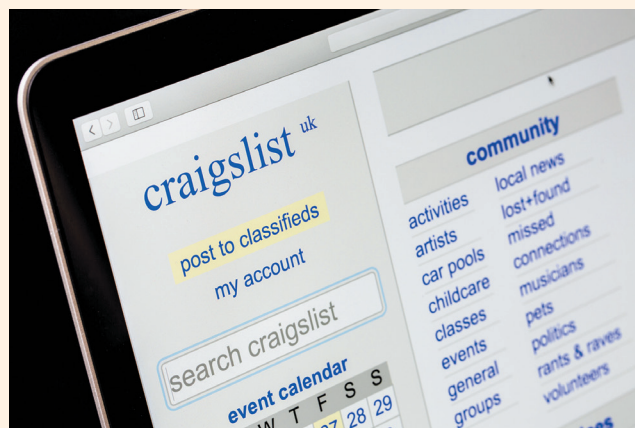
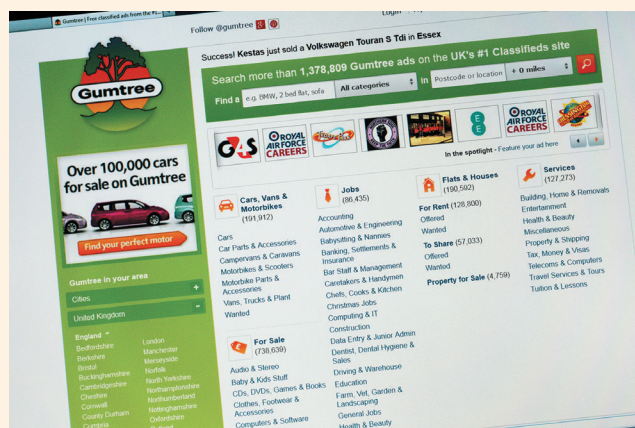
### Ατυπη δέσμευση

Οι πελάτες ή οι προμηθευτές συνεχίζουν να χρησιμοποιούν συγκεκριμένες ψηφιακές υπηρεσίες λόγω του κόστους αλλαγής (του κόστους που θα είχε γι' αυτούς η μετάβαση σε άλλες υπηρεσίες).

Το ψηφιακό επιχειρείν δημιούργησε πολλές νέες ευκαιρίες για μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις όσον αφορά τον ανταγωνισμό στην παγκόσμια αγορά. Όπως αναφέραμε και στην αρχή του κεφαλαίου, πολλοί υποστηρίζουν ότι μία από τις μεγαλύτερες αλλαγές που έφερε η ηλεκτρονική επικοινωνία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι τρόποι διάδοσης και μετασχηματισμού των πληροφοριών μπορούν να αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Στο Πλαίσιο 1.1 υπάρχει μια σημαντική ανάλυση σχετικά με τον επαναστατικό χαρακτήρα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

Το Διαδίκτυο δίνει επίσης σημαντικές ευκαιρίες σε πολλές επιχειρήσεις να αναπτύξουν πιο στενές σχέσεις με τους υπάρχοντες ψηφιακούς πελάτες τους (και τους ψηφιακούς προμηθευτές τους) και να μπορούν να διατηρούν την πελατεία τους. Η προώθηση της χρήσης υπηρεσιών ψηφιακού επιχειρείν από τους πελάτες και τους προμηθευτές μπορεί να μειώσει σημαντικά τα κόστη και ταυτόχρονα να δημιουργήσει ένα καινούργιο, βολικό κανάλι αγορών και εξυπηρέτησης των πελατών. Με την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, οι οργανισμοί μπορούν να εδραιώνουν μακροχρόνιες σχέσεις με όλους τους εμπλεκόμενους. Αν και μερικές φορές λέγεται ότι «στο Διαδίκτυο οι πελάτες σου είναι μόλις ένα πάτημα του ποντικιού μακριά από τους ανταγωνιστές σου», αυτό αποτελεί απλούστευση: Η προώθηση της χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών μπορεί να βοηθήσει στον σχηματισμό μιας **άτυπης δέσμευσης** (soft lock-in). Αυτό σημαίνει ότι ένας πελάτης ή προμηθευτής εξακολουθεί να χρησιμοποιεί μια υπηρεσία καθώς θεωρεί την υπηρεσία πολύτιμη και έχει επίσης επενδύσει χρόνο στην εκμάθηση της υπηρεσίας ή στην ενσωμάτωσή της στο σύστημά του, οπότε ενδεχόμενη αλλαγή της συνεπάγεται επιπλέον κόστος. Σκεφτείτε τις ψηφιακές υπηρεσίες που χρησιμοποιείτε εσείς για διάφορους σκοπούς. Πόσο συχνά τις αλλάζετε; Ασφαλώς, το ιδανικό είναι η υπηρεσία να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χρηστών τόσο καλά και να παρέχει τόση αξία που αυτοί είναι ικανοποιημένοι και δεν σκέφτονται καν το ενδεχόμενο αλλαγής παρόχου.

Η καθιέρωση της ψηφιακής τεχνολογίας στον χώρο των επιχειρήσεων σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αποτιμούν την επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ψηφιακού επιχειρείν στην αγορά και την εκάστοτε εταιρεία. Ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που συντελούν στην αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών και των άλλων επιχειρήσεων; Πώς θα πρέπει να αποκριθεί η δική μας επιχείρηση; Πόσα χρήματα θα χρειαστεί να επενδύσουμε; Ποιες είναι οι προτεραιότητές μας και πόσο γρήγορα πρέπει να δράσουμε; Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα αποτελεί θεμελιώδες μέρος της διαμόρφωσης μιας στρατηγικής ψηφιακού επιχειρείν και ψηφιακού μάρκετινγκ, την οποία θα εξετάσουμε πιο αναλυτικά στο Μέρος 2. Για να δοθούν απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα, θα χρειαστεί να γίνει έρευνα αγοράς (όπως θα αναφέρουμε στα Κεφάλαια 2 έως 4) προκειμένου να προσδιοριστούν τα τρέχοντα επίπεδα αποδοχής του Διαδικτύου για διάφορες δραστηριότητες ανάμεσα σε πελάτες και ανταγωνιστές στον τομέα της αγοράς μας και σε άλλους τομείς.



Εικόνα 1.11

### Gumtree και Craigslist σε αντιπαράθεση

Πηγή: sjcreens/Alamy Stock Photo, True Images/Alamy Stock Photo

## Πλαίσιο 1.1

### Η διατριβή των Evans και Wurster με θέμα την επίδραση των ανατρεπτικών διαδικτυακών τεχνολογιών

Οι Evans και Wurster του Πανεπιστημίου Harvard ισχυρίζονται στην πλέον κλασική διατριβή τους, που γράφτηκε το 1997 με τίτλο "Strategy and the new economics of information", ότι υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά των πληροφοριών τα οποία, όταν συνδυαστούν με τις ανατρεπτικές διαδικτυακές τεχνολογίες (disruptive Internet technologies), μπορούν να έχουν μεγάλο αντίκτυπο σε μια αγορά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η απήχηση ή εμβέλεια, η αφθονία και οι δεσμοί συνεργασίας:

- 1 **Απήχηση/εμβέλεια.** Παραδοσιακά, η «απήχηση» (reach) αναφέρεται στον πιθανό αριθμό πελατών με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να έρθει σε επαφή. Το Διαδίκτυο επιτρέπει την επέκταση της απήχησης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο με χαμηλό κόστος, με τη διάθεση περιεχομένου μέσω των μηχανών αναζήτησης. Η «εμβέλεια» αναφέρεται στον αριθμό των διάφορων κατηγοριών και προϊόντων που μπορεί να καλύψει ένα περιβάλλον διασύνδεσης με τους πελάτες (π.χ. κατάσταση, κατάλογος ή τοποθεσία Ιστού): Παρατηρήστε την πληθώρα προϊόντων που διατίθενται από ψηφιακές επιχειρήσεις, όπως οι Amazon, eBay και Kelkoo.com, αλλά και εταιρειών που προϋπήρχαν, όπως η easyJet.com και η Tesco.com, οι οποίες χρησιμοποίησαν τον Ιστό για να διευρύνουν την γκάμα των προϊόντων τους.
- 2 **Αφθονία.** Η αφθονία (richness) αποτελεί χαρακτηριστικό των ίδιων των πληροφοριών. Το Διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα διάθεσης πιο λεπτομερών περιγραφών προϊόντων, τιμών και διαθεσιμότητας. Επιτρέπει επίσης περισσότερη αλληλεπίδραση και προσαρμογή των προϊόντων για την προσέλκυση πελατών και την παροχή πιο ενημερωμένων πληροφοριών. Οι Evans και Wurster, όμως, τονίζουν επίσης ότι η αφθονία περιορίζεται από το εύρος ζώνης (τον όγκο των πληροφοριών που μπορούν να μεταδοθούν μέσω ενός συνδέσμου επικοινωνίας σε μια δεδομένη στιγμή), την ακρίβεια ή την αξιοπιστία των πληροφοριών και την ασφάλειά τους.
- 3 **Δεσμοί συνεργασίας.** Οι δεσμοί συνεργασίας (affiliations) αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα των συνδέσμων με συνεργαζόμενες εταιρείες ή συνεργάτες. Στο ψηφιακό περιβάλλον, μια επιχείρηση που διαθέτει τους περισσότερους και πιο πλήρεις συνδέσμους με άλλες συμβατές επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να αποκτήσει μεγαλύτερη απήχηση και επιρροή. Σκεφτείτε πώς ψηφιακές επιχειρήσεις, όπως η eBay, η Google και η Yahoo!, δημιούργησαν πετυχημένες συνεργασίες ή εξαγόρασαν άλλες εταιρείες για να παρέχουν νέες ποικίλες υπηρεσίες πληροφοριών, όπως κοινωνική δικτύωση, χαρτογράφηση, φωνητική επικοινωνία, ψηφιακή φωτογράφιση κ.ά.

