



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΨΗΦΙΑΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Διπλωματική Εργασία

«Καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα και ψηφιακό μάρκετινγκ»

Τζιτζογλάκη Μαρία

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής Στεφανή Αντωνία	
Α΄ Συν-Επιβλέπων Γαρμπής Αριστογιάννης	Β΄ Συν-Επιβλέπων Πιερρακέας Χρήστος

Πάτρα, 2022

1. Ευχαριστίες	4
2. Περίληψη	5
3. Εισαγωγή	6
3.1. Το πρόβλημα και η ερευνητική προσέγγιση	6
3.2. Σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας	7
3.3. Σχετικές έρευνες	8
3.4. Σημασία έρευνας και σκοπός	9
3.5. Σύνοψη	10
4. Ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα	11
4.1. Έννοιες και Ορισμοί	11
4.1.1. Αλυσίδα Αξίας – Δημιουργία αξίας	11
4.2. Η Έννοια του Επιχειρηματικού μοντέλου	16
4.2.1. Διαστάσεις των επιχειρηματικών μοντέλων (κατηγοριοποίηση)	19
4.2.2. Η Έννοια του Ψηφιακού Επιχειρηματικού μοντέλου	21
4.2.3. Το ολοκληρωμένο ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο	24
4.2.4. Κατηγορίες Ψηφιακών Επιχειρηματικών μοντέλων	26
4.3. Business Model Canvas	32
4.3.1. Η δημιουργία του Business Model Canvas για τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα	32
4.4. Σύνοψη	36
5. Καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα	38
5.1. Βασικές έννοιες και Ορισμοί	38
5.2. Η Έννοια της Καινοτομίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον	42
6.5.2.1. Συνιστώσες της καινοτομίας στα επιχειρηματικά μοντέλα	42
5.2.2. Διαδικασίες καινοτομίας στα επιχειρηματικά μοντέλα	45
5.3. Ανοιχτή καινοτομία (Open innovation)	51
5.4. Παραδείγματα καινοτόμων ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων	55
5.4.1. Η περίπτωση της Google	55
5.4.2. Η περίπτωση της Apple	58
5.5. Business Model Canvas	61
5.5.1. Η δημιουργία του Business Model Canvas για τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα: ο ρόλος της καινοτομίας	61
5.6. Σύνοψη	66

6. Ψηφιακό Μάρκετινγκ (Digital Marketing)	67
6.1. Έννοιες και Ορισμοί.....	67
6.2. Η διαδρομή του πελάτη.....	71
6.3. Εργαλεία Ψηφιακού Μάρκετινγκ.....	75
6.4. Η χρήση των εργαλείων ψηφιακού marketing ως στοιχείο καινοτομίας.....	83
6.5. Παραδείγματα χρήσης του marketing στα καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα.....	87
6.5.1. Ανάλυση επιλεγμένων case studies	87
6.6. Σύνοψη	93
7. Ερευνητικό μέρος.....	94
7.1. Σκοπός έρευνας	94
7.2. Μεθοδολογία έρευνας	96
7.2.1. Εργαλείο έρευνας	96
7.2.2. Διαδικασίες διεξαγωγής έρευνας.....	96
7.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων	98
7.3.1. Edge Computing	98
7.3.2. Internet of Things	101
7.3.3. Nanotechnology	104
7.3.4. Augmented Reality	107
7.3.5. APIs	110
7.4. Σύνοψη αποτελεσμάτων.....	112
7.5. Συμπεράσματα	116
Βιβλιογραφικές αναφορές	118

1. Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) «Ψηφιακή Καινοτομία και Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Πατρών. Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Στεφανή Αντωνία για τις συμβουλές της και την καθοδήγηση και υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της, καθώς και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν. Ευχαριστώ τέλος, την οικογένεια και τους φίλους μου για την ενθάρρυνση και την υποστήριξή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

2. Περίληψη

Η ανάπτυξη του διαδικτύου και των καινοτόμων ψηφιακών τεχνολογιών έχει δώσει νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις στον τομέα του μάρκετινγκ, αναδιαμορφώνοντας επίσης τα υφιστάμενα επιχειρηματικά τους μοντέλα. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τα καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και να αναδείξει τη σημασία των εργαλείων του ψηφιακού μάρκετινγκ, ως στοιχείου καινοτομίας. Ειδικότερα, σε θεωρητικό επίπεδο η μεταπτυχιακή διατριβή επικεντρώνεται στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, στην καινοτομία στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και στο ρόλο που διαδραματίζει το ψηφιακό μάρκετινγκ και τα εργαλεία του στην καινοτομία, με ειδικότερη αναφορά στο μοντέλο του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Business Model Canvas). Τα παραπάνω θέματα καλύπτονται μέσω της ανασκόπησης της πρόσφατης βιβλιογραφίας. Το θεωρητικό μέρος της εργασίας εμπλουτίζεται μέσω της διεξαγωγής έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω του εργαλείου Google Trends, διερευνώντας το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη στην Ελλάδα, ως αποδέκτη της καινοτομίας, με καθορισμένους και δημοφιλείς όρους ψηφιακής τεχνολογίας (Edge Computing, Internet of Things, Nanotechnology, Augmented Reality και APIs), πραγματοποιώντας συγκρίσεις με άλλες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής, καθώς και μεταβολές που προκλήθηκαν από την έλευση της πανδημίας του Covid-19. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο Έλληνας χρήστης του διαδικτύου είναι μέτρια εξοικειωμένος με τους ανωτέρω όρους και ότι η πανδημία του Covid-19 δεν είχε σημαντική επίδραση στο επίπεδο εξοικείωσης ή στον βαθμό που οι Έλληνες ψηφιακοί χρήστες αναζήτησαν όρους ψηφιακής τεχνολογίας, με εξαίρεση τον όρο της επαυξημένης πραγματικότητας. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι ο Έλληνας ψηφιακός χρήστης έχει ένα χαμηλότερο επίπεδο εξοικείωσης με τους όρους της ψηφιακής τεχνολογίας σε σύγκριση με τους Ευρωπαίους και Αμερικανούς ψηφιακούς χρήστες του διαδικτύου.

Λέξεις κλειδιά: καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, καινοτομία, ψηφιακό μάρκετινγκ, ψηφιακή τεχνολογία, ψηφιακός χρήστης

3. Εισαγωγή

3.1. Το πρόβλημα και η ερευνητική προσέγγιση

Τα τελευταία χρόνια έχουν προκληθεί σημαντικές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον λόγω της ανάπτυξης των τεχνολογιών πληροφοριών και του διαδικτύου. Το διαδίκτυο σήμερα παρέχει πολλές ευκαιρίες στους οργανισμούς να καινοτομήσουν, σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του μάρκετινγκ (Chaffey, 2015). Καινοτομίες σε αυτόν τον τομέα, εντοπίζονται τόσο στις νέες τεχνολογίες, όσο και στις πρακτικές του μάρκετινγκ που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες και τη συμπεριφορά των πελατών, να έχουν απήχηση σε μεγαλύτερα κοινά και να τους προσφέρουν περισσότερο εξατομικευμένα προϊόντα, δημιουργώντας νέες ροές εσόδων (Massa & Tucci, 2013).

Στο παραπάνω πλαίσιο, η εσωτερική δομή και οργάνωση των εταιρειών και οργανισμών έχει αλλάξει, εξελισσόμενη συνεχώς στο ψηφιακό περιβάλλον και επηρεαζόμενη από τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και τις τεχνικές ψηφιακού μάρκετινγκ. Σε αυτό το περιβάλλον είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν, δημιουργώντας νέους μηχανισμούς για τη δημιουργία αξίας και την απόκτηση εσόδων. Αυτές οι προσπάθειες τις βοηθούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Έτσι τα τελευταία χρόνια, τα ψηφιακά και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα αναδεικνύονται όλο και περισσότερο, ως ένα νέο μέσο αποκόμισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Chesbrough, 2010; 2013). Ειδικότερα στο πλαίσιο της τρέχουσας κρίσης της πανδημίας, η επένδυση στην ψηφιακή τεχνολογία, μπορεί να αποτελέσει ένα μέσο για την έξοδο από την κρίση που προκλήθηκε από την παρατεταμένη διακοπή της λειτουργίας των επιχειρήσεων και την οικονομική επιβράδυνση που καταγράφηκε σε παγκόσμιο επίπεδο (Hai, Van & Tuyet. 2021).

Στο πλαίσιο των παραπάνω εξελίξεων, η παρούσα εργασία διερευνά αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και αναδεικνύει τη σημασία των εργαλείων του ψηφιακού μάρκετινγκ, ως στοιχείου καινοτομίας, ανασκοπώντας την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία. Παρ' όλα αυτά, ενώ οι ψηφιακές τεχνολογίες ως στοιχεία καινοτομίας εισάγονται στις επιχειρήσεις διαρκώς, είναι σημαντικό να διερευνηθεί κατά πόσο ο αποδέκτης της εκάστοτε τεχνολογίας είναι εξοικειωμένος με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας. Σε εμπειρικό επίπεδο, ως εκ τούτου, εξετάζεται

το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη/πολίτη στην Ελλάδα, με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας, μέσω της χρήσης του εργαλείου Google Trends.

3.2. Σύντομη ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Η επιτυχία των εταιρικών δραστηριοτήτων αποδίδεται σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση των επιχειρηματικών μοντέλων. Η αυξημένη σημασία της προσέγγισης του επιχειρηματικού μοντέλου οφείλεται κατά κύριο λόγο στις σημαντικές αλλαγές σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ιδιαίτερα λόγω των αλλαγών που προκαλούνται από τις ψηφιακές αγορές (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). Η διαχείριση των επιχειρηματικών μοντέλων βοηθά τις εταιρείες να αναπτύξουν νέες επιχειρηματικές ιδέες, να εξετάσουν τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες και να τροποποιήσουν τις στρατηγικές και τις δομές τους απλοποιώντας την πολυπλοκότητα και τη δυναμική του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Priem et al., 2018). Έτσι, τα επιχειρηματικά μοντέλα αντιπροσωπεύουν την ουσία των εταιρικών δραστηριοτήτων. Υποστηρίζουν τη διοίκηση στη συστηματική ανάλυση των παραγόντων επιτυχίας και στην προσαρμογή των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων (Wenzel et al., 2017).

Η εισαγωγή μιας καινοτομίας ωστόσο, στην λειτουργία των επιχειρήσεων, εισάγει με τη σειρά της αλλαγές ή αναδιαμορφώνει σε σημαντικό βαθμό τα υφιστάμενα επιχειρηματικά μοντέλα. Αυτές οι αλλαγές εντοπίζονται συνήθως είτε στην πρόταση αξίας, είτε στην αλυσίδα αξίας, ωστόσο σε κάθε περίπτωση σκοπός είναι να εξασφαλιστεί ένα βιώσιμο και μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη δημιουργία αυτού του νέου μοντέλου (Wirtz, 2019). Επιχειρήσεις, όπως οι Apple και Google είναι αντιπροσωπευτικά παραδείγματα εταιρειών που εφάρμοσαν καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, προσφέροντας στους πελάτες τους μια μοναδική πρόταση αξίας (Wirtz, 2020).

Σημαντικό στοιχείο τέτοιων επιχειρηματικών μοντέλων είναι και οι διαδικασίες του μάρκετινγκ. Είναι γνωστό πως τα τελευταία χρόνια, το διαδίκτυο, οι ψηφιακές επικοινωνίες και τα κοινωνικά δίκτυα έχουν αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία, οι επιχειρήσεις έχουν αναδιαμορφώσει ριζικά τις πρακτικές μάρκετινγκ που ακολουθούσαν παραδοσιακά (Oklander et al., 2018). Αυτές οι νέες τεχνολογίες, τους

δίνουν τη δυνατότητα να στοχεύσουν καλύτερα τους υποψήφιους πελάτες τους και να δημιουργήσουν εξατομικευμένα διαφημιστικά μηνύματα, ενισχύοντας έτσι την εικόνα της επωνυμίας τους και συνεπώς και τα έσοδα τους. Σήμερα το ψηφιακό μάρκετινγκ εντάσσεται όλο και περισσότερο στη λειτουργία των επιχειρήσεων, αναδιαμορφώνοντας τα ψηφιακά επιχειρηματικά τους μοντέλα (Ashley & Tuten, 2015).

3.3. Σχετικές έρευνες

Τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων έχουν λάβει αυξημένη προσοχή από ερευνητές, ειδικά στη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την εμφάνιση της Νέας Οικονομίας που βασίζεται στο Διαδίκτυο (Wirtz, 2000; 2019; 2020; Osterwalder et al., 2005; Chesbrough, 2010; 2013). Πολλαπλοί ερευνητές στον τομέα της διοίκησης και των οικονομικών, όπως οι Zott et al. (2011), Wirtz et al., (2016), Osterwalder et al., (2005) και Dasilva & Trkman, (2014) έχουν προσεγγίσει την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου, εξετάζοντας τα σημαντικά στοιχεία μιας επιχείρησης/οργανισμού που προσδίδουν στην παραγωγή αξίας στον πελάτη, επισημαίνοντας παράλληλα τη σημασία τους για την καλύτερη διαχείριση και λήψη αποφάσεων των οργανισμών, για την ενίσχυση της βιωσιμότητας των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και ευρύτερα για την μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία. Από την άλλη ερευνητές, όπως οι Osterwalder et al., (2005) έχουν επικεντρωθεί στις βασικές διαστάσεις ενός επιχειρηματικού μοντέλου, δημιουργώντας το πρότυπο Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου, ως ένα εργαλείο απεικόνισης των βασικών στοιχείων του.

Πιο πρόσφατα, με την άνοδο των ψηφιακών τεχνολογιών, το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στην έννοια της καινοτομίας και στη θέση της εντός των επιχειρηματικών μοντέλων. Η σύνδεση μεταξύ της καινοτομίας και των επιχειρηματικών μοντέλων έχει μελετηθεί από ερευνητές όπως οι Zott & Amit, (2007), Demil και Lecocq (2010), Massa και Tucci (2013) και Wirtz (2020), εισάγοντας τον όρο της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου και ακολουθώντας δύο βασικές προσεγγίσεις στην εννοιολόγηση του. Από τη μία, η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου θεωρείται από μόνη της ως καινοτομία για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, ενώ από την άλλη ως καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί η αναδιαμόρφωση των υπαρχόντων

επιχειρηματικών μοντέλων από την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο αυτό, δίδεται στην έννοια της ανοιχτής καινοτομίας (Chesbrough, 2006), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να βασίζονται, όχι μόνο στους δικούς τους πόρους για την καινοτομία, αλλά και να χρησιμοποιούν εξωτερικές ιδέες, τεχνολογίες και ανθρώπους, ώστε να ωφελούνται και να ωφελούν με την καινοτομία (West, 2016; Hjalmarsson et al., 2017).

Σε κάθε περίπτωση ωστόσο, οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο καινοτομίας για τους οργανισμούς κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών (Πιέ et al., 2014), επειδή μεταξύ άλλων, έχουν προσδώσει νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις στον τομέα του μάρκετινγκ (Chaffey, 2015). Οι Purchase & Volery, (2020) ανέλυσαν πως η καινοτομία παρατηρείται και ενσωματώνεται στα διάφορα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προώθηση, διανομή), παρουσιάζοντας σχετικές μελέτες περίπτωσης. Οι Oklander et al., (2018) εστιάζουν σε καινοτόμες τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα και το διαδίκτυο των πραγμάτων και μελετούν πως έχουν προσδώσει θετικά στο ψηφιακό μάρκετινγκ, ενώ τέλος οι Ungerman et al., (2018) συζήτησαν τις διαστάσεις της καινοτομίας στο ψηφιακό μάρκετινγκ.

3.4. Σημασία έρευνας και σκοπός

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι διττός. Αφενός μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας επιχειρείται η ανάλυση και καταγραφή των βασικών στοιχείων των ψηφιακών και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων και η ανάδειξη της σημασίας τους ως εργαλείων του ψηφιακού μάρκετινγκ για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σε θεωρητικό επίπεδο επιχειρείται η κάλυψη θεμάτων που αφορούν τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, την καινοτομία στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και στο ρόλο που διαδραματίζει το ψηφιακό μάρκετινγκ και τα εργαλεία του στην καινοτομία, με ειδικότερη αναφορά στο μοντέλο του Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου . Στο πλαίσιο αυτό, η διπλωματική εργασία στοχεύει στον εμπλουτισμό της ελληνικής βιβλιογραφίας γύρω από τα ψηφιακά και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα.

Στο δεύτερο σκέλος της διπλωματικής εργασίας, η ψηφιακή τεχνολογία εξετάζεται από την πλευρά ή τη σκοπιά του αποδέκτη της, δηλαδή του ψηφιακού χρήστη. Ενώ η

υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας αυξάνεται από τις επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό εάν ο αποδέκτης της εκάστοτε τεχνολογίας είναι εξοικειωμένος με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας. Έχει επίσης προταθεί ότι η επένδυση στην ψηφιακή τεχνολογία είναι ένας τρόπος για την αντιμετώπιση ή την ανάκαμψη από κρίσεις της αγοράς. Η πρόσφατη πανδημία του Covid-19 αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στο πλαίσιο αυτό, με πολλούς διεθνείς και ευρωπαϊκούς φορείς να απελευθερώνουν σημαντικούς πόρους και χρηματοδότηση προς τις επιχειρήσεις για την ανάκαμψη από την κρίση. Δεδομένων όλων των παραπάνω, σκοπός της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη ήταν η διερεύνηση του επιπέδου εξοικείωσης του ψηφιακού πολίτη στην Ελλάδα, με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας, η σύγκριση του επιπέδου εξοικείωσης του με τον ψηφιακό πολίτη της Ευρώπης και της Αμερικής και ο βαθμός που το επίπεδο εξοικείωσης με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας μεταβλήθηκε μετά την πανδημία του Covid-19. Καινοτόμο στοιχείο της έρευνας, η οποία συμβάλλει επίσης στην ελληνική βιβλιογραφία είναι ότι αυτή διεξάγεται με τη χρήση του εργαλείου Google Trends, μέσω δεδομένων που αφορούν αναζητήσεις που έχουν πραγματοποιήσει οι ψηφιακοί χρήστες στη μηχανή αναζήτησης Google.

3.5. Σύνοψη

Συνοψίζοντας, το κεφάλαιο αυτό εισάγει τον αναγνώστη στο θέμα της διπλωματικής εργασίας το οποίο είναι τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα και τα εργαλεία του ψηφιακού μάρκετινγκ ως στοιχείου καινοτομίας, παρουσιάζοντας μια σύντομη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και των σχετικών επιστημονικών μελετών πάνω στο θέμα. Θέτει επίσης τον σκοπό της έρευνας ο οποίος είναι η θεωρητική μελέτη των καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και η διερεύνηση του επιπέδου εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη στην Ελλάδα με τις έννοιες της ψηφιακής τεχνολογίας.

4. Ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα

4.1. Έννοιες και Ορισμοί

4.1.1. Αλυσίδα Αξίας – Δημιουργία αξίας

Σύμφωνα με τους Marinova, Nummela & Larimo (2017) όταν η «αξία» (value) μελετάται στον επιχειρηματικό τομέα, δύο είναι οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις που εντοπίζονται. Η πρώτη αφορά την αξία που βρίσκεται στη βάση και αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα του επιχειρηματικού μοντέλου οποιασδήποτε εταιρείας και η δεύτερη αφορά την αξία που ενσωματώνεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες. Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην προσέγγιση της δημιουργία αξίας ως κεντρικού στοιχείου των επιχειρηματικών μοντέλων. Σύμφωνα με τους Freudenreich, Lüdeke-Freund & Schaltegger (2020), οι παραδοσιακοί και συμβατικοί ορισμοί των επιχειρηματικών μοντέλων, όπως αυτοί που έχουν προταθεί από τους Wirtz et al. (2016) και Zott, Amit & Massa (2011) τονίζουν την αξία που δημιουργείται για την εταιρεία και τους πελάτες της, καθώς και τις υποκείμενες διαδικασίες και δραστηριότητές της.

Αρχικά, η κατανόηση της έννοιας της «αλυσίδας αξίας» (value chain) είναι κρίσιμη για την ανάλυση της «δημιουργίας αξίας» (value creation) στα επιχειρηματικά μοντέλα. Καθώς στο επίκεντρο όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών τοποθετείται η επίτευξη του μέγιστου κέρδους, προκειμένου να προσδιοριστεί το περιθώριο κέρδους, γίνεται σύγκριση μεταξύ των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας και των συνολικών εσόδων που δημιουργούνται από ένα προϊόν. Σημαντικό είναι ωστόσο, να λαμβάνονται υπόψη και οι αλυσίδες αξίας των προμηθευτών και των διανομέων. Εάν το κόστος υπερβαίνει την παραγόμενη αξία, η εταιρεία δεν θα είναι κερδοφόρα (Wirtz, 2020).

Η έννοια της αλυσίδας αξίας εισήχθη για πρώτη φορά από τον Porter (1985) και ορίστηκε ως η αλυσίδα των στρατηγικά σχετικών δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση, για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την παράδοση στον πελάτη και την υποστήριξη των προϊόντων και υπηρεσιών της μετά την παράδοση (Hintze, 2015). Η αλυσίδα αξίας αποτελεί σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης και σύμφωνα με τον Magglio (2018), όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετούν μιας κυρίαρχη προοπτική για την δημιουργία αξίας στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγουν.

Ο Porter (1985) ειδικότερα μίλησε για την εταιρική στρατηγική, ως μια ανταγωνιστική στρατηγική, περιγράφοντας μια διαφορετική διαδικασία για τη δημιουργία της. Σε αυτή τη διαδικασία, σημαντικό ρόλο μεταξύ άλλων έχει και η αλυσίδα αξίας, η οποία αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για τη διάσπαση μιας επιχείρησης σε στρατηγικά σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα κέρδη ή χαμηλότερο κόστος. Ως εκ τούτου αποτελεί ένα εργαλείο για την κατανόηση των δραστηριοτήτων που δημιουργούν την αξία της επιχείρησης. Βοηθά τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τη θέση τους, αναλύοντας τις δραστηριότητες της αλυσίδα αξίας και εξαλείφοντας εκείνες τις δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία. Οι αλυσίδες αξίας των επιχειρήσεων σε διαφορετικούς κλάδους είναι διαφορετικές, ενώ επίσης επιχειρήσεις που προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους, έχουν διαφορετικές αλυσίδες αξίας. Σε κάθε περίπτωση η δομή της, εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης και τις εταιρικές παραδόσεις (Strakova et al., 2020; Wirtz, 2019).

Στο μοντέλο της αλυσίδα αξίας, ο Porter (1985) έκανε διάκριση μεταξύ των πρωτεύοντων δραστηριοτήτων και των δραστηριοτήτων υποστήριξης. Οι πρωτεύουσες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες παραγωγής και μάρκετινγκ, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τους δύο κύριους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτές αναλυτικότερα, περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες της εισερχόμενης εφοδιαστικής (αποθήκευση, διαχείριση αποθεμάτων) και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την μετατροπή των πρώτων υλών στο τελικό προϊόν. Αυτά τα δύο σύνολα δραστηριοτήτων αφορούν τις παραγωγικές δραστηριότητες και αντιπροσωπεύουν την «πλευρά του κόστους» ή την «πλευρά της προσφοράς» της επιχείρησης (Click, 2006). Επιπρόσθετα στην αλυσίδα αξίας περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες της εξερχόμενης εφοδιαστικής (διανομή), το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις και τέλος οι προσφερόμενες, μετά την πώληση υπηρεσίες στους πελάτες, που αντιπροσωπεύουν την «πλευρά των εσόδων» ή την «πλευρά της ζήτησης» στις επιχειρήσεις. Στο σύνολό τους όλες οι πρωτεύουσες δραστηριότητες της αλυσίδα αξίας, δημιουργούν άμεσα αξία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Click, 2006; Wirtz, 2019).

Στη δεύτερη κατηγορία δραστηριοτήτων, δηλαδή τις δραστηριότητες υποστήριξης υπάγονται οι προμήθειες, η ανάπτυξη τεχνολογίας, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και οι εταιρικές υποδομές, οι οποίες στο σύνολο τους υποστηρίζουν τη δημιουργία αξίας των επιχειρήσεων στον πυρήνα της αλυσίδα αξίας (Porter, 1985).

Όλες οι δραστηριότητες που υπάγονται στην αλυσίδα αξίας (πρωτεύουσες και υποστήριξης) μπορεί να περιέχονται σε μια ενιαία επιχείρηση ή να διαχωρίζονται μεταξύ διαφορετικών εταιρειών. Επίσης οι δραστηριότητες παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών μπορεί να περιορίζονται σε μια ενιαία γεωγραφική τοποθεσία ή να εξαπλώνονται σε ευρύτερες περιοχές (Brennan & Rakhmatullin, 2017).

Η διαδοχική απεικόνιση όλων των παραπάνω δραστηριοτήτων αποσαφηνίζει τον συνεπή προσανατολισμό των δραστηριοτήτων δημιουργίας αξίας προς τον καταναλωτή, ενώ το περιθώριο κέρδους αντιπροσωπεύει τον απώτερο στόχο. Ως εκ τούτου, η αλυσίδα αξίας μπορεί να γίνει κατανοητή ως μια εξαιρετικά απλουστευμένη απεικόνιση των διαδικασιών που παράγουν αξία και πρέπει να προσαρμόζεται ξεχωριστά σε κάθε επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους ή της δυνατότητας διαφοροποίησης, με βάση τη βελτιστοποίηση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας και των σχέσεων μεταξύ τους (Wirtz, 2019; 2020). Από αυτές τις διαδικασίες μπορούν να προκύψουν τρεις στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οποίες περιγράφηκαν από τον Porter (1980) και περιλαμβάνουν την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση και η εστίαση.

Συνοψίζοντας λοιπόν, η αλυσίδα αξίας στο πλαίσιο των επιχειρηματικών μοντέλων περιλαμβάνει τη δομή της αλυσίδας αξίας, τις επιμέρους λειτουργίες της αλυσίδας αξίας, τις πρωτεύουσες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης, καθώς και τις στρατηγικές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wirtz, 2020).

Η δημιουργία αξίας στη συνέχεια, αποτελεί μια ευρύτερη έννοια από την αλυσίδα αξίας. Η λογική της δημιουργίας αξίας (value creation logic) είναι κεντρικό στοιχείο των επιχειρηματικών μοντέλων (Amit & Zott, 2001; Freudenreich et al., 2020) όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα. Μέσω αυτής της λογικής κατανοείται ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται αξία από ορισμένες διαδικασίες μέσα σε μια εταιρεία (Wirtz, 2020).

Σήμερα, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο, ότι η αξία που παράγεται από μια επιχείρηση, δεν σχετίζεται μόνο με τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της περιβάλλον. Καθώς οι επιχειρήσεις θεωρούνται συστήματα που αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό τους περιβάλλον, οι παράγοντες αυτού του περιβάλλοντος, επηρεάζουν επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία (Storbacka et al., 2012). Πρόσθετα, η παγκοσμιοποίηση των αγορών

και της παραγωγής έχει θέσει σοβαρές προκλήσεις στην εφαρμογή του παραδοσιακού πλαισίου της αλυσίδας αξίας και οι ερευνητές έχουν στρέψει την προσοχή τους στις σχέσεις της επιχείρησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη της και στα επιχειρηματικά δίκτυα που συμμετέχουν στη δημιουργία αξίας (Marinova et al., 2017).

Ακόμα περισσότερο στα σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα της Νέας Οικονομίας, η δημιουργία αξίας καθίσταται όλο και πιο σημαντική. Στο πλαίσιο του ηλεκτρονικού επιχειρείν για παράδειγμα, τα επιχειρηματικά μοντέλα επικεντρώνονται στα δίκτυα, καθώς η αξία δημιουργείται πέραν των συνόρων της επιχείρησης και έτσι οι παραδοσιακές αλυσίδες αξίας δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε τέτοια πλαίσια. Στο ηλεκτρονικό επιχειρείν οι βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία αξίας έχουν αλλάξει σημαντικά μέσω των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι σύγχρονες τεχνολογίες επικοινωνιών και του διαδικτύου. Πρόσθετα, στον τομέα των υπηρεσιών, η δημιουργία αξίας είναι ακόμα πιο πολύπλοκη και με προκλήσεις, επειδή τα άυλα προϊόντα είναι δύσκολο να απεικονιστούν, αλλά και επειδή οι διαδικασίες δημιουργίας αξίας δεν είναι ούτε γραμμικές, ούτε μη κατευθυνόμενες. Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ πολλαπλών αλυσίδων αξίας (Wirtz, 2020).

Το σύστημα αξίας (value system) είναι μια χρήσιμη προσέγγιση στη δημιουργία αξίας στο παραπάνω πλαίσιο και εισήχθη από τον Porter (1980). Σε ένα σύστημα αξίας, συνδέονται δραστηριότητες από διαφορετικές αλυσίδες αξίας, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς. Αυτή η σύνδεση είναι χρήσιμη για την εξήγηση και κατανόηση των δι-εταιρικών δραστηριοτήτων, δηλαδή των δραστηριοτήτων που διεξάγονται από διαφορετικές επιχειρήσεις, είτε αυτές ανήκουν στον ίδιο κλάδο, είτε σε διαφορετικούς. Ο Porter (1980) όρισε το σύστημα αξίας ως το σύνολο/άθροισμα όλων των επιμέρους αλυσίδων αξίας, μέσω των οποίων παράγεται αξία μέσω μιας μεγάλης ροής δραστηριοτήτων. Εντός αυτού εντοπίζονται οι προμηθευτές και οι δικές τους αλυσίδες αξίας, η αλυσίδα αξίας του καναλιού διανομής και η αλυσίδα αξίας των αγοραστών. Όταν μια εταιρεία παράγει ένα προϊόν, αυτό συνεπώς διέρχεται από τις αλυσίδες αξίας των λοιπών συνεργαζόμενων εταιρειών, ώσπου να φτάσει στους αγοραστές. Η κατανόηση του συστήματος αυτού από τους επιχειρηματίες είναι κρίσιμη για την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wirtz, 2020; Forrest & Liu, 2022).

Ένα άλλο μοντέλο για την δημιουργία αξίας στις επιχειρήσεις είναι ο αστερισμός αξίας (value constellation). Ο όρος εισήχθη και χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τους Normann και Ramirez (1993). Αν και το μοντέλο του αστερισμού αξίας βασίζεται στο σύστημα αξίας του Porter (1980), εντούτοις ακολουθεί μια προσέγγιση δικτύων (network-based), και όχι μια γραμμική προσέγγιση όπως το σύστημα αξίας. Η επικέντρωση στα δίκτυα εστιάζει σε μεγαλύτερο βαθμό και απεικονίζει καλύτερα τις σχέσεις αλληλεξάρτησης που εντοπίζονται μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων (Vanhaverbeke & Cloudt, 2006).

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τους Kowalkowski, Witell & Gustafsson (2013) σήμερα αναγνωρίζεται η σημασία που έχουν οι μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις, μεταξύ επιχειρήσεων, πελατών, προμηθευτών και άλλων κεντρικών «παικτών» (ή παραγόντων) μέσα σε ένα δίκτυο. Οι εταιρείες δημιουργούν δίκτυα στο πλαίσιο των διασυνδεδεμένων επιχειρηματικών τους σχέσεων, εντός των οποίων οι κόμβοι και οι μεταξύ τους συνδέσεις υπάρχουν στο χρόνο και στο χώρο. Οι συνδέσεις αυτές «συγκρατούνται» από τις διάφορες ικανότητες, σχέσεις και πληροφορίες. Οι σχέσεις στα επιχειρηματικά δίκτυα είναι και αυτές που δημιουργούν έναν «αστερισμό» μεταξύ των παικτών του δικτύου, οι οποίοι επιδιώκουν επαναλαμβανόμενες και διαρκείς σχέσεις ανταλλαγής μεταξύ τους και σκοπίμως συνεργάζονται για να δημιουργήσουν αξία. Αυτές οι δομές συνιστούν τον αστερισμό αξίας. Έτσι στους αστερισμούς αξίας, η δημιουργία αξίας είναι το αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των παραγόντων του δικτύου και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει σε επίπεδο αστερισμού και δεν είναι σταθερό (Normann & Ramirez 1993; Kowalkowski et al., 2013; Wirtz, 1999; 2020).

Συνοψίζοντας, η δημιουργία αξίας συνεπάγεται διαδικασίες που περιλαμβάνουν μια ποικιλία δραστηριοτήτων που εκτελούνται από διαφορετικά άτομα ή ομάδες στο δίκτυο αξίας μιας επιχείρησης. Τόσο η αλυσίδα αξίας, καθώς η δημιουργία αξίας είναι σημαντικές έννοιες στα επιχειρηματικά μοντέλα, με τη λογική της δημιουργίας αξίας να βασίζεται στην κλασική θεώρηση της αλυσίδα αξίας. Τα επιχειρηματικά μοντέλα, όπως θα δειχθεί στην πορεία, ανεξαρτήτως του τρόπου που ορίζονται, αντικατοπτρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες δημιουργούν και καρπώνουν την αξία (Wirtz, 2019; 2020; Priem, Wenzel & Koch, 2018).

4.2. Η Έννοια του Επιχειρηματικού μοντέλου

Η έννοια του «επιχειρηματικού μοντέλου» (business model) έχει εδώ και χρόνια προσελκύσει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον, κυρίως στους τομείς της διαχείρισης/διοίκησης επιχειρήσεων και των οικονομικών (Zott et al. 2011; Wirtz et al., 2016; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Dasilva & Trkman, 2014). Παρ' όλα αυτά δεν έχει αποκτήσει σήμερα μια καθιερωμένη θεωρητική βάση στους παραπάνω τομείς, με αποτέλεσμα την ύπαρξη ενός σημαντικού επιστημολογικού κενού, παράλληλα με την ύπαρξη δεκάδων ορισμών στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Desmarteau, Saives & Holford, 2020).

Πρόσφατα, ερευνητές όπως οι Priem et al., (2018) και Wirtz et al., (2019; 2020) συγκεντρώνουν και εξετάζουν τους ορισμούς των επιχειρηματικών μοντέλων και τις σχετικές ταξινομήσεις τους, ώστε να διατυπώσουν τις βασικές θεωρητικές και πρακτικές τους πτυχές. Όπως αναφέρουν οι Osterwalder et al., (2005), η πρώτη χρήση του όρου εντοπίζεται σε ένα άρθρο από τους Bellman, Clark, Malcolm, Craft & Ricciardi (1957), ενώ η εμφάνιση του σε τίτλο άρθρου έγινε από τον Jones (1960). Ωστόσο σύμφωνα με τους Wirtz et al., (2016) η ιδέα του επιχειρηματικού μοντέλου και η ανάπτυξή του, συνδέονται συχνά με την άνοδο της Νέας Οικονομίας από το 1998 έως το 2001, όπου και άρχισε να μελετάται περισσότερο στην ακαδημαϊκή έρευνα.

Οι Wirtz et al., (2019) εξέτασαν 19 ορισμούς της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου που διατυπώθηκαν από διάφορους ερευνητές μεταξύ των ετών 1997-2010. Καταλήγουν ότι υπάρχουν τέσσερις βασικές προσεγγίσεις στους ορισμούς των επιχειρηματικών μοντέλων. Η πρώτη προσέγγιση είναι οι ορισμοί που παρουσιάζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως μιας αναπαράσταση των σημαντικών στοιχείων της επιχείρησης. Ένας σημαντικός ορισμός εδώ, είναι αυτός που προτάθηκε από τον Wirtz (2000), ο οποίος περιγράφει τα επιχειρηματικά μοντέλα ρητά, ως μια αναπαράσταση του συστήματος παραγωγής και απόδοσης μιας εταιρείας. Ειδικότερα: *«...ο όρος επιχειρηματικό μοντέλο αναφέρεται στην απεικόνιση του συστήματος εσωτερικής παραγωγής και κινήτρων μιας εταιρείας. Δείχνει σε μια εξαιρετικά απλουστευμένη και συγκεντρωτική μορφή ποιοι πόροι παίζουν σημαντικό ρόλο στην εταιρεία και πώς οι εσωτερικές διαδικασίες δημιουργίας αγαθών και υπηρεσιών μετατρέπουν αυτούς τους πόρους σε εμπορεύσιμες πληροφορίες, προϊόντα ή/και υπηρεσίες. Επομένως, ένα επιχειρηματικό μοντέλο απεικονίζει τον συνδυασμό των παραγόντων παραγωγής που θα*

πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και των λειτουργιών των εμπλεκόμενων παραγόντων.» (Wirtz, 2000, σ. 81).

Ακολουθώντας παρόμοια προσέγγιση, οι Eriksson και Penker (2000) ορίζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως μια αναπαράσταση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο προσφέρει μια απλουστευμένη άποψη της επιχειρηματικής δομής, η οποία λειτουργεί ως βάση για επικοινωνία, βελτιώσεις ή καινοτομίες και καθορίζει τις πληροφοριακές απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη της επιχείρησης. Σε έναν πιο γενικό ορισμό, ο Johnson (2010) ορίζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως μια απεικόνιση/αναπαράσταση του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία δημιουργεί και προσφέρει αξία, τόσο στους πελάτες της, όσο και στην ίδια την εταιρεία.

Η δεύτερη κατηγορία προσεγγίσεων είναι ορισμοί που επικεντρώνονται στα βασικά διαρθρωτικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού μοντέλου (Hamel, 2000; Rayport & Jaworski, 2001; Hedman & Kalling, 2002; Johnson et al., 2008). Ο Hamel (2000) για παράδειγμα αναφέρει ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι μια επιχειρηματική ιδέα αποτελούμενη από τα εξής στοιχεία: τη βασική στρατηγική μιας επιχείρησης (αποστολή, εύρος προϊόντος/αγοράς και βάση διαφοροποίησης), τους στρατηγικούς της πόρους (πόροι, δεξιότητες, ικανότητες και διαδικασίες που είναι μοναδικοί), μια διεπαφή με τους πελάτες (τρόποι αλληλεπίδρασης με πελάτες - εκπλήρωση και υποστήριξη, πληροφορίες και διορατικότητα, δυναμική σχέσης, δομή τιμολόγησης) και ένα δίκτυο αξίας (σύνολο προμηθευτών, συνεργατών και άλλων ομάδων ενδιαφερόμενων μερών που είναι σημαντικοί για την επιχείρηση). Για τους Johnson et al., (2008) τα βασικά αλληλένδετα στοιχεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου τα οποία από κοινού δημιουργούν και προσφέρουν αξία είναι μια πρόταση αξίας προς τον πελάτη, μια μαθηματική φόρμουλα κέρδους (κλίμακα ταχύτητας πόρων και τα περιθώρια που απαιτούνται για την επίτευξη μιας ελκυστικής απόδοσης παρέχοντας ταυτόχρονα αξία στον πελάτη), οι βασικοί πόροι (τεχνολογία, επωνυμία, συνεργασίες) και οι βασικές διαδικασίες (E&A, σχεδιασμός προϊόντος).

Μια τρίτη προσέγγιση είναι αυτή του ορισμού ενός επιχειρηματικού μοντέλου με βάση την αρχιτεκτονική του. Για παράδειγμα ο Timmers (1998, σ. 4) κατανοεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως *«μια αρχιτεκτονική για προϊόντα, υπηρεσίες και ροές πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφής των διαφόρων επιχειρηματικών*

παραγόντων και των ρόλων τους, της περιγραφή των πιθανών οφελών για τους διάφορους επιχειρηματικούς παράγοντες και της περιγραφή των πηγών εσόδων». Ακόμα ένας σημαντικός ορισμός εδώ είναι αυτός του Teece (2010), σύμφωνα με τον οποίο, ένα επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί την οργανωτική και οικονομική «αρχιτεκτονική» μιας επιχείρησης και στην πράξη απεικονίζει δεδομένα, τα οποία δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία δημιουργεί και προσφέρει αξία στους πελάτες της.

Τέλος η τέταρτη κατηγορία ορισμών, περιλαμβάνει τα σημαντικά εργαλεία ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Δημοφιλής ορισμός εδώ είναι αυτός που προσφέρεται από τους Osterwalder et al. (2005), οι οποίοι κατανοούν τα επιχειρηματικά μοντέλα ως ένα εννοιολογικό εργαλείο που μπορεί όχι μόνο να χρησιμοποιηθεί για την απεικόνιση, αλλά και για τη διαχείριση της βασικής λογικής μιας εταιρείας.

Συνοψίζοντας, από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται κατανοητό ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο απεικονίζει τα σημαντικότερα στοιχεία μιας επιχείρησης που είναι σημαντικά για την παραγωγή αξίας. Τα επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούν σήμερα σημαντικά εργαλεία διαχείρισης για τις επιχειρήσεις, βοηθώντας τις να επιτύχουν τους στόχους τους (Wirtz, 2019; 2020). Κατά τον Magretta (2002) ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο είναι απαραίτητο για την επιτυχία των επιχειρήσεων και οργανισμών, σε πολλά πλαίσια, όπως όταν θέλουν να διαφοροποιήσουν τη γκάμα των προϊόντων τους, να εισάγουν μια αλλαγή ή να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες. Εντός αυτού συγκεντρώνονται πληροφορίες για ερωτήματα όπως *«Ποιος είναι ο πελάτης; Και τι εκτιμά ο πελάτης; Πώς κερδίζουμε χρήματα σε αυτήν την επιχείρηση; Ποια είναι η υποκείμενη οικονομική λογική που εξηγεί πώς μπορούμε να προσφέρουμε αξία στους πελάτες με το κατάλληλο κόστος;»* (Magretta, 2002, σ. 3).

Η συμβολή των επιχειρηματικών μοντέλων στην επιτυχία των επιχειρήσεων, πηγάζει από τα πολλά οφέλη που έχουν όπως η μείωση της πολυπλοκότητας στην διαχείριση, η υποβοήθηση της λήψης αποφάσεων, η λήψη τεκμηριωμένων στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων, η ενίσχυση της βιωσιμότητας των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τελικά η μακροπρόθεσμη επιχειρηματική επιτυχία (Wirtz, 2019; 2020; Priem et al., 2018).

4.2.1. Διαστάσεις των επιχειρηματικών μοντέλων (κατηγοριοποίηση)

Λόγω του μεγάλου εύρους ενδιαφέροντος γύρω από τα επιχειρηματικά μοντέλα, στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί πολλά πρότυπα επιχειρηματικών μοντέλων, το κάθε ένα με τις δικές του διαστάσεις και δομές (Wirtz, 2019). Ένα μεγάλο εύρος προσεγγίσεων εντοπίζεται στην κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων. Πολλά και διάφορα κριτήρια έχουν χρησιμοποιηθεί από διάφορους ερευνητές για την ταξινόμηση των επιχειρηματικών μοντέλων σε κατηγορίες, όπως οι διαστάσεις τους, ο τύπος επιχείρησης που εφαρμόζονται, η ανάπτυξη τους με την πάροδο του χρόνου (ρεύματα σκέψης), οι ορισμοί τους, οι σχεδιαστικές μέθοδοι και εργαλεία, οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων του δικτύου αξίας, και πολλά άλλα (Wirtz, 2019).

Ωστόσο σύμφωνα με τον Wirtz (2020) αναλύοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία, μπορούν να εντοπιστούν τρεις μεγάλες κατηγορίες επιχειρηματικών μοντέλων. Η πρώτη κατηγορία είναι τα επιχειρηματικά μοντέλα που είναι προσανατολισμένα στην τεχνολογία (technology – oriented), η δεύτερη κατηγορία είναι τα προσανατολισμένα στον οργανισμό (organization – oriented) και η τρίτη κατηγορία είναι τα προσανατολισμένα στη στρατηγική (strategy – oriented). Αυτή η προσέγγιση βασίζεται κυρίως στην ιστορική ανάπτυξη των επιχειρηματικών μοντέλων και στα διαφορετικά ρεύματα σκέψης που επικράτησαν σε κάθε εποχή (Wirtz, 2010; 2011; 2018; 2019).

Στην πρώτη κατηγορία, δηλαδή στα προσανατολισμένα στην τεχνολογία, εντοπίζονται επιχειρηματικά μοντέλα που ξεκίνησαν να αναπτύσσονται από τη δεκαετία του 1990 και εξελίσσονται μέχρι και σήμερα. Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου εδώ χρησιμοποιείται κυρίως σε σχέση με την τεχνολογία, το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό εμπόριο και τις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις και οι επιχειρηματικές διαδικασίες χαρτογραφούνται με την εφαρμογή δομημένων μεθόδων μοντελοποίησης (Wirtz, 2019; 2020). Μοντέλα που υπάγονται σε αυτή την κατηγορία είναι αυτά του Timmers (1998), του Wirtz (2000), των Hedman και Kalling (2002) και των Afuah και Tucci (2003). Για παράδειγμα ο Timmers (1998), επικεντρώθηκε στα επιχειρηματικά μοντέλα στον τομέα των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων και πρότεινε την αναδιαμόρφωση τους από τα συμβατικά, με την αναδιαμόρφωση της αλυσίδας αξίας, ώστε να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας στο διαδίκτυο και οι αλλαγές που αυτό φέρει στις λειτουργίες των επιχειρήσεων (π.χ. αποδιαμεσολάβηση). Στο μοντέλο του Wirtz (2000), τόσο ο ορισμός της έννοιας του

επιχειρηματικού μοντέλου, όσο και οι τυπολογίες του είναι προσαρμοσμένα στις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις. Οι Hedman και Kalling (2002), αν και επίσης έχουν ενσωματώσει στρατηγικά στοιχεία στο μοντέλο τους, εντούτοις αυτό έχει έντονη εστίαση στην τεχνολογία, επισημαίνοντας τη σημασία του στο ηλεκτρονικό επιχειρηματικό πλαίσιο (μείωση πολυπλοκότητας που δημιουργεί η τεχνολογία και αναδιοργάνωση της αλυσίδας αξίας). Τέλος στο μοντέλο των Afuah και Tucci (2003) το διαδίκτυο και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις θεωρούνται καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία τους.

Στην δεύτερη κατηγορία, δηλαδή στα προσανατολισμένα στο οργανωτικό πλαίσιο, εντοπίζονται επιχειρηματικά μοντέλα που ξεκίνησαν να αναπτύσσονται από τα μέσα της δεκαετίας του 90 και έπειτα. Σε αυτά δημιουργήθηκε μια σύνδεση μεταξύ της έννοιας του επιχειρηματικού μοντέλου και της οργανωτικής θεωρίας και το επιχειρηματικό μοντέλο θεωρήθηκε περισσότερο ως μια αφηρημένη αναπαράσταση της δομής και της αρχιτεκτονικής της εταιρείας (Wirtz, 2019; 2020). Μοντέλα που υπάγονται σε αυτή την κατηγορία είναι αυτά των Treacy και Wiersema (1997), των Linder και Cantrell (2000) και των Tikkanen et al. (2005). Το μοντέλο των Treacy και Wiersema (1997) είναι για παράδειγμα, είναι προσανατολισμένο στην αξία που προσφέρεται στον πελάτη, περιγράφοντας την αλληλεπίδραση των σημαντικών λειτουργικών διαδικασιών για την τήρηση της υπόσχεσης εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι Linder και Cantrell (2000) στη δική τους προσέγγιση στηρίζονται επίσης σε λειτουργικές δομές και διαδικασίες, μέσω των οποίων μπορεί να δημιουργηθεί με βιώσιμο τρόπο υψηλότερη εταιρική αξία. Σε ότι αφορά τους Tikkanen et al. (2005), τα βασικά στοιχεία του επιχειρηματικού τους μοντέλου είναι στρατηγική και η δομή, οι σχέσεις δικτύου, οι διαδικασίες και οι πόροι καθώς και τα οικονομικά και η λογιστική.

Στην τρίτη κατηγορία, έρχονται τέλος, τα προσανατολισμένα στη στρατηγική επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία ξεκίνησαν να αναπτύσσονται από τη δεκαετία του 2000 και μετά, όπου όπως ορίζει και το όνομα τους περιλαμβάνουν μια σύνδεση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και του επιχειρηματικού μοντέλου, λαμβάνοντας υπόψη όλο και περισσότερο τις ανταγωνιστικές πτυχές των επιχειρήσεων. Μοντέλα που υπάγονται σε αυτή την κατηγορία είναι αυτά του Hamel (2000), της Magretta (2002) και του Afuah (2004). Ο Hamel (2000) για παράδειγμα στο μοντέλο του, εστιάζει στην καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου, προτάσσοντας ότι μπορεί να δημιουργήσει βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών. Η

Magretta (2002) αν και μιλά για τις διαφορές μεταξύ του επιχειρηματικού μοντέλου και της εταιρικής στρατηγικής, εντούτοις διακρίνει μια σύνδεση μεταξύ τους. Τέλος, ο Afuah (2004) παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη ιδέα ενός επιχειρηματικού μοντέλου που περιέχει διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής στρατηγικής, της λειτουργικής στρατηγικής, της λειτουργικής απόδοσης και των στρατηγικών υλοποίησης.

4.2.2. Η Έννοια του Ψηφιακού Επιχειρηματικού μοντέλου

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, το ερευνητικό ενδιαφέρον για τα επιχειρηματικά μοντέλα εντάθηκε στη διάρκεια της δεκαετίας του 90, και κατά τους Priem et al., (2018), αυτό το ενδιαφέρον καθοδηγήθηκε από την επίδραση της ανάπτυξης του Διαδικτύου στην στρατηγική των επιχειρήσεων. Είναι γνωστό πως τόσο η άνοδος του διαδικτύου, όσο και η ανάπτυξη σχετικών τεχνολογιών, άνοιξε νέες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για να αλληλεπιδράσουν με τους καταναλωτές, αλλά και για να τους προσφέρουν ψηφιοποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες (Wenzel, Wagner & Koch, 2017). Αυτές οι εξελίξεις έδωσαν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να συνδημιουργήσουν αξία (value co-creation) με τους καταναλωτές, αλλά και να καρπωθούν πρόσθετη αξία μέσω της χρήσης των ψηφιακών καναλιών (Amit & Zott, 2001). Μια τέτοια μετάβαση κατέστησε τους παραδοσιακούς και καθιερωμένους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας απαρχαιωμένους, οδηγώντας στην ανάπτυξη και υιοθέτηση ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων (Wirtz, 2019; Aagard, 2019). Ο Wirtz (2010) για παράδειγμα αναφέρει ότι οι φυσικές επιχειρήσεις έχουν πολλές διαφορές με τις ψηφιακές/ηλεκτρονικές, καθώς στις δεύτερες το περιβάλλον λειτουργίας είναι περισσότερο δυναμικό, η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλότερη, η ανασφάλεια είναι μεγαλύτερη και μπορούν να θεωρηθούν περισσότερο παγκοσμιοποιημένες και δικτυωμένες.

Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα έχουν προκύψει επίσης, ως άμεσο αποτέλεσμα της εξέλιξης του ρόλου των τεχνολογιών της πληροφορίας στις επιχειρήσεις, καθώς η πληροφορική κατάφερε να μετατραπεί από μια υποστηρικτική δραστηριότητα σε ένα σημαντικό επιχειρηματικό στοιχείο, που καθορίζει την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Aagard, 2019; El Hilali & El Manouar, 2020). Σταδιακά υπάρχει μια μετάβαση από την εστίαση στον σχεδιασμό πληροφοριακών συστημάτων, στον

σχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει η πληροφορική και πιο πρόσφατα στον σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων για υπηρεσίες που παρέχονται μέσω ψηφιακών πλατφορμών. Ενώ αυτή η τάση για την ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων για ψηφιακές πλατφόρμες ξεκίνησε αρχικά στη δικτυωμένη ψηφιακή βιομηχανία (τηλεπικοινωνίες, μέσα ενημέρωσης, ψυχαγωγία, παιχνίδια, λογισμικό κ.λπ.), διαδίδεται όλο και περισσότερο σήμερα σε όλους τους κλάδους είτε στον τομέα της υγείας, της ενέργειας, του λιανικού εμπορίου ή των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (El Sawy & Pereira, 2013).

Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα έχουν προσεγγιστεί θεωρητικά με διάφορους τρόπους μέχρι σήμερα, αν και δεν υπάρχει ένας αποδεκτός ορισμός. Αυτό πηγάζει εν μέρει από το μεγάλο εύρος των τύπων και κατηγοριών των ψηφιακών επιχειρήσεων, αναλόγως του τύπου των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν (Aagard, 2019). Οι ψηφιακές επιχειρήσεις έχουν επίσης οριστεί με πολυάριθμους τρόπους. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Rayport και Jaworski (2001) το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα μπορούσε να οριστεί ως οι ανταλλαγές/συναλλαγές μεταξύ ενός συνόλου μερών (ατόμων, οργανισμών) με τη διαμεσολάβηση της τεχνολογίας ή με τη διαμεσολάβηση του διαδικτύου και του παγκόσμιου ιστού, όπως ανέφεραν αργότερα οι Laudon και Traver (2014). Οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις εμπλέκονται επίσης σε ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, όπως είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), η ηλεκτρονική συνεργασία (e-collaboration), η ηλεκτρονική επικοινωνία (e-communication), η ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-education) και η ηλεκτρονική πληροφόρηση/ψυχαγωγία (e-information/entertainment).

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω περιορισμών, οι περισσότεροι ερευνητές στον τομέα μιλούν για «επιχειρηματικά μοντέλα στο ψηφιακό περιβάλλον» χωρίς να παρουσιάζουν έναν σαφή ορισμό για το τι συνιστά ένα ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο (Wirtz, 2019; 2021; Aagard, 2019; El Sawy & Pereira, 2013; El Hilali & El Manouar, 2020; Al-Debi, El-Haddadeh & Avison, 2008). Εκτός αυτού, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, οι πρώτες, αλλά και πολλές μεταγενέστερες προσεγγίσεις των επιχειρηματικών μοντέλων δημιουργήθηκαν για ηλεκτρονικές επιχειρήσεις και συνεπώς ορισμοί που παρατέθηκαν από αυτούς τους ερευνητές, αφορούσαν το περιβάλλον των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων (Timmers, 1998; Wirtz, 2000; Hedman & Kalling, 2002; Afuah & Tucci, 2003).

Άλλες προσεγγίσεις επιχειρηματικών μοντέλων που δεν αναπτύχθηκαν σε ηλεκτρονικές επιχειρήσεις, υποστηρίζεται ότι πρέπει να τροποποιηθούν και να μεταφερθούν στο ηλεκτρονικό περιβάλλον, ωστόσο κάτι τέτοιο συνιστά μια πρόκληση, λόγω των σημαντικών διαφορών που έχουν οι φυσικές και οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις (El Sawy & Pereira, 2013; El Hilali & El Manouar, 2020). Παρόμοια ο Aagard (2019) αναφέρει πως τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα σχεδιάζονται σε μια βάση με επίκεντρο την εταιρεία. Από την άλλη λόγω της φύσης του οικοσυστήματος του διαδικτύου, στο οποίο οι εταιρείες πρέπει να συνεργάζονται και παρέχουν υπηρεσίες, είναι εύκολο να κατανοηθεί γιατί τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα είναι ανεπαρκή. Επιπλέον, τα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα αγοράς σε κλάδους που σχετίζονται με την τεχνολογία σημαίνει ότι οι εταιρείες πρέπει να προσαρμοστούν γρήγορα στις προκλήσεις της αγοράς ώστε να επιτύχουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Οι Spremic, Ivancic & Vukšić (2020) ορίζουν ένα ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο ως ένα επιχειρηματικό μοντέλο που αξιοποιεί τις ευκαιρίες των ψηφιακών τεχνολογιών. Οι υπάρχουσες εταιρείες μπορούν να μεταμορφώσουν ψηφιακά την επιχείρησή τους προκειμένου να λειτουργήσουν και σε ένα ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο. Μπορούν επίσης, να προκύψουν νέες εταιρείες που λειτουργούν εξ ολοκλήρου στο ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο. Οι El Hilali & El Manouar, (2020) αναφέρουν ότι τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα είναι συνεχώς εξελισσόμενα, καθώς όλοι οι βασικοί παράγοντες δημιουργίας αξίας και λειτουργίας των επιχειρήσεων ενισχύονται ή αυτοματοποιούνται χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες. Ένα ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο θα πρέπει να προσαρμόζεται σταθερά στις παραπάνω αλλαγές, ώστε μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Οι ίδιοι ερευνητές διατυπώνουν επίσης τα βασικά στοιχεία/συστατικά ενός ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτά περιλαμβάνουν την εμπειρία του πελάτη, τα δεδομένα, τις πλατφόρμες, τον ανταγωνισμό, τη στρατηγική, το περιεχόμενο και την καινοτομία.

Βάσει των παραπάνω, η έννοια του ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου θα μπορούσε να γίνει καλύτερα κατανοητή, μέσα από την παρουσίαση του ολοκληρωμένου ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου όπως περιγράφηκε από τον Wirtz (2019).

4.2.3. Το ολοκληρωμένο ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο

Το ολοκληρωμένο ψηφιακό μοντέλο περιγράφεται και αναλύεται από τον Wirtz (2019; 2021), απεικονίζοντας τα επιμέρους μοντέλα από τα οποία αποτελείται. Καθώς ο βασικός στόχος ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι η ανάπτυξη, εφαρμογή και διατήρηση μιας διαρκούς, επιτυχημένης και κερδοφόρας εταιρικής στρατηγικής, το στοιχείο της «διάρκειας» της επιτυχίας, απαιτεί μια συνεχή προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου, με βάση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες στις οποίες καλούνται να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις. Αυτό διασφαλίζει ότι οι σχετικές πτυχές ενός επιχειρηματικού μοντέλου προβλέπονται και ενσωματώνονται κατά τη διάρκεια των διαδικασιών διαμόρφωσης και αλλαγής, έτσι ώστε να αποτρέπονται τα περιττά μειωμένα κόστη.

Σύμφωνα με τον Wirtz (2019; 2021) το ολοκληρωμένο ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο, αποτελείται από 9 επιμέρους ή μερικά επιχειρηματικά μοντέλα (partial models), τα οποία ομαδοποιούνται σε τρία στοιχεία. Αυτά είναι το στρατηγικό στοιχείο, το στοιχείο της ζήτησης πελάτη και το στοιχείο της δημιουργίας αξίας. Στον Πίνακα 4.1. παρουσιάζεται το Ολοκληρωμένο Ψηφιακό Επιχειρηματικό Μοντέλο.

Πίνακας 4.1. Το ολοκληρωμένο ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο

Στρατηγικό στοιχείο	Μοντέλο στρατηγικής	Μοντέλο πόρων	Μοντέλο δικτύου
	<ul style="list-style-type: none"> • Αποστολή εταιρείας • Στρατηγική θέση και ανάπτυξη • Πρόταση αξίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Βασικές ικανότητες • Βασικά περιουσιακά στοιχεία 	<ul style="list-style-type: none"> • Δίκτυα επιχειρηματικών μοντέλων • Επιχειρηματικά μοντέλα συνεργασιών
Στοιχείο ζήτησης πελάτη	Μοντέλο προσφοράς αγοράς	Μοντέλο πελάτη	Μοντέλο εσόδων
	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνιστές • Δομή ζήτησης • Προσφορά αξίας / προϊόντα και υπηρεσίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχέσεις με πελάτες/ομάδες στόχοι • Διαμόρφωση καναλιών • Σημείο επαφής με πελάτη 	<ul style="list-style-type: none"> • Προμήθειες • Ροή χρεώσεων υπηρεσιών
Στοιχείο	Μοντέλο προμηθειών	Μοντέλο δημιουργίας αξίας	Οικονομικό μοντέλο

	<ul style="list-style-type: none"> • Εξοπλισμός πόρων • Ανάλυση πληροφοριών • Παρακολούθηση και έλεγχος πόρων 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη υπηρεσίας • Παραγωγή αξίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Δομή κεφαλαίου • Μοντέλο δομής κεφαλαίου
--	--	--	---

Πηγή: Wirtz et al., (2019; 2021)

Πιο αναλυτικά, το στρατηγικό στοιχείο, διασπάται σε τρία επιμέρους μοντέλα, τα οποία είναι το μοντέλο στρατηγικής, το μοντέλο πόρων και το μοντέλο δικτύου. Μέσω αυτών καθορίζεται ποιοι τύποι δημιουργίας αξίας είναι γενικά δυνατοί. Στο μοντέλο στρατηγικής, η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας, και οι επιχειρηματικές στρατηγικές διαμορφώνονται στη βάση του οράματος, της αποστολής και των στόχων της. Στο μοντέλο πόρων, απεικονίζονται τα βασικά περιουσιακά στοιχεία και οι βασικές ικανότητες καθώς και τα δευτερεύοντα στοιχεία τους σχετικά με τη δημιουργία αξίας. Αποτελεί ως εκ τούτου, μια σύνοψη των υλικών και άυλων εισροών του επιχειρηματικού μοντέλου. Σε αυτή τη διαδικασία, παρουσιάζονται τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωτερικοί πόροι και οι ικανότητες. Το μοντέλο δικτύου αποτελεί με τη σειρά του μια επισκόπηση των εταίρων στον αστερισμό αξίας και των μεταξύ τους συνδέσεων. Αποτελεί όργανο της ανώτατης διοίκησης για τον έλεγχο και τη διαχείριση της διανομής αξίας στο πλαίσιο της συλλογικής δημιουργίας αξίας (Wirtz, 2019; 2021).

Το δεύτερο στοιχείο, δηλαδή το στοιχείο της ζήτησης πελάτη, περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τον σχεδιασμό και τη λειτουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου. Τα τρία επιμέρους μοντέλα εδώ είναι το μοντέλο προσφοράς αγοράς, το μοντέλο πελάτη και το μοντέλο εσόδων. Αυτές οι πληροφορίες αξιοποιούνται για την περιγραφή του εταιρικού περιβάλλοντος και για τη δημιουργία αξίας, εσωτερικά στους οργανισμούς. Κατά συνέπεια, αποτελούν τον σύνδεσμο μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της δημιουργίας αξίας της. Πιο αναλυτικά, το μοντέλο προσφοράς αγοράς, προσανατολιζόμενο στο περιβάλλον της αγοράς, επιδιώκει να αξιοποιήσει τις διαθέσιμες ευκαιρίες της αγοράς. Είναι επομένως στενά ευθυγραμμισμένο με τους ανταγωνιστές, τη δομή της αγοράς και την προσφορά αξίας, δηλαδή με άλλα λόγια, με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Ως αποτέλεσμα, η πρόταση αξίας της εταιρείας αναπτύσσεται και διαμορφώνεται στο πλαίσιο της ανάλυσης των ανταγωνιστικών

επιχειρηματικών μοντέλων. Το μοντέλο πελάτη περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που στοχεύουν στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, συμπεριλαμβάνουν του καθορισμού των σημείων επαφής με τους πελάτες. Περιλαμβάνει επίσης την επιλογή και τον σχεδιασμό των καναλιών πωλήσεων. Τέλος, το μοντέλο εσόδων απεικονίζει την αποτύπωση της αξίας που παράγεται εσωτερικά της επιχείρησης. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι διευκρινίζει με ποιον τρόπο και σε ποιο βαθμό η παραγόμενη αξία μπορεί να αποδοθεί σε χρήμα (Wirtz, 2019; 2021).

Το τρίτο και τελευταίο στοιχείο του ολοκληρωμένου ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου είναι η δημιουργία αξίας. Αυτό το στοιχείο εστιάζει στον τρόπο και τις συνθήκες υπό τις οποίες δημιουργείται αξία εσωτερικά. Τα τρία επιμέρους μοντέλα που περιλαμβάνει είναι το μοντέλο προμηθειών, το μοντέλο δημιουργίας αξίας και το οικονομικό μοντέλο. Αρχικά το μοντέλο προμήθειας απεικονίζει τη δομή και τις πηγές των πρώτων υλών για την παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Η ανάλυση πληροφοριών και ο έλεγχος των προμηθειών είναι επίσης σημαντικά στοιχεία στη βάση της δημιουργίας αξίας (Wirtz, 2019; 2021).

Πρέπει να σημειωθεί εδώ πως τα επιμέρους μοντέλα όλων των στοιχείων (στρατηγική, ζήτηση πελάτη και δημιουργία αξίας) δεν είναι ανεξάρτητα, αλλά αλληλοσυνδέονται σχηματίζοντας ένα δίκτυο δομικών στοιχείων. Ως εκ τούτου το «ολιστικό» στοιχείο του ολοκληρωμένου ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου επιτυγχάνεται μέσω της αλληλεπίδρασης των επιμέρους μοντέλων, ούτως ώστε το επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας να επιτύχει τον σκοπό για τον οποίο διαμορφώνεται, δηλαδή τη δημιουργία αξίας και την επίτευξη κερδοφορίας (Wirtz, 2019; 2021).

4.2.4. Κατηγορίες Ψηφιακών Επιχειρηματικών μοντέλων

Υπάρχουν πολλές κατηγορίες ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων, λόγω του μεγάλου εύρους των ηλεκτρονικών επιχειρήσεων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, λόγω των πολλών ειδών ψηφιακών πλατφορμών που χρησιμοποιούν, καθώς και λόγω των αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφόρων μερών στις συναλλαγές στο ηλεκτρονικό περιβάλλον (Wirtz, 2019; 2021). Οι συναλλαγές στο πλαίσιο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, περιλαμβάνουν δύο μεγάλες κατηγορίες αλληλεπιδράσεων, οι οποίες είναι αυτές μεταξύ εταιρειών και πελατών/καταναλωτών (Business to Consumer – B2C) και

αυτές μεταξύ των ίδιων των επιχειρήσεων (π.χ. επιχειρήσεις-προμηθευτές-διανομείς - συνεργάτες κλπ.) (Business to Business – B2B) (Laudon & Traver, 2014).

Στη βάση αυτού του διαχωρισμού, ο Wirtz (2000; 2019; 2021) διατύπωσε μια τυπολογία για τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, τοποθετώντας τα, σε δύο μεγάλες κατηγορίες: αυτά που είναι ειδικά σχεδιασμένα για τις συναλλαγές B2C και αυτά που είναι σχεδιασμένα για τις συναλλαγές B2B. Κάθε κατηγορία περιλαμβάνει επίσης επιμέρους υποκατηγορίες.

Αναλυτικότερα, στον τομέα B2C περιλαμβάνονται τέσσερα επιμέρους ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, αναλόγως του είδους της προσφερόμενης υπηρεσίας στο διαδίκτυο. Αυτά είναι το επιχειρηματικό μοντέλο περιεχομένου (Content Business Model), το επιχειρηματικό μοντέλο εμπορίου (Commerce Business Model), το επιχειρηματικό μοντέλο πλαισίου (Context Business Model) και το επιχειρηματικό μοντέλο σύνδεσης (Connection Business Model). Συνολικά αυτά τα τέσσερα πλαίσια αναφέρονται ως μοντέλο 4C-Net Business-Model (Wirtz, 2000), λαμβάνοντας υπόψη την πλειοψηφία των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που διεξάγονται σήμερα στο Διαδίκτυο μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών/καταναλωτών (Wirtz, Mory & Piehler, 2014).

Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα Περιεχομένου, εφαρμόζονται από ηλεκτρονικές επιχειρήσεις/οργανισμούς, οι οποίες δραστηριοποιούνται στη συλλογή, επιλογή, συστηματοποίηση, επεξεργασία και διανομή πληροφοριών. Το περιεχόμενο στους χρήστες παρέχεται από δικές τους πλατφόρμες και μπορεί να είναι ενημερωτικής, πληροφοριακής και ψυχαγωγικής χρήσης (Wirtz, Mory & Piehler, 2014). Υπάρχει έτσι, ένα μεγάλο εύρος περιεχομένου, όπως οι πλατφόρμες ηλεκτρονικής πληροφόρησης για ηλεκτρονικά, κοινωνικά, οικονομικά και άλλα θέματα (e-Information), οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες ψυχαγωγίας όπως αυτές στις οποίες οι χρήστες παίζουν παιχνίδια, παρακολουθούν ταινίες, ακούν μουσική, κλπ (e- Entertainment), οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες που παρέχουν πληροφορίες για την εκπαιδευτική κοινότητα (e-Education) και οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες E-Infotainment οι οποίες αναφέρονται σε πλατφόρμες περιεχομένου που συνδυάζουν ψυχαγωγία και πληροφόρηση μαζί (Wirtz, 2019; 2021). Στόχος του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου που αποτελεί και την βασική πρόταση αξίας προς τους πελάτες/καταναλωτές, είναι το περιεχόμενο να καθίσταται εύκολα προσβάσιμο στους χρήστες, έχοντας μια βολική και οπτικά ελκυστική μορφή

(Wirtz, 2019). Τα έσοδα σε τέτοιου είδους πλατφόρμες πηγάζουν από διαφημίσεις, συνδρομές χρηστών ή/και συστήματα χρεώσεων αναλόγως της χρήσης (Wirtz, 2019; 2021; Wirtz, Mory & Piehler, 2014).

Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα Εμπορίου, αφορούν επιχειρήσεις/οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην έναρξη, υποστήριξη ή τη διαχείριση επιχειρηματικών συναλλαγών. Οι ψηφιακές πλατφόρμες αγορών, οι οποίες χρησιμοποιούνται από αγοραστές και πωλητές θα πρέπει να προσφέρουν ένα αποτελεσματικό περιβάλλον διεξαγωγής αγορών, ένα στοιχείο το οποίο αντιπροσωπεύει και την πρόταση αξίας αυτού του τύπου ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου (Wirtz, Mory & Piehler, 2014). Και σε αυτή την περίπτωση μπορούν να διακριθούν πολλά είδη επιχειρήσεων, όπως οι εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες μάρκετινγκ, προώθησης και διαφήμισης στο διαδίκτυο (e-Attraction), αυτές που προσφέρουν υπηρεσίες διαπραγμάτευσης επιχειρηματικών συναλλαγών – δημοπρασιών (e-Bargaining/e-Negotiation), αυτές που διαθέτουν πλατφόρμες διεξαγωγής συναλλαγών (e – Transaction) και αυτές που προσφέρουν πλατφόρμες λιανικών πωλήσεων (e – Tailing). Τα έσοδα εδώ προέρχονται από τις απευθείας πωλήσεις, καθώς και από προμήθειες πωλήσεων (Wirtz, 2019; 2021; Wirtz, Mory & Piehler, 2014).

Στη συνέχεια, οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις που αξιοποιούν επιχειρηματικά μοντέλα Πλαισίου, δημιουργούν αξία για τους πελάτες τους, μέσω της συγκέντρωσης, της ταξινόμησης και της επεξεργασίας πληροφοριών. Η βασική πρόταση αξίας εδώ, είναι η μείωση της αδιαφάνειας καθώς και της πολυπλοκότητας μεταξύ των διαφόρων προσφορών του Διαδικτύου προς τον χρήστη. Για παράδειγμα η μείωση της πολυπλοκότητας θα μπορούσε να επιτευχθεί με τις συντομευμένες εργασίες επεξεργασίας πληροφοριών (Wirtz, Mory & Piehler, 2014). Αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο απαντάται σε διάφορα είδη ηλεκτρονικών επιχειρήσεων, όπως οι μηχανές αναζήτησης (e-Search), οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι (e-Web Catalogs) και οι υπηρεσίες e-Bookmarking (σελίδες αποθήκευσης, οργάνωσης, αναζήτησης και διαχείρισης «αγαπημένου» περιεχομένου). Οι διαδικτυακοί πάροχοι στο επιχειρηματικό μοντέλο πλαισίου, διακρίνονται από άλλους, στο γεγονός ότι κατά κύριο λόγο δεν προσφέρουν το δικό τους περιεχόμενο. Αντιθέτως οι πλατφόρμες τους αποτελούν κυρίως βοηθήματα πλοήγησης για τους χρήστες, αποτελώντας ένα κεντρικό μέρος αποθήκευσης πληροφοριών. Τα έσοδα προέρχονται από διαφημίσεις (Wirtz, 2019; 2021; Wirtz, Mory & Piehler, 2014).

Τέλος, αναφορικά με τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα Σύνδεσης, αυτά αφορούν εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παροχή φυσικών ή εικονικών δικτυακών υποδομών. Η απαίτηση για ανταλλαγή πληροφοριών εντός των υποδομών τους συνιστά και την βασική πρόταση αξίας αυτού του τύπου ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου. Υπάρχουν ωστόσο δύο παραλλαγές, εκ των οποίων η πρώτη είναι το μοντέλο ενδο-σύνδεσης (Intra-Connection) και η δεύτερη το μοντέλο δια-σύνδεσης (Inter-Connection). Η πρώτη αφορά ηλεκτρονικές επιχειρήσεις που προσφέρουν εμπορικές και επικοινωνιακές υπηρεσίες, όπως οι πάροχοι κοινοτήτων (κοινωνικά δίκτυα), οι πάροχοι πλατφορμών ανταλλαγής προσωπικών μηνυμάτων (messaging) συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής αλληλογραφίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) και οι πάροχοι καταγραφής γνώμης πελατών (κριτικές – αναθεωρήσεις). Η δεύτερη αφορά παρόχους πρόσβαση σε φυσικά δίκτυα, όπως για παράδειγμα, ο πάροχος υπηρεσιών Διαδικτύου (ISP) που επιτρέπει την τεχνολογική πρόσβαση στο Διαδίκτυο για τους πελάτες. Τα έσοδα προέρχονται από διαφημίσεις και συνδρομές, καθώς και από την εφαρμογή χρονοχρεώσεων ή ογκοχρεώσεων (Wirtz, 2019; 2021; Wirtz, Mory & Piehler, 2014).

Η σύνοψη της τυπολογίας των 4C-Net Business-Model για την κατηγοριοποίηση των επιχειρηματικών μοντέλων που είναι σχεδιασμένα για τις συναλλαγές B2C, γίνεται στον Πίνακα 4.2., όπως παρουσιάστηκε από τους Wirtz, Mory & Piehler, (2014).

Πίνακας 4.2. Σύνοψη τυπολογίας 4C-Net Business-Model

	Περιεχόμενο	Εμπόριο	Πλαίσιο	Σύνδεση
Ορισμός	Εταιρείες που αρχειοθετούν, επιλέγουν, μεταγλωττίζουν, διανέμουν ή παρουσιάζουν περιεχόμενο στο διαδίκτυο	Εταιρείες που ξεκινούν, υποστηρίζουν ή διαχειρίζονται επιχειρηματικές συναλλαγές	Εταιρείες που ταξινομούν και συγκεντρώνουν πληροφορίες	Εταιρείες που παρέχουν φυσικές ή εικονικές υποδομές δικτύου
Πρόταση αξίας	Φιλική προς τον χρήστη και εύκολη πρόσβαση σε περιεχόμενο	Αποδοτικές ως προς το κόστος, πλατφόρμες αγοράς για πωλητές και αγοραστές	Μείωση αδιαφάνειας και πολυπλοκότητας για τους χρήστες	Απαιτήσεις για ανταλλαγή πληροφοριών μέσω του Διαδικτύου
Πηγές εσόδων	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφημίσεις • Συνδρομές 	<ul style="list-style-type: none"> • Έσοδα από πωλήσεις • Προμήθειες 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφημίσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφημίσεις • Συνδρομές

	<ul style="list-style-type: none"> • Πληρωμή αναλόγως της χρήσης 			<ul style="list-style-type: none"> • Χρεώσεις βάσει χρόνου/όγκου
Είδη επιχειρηματικών μοντέλων	<ul style="list-style-type: none"> • Ηλεκτρονική πληροφόρηση (E-information) • Ηλεκτρονική διασκέδαση (E-Entertainment) • Ηλεκτρονική εκπαίδευση (E-Education) • Συνδυασμός Ηλεκτρονικής Πληροφόρησης και Ηλεκτρονικής Διασκέδασης (E-Infotainment) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ηλεκτρονική προώθηση και διαφήμιση (E-Attraction) • Ηλεκτρονική διαπραγμάτευση (E-Bargaining/-Negotiation) • Ηλεκτρονικές συναλλαγές (E-Transaction) • Ηλεκτρονικές λιανικές πωλήσεις (E-Tailing) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ηλεκτρονικοί κατάλογοι (E-Web Catalog) • Ηλεκτρονική αναζήτηση (E-search) • E-Bookmarking 	<ul style="list-style-type: none"> • Ηλεκτρονική ενδοσύνδεση (E-Intra-Connection) • Ηλεκτρονική διασύνδεση (E-Inter – Connection)
Παραδείγματα	Wallstreet journal online Wikipedia Bing	Amazon eBay Paypal	Google Yellow Sharelook	Facebook Skype Vodaphone

Πηγή: Wirtz, Mory & Piehler, (2014)

Σε ότι αφορά τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες B2B, ο Wirtz (2019) ανέπτυξε αντίστοιχα την τυπολογία 4S-Net Business Model, αν και κάθε επιχείρηση συχνά δεν εντάσσεται σε ένα μόνο μοντέλο, αλλά μπορεί να χρησιμοποιεί ταυτόχρονα περισσότερα. Σε αυτό το πρότυπο ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου, εντοπίζονται επίσης τέσσερα επιμέρους μοντέλα τα οποία είναι το επιχειρηματικό μοντέλο Προμηθειών (Sourcing), το επιχειρηματικό μοντέλο Υποστηρικτικής Συνεργασίας (Supportive collaboration), το επιχειρηματικό μοντέλο Πωλήσεων (Sales) και το επιχειρηματικό μοντέλο μεσιτείας υπηρεσιών (Service broker).

Αναλυτικότερα, το επιχειρηματικό μοντέλο Προμηθειών εφαρμόζεται από οντότητες που δραστηριοποιούνται στην έναρξη ή/και τον διακανονισμό συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων από τον αγοραστή προς τον πωλητή (χωρίς μεσάζοντες), με στόχο την διαχείριση επιχειρηματικών συναλλαγών προμηθειών μέσω του διαδικτύου (Camarinha-Matos, 2013). Διακρίνονται στη συνέχεια δύο κατηγορίες συναλλαγών: 1) οι ιδιωτικές συναλλαγές (ένας προς έναν) όπως αυτές που επιτυγχάνονται μέσω συστημάτων ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων (EDI) και 2) οι συναλλαγές από την πλευρά της αγοράς (ένας προς πολλοί) μεταξύ εταιρειών αγοραστών και πωλητών – προμηθευτών. Στη δεύτερη περίπτωση η εταιρεία που αγοράζει δημιουργεί μια ηλεκτρονική αγορά στον δικό της διακομιστή (π.χ. Microsoft, Bosch) και προσκαλεί

διαφορετικούς προμηθευτές να υποβάλουν προσφορές για αιτήματα ανοιχτής προμήθειας (Wirtz, 2018; 2019; 2021).

Το επιχειρηματικό μοντέλο Πωλήσεων αφορά οντότητες που δραστηριοποιούνται στην έναρξη και τον διακανονισμό άμεσων επιχειρηματικών συναλλαγών από τον πωλητή προς τον αγοραστή (χωρίς μεσάζοντες). Σε αντίθεση με το προηγούμενο μοντέλο, εδώ η πρωτοβουλία της συναλλαγής ξεκινά από τον πωλητή (Rayport & Sviokla, 1995). Παρόμοια με το επιχειρηματικό μοντέλο Προμηθειών, οι συναλλαγές μπορεί να είναι είτε ιδιωτικές, είτε από την πλευρά της προσφοράς. Στην πρώτη περίπτωση, οι πωλητές, για παράδειγμα, είναι κατασκευαστικές εταιρείες που πωλούν τα προϊόντα τους αποκλειστικά σε έναν χονδρέμπορο ή λιανοπωλητή (παραδείγματα είναι η Cisco και η Roche). Στη δεύτερη περίπτωση μια συναλλαγή περιλαμβάνει πάντα έναν πωλητή και πολλούς πιθανούς αγοραστές (το παράδειγμα του e-marketplace) (Wirtz, 2018; 2019; 2021).

Το επιχειρηματικό μοντέλο Υποστηρικτικής Συνεργασίας χαρακτηρίζεται από τη συλλογική δημιουργία αξίας και σε αυτό εντάσσονται τομείς, όπως η συνεργατική Έρευνα και Ανάπτυξη (E & A) και η συνεργατική παραγωγή και πώληση. Βασικό του χαρακτηριστικό, όπως υποδηλώνει και η ονομασία του, είναι η από κοινού προσπάθεια και συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων στους παραπάνω τομείς, επίσης με άμεση σχέση μεταξύ των διαφορετικών μερών και χωρίς την παρουσία μεσαζόντων. Η συνεργατική E & A αναφέρεται στην από κοινού ανάπτυξη νέων προϊόντων/προσφορών υπηρεσιών σε ένα εταιρικό δίκτυο και συχνά είναι ένα μοντέλο που παρατηρείται στην φαρμακευτική βιομηχανία και τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Η συνεργατική παραγωγή αναφέρεται στην από κοινού παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών με τη χρήση τεχνολογιών ηλεκτρονικού επιχειρείν, συνήθως με σκοπό τη βελτιστοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών (έχει εφαρμοστεί από επιχειρήσεις όπως η Sony και BMW). Τέλος, η συνεργατική πώληση περιγράφει την περίπτωση όπου πολλές εταιρείες δημιουργούν μια κοινή πλατφόρμα ανταλλαγής πωλήσεων και τη λειτουργούν συνεργατικά (παραδείγματα είναι τα GHX.com και Staralliance.com) (Wirtz, 2018; 2019; 2021).

Τέλος, το μοντέλο Μεσιτείας Υπηρεσιών, αφορά επιχειρηματικές συναλλαγές οι οποίες περιλαμβάνουν τρίτους παρόχους ή μεσάζοντες, χωρίς να υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ των συναλλασσόμενων/συνεργαζόμενων εταιρειών. Εδώ διακρίνονται δύο

επιμέρους κατηγορίες μοντέλων: οι ηλεκτρονικές πληροφορίες (e-Information) και οι ηλεκτρονικές αγορές (e-Marketplaces). Στην πρώτη υποκατηγορία εντάσσονται οι ηλεκτρονικές πύλες πληροφόρησης, όπως οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες και σελίδες που περιλαμβάνουν καταλόγους προϊόντων, επισκοπήσεις λιανοπωλητών, καθώς και γενικές ή ειδικές πληροφορίες για την αγορά σε αντίστοιχους επιχειρηματικούς πελάτες. Ένα παράδειγμα είναι οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι (E-directories) όπως η Thomasnet.com. Στη δεύτερη υποκατηγορία, οι ηλεκτρονικές αγορές προσφέρουν εκτός από πληροφορίες και πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες, και ως επί το πλείστον είναι δημόσια διαθέσιμες στις επιχειρήσεις (Wirtz, 2018; 2019; 2021).

4.3. Business Model Canvas

4.3.1. Η δημιουργία του Business Model Canvas για τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα

Οι Osterwalder et al., (2005) και Osterwalder και Pigneur (2010), πρότειναν την ύπαρξη εννέα βασικών διαστάσεων σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, οι οποίες διαχωρίζονται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες. Κατ' αυτό τον τρόπο δημιούργησαν το πολύ γνωστό πρότυπο Business Model Canvas (BMC) ή Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (KEM), το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο για την αναπαράσταση της βασικής λογικής ενός οργανισμού και για την επικοινωνία των στρατηγικών του επιλογών. Περιγράφει επίσης πώς μια εταιρεία δημιουργεί, προσφέρει και προσθέτει αξία με βάση τις στρατηγικές της επιλογές (Pereira, Medina, Gonçaves & da Silva, 2016; Ruggieri et al., 2018).

Στο KEM, οι τέσσερις βασικοί πυλώνες είναι το προϊόν ή προσφορά (offering), ο πελάτης (customer), οι ικανότητες (capabilities) και ένα οικονομικό στοιχείο (financial viability). Όλοι οι πυλώνες του KEM με τις επιμέρους διαστάσεις τους και τους συνοπτικούς αντίστοιχους ορισμούς τους παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.3, ενώ στον Πίνακα 4.4. παρουσιάζεται ένα πρότυπο KEM, που απεικονίζει τις εννέα διαστάσεις των τεσσάρων πυλών του KEM.