Σε αγορές που έχουν μετασηματιστεί από το Διαδίκτυο, όπως οι πωλήσεις αυτοκινήτων, είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τους τρόπους βελτίωσης της απήχησης και εμβέλειας, της αφθονίας και των δεσμών συνεργασίας. Η συγκεκριμένη αγορά δεν άλλαξε επειδή μεγάλο ποσοστό των καταναλωτών αγοράζει αυτοκίνητα μέσω Διαδικτύου, αλλά επειδή οι περισσότεροι από αυτούς αναζητούν πληροφορίες για τη μάρκα, το μοντέλο και τον προμηθευτή χρησιμοποιώντας ψηφιακά μέσα.

## Παράγοντες καθιέρωσης της ψηφιακής τεχνολογίας

Η καθιέρωση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ψηφιακού επιχειρείν στις επιχειρήσεις εξαρτάται από τα οφέλη που απολαμβάνουν τα διάφορα τμήματα της οργανωτικής δομής τους. Κατά πρώτο και κυριότερο λόγο, αυτό που τους ενδιαφέρει είναι πώς τα οφέλη του ψηφιακού επιχειρείν θα επιδράσουν στην κερδοφορία και πώς θα προσφέρουν αξία στην επιχείρηση. Οι δύο κυριότεροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί κάτι τέτοιο είναι οι εξής:

- Η προοπτική περισσότερων εσόδων από την αυξημένη απήχηση σε μεγαλύτερη πελατειακή βάση και από την ενίσχυση της αφοσίωσης και των επαναλαμβανόμενων αγορών από τους υπάρχοντες πελάτες.
- Η μείωση του κόστους που επιτυγχάνεται με την παροχή των υπηρεσιών ηλεκτρονικά.> αυτή η μείωση αφορά το κόστος προσωπικού, τα έξοδα μεταφοράς και το κόστος των υλικών όπως το χαρτί.

Στην πρώτη φάση της καθιέρωσης της ψηφιακής τεχνολογίας, σε μια αναφορά του βρετανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας (DTI, 2000) προσδιορίστηκαν δύο βασικές κατηγορίες παραγόντων που εξακολουθούν ακόμα και σήμερα να ισχύουν όσον αφορά την εισαγωγή και καθιέρωση νέων τεχνολογικών μέσων:

### Παράγοντες κόστους/αποδοτικότητας

- 1 Αύξηση της ταχύτητας προμήθειας εφοδίων
- 2 Αύξηση της ταχύτητας αποστολής των αγαθών
- 3 Μείωση του κόστους πωλήσεων και προμηθειών
- 4 Μείωση του λειτουργικού κόστους

### Παράγοντες ανταγωνιστικότητας

- 5 Ζήτηση από τους καταναλωτές
- 6 Βελτίωση της γκάμας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- 7 Αποφυγή της απώλειας μεριδίου αγοράς προς όφελος επιχειρήσεων που ήδη εφαρμόζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο

#### Ηλεκτρονική προσούρα

Ο όρος «ηλεκτρονική προσούρα» περιγράφει μια τοποθεσία Ιστού όπου η επιχείρηση έχει μεταφέρει το υπάρχον έντυπο υλικό προώθησης στο Διαδίκτυο χωρίς να αναγνωρίζει τις διαφοροποιήσεις που πρέπει να γίνουν σε αυτό το μέσο.

Πιο πρόσφατα, στο πλαίσιο συνεντεύξεων με στελέχη επιχειρήσεων της Αυστραλίας, ο Perrott (2005) προσδιόρισε τέσσερις βασικούς τομείς που καθορίζουν τις επιδόσεις μιας επιχείρησης: η αναλογία κόστους-ωφέλειας, η πίεση από τον ανταγωνισμό, το πλεονέκτημα στην αγορά και η προσθήκη αξίας, δηλαδή η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και ταυτόχρονα ο σχηματισμός ισχυρών δεσμών.

Όταν εξετάζουμε τα πιθανά οφέλη, είναι χρήσιμο να προσδιορίζουμε τόσο τα απτά οφέλη (από τα οποία προκύπτουν αμιγώς οικονομικά οφέλη) όσο και τα άυλα (των οποίων η εξοικονόμηση υπολογίζεται πιο δύσκολα). Οι τύποι των πιθανών οφελών αναφέρονται στον Πίνακα 1.2.

Οι Doherty κ.ά. (2003) μελέτησαν τα κίνητρα και τα εμπόδια στην αποδοχή της τεχνολογίας του Διαδικτύου από τους εμπόρους λιανικών πωλήσεων προκειμένου να εντοπίσουν τους σημαντικότερους παράγοντες. Στον Πίνακα 1.3 αναφέρεται συνοπτικά η κατάταξη βάσει της σπουδαιότητας για διάφορους βαθμούς αποδοχής του Διαδικτύου, από τη στατική **ηλεκτρονική προσούρα** (στήλη Α) και την ενεργή τοποθεσία Ιστού που παρέχει πληροφορίες για τα προϊόντα (στήλη Β) μέχρι την τοποθεσία πραγματοποίησης συναλλαγών απ' όπου μπορούν να γίνουν αγορές προϊόντων (στήλη Γ). Όπως διαπιστώνουμε, οι δύο σημαντικότεροι παράγοντες που σχετίζονται με την αποδοχή είναι το «διαδικτυακό κοινό στόχευσης» –δηλαδή οι πελάτες στην αγορά τους που είναι κατά κανόνα χρήστες του Διαδικτύου– και η «διαδικτυακή στρατηγική» –δηλαδή, η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής για το Διαδίκτυο. Αυτό υποδηλώνει, όπως είναι αναμενόμενο, ότι οι εταιρείες που δεν έχουν ενιαία στρατηγική για το Διαδίκτυο ή για το ψηφιακό επιχειρείν έχουν λιγότερες πιθανότητες να αυξήσουν τον βαθμό χρήσης διαδικτυακών υπηρεσιών. Πολλές μεγαλύτερες εταιρείες που ανταποκρίθηκαν στην

Πίνακας 1.2

Απτά και άυλα οφέλη από το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ψηφιακό επιχειρείν

#### Απτά οφέλη

- Αύξηση πωλήσεων από νέες προοπτικές που αποφέρουν αυξημένα έσοδα:
  - από νέους πελάτες και νέες αγορές
  - από υφιστάμενους πελάτες (σταυροειδείς πωλήσεις)
- Μείωση δαπανών μάρκετινγκ λόγω:
  - συντομότερης εξυπηρέτησης πελατών
  - ψηφιακών πωλήσεων
  - μικρότερων εξόδων εκτύπωσης και διανομής εντύπων μάρκετινγκ
- Μείωση του κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας λόγω:
  - μειωμένων απαιτούμενων ποσοτήτων εμπορικών αποθεμάτων
  - μικρότερου χρονικού κύκλου στη διαδικασία παραγγελιών
- Μείωση του κόστους της διοικητικής λειτουργίας λόγω πιο αποδοτικών επιχειρηματικών διαδικασιών, π.χ. πρόσληψη, εξόφληση τιμολογίων, έγκριση αδειών προσωπικού

#### Άυλα οφέλη

- Διάδοση της εταιρικής εικόνας
- Ενίσχυση της εταιρικής εικόνας
- Ταχύτερες ενέργειες μάρκετινγκ που ανταποκρίνονται καλύτερα στις εξελίξεις, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων σχέσεων
- Μικρότερος κύκλος ανάπτυξης προϊόντων, που επιτρέπει την ταχύτερη απόκριση στις ανάγκες της αγοράς
- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών
- Μαθήματα και γνώση για το μέλλον
- Η ύπαρξη τοποθεσίας Ιστού θεωρείται αυτονόητη από τον πελάτη, άρα ικανοποιείται η προσδοκία του αγοραστικού κοινού
- Εύρεση νέων συνεργατών, καλύτερη υποστήριξη στους υπάρχοντες
- Καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών μάρκετινγκ και των στοιχείων των πελατών
- Σχόλια για τα προϊόντα από τους πελάτες

Πίνακας 1.3

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που προάγουν την αποδοχή των ψηφιακών μέσων από τα ηλεκτρονικά καταστήματα λιανικού εμπορίου

Παράγοντας που επηρεάζει την αποδοχή	A	B	Γ
1 Διαδικτυακό κοινό στόχευσης	3	2	1
2 Διαδικτυακή στρατηγική	1	1	6
3 Εικονική αγορά μέσω Διαδικτύου	4	5	2
4 Υποδομή και δυνατότητες ανάπτυξης	2	3	5
5 Επικοινωνία μέσω Διαδικτύου	5	6	4
6 Κόστος εμπορικής δραστηριότητας μέσω Διαδικτύου	8	9	10
7 Κόστος ευκαιρίας μέσω Διαδικτύου	6	8	7
8 Ευκαιρία εξέλιξης της αγοράς	7	4	3
9 Προβληματισμοί	9	10	9
10 Καταναλωτικές προτιμήσεις	10	7	8

A = αποδοχή του Διαδικτύου (στατική τοποθεσία Ιστού), B = δυναμική τοποθεσία Ιστού, Γ = ψηφιακές πωλήσεις (τοποθεσία Ιστού που επιτρέπει συναλλαγές)

Πηγή: Βάσει στοιχείων που έχουν συγκεντρωθεί από πίνακες των Doherty κ.ά. (2003)

πρόκληση του ψηφιακού επιχειρείν δημιούργησαν ένα ξεχωριστό πρόγραμμα ηλεκτρονικού εμπορίου και αφιέρωσαν ξεχωριστούς πόρους για την υλοποίησή του. Σε αυτό το βιβλίο αναφερόμαστε σε όλα όσα θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε ένα τέτοιο πρόγραμμα και τα θέματα που θα ληφθούν υπόψη κατά την εφαρμογή του.