Αναλυτικότερα, ο πρώτος πυλώνας εστιάζει στην περιγραφή των υποσχέσεων που δίνονται στους πελάτες και στον τρόπο με τον οποίο η ικανοποίηση αυτών των

υποσχέσεων δημιουργεί αξία. Οι εταιρείες που εστιάζουν στη διαφοροποίηση μέσω μοναδικών προσφορών θέτουν την καινοτομία, στο επίκεντρο της στρατηγικής τους. Η καινοτομία μπορεί να προέρχεται από την τεχνολογία, καθώς και από άλλους παράγοντες, όπως η εμπειρία των πελατών ή ο εντοπισμός νέων αναγκών των πελατών που πρέπει να ικανοποιηθούν. Ο πρώτος πυλώνας έχει δύο βασικές διαστάσεις, οι οποίες είναι η πρόταση αξίας (value propositions) και οι βασικοί πόροι (key resources). Στην πρώτη διάσταση, μια εταιρεία δημιουργεί αξία ή οφέλη για τους πελάτες της, επιλύοντας ένα πρόβλημα ή ικανοποιώντας μια ανάγκη. Η πρόταση αξίας είναι ο λόγος που οι πελάτες επιλέγουν μια επιχείρηση έναντι άλλης. Διάφοροι παράγοντες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αξία είναι η απόδοση του προϊόντος/υπηρεσίας, ο σχεδιασμός, η επωνυμία, η τιμή, η προσβασιμότητα, η ευκολία και πολλοί άλλοι. Στη δεύτερη διάσταση, κάθε επιχείρηση χρειάζεται πόρους —φυσικούς, οικονομικούς, πνευματικούς ή/και ανθρώπινους— για να λειτουργήσει. Αυτοί οι πόροι επιτρέπουν στην εταιρεία να παρέχει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στους πελάτες της (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Perreira et al., 2016; Diderich, 2020).

Πίνακας 4.3. Πυλώνες και διαστάσεις Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου

Πυλώνες	Διαστάσεις	Ορισμοί
Πελάτες	Τμήματα πελατών	Προσδιορισμός και κατανόηση πελατών, στόχευση μέσω τμηματοποίησης της αγοράς – δημιουργία σημαντικών τμημάτων πελατών βάσει κριτηρίων
	Σχέσεις με πελάτες	Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες – περιγραφή των τύπων σχέσεων που δημιουργούνται με συγκεκριμένα τμήματα πελατών

	Κανάλια διανομής	Εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία επικοινωνεί και προσεγγίζει τα τμήματα πελατών της για να προσφέρει μια πρόταση αξίας
Προϊόν (προσφορά)	Πρόταση αξίας	Καθορισμός της αξίας που δημιουργείται σε έναν συγκεκριμένο πελάτη
	Βασικοί πόροι	Καθορισμός των σημαντικών πόρων της επιχείρησης (φυσικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί)
Ικανότητες	Βασικές δραστηριότητες	Καθορισμός κρίσιμων δραστηριοτήτων επιτυχίας (π.χ. παραγωγή, δίκτυα)
	Βασικοί συνεργάτες	Αναπαράσταση του δικτύου συνεργατών και προμηθευτών που υποστηρίζουν την εκτέλεση του επιχειρηματικού μοντέλου
Οικονομικό στοιχείο	Ρεύμα κερδών	Καθορισμός ροών εσόδων και μηχανισμών τιμολόγησης
	Δομή κόστους	Καθορισμός του κόστους λειτουργίας ενός επιχειρηματικού μοντέλου

Πηγή: Pereira et al., (2016), Osterwalder et al., (2005)

Ο δεύτερος πυλώνας επικεντρώνεται στους πελάτες-στόχο, καθώς κάθε εταιρεία απαιτεί πελάτες, αλλά μια εταιρεία δεν μπορεί να εξυπηρετήσει όλους τους πελάτες. Ο πυλώνας περιγράφει λοιπόν, ποιους πελάτες θα εξυπηρετήσει η εταιρεία (ή θα επικεντρωθεί) και ποιους όχι. Ο πυλώνας του πελάτη περιλαμβάνει τέσσερα δομικές διαστάσεις, οι οποίες είναι τα τμήματα των πελατών (customer segments), οι σχέσεις με τους πελάτες (customer relationships) και τα κανάλια διανομής. Στην πρώτη διάσταση, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τους πελάτες τους και να μπορούν να τους ομαδοποιούν σε τμήματα με κοινά χαρακτηριστικά. Στη δεύτερη διάσταση οι εταιρείες πρέπει να διατηρήσουν σχέσεις με τους πελάτες τους για την απόκτηση και διατήρηση τους, καθώς και για την ενίσχυση των πωλήσεων. Στην τρίτη διάσταση, τα κανάλια διανομής προσφέρουν την πρόταση αξίας στους πελάτες μέσω της επικοινωνίας, της διανομής και των πωλήσεων. Οι εταιρείες μπορούν να προσεγγίσουν τα τμήματα των πελατών τους μέσω ενός συνδυασμού καναλιών (άμεσων και έμμεσων), για να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση, να επιτρέψουν την αγορά και την παράδοση, να παρέχουν υποστήριξη στους πελάτες και για να

υποστηρίζουν επίσης άλλες σημαντικές επιχειρηματικές λειτουργίες (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Perreira et al., 2016; Diderich, 2020).

Ο τρίτος πυλώνας είναι οι ικανότητες και περιγράφει με βάση την αλυσίδα αξίας, τις βασικές ιδιότητες της επιχείρησης, δηλαδή τις δυνατότητές της, τόσο σε επίπεδο δεξιοτήτων, όσο και σε επίπεδο πόρων, οι οποίες εάν δεν είναι διαθέσιμες, θα οδηγήσουν σε αποτυχία. Δύο βασικές διαστάσεις περιλαμβάνονται σε αυτόν τον πυλώνα, οι οποίες είναι οι βασικές δραστηριότητες (key activities) και οι βασικοί συνεργάτες (key partnerships). Οι βασικές δραστηριότητες αναφέρονται στις κρίσιμες δραστηριότητες μιας εταιρείας, όπως η παραγωγή, η επίλυση προβλημάτων και τα δίκτυα, οι οποίες τη βοηθούν να λειτουργήσει με επιτυχία. Στη δεύτερη διάσταση, οι εταιρείες δημιουργούν συνεργασίες για τη βελτιστοποίηση της επιχείρησής τους, τη μείωση του κινδύνου ή την απόκτηση πόρων (π.χ. στρατηγικές συμμαχίες, σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή, κ.α.) (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Perreira et al., 2016; Diderich, 2020).

Τέλος ο τέταρτος πυλώνας, δηλαδή το οικονομικό στοιχείο του επιχειρηματικού μοντέλου περιγράφει τα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αναμένει να δημιουργήσει έσοδα και να χειριστεί το κόστος, από στρατηγική άποψη. Οι δύο διαστάσεις της είναι το ρεύμα κερδών (revenue streams) και η δομή του κόστους (cost structure). Ως προς την πρώτη διάσταση υπάρχουν γενικά δύο τύποι ροής εσόδων: τα έσοδα από εφάπαξ πελάτες και τα έσοδα από συνεχείς πληρωμές. Οι μηχανισμοί τιμολόγησης εσόδων μπορεί επίσης να είναι σταθεροί (π.χ. προκαθορισμένες τιμές) ή δυναμικοί (π.χ. αλλαγές τιμών με βάση τις συνθήκες της αγοράς). Οι ροές εσόδων μπορούν να δημιουργηθούν μέσω πωλήσεων περιουσιακών στοιχείων, χρεώσεις χρήσης, κλπ. Όσο αφορά τη δεύτερη διάσταση, οι δομές κόστους θα λαμβάνουν συχνά υπόψη το σταθερό κόστος, το μεταβλητό κόστος, τις οικονομίες κλίμακας και τις οικονομίες εύρους (Osterwalder et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2010; Perreira et al., 2016; Diderich, 2020).

Πίνακας 4.4. Πρότυπο Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου

Βασικοί συνεργάτες	Βασικές δραστηριότητες	Πρόταση αξίας	Σχέσεις με πελάτες	Τμήματα πελατών

<p>Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες; Ποιοι είναι οι βασικοί προμηθευτές; Ποιους βασικούς πόρους αποκομίζουμε από τους συνεργάτες; Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που εκτελούν οι συνεργάτες;</p>	<p>Ποιες βασικές δραστηριότητες απαιτείται να εκτελεστούν για:</p> <ul style="list-style-type: none"> τις προτάσεις αξίας; τα κανάλια διανομής; τις σχέσεις με τους πελάτες; το ρεύμα κερδών; 	<p>Ποια είναι η αξία που προσφέρουμε στους πελάτες; Ποια προβλήματα των πελατών επιλύουμε; Ποια δέσμη προϊόντων/υπηρεσιών προσφέρουμε σε κάθε τμήμα πελατών; Ποιες ανάγκες των πελατών ικανοποιούμε;</p>	<p>Πως αποκτούμε και διατηρούμε πελάτες; Τι είδους σχέσεις έχουμε διαμορφώσει με τους πελάτες μας; Πως αυτές ενσωματώνονται στις υπόλοιπες διαστάσεις του επιχειρηματικού μοντέλου; Ποιο είναι το κόστος;</p>	<p>Από ποια τμήματα πελατών δημιουργούμε αξία; Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι μας πελάτες; Ποιες είναι οι βασικές κατηγορίες πελατών μας;</p>
	<p>Βασικοί πόροι</p> <p>Ποιους βασικούς πόρους απαιτούν:</p> <ul style="list-style-type: none"> οι προτάσεις αξίας; τα κανάλια διανομής; οι σχέσεις με τους πελάτες; το ρεύμα κερδών; 		<p>Κανάλια διανομής</p> <p>Μέσω ποιών καναλιών, θα «φτάσουμε» στα διαφορετικά τμήματα των πελατών; Πως άλλες επιχειρήσεις προσεγγίζουν τα τμήματα πελατών τους; Ποια κανάλια δουλεύουν καλύτερα; Ποια κανάλια είναι οικονομικά αποδοτικά; Πως τα ενσωματώνουμε στις διαδικασίες των πελατών;</p>	
<p>Δομή κόστους</p>		<p>Ρεύμα κερδών</p>		
<p>Ποια είναι τα πιο σημαντικά κόστη στις διαστάσεις του επιχειρηματικού μοντέλου; Ποιοι βασικοί πόροι έχουν μεγάλο κόστος; Ποιες βασικές δραστηριότητες έχουν μεγάλο κόστος;</p>		<p>Για ποια αξία είναι οι πελάτες διατεθειμένοι να πληρώσουν; Τι ακριβώς πληρώνουν τώρα; Ποιο είναι το μοντέλο εσόδων μας; Ποια είναι η στρατηγική τιμολόγησης;</p>		

Πηγή: KEMEL (2014)

4.4. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκαν οι βασικές έννοιες και θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Γίνεται αντιληπτό πως τα επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούν ένα ευρέως συζητημένο θέμα στη βιβλιογραφία, με αποτέλεσμα

την ύπαρξη πολλών ορισμών και προτύπων. Ωστόσο κοινή συνιστώσα των περισσότερων προσεγγίσεων είναι η σημασία που αυτά έχουν για την δημιουργία αξίας από τις επιχειρήσεις και ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι ένα μοντέλο του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης, απεικονίζοντας τις σημαντικές διαδικασίες, λειτουργίες και πόρους που συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας.

Σαφώς, η άνοδος του διαδικτύου και των ψηφιακών τεχνολογιών επέφερε πολλές αλλαγές στα υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα, λόγω των αλλαγών που παράλληλα δημιούργησαν στη λειτουργία των επιχειρήσεων, αλλά και στην δημιουργία καινοτόμων επιχειρήσεων. Έτσι τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα επεκτάθηκαν σημαντικά μετά τη δεκαετία του 90 και μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί πολλά πρότυπα που ταιριάζουν ανάλογα στο είδος κάθε ηλεκτρονικής επιχείρησης. Αποτελούνται επίσης από ένα μεγάλο εύρος στοιχείων και επιμέρους υπο-μοντέλων τα οποία είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, ώστε από κοινού τελικά να συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας και στην επίτευξη και διατήρηση κερδοφορίας. Τέλος σε πρακτικό επίπεδο, ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου, αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την αναπαράσταση των βασικών στοιχείων κάθε επιχειρηματικού μοντέλου και των μεταξύ τους σχέσεων.

5. Καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα

5.1. Βασικές έννοιες και Ορισμοί

Η έννοια της καινοτομίας (innovation) από τότε που εισήχθη από τον Schumpeter (1934), έχει μελετηθεί ευρέως σε πολλούς κλάδους. Η ταχύτερη τεχνολογική πρόοδος και η αύξηση του ανταγωνισμού παγκοσμίως στον επιχειρηματικό και βιομηχανικό τομέα, είναι παράγοντες που έχουν καταστήσει την καινοτομία ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον θέμα για άτομα, επιχειρήσεις και κυβερνήσεις (Hanschitz & Campbell, 2020). Ωστόσο η αντίληψη για το τι συνιστά καινοτομία διαφέρει σημαντικά μεταξύ των ερευνητών (Kabir, 2019).

Εισάγοντας την έννοια της καινοτομίας, ο Schumpeter (1934) έκανε λόγο για τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος, μιας νέας μεθόδου παραγωγής, για την διείσδυση σε μια νέα αγορά, την εύρεση νέων προμηθευτών και για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης. Αργότερα ωστόσο, η ιδέα διευρύνθηκε σημαντικά. Οι King & Anderson (2002) ανέφεραν ότι η καινοτομία είναι σχετική και τόνισαν ότι δεν αποτελεί μόνο ένα «νέο πράγμα» (π.χ. ένα νέο προϊόν ή μια νέα διαδικασία παραγωγής), αλλά κάτι που είναι νέο και εφαρμόζεται για πρώτη φορά σε μια επιχείρηση, ακόμα και αν έχει ήδη εφαρμοστεί από άλλες επιχειρήσεις.

Αργότερα οι έννοιες της απόδοσης και της δημιουργίας αξίας μελετήθηκαν στο πλαίσιο της καινοτομίας, δημιουργώντας περισσότερο ολοκληρωμένους ορισμούς. Για παράδειγμα σύμφωνα με τον Damanpour (1991), η καινοτομία αποτελεί τη δημιουργία και εφαρμογή ή την υιοθέτηση μιας νέας ή τροποποιημένης διαδικασίας, προϊόντος, υπηρεσίας ή στρατηγικής που παράγει κοινωνική ή οικονομική αξία. Ο Drucker (2014) υποστήριξε επίσης πως η καινοτομία προκαλεί μια σημαντική αλλαγή, η οποία δημιουργεί μια νέα διάσταση απόδοσης.

Έτσι στη βιβλιογραφία διακρίνονται συνολικά δύο προσεγγίσεις στην καινοτομία, όπου στην μια νοείται ως διαδικασία και στην άλλη ως αποτέλεσμα (Kabir, 2019; Kahn, 2018). Στην πρώτη περίπτωση γίνεται αντιληπτή ως μια διαδικασία παραγωγής νέων ιδεών, ως μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, ως μια διαφοροποιημένη διαδικασία μάθησης, ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ενδιαφερομένων μερών και ως μια διαδικασία μετασχηματισμού γνώσης. Αντίστοιχα αναπτύχθηκαν

μοντέλα διαδικασίας στην καινοτομία, απεικονίζοντας τα στάδια ανάπτυξης της, όπως για παράδειγμα η εμφάνιση, η ανάπτυξη και η ωριμότητα (Howard & Guile 1992) ή η δημιουργία, η εφαρμογή, η ανάπτυξη και η υιοθέτηση (Baregheh et al., 2009). Εν πάση περιπτώσει, η καινοτομία ως διαδικασία ξεκινά με τη δημιουργία νέων ιδεών, συνεχίζει με την ανάπτυξη του νέου προϊόντος, διαδικασίας ή υπηρεσίας και ολοκληρώνεται με τη φάση της υλοποίησης του αποτελέσματος (Xu et al. 2010).

Η καινοτομία ως αποτέλεσμα αποτελεί για παράδειγμα μια νέα ιδέα, μια λύση, ένα προϊόν, μια διαδικασία, μια στρατηγική και ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Στόχος του αποτελέσματος της καινοτομίας είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά και η απόκτηση οικονομικού κέρδους. Εάν το αποτέλεσμα της καινοτομίας είναι μια νέα ή βελτιωμένη διαδικασία, ο στόχος είναι να αυξηθεί η παραγωγικότητα ή να μειωθεί το κόστος μέσω της βελτιστοποίησης των επιχειρηματικών ρουτινών και διαδικασιών (Kabir, 2019; Kahn, 2018). Πρόσθετα, οι Hanschitz & Campbell, (2020) αναφέρουν ότι η επιχειρηματική καινοτομία δεν έχει ξεκάθαρα βήματα ή στάδια. Είναι μια συνεχής διαδικασία επανεξέτασης, δημιουργίας και εφαρμογής, στην οποία οι διαχειριστές καλούνται να λάβουν δύσκολες αποφάσεις, σχετικά με αλλαγές στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, στα προϊόντα τους και την πελατειακή τους βάση.

Η καινοτομία έχει επίσης προσελκύσει το ερευνητικό ενδιαφέρον και στο πλαίσιο της μελέτης των επιχειρηματικών μοντέλων. Σύμφωνα με τους Massa και Tucci (2013) η σύνδεση της καινοτομίας με τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι διττή. Πρώτον έχει μελετηθεί πως τα επιχειρηματικά μοντέλα επιτρέπουν στις καινοτόμες εταιρείες να εμπορευματοποιήσουν νέες ιδέες και τεχνολογίες και δεύτερον τα επιχειρηματικά μοντέλα θεωρούνται από μόνα τους μια πηγή καινοτομίας και ένα μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η πρώτη προσέγγιση εντοπίζεται κυρίως στον τομέα της έρευνας που ασχολείται με την διαχείριση της τεχνολογίας και την επιχειρηματικότητα. Σε αυτό το πλαίσιο, αναγνωρίζεται πως οι καινοτόμες τεχνολογίες ή ιδέες δεν έχουν οικονομική αξία από μόνες τους, αλλά μπορούν να αποκτήσουν μέσω του σχεδιασμού των κατάλληλων επιχειρηματικών μοντέλων. Από αυτή την οπτική γωνία, ένα επιχειρηματικό μοντέλο μεσολαβεί μεταξύ της τεχνολογίας και της δημιουργίας οικονομικής αξίας (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Ο Wirtz (2020) αναφέρει επίσης πως στη μελέτη της σύνδεσης μεταξύ της καινοτομίας και των επιχειρηματικών μοντέλων, έχει

δημιουργηθεί μια «γενική σύνδεση» μεταξύ των δύο εννοιών στο πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής, μιας και ένα επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως άμεσο αποτέλεσμα της εταιρικής στρατηγικής.

Η δεύτερη άποψη κατά τους Massa και Tucci (2013) είναι ότι ένα επιχειρηματικό μοντέλο αντιπροσωπεύει μια νέα διάσταση της ίδιας της καινοτομίας, αποτελώντας έτσι έναν παράγοντα για την επίτευξη ανώτερης απόδοσης, ακόμα και σε ώριμους κλάδους ή προϊόντα. Ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικές μέσω των επιχειρηματικών τους μοντέλων (Zott & Amit, 2007). Οι Demil και Lecocq (2010) συμφωνούν επίσης στην ύπαρξη δύο προσεγγίσεων για τη σύνδεση μεταξύ της καινοτομίας και των επιχειρηματικών μοντέλων, αναφέροντας ότι η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Innovation) θεωρείται ως έννοια ή εργαλείο για την αντιμετώπιση της αλλαγής και την εστίαση στην καινοτομία, είτε στον οργανισμό, είτε στο ίδιο το επιχειρηματικό μοντέλο.

Βάσει των δύο παραπάνω προσεγγίσεων, οι Massa και Tucci (2013) ορίζουν ότι η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να αναφέρεται είτε στον σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων για νεοσύστατους οργανισμούς, είτε στην αναδιαμόρφωση των υπάρχοντων επιχειρηματικών μοντέλων. Οι Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber και Schirgi (2018) στο ίδιο πλαίσιο τονίζουν ότι από τη μία, η έννοια της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου περιγράφεται ως μια διαδικασία για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου που μπορεί να είναι νέο για μια εταιρεία ή ακόμη και για μια ολόκληρη βιομηχανία, ενώ από την άλλη, περιγράφεται ως το αποτέλεσμα μιας πρωτοβουλίας καινοτομίας για την αντικατάσταση ή την αναθεώρηση των υπάρχοντων επιχειρηματικών μοντέλων ενός οργανισμού. Κατά τους Hacklin, Björkdahl και Wallin (2018) τέτοιες αλλαγές μπορεί να στοχεύουν στην αλυσίδα αξίας ή την πρόταση αξίας στον πελάτη ή σε άλλους συνεργάτες της εταιρείας και ως εκ τούτου ο βαθμός καινοτομίας περιλαμβάνεται επίσης στις συζητήσεις σχετικά γύρω από την καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου.

Πράγματι πολλοί ορισμοί της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου ανταποκρίνονται στις παραπάνω διαπιστώσεις. Ο Wirtz (2011) για παράδειγμα αναφέρει ότι η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου περιγράφει τη διαδικασία σχεδιασμού και της δημιουργίας ενός αρκετά νέου επιχειρηματικού μοντέλου στην αγορά, το οποίο συνοδεύεται από μια προσαρμογή της πρότασης αξίας ή/και του αστερισμού αξιών και

στοχεύει στη δημιουργία ή την εξασφάλιση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Andreini και Bettinelli (2017) αναφέρουν πως η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου είναι μια ολιστική έννοια που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με την αναζήτηση νέων επιχειρηματικών λογικών και νέων τρόπων δημιουργίας και κάρπωσης αξίας για τους πελάτες. Αναφέρεται στην εύρεση νέων τρόπων δημιουργίας κερδών και στον καθορισμό προτάσεων αξίας για πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές. Οι Johnson et al., (2008) τονίζουν ότι δεν είναι δυνατή η δημιουργία ενός νέου ή ο ανασχεδιασμός ενός υπάρχοντος επιχειρηματικού μοντέλου χωρίς να προσδιοριστεί μια σαφής πρόταση αξίας για τον πελάτη. Ομοίως οι Lindgardt et al. (2009) δηλώνουν ότι μια καινοτομία καθίσταται ως καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου, όταν δύο ή περισσότερα στοιχεία του επινοούνται εκ νέου για να προσφέρουν αξία με νέο τρόπο. Καθώς το επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνει ένα πολυδιάστατο σύνολο δραστηριοτήτων, η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου είναι δύσκολο να εκτελεστεί, όσο και δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.

Οι Osterwalder και Pigneur (2010) αναφέρουν ότι η καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου δεν αφορά τους ανταγωνιστές, καθώς δεν σχετίζεται με την αντιγραφή ή τη συγκριτική αξιολόγηση, αλλά με τη δημιουργία νέων μηχανισμών για τη δημιουργία αξίας και την απόκτηση εσόδων. Αντίθετα, η καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων αφορά την πρόκληση του σχεδιασμού και την δημιουργία πρωτότυπων επιχειρηματικών μοντέλων που καλύπτουν μη ικανοποιημένες ή νέες ανάγκες των καταναλωτών. Τέλος ο Sniukas (2020) ορίζει την καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου ως έναν συγκεκριμένο τύπο καινοτομίας στα συστατικά στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου μιας επιχείρησης —δηλαδή, το περιεχόμενο του συστήματος δραστηριοτήτων, τη δομή και τη διακυβέρνηση— τα οποία μπορεί να είναι διακριτικά ή ριζοσπαστικά, με στόχο τη δημιουργία ανώτερης αξίας για τους πελάτες, την ίδια την επιχείρηση και το οικοσύστημα.

Φαίνεται λοιπόν από τους παραπάνω ορισμούς πως η πρόταση αξίας είναι ένα σημαντικό στοιχείο που μπορεί να συνεισφέρει στην καινοτομία των επιχειρηματικών μοντέλων. Ο Teece (2010) αναφέρει επίσης πως το καινοτόμο στοιχείο μπορεί να είναι μια αλλαγή στη δομή προστιθέμενης αξίας, ενώ άλλοι ερευνητές κάνουν αναφορά σε στοιχεία όπως η αλλαγή της αλυσίδας αξίας (π.χ. η παράλειψη βημάτων δημιουργίας

αξίας) ή η ενσωμάτωση νέων εταίρων προστιθέμενης αξίας (π.χ. ενσωμάτωση πελατών) (Wirtz, 2019; 2020). Στην επόμενη ενότητα το ζήτημα αυτό αναλύεται διεξοδικά.

5.2. Η Έννοια της Καινοτομίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον

6.5.2.1. Συνιστώσες της καινοτομίας στα επιχειρηματικά μοντέλα

Η καινοτομία στο πλαίσιο των επιχειρηματικών μοντέλων, μπορεί κατά τον Wirtz (2019) να έχει δύο βασικές διαστάσεις, οι οποίες είναι είτε μια καινοτομία στον αστερισμό αξίας, είτε στην πρόταση αξίας, αλλά μπορεί επίσης να αφορά και τις δύο συνιστώσες συνδυαστικά. Υπενθυμίζεται εδώ, πως η πρόταση αξίας αναφέρεται στην υπόσχεση ενός οφέλους και στον τρόπο με τον οποίο θα παρασχεθεί στον πελάτη, ενώ ο αστερισμός αξίας περιγράφει τη δομή της προστιθέμενης αξίας. Προκειμένου λοιπόν να υπάρξει καινοτομία, πρέπει να υπάρξει μια αλλαγή τουλάχιστον σε ένα από τα παραπάνω δύο στοιχεία. Συχνά μια σημαντική αλλαγή στην πρόταση αξίας συνοδεύεται από μια μικρότερη αλλαγή στον αστερισμό αξίας και το αντίθετο, αλλά σημαντικές αλλαγές τόσο στον αστερισμό αξίας, όσο και στην πρόταση αξίας, είναι σπάνιες.

Η Southwest Airlines ως μια εταιρεία που καινοτόμησε προσφέροντας πτήσεις χαμηλού κόστους αποτελεί ένα παράδειγμα καινοτομίας στην πρόταση αξίας. Από την άλλη, η Dell η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι ένα παράδειγμα καινοτομίας στον αστερισμό αξίας, μιας και ήταν η πρώτη εταιρεία που καθιέρωσε το άμεσο μάρκετινγκ υπολογιστών και έτσι δημιούργησε σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους. Η εταιρεία Apple είναι ένα παράδειγμα που πέτυχε καινοτομία τόσο σε επίπεδο πρότασης αξίας, όσο και στον αστερισμό αξίας, μέσω της δημιουργίας της μουσικής πλατφόρμας iTunes (Wirtz, 2019).

Παρόμοιες προσεγγίσεις έχουν ακολουθήσει και άλλοι ερευνητές εξετάζοντας τις διαστάσεις της καινοτομίας των επιχειρηματικών μοντέλων (Schaller & Vatananan-Thesenvitz, 2019). Ο Clauss (2017) για παράδειγμα, κάνοντας μια ευρεία βιβλιογραφική ανασκόπηση των θεωριών και των εννοιών της καινοτομίας των

επιχειρηματικών μοντέλων, ανέπτυξε ένα πλαίσιο με τρεις βασικές διαστάσεις και δέκα επιμέρους δομές της έννοιας. Ο ερευνητής πρότεινε ότι οι τρεις διαστάσεις της καινοτομίας είναι η καινοτομία στη δημιουργία αξίας, η καινοτομία στην πρόταση αξίας και η καινοτομία στην κάρπωση της αξίας. Η πρώτη διάσταση αποτελείται από τέσσερις επιμέρους δομές, οι οποίες είναι οι νέες δυνατότητες, η νέα τεχνολογία/εξοπλισμός, οι νέες συνεργασίες και οι νέες διαδικασίες. Η καινοτομία της πρότασης αξίας έχει τέσσερις επιμέρους συνιστώσες οι οποίες είναι οι νέες προσφορές, οι νέοι πελάτες και αγορές, τα νέα κανάλια και οι νέες σχέσεις με τους πελάτες. Τέλος η διάσταση της κάρπωσης αξίας έχει δύο επιμέρους δομές, τα νέα μοντέλα εσόδων και νέες δομές κόστους αξίας.

Οι Schneckenberg, Velamuri, Comberg & Spieth (2017) οι οποίοι διερεύνησαν τις ευκαιρίες των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, ανέφεραν ότι οι μηχανισμοί δημιουργίας αξίας παρέχουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν καινοτομίες σε επιχειρηματικά μοντέλα, αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Σύμφωνα με τους ίδιους μια επιτυχημένη καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου απαιτεί μια αλληλεπίδραση μεταξύ της πρότασης αξίας, της δημιουργίας αξίας και της κάρπωσης αξίας.

Ερευνητές όπως οι Magretta, (2002), Teece, (2010) και Chesbrough, (2013) συμφωνούν επίσης στο ότι οι συνιστώσες της καινοτομίας επιχειρηματικών μοντέλων που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα της, είναι οι αλλαγές στην αγορά και στις ομάδες-στόχους, οι αλλαγές στην πρότασης αξίας, οι αλλαγές στη διαδικασία δημιουργίας αξίας ή/και αλλαγές στον αστερισμό αξίας που μεταμορφώνουν την αλυσίδα αξίας.

Ωστόσο όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα μια καινοτομία δεν συνιστά μια μόνο διαδικασία, αλλά και ένα αποτέλεσμα. Έτσι πέραν της διάκρισης των συνιστωσών της καινοτομίας που αφορούν την πρόταση και τον αστερισμό αξίας, ο Wirtz (2019) τονίζει ότι η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί επίσης να διακριθεί μέσω του αντίκτυπού της στην αγορά ή ακόμα και στον κλάδο. Έτσι στην περίπτωση αυτή, είτε το νέο επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να έχει βιώσιμη επιρροή στην υπάρχουσα αγορά, είτε είναι πιθανό να δημιουργηθεί μια νέα αγορά από μια καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου. Παρομοίως οι Zott και Amit (2007) είχαν αναφέρει πως τα καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα είτε συμβάλλουν στη δημιουργία μιας νέας αγοράς, είτε καινοτομούν σε υπάρχουσες αγορές. Γίνεται προφανές εδώ, πως η δημιουργία μιας

νέας αγοράς είναι δυνατή μόνο μέσω μιας καινοτομίας που αφορά την πρόταση αξίας ή συνδυαστικά την πρόταση αξίας και τον αστερισμό αξίας.

Πέραν των παραπάνω διαστάσεων, μια τελευταία διακριτική συνιστώσα της καινοτομίας επιχειρηματικών μοντέλων είναι οι παράγοντες που καθοδηγούν ή ενεργοποιούν την διαδικασία της καινοτομίας. Αυτοί περιλαμβάνουν την τεχνολογική πρόοδο, το δυναμικό περιβάλλον της αγοράς σε σχέση κυρίως με την ένταση του ανταγωνισμού και τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών (Wirtz, 2019; 2020). Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η τεχνολογική πρόοδος είναι ο κεντρικός μοχλός της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου και η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου χρησιμεύει συχνά ως εργαλείο για την εμπορευματοποίηση της νέας τεχνολογίας (Massa & Tucci, 2013; Chesbrough, 2010). Οι αλλαγές στην αγορά που εκφράζονται μέσω της έντασης του ανταγωνισμού, κυρίως λόγω της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής ανάπτυξης είναι επίσης βασικός μοχλός καινοτομίας. Τέλος οι ανάγκες των πελατών και οι αλλαγές σε αυτές συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων (Wirtz, 2019; 2020).

Επίσης οι Andreini & Bettinelli (2017) κάνουν διαχωρισμό αυτών των παραγόντων σε οργανωτικούς, τεχνολογικούς και στους παράγοντες που είναι σχετικοί με το πλαίσιο (context). Για παράδειγμα, οι οργανωτικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν τις δραστηριότητες μάρκετινγκ όπως η έρευνα αγοράς και η επιλογή καναλιών μάρκετινγκ, η ανοιχτή καινοτομία μέσω της οποίας οι εσωτερικές, καινοτόμες ιδέες ρέουν προς τα έξω και οι εξωτερικές ιδέες να ρέουν προς τα μέσα, η εκμετάλλευση ενός συνδυασμού εξωτερικής και εσωτερικής γνώσης και οι οργανωτικές ικανότητες σχεδιασμού και διακυβέρνησης. Οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν πολλά πράγματα, όπως το διαδίκτυο των πραγμάτων, το υπολογιστικό νέφος, οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης και οι έξυπνες συσκευές. Τέλος οι παράγοντες του πλαισίου μπορεί να αφορούν χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως ο ανταγωνισμός, οι αλλαγές στα νομοθετικά πλαίσια, στις ανάγκες των πελατών, κλπ.

Όλες οι παραπάνω διαστάσεις και τύποι καινοτομίας, όπως προτάθηκαν από τον Wirtz (2019; 2020), δηλαδή οι τύποι καινοτομίας, το αποτέλεσμα στην αγορά και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομίας, έχουν επίσης συμπεριληφθεί σε θεωρητικά μοντέλα και πλαίσια για την καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων που

έχουν προταθεί από άλλους ερευνητές. Για παράδειγμα, ο Mahadevan (2004) πρότεινε ένα πλαίσιο για τους παράγοντες της καινοτομίας επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει τους πελάτες στόχους (ποιον;), τις προτάσεις αξίας (τι;) και το σύστημα παράδοσης αξίας (πώς;), καθώς και παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που προάγουν την καινοτομία όπως η τεχνολογία, οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, οι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος όπως οι κανονιστικοί και οικονομικοί παράγοντες και ο ανταγωνισμός. Πιο πρόσφατα, οι Yang, You & Kwon (2014), πρότειναν ένα πλαίσιο καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου, ακολουθώντας μια προσέγγιση σαν του Mahadevan (2004). Στο πλαίσιο τους λαμβάνουν υπόψη τον συγκεκριμένο τύπο αγοράς και τα εργαλεία καινοτομίας μιας εταιρείας. Έτσι, το «ποιος», το «τι» και το «πώς» είναι κεντρικό στοιχείο της προσέγγισης.

5.2.2. Διαδικασίες καινοτομίας στα επιχειρηματικά μοντέλα

Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου έχει επίσης νοηθεί και ως διαδικασία, όπου οι διάφορες δραστηριότητες για την ανάπτυξη και εφαρμογή της καινοτομίας ομαδοποιούνται σε στάδια και καθορισμένα βήματα (Sniukas, 2020; Wirtz, 2019; 2020; Wirtz & Daiser, 2018). Μια τέτοια προσέγγιση είναι επίσης κοινή στην βιβλιογραφία της καινοτομίας ανεξαρτήτως της εφαρμογής στα επιχειρηματικά μοντέλα, όπου η καινοτομία γίνεται κατανοητή ως μια γραμμική διαδικασία, υποδιαιρούμενη σε επιμέρους βήματα ή στάδια, ο αριθμός των οποίων ωστόσο, διαφέρει μεταξύ των προσεγγίσεων που έχουν ακολουθήσει διαφορετικοί ερευνητές (Noailles-Siméon, 2020). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η διαδικασία της καινοτομίας ακολουθεί μια διαδοχική (βήμα προς βήμα), γραμμική (χωρίς ανατροφοδότηση), κλειστή πορεία ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις καλούνται να δημιουργήσουν τις δικές τους ιδέες και στη συνέχεια, να τις αναπτύξουν, να κατασκευάσουν το καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο, να το εμπορευματοποιήσουν, να το διανείμουν και να το χρηματοδοτήσουν (Rodet-Kroichvili, Cabaret & Picard, 2014).

Παρόμοιες προσεγγίσεις έχουν ακολουθηθεί και στο πλαίσιο της καινοτομίας επιχειρηματικών μοντέλων. Μια από τις πρώτες που αναπτύχθηκαν, ήταν αυτή από την συμβουλευτική εταιρεία Deloitte Consulting, η οποία περιέγραψε την καινοτομία

επιχειρηματικού μοντέλου ως μια συστηματική προσέγγιση για την εφαρμογή και την αξιολόγηση της καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Τα βήματα της διαδικασίας περιλαμβάνουν την ανίχνευση και το πεδίο εφαρμογής, την επανεξέταση και τον επανασχεδιασμό, καθώς και τον σχεδιασμό και την εφαρμογή (Deloitte, 2002).

Σε μια άλλη προσέγγιση οι Pateli και Giaglis (2005) πρότειναν μια σειρά έξι βημάτων τα οποία είναι η φάση της κατανόησης και τεκμηρίωσης του υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου, η αξιολόγηση του ρόλου της τεχνολογίας για την κατανόηση της επιρροής της, τον σχεδιασμό και τον καθορισμό διαφορετικών σεναρίων, την επιλογή ενός σεναρίου και την αξιολόγηση της επίδρασης του προτεινόμενου καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου. Για τον Chesbrough (2007) η διαδικασία αποτελείται από τέσσερα βήματα, δηλαδή την ανάλυση του υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου, τον πειραματισμό για την καινοτομία, την επιλογή του καλύτερου σεναρίου και την εφαρμογή.

Οι Johnson et al., (2008), παρουσιάζουν έναν σαφή οδικό χάρτη για την επανεφεύρεση επιχειρηματικών μοντέλων προτείνοντας ως βήματα την δημιουργία μιας πρότασης αξίας για τον πελάτη, την ανάπτυξη της πρότασης αξίας, τον σχεδιασμό ενός τύπου κέρδους, τον προσδιορισμό των κύριων πόρων και διαδικασιών και τη σύγκριση του νέου μοντέλου με το τρέχον, προκειμένου να γίνει κατανοητό πως θα εφαρμοστεί το νέο επιχειρηματικό μοντέλο στο τελικό στάδιο της υλοποίησης. Αργότερα, ο Johnson (2010) ανέλυσε το τελευταίο στάδιο της υλοποίησης σε τρία επιμέρους στάδια: το στάδιο της επώασης, της επιτάχυνσης και της μετάβαση. Ο ερευνητής εξηγεί την επώαση ως μια διαδικασία προσδιορισμού των επιχειρηματικών παραδοχών που είναι πιο κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης και την συστημική δοκιμή τους για την αξιολόγηση της βιωσιμότητά τους. Εάν το νέο επιχειρηματικό μοντέλο είναι βιώσιμο, η διαδικασία της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου θα πρέπει να εισέλθει στη φάση της επιτάχυνσης, πράγμα που σημαίνει ότι οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες θα πρέπει να τυποποιηθούν και να πολλαπλασιαστούν για να επεκταθεί γρήγορα το νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Η μεταβατική φάση ισχύει μόνο για τις ήδη κατεστημένες επιχειρήσεις, καθώς αφορά την ενσωμάτωση του νέου επιχειρηματικού μοντέλου στις υπάρχουσες δομές.

Οι Lindgardt et al., (2009) σε μια πιο απλή προσέγγιση περιλαμβάνουν στο μοντέλο τους την ανακάλυψη ευκαιριών, την εφαρμογή του νέου επιχειρηματικού μοντέλου και

την οικοδόμηση της πλατφόρμας και των δεξιοτήτων. Οι Osterwalder και Pigneur (2010) προτείνουν ως διαφορετικά βήματα της διαδικασίας καινοτομίας στα επιχειρηματικά μοντέλα, την «συναρμολόγηση» όλων των στοιχείων του νέου επιχειρηματικού μοντέλου κατά τον σχεδιασμό του, την έρευνα και ανάλυση στοιχείων στην προσπάθεια σχεδιασμού του, την παραγωγή και τον έλεγχο του μοντέλου συνάμα με την εξέταση των πιθανών επιλογών και την επιλογή της καλύτερης, την εφαρμογή ενός προτύπου του μοντέλου και τέλος την προσαρμογή και την τροποποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου ώστε να ανταποκρίνεται στην αλλαγή στην αγορά.

Οι Sosna et al., (2010), προτείνουν ως στάδια της διαδικασίας, τον σχεδιασμό και τον έλεγχο του μοντέλου, την ανάπτυξη του και την κλιμάκωση του νέου μοντέλου, δηλαδή την ανάπτυξη του εφόσον δοκιμαστεί με επιτυχία. Στο τελευταίο αυτό βήμα προτείνουν και ένα στάδιο μάθησης σε όλο τον οργανισμό για τη διατήρηση της ανάπτυξης του νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Ο Teece (2010) προτείνει ως βασικά στάδια την τμηματοποίηση της αγοράς, τη δημιουργία μιας πρότασης αξίας για κάθε τμήμα της αγοράς, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μηχανισμών για την κάρπωση αξίας από κάθε τμήμα της αγοράς και την εφαρμογή μεμονωμένων μηχανισμών.

Ο Wirtz (2011) πρότεινε ως σημαντικά βήματα την παραγωγή ιδεών, την μελέτη σκοπιμότητας, την δημιουργία ενός πρότυπου του μοντέλου, τη λήψη αποφάσεων, την εφαρμογή και την παρακολούθηση και έλεγχο. Ο ερευνητής τονίζει επίσης τη σημασία των εναλλακτικών λύσεων στη φάση δημιουργίας προτύπων της διαδικασίας σχεδιασμού του επιχειρηματικού μοντέλου.

Οι Amit και Zott (2012) στη δική τους προσέγγιση περιλαμβάνουν τα εξής βήματα: μελέτη αναγκών πελατών, καθορισμός περιεχομένου και δομής καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου, τη μελέτη της δημιουργίας αξίας στο νέο επιχειρηματικό μοντέλο και τον καθορισμό του μοντέλου εσόδων. Οι Frankenberger et al. (2013) και οι Gassmann et al., (2014) παρουσιάζουν ένα πλαίσιο για τις φάσεις και τις προκλήσεις της διαδικασίας καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου, οι οποίες είναι η έναρξη, ο ιδεασμός, η ολοκλήρωση και η υλοποίηση. Το μοντέλο τους παρουσιάζει ενδιαφέρον, επειδή απεικονίζει την ομοιότητα μεταξύ της διαδικασίας τεχνολογικής καινοτομίας και της διαδικασίας καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου και προτείνει επίσης ότι η διαδικασία καινοτομίας δεν είναι γραμμικού τύπου (Rodet-Kroichvili et al., 2014).

Πιο πρόσφατα, οι Geissdoerfer, Savaget & Evans (2017) παρουσίασαν το πρότυπο διαδικασιών καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου του Cambridge, το οποίο περιλαμβάνει οκτώ στάδια. Αυτά είναι ο ιδεασμός (καθορισμός του σκοπού της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου και των βασικών ενδιαφερόμενων μερών του, και διαμορφώνεται της πρότασης αξίας), ο σχεδιασμός ιδεών (ανάπτυξη και τεκμηρίωση των βασικών στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου), η εικονική δημιουργία ενός προτύπου, ο πειραματισμός, ο σχεδιασμός των λεπτομερειών (εις βάθος ανάλυση όλων των στοιχείων του επιχειρηματικού μοντέλου και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ αυτών των στοιχείων), η πιλοτική εφαρμογή (εφαρμογή της ιδέας σε ένα τμήμα της αγοράς-στόχου, η έναρξή λειτουργίας, και τέλος η αναθεώρηση, προσαρμογή και διαφοροποίηση, σύμφωνα με τα αρχικά σχέδια, τις προσδοκίες και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Πιο πρόσφατα οι Wirtz (2019; 2020) πρόσθεσαν δύο ακόμα βήματα στην προηγούμενη προσέγγιση τους (Wirtz, 2011): ένα στην αρχή το οποίο είναι η ανάλυση της αρχικής κατάστασης και ένα στο τέλος που αφορά τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του μοντέλου. Τονίζουν ότι προκειμένου η διαδικασία καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου να είναι ολοκληρωμένη υπάρχουν δύο βασικές απαιτήσεις. Πρώτον η διαδικασία θα πρέπει να απεικονίζει όλες τις σχετικές δραστηριότητες της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου και δεύτερον μέσω της διαδικασίας θα πρέπει να δίδονται συγκεκριμένες συστάσεις για δράση, ώστε το νέο επιχειρηματικό μοντέλο να είναι χρήσιμο ως εργαλείο διαχείρισης. Εάν οι διάφορες διαδικασίες καινοτομίας από την κλασική διαχείριση καινοτομίας και την καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου ενσωματωθούν υπό αυτές τις συνθήκες, μπορεί να παραχθεί μια διαδικασία καινοτομίας οκτώ σταδίων, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.1.

Στο πρώτο στάδιο εντοπίζεται η ανάλυση της αρχικής κατάστασης, δηλαδή του ήδη υπάρχοντος επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης, από την άποψη των δυνατών σημείων του, των αδυναμιών του, των πιθανών κινδύνων του, καθώς και των δυνατοτήτων του χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητος επιπλέον, ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών και η κατανόηση της αγοράς και του ανταγωνισμού.

Πίνακας 5.1. Στάδια διαδικασίας επιχειρηματικού μοντέλου του Wirtz (2019)

	Στάδια	Ανάλυση σταδίων
Διαδικασία καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου	Ανάλυση αρχικής κατάστασης	Ανάλυση προϊόντων και υπηρεσιών Ανάλυση ομάδων πελατών – στόχου Ανάλυση αγοράς, ανταγωνισμού
	Παραγωγή ιδεών	Έλεγχος αγοράς Συλλογή ιδεών Σύλληψη μοντέλου
	Μελέτη σκοπιμότητας	Αναλυτική έρευνα αγοράς Αξιολόγηση δυνατοτήτων
	Δημιουργία προτύπων	Απεικόνιση αναπτυξιακής σκοπιάς Αναλυτική δημιουργία Ανάπτυξη στοιχείων
	Λήψη αποφάσεων	Έλεγχος κερδοφορίας Εναρμόνιση Ολοκλήρωση σχεδιασμού
	Εφαρμογή	Εφαρμογή σχεδίου Καθορισμός επικοινωνίας μεταξύ ομάδων Επαναληπτική εφαρμογή Ολοκλήρωση εφαρμογής
	Παρακολούθηση και έλεγχος	Παρακολούθηση απόδοσης καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου Έλεγχος πρότασης αξίας Έλεγχος αστερισμού αξίας
	Διασφάλιση βιωσιμότητας	Βιώσιμη ανάπτυξη μέσω της μάθησης Δημιουργία απομονωμένων μηχανισμών μέσω ανταγωνισμού Διασφάλιση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πηγή: Wirtz (2019; 2020)

Η δημιουργία ιδεών βρίσκεται στο δεύτερο στάδιο, στο οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν πιθανές προσεγγίσεις για καινοτομίες επιχειρηματικών μοντέλων και δημιουργούν ιδέες. Οι πηγές καινοτομίας μπορεί να εντοπιστούν είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον (απαραίτητος ο έλεγχος αγοράς). Η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την αναγνώριση των καινοτόμων δυνατοτήτων του οργανισμού και για την ευθυγράμμισή τους με το επίκεντρο του επιχειρηματικού μοντέλου.

Η ανάλυση σκοπιμότητας εντοπίζεται στο τρίτο στάδιο, όπου μέσω της διεξοδικής ανάλυσης της αγοράς και του περιβάλλοντος, συγκρίνονται τα ήδη υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα στον κλάδο. Κατά αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία επιδιώκει

επίσης να αναπτύξει τη μελλοντική τοποθέτηση του νέου επιχειρηματικού μοντέλου (Wirtz, 2019; 2020).

Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει τη δημιουργία προτύπων για το νέο επιχειρηματικό μοντέλο, στο οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει συγκεκριμένα στοιχεία δημιουργίας αξίας. Καθώς μπορεί να υπάρχουν πολλά τέτοια στοιχεία, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε πολλά διαφορετικά μονοπάτια ανάπτυξης, τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν προκειμένου να εντοπιστεί τελικά μια κυρίαρχη εναλλακτική ανάπτυξης. Μετά από εκτενείς δοκιμές των προτύπων, η αξιολόγηση και η επιλογή των αντίστοιχων εναλλακτικών λύσεων πραγματοποιείται στο επόμενο στάδιο.

Έτσι το πέμπτο στάδιο αφορά τη λήψη αποφάσεων, στο οποίο η επιχείρηση επιλέγει την καλύτερη εναλλακτική και βαίνει προς την ολοκλήρωση του σχεδίου του νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Επιπλέον, συντάσσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο για κάθε πρότυπο, το οποίο χρησιμοποιείται για έναν λεπτομερή έλεγχο απόδοσης. Η επιχείρηση εναρμονίζει τελικά τη δομή του επιχειρηματικού μοντέλου και ολοκληρώνει τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου.

Το στάδιο υλοποίησης της διαδικασίας καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου, είναι το έκτο στάδιο. Οι διαδικασίες του σταδίου αυτού δεν είναι γραμμικές, καθώς συχνά θα απαιτηθούν επαναληπτικά βήματα εξέτασης και ελέγχου του νέου μοντέλου, και εφόσον είναι απαραίτητο μπορεί να γίνουν προσαρμογές. Οι προσαρμογές μπορεί να είναι μικρές ή μεγαλύτερης έκτασης, αναλόγως πιθανών αλλαγών στην πρόταση αξίας. Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιχειρήσεις πρέπει όχι μόνο να καταρτίσουν ένα σχέδιο υλοποίησης το οποίο θα εφαρμοστεί από μια εξειδικευμένη και ικανή ομάδα, αλλά και να διαμορφώσουν μια κατάλληλη δομή επικοινωνίας μεταξύ της ομάδας. Το στάδιο ολοκληρώνεται όταν το μοντέλο υλοποιηθεί πλήρως.

Το έβδομο στάδιο είναι αυτό της παρακολούθησης και του ελέγχου. Εδώ η επιχείρηση παρατηρεί την ολοκλήρωση και την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου. Εδώ απαιτείται στενή επίβλεψη του μοντέλου, από την κυκλοφορία του έως την επιτυχία στην αγορά, ειδικότερα σε ότι έχει να κάνει με την υλοποίηση και την επίτευξη των στόχων σχετικά με την πρόταση αξίας και τον αστερισμό αξίας. Έτσι καθορίζονται σαφείς δείκτες απόδοσης (π.χ. ικανοποίηση πελάτη) και παρακολουθούνται.

Τέλος το όγδοο και τελικό στάδιο αναφέρεται στη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης του νέου επιχειρηματικού μοντέλου και πιθανές προσαρμογές είναι ίσως απαραίτητες με την πάροδο του χρόνου, λόγω αλλαγών στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η εφαρμογή μηχανισμών απομόνωσης είναι επίσης απαραίτητη, ώστε η επιχείρηση να προστατεύει το επιχειρηματικό της μοντέλο από απομιμήσεις και ανταγωνιστές, προσπαθώντας παράλληλα να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα ή βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Wirtz, 2019; 2020).

5.3. Ανοιχτή καινοτομία (Open innovation)

Δύο σημαντικοί όροι στη βιβλιογραφία σε σχέση με την καινοτομία, είναι η κλειστή καινοτομία (closed innovation) και η ανοιχτή καινοτομία (open innovation). Συχνά, οι καινοτομίες που αναπτύσσει μια επιχείρηση, έχουν παραχθεί από την ίδια την επιχείρηση. Αυτό το είδος καινοτομίας που λαμβάνει χώρα εξ ολοκλήρου μέσα σε έναν οργανισμό ονομάζεται κοινώς κλειστή καινοτομία (Hjalmarsson, Juell-Skielse & Johannesson, 2017).

Ενώ η κλειστή καινοτομία μπορεί να είναι επιτυχής για έναν οργανισμό και να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχει έναν σημαντικό περιορισμό: οι περισσότεροι από τους έξυπνους και καινοτόμους ανθρώπους σε οποιονδήποτε τομέα εργάζονται δεν εργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό. Δεδομένου αυτού του περιορισμού, προτάθηκε η έννοια της ανοιχτής καινοτομίας από τον Chesbrough (2006), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούν εσωτερικές και εξωτερικές ιδέες, καθώς και να ακολουθούν εσωτερικές και εξωτερικές διαδρομές στην αγορά, αλλά και να προσπαθούν να προωθήσουν την τεχνολογία τους. Σύμφωνα με την ιδέα της ανοιχτής καινοτομίας, οι οργανισμοί δεν πρέπει να βασίζονται μόνο στους δικούς τους πόρους για την καινοτομία αλλά και να χρησιμοποιούν εξωτερικές ιδέες, τεχνολογίες και ανθρώπους. Συμπληρωματικά, θα πρέπει επίσης να «ανοίξουν» τη δική τους καινοτομία, ώστε να μπορούν να ωφελήσουν άλλους (Hjalmarsson et al., 2017).

Ο West (2016) προτείνει ότι η ανοιχτή καινοτομία αφορά τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τις ροές γνώσης που διασχίζουν τα οργανωτικά όρια για να βελτιώσει την επιτυχία των προσπαθειών καινοτομίας. Αυτές οι ροές μπορεί να είναι

είτε εισερχόμενες από, είτε εξερχόμενες προς εξωτερικούς συνεργάτες της, είτε και τα δύο, οι οποίοι μπορεί να είναι οργανισμοί, άτομα ή δίκτυα. Αυτός ο τρόπος αξιοποίησης των ροών γνώσης υποκινείται από νομισματικά ή άλλα κίνητρα.

Επίσης αναφέρεται ότι υπάρχουν τρεις μορφές ανοικτής καινοτομίας. Η από έξω προς τα μέσα (outside-in), η από μέσα προς τα έξω (inside-out) και η συνδυαστική (coupled). Στην πρώτη μορφή ο εμπνευστής της ανοικτής καινοτομίας ξεκλειδώνει τα οργανωτικά σύνορα για να κάνει χρήση εξωτερικών ιδεών και τεχνολογιών. Πρόκειται για την μορφή ανοικτής καινοτομίας που έχει ερευνηθεί περισσότερο, αλλά και που απαντάται συχνότερα στην πράξη, συγκριτικά με την ανοικτή καινοτομία από μέσα προς τα έξω (Hjalmarsson et al., 2017). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες φαίνεται να ενδιαφέρονται λιγότερο (ή να είναι σε θέση) να παραχωρήσουν άδεια χρήσης τεχνολογίας, και αντ' αυτού αναζητούν εισερχόμενες ροές που αυξάνουν τη δυνητική προσφορά καινοτομιών (West, 2014; 2016). Οι καινοτομίες που προέρχονται από εξωτερικές πηγές μπορεί να περιλαμβάνουν εφευρέσεις, άλλες μορφές τεχνικής γνώσης (είτε προστατεύονται, είτε όχι από διπλώματα ευρεσιτεχνίας), εξαρτήματα ή άλλες πληροφορίες που ενισχύουν τις προσπάθειες καινοτομίας της εταιρείας (West, 2014; 2016).

Οι West και Bogers (2014) υποστήριξαν επίσης ότι η εισερχόμενη λειτουργία της ανοικτής καινοτομίας περιλαμβάνει τρεις φάσεις: την απόκτηση καινοτομιών, την ενσωμάτωσή τους στα αγαθά/υπηρεσίες της επιχείρησης και την εμπορευματοποίηση αυτών των προσφορών στην αγορά. Η απόκτηση εξωτερικής καινοτομίας με την σειρά της περιλαμβάνει δύο βήματα. Το πρώτο είναι η αναζήτηση εξωτερικών πηγών γνώσης και το δεύτερο είναι η απόκτηση της καινοτομίας, συνήθως μέσω επίσημης αδειοδότησης ή άλλων συμβατικών συμφωνιών (Boudreau & Lakhani, 2013).

Σε ότι αφορά τη δεύτερη μορφή ανοικτής καινοτομίας, δηλαδή την από μέσα προς τα έξω, το άνοιγμα αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες ο εμπνευστής της ανοικτής καινοτομίας ξεκλειδώνει τους δικούς του πόρους, έτσι ώστε οι εξωτερικοί άνθρωποι από τον οργανισμό, να μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν. Με αυτόν τον τρόπο, οι καινοτομίες ενός οργανισμού γίνονται προσιτές και σε άλλους (Hjalmarsson et al., 2017). Ενώ οι ανοικτή καινοτομία από έξω προς τα μέσα είναι πιο κοινή, το ερευνητικό ενδιαφέρον για την ανοικτή καινοτομία προήλθε αρχικά από τις εξερχόμενες ροές καινοτομίας και ειδικότερα εξετάζοντας πως και γιατί οι εταιρικές οντότητες (όπως η

Xerox PARC) εμπορευματοποίησαν τις καινοτόμες τεχνολογίες τους μέσω άλλων εταιρειών (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Αυτή η εμπορευματοποίηση είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με την αδειοδότηση σε υπάρχουσα εταιρεία ή τη δημιουργία μιας εταιρείας spin out (West, 2016), επειδή συνήθως η εξερχόμενη γνώση μπορεί να προστατεύεται από επίσημη πνευματική ιδιοκτησία, όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας, και να μεταβιβάζεται σε εξωτερικούς συνεργάτες μέσω αποκλειστικής ή μη αποκλειστικής αδειοδότησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η τεχνολογία θα ενσωματωθεί σε εργαλεία ή εξαρτήματα που πωλούνται σε άλλες εταιρείες, για χρήση στην ανάπτυξη των δικών τους αγαθών και υπηρεσιών (West, 2006).

Η ανοιχτή καινοτομία από έξω προς τα μέσα και από μέσα προς τα έξω μπορεί επίσης να συνδυαστεί, και σε αυτή την περίπτωση, οι οργανισμοί εργάζονται σε συμμαχίες, προσφέροντας και λαμβάνοντας καινοτομίες (Hjalmarsson et al., 2017). Οι Piller και West (2014) αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις συνδυάζουν εισερχόμενες και εξερχόμενες ροές γνώσης από ενδοεταιρικές συνεργασίες, όπως στρατηγικές συμμαχίες και αυτή η συνδυαστική διαδικασία περιλαμβάνει επίσης συνεργασίες εκτός της εταιρείας (όπως η συν-δημιουργία) όπου η εταιρεία και οι εξωτερικοί συνεργάτες της συνδυάζουν τη γνώση για να δημιουργήσουν νέες καινοτομίες (Piller & West 2014). Αυτά τα δίκτυα απαιτούν συχνά μια κεντρική εταιρεία να ηγείται και να συντονίζει τη διαδικασία καινοτομίας και μια σημαντική πρόκληση στην περίπτωση αυτή είναι η ευθυγράμμιση των αντικρουόμενων συμφερόντων ως προς την κάρπωση της αξίας των εταιρειών-μελών (West 2014).

Ιστορικά, η ανοιχτή καινοτομία προτάθηκε στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, ως στρατηγική για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις από τις επενδύσεις τους στην καινοτομία. Καθώς αναγνωρίζεται ότι η πολύτιμη γνώση διανέμεται ευρέως στην κοινωνία, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να κατευθύνουν σκόπιμα και να αξιοποιήσουν τις ροές γνώσης πέρα από τα οργανωτικά σύνορα, προκειμένου να βρουν νέες πηγές καινοτομίας και νέους δρόμους για την εμπορευματοποίηση των καινοτομιών (Chesbrough & Bogers, 2014).

Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας είναι σημαντική στα καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και εν μέρει, η σύνδεση μεταξύ των δύο έχει τις ρίζες της στην σύνδεση μεταξύ των επιχειρηματικών μοντέλων και της θεωρίας συστημάτων όπως

προτάθηκε από τον Chesbrough (2003; 2007). Στο πρώτο του σύγγραμμα για την ανοικτή καινοτομία ο Chesbrough (2003) εξήγησε την ανοικτή καινοτομία χρησιμοποιώντας παραδείγματα από μεγάλες καινοτόμες εταιρείες όπως η Xerox PARC, η IBM και η Intel, και πρότεινε έναν επαναπροσδιορισμό του ρόλου της λειτουργίας της Έρευνας και Ανάπτυξης στους οργανισμούς.

Ο Chesbrough (2003; 2007) δήλωσε ότι τα ανοιχτά συστήματα είναι σήμερα πιο επιτυχημένα από τα κλειστά συστήματα. Η πρώτη λειτουργία ενός επιχειρηματικού μοντέλου, η δημιουργία αξίας, όπως συνοψίζεται από τον Chesbrough (2007), απαιτεί τον καθορισμό μιας σειράς δραστηριοτήτων, της λεγόμενης αλυσίδας αξίας που θα οδηγήσει σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία. Η αξία προστίθεται καθώς υποβάλλεται σε επεξεργασία κάθε βήμα της αλυσίδας αξίας. Η δεύτερη λειτουργία είναι η σύλληψη ενός μέρους αυτής της αξίας και απαιτεί η επιχείρηση να έχει ένα ή περισσότερα μοναδικά περιουσιακά στοιχεία εντός της αλυσίδας αξίας που θα της επιτρέπουν να κερδίσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Chesbrough, 2007).

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι επομένως στην ουσία ένα σύστημα που αποτελείται από στοιχεία, δεσμούς μεταξύ των στοιχείων και μια δυναμική μεταξύ των σχέσεων. Οι Zott και Amit (2009) αντιλαμβάνονται επίσης το επιχειρηματικό μοντέλο μιας επιχείρησης ως ένα σύστημα αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων που υπερβαίνει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εκτείνεται πέραν των ορίων της. Η δημιουργία αξίας προκύπτει από πολλαπλές πηγές και σχετίζεται με τη θεωρία δικτύων στρατηγικής (Jarillo, 1995) και τις στρατηγικές συνεργασίας (Dyer & Singh, 1998). Επομένως, μια προσέγγιση «ανοικτού συστήματος» έχει ήδη καθιερωθεί για το επιχειρηματικό μοντέλο, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επεκτείνουν τα όριά τους, δημιουργούν αλληλεξαρτήσεις και ενσωματώνονται σε πολύπλοκα δίκτυα αλληλεπιδράσεων (Chesbrough, 2003; 2007).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την Gay (2020), τα ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα, αφορούν στην πραγματικότητα τον διαχωρισμό του έργου καινοτομίας, εσωτερικά και εξωτερικά. Έτσι, η επιχειρηματική επιτυχία εξαρτάται από την απόκτηση εξωτερικών πόρων ή από τη δημιουργία αξίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εσωτερικά ή/και να τοποθετηθεί σε επιχειρηματικά μοντέλα άλλων εταιρειών. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές για τις επιχειρήσεις που επωφελούνται από την καινοτομία άλλων εταιρειών. Ο πυρήνας του επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με την ίδια πηγή, έγκειται στο ότι

οι εταιρείες πρέπει να αξιοποιούν την καινοτομία από το εξωτερικό τους περιβάλλον, επειδή καμία επιχείρηση δεν διαθέτει στο εσωτερικό της το σύνολο των σπάνιων πόρων που εξασφαλίζουν την καινοτομία (π.χ. καμία επιχείρηση δεν απασχολεί όλους τους εργαζόμενους – ταλέντα της αγοράς). Το άνοιγμα λοιπόν, αποτελεί ως επί το πλείστον μια στρατηγική που επιτρέπει την ταχεία και ευρεία πρόσβαση στην καινοτομία παγκοσμίως, μειώνοντας παράλληλα το λειτουργικό κόστος και συμβάλλοντας στην αποδιαμεσολάβηση (μείωση εξάρτησης από την εφοδιαστική αλυσίδα).

5.4. Παραδείγματα καινοτόμων ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων

5.4.1. Η περίπτωση της Google

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν δύο παραδείγματα καινοτόμων ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων. Το πρώτο αφορά την εταιρεία Google και την ομώνυμη μηχανή αναζήτησης στο διαδίκτυο. Η εταιρεία Google Inc. ιδρύθηκε από τους Larry Page και Sergey Brin το 1998, ενώ ακόμα ήταν φοιτητές στο Πανεπιστήμιο του Stanford, λαμβάνοντας χρηματοδότηση ύψους 1,1 εκατ. \$ από την οικογένεια και τους φίλους τους, καθώς και επιχειρηματικά κεφάλαια από τον Andreas von Bechtolsheim, συνιδρυτή της εταιρείας Sun Microsystems. Πολύ σύντομα η εταιρεία αναπτύχθηκε, καθώς τον Φεβρουάριο του 1999 λάμβανε σχεδόν 500.000 αιτήματα αναζήτησης ημερησίως, τα οποία μέχρι το τέλος του ίδιου έτους αυξήθηκαν σε πάνω από 1 εκ., ενώ το 2001 έφτασαν τα 3 δις (Wirtz, 2019; 2020).

Μερικές από τις σημαντικότερες στιγμές στην ιστορία της Google είναι η επέκταση των υπηρεσιών της με το Blogger.com το 2003, η προσφορά του Gmail το 2004, η εξαγορά της κορυφαίας διαδικτυακής πύλης βίντεο YouTube έναντι 1,8 δις \$ το 2006, η εξαγορά της DoubleClick για 3,1 δις \$ το 2007 και η εξαγορά μέρους της Motorola που έναντι 12,5 δις \$ το 2011 ώστε να αποκτήσει πρόσβαση στην αγορά κινητής τηλεφωνίας. Μέσα σε σχεδόν 20 χρόνια, η εταιρεία έχει αναπτυχθεί σημαντικά, αποτελώντας τον μεγαλύτερο πάροχο υπηρεσιών Διαδικτύου παγκοσμίως (Wirtz, 2019; 2020). Τα έσοδα της το 2019 έφτασαν τα 161,4 δις \$, με περισσότερο από το 80% αυτών να προέρχονται από διαφημίσεις (Google Ads και Youtube Ads) (Perreira, 2021).

Η αυξανόμενη διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου της οδήγησε, τελικά την Google να ιδρύσει μια εταιρεία-ομπρέλα με την ονομασία Alphabet τον Οκτώβριο του 2015. Σήμερα η Alphabet λειτουργεί ως πολυτομεακή εταιρεία που επιτρέπει στις θυγατρικές της να ενεργούν πιο ελεύθερα παρά στο πλαίσιο μιας ενιαίας εταιρείας, κάτι που ήταν απαραίτητο, ώστε να παραμείνει η Google καινοτόμος και ανταγωνιστική (Böttcher et al., 2021; Wirtz, 2019; 2020). Παρά την εξέλιξη αυτή, η επωνυμία της Google έχει διατηρηθεί στις περισσότερες δραστηριότητες της εταιρείας, λόγω της υψηλής αναγνωσιμότητας του.

Σύμφωνα με τους Wirtz, (2019; 2020) το επιχειρηματικό μοντέλο της Google υπάγεται στο 4C-Net Business-Model επειδή περιλαμβάνει και τις 4 διαστάσεις του μοντέλου, όπως αυτές αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο (Περιεχόμενο, Εμπόριο, Πλαίσιο, Σύνδεση), και έτσι πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο.

Στρατηγικό στοιχείο

Όσον αφορά το στρατηγικό στοιχείο του ολοκληρωμένου ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου, υπενθυμίζεται ότι αυτό περιλαμβάνει το μοντέλο στρατηγικής, το μοντέλο πόρων και το μοντέλο δικτύου/συνεργασιών Wirtz, (2019; 2020; 2021). Σε ότι αφορά το μοντέλο στρατηγικής, βασική της αποστολή της Google είναι να *«οργανώνει τις πληροφορίες του κόσμου και να τις καθιστά προσβάσιμες και χρήσιμες»* (Perreira, 2021). Ενώ παρέχει πολλές υπηρεσίες, η μηχανή αναζήτησης Google αποτελεί το κεντρικό επιχειρηματικό της τμήμα, αποτελώντας μακράν τον μεγαλύτερο πάροχο υπηρεσιών μηχανών αναζήτησης. Η εταιρεία εμπορευματοποιεί τη χρήση αυτής της υπηρεσίας προβάλλοντας στοχευμένες διαφημίσεις. Η πρόταση αξίας της έγκειται στη δωρεάν συλλογή και οργάνωση ενός απέραντου συνόλου διαδικτυακών, ενώ για τους εμπορικούς πελάτες έγκειται κυρίως στην εκτεταμένη γκάμα διαφημιστικών υπηρεσιών που προσφέρει. Αναφορικά με το μοντέλο πόρων/ικανοτήτων, οι βασικοί πόροι της Google είναι η τεχνολογική της υποδομή (κεντρικά στοιχεία της οποίας είναι η αποφυγή πλεονασμού, η καλή εξισορρόπηση των πληροφοριών και το ανώτερο σύστημα λογισμικού) και η ισχυρή και αναγνωρίσιμη επωνυμία της (Wirtz, 2019; 2020). Οι βασικοί πόροι περιλαμβάνουν επίσης την πνευματική ιδιοκτησία, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τον αλγόριθμο αναζήτησης της μηχανής Google μεγάλο μέρος του οποίου παραμένει άγνωστο μέχρι και σήμερα και το λειτουργικό σύστημα Android για κινητά τηλέφωνα (Perreira, 2021). Αναφορικά με το μοντέλο δικτύου, η

Google διαθέτει σήμερα ένα εκτεταμένο δίκτυο συνεργασιών, που περιλαμβάνει χρήστες, παραγωγούς περιεχομένου, διαφημιστές, επαγγελματίες βελτιστοποίησης μηχανών αναζήτησης, μετόχους, προγραμματιστές και κατασκευαστές (Perreira, 2021). Μια εξαιρετικά αποτελεσματική υπηρεσία είναι η δωρεάν παροχή της μηχανής αναζήτησης Google για τρίτους. Έτσι, το Google AdSense δίνει τη δυνατότητα τόσο σε επιχειρήσεις όσο και σε ιδιώτες να προσθέσουν ένα παράθυρο αναζήτησης στη δική τους ιστοσελίδα (Wirtz, 2019; 2020).

Στοιχείο ζήτησης πελάτη

Το στοιχείο ζήτησης πελάτη υπενθυμίζεται ότι περιλαμβάνει το μοντέλο προσφοράς αγοράς, το μοντέλο πελάτη και το μοντέλο εσόδων Wirtz, (2019; 2020; 2021). Αναφορικά με το μοντέλο προσφοράς αγοράς, οι πιο σημαντικές πτυχές της εταιρείας είναι η ευρεία προσφορά καλά ανεπτυγμένων τεχνικών λειτουργιών και ο μεγάλος αριθμός χρηστών. Η δωρεάν χρήση διαφόρων διαδικτυακών υπηρεσιών που προσφέρει η Google είναι ιδιαίτερα ελκυστική για ιδιώτες πελάτες. Πέραν της μηχανής αναζήτησης που αποτελεί την κεντρική υπηρεσία της, προσφέρει επίσης μια μεγάλη γκάμα άλλων υπηρεσιών, όπως το Google Video ή το YouTube, το Google Scholar (επιστημονικές δημοσιεύσεις), το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο Gmail, το μεταφραστικό πρόγραμμα Google Translator, το λογισμικό Google Chrome και πολλά άλλα (Wirtz, 2019; 2020). Αναφορικά με το μοντέλο πελάτη και το μοντέλο εσόδων γίνεται διάκριση ανάμεσα στους ιδιώτες πελάτες και τους εμπορικούς πελάτες. Οι ιδιώτες πελάτες δεν αποτελούν άμεσα πηγή εσόδων για την Google, ενώ η αλληλεπίδραση των δύο μερών περιορίζεται σε υπηρεσίες όπως το Google Labs που επιτρέπει στους πελάτες να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη των τεχνολογιών της Google. Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις μεταξύ της Google και των εμπορικών πελατών συμβαίνουν στον τομέα των οικονομικών συναλλαγών και της μετάδοσης της απόδοσης. Η χρηματοδότηση των διαφόρων υπηρεσιών αποτελεί ένα άλλο βασικό υπο-μοντέλο του επιχειρηματικού μοντέλου της Google. Αυτές οι υπηρεσίες είναι δωρεάν για τους χρήστες και η χρηματοδότηση γίνεται κυρίως από τη διαφήμιση. Οι διαφημίσεις είναι στοχευμένες και προβάλλονται αναλόγως των αιτημάτων αναζήτησης. Όσον αφορά τη διαχείριση των διαφημίσεων στις μηχανές αναζήτησης, διακρίνεται το πρόγραμμα AdWords όπου οι εμπορικοί πελάτες μπορούν να τοποθετούν στοχευμένες διαφημίσεις στην Google και το πρόγραμμα συνεργατών AdSense, βασικό στοιχείο του οποίου είναι ότι ο κάτοχος του ιστότοπου πληρώνει όταν ένας χρήστης κάνει κλικ σε μια

συγκεκριμένη διαφήμιση. Τέλος η εταιρεία αποκομίζει κέρδη από την πώληση αδειών της τεχνικής αναζήτησης Google σε εξωτερικές εταιρείες που τη χρησιμοποιούν για ιδιόκτητες υπηρεσίες intranet (Perreira, 2021; Wirtz, 2019; 2020).

Στοιχείο δημιουργίας αξίας

Στο στοιχείο δημιουργίας αξίας περιλαμβάνεται το μοντέλο προμηθειών, το μοντέλο δημιουργίας αξίας και το οικονομικό μοντέλο (Wirtz, 2019; 2020). Σε ότι αφορά το μοντέλο δημιουργίας αξίας, η δημιουργία αγαθών και υπηρεσιών από την εταιρεία ακολουθεί μια γραμμική δομή. Όσο αφορά προσφορές Πλαισίου, οι πληροφορίες αρχικά συλλέγονται, συστηματοποιούνται και ταξινομούνται και αργότερα αποθηκεύονται. Τα αποτελέσματα διατίθενται στους χρήστες κατ' απαίτηση. Οι προσφορές Περιεχομένου, αντίθετα, χαρακτηρίζονται από τη συλλογή και συστηματοποίηση περιεχομένου που δημιουργείται από την ίδια την εταιρεία ή από τρίτους, το οποίο στη συνέχεια διατίθεται μετά από κατάλληλη προετοιμασία. Η τυπική διαδικασία ξεκινά από τους προμηθευτές (δηλαδή τα πρακτορεία ειδήσεων), ακολουθείται από την προετοιμασία από την εταιρεία και αργότερα φτάνει στον χρήστη. Οι προσφορές Σύνδεσης, αντίθετα, χαρακτηρίζονται από μια σημαντική αλληλεξάρτηση μεταξύ της αλληλεπίδρασης των χρηστών και της διαχείρισης των υπηρεσιών επικοινωνίας (Wirtz, 2019; 2020). Τέλος σε ότι αφορά το οικονομικό μοντέλο, η Google λαμβάνει τους περισσότερους πόρους της από κοινότητες, προμηθευτές περιεχομένου και πρακτορεία ειδήσεων. Οι ιστότοποι και το περιεχόμενο αυτών είτε εγγράφονται και, αφού ελεγχθούν, προστίθενται στο ευρετήριο και χρησιμοποιούνται από την Google, είτε ταξινομούνται ως μη σχετικοί και απορρίπτονται (Wirtz, 2019; 2020).

5.4.2. Η περίπτωση της Apple

Η εταιρεία τεχνολογίας Apple ιδρύθηκε την 1η Απριλίου 1976 από τους Steve Jobs, Steve Wozniak και Ronald Wayne στην Καλιφόρνια. Ο Wozniak κατασκεύασε τον πρώτο υπολογιστή της εταιρείας, τον Apple I το 1979, ενώ ο πρώτος υπολογιστής Apple Macintosh παρουσιάστηκε το 1984. Με την αποχώρηση του Steve Jobs από την Apple, ακολούθησαν χρόνια παρακμής, μέχρι την επιστροφή του το 1997, όπου ανέλαβε τον ρόλο του διευθύνοντα συμβούλου (CEO). Η ανάπτυξη της Apple ξεκινά

μόλις το 2001, προερχόμενη από μια σειρά καινοτόμων προϊόντων και ειδικότερα το iPod το 2001, το iPhone το 2007 και το iPad το 2010 (Cuofano, 2021). Η Apple έχει προχωρήσει περισσότερο από κάθε άλλη εταιρεία στην ενσωμάτωση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών για χρήση στην καθημερινή ζωή. Αυτό το κατόρθωμα επέτρεψε στην εταιρεία να γίνει μια από τις πλουσιότερες εταιρείες στην ιστορία (Lazonick, Mazzucato & Tulum, 2013). Σήμερα η αξία της κεφαλαιοποίησης αγοράς της Apple ξεπερνά το 1 τρις \$ από τον Ιανουάριο του 2019, καθιστώντας την εταιρεία, μεταξύ των πιο πολύτιμων brand σε όλο τον κόσμο (Cuofano, 2021).

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Apple βασίζεται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την κατασκευή και την πώληση λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης και διαδικτυακών υπηρεσιών. Η βασική πρόταση αξίας της Apple είναι ο συνδυασμός προϊόντων υλικού και λογισμικού που προσφέρει. Η εταιρεία εμπορεύεται στην αγορά προϊόντα υλικού Apple (όπως το iPhone smartphone, υπολογιστές tablet iPad, προσωπικοί υπολογιστές Mac, iPod φορητή συσκευή αναπαραγωγής πολυμέσων, έξυπνο ρολόι Apple Watch, Apple TV Digital Media player, κ.α.), προϊόντα λογισμικού Apple (macOS, iOS, iPadOS, watchOS, λειτουργικά συστήματα tvOS) και διαδικτυακές υπηρεσίες Apple (iTunes media player, App store, πρόγραμμα περιήγησης ιστού Safari, Shazam, κ.α.) (Cuofano, 2021).

Ένα βασικό σημείο καινοτομίας στο επιχειρηματικό μοντέλο της Apple είναι η καινοτομία τόσο σε επίπεδο πρότασης αξίας, όσο και σε επίπεδο αστερισμού αξίας, μέσω της δημιουργίας της μουσικής πλατφόρμας iTunes. Η εταιρεία δημιούργησε μια νέα πρόταση αξίας με το iTunes, επιτρέποντας στους χρήστες να κατεβάζουν νόμιμα μια μεγάλη ποικιλία μουσικής. Ειδικά όταν συνδυάζεται με υλικό που προσφέρεται επίσης από την Apple (iPod, iPhone, iPad), το αποτέλεσμα είναι μια μοναδική πρόταση αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, η Apple πέτυχε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια βιώσιμη θέση στην αγορά της διαδικτυακής μουσικής και των συσκευών αναπαραγωγής μουσικής MP3. Επιπλέον άλλαξε σταθερά την αλυσίδα αξίας της μουσικής αγοράς καθιερώνοντας το Διαδίκτυο ως κανάλι απευθείας πωλήσεων για την ψηφιακή μουσική και σήμερα το Apple iTunes είναι παγκοσμίως η μεγαλύτερη μουσική πλατφόρμα με τον υψηλότερο τζίρο (Wirtz, 2019).

Η αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας της Apple με την πάροδο των ετών της έχει επιτρέψει να δημιουργήσει μια στρατηγική lock-in, εμποδίζοντας τους πελάτες και

τους συνεργάτες να αναζητήσουν αλλού σχετικά προϊόντα και υπηρεσίες (Zott & Amit, 2010). Η Apple διαθέτει ένα οικοσύστημα κλειστών εφαρμογών που βασίζεται στο ιδιόκτητο σύστημα λειτουργίας της. Είτε οι χρήστες της Apple ακούνε μουσική, αποθηκεύουν δεδομένα ή διαχειρίζονται τις προσωπικές τους επαφές, είναι «κλειδωμένοι» στο σύστημα της Apple και όσο περισσότερο ένας χρήστης βασίζεται στις διασυνδεδεμένες λύσεις της εταιρείας, τόσο πιο δύσκολο είναι να το εγκαταλείψει (Haggège, Gauthier & Rüling, 2017).

Η Apple έχει επίσης δημιουργήσει ένα δίκτυο συνεργατών, αποτελούμενο από εταιρείες ετικετών μουσικής, εκδότες podcast, εκδότες βιβλίων, ήχου και παρόχους αξεσουάρ iPod, που δημιουργούν μια μοναδική πρόταση αξίας για τον πελάτη. Αυτό εξασφάλισε την ιδιοποίηση αξίας τόσο για την Apple, όσο και για τις συνδεδεμένες εταιρείες της (παρόχους πρόσθετων προϊόντων του iPod). Η στρατηγική της Apple για το iPod είναι ένα καλό παράδειγμα για να καταδείξει πώς η καινοτομία προϊόντων σε συνδυασμό με την καινοτομία του επιχειρηματικού μοντέλου, ενσωματώνοντας πολλαπλές διακριτές υπηρεσίες, μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Το ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο εφαρμόστηκε με την εισαγωγή του iPhone το 2007 και παράλληλα του App Store το 2008 (Purkayastha & Sharma, 2016). Παράλληλα επέκτεινε τα κανάλια διανομής της, ώστε να συμπεριλάβει νέους συνεργάτες, όπως προγραμματιστές και παρόχους κινητής τηλεφωνίας (Fritscher & Pigneur, 2014).

Η Apple πουλά τα προϊόντα της και μεταπωλεί τα προϊόντα τρίτων στις περισσότερες από τις μεγάλες αγορές της απευθείας σε καταναλωτές και μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μέσω των λιανικών και ηλεκτρονικών της καταστημάτων και μέσω των άμεσων πωλήσεων. Η εταιρεία χρησιμοποιεί επίσης μια ποικιλία καναλιών έμμεσης διανομής, όπως τρίτες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, χονδρεμπόρους, λιανοπωλητές και μεταπωλητές προστιθέμενης αξίας (Cuofano, 2021).

Σε ότι αφορά τις ροές εσόδων, οι δύο βασικές ροές εσόδων της για το 2019 είναι οι φορητές συσκευές, οι συσκευές σπιτιού και τα αξεσουάρ (προϊόντα όπως AirPods και Apple Watch), οι υπηρεσίες και το iPad. Οι πωλήσεις της εταιρείας για το 2018 έφτασαν τα 265,5 δις \$, με το iPhone να αποτελεί το προϊόν με την μεγαλύτερη συνεισφορά στις πωλήσεις (63%). Έτσι οι μεγαλύτερες ροές εσόδων προέρχονται από

το iPhone και ακολούθως από τις υπηρεσίες (14%), τα προϊόντα MAC (9,6%), το iPad (7,07%) και τέλος τα λοιπά προϊόντα (6,56%) (Cuofano, 2021).

Τέλος, ένας σημαντικός λόγος για την κυριαρχία της Apple στην κορυφή των ψηφιακών προϊόντων είναι οι σχέσεις με τους πελάτες που διατηρεί όλα αυτά τα χρόνια. Η εταιρεία διαθέτει μια ισχυρή επωνυμία και με ισχυρή δημοτικότητα. Η Apple έχει εξαιρετική επίγνωση του ελέγχου της εικόνας που προβάλλει και έχει καλλιεργήσει επίπονα και συνειδητά μια εικόνα ποιότητας, ακρίβειας, πολυπλοκότητας και ανώτερης κλάσης που της επιτρέπει να δικαιολογεί τις υψηλότερες τιμές που επιβάλλει στα προϊόντα της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Διατηρεί επίσης, την ισχυρή της σχέση με τους πελάτες της προσφέροντας κανάλια εξυπηρέτησης πελατών που βασίζονται σε τηλεφωνικές συνομιλίες και διαδικτυακές συνομιλίες, εκτός από την παροχή προσωπικής βοήθειας στα διάφορα καταστήματά της σε όλο τον κόσμο (Gupta, 2020).

5.5. Business Model Canvas

5.5.1. Η δημιουργία του Business Model Canvas για τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα: ο ρόλος της καινοτομίας

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου όπως διατυπώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο είναι ένα εύχρηστο και ευρέως αποδεκτό εργαλείο για την απεικόνιση των επιχειρηματικών μοντέλων, καθώς και για την τεκμηρίωση και την ανταλλαγή ιδεών επιχειρηματικών μοντέλων (Athanasopoulou & De Reuver, 2020). Όπως έχουν υποστηρίξει αρκετοί ερευνητές, ο KEM αποτελεί μια καλή έκφραση των καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων (Kajanus et al., 2014).

Σύμφωνα με τους Joyce και Paquin (2016), τα εργαλεία επιχειρηματικών μοντέλων, συμπεριλαμβανομένου του KEM, δίνουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα διερεύνησης ευκαιριών για καινοτομία, οι οποίες μπορεί να προκύψουν από την προσαρμογή του τρέχοντος επιχειρηματικού τους μοντέλου σε ένα συγκεκριμένο αρχέτυπο. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον KEM για τον μετασχηματισμό του επιχειρηματικού τους μοντέλου, καθώς τους παρέχει βοήθεια στην εξερεύνηση νέων τρόπων για τη δημιουργία και την παροχή βιώσιμης αξίας και την ανάπτυξη της δομής

του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Σύμφωνα με τους Bocken et al., (2014) ο KEM αποτελεί έναν σχετικά εύκολο τρόπο εξερεύνησης των πιθανών επιδράσεων της καινοτομίας προς διαφορετικούς τύπους επιχειρηματικών μοντέλων. Ως οπτικό εργαλείο, ο KEM μπορεί να διευκολύνει τη συζήτηση και την εξερεύνηση πιθανών καινοτομιών στο υπάρχων επιχειρηματικό μοντέλο.

Ο Abraham (2013) υποστήριξε επίσης την ευρεία υιοθέτηση και χρήση του KEM, ως ένα πολύτιμο εργαλείο για την κατανόηση και την επικοινωνία του επιχειρηματικού μοντέλου ενός οργανισμού και για την δημιουργική υποστήριξη της επιχειρηματικής καινοτομίας. Επιπλέον, οι Yun, Yang & Park (2016) υποστηρίζουν ότι τα εργαλεία χαρτογράφησης των επιχειρηματικών μοντέλων, όπως είναι και ο KEM, προσεγγίζουν τις διαδικασίες του οργανισμού που σχετίζονται με την ανάπτυξη καινοτομιών, όπως ο πειραματισμός, ο προγραμματισμός με γνώμονα την ανακάλυψη και η αλλαγή στους οργανισμούς. Στο πλαίσιο αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να σχεδιαστούν από μια προοπτική «συστήματος» δραστηριοτήτων, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν και να εισάγουν νέες καινοτομίες, ειδικότερα στο πλαίσιο της ανοικτής καινοτομίας.