Στη Μελέτη περίπτωσης 1.2 εξηγούμε τα οφέλη που θα έχει μια μικρομεσαία επιχείρηση από τη δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών. Στη μελέτη τονίζουμε επίσης κάποιες από τις προκλήσεις της διαχείρισης μιας ψηφιακής επιχείρησης και επισημαίνουμε την ανάγκη για διαρκείς επενδύσεις στη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω Διαδικτύου και τις ενέργειες μάρκετινγκ που είναι απαραίτητες για την προσέλκυση επισκεπτών στην τοποθεσία Ιστού της επιχείρησης.

## Εμπόδια στην καθιέρωση της τεχνολογίας από τους εμπλεκόμενους στο ψηφιακό επιχειρείν

Στην καθιέρωση των υπηρεσιών ψηφιακού επιχειρείν, που περιλαμβάνει κινδύνους τόσο σε πρακτικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο, οι ευκαιρίες πρέπει να συνεκτιμώνται με τους κινδύνους. Ένας από τους κύριους στρατηγικούς κινδύνους είναι η λήψη μιας λανθασμένης απόφασης σχετικά με την επένδυση στο ψηφιακό επιχειρείν. Σε κάθε επιχειρηματικό τομέα, κάποιες εταιρείες εκμεταλλεύτηκαν το ψηφιακό επιχειρείν και απέκτησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλες όμως δεν πέτυχαν όσα περίμεναν επενδύοντας στο ψηφιακό επιχειρείν, είτε επειδή η εκτέλεση του σχεδίου ήταν εσφαλμένη, είτε διότι απλώς η προσέγγιση που επιλέχθηκε ήταν ακατάλληλη. Η επίδραση του Διαδικτύου και της τεχνολογίας διαφέρει ανάλογα με τον επιχειρηματικό κλάδο. Όπως επεσήμανε ο Andy Grove, πρόεδρος της Intel, μίας από τις πρώτες εταιρείες που υιοθέτησαν το ψηφιακό επιχειρείν, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναρωτηθεί αν γι' αυτήν

*«[...] το Διαδίκτυο αποτελεί τυφώνα, ένα ισχυρό ρεύμα ή απλώς ένα αεράκι; Ή μήπως τη δύναμη που αλλάζει συθέμελα την επιχειρηματική δραστηριότητα;» (Grove, 1996)*

Αυτή η δήλωση φαίνεται ότι ακόμα και σήμερα συνοψίζει τον τρόπο με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αντιμετωπίζουν τις ψηφιακές τεχνολογίες<.> η επίδραση θα διαφέρει με τον καιρό, θα είναι ασήμαντη για κάποιες εταιρείες και σημαντική για άλλες, οπότε θα απαιτείται και η ανάλογη απόκριση. Όμως, για κάθε επιχείρηση της δεύτερης δεκαετίας του 21ου αιώνα υπάρχει ένα πολύ πειστικό

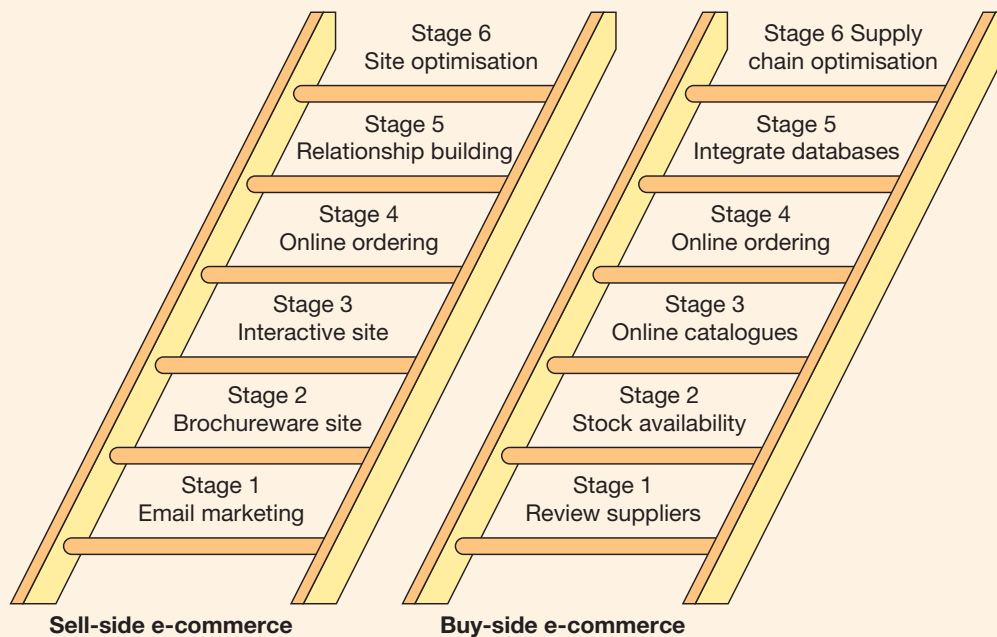
επιχείρημα: Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ανταποκρίνονται στις ψηφιακές προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπα όταν αυτό απαιτείται από το ευρύ φάσμα όλων των εμπλεκόμενων.

Ενδέχεται να υπάρχουν επίσης αρκετοί πρακτικοί κίνδυνοι που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν διότι, σε περίπτωση που αγνοηθούν, μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικές εμπειρίες των πελατών και ειδησεογραφικές αναφορές που βλάπτουν τη φήμη της επιχείρησης. Στην ενότητα για τις ευκαιρίες του ψηφιακού επιχειρείν αναφερθήκαμε στην έννοια της άτυπης δέσμευσης<.> αν όμως η εμπειρία των πελατών από μια υπηρεσία είναι πολύ αρνητική, δεν θα διστάσουν να σταματήσουν να τη χρησιμοποιούν και να την αντικαταστήσουν επιλέγοντας άλλες ψηφιακές υπηρεσίες. Μερικά παραδείγματα κακής εξυπηρέτησης και παροχής ψηφιακών υπηρεσιών σε πελάτες είναι:

- Τοποθεσίες Ιστού που παύουν να λειτουργούν λόγω ραγδαίας αύξησης της επισκεψιμότητας μετά από μια τηλεοπτική διαφημιστική εκστρατεία σε ώρα αιχμής
- Χάκερ που παραβιάζουν την ασφάλεια του συστήματος και υποκλέπτουν στοιχεία πιστωτικών καρτών
- Επιχειρήσεις που στέλνουν ηλεκτρονικά μηνύματα σε πελάτες χωρίς πρότερη έγκριση, εκνευρίζοντάς τους και παραβιάζοντας, ενδεχομένως, νόμους για το προσωπικό απόρρητο και τα προσωπικά δεδομένα
- Προβλήματα στην ψηφιακή διεκπεραίωση παραγγελιών αγαθών μέσω του Διαδικτύου, που σημαίνει ότι χάνονται ή καθυστερούν παραγγελίες πελατών
- Αιτήματα εξυπηρέτησης πελατών (είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε μέσω της φόρμας επικοινωνίας που υπάρχει στην τοποθεσία Ιστού, είτε από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης) τα οποία δεν φτάνουν στο σωστό άτομο και μένουν αναπάντητα

Ο τρόπος αντίληψης αυτών των κινδύνων ίσως έχει ως αποτέλεσμα την περιορισμένη αποδοχή και καθιέρωση του ψηφιακού επιχειρείν σε πολλές επιχειρήσεις, κάτι που φαίνεται να υποστηρίζουν και τα στοιχεία της Εικόνας 1.10. Αυτό ισχύει ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. (Στο Κεφάλαιο 4 θα μελετήσουμε τον βαθμό και τους παράγοντες αποδοχής σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων πιο αναλυτικά.)

Μια άλλη προσέγγιση για τη μελέτη των ζητημάτων στρατηγικής που έχουν να κάνουν με την υλοποίηση του ψηφιακού επιχειρείν είναι το κλασικό στρατηγικό πλαίσιο 7S που αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων McKinsey (Waterman κ. ά., 1980).



Εικόνα 1.12

Ένα απλό μοντέλο βαθμίδων για το ηλεκτρονικό εμπόριο αγορών και πωλήσεων

## Θέμα για συζήτηση 1.2

Περιορισμένη αποδοχή του ψηφιακού επιχειρείν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

«Η αποδοχή του ψηφιακού επιχειρείν από εδραιωμένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σε γενικές γραμμές χαμηλότερη απ' ό,τι σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αρνητική στάση των διευθυνόντων συμβούλων και των γενικών διευθυντών όσον αφορά τα οφέλη της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών στην επιχείρηση.»

## Μοντέλα βαθμίδων

Χρησιμοποιούνται για να εξακριβωθεί πόσο προηγμένη είναι μια εταιρεία στη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών για την υποστήριξη των διαδικασιών της.