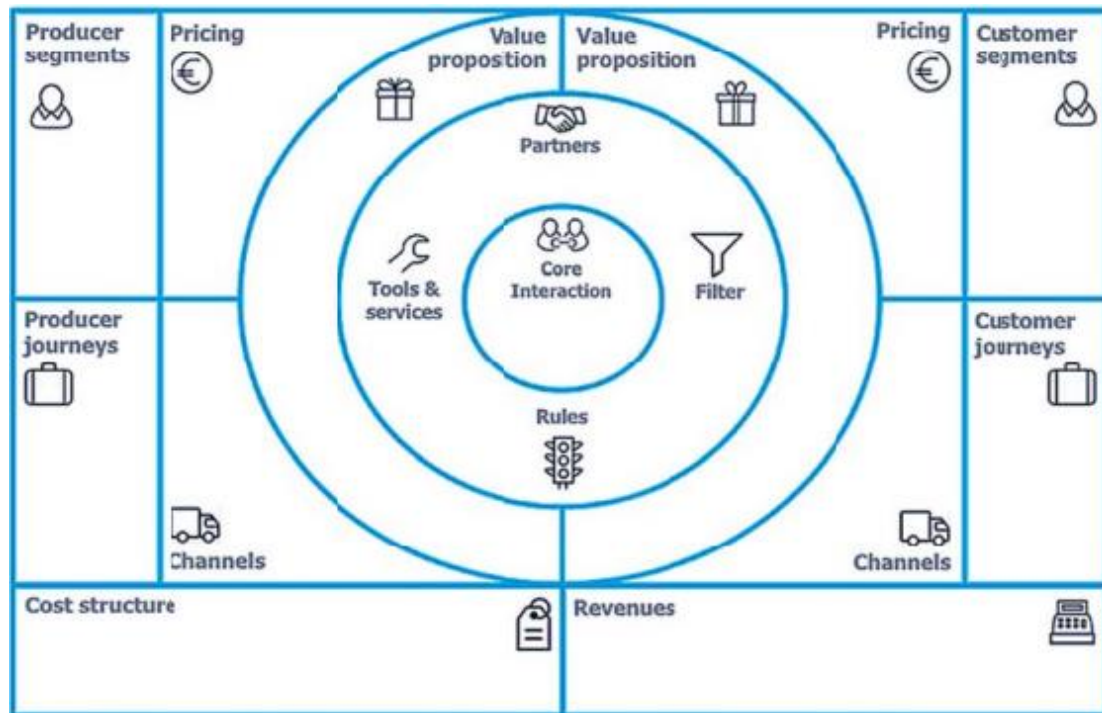
Ωστόσο, όπως αναφέρουν ορισμένοι ερευνητές, ενώ ο KEM αναπτύχθηκε αρχικά για να υποστηρίξει την καινοτομία των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων εστιάζει στις παραδοσιακές αλυσίδες αξίας, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να συλλάβει πλήρως ορισμένα στοιχεία σε σύγχρονα καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα (Taipale-Erävala, Salmela & Hannele, 2020).

Στο πλαίσιο των παραπάνω περιορισμών, ορισμένοι ερευνητές έχουν εισάγει τροποποιήσεις στον KEM ώστε να ανταποκρίνεται σε περισσότερο σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα. Για παράδειγμα, ο Scholten, (2016) πρότεινε ότι ο KEM δεν μπορεί να εφαρμοστεί στην καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων σε κάποιες ψηφιακές πλατφόρμες, όπως αυτές που είναι διπλής όψης. Υπάρχουν διάφοροι τύποι επιχειρηματικών πλατφορμών, όπως πλατφόρμες εργαζομένων και υπηρεσιών, από τις οποίες η Uber και η Airbnb είναι τα πιο διάσημα παραδείγματα. Μια πλατφόρμα κερδίζει χρήματα αποτυπώνοντας την αξία από το δίκτυο, για παράδειγμα, λαμβάνοντας προμήθειες από τις συναλλαγές, αλλά και από τις χρεώσεις για τη χρήση της πλατφόρμας. Σε μια μονόπλευρη ψηφιακή πλατφόρμα υπάρχει η παραδοσιακή επιχείρηση αλυσίδας αξίας όπου οι διμερείς ανταλλαγές ακολουθούν μια γραμμική

πορεία καθώς οι εταιρείες αγοράζουν υλικό, κατασκευάζουν εξαρτήματα και τα συναρμολογούν σε προϊόντα που πωλούνται στους πελάτες. Σε μια διπλής όψης επιχειρηματική πλατφόρμα, η αλληλεπίδραση ακολουθεί μια τριγωνική σχέση, καθώς οι ενδιαφερόμενοι πρώτα συνδέονται με την πλατφόρμα και στη συνέχεια συνδέονται ή συναλλάσσονται χρησιμοποιώντας τους πόρους της πλατφόρμας. Οι δύο πλευρές συνήθως χαρακτηρίζονται ως πελάτες και παραγωγοί.

Ο Scholten, (2016) λοιπόν ανέπτυξε έναν τροποποιημένο καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, ο οποίος μεταγενέστερα υιοθετήθηκε και από άλλους ερευνητές για να μελετήσουν καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε επιχειρηματικές πλατφόρμες διπλής όψης (Parker & Van Alstynne, 2016; Taipale-Erävälä et al., 2020; Wortmann, Ellermann and Dumitrescu, 2020) (Εικόνα 5.1).

Στο επίκεντρο του τροποποιημένου KEM βρίσκεται η κύρια αλληλεπίδραση (core interaction), η οποία πρέπει να είναι απλή, ελκυστική και να δημιουργεί αξία για τους χρήστες. Οι πλατφόρμες ενθαρρύνουν τους παραγωγούς να δημιουργούν χρήσιμες, σχετικές και ενδιαφέρουσες μονάδες αξίας για τους πελάτες και επίσης δεν έχει κανέναν έλεγχο στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, κάτι που αποτελεί μια σημαντική διαφορά από την παραδοσιακή επιχείρηση αλυσίδας αξίας. Εξωτερικά της κύριας αλληλεπίδρασης βρίσκονται οι συνεργάτες, τα φίλτρα, οι κανόνες και τα εργαλεία και οι υπηρεσίες (partners, filter, rules, tools and services), τα οποία επιτρέπουν μια επιτυχημένη βασική αλληλεπίδραση. Οι συνεργάτες παρέχουν πρόσθετες υπηρεσίες που σχετίζονται με τη βασική αλληλεπίδραση, τα φίλτρα βοηθούν στην αντιστοίχιση πελατών και παραγωγών, τα εργαλεία και οι υπηρεσίες βασίζονται σε δεδομένα που μπορούν να δημιουργήσουν, για παράδειγμα, βρόχους ανατροφοδότησης από την κοινότητα. Οι κανόνες ενορχηστρώνουν το οικοσύστημα και καθοδηγούν ποιος συμμετέχει στο οικοσύστημα, πώς μοιράζεται η αξία και πώς επιλύονται οι συγκρούσεις (Parker et al., 2016; Scholten, 2016).



Εικόνα 5.1. Τροποποιημένος καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου για ψηφιακές πλατφόρμες

Πηγή: Taipale-Erävala et al., (2020)

Στην συνέχεια το στοιχείο της τιμολόγησης (pricing) στον τροποποιημένο KEM περιγράφει τον καθορισμό του κατά πόσο είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες ή οι παραγωγοί για τις σχετικές υπηρεσίες, ενώ τα κανάλια (channels) αναφέρονται στο πώς και πού διανέμεται και πωλείται ένα προϊόν και πώς οι χρήστες προσελκύονται και εμπλέκονται στην πλατφόρμα. Σε αυτό το μοντέλο, τα έσοδα (revenues) μπορούν να πραγματοποιηθούν με τους εξής κύριους τρόπους: 1) με χρέωση μιας προμήθειας συναλλαγής, η οποία είναι ένα ποσοστό της τιμής ή της πάγιας προμήθειας, 2) χρεώνοντας τους παραγωγούς για την πρόσβαση σε πελάτες ή το αντίστροφο,· 3) με χρέωση για βελτιωμένη πρόσβαση στην πλατφόρμα (π.χ. καλύτερα στοχευμένα ή πιο ελκυστικά μηνύματα για τους πελάτες) και 4) με χρέωση για υψηλότερη ποιότητα από την κανονική (π.χ. προσφέροντας έξτρα υπηρεσίες). Η δομή του κόστους (cost structure) παρουσιάζει το σταθερό και το μεταβλητό κόστος που απαιτείται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης (Parker et al., 2016; Scholten, 2016).

Τέλος στον τροποποιημένο ΚΕΜ, οι παραγωγοί (producer segments) και οι πελάτες (customer segments) είναι οι κύριες ομάδες χρηστών σε μια αγορά δύο όψεων και η πλατφόρμα προσφέρει αξία σε αυτές τις ομάδες. Οι αλλαγές ρόλων είναι δυνατές και έτσι ο πελάτης μπορεί περιοδικά να είναι παραγωγός και αντίστροφα. Όταν σχεδιάζεται μια πλατφόρμα, είναι σημαντικό να προσδιορίζεται πρώτα η βασική αλληλεπίδραση, η μονάδα αξίας και οι βασικές ομάδες χρηστών. Το ταξίδι του πελάτη (customer journey) περιλαμβάνει κάθε αλληλεπίδραση ή σημείο επαφής του πελάτη με την πλατφόρμα, το προϊόν, την υπηρεσία και το εμπορικό σήμα πριν από τη συναλλαγή, ενώ το ταξίδι του παραγωγού (producer journey) είναι το αντίστοιχο στοιχείο για τον παραγωγό (Scholten, 2016).

Πέραν του προαναφερόμενου παραδείγματος, άλλοι ερευνητές έχουν επίσης κάνει τις δικές τους τροποποιήσεις στον ΚΕΜ, υποστηρίζοντας ότι μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα σε καινοτομία ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Σε μια σχετική ανασκόπηση, οι Tauscher και Abdelkafi (2017) διαπίστωσαν ότι ο ΚΕΜ έχει τροποποιηθεί κατά αυτόν τον τρόπο σε 30 διαφορετικές επιστημονικές μελέτες. Για παράδειγμα, οι Gavrilova, Alsufyev & Yanson (2014) μετέτρεψαν τα στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου του ΚΕΜ και τα τοποθέτησαν σε έναν γνωστικό χάρτη, ισχυριζόμενοι ότι αυτή η νέα αναπαράσταση μπορεί να βοηθήσει τους διαχειριστές κατά τη διαδικασία της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου. Ορισμένοι άλλοι ερευνητές, επικεντρώνονται στην καινοτομία με βάση την βιωσιμότητα και δημιουργούν τροποποιημένους ΚΕΜ για την υποστηρίζουν. Για παράδειγμα οι Franca et al., (2017) προσάρμοσαν το Πλαίσιο για τη Στρατηγική Αειφόρο Ανάπτυξη (FSSD) στον ΚΕΜ, υποστηρίζοντας ότι ο συνδυασμός των δύο, μπορεί να υποστηρίξει την καινοτομία και το σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων για τη στρατηγική βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς και να ενισχύσει κάθε συμπληρωματικό εργαλείο, μέθοδο και ιδέα για τον δικό του πρωταρχικό σκοπό. Σε μια άλλη έρευνα, οι Joyce και Raquin (2016) σχεδίασαν έναν ΚΕΜ τριπλής στοιβάδας, ως ένα εργαλείο για την εξερεύνηση της καινοτομίας επιχειρηματικών μοντέλων με γνώμονα τη βιωσιμότητα, που μπορεί να οπτικοποιήσει και να επικυρώσει τα υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα.

5.6. Σύνοψη

Το κεφάλαιο αυτό εστίασε στα καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Η έννοια της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου αναφέρεται κυρίως στη δημιουργία και ανάπτυξη ενός νέου (για μια εταιρεία ή μια αγορά) ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου, αλλά και ως το αποτέλεσμα μιας πρωτοβουλίας καινοτομίας για την αντικατάσταση ή την αναθεώρηση των υπαρχόντων επιχειρηματικών μοντέλων ενός οργανισμού. Ο ανασχεδιασμός προϋπαρχόντων επιχειρηματικών μοντέλων, στο πλαίσιο της καινοτομίας, συχνά θα περιλαμβάνει μια αλλαγή είτε στην πρόταση αξίας, είτε στην αλυσίδα αξίας. Σε κάθε περίπτωση σκοπός είναι να εξασφαλιστεί ένα βιώσιμο και μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ως διαδικασία, η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει μια σειρά βημάτων –σταδίων, αν και δεν είναι πάντα γραμμική. Πολλοί ερευνητές έχουν αναπτύξει τις δικές τους προσεγγίσεις ως προς το περιεχόμενο και τη σειρά των βημάτων αυτών, ωστόσο σε γενικές γραμμές αυτά περιλαμβάνουν την ανάλυση της τρέχοντος επιχειρηματικού μοντέλου, την παραγωγή ιδεών που θα οδηγήσει στην καινοτομία, τη δημιουργία ενός προτύπου του νέου και καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου, τον έλεγχο του και την εφαρμογή του.

Με την τεχνολογική εξέλιξη όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αλλαγές στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, ώστε να καταστούν περισσότερο καινοτόμες. Επιχειρήσεις όπως οι Apple και Google αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, προσφέροντας μια μοναδική πρόταση αξίας στους πελάτες τους. Άλλες επιχειρήσεις σε συναφείς ή ακόμα και διαφορετικούς κλάδους μπορούν να επωφεληθούν από τις καινοτομίες που αυτές έχουν εισαγάγει, προσαρμόζοντας τα δικά τους επιχειρηματικά μοντέλα. Στο πλαίσιο αυτό η ανοικτή καινοτομία υποστηρίζεται όλο και περισσότερο, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις από τις επενδύσεις τους στην καινοτομία.

Τέλος ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι ένα εργαλείο που μπορεί να υποστηρίξει τις διαδικασίες καινοτομίας στις επιχειρήσεις, υποστηρίζοντας τις διαδικασίες διερεύνησης νέων ευκαιριών στην αγορά, ο πειραματισμός και ο ανασχηματισμός των υπαρχόντων επιχειρηματικών μοντέλων.

6. Ψηφιακό Μάρκετινγκ (Digital Marketing)

6.1. Έννοιες και Ορισμοί

Η άνοδος του διαδικτύου από τη δεκαετία του 90, οδήγησε στην εμπορική του χρήση εδώ και σχεδόν τρεις δεκαετίες, επιφέροντας ουσιαστικές αλλαγές στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών. Από τότε το διαδίκτυο έχει ασκήσει μεγάλη επιρροή στις επιχειρηματικές λειτουργίες, αλλά και στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να συμβαδίσουν με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών, έχουν προσανατολιστεί στην αναδιαμόρφωση και την αναδιάρθρωση των λειτουργιών τους, με ιδιαίτερη έμφαση στις λειτουργίες του μάρκετινγκ. Οι επαγγελματίες του μάρκετινγκ έχουν καταγράψει μια σημαντική αλλαγή στη φύση του μάρκετινγκ, ειδικά λόγω της εμφάνισης νέων καναλιών επικοινωνίας, που προέρχονται από τεχνολογικές καινοτομίες. Επί του παρόντος, η ψηφιακή τεχνολογία έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες διαμορφώνουν τις στρατηγικές στόχευσης και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους. Από αυτή την άποψη, το ψηφιακό μάρκετινγκ προκύπτει ως μια σημαντική έννοια και πρακτική (Ipek, 2020).

Η κατανόηση της έννοιας του ψηφιακού μάρκετινγκ (digital marketing), απαιτεί πρωτίστως την κατανόηση της βασικής έννοιας του μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο αυτό, δύο βασικοί και δημοφιλείς ορισμοί που έχουν δοθεί στην έννοια του μάρκετινγκ προέρχονται από την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ (American Marketing Association – AMA) και από τον Kotler (2012). Η AMA (2017) έχει ορίσει το μάρκετινγκ ως *«τη δραστηριότητα και το σύνολο ιδρυμάτων και διαδικασιών, για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση και την ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες και τους συνεργάτες, καθώς και για την κοινωνία γενικότερα»*. Σύμφωνα με τον ορισμό του Kotler (2012) το μάρκετινγκ είναι *«η επιστήμη και η τέχνη της εξερεύνησης, της δημιουργίας και της παροχής αξίας, για την ικανοποίηση των αναγκών μιας αγοράς-στόχου, με σκοπό το κέρδος. Μέσω του μάρκετινγκ προσδιορίζονται ανεκπλήρωτες ανάγκες και επιθυμίες, καθορίζεται, μετράται και ποσοτικοποιείται το μέγεθος της προσδιοριζόμενης αγοράς και το δυναμικό κέρδους για μια επιχείρηση»*.

Βάσει των παραπάνω ορισμών, γίνεται κατανοητό ότι το μάρκετινγκ, αφορά στη δημιουργία ζήτησης και στην ικανοποίηση αυτής της ζήτησης για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από μια επιχείρηση, με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων, και τελικά του κέρδους της. Σημαντικό στοιχείο κατά την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών είναι η συμπερίληψη αξίας και οφελών για τους καταναλωτές, με σκοπό την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους και της πίστης τους στην επιχείρηση και την επωνυμία της. Η αξία που επιδιώκουν να δημιουργήσουν οι μάρκετερ πρέπει να είναι ίση ή και μεγαλύτερη από το κόστος του προϊόντος για τον καταναλωτή (Stokes, 2013).

Το ψηφιακό μάρκετινγκ διαφέρει από το παραδοσιακό μάρκετινγκ στο γεγονός ότι αξιοποιεί ψηφιακά μέσα επικοινωνίας και προώθησης. Ο όρος «ψηφιακό» στην έννοια του ψηφιακού μάρκετινγκ, υποδηλώνει από τη μία ένα τρόπο ή μέσο εξερεύνησης περιεχομένου και ιδεών από την πλευρά των χρηστών, και από την άλλη έναν τρόπο σύνδεσης με τους πελάτες από την πλευρά των επαγγελματιών του μάρκετινγκ (Stokes, 2013).

Σύμφωνα με την Flores (2014) το ψηφιακό μάρκετινγκ ορίζεται ως η προώθηση προϊόντων και εμπορικών σημάτων μεταξύ των καταναλωτών, μέσω της χρήσης όλων των ψηφιακών μέσων και των σημείων επαφής. Είναι επίσης απαραίτητος ο διαχωρισμός μεταξύ του διαδικτυακού και του ψηφιακού μάρκετινγκ. Ενώ το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι μια κατηγορία του ψηφιακού μάρκετινγκ, αξιοποιεί μόνο τις δυνατότητες που δίδονται μέσω του διαδικτύου. Από την άλλη το ψηφιακό μάρκετινγκ, είναι ευρύτερη έννοια, καθώς απελευθερώνεται από το μοναδικό σημείο επαφής του διαδικτύου και αξιοποιεί περισσότερα κανάλια και ψηφιακά μέσα, συμπεριλαμβανομένων, για παράδειγμα, της κινητής τηλεφωνίας (SMS ή εφαρμογών) και της διαδραστικής τηλεόρασης. Ως εκ τούτου, ο όρος ψηφιακό μάρκετινγκ, αναφέρεται σε όλα εκείνα τα διαδραστικά ψηφιακά εργαλεία που είναι στη διάθεση των μάρκετερ και των επιχειρήσεων για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, επιδιώκοντας παράλληλα την ανάπτυξη εξατομικευμένων σχέσεων με τους καταναλωτές.

Σε άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις του ψηφιακού μάρκετινγκ, οι ερευνητές τονίζουν ότι η έννοια είναι αρκετά ευρύτερη και δεν αφορά μόνο τη χρήση των ψηφιακών μέσων στο παραδοσιακό μάρκετινγκ. Οι Kannan & Li, (2017) αναφέρουν ότι το ψηφιακό

μάρκετινγκ ορίζεται ως μια προσαρμοστική και τεχνολογικά ενεργοποιημένη διαδικασία, μέσω της οποίας οι εταιρείες συνεργάζονται με πελάτες και συνεργάτες για να δημιουργήσουν από κοινού (co-creation), να επικοινωνήσουν, να προσφέρουν και να διατηρήσουν αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με τους ίδιους, το ψηφιακό μάρκετινγκ αντιπροσωπεύει μια νέα προοπτική, και όχι μόνο το παραδοσιακό μάρκετινγκ που ενισχύεται από ψηφιακά στοιχεία. Λαμβάνει υπόψη και τον ρόλο που έχουν οι πελάτες και οι συνεργάτες στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα οι καταναλωτές συμμετέχουν στην διαφήμιση από μόνοι τους, όπως μέσω του ηλεκτρονικού «word of mouth», δηλαδή μέσω της σύστασης προϊόντων ή υπηρεσιών που χρησιμοποίησαν σε άλλους καταναλωτές και μέσω των διαδικτυακών κριτικών (reviews). Επιπρόσθετα, έναν σχετικό ρόλο διαδραματίζουν και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων, όπως οι προμηθευτές και οι εργαζόμενοι. Έτσι το ψηφιακό μάρκετινγκ, αντί να επικεντρώνεται μόνο στην τεχνολογία, απαιτεί την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι καταναλωτές υιοθετούν τις νέες τεχνολογίες (Ipek, 2020).

Το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια στον επιχειρηματικό τομέα, λόγω της ανόδου του διαδικτύου, καθώς και λόγω των πολλών οφελών που έχει για τις επιχειρήσεις, συγκριτικά με τις παραδοσιακές πρακτικές και τα μέσα του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Rana et al. (2020), σε σύγκριση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, το ψηφιακό μάρκετινγκ επιτρέπει τη δημιουργία και εφαρμογή ταχύτερων και ευκολότερων εκστρατειών μάρκετινγκ, ταχύτερης και ευρύτερης προσέγγισης μεγαλύτερου κοινού και μεγαλύτερη ευκολία στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας μιας καμπάνιας μάρκετινγκ. Ο Stokes (2013) αναφέρει επίσης ότι στα ψηφιακά μέσα, το κοινό μπορεί να τμηματοποιηθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια και με κριτήρια, όπως η τρέχουσα τοποθεσία και οι πρόσφατες αλληλεπιδράσεις με την επωνυμία, πράγμα που σημαίνει ότι τα μηνύματα μάρκετινγκ προς τους πελάτες (π.χ αυτά που προβάλλονται μέσω της διαφήμισης) μπορούν να εξατομικεύονται και να προσαρμόζονται ειδικά για το προφίλ του πελάτη. Δεύτερο βασικό πλεονέκτημα, του μάρκετινγκ στον ψηφιακό ιστό είναι ότι τα αποτελέσματα του μάρκετινγκ μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια. Στα ψηφιακά κανάλια προώθησης, όπως για παράδειγμα τα κοινωνικά δίκτυα, οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να μαθαίνουν άμεσα πως αποδίδουν οι διάφορες καμπάνιες και ποια ψηφιακά κανάλια έχουν την καλύτερη απόδοση.

Σήμερα το ψηφιακό μάρκετινγκ καλύπτει όλο και περισσότερες τεχνικές και μεθόδους που προέρχονται γενικά από το παραδοσιακό μάρκετινγκ, όπως για παράδειγμα το άμεσο μάρκετινγκ. Ωστόσο ο ρόλος του τείνει να επεκτείνεται, υπερβαίνοντας την απλή «προώθηση» προϊόντων μάρκετινγκ, βαίνοντας προς το μάρκετινγκ των πελατών ή τη δέσμευση των καταναλωτών, δηλαδή τη διάθεση διαφόρων τρόπων εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί η σχέση, η πίστη, και δέσμευση τους στη συν-δημιουργία ή από κοινού προώθηση προσφορών (Flores, 2014).

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα πληθώρα στρατηγικών μάρκετινγκ. Σκοπός της εφαρμογής των στρατηγικών αυτών είναι να προσδιοριστεί ποιος είναι ο στόχος της επιχείρησης και μέσω ποιων δράσεων θα επιτευχθεί. Η δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής μάρκετινγκ, απαιτεί τη λήψη ενός συνόλου αποφάσεων από τους διαχειριστές και του μάρκετερ των επιχειρήσεων, σχετικά με τον τρόπο προώθησης της επωνυμίας, του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η λήψη αυτών των αποφάσεων με τη σειρά της, απαιτεί την κατανόηση του πλαισίου στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Αυτό το πλαίσιο αποτελείται από καθορισμένα στοιχεία τα οποία είναι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (από την παγκόσμια οικονομία μέχρι τις εξελίξεις στον κλάδο δραστηριοποίησης), η ίδια η επιχείρηση και το εσωτερικό της περιβάλλον (την ταυτότητα της επωνυμίας, το μοναδικό σημείο πώλησης, κ.α.), οι πελάτες της (συμπεριφορά, ανάγκες, στάσεις πελατών, κ.α.) και οι ανταγωνιστές της (τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές στους πελάτες, πως τα ανταγωνιστικά προϊόντα διαφέρουν, κ.α.) (Stokes, 2013; Kotler, 2012).

Αφού κατανοηθεί το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και τεθούν οι στόχοι που έχουν, οι επιχειρήσεις καθορίζουν τις στρατηγικές τους και επιλέγουν τα ψηφιακά κανάλια που θα αξιοποιήσουν στην προώθηση. Μια στρατηγική ορίζεται σε γενικές γραμμές, ως ένα σχέδιο δράσης που διαμορφώνεται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Το επιθυμητό αποτέλεσμα μιας στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ, ευθυγραμμίζεται με τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους. Για παράδειγμα, εάν ένας από τους γενικούς στόχους είναι η απόκτηση νέων πελατών, ένας πιθανός στόχος ψηφιακού μάρκετινγκ μπορεί να είναι η οικοδόμηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας στο διαδίκτυο. Σε κάθε περίπτωση, στο διαδικτυακό περιβάλλον, η διαμόρφωση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ, δεν είναι μια στατική διαδικασία. Αντιθέτως είναι δυναμική και πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς

ανταποκρινόμενη στις αλλαγές του διαδικτύου, καθώς και με βάση την τρέχουσα κάθε φορά απόδοση των ψηφιακών καναλιών (Stokes, 2013).

Οι βασικές στρατηγικές αποφάσεις στο ψηφιακό μάρκετινγκ είναι κοινές με τις παραδοσιακές επιχειρηματικές αποφάσεις και τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, στοιχεία όπως η τμηματοποίηση της αγοράς, η στόχευση και η τοποθέτηση είναι εξίσου σημαντικά για το αποτελεσματικό ψηφιακό μάρκετινγκ, όπως και στο παραδοσιακό μάρκετινγκ. Αυτές οι γνωστές προσεγγίσεις στην στρατηγική του μάρκετινγκ περιλαμβάνουν την επιλογή ομάδων-στόχων πελατών και τον καθορισμό του τρόπου παροχής αξίας σε αυτές τις ομάδες. Εκτός από την τοποθέτηση του βασικού προϊόντος ή της πρότασης της επωνυμίας, η διαδικτυακή ανάπτυξη ενός προϊόντος ή η δημιουργία μιας διαδικτυακής πρότασης αξίας είναι επίσης σημαντική. Οι στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τη διαδικτυακή πρόταση αξίας που προσφέρει μια εταιρεία, είναι βασικό μέρος της στρατηγικής του ψηφιακού μάρκετινγκ (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Συνολικά, τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ πρέπει να είναι: 1) η αλληλεπίδραση και η ενοποίηση μεταξύ των ψηφιακών καναλιών και των παραδοσιακών καναλιών (πολύ-καναλικό μάρκετινγκ), 2) η ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τη στρατηγική μάρκετινγκ, 3) η θέσπιση σαφών στόχων για την ανάπτυξη της επιχείρησης και της επωνυμίας της, 4) ο καθορισμός μιας συναρπαστικής πρότασης αξίας για τους πελάτες σε κάθε κανάλι, 5) ο καθορισμός του συνδυασμού των εργαλείων και μέσων επικοινωνίας με τους πελάτες στο διαδίκτυο, 6) η υποστήριξη των πελατών στο «ταξίδι της διαδικασίας αγοράς» και 7) η διαχείριση της διαδρομής ή του κύκλου ζωής των πελατών στο διαδίκτυο (Stokes, 2013; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

6.2. Η διαδρομή του πελάτη

Η εφαρμογή οποιασδήποτε στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ απαιτεί πρωτίστως την κατανόηση του πελάτη στην αγορά. Ο πελάτης και οι ανάγκες του, βρίσκονται στο επίκεντρο του μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο της κατανόησης του πελάτη, των αναγκών του και της συμπεριφοράς του, έχουν χρησιμοποιηθεί παραδοσιακά οι έρευνες αγοράς. Η έρευνα αγοράς αποτελεί τη συστηματική συλλογή και ερμηνεία πληροφοριών για τους

πελάτες και τους καταναλωτές, με τη χρήση ποιοτικών ή ποσοτικών μεθόδων. Οι πληροφορίες αυτές είναι πολύ σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν το μάρκετινγκ, όπως ποια τμήματα της αγοράς πρέπει να στοχευθούν, πως θα γίνει η τμηματοποίηση της αγοράς, σε ποια τμήματα αγοράς παρουσιάζεται το μεγαλύτερο δυνητικό κέρδος, ποιες ανάγκες υπάρχουν στην αγορά, κ.α. Η συνεχής έρευνα αγοράς, βοηθά τις επιχειρήσεις να βασίζονται σε έγκυρα δεδομένα για τη δημιουργία μιας εικόνας για ένα συγκεκριμένο όφελος ή ένα χαρακτηριστικό που παρέχει στους πελάτες της, επιτρέποντάς της να επωφεληθεί από αυτό, μέσω του μάρκετινγκ (Nilsson, 2019).

Ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο πρέπει να εστιάσουν οι επιχειρήσεις εδώ, είναι η διαδρομή του καταναλωτή. Σύμφωνα με τον Stokes (2013) η διαδρομή του καταναλωτή είναι το σύνολο βημάτων και των αποφάσεων που λαμβάνει ένας πελάτης πριν προβεί στην αγορά ενός προϊόντος/ υπηρεσίας. Σήμερα στο μάρκετινγκ αναγνωρίζεται ευρέως η ανάγκη κατανόησης των καταναλωτών καθώς επιλέγουν, δημιουργούν, ενσωματώνουν, χρησιμοποιούν, προσαρμόζουν και απορρίπτουν προϊόντα και υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών τους (Stokes, 2013).

Η διαδρομή του καταναλωτή σύμφωνα με τους Lemon και Verhoef (2016) ορίζεται ως η διαδικασία από την οποία περνά ο πελάτης, σε όλα τα στάδια και τα σημεία επαφής με έναν οργανισμό, που περιλαμβάνει την εμπειρία του πελάτη. Τα σημεία επαφής περιλαμβάνουν όλους τους τύπους μονόδρομης ή αμφίδρομης αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν οποιαδήποτε διαδικασία ανταλλαγής, συναλλαγής ή πληροφόρησης (Herhausen, Kleinlercher, Verhoef, Emrich & Rudolph, 2019). Η κατανόηση της διαδρομής των πελατών αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τη βελτίωση των εμπειριών των πελατών, ωστόσο όπως τονίζουν ορισμένοι ερευνητές, οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα εξετάζουν μόνο μερικά από αυτά τα σημεία της διαδρομής (Hamilton & Price, 2019).

Στην πιο απλή της εκδοχή, η διαδρομή του καταναλωτή περιλαμβάνει τρία βήματα που αφορούν το στάδιο της αγοράς του προϊόντος, αν και ευρύτερα είναι μια δυναμική διαδικασία που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό πριν την αγορά, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της αλληλεπίδρασης του πελάτη με μια επωνυμία και με το περιβάλλον πριν από μια συναλλαγή αγοράς. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την εμπειρία του πελάτη από την αρχή της αναγνώρισης μιας ανάγκης ή ενός στόχου ή της εκδήλωσης μιας παρόρμησης, έως την

εξέταση της ικανοποίησης αυτής της ανάγκης/στόχου/παρόρμησης με μια αγορά (Lemon & Verhoef, 2016).

Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της αγοράς, και καλύπτει διαδικασίες όπως οι αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επωνυμία και το περιβάλλον της κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης αγοράς. Χαρακτηρίζεται από συμπεριφορές όπως η επιλογή, η παραγγελία και η πληρωμή. Αν και αυτό το στάδιο είναι συνήθως το πιο χρονικά συμπιεσμένο από τα τρία στάδια, έχει λάβει σημαντική προσοχή στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, η οποία έχει επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες μάρκετινγκ (π.χ. το μείγμα μάρκετινγκ) και το περιβάλλον και η ατμόσφαιρα, επηρεάζουν την απόφαση αγοράς. Πολλοί παράγοντες όπως αυτοί μπορεί άλλοτε να παρακινήσουν την αγορά και άλλοτε να σταματήσουν την αναζήτηση ή να αναβάλουν την αγορά (Lemon & Verhoef, 2016).

Τέλος, το τρίτο στάδιο στη διαδρομή του καταναλωτή είναι αυτό μετά την αγορά και περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις των πελατών με την επωνυμία και το περιβάλλον της μετά την πραγματική αγορά. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η χρήση και η κατανάλωση, η δέσμευση μετά την αγορά και τα αιτήματα υπηρεσιών. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό το στάδιο καλύπτει πτυχές της εμπειρίας του πελάτη μετά την αγορά, που στην πραγματικότητα σχετίζονται με κάποιο τρόπο με το ίδιο το εμπορικό σήμα ή το προϊόν/υπηρεσία. Το ίδιο το προϊόν γίνεται ένα κρίσιμο σημείο επαφής σε αυτό το στάδιο. Η έρευνα σε αυτό το τρίτο στάδιο έχει επικεντρωθεί στην εμπειρία της κατανάλωσης, την απόφαση των καταναλωτών για επαναγορά ή σε άλλες συμπεριφορές όπως η πρόθεση ενός ατόμου να συστήσει την επωνυμία σε άλλους (Lemon & Verhoef, 2016).

Ορισμένοι ερευνητές έχουν συμπεριλάβει στα παραπάνω στάδια έναν επιπλέον βρόχο, που αφορά την πίστη του πελάτη, επεκτείνοντας τη διαδικασία της συνολικής διαδρομής του πελάτη. Αυτός ο βρόχος υποδηλώνει ότι σε κάποιο σημείο της διαδρομής στο στάδιο μετά την αγορά, ορισμένοι παράγοντες θα οδηγήσουν στην αφοσίωση των πελατών, δηλαδή στη δέσμευση τους ή στη διαμόρφωση μιας πρόθεσης επαναγοράς (Stokes, 2013). Τέλος πρέπει να σημειωθεί, ότι η διαδρομή του πελάτη είναι μια δυναμική και επαναληπτική διαδικασία. Αυτή η διαδικασία ενσωματώνει τις προηγούμενες εμπειρίες των πελατών (συμπεριλαμβανομένων προηγούμενων αγορών) καθώς και εξωτερικούς παράγοντες. Σε κάθε στάδιο, οι πελάτες αντιμετωπίζουν σημεία

επαφής, ωστόσο δεν είναι όλα αυτά τα σημεία υπό τον έλεγχο της εταιρείας (Herhausen et al., 2019).

Ενώ η έννοια της διαδρομής του πελάτη είναι σχετικά νέα στο μάρκετινγκ, προσομοιάζει αρκετά την διαδικασία της αγοράς που έχει αναπτυχθεί ήδη από το 1960. Η διαδικασία της αγοράς περιγράφει το «ταξίδι» στο οποίο οι πελάτες μετακινούνται από την αναγνώριση της ανάγκης στην αγορά και την αξιολόγηση του αγορασμένου προϊόντος (Howard & Sheth 1969).

Ωστόσο στο διαδίκτυο, η διαδρομή του καταναλωτή δεν είναι γραμμική. Η ψηφιοποίηση και ο σχετικός πολλαπλασιασμός των νέων σημείων επαφής, αλλάζουν αυτή τη γραμμική διαδρομή αγοράς σε ένα πολύ πιο περίπλοκο «ταξίδι». Οι καταναλωτές μπορούν να αλληλεπιδράσουν με την επωνυμία μιας επιχείρησης με διάφορους τρόπους (δηλαδή σε συσκευές ή κανάλια μάρκετινγκ) προτού πραγματοποιήσουν μια αγορά (Stokes, 2013). Υπάρχουν πλέον πολλά σημεία επαφής μεταξύ των καταναλωτών και των επιχειρήσεων όπως τα φυσικά καταστήματα, τα ηλεκτρονικά καταστήματα, οι κατάλογοι, οι μηχανές αναζήτησης, οι ιστοσελίδες των επιχειρήσεων, οι ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών, οι κοινότητες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και η διαφήμιση από στόμα σε στόμα (Herhausen et al., 2019).

Οι νέες τεχνολογίες έχουν εισαγάγει πολλά διαφορετικά κανάλια μέσω των οποίων οι καταναλωτές μπορούν να αλληλεπιδρούν με τους παρόχους προϊόντων και υπηρεσιών, δίνοντας στους καταναλωτές σημαντικό έλεγχο στον τρόπο αλληλεπίδρασης. Είναι σημαντικό λοιπόν για τις επιχειρήσεις να εξετάζουν τα σημεία επαφής σε πολλαπλά κανάλια, επειδή η ανάλυση των καναλιών μεμονωμένα μπορεί να οδηγήσει τους μάρκετερ σε λανθασμένα συμπεράσματα (Hamilton & Price, 2019). Ο στόχος κάθε επιχείρησης εδώ, είναι να προσεγγίσει τους πελάτες με το σωστό μήνυμα μάρκετινγκ στο σωστό στάδιο της διαδρομής τους (Stokes, 2013). Καθώς τα πολλά και νέα σημεία επαφής στην διαδρομή του πελάτη στο διαδίκτυο, τους παρέχουν πολύ περισσότερες επιλογές για να σχεδιάσουν το δικό τους ταξίδι, οι μάρκετερ, καλούνται να μην χάσουν τους πελάτες τους σε ανταγωνιστικές εταιρείες κατά τη διάρκεια αυτής της διαδρομής (Lemon & Verhoef 2016). Ως εκ τούτου, ένας από τους κύριους στόχους της διαχείρισης της εμπειρίας των πελατών είναι να σχεδιάσει διαδρομές που όχι μόνο προκαλούν βραχυπρόθεσμες πωλήσεις, αλλά και αυξάνουν την μακροπρόθεσμη πίστη των πελατών (Herhausen et al., 2019).

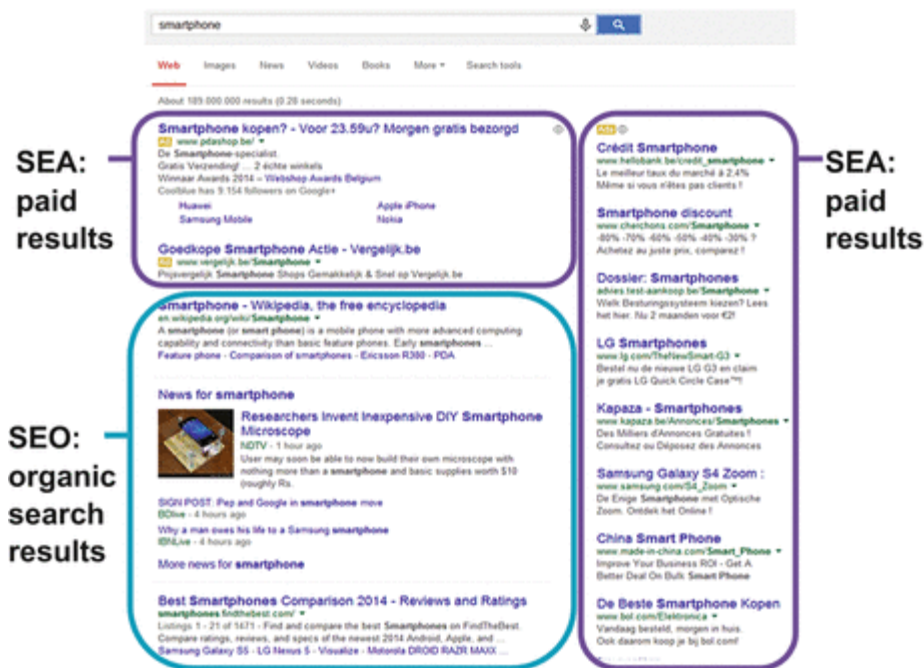
6.3. Εργαλεία Ψηφιακού Μάρκετινγκ

Το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει αναπτυχθεί τόσο πολύ σήμερα, όπως και οι νέες τεχνολογίες, έχοντας οδηγήσει στην ανάπτυξη και αξιοποίηση πολλών εργαλείων μάρκετινγκ στον ιστό. Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ποικίλους συνδυασμούς των υπαρχόντων εργαλείων ψηφιακού μάρκετινγκ, ωστόσο η τελική επιλογή των καταλληλότερων εργαλείων θα επηρεαστεί από παράγοντες όπως παραδείγματος χάρη, οι στόχοι του μάρκετινγκ και η απήχηση ή απόδοση που έχει κάθε εργαλείο (Stokes, 2013; Malik & Aggarwal, 2021).

Το πρώτο βασικό εργαλείο του ψηφιακού μάρκετινγκ είναι η βελτιστοποίηση των μηχανών αναζήτησης (Search Engine Optimization -SEO). Σήμερα, οι μηχανές αναζήτησης (π.χ. Google™, Bing™ ή Yahoo!™) βοηθούν τα άτομα να περιηγούνται στο διαδίκτυο και να αποφεύγουν την υπερφόρτωση πληροφοριών. Καθώς οι μηχανές αναζήτησης χρησιμοποιούνται συχνά για την εύρεση εμπορικών πληροφοριών, η περισσότερη επισκεψιμότητα σε έναν εταιρικό ιστότοπο, ιστολόγιο ή άλλη σελίδα κοινωνικών μέσων, τείνει να προέρχεται από τα αποτελέσματα σε μηχανές αναζήτησης. Επιπλέον, όσο υψηλότερα εμφανίζεται μια ιστοσελίδα σε μια σελίδα αποτελεσμάτων μηχανής αναζήτησης, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα οι χρήστες να κάνουν κλικ στον σύνδεσμο και να επισκεφθούν αυτήν τη σελίδα (Van Looy, 2016).

Στο πλαίσιο αυτό η βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης αναφέρεται σε όλες εκείνες τις διαδικασίες μέσω των οποίων ένας ιστότοπος μπορεί να εμφανιστεί σε βέλτιστη θέση στα αποτελέσματα των μηχανών αναζήτησης, όταν ένας χρήστης υποβάλλει ένα ερώτημα σχετικό με αυτόν τον ιστότοπο (Lieb, 2009). Ένας ευρύτερος ορισμός δίνεται από τον Jerkovic (2010) σύμφωνα με τον οποίο η βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης είναι ένα σύνολο εργασιών που απαιτούνται για την παραγωγή μεγάλου όγκου επισκέψεων παραπομπής από μηχανές αναζήτησης, καταλόγους ιστού και άλλους ιστότοπους, με απώτερο στόχο να γίνει ο ιστότοπος δημοφιλής. Πρέπει να σημειωθεί ότι η βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης αποτελεί μέρος του μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης (Search Engine Marketing) μιας ευρύτερης πρακτικής στο ψηφιακό μάρκετινγκ, στην οποία περιλαμβάνεται και η διαφήμιση μηχανών αναζήτησης, η οποία αναφέρεται κυρίως στην διαφήμιση που γίνεται επί πληρωμή,

ώστε μια επιχείρηση να βγαίνει υψηλά στα αποτελέσματα αναζήτησης (Search Engine Advertising – SEA) (Van Looy, 2016; West, 2016).



Εικόνα 6.1. Περιοχές αποτελεσμάτων μηχανών αναζήτησης, οι οποίες αφορούν την βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (SEO) και τη διαφήμιση επί πληρωμή στις μηχανές αναζήτησης (SEA)

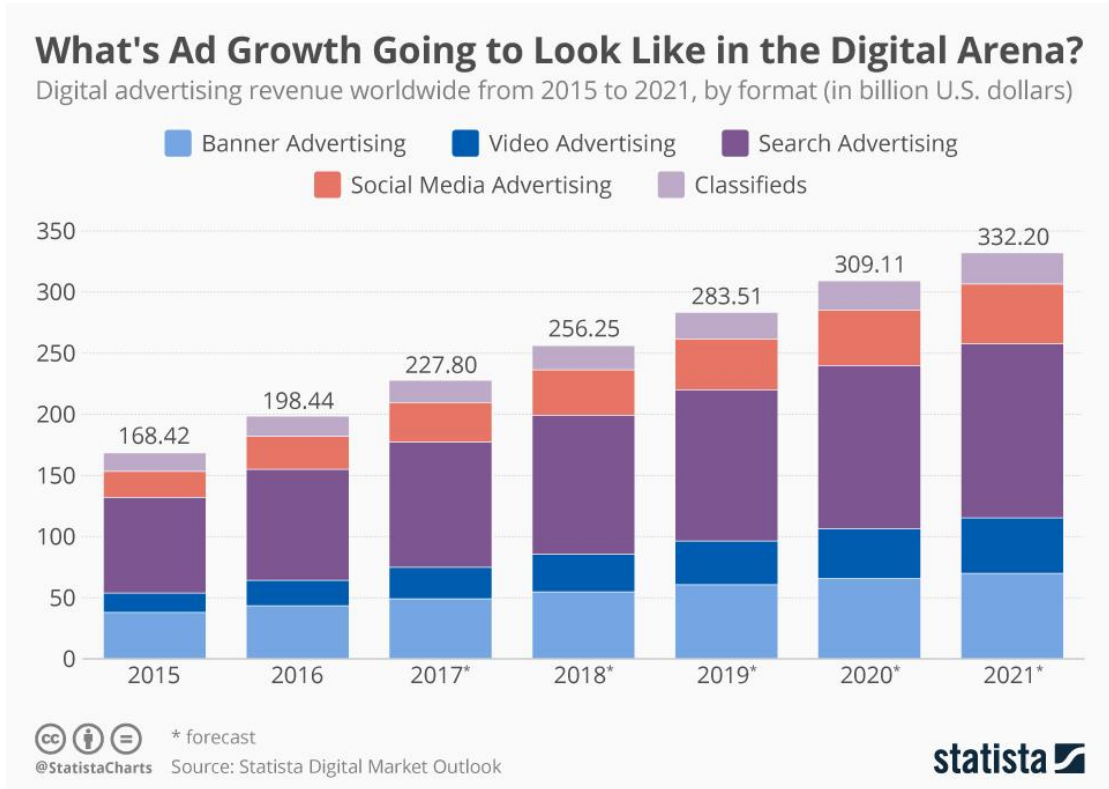
Σε αντίθεση με αυτή την πρακτική, η βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, ακολουθεί πρακτικές που επικεντρώνονται στον μηχανισμό ευρετηρίασης μιας ή μόνο λίγων μηχανών αναζήτησης, ώστε η ιστοσελίδα να εμφανιστεί σε όσο το δυνατό υψηλότερη θέση στα οργανικά αποτελέσματα αναζήτησης. (Van Looy, 2016; West, 2016). Προκειμένου ένας οργανισμός να επωφεληθεί από το SEO, θα πρέπει να εισάγει συνεχώς βελτιώσεις στον ιστότοπο του, το ιστολόγιο του ή άλλες σελίδες μέσω κοινωνικής δικτύωσης, προκειμένου να τις διατηρεί ενημερωμένες. Σε γενικές γραμμές η βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης έχει μακροπρόθεσμο αντίκτυπο χωρίς να περιορίζεται στη διάρκεια μιας καμπάνιας μάρκετινγκ. Αυτό σημαίνει ότι ένας οργανισμός πρέπει να αναμένει για κάποιο χρονικό διάστημα, έως ότου δει τα αποτελέσματα αυτής της πρακτικής. Σε κάθε περίπτωση, ένας ιστότοπος που είναι βελτιστοποιημένος για μηχανές αναζήτησης είναι επίσης ένας ιστότοπος που είναι σαφής, σχετικός και καλά σχεδιασμένος. Αυτά τα στοιχεία εξασφαλίζουν μια

εξαιρετική εμπειρία χρήστη, πράγμα που σημαίνει ότι η βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης παίζει επίσης ρόλο στη διατήρηση των πελατών (Stokes, 2013).

Ένα δεύτερο σημαντικό εργαλείο του ψηφιακού μάρκετινγκ, είναι η διαδικτυακή διαφήμιση. Καλύπτει τη διαφήμιση σε πολλά μέσα, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα κοινωνικά δίκτυα, οι κινητές συσκευές, οι διαφημίσεις σε βίντεο και οι διαφημίσεις προβολής σε κανονικούς ιστότοπους. Ο κύριος στόχος της διαδικτυακής διαφήμισης είναι να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας μιας επιχείρησης στο διαδίκτυο. Η διαδικτυακή διαφήμιση μπορεί είναι πιο διαδραστική και επομένως λιγότερο ενοχλητική από την παραδοσιακή ή στατική διαφήμιση στο διαδίκτυο, καθώς οι χρήστες μπορούν να επιλέξουν να αλληλεπιδράσουν με τη διαφήμιση ή όχι (Stokes, 2013; McStay, 2016).

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι δαπάνες για τη διαδικτυακή διαφήμιση αυξάνονται για όλους τους τύπους διαφήμισης (Εικόνα 6.2). Σύμφωνα με το Digital Market Outlook της Statista, τα συνολικά παγκόσμια έσοδα από ψηφιακές διαφημίσεις το 2015 διαμορφώθηκαν σε 168 δις \$ και ξεπέρασαν τα 332 δις \$ το 2021, δηλαδή σχεδόν διπλασιάστηκαν. Οι δαπάνες αυξήθηκαν για όλους τους τύπους διαδικτυακής διαφήμισης που εξετάστηκαν στην μελέτη, δηλαδή για τη διαφήμιση με banner, τη διαφήμιση σε βίντεο, τη διαφήμιση σε μηχανές αναζήτησης και τη διαφήμιση σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Loesche, 2017).

Ένας κεντρικός παράγοντας που παίζει ρόλο στο κατά πόσο η διαδικτυακή διαφήμιση θα είναι αποτελεσματική είναι η στόχευση. Η στοχευμένη διαφήμιση είναι ένα ακόμα σημαντικό εργαλείο του ψηφιακού μάρκετινγκ, όπως επίσης και η συμπεριφορική διαφήμιση. Τα ψηφιακά μέσα δίνουν σήμερα τη δυνατότητα στους μάρκετερ να παρακολουθούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και να συλλέγουν και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που συλλέγουν, στοχεύοντας τις διαφημίσεις που δημιουργούν (Rana et al., 2020). Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται διαδικτυακή συμπεριφορική διαφήμιση, και ορίστηκε από τους Boerman et al. (2017) ως η πρακτική της παρακολούθησης της διαδικτυακής συμπεριφοράς των ανθρώπων και της χρήσης των συλλεγόμενων πληροφοριών για την εμφάνιση ατομικά στοχευμένων διαφημίσεων. Η στοχευμένη συμπεριφορική διαφήμιση θεωρείται το μέλλον του μάρκετινγκ και της διαφήμισης και είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους προσέγγισης στοχευμένου κοινού (Boerman et al. 2017).



Εικόνα 6.2. Δαπάνες διαδικτυακής διαφήμισης 2015 – 2021 παγκοσμίως

Πηγή: Loesche (2017)

Η στόχευση και η εξατομίκευση βασίζονται στους τύπους και την ποσότητα των προσωπικών δεδομένων που χρησιμοποιούνται, όπως τα δεδομένα περιήγησης ή το ιστορικό αναζήτησης και μπορεί να είναι αποτελεσματική για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών (Rana et al., 2020). Έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι οι διαφημίσεις σε κοινωνικά δίκτυα όπως το Facebook, οι οποίες είναι στοχευμένες και προσελκύουν το ενδιαφέρον των ατόμων, οδήγησαν σε υψηλότερα ποσοστά κλικ πάνω στη διαφήμιση και τη μετάβαση στην ιστοσελίδα των διαφημιζόμενων επιχειρήσεων (Aguirre et al., 2015). Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι έχουν εκφραστεί ανησυχίες σχετικά με το απόρρητο των δεδομένων και των πληροφοριών στο διαδίκτυο, και αυτές οι ανησυχίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις όταν δημιουργούν διαφημίσεις (Rana et al., 2020).

Το μάρκετινγκ συνεργατών (Affiliate marketing) είναι άλλο ένα εργαλείο του ψηφιακού μάρκετινγκ. Στο μάρκετινγκ συνεργατών, ο διαφημιστικός χώρος ενσωματώνεται στους ιστότοπους συνεργαζόμενων εταιρειών, προκειμένου να επιστήσει την προσοχή των διαδικτυακών χρηστών στην προσφορά της ίδιας της εταιρείας. Η εταιρεία που θέλει να διαφημιστεί, τοποθετεί συνδέσμους ή banner που οδηγούν σε δικές της προσφορές στους ιστότοπους συνεργαζόμενων εταιρειών. Το μάρκετινγκ συνεργατών είναι επομένως μια συγκεκριμένη μορφή διαφήμισης, που στηρίζεται στην διαδικτυακή παρουσία τρίτων ατόμων, δηλαδή συνεργατών. Η βάση της συνεργασίας είναι συνήθως μια σύμβαση μεταξύ του παρόχου και των συνεργατών, η οποία συχνά προβλέπει αμοιβή για τους συνεργάτες με τη μορφή προμήθειας με βάση την απόδοση (π.χ. κλικ ή/και συναλλαγές, όπως αγορές). Ένας έμπορος συχνά συνάπτει αντίστοιχες συμφωνίες παράλληλα με μεγάλο αριθμό συνεργατών, προκειμένου να επιτύχει υψηλά επίπεδα προβολής στις προσφορές του (Kreutzer, 2022).

Συχνά το μάρκετινγκ συνεργατών, αναφέρεται επίσης ως πρόγραμμα συνεργατών, στο οποίο εμπλέκονται πολλαπλά δίκτυα συνεργατών, τα οποία εκτελούν μια λειτουργία διεπαφής μεταξύ πολλών εμπόρων και πολλών συνεργατών. Έτσι ο πρωταρχικός στόχος του μάρκετινγκ συνεργατών για τον έμπορο είναι να επεκτείνει τη δική του διαδικτυακή παρουσία μέσω της προβολής στους ιστότοπους των συνεργατών του. Αυτομάτως αυτό θα μεταφραστεί σε επέκταση της πελατειακής βάσης και από την άλλη στην ενεργοποίηση άμεσων ηλεκτρονικών αγορών ή στην προετοιμασία αγορών σε φυσικά καταστήματα (Dwivedi, Rana & Alryalat, 2017). Από την άλλη, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας και η οικοδόμηση μιας εικόνας για την εταιρεία, τα εμπορικά σήματα και τις συγκεκριμένες προσφορές της, αποτελούν συχνά μόνο δευτερεύοντες στόχους του μάρκετινγκ συνεργατών. Ο στόχος αυτής της πρακτικής μάρκετινγκ από την πλευρά των συνεργατών είναι η δημιουργία διαφημιστικών εσόδων μέσω διαφημίσεων από τους εμπόρους (Turban, King, Lee, Liang & Turban, 2015).

Ένα ιδιαίτερο πλεονέκτημα του μάρκετινγκ συνεργατών είναι η κατά κύριο λόγο αμοιβή με βάση την απόδοση των υπηρεσιών των συνεργατών, με την ύπαρξη πολλών παραλλαγών, όπως η πληρωμή ανά πώληση, η πληρωμή ανά εγγραφή ή ανά υποψήφιο πελάτη, η πληρωμή ανά κλικ, η πληρωμή ανά κλικ-out, η πληρωμή ανά εγκατάσταση λογισμικού, η πληρωμή ανά print-out (ο χρήστης μέσω μιας διεπαφής εκτύπωσης, εκκινεί την έξοδο από τις διαφημιστικές πληροφορίες), η πληρωμή με βάση τη διαδικασία μετά την πληρωμή (post-view), η πληρωμή ανά ενέργεια και η πάγια

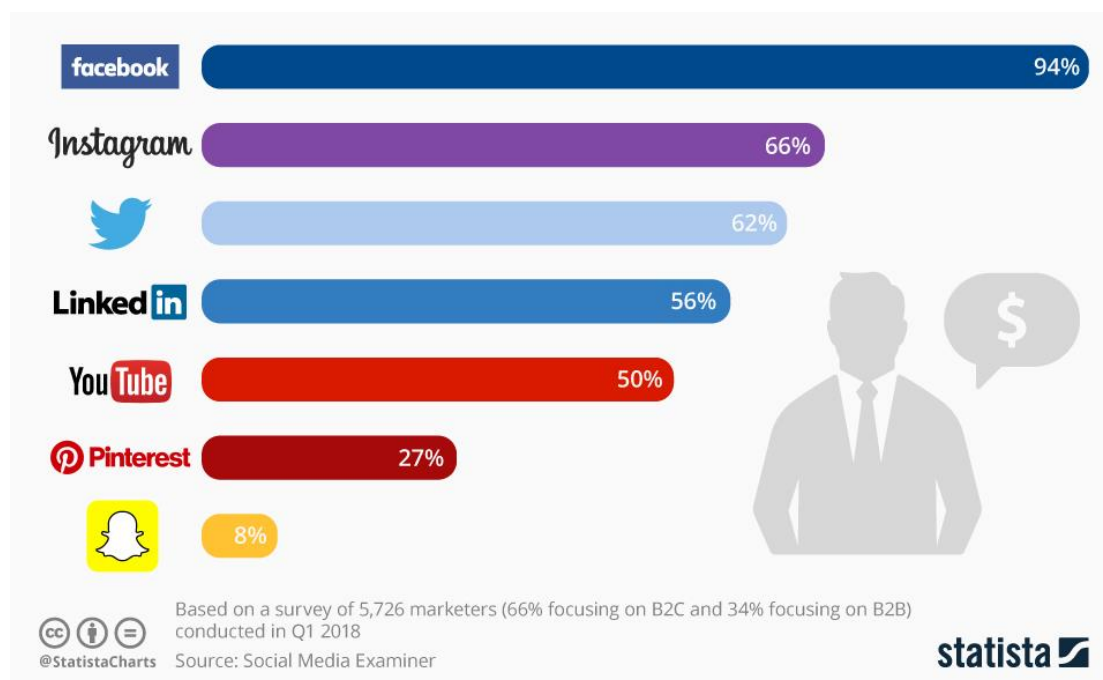
πληρωμή κατά τη στιγμή που ξεκινά η συνεργασία. Στην πράξη πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν υβριδικά μοντέλα χρέωσης, συνδυάζουν δηλαδή την απόδοση της συνδεδεμένης εταιρείας (Pay per Click) με το στόχο επίτευξης του εμπόρου (όπως Pay per Sign-up, Pay per Lead ή Pay per Sale). Με αυτόν τον τρόπο, ο συνεργάτης λαμβάνει πληρωμή ακόμη και αν επιτύχει υψηλό επίπεδο επισκεψιμότητας στον ιστότοπο του εμπόρου, όταν ο έμπορος δεν μπορεί να μετατρέψει τον χρήστη σε υποψήφιο πελάτη (Kreutzer, 2022).

Το μάρκετινγκ κοινωνικών δικτύων (social media marketing) είναι στη συνέχεια, ένα άλλο μεγάλο και σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ. Τα κοινωνικά μέσα είναι μέσα και τεχνολογίες, που επιτρέπουν στους χρήστες του διαδικτύου να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να επικοινωνούν με διαδραστικό τρόπο. Τα κοινωνικά μέσα περιλαμβάνουν όχι μόνο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (τα γνωστά social media), αλλά και ιστολόγια, διαδικτυακά φόρουμ και πάσης φύσεως διαδικτυακές κοινότητες (Carr & Hayes, 2015). Αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους είναι και εκείνα που τα καθιστούν δημοφιλή για το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων (Kreutzer, 2022).

Τα βασικά στάδια και διαδικασίες στο μάρκετινγκ κοινωνικών δικτύων είναι η δημιουργία μιας στρατηγικής, η εφαρμογή της και οι αναλύσεις απόδοσης. Η κατάλληλη επιλογή των κοινωνικών μέσων για τη διαφήμιση παίζει σημαντικό ρόλο κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής (Stokes, 2013). Μελέτη από την ClickZ (2018) που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 5.726 μάρκετερ σε όλο τον κόσμο, έδειξε ότι τα πιο δημοφιλή κοινωνικά δίκτυα στο ψηφιακό μάρκετινγκ είναι το Facebook και το Instagram, και ακολούθως το Twitter, το LinkedIn, το Youtube και το Pinterest (Εικόνα 6.3.).

Το κοινωνικό δίκτυο Facebook παρέχει αρκετές δυνατότητες στους μάρκετερ, όπως οι επαγγελματικές σελίδες και η στοχευμένη διαφήμιση. Παράλληλα αποτελεί το κοινωνικό δίκτυο, το οποίο έχει όχι μόνο τον μεγαλύτερο αριθμό χρηστών παγκοσμίως, αλλά και ευρεία απήχηση σε όλες τις ηλικιακές ομάδες (όπως και το Youtube), έναντι άλλων κοινωνικών δικτύων που συγκεντρώνουν χρήστες σε περισσότερο νεανικά κοινά. Το κοινωνικό δίκτυο προσφέρει επίσης πολλά εργαλεία για την ανάλυση της αποτελεσματικότητας του μάρκετινγκ που κάνει μια επιχείρηση, όπως το Facebook Insights, μέσω του οποίου οι μάρκετερ έχουν την ευκαιρία να δουν και να αξιολογήσουν πως οι χρήστες αλληλεπιδρούν με το περιεχόμενο και τη σελίδα (π.χ.

δημογραφικές πληροφορίες σχετικά με τους χρήστες, καρτέλες και αναρτήσεις περιεχομένου που προβλήθηκαν, χρήστες που αποκρύπτουν το περιεχόμενο από τη ροή ειδήσεων, κ.α.) (Stokes, 2013). Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι το Facebook είναι αποτελεσματικό στην μακροπρόθεσμη αύξηση των πωλήσεων για τις επιχειρήσεις (Brettel, Reich, Gavilanes & Flatten, 2015) και στην ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών (Camarero, Garrido & San Jose, 2018).



Εικόνα 6.3. Τα πιο δημοφιλή κοινωνικά δίκτυα στο μάρκετινγκ κοινωνικών μέσων

Πηγή: ClickZ (2018)

Το Instagram είναι ένα άλλο δημοφιλές κοινωνικό δίκτυο στο μάρκετινγκ, αλλά και ένα δημοφιλές κοινωνικό δίκτυο μεταξύ απλών χρηστών του διαδικτύου. Τα διαφημιστικά εργαλεία που διαθέτει είναι ίδια με αυτά του Facebook. Ωστόσο η βασική του διαφορά από το Facebook, είναι ότι αποτελεί μια εφαρμογή για την ανάρτηση φωτογραφιών (Stokes, 2013). Έτσι, η επιλογή του στο ψηφιακό μάρκετινγκ μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο για επωνυμίες που θέλουν να δημιουργήσουν μια ισχυρή οπτική ταυτότητα για τη μάρκα τους, αναρτώντας όμορφο και εντυπωσιακό περιεχόμενο (Stokes, 2013). Μέσω του Instagram, οι μάρκετερ μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών για τη μάρκα και να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα

για την ταυτότητα της μάρκας, έχοντας θετικό αντίκτυπο στους ακόλουθους (Sánchez-Torres, Montoya & Potes-Arce, 2018; Anggraeni & Mani, 2021).

Συνολικά, υπάρχουν και άλλα πολλά κοινωνικά δίκτυα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο ψηφιακό μάρκετινγκ, ωστόσο η επιλογή των καταλληλότερων θα εξαρτηθεί από παράγοντες όπως το κοινό –στόχος που μια επιχείρηση θέλει να προσεγγίσει (δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία) και η απήχηση που έχει κάθε δίκτυο. Ενώ το Facebook και το YouTube είναι δημοφιλείς επιλογές λόγω της μεγάλης βάσης χρηστών τους και επομένως λόγω της πιθανής απήχησης τους, υπάρχουν και περισσότερο εξειδικευμένες πλατφόρμες όπως το Pinterest ή το LinkedIn, οι οποίες μπορεί να είναι μια καλύτερη επιλογή για την απήχηση σε κοινά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Stokes, 2013).

Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι παρά την ύπαρξη των πολλών δυνατοτήτων που παρέχουν τα κοινωνικά δίκτυα στις επιχειρήσεις, οι εμπορικοί στόχοι συνήθως έρχονται σε δεύτερη μοίρα για τους ιδιώτες χρήστες των κοινωνικών δικτύων. Οι εταιρείες και, ειδικότερα, τα αμιγώς διαφημιστικά μηνύματα, δεν διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης – από τη σκοπιά του χρήστη. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες θα πρέπει να αποφεύγουν να μετατρέπουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε μια εστία ανεπιθύμητης αλληλογραφίας και μηνυμάτων, εφόσον επιθυμούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν την προσοχή και την εμπιστοσύνη του κοινού-στόχου τους μακροπρόθεσμα. Συνεπώς δεν αποτελούν ένα καθαρό κανάλι πωλήσεων, διαφήμισης ή δημοσίων σχέσεων. Αντίθετα, προσφέρουν ενδιαφέρουσες και νέες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για να επικοινωνήσουν με το κοινό τους, να το εμπλέξουν σε δημιουργικές διαδικασίες και διαδικασίες αξιολόγησης και να παρέχουν υπηρεσίες ένας προς έναν (Kreutzer, 2022). Βάσει των παραπάνω, ο κύριος στόχος του μάρκετινγκ κοινωνικών δικτύων είναι η οικοδόμηση της φήμης της επωνυμίας, η αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με την επωνυμία και η ενθάρρυνση του πελάτη να ασχοληθεί με την επωνυμία (Stokes, 2013).

Το μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail marketing) είναι ακόμα ένα εργαλείο του ψηφιακού μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου περιλαμβάνει τη συστηματική μετάδοση πληροφοριών σχετικά με το μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή με ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία. Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι κατάλληλα για χρήση από τις επιχειρήσεις για

πολλούς σκοπούς όπως η επικοινωνία με υποψήφιους πελάτες, η διενέργεια συναλλαγών, η παροχή υπηρεσιών όπως η ενημέρωση για την κατάσταση της παραγγελίας στο ηλεκτρονικό εμπόριο, η παράδοση ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. πληροφορίες, ηλεκτρονικά βιβλία, λογισμικό, κ.α.) και η εμβάθυνση της σχέσης με τους πελάτες (Kreutzer, 2022).

Τέλος το μάρκετινγκ μέσω κινητών τηλεφώνων (mobile marketing) αναπτύσσεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, αποτελώντας ένα πολύτιμο εργαλείο μάρκετινγκ. Η αυξανόμενη εξάπλωση των κινητών συσκευών με δυνατότητα πρόσβασης στο Διαδίκτυο και των έξυπνων κινητών τηλεφώνων, είναι ένας σημαντικός μοχλός ανάπτυξης αυτού του εργαλείου, το οποίο έχει πολλές εφαρμογές. Πρώτον τα κινητά τηλέφωνα αξιοποιούνται για τη μετάδοση πληροφοριών από εταιρείες. Ο τύπος των πληροφοριών που διατίθενται σε κινητές συσκευές περιλαμβάνει αρχικά τη διαφήμιση. Οι διαφημίσεις που προβάλλονται εντός εφαρμογών είναι αρκετά δημοφιλείς και τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές από την κλασική διαφήμιση προβολής για κινητά τηλέφωνα, καθώς οι χρήστες ασχολούνται ενεργά με την εν λόγω εφαρμογή τη στιγμή που εμφανίζεται η διαφήμιση. Η επικοινωνία μέσω κινητού τηλεφώνου με υποψήφιους πελάτες μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την απόκτηση περαιτέρω πληροφοριών, για παράδειγμα μέσω ερευνών ή διαγωνισμών.

Η αγορά εικονικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι μια άλλη εφαρμογή του μάρκετινγκ κινητών τηλεφώνων, όπως τα διαδικτυακά παιχνίδια, η μουσική, το βίντεο τα ηλεκτρονικά βιβλία, οι ηλεκτρονικές εφημερίδες και τα ηλεκτρονικά περιοδικά. Η αγορά εικονικών προϊόντων και υπηρεσιών συνοδεύεται από συναλλαγές πληρωμής και αυτές οι πληρωμές διεξάγονται μέσω ψηφιακών πλατφορμών (όπως PayPal), μέσω εφαρμογών όπως οι Apple Pay, Facebook Pay, Google Pay, WeChat Pay & Co, ή κλασικά μέσω πιστωτικών καρτών και άλλων τραπεζικών συναλλαγών (Tong, Luo & Xu, 2020).

6.4. Η χρήση των εργαλείων ψηφιακού marketing ως στοιχείο καινοτομίας

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η καινοτομία στα επιχειρηματικά μοντέλα έχει πολλές διαστάσεις και η τεχνολογική πρόοδος είναι μια σημαντική της συνιστώσα (Massa & Tucci, 2013). Η τεχνολογική ανάπτυξη έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις αγορές και είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθοδηγεί ή

ενεργοποιεί την διαδικασία της καινοτομίας (Chesbrough, 2010). Σύμφωνα με τον Chaffey (2015), οι νέες τεχνολογίες και τα κοινωνικά δίκτυα, έχουν αλλάξει τον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς και τα επιχειρηματικά μοντέλα όπως ήταν γνωστά μέχρι την τελευταία δεκαετία του 20ου αιώνα.

Αρκετοί ορισμοί της επιχειρηματικής καινοτομίας όπως αυτός του OECD (2005) ενσωματώνουν το στοιχείο του ψηφιακού μάρκετινγκ ή των νέων μεθόδων μάρκετινγκ στο διαδίκτυο στα θεωρητικά πλαίσια καινοτομίας. Παραδοσιακά η καινοτομία περιλάμβανε τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ενώ σήμερα περιλαμβάνει και την καινοτομία που αφορά την οργάνωση και το μάρκετινγκ (Πιέ, Ostojic & Damjanović, 2014). Το ψηφιακό μάρκετινγκ είναι από μόνο του μια καινοτομία, λόγω της άμεσης σχέσης του με την τεχνολογική ανάπτυξη, αλλά και λόγω των αλλαγών που έχει φέρει στην αγορά, στις υπάρχουσες μεθόδους προώθησης και επικοινωνίας (Purchase & Volery, 2020). Ωστόσο η καινοτομία στο ψηφιακό μάρκετινγκ έχει και άλλες διαστάσεις και σύμφωνα με τους Ungerman, Dedkova και Gurinova (2018) μπορεί να βασίζεται σε βασικές τεχνολογίες, οι οποίες δημιουργούν νέα και διαφορετικά προϊόντα και στην καινοτομία που ικανοποιεί τις ανεκπλήρωτες ανάγκες των πελατών.

Η καινοτομία μπορεί επίσης, να παρατηρηθεί σε όλα τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ, δηλαδή το προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση (Πιέ et al., 2014; Purchase & Volery, 2020). Στο στοιχείο του προϊόντος πολλές καινοτομίες του ψηφιακού μάρκετινγκ αφορούν την μάρκα/επωνυμία/εμπορικό σήμα των επιχειρήσεων, το λεγόμενο brand. Η επωνυμία, ως όνομα, όρος, σύμβολο ή οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό, προσφέρει ενδείξεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι καταναλωτές για να αξιολογήσουν την απόδοση ενός προϊόντος (Page & Herr, 2002). Οι επωνυμίες δίνουν νόημα σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες και διευκολύνουν την εισαγωγή και κυκλοφορία τους στην αγορά. Τις περισσότερες φορές, η καινοτομία της επωνυμίας τείνει να είναι συνυφασμένη με την εισαγωγή νέων προϊόντων, αλλά και με την επέκταση των λειτουργιών των ήδη υπαρχόντων. Οι καταναλωτές μπορούν να σχηματίσουν προσδοκίες σχετικά με το εάν πιστεύουν ότι θα τους αρέσει ένα νέο προϊόν, με βάση εν μέρει αυτά που γνωρίζουν για την επωνυμία του. Οι μάρκετερ συχνά χρησιμοποιούν το βασικό εμπορικό σήμα και προσθέτουν μια σειρά από δείκτες καινοτομίας, υποδηλώνοντας μια νέα γενιά προϊόντων που μεταφέρουν την επόμενη γενιά, όπως έναν αριθμό (π.χ. iPhone 11), μια ημερομηνία

(PowerPoint 2016) ή έναν υπερθετικό (π.χ. Boeing 737 Max). Η στρατηγική επωνυμίας που ακολουθεί μια επιχείρηση για μια νέα γενιά παραγωγής εξαρτάται ουσιαστικά από το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση θέλει να σηματοδοτήσει την καινοτομία. Όταν οι επιχειρήσεις κάνουν επέκταση της επωνυμίας τους όπως στα προηγούμενα παραδείγματα, οι καταναλωτές αναμένουν βελτιώσεις στα υπάρχοντα χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος σε σχέση με τις προηγούμενες εκδόσεις τους (Brexendorf et al., 2015).

Στον τομέα της τιμολόγησης, η εισαγωγή μιας νέας διαδραστικής μεθόδου τιμολόγησης «online» στον ιστότοπο του οργανισμού αποτελεί μια καινοτομία. Η υπηρεσία «online» επιτρέπει στον καταναλωτή να επιλέξει το επιθυμητό σύνολο προϊόντων στον ιστότοπο του οργανισμού και να λάβει μια τιμή που διαμορφώνεται αποκλειστικά με βάση τα μεμονωμένα επιλεγμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος (Πιό et al., 2020). Σε γενικές γραμμές οι περισσότερες μελέτες που αφορούν την καινοτομία στην τιμολόγηση στο ψηφιακό μάρκετινγκ έχουν εστιάσει στο ηλεκτρονικό εμπόριο B2B και B2C. Τέτοιες καινοτομίες περιλαμβάνουν την ομαδοποίηση (πώληση δύο ή περισσότερων προϊόντων ή υπηρεσιών ως πακέτο), την εξατομικευμένη τιμολόγηση (χρέωση διαφορετικών τιμών για πανομοιότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες βάσει μεμονωμένων πελατών), την κατ' αποκοπή χρέωση (απεριόριστη κατανάλωση έναντι σταθερής χρέωσης), τεχνικές δημιουργικής έκπτωσης (π.χ. σταθερά μειούμενες εκπτώσεις) και συμμετοχικούς μηχανισμούς τιμολόγησης (π.χ. «καθορίστε τη δική σας τιμή») (Purchase & Volery, 2020). Η καινοτομία γύρω από τις στρατηγικές τιμολόγησης έχει φέρει νέες προσεγγίσεις για την επίλυση των παραδοσιακών προβλημάτων τιμολόγησης, βελτιώνοντας παράλληλα την ικανοποίηση των πελατών και τα κέρδη του οργανισμού (Hinterhuber & Liozu, 2014).

Στον τομέα της διανομής του μείγματος μάρκετινγκ, καινοτομία αποτελούν οι άμεσες πωλήσεις μέσω διαδικτύου μέσω των ιστοσελίδων των επιχειρήσεων (αποδιαμεσολάβηση) και οι πωλήσεις στο μάρκετινγκ συνεργατών όπως παρουσιάστηκε νωρίτερα. Στον τομέα της προώθησης του μείγματος μάρκετινγκ, εντοπίζονται ενδεχομένως οι περισσότερες και πιο εντυπωσιακές καινοτομίες, από τις πιο απλές όπως η δημιουργία παρουσίας μιας επιχείρησης στα κοινωνικά δίκτυα, μέχρι και τις πιο σύνθετες, όπως η χρήση διασημοτήτων για τη βελτίωση της προώθησης προϊόντων/υπηρεσιών, η διαφήμιση σε μηχανές αναζήτησης και η στοχευμένη διαφήμιση (Πιό et al., 2020). Ο αντίκτυπος της ψηφιακής επανάστασης έχει επίσης

εξεταστεί ευρέως και σε σχέση με την επικοινωνία με τους πελάτες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις όπως τα κοινωνικά δίκτυα, τα ιστολόγια, οι ιστότοποι αξιολόγησης προϊόντων, τα φόρουμ συζητήσεων, οι ιστότοποι κοινής χρήσης βίντεο και οι κινητές συσκευές, έχουν προσφέρει νέες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις για να επηρεάσουν τη στάση των πελατών. Επιπρόσθετα, η ταχεία διείσδυση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών επέτρεψε στους επαγγελματίες του μάρκετινγκ να προσεγγίσουν πελάτες μέσω νέων σημείων επαφής, θέτοντας ποικιλία στόχων μάρκετινγκ, όπως η έρευνα αγοράς, η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, η εξυπηρέτηση και, το πιο σημαντικό, οι προωθήσεις πωλήσεων (Ashley & Tuten, 2015).

Πέραν των παραπάνω, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί πολλές τεχνολογικές καινοτομίες που έχουν προσδώσει περισσότερο στις ήδη υπάρχουσες δυνατότητες και εργαλεία του ψηφιακού μάρκετινγκ, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα και το διαδίκτυο των πραγμάτων (Oklander, Oklander, Yashkina, Pedko & Chaikovska, 2018). Αρχικά η τεχνητή νοημοσύνη αναφέρεται στις διαδικασίες που γίνονται από υπολογιστές για την εκτέλεση ενεργειών που κάνουν τα ανθρώπινα όντα και απαιτούν ένα ορισμένο «επίπεδο» νοημοσύνης. Ένα εργαλείο επικοινωνίας στο διαδίκτυο μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, που βασίζεται σε τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης είναι τα chatbot, δηλαδή τα ρομπότ-άνθρωποι που συνομιλούν με πελάτες (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών). Ωστόσο οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης στο ψηφιακό μάρκετινγκ είναι πολύ περισσότερες. Ειδικότερα έχουν αναπτυχθεί εφαρμογές και αλγόριθμοι τεχνητής νοημοσύνης που δημιουργούν και αποστέλλουν εξατομικευμένες καμπάνιες σε στοχευμένους πελάτες, εφαρμογές για την ανάπτυξη περιεχομένου που είναι βελτιστοποιημένο για ένα συγκεκριμένο κοινό, εφαρμογές ανάλυσης αποτελεσματικότητας των καμπανιών μάρκετινγκ και εφαρμογές που αποστέλλουν email μάρκετινγκ σε πελάτες στον βέλτιστο χρόνο και συχνότητα (Theodoridis & Gkikas, 2019).

Η εικονική πραγματικότητα στη συνέχεια, ορίζεται ως η προσομοίωση μιας κατάστασης που δημιουργείται στον υπολογιστή του χρήστη, την οποία το άτομο αντιλαμβάνεται μέσω μιας ή περισσότερων αισθήσεων (προς το παρόν κυρίως όραση, ακοή και αφή) και αλληλεπιδρά μαζί της με τρόπο που φαίνεται να είναι αληθινός. Η ταχεία ανάπτυξη των εφαρμογών εικονικής πραγματικότητας στο μάρκετινγκ οφείλεται κυρίως στην τεχνολογική πρόοδο στις ψηφιακές οθόνες, τους αισθητήρες κίνησης, την όραση υπολογιστών και τους υπολογιστές. Η εικονική πραγματικότητα

χρησιμοποιείται στο ψηφιακό μάρκετινγκ για να βελτιώσει τη γραμμή διάδοσης προϊόντων και υπηρεσιών και να μειώσει την αβεβαιότητα του πελάτη που σχετίζεται με μια ηλεκτρονική αγορά. Μέσω των τεχνολογιών εικονικής πραγματικότητας για παράδειγμα, οι χρήστες του διαδικτύου μπορούν να περιηγηθούν σε εικονικά καταστήματα (Wedel, Bigné & Zhang, 2020).

Τέλος, το διαδίκτυο των πραγμάτων αναφέρεται σε ένα δίκτυο φυσικών συσκευών που συνδέονται μεταξύ τους μέσω του διαδικτύου. Αυτές οι συσκευές μπορεί να είναι πάσης φύσεως όπως έξυπνα κινητά τηλέφωνα, φορητοί υπολογιστές, έξυπνες τηλεοράσεις, αυτοκίνητα, έξυπνες οικιακές συσκευές (π.χ. αир-κοντίσιον, πλυντήρια, κ.α.) έξυπνα ρολόγια και ακόμα και κλειδαριές θυρών. Αυτές οι συσκευές χρησιμοποιούν αισθητήρες και ενεργοποιητές για τη συλλογή και ανταλλαγή δεδομένων από το περιβάλλον τους και μεταξύ τους, μέσω του διαδικτύου (Zeinab & Elmustafa, 2017). Αυτά τα δεδομένα είναι σημαντικά και συλλέγονται από τους μάρκετερ με σκοπό τη στόχευση του επιθυμητού κοινού και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας. Τα δεδομένα είναι επίσης χρήσιμα για την κατανόηση της συμπεριφοράς των καταναλωτών και τον τρόπο χρήσης των προϊόντων (Rivera Ospino, 2016).

6.5. Παραδείγματα χρήσης του marketing στα καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα

6.5.1. Ανάλυση επιλεγμένων case studies

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται δύο μελέτες περίπτωσης που αφορούν το ψηφιακό μάρκετινγκ στα καινοτόμα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Το πρώτο αφορά τη στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ στο κοινωνικό δίκτυο Twitter.

Το Twitter είναι η πιο δημοφιλής πλατφόρμα κοινωνικών μέσων στον τομέα του microblogging. Το Microblogging είναι μια μορφή ιστολογίου που επιτρέπει σε έναν χρήστη να δημοσιεύει αναρτήσεις σύντομου κειμένου (αρχικά ήταν 140 χαρακτήρες και το 2017 αυξήθηκαν σε 280 χαρακτήρες), τα λεγόμενα tweets, τα οποία μπορούν να

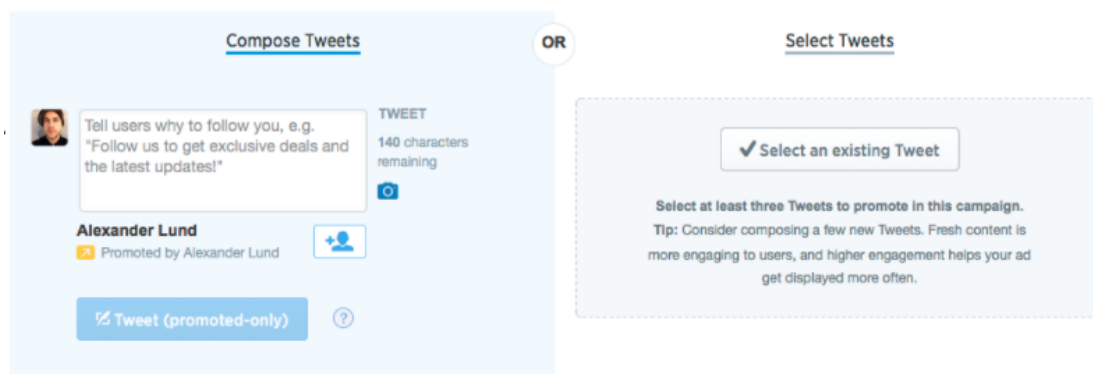
προβληθούν από οποιονδήποτε ή περιορίζονται σε μια συγκεκριμένη κοινότητα. Το Twitter (www.twitter.com) κυκλοφόρησε τον Ιούλιο του 2006 (Stokes, 2013). Το Twitter διαθέτει σήμερα περισσότερους από 436 εκ. ενεργούς χρήστες, με 206 εκ. από αυτούς να μοιράζονται πάνω από 500 εκ. tweets κάθε μέρα (BackLinco, 2021).

Όπως και στα περισσότερα κοινωνικά δίκτυα, μια στρατηγική μάρκετινγκ στο Twitter, περιστρέφεται γύρω από το υλικό που δημιουργεί, δημοσιεύει και διανέμει ένα χρήστης, προκειμένου να προσελκύσει οπαδούς-ακόλουθους. Κάθε χρήστης στο Twitter έχει ένα μοναδικό όνομα χρήστη που δηλώνεται με @ και ένα όνομα που αυτός επιλέγει. Τα tweets μπορούν να κατευθυνθούν σε έναν συγκεκριμένο χρήστη απλά πληκτρολογώντας το @username του στην αρχή του tweet. Οι χρήστες του Twitter χρησιμοποιούν hashtags για να κατηγοριοποιήσουν τις αναρτήσεις τους προσθέτοντας μια λέξη ή φράση με το σύμβολο # (hashtag). Οι χρήστες μπορούν επίσης να επιλέξουν να ακολουθήσουν ένα hashtag, που σημαίνει ότι θα βλέπουν όλα τα δημόσια μηνύματα με αυτήν την ετικέτα, είτε ακολουθούν τον χρήστη που το δημοσίευσε, είτε όχι. Εάν ένα hashtag ή μια λέξη-κλειδί χρησιμοποιείται πολύ συχνά σε σύντομο χρονικό διάστημα, μπορεί να γίνει ένα δημοφιλές θέμα και θα εμφανίζεται στα αριστερά της ροής tweet ενός χρήστη. Εάν ένα tweet γίνει δημοφιλές, οι άλλοι χρήστες μπορούν να το κάνουν αναδημοσίευση που ονομάζεται retweet (Stokes, 2013).