## Ψηφιακή πρόταση αξίας

Μια δήλωση για τα οφέλη των ψηφιακών υπηρεσιών που ενισχύει τη βασική πρόταση και διαφοροποιεί τις ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση από τα παραδοσιακά (μη ψηφιακά) προϊόντα και από εκείνα των ανταγωνιστών.

## Αξιολόγηση των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης για ψηφιακό επιχειρείν

Το σημείο εκκίνησης για τη μελλοντική ανάπτυξη της στρατηγικής κάθε επιχείρησης στο ψηφιακό επιχειρείν είναι η αξιολόγηση των υφιστάμενων δυνατοτήτων της σε αυτό το κομμάτι. Στο Κεφάλαιο 5 θα δούμε τις διάφορες μορφές **μοντέλων βαθμίδων** (stage models) που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων ψηφιακού επιχειρείν. Ένα παράδειγμα στοιχειώδους μοντέλου βαθμίδων για την εξέταση των δυνατοτήτων διεξαγωγής ηλεκτρονικού εμπορίου αγορών και πωλήσεων φαίνεται στην Εικόνα 1.12. Αυτό το παράδειγμα δείχνει με ποιον τρόπο οι εταιρείες μπορούν να εισαγάγουν και να καθιερώσουν πιο σύνθετες τεχνολογίες και να επεκτείνουν την γκάμα των διαδικασιών ψηφιακού

επιχειρείν. Στο στάδιο 5 περιλαμβάνεται το κοινωνικό εμπόριο (εμπόριο από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης).

## Παράγοντες αποδοχής της τεχνολογίας από τους καταναλωτές

Για να καθορίσουν τις επενδύσεις στο ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αξιολογήσουν πώς ακριβώς θα υιοθετήσουν τις νέες γενικές υπηρεσίες, όπως είναι ο Ιστός, η τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και των φορητών συσκευών, και η αμφίδρομη (αλληλεπιδραστική) τηλεόραση, αλλά και ειδικότερες υπηρεσίες, όπως είναι τα ιστολόγια, τα κοινωνικά δίκτυα και οι τροφοδοσίες δεδομένων. (Στο Κεφάλαιο 4 θα δούμε έναν δομημένο τρόπο πραγματοποίησης μιας τέτοιας ανάλυσης της ζήτησης.)

Στο Κεφάλαιο 5, που αφορά την ανάπτυξη στρατηγικής για το ψηφιακό επιχειρείν, θα δούμε γιατί είναι σημαντικό για τις εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου να δημιουργήσουν μια ξεκάθαρη **ψηφιακή πρόταση αξίας** (digital value proposition, DVP) για να παροτρύνουν τους καταναλωτές να χρησιμοποιήσουν τις ψηφιακές υπηρεσίες τους. Τα τυπικά οφέλη των ψηφιακών υπηρεσιών συνοψίζονται από τα 6C, ένα έξυπνο μνημονικό αρκτικόλεξο (στα Αγγλικά) που παρουσιάζει τους διάφορους τύπους αξίας για τον πελάτη:

- 1 **Περιεχόμενο** (content) – Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 λεγόταν συχνά ότι «βασιλεύει το περιεχόμενο», δηλαδή ότι αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο. Ακόμα και σήμερα, το ουσιαστικό και πλούσιο περιεχόμενο εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό στοιχείο. Αυτό σημαίνει πιο λεπτομερείς, ουσιαστικές πληροφορίες, οι οποίες υποστηρίζουν την αγοραστική διαδικασία σε τοποθεσίες συναλλαγών ή οικοδόμησης σχέσεων ή σε ενέργειες με την υποστήριξη εμπορικών εταιρειών για την προώθηση της χρήσης καταναλωτικών προϊόντων υψηλής κυκλοφορίας.
- 2 **Προσαρμογή** (customization) – Σε αυτή την περίπτωση, πρόκειται για μαζική προσαρμογή περιεχομένου, είτε αυτό λαμβάνεται με τη μορφή ιστοσελίδων, όπως οι «προτάσεις της Amazon», είτε ως ειδοποιήσεις μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων και είναι γνωστό ως «εξατομίκευση».
- 3 **Κοινότητα** (community) – Το Διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να συζητούν ελεύθερα ό,τι θέλουν μέσω φόρουμ, δωματίων συνομιλίας και σχολίων σε ιστολόγια. (Θα μελετήσουμε περαιτέρω αυτές τις τεχνικές στα Κεφάλαια 2 και 3).
- 4 **Άνεση** (convenience) – Πρόκειται για τη δυνατότητα επιλογής, αγοράς και, σε μερικές περιπτώσεις, χρήσης προϊόντων από τον υπολογιστή σας οποιαδήποτε στιγμή: το κλασικό επίπεδο διαθεσιμότητας μιας υπηρεσίας 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες τον χρόνο. Η χρήση προϊόντων μέσω Διαδικτύου περιορίζεται βέβαια σε ψηφιακά προϊόντα, όπως είναι η μουσική και άλλες υπηρεσίες δεδομένων. Η Amazon έχει κάνει και διαφημίσεις εκτός Διαδικτύου, χρησιμοποιώντας δημιουργικά την εικόνα ενός αγοραστή την περίοδο των Χριστουγέννων, ο οποίος πασχίζει να σταθεί όρθιος κρατώντας πολλές τσάντες στα χέρια του σε έναν δρόμο όπου φυσάει λυσσαλέος αέρας, για να ενισχύσει ακριβώς το μήνυμά της άνεσης.
- 5 **Επιλογή** (choice) – Ο Ιστός παρέχει πιο μεγάλη γκάμα επιλογής προϊόντων και προμηθευτών σε σύγκριση με τα παραδοσιακά κανάλια διανομής. Απόδειξη αυτού αποτελεί η επιτυχία ψηφιακών μεσαζόντων, όπως η Kelkoo ([www.kelkoo.com](http://www.kelkoo.com)) και η Reevoo ([www.reevoo.com](http://www.reevoo.com)). Παρόμοια, μέσω της τοποθεσίας Ιστού Tesco.com η αλυσίδα σουπερμάρκετ Tesco διαθέτει στους καταναλωτές



ευρύτερη γκάμα προϊόντων (χρηματοοικονομικά, ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ηλεκτρικές οικιακές συσκευές) με πιο λεπτομερείς πληροφορίες από αυτές που παρέχονται στο κατάστημα.

- 6 *Μείωση κόστους* (cost reduction) – Ο ψηφιακός κόσμος θεωρείται ευρέως ότι προσφέρεται για αγορές σχετικά χαμηλού κόστους. Συχνά, οι πελάτες περιμένουν ότι θα πετύχουν καλύτερη τιμή καθώς συνειδητοποιούν ότι οι ψηφιακοί έμποροι έχουν χαμηλότερη βάση κόστους αφού απασχολούν λιγότερο προσωπικό και έχουν χαμηλότερο κόστος διανομής από λιανοπωλητές που διατηρούν καταστήματα σε εμπορικούς δρόμους. Η διαφοροποίηση των τιμών αποτελεί την κύρια προσέγγιση στην ενίσχυση της χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία easyJet ενθάρρυνε τη μικρή αλλαγή συμπεριφοράς που απαιτούνταν για τη μετάβαση από τις κρατήσεις μέσω τηλεφώνου στις ψηφιακές κρατήσεις, κάνοντας έκπτωση 2,50 λίρες Αγγλίας στις κρατήσεις θέσεων μέσω Διαδικτύου.

Εξάλλου, τα 7C των Rayport και Jaworski (2003) προβλέπουν ένα παρόμοιο πλαίσιο που περιλαμβάνει τα εξής: Context (θεματικό πλαίσιο), Content (περιεχόμενο), Community (κοινότητα), Customization (προσαρμογή), Communication (επικοινωνία), Connection (σύνδεση) και Commerce (εμπόριο).

## Εμπόδια στην καθιέρωση των ψηφιακών μέσων από τους καταναλωτές

Μια έρευνα της Booz Allen Hamilton (2002) για τις αντιλήψεις που επικρατούν σε διάφορες χώρες παρέχει σαφείς ενδείξεις για κάποια από τα εμπόδια στη χρήση του Διαδικτύου, ειδικά όσον αφορά τις καταναλωτικές αγορές. Στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι τα εμπόδια στην αποδοχή του Διαδικτύου από τους καταναλωτές περιλάμβαναν:

- Τα μη διακριτά οφέλη
- Την έλλειψη εμπιστοσύνης
- Τα προβλήματα ασφάλειας
- Την έλλειψη δεξιοτήτων
- Το κόστος

Αυτά τα εμπόδια στην καθιέρωση των υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου, που εξακολουθούν σε κάποιον βαθμό να παρατηρούνται σε κάθε χώρα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στις προβλέψεις για τη μελλοντική ζήτηση.

Για να ολοκληρώσετε αυτό το κεφάλαιο, διαβάστε τη *Μελέτη περίπτωσης 1.2* που παρουσιάζει τα θεμέλια των παραγόντων της επιτυχίας, οι οποίοι συνέβαλαν στο χτίσιμο μίας από τις μεγαλύτερες ψηφιακές επιχειρήσεις στον κόσμο.

## Μελέτη περίπτωσης 1.2

Amazon – η μεγαλύτερη ψηφιακή επιχείρηση στον κόσμο;

Αυτή η μελέτη αναφέρεται συνοπτικά στη στρατηγική προσέγγιση που εφάρμοσε η Amazon για να εκμεταλλευτεί την αυξανόμενη ενασχόληση των καταναλωτών με τον ψηφιακό κόσμο του Διαδικτύου. Στη μελέτη παρουσιάζονται συνοπτικά οι στόχοι, η στρατηγική και η εμπορική πρόταση της Amazon, μαζί με τα ζητήματα και τους κινδύνους που αντιμετωπίζει. Θα διαπιστώσετε ότι πολλοί από τους παράγοντες που συνετέλεσαν στην επιτυχία της είναι παρόμοιοι με εκείνους για τους οποίους έφτασαν στην επιτυχία και άλλες ψηφιακές επιχειρήσεις, ειδικά όσες ασχολήθηκαν με το ηλεκτρονικό εμπόριο.

### Θεματικό πλαίσιο

Η Amazon είναι μια επιχείρηση που μας φαίνεται σαν να υπάρχει από τότε που πρωτοδημιουργήθηκε το Διαδίκτυο, αλλά γεννήθηκε το 1994 με το όνομα Cadabra. Η εταιρεία ιδρύθηκε από τον Jeff Bezos αφού αυτός παραιτήθηκε από τη δουλειά του στη Wall Street. Λέγεται ότι ο Bezos δημιούργησε μια λίστα με 20 κατηγορίες προϊόντων για λιανική πώληση μέσω του Διαδικτύου, επικεντρώθηκε σε 5 από αυτές, και τελικά κατέληξε στα βιβλία<.> μάλιστα, έστησε την επιχείρηση στο γκαράζ του (όπως, κατά τα φαινόμενα, έγινε με όλες τις περίφημες αμερικανικές νεοφυείς επιχειρήσεις που πλέον αποτελούν αντικείμενα μελέτης). Το 2015, η εταιρεία δήλωσε ετήσια έσοδα 107 δισ. δολαρίων και η αξία της ξεπερνούσε εκείνη της Walmart<.> το 2016, η Amazon υπολειπόταν μόνο των Apple, Google και Microsoft σε χρηματιστηριακή αξία.

### Αποστολή

Η Amazon περιγράφει ως αποστολή της να είναι «η πιο πελατοκεντρική εταιρεία στον κόσμο, να γίνουμε το μέρος στο οποίο όλοι θα μπορούν να αγοράσουν οτιδήποτε θέλουν». Αν και η συγκεκριμένη πρόταση μπορεί να μην πληροί όλα τα χαρακτηριστικά μιας ιδανικής δήλωσης αποστολής, δίνει μια εικόνα για τον χαρακτήρα της εταιρείας.

Κατά τη συγγραφή του βιβλίου, η Amazon αποτελούνταν από μια ατελείωτη, ιλιγγιώδη γκάμα προσφερόμενων προϊόντων, θυγατρικών εταιρειών και πόρων περιεχομένου:

- Είδη λιανικής – η επιχειρηματική δραστηριότητα με την οποία είναι γνωστή η Amazon στους περισσότερους είναι εκείνη με την οποία ξεκίνησε κιόλας: βιβλία, αλλά επίσης μουσική, ταινίες, είδη παντοπωλείου, είδη σούπερ μάρκετ, ηλεκτρονικά καταναλωτικά είδη, και πολλά άλλα
- Marketplace – η πλατφόρμα της Amazon που είναι ένα περιβάλλον ηλεκτρονικού εμπορίου για άλλους λιανοπωλητές και μεμονωμένους χρήστες για πώληση νέων ή/και μεταχειρισμένων ειδών
- Associates – το πρόγραμμα συνεργατικής προώθησης προϊόντων με το οποίο η Amazon διαφημίζεται στις τοποθεσίες Ιστού και στους ψηφιακούς χώρους άλλων χρηστών έναντι ενός αντιτίμου που καταβάλλει στους ιδιοκτήτες αυτών των τοποθεσιών

Στις θυγατρικές της συγκαταλέγονται οι εξής:

- A9.com – το επιχειρηματικό τμήμα που διαχειρίζεται και αναπτύσσει την τεχνολογία στην οποία βασίζονται η αναζήτηση και οι διαφημίσεις της Amazon
- Amazon Web Services – υπηρεσίες και περιβάλλοντα νέφους και υπολογιστικής κατ' απαίτηση
- Alexa.com Analytics – στοιχεία κυκλοφορίας δεδομένων στον Ιστό και ανάλυσης δεδομένων
- Audible – το τμήμα της επιχείρησης το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με περιεχόμενο που προορίζεται για λήψη από τους χρήστες, όπως διαδικτυακές εκπομπές (podcasts), ηχητικά βιβλία (audio books) και άλλου είδους ηχητικό ενημερωτικό και εκπαιδευτικό περιεχόμενο
- Goodreads – υπηρεσία κοινωνικής καταλογογράφησης εκδόσεων που, μεταξύ άλλων, επιτρέπει στους χρήστες να δημοσιεύουν κριτικές και να βαθμολογούν βιβλία μαζί με άλλους χρήστες, καθώς και να προσθέτουν σχόλια και σημειώσεις σε αποσπάσματα για να τα κοινοποιούν
- IMDb – διαδικτυακή βάση δεδομένων και εφαρμογή με πληροφορίες σχετικά με κινηματογραφικές ταινίες, τηλεοπτικές σειρές και βιντεοπαιχνίδια
- Zappos – είδη ρουχισμού και υπόδησης

Τα προϊόντα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τα εξής:

- Amazon Appstore – ένα υποκατάστατο κατάσταση διάθεσης εφαρμογών Android
- Amazon Video (σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές) – υπηρεσία ροής μετάδοσης βίντεο, η οποία, σε συνεργασία με την Amazon Studios, αναλαμβάνει την παραγωγή πρωτότυπου περιεχομένου για την Amazon
- Kindle – ευρεία γκάμα συσκευών υλικού (hardware) τύπου tablet, από απλές ηλεκτρονικές συσκευές ανάγνωσης (e-readers) έως πιο εξεζητημένες
- Twitch.tv – πλατφόρμα μετάδοσης ζωντανής ροής δράσης από βιντεοπαιχνίδια (gameplay) και μουσικού περιεχομένου
- Echo – συσκευή αναγνώρισης ήχου, η οποία ανήκει στην κατηγορία των συσκευών IoT (Διαδίκτυο των Πραγμάτων) και μπορεί να χρησιμοποιείται τόσο για ροή περιεχομένου όσο και για τον έλεγχο άλλων συσκευών IoT στο περιβάλλον ενός συστήματος αυτοματισμού σπιτιού

### Το μοντέλο εσόδων

Τα έσοδα της Amazon προέρχονται από διάφορες πηγές, αλλά αυτές μπορούν να διαχωριστούν σαφώς σε τέσσερις τομείς:

- 1 Τα έσοδα από το λιανικό εμπόριο:
  - καταναλωτικά αγαθά, τα οποία ως μοντέλο εσόδων από πωλήσεις αποτελούν τη μεγαλύτερη πηγή εσόδων για την επιχείρηση
- 2 Την πλατφόρμα του περιβάλλοντος της Amazon, που με τη σειρά της μπορεί να διαχωριστεί ως εξής:



- τη χονδρική διάθεση της τεχνολογικής πλατφόρμας της Amazon (μέσω του προϊόντος AWS), που χρησιμοποιείται από χιλιάδες πασίγνωστες εταιρείες (π.χ. Dropbox και Airbnb) ως πλατφόρμα υπολογιστικής νέφους
  - τη χρήση της πλατφόρμας λιανικού εμπορίου από μεμονωμένα άτομα (αντί τοποθεσιών Ιστού όπως eBay) και από λιανοπωλητές ως ένα περιβάλλον ειδικά για δραστηριότητες λιανικού εμπορίου
- 3** Το σκέλος του περιεχομένου:
- την πώληση ή ενοικίαση περιεχομένου μέσω ροής μετάδοσης ή μέσω λήψης
- 4** Το σκέλος των συνδρομών:
- συνδρομές για την υπηρεσία Amazon Prime, που εξασφαλίζουν δωρεάν, ταχύτατη παράδοση αγαθών σε ορισμένες χώρες, καθώς και αποκλειστική πρόσβαση σε ψηφιακό περιεχόμενο (μουσική, βίντεο, τηλεοπτικές σειρές, ταινίες, βιβλία, παιχνίδια, κ.ά.) του Amazon Prime

## Η πρόταση

Η πρόταση της Amazon προς τους καταναλωτές σε επίπεδο λιανικού εμπορίου εξελίχθηκε από αυτή ενός απλού βιβλιοπωλείου σε εκείνη ενός πολυσύνθετου προμηθευτή οποιουδήποτε, σχεδόν, προϊόντος μπορεί να χρειαστεί ο σύγχρονος καταναλωτής. Σύμφωνα με την κεντρική της πρόταση, ο πελάτης πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αγοράζει οτιδήποτε θέλει, σε χαμηλή τιμή με εξαιρετικά εξυπηρετικό τρόπο, και να το παραλαμβάνει πολύ γρήγορα.

Η κεντρική πρόταση της υπηρεσίας AWS της Amazon για τις εφαρμογές νέφους είναι η μείωση του κόστους τους, η αύξηση της ταχύτητάς τους και η παροχή της δυνατότητας για λειτουργία τους σε παγκόσμια κλίμακα πολύ γρήγορα.

Αρα οι δύο καίριες έννοιες που ξεχωρίζουν από τις παραπάνω προτάσεις είναι η μείωση του κόστους και η αύξηση της ταχύτητας.

## Παράγοντες κινδύνου

Στην επιχειρηματική της δραστηριότητα, η Amazon έχει να αντιμετωπίσει μια σειρά από ζητήματα και κινδύνους.