Το Twitter προσφέρει πολλές δυνατότητες μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις και έτσι έχει γίνει ένα δημοφιλές και σημαντικό εργαλείο μάρκετινγκ για πολλούς οργανισμούς, επωνυμίες και ιδιώτες. Πολλές επωνυμίες το χρησιμοποιούν με επιτυχία για τη γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών και για σκοπούς έρευνας αγοράς. Η αμεσότητά του, ως κοινωνικό δίκτυο, επιτρέπει τη μετάδοση ειδήσεων πρώτα στους αφοσιωμένους οπαδούς και θαυμαστές, όπως για παράδειγμα η ενημέρωση των καταναλωτών και των πελατών για προσφορές.

Το Twitter διαθέτει μια σειρά από επιλογές διαφήμισης για τις επιχειρήσεις που αξιοποιούν το διαδικτυακό μάρκετινγκ. Πρώτον υπάρχουν τα προωθητικά tweets (Εικόνα 6.4.), που αγοράζονται από διαφημιστές που θέλουν να προσεγγίσουν μια ευρύτερη ομάδα χρηστών ή να ενισχύσουν την αφοσίωση των υπαρχόντων οπαδών. Τα προωθητικά tweets λειτουργούν ακριβώς όπως και τα κανονικά tweet και μπορούν να ανανεωθούν, να απαντηθούν, να γίνουν αγαπημένα και πολλά άλλα. Στο Twitter υπάρχουν επίσης οι λογαριασμοί προώθησης, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί για τις

επιχειρήσεις ώστε να αναπτύξουν τη βάση των οπαδών τους. Μέσω αυτών οι επιχειρήσεις μπορούν να προσεγγίσουν άτομα που είναι πιθανό να ενδιαφέρονται για τα προϊόντα/υπηρεσίες τους. Οι χρήστες που ακολουθούν έναν λογαριασμό προώθησης βλέπουν τα tweet της επιχείρησης και μέσω αυτών των λογαριασμών οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να αλληλεπιδρούν με τους οπαδούς τους. (Nahili & Rezeg, 2018).



Εικόνα 6.4. Προωθητικά tweets στο κοινωνικό δίκτυο Twitter

Πηγή: Hojfeldt (2015)

Στο Twitter περίπου το 86% των εσόδων του, προέρχονται από τις διαφημίσεις που γίνονται από τις επωνυμίες και μεμονωμένα άτομα. Πρόκειται για ένα είδος επιχειρηματικού μοντέλου που είναι αρκετά επιτυχημένο και ακολουθείται επίσης και από άλλες εταιρείες όπως η Uber. Πρόσφατα, το Twitter έχει στρέψει το ενδιαφέρον του, στους δημιουργούς περιεχομένου βίντεο, επειδή μα τα βίντεο μπορεί να επιτευχθεί μεγαλύτερη αφοσίωση για τους πελάτες, συγκριτικά με τις διαφημίσεις κειμένου ή banner. Για να δώσει κίνητρα στους δημιουργούς περιεχομένου βίντεο, το Twitter μοιράζεται τα έσοδα μαζί τους, όπου οι δημιουργοί λαμβάνουν το 70% των εσόδων και το υπόλοιπο κρατά το Twitter (Das, 2019).

Όσον αφορά την πρόταση αξίας, το Twitter προσφέρει στους διάφορους συνεργάτες του ένα μεγάλο σύνολο οφελών. Για παράδειγμα, οι χρήστες μοιράζονται περιεχόμενο με το κοινό, λαμβάνουν σε πραγματικό χρόνο, σχετικό περιεχόμενο και μπορούν επίσης να συμμετέχουν σε συνομιλίες με άτομα μέσω tweets ή μηνυμάτων. Για τους διαφημιζόμενους υπάρχουν οφέλη απήχησης, μοναδικές μορφές διαφήμισης και σύνδεση σε πραγματικό χρόνο με το κοινό. Στους συνεργάτες προσφέρεται πρόσβαση,

αναζήτηση και ανάλυση δεδομένων και δημιουργία πληροφοριών για δημιουργία εσόδων (Das, 2019).

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης που παρουσιάζεται αφορά τη μηχανή αναζήτησης BING. Η BING ανήκει στη Microsoft και άρχισε να λειτουργεί το 2009, αντικαθιστώντας την προηγούμενη μηχανή αναζήτησης της, την Live Search. Οι λειτουργίες αναζήτησης ιστού της Bing βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε αυτές της ανταγωνιστικής Google. Προσφέρει δυνατότητες αναζήτησης στον ιστό, για κείμενο, ιστοσελίδες, εικόνες, βίντεο, χάρτες και ειδήσεις. Δίνει τη δυνατότητα αλλαγής των προτιμήσεων του χρήστη, όπως η γλώσσα και η πρόσβαση σε άλλα εσωτερικά προϊόντα (MSN, Outlook.com). Μια βασική διαφορά μεταξύ του Bing και της Google είναι ότι η Bing γενικά προσφέρει στους χρήστες περισσότερα υποδηλωτικά σημεία εισόδου στην αναζήτησή του. Σε αυτό το πλαίσιο, οι περισσότερες κατηγορίες αναζήτησης έχουν ένα εφέ μετακίνησης του ποντικιού που εμφανίζει ένα αναπτυσσόμενο μενού με προτάσεις αναζήτησης, όπως κορυφαία μουσικά βίντεο, ταινίες στο θέατρο και τηλεοπτικές εκπομπές. Επιπλέον, η Bing διαθέτει μια δυνατότητα αυτόματης συμπλήρωσης στο πλαίσιο αναζήτησης, αλλά παρέχει περισσότερες προτάσεις από την Google στις περισσότερες περιπτώσεις. Ενώ η Google συνήθως παρουσιάζει μόνο τέσσερις προτάσεις, η Bing δίνει οκτώ. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την εύρεση εναλλακτικών πληροφοριών (Wirtz, 2019).

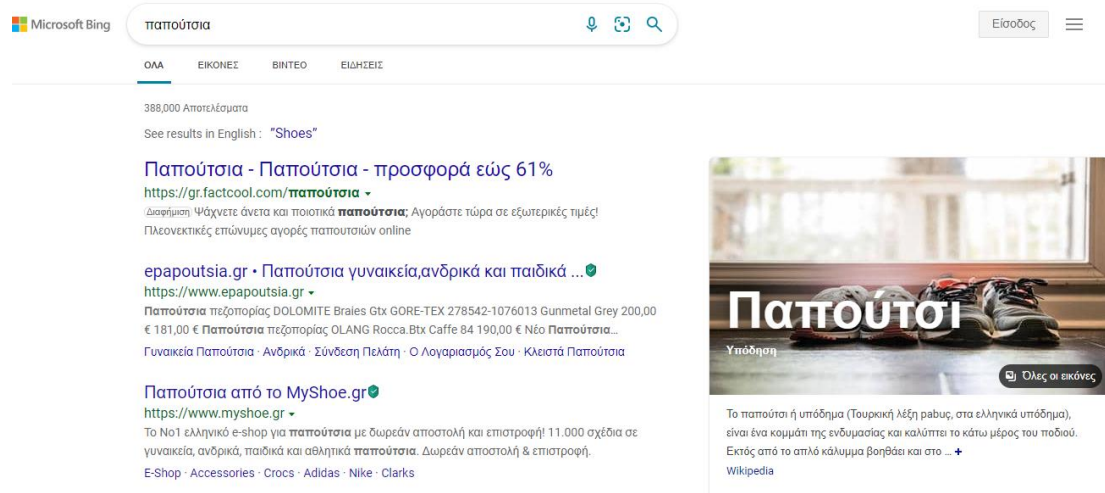
Σε σύγκριση με την Google, η Bing εστιάζει επίσης, πιο έντονα στις επιλογές εξατομίκευσης και προσαρμογής για τον χρήστη. Με αυτόν τον τρόπο, προσφέρει δυνατότητες όπως η αποθήκευση των αποτελεσμάτων για εικόνες, ειδήσεις, κ.α., στα οποία ο χρήστης μπορεί να έχει απευθείας πρόσβαση μέσω της αρχικής σελίδας του Bing. Η πιο προφανής της διαφορά με τον ηγέτη της αγοράς Google είναι η καθημερινά μεταβαλλόμενη εικόνα φόντου στην αρχική σελίδα της Bing, η οποία αναφέρεται σε θεάματα της φύσης ή τρέχοντα γεγονότα στον κόσμο. Σε αυτό το πλαίσιο, η Bing ξεχωρίζει επίσης από την Google παρέχοντας διασκεδαστικές λειτουργίες στην αρχική σελίδα σχετικά με την εκάστοτε εικόνα φόντου, προκειμένου να παρακινήσει τους χρήστες να αναζητήσουν σχετικές πληροφορίες (Wirtz, 2019).

Επίσης, στη μηχανή αναζήτησης Bing, οι χρήστες έχουν την ευκαιρία να μοιραστούν τις πληροφορίες αναζήτησης σε κοινωνικά δίκτυα όπως το Facebook και το Twitter ή μέσω του εργαλείου επικοινωνίας Skype, το οποίο ανήκει επίσης στη Microsoft. Αυτή

η δυνατότητα σύνδεσης με πλατφόρμες κοινωνικών μέσων τρίτων μερών, είναι ένα χαρακτηριστικό της Bing που την διακρίνει από την Google, η οποία συνδέεται αποκλειστικά με τις δικές της υπηρεσίες και πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Google+). Ένα άλλο μοναδικό χαρακτηριστικό της Bing είναι το πρόγραμμα επιβράβευσης Microsoft Rewards μέσω του οποίου οι χρήστες παρακινούνται να χρησιμοποιούν τη μηχανή αναζήτησης, συλλέγοντας πόντους σε κάθε αναζήτηση, τους οποίους μπορούν να εξαργυρώσουν σε αντάλλαγμα για ηλεκτρονικές συσκευές, ταινίες, μουσική, παιχνίδια κ.λπ. (Wirtz, 2019).

Ο στρατηγικός στόχος του επιχειρηματικού μοντέλου της Bing είναι να οργανώσει και να συστηματοποιήσει τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στο διαδίκτυο και να τις καταστήσει προσβάσιμες σε όλους τους χρήστες του διαδικτύου σε μια φιλική προς το χρήστη μορφή. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι η υπηρεσία είναι δωρεάν για τον χρήστη και η δημιουργία εσόδων προέρχεται σχεδόν αποκλειστικά από διαφημίσεις (Wirtz, 2019). Η Bing αντιπροσωπεύει σήμερα περίπου το 23% του όγκου των διαδικτυακών αναζητήσεων, αποτελώντας τη δεύτερη μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης παγκοσμίως, με μερίδιο αγοράς 2,47%, μετά την Google (Andrus, 2018).

Η Bing προσφέρει δυνατότητες ψηφιακού μάρκετινγκ, τόσο μέσω της διαφήμισης επί πληρωμή, όσο και μέσω της βελτιστοποίησης. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχουν οι διαφημίσεις Bing Ads, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να προβληθούν στην Bing, αλλά και στο δίκτυο συνεργατών της όπως το Yahoo και το AOL. Οι διαφημίσεις Bing εμφανίζονται στην κορυφή, στο κάτω μέρος ή στο πλάι της σελίδας αποτελεσμάτων της μηχανής αναζήτησης. Οι διαφημίσεις λειτουργούν παρόμοια με το πρόγραμμα AdWords της Google. Οι διαφημιζόμενες επιχειρήσεις υποβάλλουν προσφορές για συγκεκριμένες λέξεις κλειδιά που πιστεύουν ότι οι χρήστες του διαδικτύου θα χρησιμοποιήσουν στην αναζήτηση τους. Όταν ένας χρήστης υποβάλλει ένα αίτημα αναζήτησης που ταιριάζει με τις λέξεις-κλειδιά που έχει δηλώσει μια επιχείρηση, η Bing συγκρίνει τις προσφορές και την ποιότητα διαφημίσεων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και αποφασίζει ποιες διαφημίσεις θα εμφανίζονται και με ποια σειρά στα αποτελέσματα (Andrus, 2018).



Εικόνα 6.5. Διαφήμιση επί πληρωμή στην μηχανή αναζήτησης Bing

Πηγή: Bing (2021)

Η βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης είναι επίσης μια στρατηγική που μπορεί να ακολουθηθεί και στην περίπτωση της Bing. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει βελτιστοποίηση. Πρώτον οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καταχωρούνται στο Bing Places, ώστε να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα σε επίπεδο τοπικής λειτουργίας της επιχείρησης. Καθώς ο αλγόριθμος της Bing λαμβάνει επίσης υπόψη πληροφορίες από πηγές τρίτων, όπως πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, προκειμένου μια επιχείρηση να βελτιστοποιήσει την παρουσία της θα πρέπει να διαθέτει παρουσία και σε κοινωνικά δίκτυα. Όπως και σε κάθε άλλη μηχανή αναζήτησης, ο αλγόριθμος της Bing θα χειριστεί και θα κατανοήσει καλύτερα το περιεχόμενό μιας επιχείρησης, εάν αυτή χρησιμοποιεί κατηγορίες και ετικέτες ώστε να καταστήσει τις σελίδες του ιστότοπού της πιο ανιχνεύσιμες (Staples, 2020).

Τέλος, σε ότι αφορά τα έσοδα από διαφημίσεις στην Bing, αυτά δεν αναφέρονται χωριστά για τη μηχανή αναζήτησης, αλλά για τη Microsoft. Το οικονομικό έτος 2021, η Microsoft κατέγραψε έσοδα από διαφημίσεις αναζήτησης, ύψους 8,53 δις \$, τα οποία ήταν αυξημένα κατά 10,2% σε σχέση με το 2020 (από 7,74 δις \$). Ωστόσο αυτά τα έσοδα δεν αποδίδονται μόνο στις διαφημίσεις Bing, καθώς η Microsoft κατέχει μια ποικιλία πρόσθετων επιχειρήσεων αναζήτησης, όπως η Microsoft Advertising (Dean, 2021).

6.6. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκε το ψηφιακό μάρκετινγκ και τα εργαλεία του ως στοιχείο καινοτομίας για τις επιχειρήσεις. Το διαδίκτυο και οι ψηφιακές επικοινωνίες και τεχνολογίες προσφέρουν πλέον πολλές δυνατότητες για μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις, οι οποίες είναι καινοτόμες. Μέσω αυτών, συγκριτικά με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις μπορούν να στοχεύσουν καλύτερα το κοινό τους και να έχουν μεγαλύτερη απήχηση. Παράλληλα τα εργαλεία του ψηφιακού μάρκετινγκ τους δίνουν την δυνατότητα να ενισχύσουν την εικόνα της επωνυμίας τους, καθώς και τη δέσμευση των πελατών. Ειδικότερα, οι δύο μελέτες περίπτωσης που παρουσιάστηκαν δείχνουν πως το ψηφιακό μάρκετινγκ εντάσσεται στα υπάρχοντα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, δημιουργώντας νέες ροές εσόδων.

7. Ερευνητικό μέρος

7.1. Σκοπός έρευνας

Τα τελευταία χρόνια, η ψηφιακή καινοτομία είναι ένας στόχος για πολλές επιχειρήσεις που επιθυμούν να καταστούν ανταγωνιστικές στην αγορά, να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να επεκτείνουν την πρόσβαση τους σε νέες αγορές. Στο πλαίσιο αυτό, ενσωματώνουν όλο και περισσότερο ψηφιακές τεχνολογίες στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, καθοδηγώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Στην Ευρώπη βάσει του δείκτη DESI (Digital Economy and Society Index), το 2019 το 78% των μεγάλων επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν συστήματα ERP, το 62% πληροφοριακά συστήματα CRM, το 52% κοινωνικά δίκτυα, το 38,5% υπηρεσίες cloud και το 32,7% αναλυτική μεγάλων δεδομένων (European Commission, 2020).

Παράλληλα, οι επενδύσεις σε τεχνολογίες ψηφιακής καινοτομίας αυξάνονται με την πάροδο των ετών. Σύμφωνα με την IDC (2021) σε παγκόσμιο επίπεδο, οι δαπάνες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρηματικών πρακτικών, προϊόντων και οργανισμών προβλέπεται να φτάσουν τα 2,8 τρις \$ το 2025, ποσό που είναι υπερδιπλάσιο από αυτό που δαπανήθηκε το 2020. Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενισχύεται μέσω της διάθεσης κονδυλίων σε επιχειρήσεις. Το πρόγραμμα «Ψηφιακή Ευρώπη» δίνει τη δυνατότητα στις ευρωπαϊκές εταιρείες – όλων των μεγεθών και κυρίως στις νεοφυείς επιχειρήσεις – να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες σε ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές, σκοπεύοντας να διαθέσει μέχρι το τέλος του 2022 κονδύλια ύψους 1,38 δις € για επενδύσεις στους τομείς της τεχνητής νοημοσύνης, του υπολογιστικού νέφους (cloud), της κβαντικής υποδομής επικοινωνιών, των προηγμένων ψηφιακών δεξιοτήτων και της ευρείας χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών στην οικονομία και την κοινωνία. Συνολικά στην προγραμματική περίοδο 2021-2027 την οποία αφορά το πρόγραμμα, ο συνολικός προϋπολογισμός είναι 7,5 δις € (European Commission, 2021).

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο του προγράμματος «Ψηφιακή Ευρώπη», δύο επιμέρους προγράμματα εργασίας επικεντρώνονται στους Ευρωπαϊκούς Κόμβους Ψηφιακής Καινοτομίας (EDIH) και στην ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, με προϋπολογισμούς, αντίστοιχα 329 εκ. € και 269 εκ. € μέχρι το τέλος του 2023. Οι EDIH υποστηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλη την Ευρώπη, με στόχο να εξυπηρετήσουν

ιδιαίτερα τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και τις start-up, ενώ στο πλαίσιο του δεύτερου προγράμματος για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο θα πραγματοποιηθούν επενδύσεις για την κατασκευή προηγμένου εξοπλισμού, εργαλείων και υποδομών δεδομένων για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο (European Commission, 2021).

Οι επενδύσεις στις τεχνολογίες ψηφιακής καινοτομίας φαίνεται να ενισχύονται πιο πρόσφατα, λόγω της πανδημίας COVID-19, η οποία είχε σημαντικές επιπτώσεις στον επιχειρηματικό κλάδο. Για να αντιστρέψουν αυτήν την αρνητική τάση οι επιχειρήσεις και οι πάροχοι υπηρεσιών επικεντρώνονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Hai, Van & Tuyet. 2021). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τονίζει πρόσφατα ότι η πανδημία ανέδειξε μια μεγαλύτερη ανάγκη για στήριξη των επιχειρήσεων σε νέες τεχνολογίες, προκειμένου για την έξοδο τους από την κρίση και ένας από τους στόχους του προγράμματος «Ψηφιακή Ευρώπη» είναι η επιτάχυνση της οικονομικής ανάκαμψης των επιχειρήσεων από την κρίση της πανδημίας (European Commission, 2022).

Ενώ το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και των Ευρωπαϊκών φορέων αυξάνεται για τις τεχνολογίες ψηφιακής καινοτομίας, θα ήταν σκόπιμο να διερευνηθεί κατά πόσο ο αποδέκτης της εκάστοτε τεχνολογίας είναι εξοικειωμένος με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας. Ως εκ τούτου σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη/πολίτη στην Ελλάδα, με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας, καθώς και να μελετήσει αν αυτό μεταβλήθηκε πριν και μετά την πανδημία COVID-19. Ένας δεύτερος επιμέρους στόχος της μελέτης, είναι να διερευνηθεί κατά πόσο το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας, διαφέρει μεταξύ της Ελλάδας και άλλων χωρών της Ευρώπης και της Αμερικής. Βάσει των παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη στην Ελλάδα με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας;
2. Πως μεταβλήθηκε το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη στην Ελλάδα με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας, πριν και μετά την πανδημία του COVID-19;
3. Υπάρχει διαφορά μεταξύ του επιπέδου εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας, στην Ελλάδα με άλλες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής;

7.2. Μεθοδολογία έρευνας

7.2.1. Εργαλείο έρευνας

Η έρευνα βασίζεται στο εργαλείο Google Trends. Το Google Trends είναι ένα δωρεάν διαδικτυακό εργαλείο που συγκεντρώνει και διαθέτει δεδομένα αναζήτησης σε πραγματικό χρόνο από την μηχανή αναζήτησης Google. Ειδικότερα, δείχνει πόσο συχνά, ένας δεδομένος όρος αναζήτησης εισάγεται στη μηχανή αναζήτησης της Google σε σχέση με τον συνολικό όγκο αναζητήσεων του ιστότοπου για μια δεδομένη χρονική περίοδο. Οι χρήστες μπορούν να εξερευνήσουν τα ενδιαφέροντα αναζήτησης των ατόμων με την πάροδο του χρόνου, ανά περιοχή (παγκοσμίως, χώρα ή πόλη), βάσει των ανερχόμενων ερωτημάτων και με βάση σχετικά θέματα. Το Google Trends μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για συγκριτική έρευνα αναζήτησης λέξεων-κλειδιών. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στους χρήστες με τη μορφή διαγραμμάτων, χαρτών και αριθμητικών δεδομένων (Google Trends, 2022).

Η δημοτικότητα ενός όρου στο Google Trends παρουσιάζεται με τη μορφή ενός δείκτη που λαμβάνει τιμές από το 0 έως το 100. Αναλυτικότερα ως προς την επεξήγηση αυτού του δείκτη, το Google Trends κανονικοποιεί τα δεδομένα αναζήτησης για να διευκολύνει τις συγκρίσεις μεταξύ όρων, ως προς την ώρα και την τοποθεσία ενός ερωτήματος, ακολουθώντας μια συγκεκριμένη διαδικασία. Κάθε σημείο δεδομένων διαιρείται με τις συνολικές αναζητήσεις της γεωγραφίας και του χρονικού εύρους που αντιπροσωπεύει για σύγκριση της σχετικής δημοτικότητας. Στη συνέχεια, οι αριθμοί που προκύπτουν κλιμακώνονται σε ένα εύρος από 0 έως 100 με βάση την αναλογία ενός θέματος σε όλες τις αναζητήσεις για όλα τα θέματα. Οι διαφορετικές περιοχές που δείχνουν το ίδιο ενδιαφέρον αναζήτησης για έναν όρο δεν έχουν πάντα τον ίδιο συνολικό όγκο αναζητήσεων (FAQ about Google Trends data, 2022).

7.2.2. Διαδικασίες διεξαγωγής έρευνας

Στην παρούσα έρευνα, το εργαλείο Google Trends χρησιμοποιήθηκε για την αναζήτηση όρων σχετικών με την ψηφιακή καινοτομία, επιχειρώντας να διερευνηθεί το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη στην Ελλάδα με αυτούς τους όρους. Ως

χρονική περίοδος πριν την πανδημία COVID-19 τέθηκε ολόκληρο το έτος 2019, ενώ ως χρονική περίοδος μετά την πανδημία COVID-19 τέθηκαν ολόκληρα τα έτη 2020-2021.

Το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη αξιολογήθηκε βάσει της εύρεσης των 5 πιο δημοφιλών όρων της ψηφιακής καινοτομίας, από ένα σύνολο όρων που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία. Για τον εντοπισμό των πιο δημοφιλών όρων στο Google Trends, πραγματοποιήθηκε αναζήτηση βάσει ενός συνόλου λέξεων κλειδιών στην Αγγλική γλώσσα, οι οποίες αφορούν στοιχεία καινοτομίας στο πλαίσιο της ψηφιακής επιχειρηματικότητας. Οι όροι που αναζητήθηκαν, ώστε να εντοπιστούν οι πέντε πιο δημοφιλείς ήταν: Cloud Computing (Υπολογιστικό Νέφος), Virtual Reality (Εικονική Πραγματικότητα), Artificial Intelligence (Τεχνητή Νοημοσύνη), Big Data Analytics (Αναλυτική Μεγάλων Δεδομένων), Augmented Reality (Επαυξημένη Πραγματικότητα), Enterprise Collaboration Platforms (Πλατφόρμες Επιχειρησιακής Συνεργασίας), Internet of Things (Διαδίκτυο των Πραγμάτων), Machine Learning (Μάθηση Μηχανής), Robotics (Ρομποτική), Blockchain (Αλυσίδα των Μπλοκ), 3D Printing (Τρισδιάστατη Εκτύπωση), APIs (Διεπαφές Προγραμματισμού Εφαρμογών), Nanotechnology (Νανοτεχνολογία), Sensors (Αισθητήρες), Quantum Computing (Κβαντικός Υπολογισμός), Edge Computing, Cyberspace Technology (Τεχνολογία Κυβερνοχώρου).

Η αναζήτηση πραγματοποιήθηκε στις 12/02/2022 για την χώρα της Ελλάδας, για όλες τις κατηγορίες θεμάτων που υπάρχουν διαθέσιμες στο Google Trends και για τους 12 τελευταίους μήνες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.1, όπου σε κάθε όρο ψηφιακής τεχνολογίας που αναζητήθηκε, αναφέρεται ο δείκτης Google Trends για την πιο πρόσφατη ημερομηνία για την οποία υπήρχαν δεδομένα. Βάσει της αναζήτησης με όλους του όρους του Πίνακα, προκύπτει ότι οι 5 δημοφιλέστεροι όροι στην Ελλάδα ήταν κατά σειρά Edge Computing (100), Internet of Things (78), Nanotechnology (72), Augmented Reality (66) και APIs (60).

Πίνακας 7.1. Αποτελέσματα αναζήτησης Google Trends

Ψηφιακή Τεχνολογία	Δείκτης Google Trends (ημερομηνία)
Edge Computing	100 (23-01-2022)
Internet of Things	78 (30-01-2022)
Nanotechnology	72 (23-01-2022)
Augmented Reality	66 (06-02-2022)
APIs	60 (06-02-2022)
Big Data Analytics	56 (09-01-2022)
Artificial Intelligence	49 (06-02-2022)
Cloud Computing	43 (06-02-2022)
Robotics	42 (06-02-2022)
3D Printing	40 (06-02-2022)
Sensors	37 (06-02-2022)
Quantum Computing	37 (23-01-2022)
Virtual Reality	25 (30-01-2022)
Machine Learning	22 (06-02-2022)
Blockchain	15 (06-02-2022)
Enterprise Collaboration Platform(s)	-
Cyberspace Technology	-

Πηγή: Google Trends (2022)

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τους πέντε ανωτέρω δημοφιλέστερους όρους στην Ελλάδα για τις χρονικές περιόδους πριν και μετά την πανδημία του Covid-19, καθώς και η σύγκριση τους με αντιπροσωπευτικές χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής. Ειδικότερα, οι χώρες της Ευρώπης με τις οποίες διεξάγεται σύγκριση είναι οι Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο και Βέλγιο, ενώ για την Αμερική οι συγκρίσεις γίνονται για τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ). Για τη σύγκριση υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι του δείκτη Google Trends πριν και μετά την πανδημία, ενώ παράλληλα για όλες τις χώρες παρουσιάζεται η εξέλιξη του δείκτη στις υπό μελέτη περιόδους διαγραμματικά.

7.3. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

7.3.1. Edge Computing

Για τον όρο Edge Computing ο μέσος όρος του δείκτη Google Trends στην Ελλάδα διαμορφώθηκε σε 17,1 το 2019, ενώ το 2020-2021 μειώθηκε σε 16,6, δείχνοντας ότι οι ψηφιακοί χρήστες στη χώρα αναζήτησαν λιγότερο συχνά τον όρο στην περίοδο μετά

την πανδημία, σε σύγκριση με την περίοδο μετά την πανδημία. Σε σύγκριση με όλες τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης και των ΗΠΑ, ο όρος Edge Computing αναζητήθηκε λιγότερο συχνά στην Ελλάδα, τόσο πριν, όσο και μετά την πανδημία, αφού ο μέσος όρος του δείκτη Google Trends για τη χώρα είναι ο χαμηλότερος μεταξύ όλων των χωρών. Σε κάποιες χώρες, παρόμοια με την Ελλάδα, οι ψηφιακοί χρήστες αναζήτησαν επίσης λιγότερο συχνά τον όρο Edge Computing μετά την πανδημία, όπως το Βέλγιο (21,5 το 2019 και 16,2 το 2020-2021), η Γαλλία (33,9 το 2019 και 33,2 το 2020-2021) και η Γερμανία (38,6 το 2019 και 38,2 το 2020-2021). Αντίθετα, οι αναζητήσεις του όρου αυξήθηκαν μετά την πανδημία στο Ηνωμένο Βασίλειο (από 36,4 το 2019, σε 46,9 το 2020-2021), τις ΗΠΑ (από 48,9 το 2019, σε 64,1 το 2020-2021) και την Ισπανία (από 24,1 το 2019, σε 32,2 το 2020-2021). Το μεγαλύτερο επίπεδο εξοικείωσης με τον όρο Edge Computing μετά την πανδημία καταγράφεται για τους ψηφιακούς χρήστες στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Τα δεδομένα σύγκρισης παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.2., ενώ η διαγραμματική εξέλιξη του δείκτη για κάθε χώρα παρουσιάζεται στα Διαγράμματα 7.1-7.7.

Πίνακας 7.2. Μεταβολή μέσου όρου δείκτη Google Trends μεταξύ προ-covid 19 περιόδου (2019) και μετά-covid 19 περιόδου (2020-2021) για τον όρο Edge Computing

Χώρα	Μ.Ο. Προ-Covid 19 (2019)	Μ.Ο. Μετά-Covid 19 (2020-2021)
Βέλγιο	21,5	16,2
Γαλλία	33,9	33,2
Γερμανία	38,6	38,2
Ελλάδα	17,1	16,6
Ηνωμένο Βασίλειο	36,4	46,9
ΗΠΑ	48,9	64,1
Ισπανία	24,1	32,2



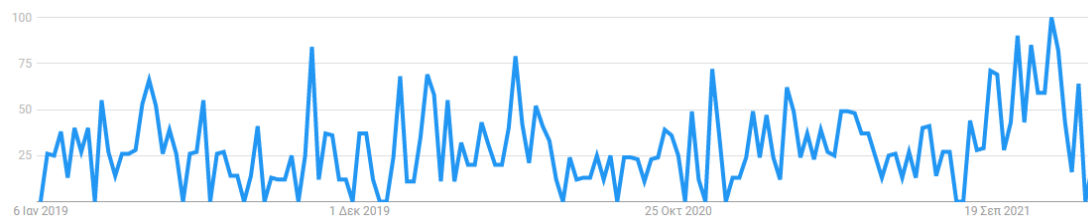
Διάγραμμα 7.1. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Edge Computing, Ελλάδα, 2019-2021



Διάγραμμα 7.2. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Edge Computing, Γερμανία, 2019-2021



Διάγραμμα 7.3. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Edge Computing, Γαλλία, 2019-2021



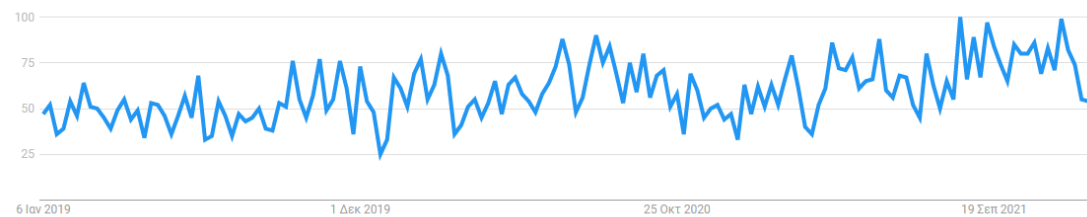
Διάγραμμα 7.4. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Edge Computing, Ισπανία, 2019-2021



Διάγραμμα 7.5. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Edge Computing, Ηνωμένο Βασίλειο, 2019-2021



Διάγραμμα 7.6. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Edge Computing, Βέλγιο, 2019-2021



Διάγραμμα 7.7. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Edge Computing, ΗΠΑ, 2019-2021

7.3.2. Internet of Things

Για τον όρο Internet of Things ο μέσος όρος του δείκτη Google Trends στην Ελλάδα ήταν 30,5 το 2019, ενώ το 2020-2021 μειώθηκε σε 29,4, που σημαίνει ότι οι ψηφιακοί χρήστες στη χώρα αναζήτησαν λιγότερο συχνά τον όρο στην περίοδο μετά την πανδημία, σε σύγκριση με την περίοδο μετά την πανδημία. Ωστόσο, σχετικές μειώσεις καταγράφονται σε όλες τις χώρες που εξετάστηκαν μεταξύ των δύο περιόδων μελέτης, με τις μεγαλύτερες να καταγράφονται στη Γερμανία (από 55,7 το 2019, σε 37,0 το

2020-2021), τη Γαλλία (από 48,9 το 2019, σε 31,0 το 2020-2021), την Ισπανία (από 51,5 το 2019, σε 35,1 το 2020-2021) και το Βέλγιο (από 39,6 το 2019, σε 27,8 το 2020-2021). Από την άλλη, οι μειώσεις στις αναζητήσεις ήταν μικρότερες στις ΗΠΑ (από 73,1 το 2019, σε 71,5 το 2020-2021) και το Ηνωμένο Βασίλειο (από 72,1 το 2019, σε 69,2 το 2020-2021), ενώ στην Ελλάδα καταγράφεται η μικρότερη μείωση του δείκτη μεταξύ των δύο περιόδων. Το μεγαλύτερο επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη με τον όρο Internet of Things πριν, αλλά και μετά την πανδημία παρουσιάζεται στις ΗΠΑ με μικρή διαφορά με το Ηνωμένο Βασίλειο. Στην Ελλάδα το επίπεδο εξοικείωσης είναι το χαμηλότερο συγκριτικά με όλες τις υπόλοιπες χώρες, τόσο πριν, όσο και μετά την πανδημία. Τα δεδομένα σύγκρισης παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.3., ενώ η διαγραμματική εξέλιξη του δείκτη για κάθε χώρα παρουσιάζεται στα Διαγράμματα 7.8-7.14.

Πίνακας 7.3. Μεταβολή μέσου όρου δείκτη Google Trends μεταξύ προ-covid 19 περιόδου (2019) και μετά-covid 19 περιόδου (2020-2021) για τον όρο Internet of Things

Χώρα	Μ.Ο. Προ-Covid 19 (2019)	Μ.Ο. Μετά-Covid 19 (2020-2021)
Βέλγιο	39,6	27,8
Γαλλία	48,9	31,0
Γερμανία	55,7	37,0
Ελλάδα	30,5	29,4
Ηνωμένο Βασίλειο	72,1	69,2
ΗΠΑ	73,1	71,5
Ισπανία	51,5	35,1



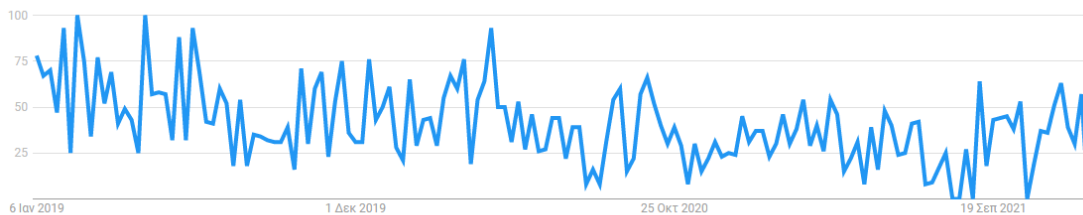
Διάγραμμα 7.8. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Internet of Things, Ελλάδα, 2019-2020



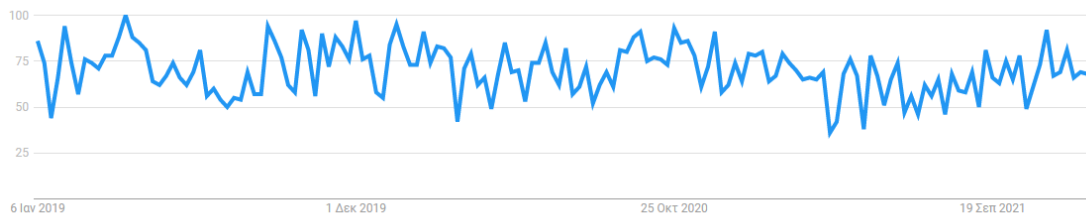
Διάγραμμα 7.9. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Internet of Things, Γερμανία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.10. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Internet of Things, Γαλλία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.11. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Internet of Things, Ισπανία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.12. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Internet of Things, Ηνωμένο Βασίλειο, 2019-2020



Διάγραμμα 7.13. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Internet of Things, Βέλγιο, 2019-2020



Διάγραμμα 7.14. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Internet of Things, ΗΠΑ, 2019-2020

7.3.3. Nanotechnology

Παρόμοια με τους προηγούμενους όρους ψηφιακής καινοτομίας, στην Ελλάδα, ο όρος Nanotechnology αναζητήθηκε λιγότερο συχνά μετά την πανδημία, αφού ο μέσος όρος του δείκτη Google Trends μειώθηκε σε 29,6 το 2020-2021 από 30,8 το 2019. Με εξαίρεση το Ηνωμένο Βασίλειο, μειώσεις ωστόσο αναφέρονται σε όλες τις υπόλοιπες χώρες που εξετάστηκαν, με τη μείωση να είναι μικρότερη στην Ελλάδα. Αναλυτικότερα οι μεγαλύτερες μειώσεις αναφέρονται στη Γαλλία (από 39,3 το 2019, σε 28,7 το 2020-2021) και την Ισπανία (από 42,6 το 2019, σε 34,9 το 2020-2021), ενώ μικρότερες είναι αυτές στις χώρες Βέλγιο (από 25,0 το 2019, σε 18,8 το 2020-2021), ΗΠΑ (από 67,1 το 2019, σε 62,5 το 2020-2021) και Γερμανία (από 46,1 το 2019, σε 40,5 το 2020-2021). Στο Ηνωμένο Βασίλειο αντίθετα, οι αναζητήσεις αυξήθηκαν μετά την πανδημία, με τον μέσο όρο του δείκτη Google Trends να αυξάνεται από 33,9 το 2019 σε 38,2 το 2020-2021. Στις ΗΠΑ, παρόμοια με τους προηγούμενους όρους που εξετάστηκαν, το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη είναι το μεγαλύτερο τόσο πριν, όσο και μετά την πανδημία, ενώ μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών το επίπεδο εξοικείωσης με τον όρο Nanotechnology στην περίοδο πριν την πανδημία είναι

μεγαλύτερο στη Γερμανία και χαμηλότερο στο Βέλγιο, με την Ελλάδα να το ακολουθεί. Μετά την πανδημία, το χαμηλότερο επίπεδο εξοικείωσης με τον όρο Nanotechnology μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών καταγράφεται επίσης στο Βέλγιο με την Ελλάδα να βρίσκεται τρίτη από το τέλος. Τα δεδομένα σύγκρισης παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.4., ενώ η διαγραμματική εξέλιξη του δείκτη για κάθε χώρα παρουσιάζεται στα Διαγράμματα 7.15-7.21.

Πίνακας 7.4. Μεταβολή μέσου όρου δείκτη Google Trends μεταξύ προ-covid 19 περιόδου (2019) και μετά-covid 19 περιόδου (2020-2021) για τον όρο Nanotechnology

Χώρα	Μ.Ο. Προ-Covid 19 (2019)	Μ.Ο. Μετά-Covid 19 (2020-2021)
Βέλγιο	25,0	18,8
Γαλλία	39,3	28,7
Γερμανία	46,1	40,5
Ελλάδα	30,8	29,6
Ηνωμένο Βασίλειο	33,9	38,2
ΗΠΑ	67,1	62,5
Ισπανία	42,6	34,9



Διάγραμμα 7.15. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Nanotechnology, Ελλάδα, 2019-2020



Διάγραμμα 7.16. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Nanotechnology, Γερμανία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.17. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Nanotechnology, Γαλλία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.18. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Nanotechnology, Ισπανία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.19. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Nanotechnology, Ηνωμένο Βασίλειο, 2019-2020



Διάγραμμα 7.20. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Nanotechnology, Βέλγιο, 2019-2020



Διάγραμμα 7.21. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Nanotechnology, ΗΠΑ, 2019-2020

7.3.4. *Augmented Reality*

Για τον όρο Augmented Reality στην Ελλάδα, ο μέσος όρος του δείκτη Google Trends μειώθηκε μετά την πανδημία σε 27,9 από 34,9 πριν την πανδημία, υποδηλώνοντας μείωση στις αναζητήσεις στην Google. Πριν την πανδημία, στην Ελλάδα αναφέρεται το δεύτερο χαμηλότερο επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη με τον όρο Augmented Reality, μετά την Ισπανία (33,2 το 2019), ενώ μετά την πανδημία, το 2020-2021, η Ελλάδα έχει τη χαμηλότερη τιμή στον δείκτη μεταξύ όλων των χωρών. Ωστόσο, σημειώνεται ότι σε όλες τις χώρες που εξετάστηκαν οι αναζητήσεις μειώθηκαν μετά την πανδημία, με τις μεγαλύτερες μειώσεις του δείκτη να αναφέρονται στις ΗΠΑ (από 79,5 το 2019, σε 64,9 το 2020-2021) και τη Γαλλία (από 52,0 το 2019, σε 37,9 το 2020-2021) και τις μικρότερες στην Ισπανία (από 33,2 το 2019, σε 26,4 το 2020-2021) και το Βέλγιο (από 45,4 το 2019, σε 37,0 το 2020-2021). Οι ΗΠΑ και η Γερμανία είναι οι δύο χώρες, στις οποίες, τόσο πριν, όσο και μετά την πανδημία, αναφέρεται η υψηλότερη μέση τιμή του δείκτη Google Trends για τον όρο Augmented Reality. Τα δεδομένα σύγκρισης για τους μέσους όρους του δείκτη παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.5., ενώ η διαγραμματική εξέλιξη του δείκτη για κάθε χώρα παρουσιάζεται στα Διαγράμματα 7.22-7.28.