## Το περιβάλλον ανταγωνισμού

Στο λιανεμπόριο και μόνο, ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος, οπότε η Amazon αντιμετωπίζει τους ίδιους κινδύνους όπως και κάθε άλλος ανταγωνιστής λιανοπωλητής σε έναν «πολυκαναλικό κόσμο». Τα οφέλη που καρπώθηκε η Amazon από το συγκριτικά χαμηλό κόστος εισόδου της στην ψηφιακή αγορά την εκθέτουν και απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις που ίσως κάνουν το ίδιο.

## Επέκταση σε παγκόσμια κλίμακα και διεύρυνση της γκάμας προϊόντων

Η αέναη πορεία μέσα στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει σημαντικά όχι μόνο την Amazon, αλλά οποιαδήποτε επιχείρηση. Όμως οι πόροι της επιχείρησης θα επηρεαστούν αναπόφευκτα σε κάποιον βαθμό καθώς αυτή επεκτείνει την παγκόσμια απήχηση και εμβέλειά της και προσφέρει νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Κάθε γεωγραφική επικράτεια ενέχει νέα

νομικά ζητήματα που πρέπει να επιλυθούν, ενώ παράλληλα εκδηλώνεται και μια αναπόφευκτη ένταση και πίεση στο εσωτερικό της εταιρείας όταν αυτά τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να «διαγκωνιστούν» με εκείνα που ήδη κυκλοφορούν στην αγορά προκειμένου να εξασφαλίσουν το μερίδιό τους από ένα πεπερασμένο σύνολο πόρων. Η Amazon χρειάζεται να διατηρήσει την υπάρχουσα βάση πελατών της και ταυτόχρονα να αυξήσει τους νέους πελάτες της<.> μερικές φορές, με αυτή την αυξητική προσέγγιση, η επιχείρηση μπορεί να χάσει την επαφή της με τους υφιστάμενους πελάτες που ίσως είναι ήδη δεκτικοί σε ό,τι νέο αυτή έχει να τους προσφέρει.

## Διαχείριση αποθεμάτων, εκτέλεση παραγγελιών, και τεχνική υποδομή

Όπως σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, υπάρχουν κίνδυνοι οι οποίοι σχετίζονται με τη διαχείριση των αποθεμάτων. Παρότι υπάρχει η δυνατότητα χρονικού προγραμματισμού σε κάποιο επίπεδο, είναι δύσκολο για την Amazon (και για οποιαδήποτε επιχείρηση) να προβλέψει με απόλυτη ακρίβεια τι θα θελήσει να αγοράσει το καταναλωτικό κοινό. Όταν, δε, η αγορά είναι παγκόσμια και η γκάμα των προϊόντων είναι πελώρια, αυτό αποτελεί ακόμα μεγαλύτερο πονοκέφαλο. Αν η επιχείρηση δεν μπορέσει να κάνει σωστές προβλέψεις, υπάρχει κίνδυνος να μην έχει επαρκές απόθεμα ή να έχει υπερβολικό απόθεμα. Η κυμαινόμενη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες δυσχεραίνει την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων, οπότε είναι εξαιρετικά δύσκολο για την Amazon να τηρήσει την περίφημη υπόσχεση της για «παράδοση την επόμενη ημέρα»<.> αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις εποχιακές διακυμάνσεις της ζήτησης λίγο πριν από περιόδους όπως είναι τα Χριστούγεννα και η διαβόητη πλέον «Μαύρη Παρασκευή» (Black Friday). Επιπρόσθετα, λόγω της εξάρτησης από τη δημόσια ψηφιακή δικτυακή υποδομή είναι δύσκολο να διασφαλιστεί σε απόλυτο βαθμό ότι το περιεχόμενο των ροών μετάδοσης ή αυτό που διατίθεται μέσω λήψης θα παραδοθεί με αξιοπιστία.

## Ασφάλεια στο ψηφιακό περιβάλλον

Όπως κάθε ψηφιακή επιχείρηση, η Amazon αντιμετωπίζει διάφορους ενδεχόμενους κινδύνους που απορρέουν από το ψηφιακό περιβάλλον. Υπάρχει το ενδεχόμενο παραβίασης της ασφάλειας των δεδομένων των πελατών, όπως μεταξύ άλλων τα στοιχεία των πιστωτικών καρτών. Ένα τέτοιο συμβάν μπορεί να εξαλείψει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στην εταιρεία<.> οι πελάτες ίσως να μην την προτιμήσουν ποτέ ξανά, ούτε να χρησιμοποιήσουν τα άλλα της προϊόντα.

## Έκνομες δραστηριότητες τρίτων μέσα από τις πλατφόρμες της Amazon

Οι άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν την Amazon για δύο λόγους: είτε για την πραγματοποίηση πωλήσεων μέσω της πλατφόρμας λιανικού εμπορίου της είτε για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων τους με τη βοήθεια της υπηρεσίας AWS. Τυχόν έκνομη δραστηριότητα από μέρους εξωτερικών λιανοπωλητών μέσα από την πλατφόρμα λιανικού εμπορίου της Amazon είναι πιθανό να αμαυρώσει τη φήμη της<.> πολλές φορές η Amazon έχει κατηγορηθεί ότι έχει αμελήσει να λάβει μέτρα σε περιπτώσεις εξωτερικών λιανοπωλητών που διαθέτουν προς πώληση μέσω αυτής προϊόντα-απομιμήσεις ή ελαττωματικό εξοπλισμό. Τέτοιες ενέργειες επηρεάζουν τη

φήμη της Amazon, γι' αυτό και πρέπει να αντιμετωπίζει τέτοια περιστατικά πολύ γρήγορα. Όταν υπάρχουν εν δυνάμει εκατομμύρια προϊόντων και πολλές χιλιάδες πωλητών, αυτή η επιτήρηση είναι δύσκολο έργο.

Εξάλλου, η υπηρεσία AWS θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να φιλοξενεί και να υποστηρίζει παράνομες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Και πάλι, είναι πολύ δύσκολο για την Amazon να κάνει αυτού του είδους την «αστυνόμευση», ενώ πάντα ελλοχεύει και ο κίνδυνος να θεωρηθεί ακόμη και συνένοχη, που θα μπορούσε να οδηγήσει σε δαπανηρές νομικές διαδικασίες.

### Ο σταθερός ρυθμός αλλαγής

Η Amazon έχει μόνιμα στον χαρακτήρα της την καινοτομία. Όμως αυτή η πάγια αίσθηση μιας κατάστασης αλλαγής δημιουργεί μια μεταβλητότητα στην επιχείρηση. Αν σε αυτή προστεθούν και οι συνεχείς αλλαγές καταστάσεων στον έξω κόσμο –και ειδικά οι διαρκώς μεταβαλλόμενες νομικές περιστάσεις σε κάθε γεωγραφική τοποθεσία– τότε προκύπτει μια εξαιρετικά σύνθετη κατάσταση που είναι δύσκολο να διαχειριστεί κανείς. Η ακατάπαυστη καινοτομία σε τομείς που μέχρι πρότινος δεν είχαν θεσμοθετηθεί νομικά δημιουργεί τρομερές αβεβαιότητες. Ένας τέτοιος τομέας κατά τη συγγραφή του βιβλίου είναι αυτός της χρήσης «ντρόουν» (αυτόνομων, μη επανδρωμένων οχημάτων) για την παράδοση των προϊόντων. Είναι δύσκολο να σχεδιαστεί μια τέτοια υπηρεσία πέρα από το στάδιο ενός πρώιμου πειραματισμού όταν στο νομικό περιβάλλον μόνο (πόσο μάλλον, σε όλα τα υπόλοιπα σκέλη) υπάρχουν τόσες πολλές άγνωστες παράμετροι.

### Ο ανταγωνισμός

Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η Amazon αντιμετωπίζει πάμπολλους ανταγωνιστές. Κανένας τους δεν είναι τόσο μεγάλος όσο αυτή, ούτε διατηρεί το ίδιο απόθεμα, ούτε διαθέτει την ίδια ποικιλία ειδών. Αυτό ενέχει προβλήματα από μόνο του, αλλά καθιστά δύσκολο και τον προσδιορισμό των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός μπορεί να εντοπιστεί είτε σε συγκεκριμένες κάθετες ροές παραγωγής (π.χ. μουσική, βιβλία, περιεχόμενο για λήψη ή περιεχόμενο ροής μετάδοσης) είτε σε πολύ συγκεκριμένα προϊόντα. Οι ίδιοι οι ανταγωνιστές ίσως να στοχεύουν σε πολύ συγκεκριμένες σειρές προϊόντων στα οποία εξειδικεύονται. Κατ' αυτή την άποψη, λόγω του μεγέθους της, είναι δύσκολο για την Amazon να έχει κερδοφορία σε ορισμένους τομείς. Από την άλλη, το ίδιο της το μέγεθος είναι αυτό που της επιτρέπει να απορροφά πιθανά προβλήματα βραχυπρόθεσμου κόστους.

Συχνά η Amazon ανατρέχει την αρχική της δήλωση, που γράφτηκε το 1997, στους μετόχους της ώστε να τους υπενθυμίζει όλα εκείνα τα στοιχεία που της επιτρέπουν να αντεπεξέρχεται στον ανταγωνισμό: έμφαση στον μακροπρόθεσμο ορίζοντα και όχι στις βραχυπρόθεσμες νίκες, το πολύ προβλεπόμενο αφήγημα της «εμμονής στην εξυπηρέτηση των πελατών», καθώς και η διαρκής, μακροχρόνια επένδυση και ανάπτυξη της τεχνικής υποδομής για την υποστήριξη των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Αδιαφιλονίκητα, αυτοί οι τρεις παράγοντες έχουν επιτρέψει στην Amazon να κατέχει μια ξεχωριστή θέση στις αγορές όπου δραστηριοποιείται, είτε στο «παραδοσιακό» λιανικό εμπόριο είτε στη διάθεση περιεχομένου είτε στην υπηρεσία AWS.

### Σκοποί και στρατηγική

Η Amazon ανατρέχει κατ' επανάληψη σε μερικούς θεμελιώδεις κανόνες της, που καθιερώθηκαν το 1997 και καθοδηγούν μακροπρόθεσμα την επιχειρηματική της δραστηριότητα:

- Αδιάκοπη έμφαση στον πελάτη
- Λήψη τολμηρών επενδυτικών αποφάσεων με γνώμονα ζητήματα ηγεσίας με μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και όχι ζητήματα βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας
- Έμφαση στη ρευστότητα
- Σκληρή δουλειά για συνετές δαπάνες και διατήρηση της λιτής φιλοσοφίας
- Έμφαση στην πρόσληψη και διατήρηση πολυτάλαντων και προικισμένων υπαλλήλων, και αποζημίωσή τους με παραχώρηση σημαντικών μετοχικών πακέτων αντί για μετρητά

### Η στρατηγική ανάπτυξης της Amazon

Η Amazon επισημαίνει τα εξής:

- Βιωσιμότητα:
  - με τη μορφή της όλο και πιο αποδοτικής αξιοποίησης των υφιστάμενων ενεργειακών αποθεμάτων και της αύξησης της ποσότητας της βιώσιμης παραγωγής ενέργειας χωρίς διοξείδιο του άνθρακα από τις δικές της πηγές ανανεώσιμης ενέργειας
  - με τη μορφή βιώσιμων διαδικασιών συσκευασίας των προϊόντων οι οποίες προβλέπουν χρήση λιγότερου υλικού συσκευασίας και ελαττώνουν τα έξοδα μεταφοράς και εφοδιαστικής αλυσίδας που συνεπάγονται οι ανεπαρκείς διαδικασίες συσκευασίας
- Ευρεία γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, που επιτρέπει στην Amazon να ελαττώνει τον κίνδυνο στο οποίο εκτίθεται σε οποιαδήποτε αγορά
- Ένα μόνιμο πρόγραμμα μείωσης δαπανών ή/και μεγιστοποίησης της αξίας από τις υφιστάμενες δαπάνες που δεν γίνεται να αποφευχθούν

#### Ερώτηση

Να εξετάσετε με ποιον τρόπο τα χαρακτηριστικά των ψηφιακών μέσων, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές αποφάσεις που έλαβε η διοίκηση, υποστήριξαν τη συνεχή ανάπτυξη της Amazon.

## Σύνοψη

- 1 Το ηλεκτρονικό εμπόριο αναφέρεται παραδοσιακά σε όλες τις αγορές και πωλήσεις που γίνονται με ηλεκτρονικά μέσα.
- 2 Το ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων ή ψηφιακό μάρκετινγκ αναφέρεται σε όλες τις ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της, ενώ το ηλεκτρονικό εμπόριο αγορών αφορά συναλλαγές μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών της. Στο κοινωνικό εμπόριο, οι πελάτες παροτρύνονται να αλληλεπιδρούν με τις εταιρείες, με απώτερο στόχο να υποστηρίξουν τους στόχους των πωλήσεων.
- 3 Το «ψηφιακό επιχειρείν» είναι ένας ευρύτερος όρος που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία μπορεί να παράγει οφέλη σε όλες τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τις συναλλαγές με τρίτους. Περιλαμβάνει το ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων και αγορών, καθώς και την εσωτερική αλυσίδα αξίας.
- 4 Το ψηφιακό μάρκετινγκ προβλέπει την επένδυση σε μέσα προώθησης επί πληρωμή, μέσα έμμεσης προώθησης και ιδιόκτητα μέσα προώθησης στα έξι βασικά κανάλια ψηφιακού μάρκετινγκ: το μάρκετινγκ μέσω μηχανών αναζήτησης, τις ψηφιακές δημόσιες σχέσεις και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις συνεργασίες, την προβολή διαφημίσεων, το μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και το «ιογενές» μάρκετινγκ (ταχείας διάδοσης). Το μάρκετινγκ προσέλκυσης αναφέρεται στη χρήση ενοποιημένου περιεχομένου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του μάρκετινγκ μέσω των μηχανών αναζήτησης με σκοπό την άσκηση επιρροής στους καταναλωτές τη στιγμή που επιλέγουν προϊόντα –που ενίοτε λέγεται και «Στιγμή της Αλήθειας» (Zero Moment of Truth).
- 5 Με τον όρο «Ιστός 2.0» εννοούμε ένα σύνολο υπηρεσιών Ιστού που διευκολύνουν την αλληλεπίδραση των χρηστών με τις τοποθεσίες Ιστού για να δημιουργούν οι ίδιοι περιεχόμενο, και ενθαρρύνουν ενέργειες όπως συμμετοχή σε κοινότητες και κοινωνικά δίκτυα, δημιουργία συνδυαστικών εφαρμογών Ιστού (mashups), βαθμολόγηση περιεχομένου, χρήση μικροεφαρμογών (widgets) και χρήση ετικετών.
- 6 Οι κύριοι επιχειρηματικοί παράγοντες για την καθιέρωση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ψηφιακού επιχειρείν είναι οι ευκαιρίες για αυξημένα έσοδα και μείωση κόστους, μπορεί όμως να διαπιστωθούν και πολλά άλλα οφέλη που βελτιώνουν την εξυπηρέτηση των πελατών και την εταιρική εικόνα.
- 7 Η αποδοχή της ψηφιακής τεχνολογίας από τους καταναλωτές είναι περιορισμένη λόγω έλλειψης επιτακτικής ανάγκης, κόστους πρόσβασης και φόβων για την ασφάλεια. Η αποδοχή από τις επιχειρήσεις είναι σχετικά περιορισμένη λόγω των αντιλήψεων περί κόστους, γι' αυτό και είναι δύσκολος ο υπολογισμός της απόδοσης επί των επενδεδυμένων κεφαλαίων.
- 8 Η καθιέρωση της νέας τεχνολογίας δεν είναι το μόνο που χρειάζεται για την επιτυχία στην εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ψηφιακού επιχειρείν. Εξίσου σημαντικοί, αν όχι και περισσότερο, είναι παράγοντες όπως οι σαφώς προσδιορισμένοι στόχοι, η δημιουργία της σωστής κουλτούρας και φιλοσοφίας για αλλαγή, ο συνδυασμός δεξιοτήτων, οι συνεργασίες και η οργανωσιακή δομή.

## Ασκήσεις

### Ερωτήσεις αυτοαξιολόγησης

- 1 Να διαχωρίσετε τις έννοιες «ηλεκτρονικό εμπόριο» και «ψηφιακό επιχειρείν».
- 2 Να εξηγήσετε τη σημασία του ηλεκτρονικού εμπορίου αγορών και πωλήσεων.
- 3 Να εξηγήσετε το εύρος της επίδρασης και τα οφέλη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του κοινωνικού εμπορίου για μια εταιρεία της επιλογής σας.
- 4 Να αναφέρετε συνοπτικά τα επίπεδα αποδοχής του Διαδικτύου από καταναλωτές και επιχειρήσεις στη χώρα σας. Ποια φαίνεται πως είναι τα κύρια εμπόδια στην αποδοχή;
- 5 Να περιγράψετε σε γενικές γραμμές τους λόγους που ωθούν μια επιχείρηση στην αποδοχή του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- 6 Ποιες είναι οι κύριες διαφορές του ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) και του ηλεκτρονικού εμπορίου επιχειρήσεων με καταναλωτές (B2C);
- 7 Να αναφέρετε συνοπτικά την επίδραση της εφαρμογής του ψηφιακού επιχειρείν στους διάφορους τομείς μιας επιχείρησης.
- 8 Τι επίπτωση έχουν οι τοποθεσίες Ιστού που λειτουργούν ως μεσάζοντες ή οι τοποθεσίες Ιστού που ασκούν επιρροή σε μια εταιρεία B2C;

### Θέματα για εργασίες και συζήτηση

- 1 Να προτείνετε τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει την επίδραση της ψηφιακής τεχνολογίας στις δραστηριότητές της. Είναι μόδα της εποχής ή παράγοντας που θα έχει σημαντική επίδραση;
- 2 Να εξηγήσετε τις έννοιες «μέσα κοινωνικής δικτύωσης» και «κοινωνικό εμπόριο» και να αναφέρετε πώς μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους.
- 3 «Τα οφέλη και τα εμπόδια για την αποδοχή του ηλεκτρονικού εμπορίου πωλήσεων είναι παρόμοια τόσο για επιχειρήσεις B2B όσο και για επιχειρήσεις B2C». Να αναπτύξετε τις απόψεις σας.
- 4 Να κρίνετε κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν οι μέθοδοι του μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μέσα στην ίδια την επιχείρηση και στις συνεννοήσεις της με τα εμπλεκόμενα μέρη.
- 5 Η ψηφιακή παρουσία οποιασδήποτε εταιρείας χαρακτηρίζεται από ορισμένους συγκεκριμένους κοινούς στόχους, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε εταιρεία.

### Ερωτήσεις εξετάσεων

- 1 Να εξηγήσετε τη σχέση μεταξύ των εννοιών του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ψηφιακού επιχειρείν.
- 2 Να διαχωρίσετε τις έννοιες «ηλεκτρονικό εμπόριο αγορών» και «ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων» και να δώσετε ένα παράδειγμα για την εφαρμογή του καθενός.
- 3 Να αναφέρετε περιληπτικά τρεις λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να θελήσει να ασχοληθεί με το ηλεκτρονικό εμπόριο.
- 4 Να περιγράψετε τρία από τα κύρια εμπόδια για την αποδοχή του ηλεκτρονικού εμπορίου από καταναλωτές και να προτείνετε τρόπους αντιμετώπισής τους από μια εταιρεία.
- 5 Να περιγράψετε συνοπτικά τις εσωτερικές αλλαγές που ενδέχεται να χρειαστεί να κάνει μια επιχείρηση κατά τη μετάβαση στο ψηφιακό επιχειρείν.
- 6 Να αναφέρετε περιληπτικά τα οφέλη που θα αποκομίσει μια επιχείρηση εφαρμόζοντας τεχνικές μάρκετινγκ από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- 7 Να μνημονεύσετε τρεις κινδύνους για μια επιχείρηση που υιοθετεί το ηλεκτρονικό εμπόριο αγορών.
- 8 Να μνημονεύσετε τρεις κινδύνους για μια επιχείρηση που υιοθετεί το ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων.

## Παραπομπές

- Amazon SEC Submissions (2018) [www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872416000170/amzn-20151231xex991.htm](http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872416000170/amzn-20151231xex991.htm).
- Booz Allen Hamilton (2002) International E-Economy: Benchmarking the World's Most Effective Policies for the E-Economy. Έκθεση που δημοσιεύτηκε στις 19 Νοεμβρίου 2002, Λονδίνο.
- Boyd, D. και Ellison, N. (2007) Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), 210–30.
- Chaffey, D. και Smith, P.R. (2012) *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing*, 4η έκδ. Routledge, Λονδίνο.
- Chaffey, D. (2016) *Mobile Marketing Statistics Compilation, Smart Insights*. Διατίθεται στη διεύθυνση: [www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics](http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics).
- comScore (2010) comScore Media Metrix Ranks Top-Growing Properties and Site Categories for April 2010. Δελτίο τύπου, 10 Μαΐου. [www.comscore.com/Press\\_Events/Press\\_Releases/2010/5/comScore\\_Media\\_Metrix\\_Ranks\\_Top-Growing\\_Properties\\_and\\_Site\\_Categories\\_for\\_April\\_2010](http://www.comscore.com/Press_Events/Press_Releases/2010/5/comScore_Media_Metrix_Ranks_Top-Growing_Properties_and_Site_Categories_for_April_2010).
- Danneels, E. (2004) Disruptive technology reconsidered: a critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (4), 246–58.
- Doherty, N., Ellis-Chadwick, F. και Hart, C. (2003) An analysis of the factors affecting the adoption of the Internet in the UK retail sectors. *Journal of Business Research*, 56, 887–97.
- Economist* (2000) E-commerce survey. Define and sell. *Ένθετο*, 26 Φεβρουαρίου, 6–12.
- eEurope (2005) Information Society Benchmarking Report. Από την Πρωτοβουλία eEurope (2005).
- Evans, P. και Wurster, T.S. (1997) Strategy and the new economics of information. *Harvard Business Review*, Σεπτέμβριος–Οκτώβριος, 70–82.
- Grove, A. (1996) *Only the Paranoid Survive*. Doubleday, Νέα Υόρκη.
- Hoffman, D.L. και Novak, T.P. (1996) Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60 (Ιούλιος), 50–68.
- Kalakota, R. και Whinston, A. (1997) *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Addison-Wesley, Ρέντινγκ, Μασαχουσέτη.
- Lecinski, J. (2012) Winning the Zero Moment of Truth. Δημοσιεύτηκε από την Google και υπάρχει στην τοποθεσία Ιστού [www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zero-moment-truth](http://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/zero-moment-truth).
- Mougayer, M. (1998) E-commerce? E-business? Who e-cares? *Computer World* ([www.computerworld.com](http://www.computerworld.com)), 2 Νοεμβρίου.
- Nielsen (2010) The State of Mobile Apps, Ιούνιος 2010. [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\\_mobile/the-state-of-mobile-apps/](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/the-state-of-mobile-apps/).
- O'Reilly, T. (2005) What Is Web 2? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Άρθρο στον Ιστό, 30 Σεπτεμβρίου. O'Reilly Publishing, Σεμπάστοπολ, Καλιφόρνια.
- Perrott, B. (2005) Towards a manager's model of e-business strategy decisions. *Journal of General Management*, 300 (4), καλοκαίρι.
- Pulizzi, J. (2012) *Six Useful Content Marketing Definitions*, contentmarketinginstitute.com. Διατίθεται στη διεύθυνση: <http://contentmarketinginstitute.com/2012/06/content-marketing-definition/>.
- Rayport, J. και Jaworski, B. (2003) *Introduction to E-Commerce*, 2η έκδ. McGraw-Hill, Νέα Υόρκη.
- Shah, D. και Halligan, B. (2009) *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media and Blogs*. John Wiley & Sons, Χομπόκεν, Νιού Τζέρσι.
- Smart Insights (2012) Ship Early, Ship Often. Του Dave Chaffey, 4 Σεπτεμβρίου 2012. Άρθρο ιστολογίου. [www.smartinsights.com/goal-setting-evaluation/web-analytics-strategy/ship-early-ship-often](http://www.smartinsights.com/goal-setting-evaluation/web-analytics-strategy/ship-early-ship-often).
- Smart Insights (2013) A Digital Campaign Example of a Startup Fashion Brand. Άρθρο ιστολογίου, 25 Απριλίου 2013. [www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/campaign-planning/startup-fashion-brand-campaign-example](http://www.smartinsights.com/traffic-building-strategy/campaign-planning/startup-fashion-brand-campaign-example).

- Spivack (2009) How the WebOS Evolves? Άρθρο ιστολογίου του Nova Spivack, 9 Φεβρουαρίου. [www.novaspivack.com/?s=How+the+WebOS+Evolves%3F](http://www.novaspivack.com/?s=How+the+WebOS+Evolves%3F).
- Waterman, R.H., Peters, T.J. και Phillips, J.R. (1980) Structure is not organization. *McKinsey Quarterly*, εσωτερική έκδοση, McKinsey & Co., Νέα Υόρκη.
- Weinberg, T. (2010) *The New Community Rules: Marketing on The Social Web*. John Wiley & Sons, Χομπόκεν, Νιού Τζέρζι.
- Wu, J.H. και Wang, S.C. (2005) 'What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model', *Information and Management*, 42 (5), 719–29.

## Σύνδεσμοι στο Διαδίκτυο

Τοποθεσίες που περιέχουν γενικές πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά των αγορών στο ψηφιακό επιχειρείν:

**ClickZ Stats** ([www.clickz.com/stats](http://www.clickz.com/stats)) Έγκυρη πηγή ειδήσεων για τις εξελίξεις στο Διαδίκτυο, εκθέσεις για την αποδοχή του Διαδικτύου από επιχειρήσεις και καταναλωτές, και χαρακτηριστικά στην Ευρώπη και παγκοσμίως. Σύνοψη με ευρετήριο των περισσότερων εκθέσεων αναλυτών.

**Στατιστικά μεγέθη για την «κοινωνία της πληροφορίας» από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή** ([http://ec.europa.eu/information\\_society/digital-agenda/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/index_en.htm)) Εκθέσεις που αξιολογούν και αποτιμούν τη δραστηριότητα στο ψηφιακό επιχειρείν και την αποδοχή από τους καταναλωτές σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση.

**Econsultancy.com** ([www.econsultancy.com](http://www.econsultancy.com)) Έρευνες, εκθέσεις βέλτιστων πρακτικών και ευρετήριο προμηθευτών για διαδικτυακό μάρκετινγκ.

**Mary Meeker** (<https://kleinerperkins.com/people/mary-meeker>) Αναλύτρια της Kleiner Perkins Caufield Byers η οποία κάθε χρόνο παρουσιάζει τάσεις και προβλέψεις για την ψηφιακή τεχνολογία, με ειδική αναφορά στην κινητή τηλεφωνία και τις φορητές συσκευές.

**Ofcom** (<http://stakeholders.ofcom.org.uk/>) Το Υπουργείο Επικοινωνιών του Ηνωμένου Βασιλείου δημοσιεύει μια ετήσια έκθεση για την αγορά της επικοινωνίας με θέμα την αποδοχή των ψηφιακών μέσων, μεταξύ των οποίων οι τηλεπικοινωνίες και το Διαδίκτυο (συμπεριλαμβανομένης της αποδοχής των ευρυζωνικών υπηρεσιών), η ψηφιακή τηλεόραση και οι ασύρματες υπηρεσίες.

**Smart Insights** ([www.smartinsights.com](http://www.smartinsights.com)) Τοποθεσία Ιστού του Dave Chaffey με οδηγίες για βέλτιστες πρακτικές στο ψηφιακό μάρκετινγκ που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν με επιτυχία στο Διαδίκτυο. Δημοσιεύονται ειδοποιήσεις για τις τελευταίες εξελίξεις που έχουν να κάνουν με την εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας και ψηφιακών προτύπων για την κατάρτιση του προγραμματισμού και προϋπολογισμού μάρκετινγκ.