Πίνακας 7.5. Μεταβολή μέσου όρου δείκτη Google Trends μεταξύ προ-covid 19 περιόδου (2019) και μετά-covid 19 περιόδου (2020-2021) για τον όρο Augmented Reality

Χώρα	Μ.Ο. Προ-Covid 19 (2019)	Μ.Ο. Μετά-Covid 19 (2020-2021)
Βέλγιο	45,4	37,0
Γαλλία	52,0	37,9
Γερμανία	73,2	62,2
Ελλάδα	34,9	27,9
Ηνωμένο Βασίλειο	65,7	53,8
ΗΠΑ	79,5	64,9
Ισπανία	33,2	26,4



Διάγραμμα 7.22. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Augmented Reality, Ελλάδα, 2019-2020



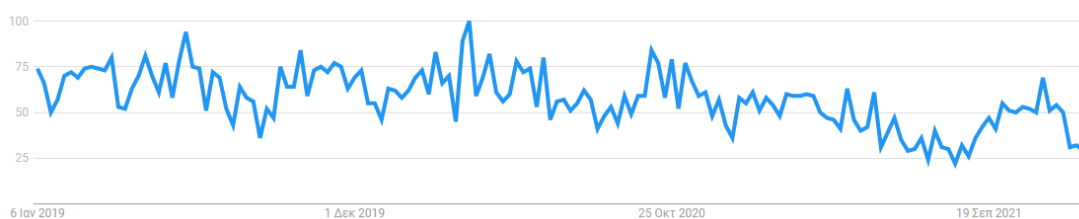
Διάγραμμα 7.23. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Augmented Reality, Γερμανία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.24. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Augmented Reality, Γαλλία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.25. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Augmented Reality, Ισπανία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.26. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Augmented Reality, Ηνωμένο Βασίλειο, 2019-2020



Διάγραμμα 7.27. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Augmented Reality, Βέλγιο, 2019-2020



Διάγραμμα 7.28. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο Augmented Reality, ΗΠΑ, 2019-2020

7.3.5. APIs

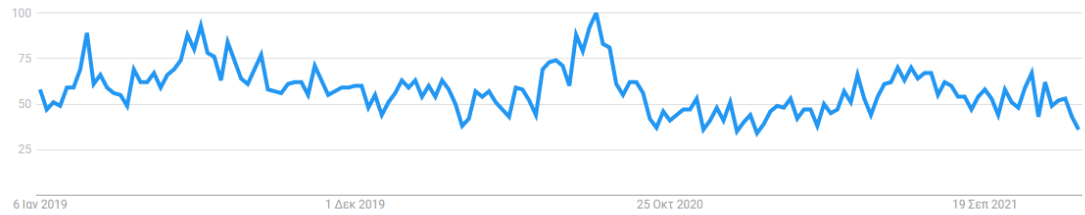
Ο τελευταίος όρος που εξετάστηκε ήταν αυτός των APIs. Στην Ελλάδα, οι αναζητήσεις του όρου μειώθηκαν με την πανδημία, αν και η μείωση είναι πολύ μικρή, με τον μέσο όρο του δείκτη να είναι 38,7 το 2020-2021, έναντι 39,2 το 2019. Με εξαίρεση τη Γαλλία, μια παρόμοια μικρή μείωση στις αναζητήσεις του όρου αναφέρονται σε όλες τις υπόλοιπες χώρες που εξετάστηκαν. Οι μειώσεις είναι ελαφρώς μεγαλύτερες στις χώρες Γερμανία (από 63,5 το 2019, σε 54,6 το 2020-2021) και Ηνωμένο Βασίλειο (από 66,7 το 2019, σε 58,7 το 2020-2021) και μικρότερες στις χώρες Βέλγιο (από 42,5 το 2019, σε 41,1 το 2020-2021) και Ισπανία (από 55,0 το 2019, σε 53,7 το 2020-2021). Στην Ελλάδα παρουσιάζεται επίσης το χαμηλότερο επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη με τον όρο των APIs, τόσο πριν όσο και μετά την πανδημία, ενώ το μεγαλύτερο επίπεδο εξοικείωσης αναφέρεται στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο και για τις δύο περιόδους. Τα δεδομένα σύγκρισης για τους μέσους όρους του δείκτη παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.6., ενώ η διαγραμματική εξέλιξη του δείκτη για κάθε χώρα παρουσιάζεται στα Διαγράμματα 7.29-7.35.

Πίνακας 7.6. Μεταβολή μέσου όρου δείκτη Google Trends μεταξύ προ-covid 19 περιόδου (2019) και μετά-covid 19 περιόδου (2020-2021) για τον όρο APIs

Χώρα	Μ.Ο. Προ-Covid 19 (2019)	Μ.Ο. Μετά-Covid 19 (2020-2021)
Βέλγιο	42,5	41,1
Γαλλία	54,0	55,6
Γερμανία	63,5	54,6
Ελλάδα	39,2	38,7
Ηνωμένο Βασίλειο	66,7	58,7
ΗΠΑ	77,3	72,3
Ισπανία	55,0	53,7



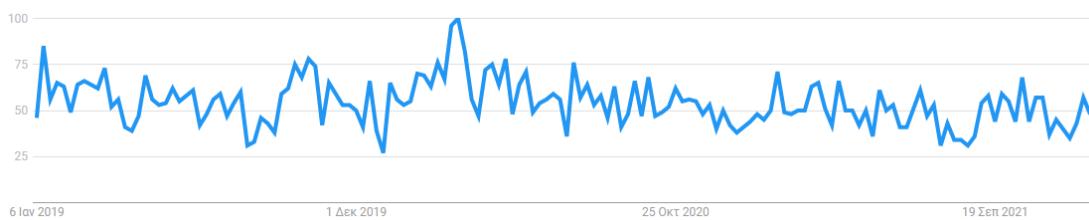
Διάγραμμα 7.29. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο APIs, Ελλάδα, 2019-2020



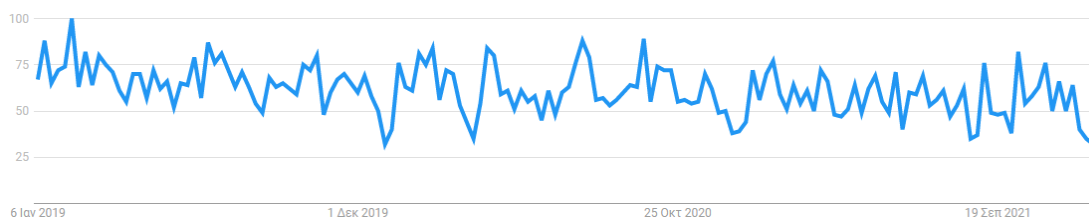
Διάγραμμα 7.30. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο APIs, Γερμανία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.31. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο APIs, Γαλλία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.32. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο APIs, Ισπανία, 2019-2020



Διάγραμμα 7.33. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο APIs, Ηνωμένο Βασίλειο, 2019-2020



Διάγραμμα 7.34. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο APIs, Βέλγιο, 2019-2020



Διάγραμμα 7.35. Εξέλιξη δείκτη Google Trends για τον όρο APIs, ΗΠΑ, 2019-2020

7.4. Σύνοψη αποτελεσμάτων

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας εξετάστηκε κατά πόσο ο ψηφιακός χρήστης στην Ελλάδα είναι εξοικειωμένος με δημοφιλείς έννοιες και όρους της ψηφιακής καινοτομίας, καθώς και αν το επίπεδο εξοικείωσης μεταβλήθηκε μετά την πανδημία του Covid-19 στη χώρα. Το επίπεδο εξοικείωσης αξιολογήθηκε βάσει των πραγματικών αναζητήσεων των όρων στη μηχανή αναζήτησης της Google, και τα δεδομένα λήφθηκαν από το εργαλείο Google Trends. Ειδικότερα οι όροι που αξιολογήθηκαν ήταν οι Edge Computing, Internet of Things, Nanotechnology, Augmented Reality και APIs.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, εξετάστηκε ποιο είναι το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη στην Ελλάδα με τους παραπάνω όρους ψηφιακής καινοτομίας. Για όλους τους όρους που εξετάστηκαν, παρατηρήθηκε ένα μειωμένο επίπεδο εξοικείωσης των Ελλήνων ψηφιακών χρηστών βάσει των πραγματικών αναζητήσεων στην μηχανή Google, μιας και οι τιμές του δείκτη δεν ξεπέρασαν το 40, ενώ η μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο δείκτης Google Trends είναι 100. Ειδικότερα, αν εξεταστεί η χρονική

περίοδος 2020-2021, οι περισσότερες αναζητήσεις φαίνεται να έχουν γίνει για τον όρο APIs (38,7) και εν συνεχεία για τους όρους Nanotechnology (29,6), Internet of Things (29,4), Augmented Reality (27,9) και οι λιγότερες για τον όρο Edge Computing (16,6). Για το 2019, αυτά τα δεδομένα δεν διέφεραν σημαντικά μιας και οι περισσότερες αναζητήσεις έγιναν για τον όρο APIs (39,2) και οι λιγότερες για τον όρο Edge Computing (17,1). Οι Έλληνες ψηφιακοί χρήστες λοιπόν, τα τελευταία χρόνια κάνουν περισσότερες αναζητήσεις για όρους ψηφιακής τεχνολογίας, όπως οι διεπαφές προγραμματισμού επαφών, η νανοτεχνολογία και το διαδίκτυο των πραγμάτων.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εξετάστηκε πως μεταβλήθηκε το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη στην Ελλάδα με τους όρους της ψηφιακής καινοτομίας, πριν και μετά την πανδημία του COVID-19. Στον Πίνακα 7.7. συνοψίζονται τα δεδομένα του μέσου όρου του δείκτη Google Trends για την Ελλάδα, καθώς επίσης έχουν υπολογιστεί οι αντίστοιχες μεταβολές μεταξύ των δύο περιόδων (2019 και 2020-2021). Μπορεί κανείς να παρατηρήσει, ότι ενώ ο δείκτης Google Trends μειώθηκε για όλους τους όρους που εξετάστηκαν, οι μειώσεις δεν είναι μεγάλες μεταξύ των 2 περιόδων, με εξαίρεση τον όρο Augmented Reality που αφορά την επαυξημένη πραγματικότητα. Ειδικότερα οι αναζητήσεις αυτές μειώθηκαν κατά 20,06% σχεδόν δηλαδή κατά το 1/5 στην περίοδο μετά τον Covid-19. Για όλους τους υπόλοιπους όρους ψηφιακής τεχνολογίας οι αναζητήσεις μειώθηκαν ελάχιστα και ειδικότερα για τον όρο Edge Computing κατά 2,92%, για τον όρο Internet of Things κατά 3,61%, για τον όρο Nanotechnology κατά 3,90% και για τον όρο APIs κατά 1,28%. Θα μπορούσε λοιπόν να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η πανδημία δεν είχε επίδραση στο επίπεδο εξοικείωσης ή στον βαθμό που οι Έλληνες ψηφιακοί χρήστες αναζητήσουν όρους ψηφιακής τεχνολογίας όπως οι παραπάνω, με εξαίρεση τον όρο της επαυξημένης πραγματικότητας.

Πίνακας 7.7. Μεταβολή μέσου όρου δείκτη Google Trends μεταξύ προ-covid 19 περιόδου (2019) και μετά-covid 19 περιόδου (2020-2021) για τους 5 όρους ψηφιακής τεχνολογίας στην Ελλάδα

Όρος ψηφιακής τεχνολογίας	M.O. Προ-Covid 19 (2019)	M.O. Μετά-Covid 19 (2020-2021)	Μεταβολή (%) μεταξύ 2019 και 2020-2021
Edge Computing	17,1	16,6	-2,92%
Internet of Things	30,5	29,4	-3,61%
Nanotechnology	30,8	29,6	-3,90%
Augmented Reality	34,9	27,9	-20,06%
APIs	39,2	38,7	-1,28%

Τέλος στο τρίτο ερώτημα εξετάστηκε αν υπάρχει διαφορά μεταξύ του επιπέδου εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη στην Ελλάδα με τους όρους της ψηφιακής τεχνολογίας, με άλλες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής. Για την περίοδο προ της πανδημίας Covid-19 (2019), στην Ελλάδα ο μέσος όρος του δείκτη Google Trends είναι ο χαμηλότερος μεταξύ των χωρών που εξετάστηκαν για τους όρους Edge Computing, Internet of Things και APIs, ενώ είναι ο δεύτερος χαμηλότερος για τους όρους Nanotechnology (μετά το Βέλγιο) και Augmented Reality (μετά την Ισπανία). Για την περίοδο μετά την πανδημία (2020-2021), ο μέσος όρος του δείκτη Google Trends στην Ελλάδα παραμένει ο χαμηλότερος για τους όρους Edge Computing και APIs. Επίσης διαμορφώνεται ως ο δεύτερος χαμηλότερος για τους όρους Internet of Things (μετά το Βέλγιο) και Augmented Reality (μετά την Ισπανία) και ως ο τρίτος χαμηλότερος για τον όρο Nanotechnology (μετά το Βέλγιο και τη Γαλλία). Σε γενικές γραμμές παρατηρείται μια χαμηλή επίδοση της Ελλάδας σε σύγκριση με τις Ευρωπαϊκές χώρες και τις ΗΠΑ, δείχνοντας ότι ο Έλληνας ψηφιακός χρήστης έχει ένα χαμηλότερο επίπεδο εξοικείωσης με τους όρους της ψηφιακής τεχνολογίας σε σύγκριση με τους Ευρωπαίους και Αμερικανούς ψηφιακούς χρήστες του διαδικτύου.

Επιπρόσθετα μπορεί να παρατηρηθεί ότι σε γενικές γραμμές η πανδημία του Covid-19 δεν επέφερε σημαντικές αλλαγές στον ενδιαφέρον των ψηφιακών χρηστών να αναζητήσουν όρους ψηφιακής τεχνολογίας, όπως αυτοί που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία. Ειδικότερα ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον μεταξύ των δύο υπό μελέτη περιόδων παρατηρήθηκε κυρίως στον όρο Edge Computing για το Ηνωμένο Βασίλειο, τις ΗΠΑ και την Ισπανία και για τον όρο Nanotechnology στο Ηνωμένο Βασίλειο. Μεταξύ όλων των χωρών, το επίπεδο εξοικείωσης με την ψηφιακή τεχνολογία είναι μεγαλύτερο για τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Ολοκληρώνοντας, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί όσο αφορά τη διεξαγωγή της έρευνας, οι οποίοι είναι αναγκαίο να αναφερθούν. Πρώτον, οι όροι ψηφιακής καινοτομίας στην Ελλάδα, αλλά και σε όλες τις χώρες αναζητήθηκαν με τους αγγλικούς τους όρους και όχι με του αντίστοιχους ελληνικούς ή σε άλλες γλώσσες για τις υπόλοιπες χώρες του δείγματος που εξετάστηκαν. Ενδεχομένως η αναζήτηση με αυτούς τους όρους, δεν απεικονίζει πλήρως την πραγματική τάση των αναζητήσεων για τις χώρες όπου η αγγλική γλώσσα δεν είναι η μητρική (Ελλάδα, Βέλγιο, Ισπανία, Γερμανία, Γαλλία), σε σύγκριση με τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Στην Ελλάδα για παράδειγμα, η αναζήτηση του όρου «Διαδίκτυο των Πραγμάτων» αντί του όρου «Internet of Things» στο Google Trends μπορεί να είχε διαφορετικά αποτελέσματα για το επίπεδο εξοικείωσης του χρήστη. Επιπρόσθετα, οι ψηφιακοί χρήστες μπορεί να αναζητούν τους συγκεκριμένους όρους με διαφορετικές ή συναφείς λέξεις, όπως συντομογραφίες (π.χ. IoT, αντί Internet of Things). Ωστόσο, η αναζήτηση των όρων ψηφιακής καινοτομίας με τους αγγλικούς όρους, ήταν απαραίτητη, προκειμένου να υπάρχει μια κοινή βάση σύγκρισης μεταξύ των χωρών που εξετάστηκαν. Επιπρόσθετα δεδομένων των περιορισμών χρόνου δεν ήταν δυνατή η αναζήτηση όλων των διαφορετικών λέξεων ή εννοιών για κάθε όρο ψηφιακής καινοτομίας.

Ακόμα ένας περιορισμός εντοπίζεται κατά την επιλογή των πέντε δημοφιλέστερων όρων ψηφιακής τεχνολογίας που αναλύθηκαν στην παρούσα έρευνα. Το επίπεδο δημοτικότητας των 17 διαφορετικών όρων, αξιολογήθηκε με βάση την τιμή του δείκτη Google Trends σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία (23-01-2022) και η επιλογή μιας διαφορετικής ημερομηνίας μπορεί να είχε διαφορετικά αποτελέσματα για την δημοτικότητα και την τελική επιλογή των πέντε όρων που εξετάστηκαν.

Τέλος, το εργαλείο Google Trends εξάγει δεδομένα με βάση τις αναζητήσεις στην μηχανή αναζήτησης Google. Ο ψηφιακός χρήστης μπορεί επίσης να κάνει αναζητήσεις των όρων και σε μηχανές αναζήτησης όπως οι Bing, Yahoo, Ask και πολλές άλλες. Ωστόσο, καθώς η Google είναι η μεγαλύτερη μηχανή αναζήτησης παγκοσμίως, δεν θεωρείται πως οι αναζητήσεις και σε άλλες μηχανές αναζήτησης θα είχαν επηρεάσει σημαντικά τα αποτελέσματα δημοτικότητας των όρων ψηφιακής καινοτομίας.

7.5. Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία μελέτησε το ψηφιακό μάρκετινγκ και τον ρόλο του ως στοιχείο καινοτομίας στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Οι ψηφιακές τεχνολογίες εισάγονται ταχέως στις επιχειρήσεις, αναδιαμορφώνοντας την πρόταση αξίας για τους πελάτες. Παράλληλα νέα και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα αναπτύσσονται συνεχώς λόγω της ανάπτυξης πλατφορμών ψηφιακής τεχνολογίας. Η ψηφιακή καινοτομία ενσωματώνει πλέον όχι μόνο την καινοτομία των προϊόντων και των διαδικασιών, αλλά και των επιχειρηματικών μοντέλων χρησιμοποιώντας πλατφόρμες ψηφιακής τεχνολογίας ως μέσο ή σκοπό εντός και μεταξύ των οργανισμών.

Το ψηφιακό μάρκετινγκ ειδικότερα εντάσσεται και μετασχηματίζει τα υπάρχοντα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, δημιουργώντας νέες ροές εσόδων για τις επιχειρήσεις. Μεγάλο μέρος αυτού διεξάγεται μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης, δίνοντας τη δυνατότητα στους οργανισμούς να έχουν απήχηση σε μεγαλύτερα και στοχευόμενα κοινά. Οι ψηφιακές πλατφόρμες έχουν συμβάλει στη δημιουργία νέων προϊόντων, νέων μεθόδων τιμολόγησης και σε αποτελεσματικότερες μεθόδους προώθησης και διανομής, επηρεάζοντας όλα τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, να κατανοήσουν τη σημασία των δυνατοτήτων μάρκετινγκ που προσφέρει το διαδίκτυο και να μετασχηματίσουν τα υφιστάμενα επιχειρηματικά τους μοντέλα, ώστε να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το μέλλον και να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες τους. Αυτό είναι αναγκαίο και ίσως κρίσιμο, ειδικότερα στη σύγχρονη εποχή όπου οι οικονομικές κρίσεις και πιο πρόσφατα η υγειονομική κρίση της πανδημίας του Covid-19 επηρεάζουν αρνητικά τα έσοδα και τα κέρδη των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η επένδυση στον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς και στη δημιουργία καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για την ανάκαμψη από τις κρίσεις.

Η κατανόηση της συμπεριφοράς του πελάτη στα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας αποτελεί επίσης, μια σημαντική συνιστώσα του μάρκετινγκ στην οποία οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάσουν στο μέλλον, ώστε να χρησιμοποιήσουν αποδοτικά τις νέες τεχνολογίες και τις νέες δυνατότητες που προσφέρουν οι ψηφιακές

τεχνολογίες. Οι χρήστες του διαδικτύου και των κοινωνικών μέσων αυξάνονται καθημερινά και έτσι αυξάνεται και το κοινό που μπορεί να στοχευθεί από τις επιχειρήσεις και να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες που αυτές προσφέρουν. Παρ' όλα αυτά, η έλλειψη εξοικείωσης του χρήστη με τη νέα τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στην αποκόμιση των οφελών που οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν από την αξιοποίηση της. Στην Ελλάδα ειδικότερα, όπως δείχθηκε μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, το επίπεδο εξοικείωσης του ψηφιακού χρήστη με συγκεκριμένες νέες ψηφιακές τεχνολογίες είναι χαμηλό, συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης, αλλά και της Αμερικής, ενώ στην Ελλάδα η πανδημία του Covid-19 δεν φαίνεται να αύξησε το ενδιαφέρον για την ψηφιακή τεχνολογία. Η έρευνα αξιοποίησε το εργαλείο Google Trends για να εξάγει τα παραπάνω συμπεράσματα. Μελλοντικές μελέτες μπορούν να εξετάσουν το ίδιο θέμα χρησιμοποιώντας άλλα εργαλεία, ωστόσο το Google Trends είναι ένα σημαντικό εργαλείο, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να παρακολουθούν το ενδιαφέρον των ψηφιακών χρηστών για τις νέες τεχνολογίες.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Aagaard A. (2019) The Concept and Frameworks of Digital Business Models. In: Aagaard A. (eds) *Digital Business Models*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Abraham, S. (2013). Will business model innovation replace strategic analysis? *Strategy & Leadership*, 41 (2), 31-38
- Afuah, A. (2004). *Business models – A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies*. New York: McGraw-Hill.
- Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49.
- Al-Debi, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *AMCIS 2008 proceedings*, 300.
- AMA, (2017). *About AMA*. Διαθέσιμο από www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Andreini D., Bettinelli C. (2017) Business Model Innovation: A Thematic Map. In: *Business Model Innovation. International Series in Advanced Management Studies*. Springer, Cham.
- Andrus A. (2018). *Advertising on Bing Ads: A Beginner's Guide*. Διαθέσιμο από <https://disruptiveadvertising.com/bing-ads/bing-ads-intro/>
- Anggraeni, D., & Mani, L. (2021). Social Media Marketing as a Means of Branding Identity: A Case Study on Instagram@ Eigeradventure Account. *Solid State Technology*, 64(2), 4560-4569.

- Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27.
- Athanasopoulou, A., & De Reuver, M. (2020). How do business model tools facilitate business model exploration? Evidence from action research. *Electronic Markets*, 30, 495-508.
- BackLinco, (2021). *How Many People Use Twitter in 2022?* [New Twitter Stats]. Διαθέσιμο από <https://backlinko.com/twitter-users>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.
- Bing (2021). Διαθέσιμο από <https://www.bing.com>
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- Boerman, S. C., Kruikemeier, S., & Zuiderveen Borgesius, F. J. (2017). Online behavioral advertising: A literature review and research agenda. *Journal of Advertising*, 46(3), 363–376.
- Böttcher, T. P., Phi, D. A., Floetgen, R. J., Weking, J., & Krcmar, H. (2021). What Makes an Innovative Business Model? Evidence From the 70 Most Innovative Firms. In *Americas Conference on Information Systems (AMCIS) 2021*.
- Boudreau, K.J., and K.R. Lakhani. 2013. Using the crowd as an innovation partner. *Harvard Business Review* 91: 60–69.
- Brennan, L., & Rakhmatullin, R. (2017). Transnationalizing smart specialization strategy. In *Advances in the theory and practice of smart specialization* (pp. 249-268). Academic Press.

- Brettel, M., Reich, J. C., Gavilanes, J. M., & Flatten, T. C. (2015). What drives advertising success on Facebook? An advertising-effectiveness model: Measuring the effects on sales of “Likes” and other social-network stimuli. *Journal of Advertising Research*, 55(2), 162-175.
- Brexendorf, T. O., Bayus, B., & Keller, K. L. (2015). Understanding the interplay between brand and innovation management: Findings and future research directions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(5), 548–557.
- Camarero, C., Garrido, M. J., & San Jose, R. (2018). What works in Facebook content versus relational communication: a study of their effectiveness in the context of museums. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 34(12), 1119-1134.
- Camarinha-Matos, L. M. (Ed.). (2013). *Collaborative Business Ecosystems and Virtual Enterprises: IFIP TC5/WG5. 5 Third Working Conference on Infrastructures for Virtual Enterprises (PRO-VE'02) May 1–3, 2002, Sesimbra, Portugal* (Vol. 85). Springer.
- Carr, C. T., & Hayes, R. A. (2015). Social media: Defining, developing, and divining. *Atlantic journal of communication*, 23(1), 46-65.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. UK: Pearson.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It’s not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chesbrough, H. (2013), *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*, Harvard Business Review Press, Boston, MA.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Brighton: Harvard Business Press.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H., and M. Bogers. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In *New frontiers in open innovation*, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West. Oxford: Oxford University Press.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&d Management*, 47(3), 385-403.
- Click, R.W. (2006), The Value Creation Perspective of International Strategic Management, Choi, J.J. and Click, R.W. (Ed.) *Value Creation in Multinational Enterprise* (International Finance Review, Vol. 7), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 99-123.
- ClickZ (2018). *Social media marketing is evolving, here's how to keep up*. Διαθέσιμο από <https://www.clickz.com/social-media-marketing-is-evolving-heres-how-to-keep-up/216443/>
- Cuofano G. (2021). *Apple Business Model*. Ανακτήθηκε από <https://fourweekmba.com/apple-business-model/>
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Das D. (2019). *How does Twitter Make Money? Twitter Business Model*. Διαθέσιμο από <https://www.feedough.com/how-does-twitter-make-money/>
- Dasilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47, 379–389.
- Dean B. (2021). *Microsoft Bing Usage and Revenue Stats (New Data)*. Διαθέσιμο από <https://backlinko.com/bing-users>
- Deloitte. (2002). *Business model innovation*. New York: Deloitte.

- Desmarteau R.H., Saives AL., Holford W.D. (2020) Business Model. In: Carayannis E.G. (eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, Cham
- Diderich C. (2020) Revisiting the Business Model Canvas as a Common Language. In: *Design Thinking for Strategy. Management for Professionals*. Springer, Cham.
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Routledge.
- Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Alryalat, M. A. A. (2017). Affiliate marketing: An overview and analysis of emerging literature. *The Marketing Review*, 17(1), 33-50.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- El Hilali W., El Manouar A. (2020) Digital Business Models: Doing Business in the Digital Era. In: Ben Ahmed M., Boudhir A., Santos D., El Aroussi M., Karas I. (eds) *Innovations in Smart Cities Applications Edition 3. SCA 2019*. Lecture Notes in Intelligent Transportation and Infrastructure. Springer, Cham.
- El Sawy O.A., Pereira F. (2013) *Digital Business Models: Review and Synthesis*. In: *Business Modelling in the Dynamic Digital Space*. SpringerBriefs in Digital Spaces. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Eriksson, H.-E., & Penker, M. (2000). *Business modeling with UML: Business patterns at work*. New York: John Wiley & Sons Inc
- European Commission, (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Integration of digital technology*. Διαθέσιμο από <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
- European Commission, (2021). *Commission to invest nearly €2 billion from the Digital Europe Programme to advance on the digital transition*. Διαθέσιμο από https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_5863
- European Commission, (2022). *The Digital Europe Programme*. Διαθέσιμο από <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>

FAQ about Google Trends data (2022). Διαθέσιμο από <https://support.google.com/trends/answer/4365533?hl=en#:~:text=Google%20Trends%20normalizes%20search%20data,represents%20to%20compare%20relative%20popularity.>

Florès L. (2014) Definitions of and actors involved in digital marketing's return on investment. In: *How to Measure Digital Marketing*. Palgrave Macmillan, London.

Forrest J.YL., Liu Y. (2022) Value Creation out of Innovation and Resources. In: *Value in Business. Contributions to Management Science*. Springer, Cham.

França, C. L., Broman, G., Robert, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155-166.

Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International journal of product development*, 18(3-4), 249-273.

Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3-18.

Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2015, July). Extending the business model canvas: A dynamic perspective. In *Proc. International Symposium on Business Modeling and Software Design* (Vol. 5, pp. 86-96). ScitePress.

Gambardella, A., & McGahan, A. M. (2010). Business model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structures. *Long Range Planning*, 43(2-3), 262-271.

Gassmann, O., Frankenberger, K. and Csik, M. (2014), *The Business Model Navigator: 55 Models that will Revolutionise your Business*, Pearson Education Limited, Harlow

Gavrilova, T., Alsufyev, A., & Yanson, A.-S. (2014). Transforming canvas model: Map versus table. *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*, 2(2), 51-65.

- Gay B. (2020) Open Innovation and Entrepreneurship. In: Carayannis E.G. (eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, Cham.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., & Evans, S. (2017). *The Cambridge Business Model Innovation Process*. *Procedia Manufacturing*, 8, 262–269.
- Google Trends, (2022). Διαθέσιμο από <https://trends.google.gr/trends/?geo=GR>
- Gupta S. (2020). *Evolution of Apple and Its Business Model*. Ανακτήθηκε από https://startuptalky.com/apple-evolution/#Apple_Revenue_Model
- Hacklin, F., Björkdahl, J., & Wallin, M. W. (2018). Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long range planning*, 51(1), 82-110.
- Haggège, M., Gauthier, C., & Rüling, C. C. (2017). Business model performance: five key drivers. *Journal of Business Strategy*.
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to covid-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5, 21-36.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press
- Hamilton, R., & Price, L. L. (2019). Consumer journeys: Developing consumer-based strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 187-191.
- Hanschitz G., Campbell D.F.J. (2020) Innovation Eats Transformation: Leading Innovation, Digital Transformation, and the Importance of Culture. In: Carayannis E. (eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, New York, NY.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2002). *IT and business models: Concepts and theories*. Malmö: Liber.
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O., & Rudolph, T. (2019). Loyalty formation for different customer journey segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9-29.

- Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? *Business Horizons*, 57(3), 413–423
- Hintze S. (2015) Dealing with Value Chains. In: *Value Chain Marketing. Contributions to Management Science*. Springer, Cham.
- Hjalmarsson A., Juell-Skielse G., Johannesson P. (2017) *Open Innovation*. In: *Open Digital Innovation*. Progress in IS. Springer, Cham.
- Hojfeldt A. (2015). *What are promoted tweets*. Διαθέσιμο από <https://blog.nativeadvertisinginstitute.com/what-are-promoted-tweets-on-twitter#:~:text=Promoted%20tweets%20are%20ordinary%20tweets,for%20the%20placement%20on%20Twitter>.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. NY: John Wiley & Sons.
- Howard, W., & Guile, B. (1992). *Profiting from innovation: The report from the national academy of engineering*. New York: Free Press.
- IDC (2021). *New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation as Organizations Focus on Strategic Priorities*. Διαθέσιμο από <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS48372321#:~:text=NEEDHAM%2C%20Mass.%2C%20November%209,the%20amount%20allocated%20in%202020>.
- Ilić, D., Ostojić, S., & Damnjanović, N. (2014). The importance of marketing innovation in new economy. *The European Journal of Applied Economics*, 11(1).
- İpek İ. (2020) Understanding Consumer Behavior in Technology-Mediated Spaces. In: George B., Paul J. (eds) *Digital Transformation in Business and Society*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Jarillo, J. C. (1995). *Strategic Networks Creating the Boundaryless Organisation* Butterworth Heinemann.

- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 89(12), 50–59
- Jones, G.M. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis, *Accounting Reviews* (35:4), pp. 619-626.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Kabir M.N. (2019) Innovation. In: Knowledge-Based Social Entrepreneurship. *Palgrave Studies in Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Growth*. Palgrave Macmillan, New York.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kajanus, M., Iire, A., Eskelinen, T., Heinonen, M., & Hansen, E. (2014). Business model design: new tools for business systems innovation. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 29(6), 603-614.
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
- Keen, P., & Qureshi, S. (2006). Organizational transformation through business models: A framework for business model design. In *IEEE Computer Society 2006* (pp. 1–10).
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Cengage Learning EMEA.
- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.
- Kowalkowski, C., Witell, L., & Gustafsson, A. (2013). Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 18-30.

- Kreutzer R.T. (2022) Instruments of Online Marketing. In: *Online Marketing*. Springer, Wiesbaden.
- KEMEA (Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδας) (2014). *Business Model Canvas, Δυναμικό Εργαλείο Επιχειρηματικότητας*. Ανακτήθηκε από <https://www.kemel.gr/library/business-model-canvas-dynamiko-ergaleio-epicheirimatikotitas>
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2014). *E-commerce*. Boston, MA: Pearson.
- Lazonick, W., Mazzucato, M., & Tulum, Ö. (2013, December). Apple's changing business model: What should the world's richest company do with all those profits?. In *Accounting Forum* (Vol. 37, No. 4, pp. 249-267). No longer published by Elsevier.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2000). *Changing business models: Surveying the landscape*. Hamilton.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). *Business model innovation*. New York: Boston Consulting Group.
- Loesche D. (2017). *Where's Digital Advertising Headed?*. Διαθέσιμο από <https://www.statista.com/chart/9043/digital-advertising-revenue-worldwide/>
- Maglio P.P. (2018) Value. In: Augier M., Teece D.J. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5):86–92
- Mahadevan, B. (2004), “A Framework for Business Model Innovation”, IMRC 2004 Conference, December 16-18
- Malik R., Aggrawal R. (2021). *Digital marketing Tools, Techniques & It's Aspects - An integrated approach on Online Marketing*. BlueRose Publishers

- Marinova S., Nummela N., Larimo J. (2017) Value Creation in the Internationalization of SMEs. In: Marinova S., Larimo J., Nummela N. (eds) *Value Creation in International Business*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 20(18), 420-441.
- McStay, A. J. (2016). Digital advertising. Macmillan International Higher Education. Van Looy A. (2016) Search Engine Optimization. In: *Social Media Management*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham.
- Mejía Trejo, J. (2018). Designing a digital marketing model innovation to increase the competitiveness. First insights in Mexico. *Nova scientia*, 10(20), 569-591.
- Nahili, W., & Rezeg, K. (2018, October). Digital marketing with social media: What Twitter says!. In *2018 3rd International Conference on Pattern Analysis and Intelligent Systems (PAIS)* (pp. 1-5). IEEE.
- Nilsson, J. (2019). Know your customer: Client captivation and the epistemics of market research. *Marketing Theory*, 19(2), 149-168.
- Noailles-Siméon P. (2020). Innovation process. In: Carayannis E.G. (eds) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer, Cham.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77.
- Oklander, M., Oklander, T., Yashkina, O., Pedko, I., & Chaikovska, M. P. (2018). *Analysis of technological innovations in digital marketing*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, & Statistical Office of the European Communities. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). Paris: OECD Publishing
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16.

- Parker, G. and M. Van Alstyne. (2016). Platform strategy. in M. Augier and D.J. Teece (Eds). *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2005). Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*. 18 (2),167-183
- Pereira S.G.M., Medina F.A..S., Gonçalves R.F., da Silva M.T. (2016) System Thinking and Business Model Canvas for Collaborative Business Models Design. In: Nääs I. et al. (eds) *Advances in Production Management Systems. Initiatives for a Sustainable World*. APMS 2016. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 488. Springer, Cham.
- Perreira D. (2021). *Google Business Model*. Ανακτήθηκε από https://businessmodelanalyst.com/google-business-model/#A_brief_history_of_Google
- Piller, F., and J. West. (2014). Firms, users, and innovation: An interactive model of coupled open innovation. In *New frontiers in open innovation*, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West. Oxford: Oxford University Press.
- Porter M.E. (1985) *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long range planning*, 51(1), 22-31.
- Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793.
- Purkayastha, A. and Sharma, S. (2016), Gaining competitive advantage through the right business model: analysis based on case studies, *Journal of Strategy and Management*, 9 (2), 138-155.

- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Rana N. Slade E., Sahu G.Kizgin G., Dey B., Gutierrez A., Dwivedi Y. (2020). *Digital and Social Media Marketing. Advances in Theory and Practice of Emerging Markets*. Springer, Cham.
- Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2001). *Cases in e-Commerce*. McGraw-Hill Higher Education.
- Rayport, J.F. and Sviokla, J.J. (1995), Exploiting the virtual value chain, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 75-85.
- Rivera Ospino, M. J. (2016). *Improving the performance of social media campaigns with the internet of things* (Doctoral dissertation).
- Rodet-Kroichvili, N., Cabaret, K., & Picard, F. (2014). New insights into innovation: the business model approach and Chesbrough's seminal contribution to open innovation. *Journal of Innovation Economics Management*, (3), 79-99.
- Ruggieri, R., Savastano, M., Scalingi, A., Bala, D., & D'Ascenzo, F. (2018). The impact of digital platforms on business models: An empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing*, 13(4).
- Sánchez-Torres, J. A., Montoya, L. A., & Potes-Arce, P. (2018). Behind the likes, content and brand on Instagram. *Suma de negocios*, 9(19), 17-24.
- Schaller, A. A., & Vatananan-Thesenvitz, R. (2019, August). Business model innovation (BMI) process: A systematic literature review with bibliometric analysis. In *2019 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1-12). IEEE.
- Schneckenberg, D., Velamuri, V. K., Comberg, C., & Spieth, P. (2017). Business model innovation and decision making: uncovering mechanisms for coping with uncertainty. *R&D Management*, 47(3), 404-419.

- Scholten, R. (2016) New business model canvas for digital platforms. Ανακτήθηκε από <https://www.linkedin.com/pulse/new-business-model-canvas-two-sided-digital-platforms-scholten>
- Schumpeter, J. A. (1934). *Change and the Entrepreneur*. Essays of JA Schumpeter.
- Sniukas M. (2020) Literature Review. In: Business Model Innovation as a Dynamic Capability. Contributions to Management Science. Springer, Cham.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long range planning*, 43(2-3), 383-407.
- Spremić, M., Ivancic, L., & Vukšić, V. B. (2020). Fostering Innovation and Value Creation Through Ecosystems: Case of Digital Business Models and Digital Platforms. In *Leadership, Management, and Adoption Techniques for Digital Service Innovation* (pp. 25-44). IGI Global.
- Staples (2020). *Five excellent tips to optimize SEO for Bing – not Google*. Διαθέσιμο από <https://www.searchenginewatch.com/2020/10/16/five-excellent-tips-to-optimize-seo-for-bing-not-google/>
- Stokes, R. (2013). *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world*. Quirk eMarketing.
- Storbacka, K., Frow, P., Nenonen, S., & Payne, A. (2012). Designing business models for value co-creation. In *Special issue–Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing*. Emerald Group Publishing Limited.
- Straková, J., Rajjani, I., Pártlová, P., Váchal, J., & Dobrovič, J. (2020). Use of the Value Chain in the Process of Generating a Sustainable Business Strategy on the Example of Manufacturing and Industrial Enterprises in the Czech Republic. *Sustainability*, 12(4), 1520-1535.
- Taipale-Erävala, K., Salmela, E., & Hannele, L. (2020). Towards a New Business Model Canvas for Platform Businesses in Two-Sided Markets. *Journal of Business Models*, 8(3), 107-125.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 172–194.

- Theodoridis, P. K., & Gkikas, D. C. (2019). How artificial intelligence affects digital marketing. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism* (pp. 1319-1327). Springer, Cham.
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., & Kallunki, J.-P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6), 789–809.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8
- Tong, S., Luo, X., & Xu, B. (2020). Personalized mobile marketing strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 64-78.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1997). *Marktführerschaft: Wege zur Spitze*. München: Heyne.
- Turban E., King D., Lee J.K., Liang TP., Turban D.C. (2015) Marketing and Advertising in E-Commerce. In: Electronic Commerce. *Springer Texts in Business and Economics*. Springer, Cham.
- Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 132-140
- Vanhaverbeke, W., & Cloudt, M. (2006). Open innovation in value networks. In Chesbrough, Vanhaverbeke, & West (Eds.), *Open innovation: Researching a new paradigm* (pp. 258–281). Oxford: Oxford University Press.
- Wedel, M., Bigné, E., & Zhang, J. (2020). Virtual and augmented reality: Advancing research in consumer marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 443-465.
- Wenzel, M., Wagner, H. T., & Koch, J. (2017). The funeral industry and the Internet: on the historical emergence and destabilization of strategic paths. *European Journal of Information Systems*, 26(4), 361-378.
- West A.W. (2016) *Search Engine Optimization*. In: *Practical Web Design for Absolute Beginners*. Apress, Berkeley, CA.

- West J. (2016) Open Innovation. In: Augier M., Teece D. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, London.
- West, J. (2006). Does appropriability enable or retard open innovation? In *Open innovation: Researching a new paradigm*, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West. Oxford: Oxford University Press.
- West, J. (2014). Challenges of funding open innovation platforms: Lessons from Symbian Ltd. In *New frontiers in open innovation*, ed. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West. Oxford: Oxford University Press.
- West, J., and M. Bogers. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31: 814–831.
- Wirtz B.W. (2019). *Digital Business Models. Concepts, Models, and the Alphabet Case Study*. Springer, Cham.
- Wirtz B.W. (2020) *Structure of the Value Creation in Business Models*. In: *Business Model Management. Springer Texts in Business and Economics*. Springer, Cham.
- Wirtz B.W. (2021) Digital B2C Business Models. In: *Digital Business and Electronic Commerce*. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham.
- Wirtz B.W., Mory L., Piehler R. (2014) Web 2.0 and Digital Business Models. In: Martínez-López F. (eds) *Handbook of Strategic e-Business Management*. Progress in IS. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Wirtz, B. W. (1999). Convergence Processes, Value Constellations and Integration Strategies in the Multimedia Business. *The International Media Management Journal*, 1 (1), 14-22
- Wirtz, B. W. (2000). *Electronic business* (1st ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2010). *Business model management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen* (1st ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2011). *Business model management: Design – instruments – success factors*. Wiesbaden: Gabler.

- Wirtz, B. W. (2013). *Business model management: Design, Instrumente, Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen* (3rd ed.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2018). *Business model management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen* (4th ed.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36–54.
- Wirtz, B., & Daiser, P. (2017). Business model innovation: An integrative conceptual framework. *Journal of Business Models*, 5(1), 14-34
- Wirtz, B., & Daiser, P. (2018). Business model innovation processes: A systematic literature review. *Journal of Business Models*, 6(1), 40-58.
- Wortmann, F., Ellermann, K., Kühn, A., & Dumitrescu, R. (2020). Ideation for digital platforms based on a companies' ecosystem. *Procedia CIRP*, 91, 559-564.
- Xu, J., Houssin, R., Caillaud, E., & Gardoni, M. (2010). Macro process of knowledge management for continuous innovation. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 573–591.
- Yang, D.-H., You, Y.-Y. and Kwon, H.-j. (2014), “A Framework for Business Model Innovation using Market, Component and Innovation Tool”, *International Journal of Applied Engineering Research*, Vol. 9, No. 21, pp. 9235–9248.
- Yun, J. J., Yang, J., & Park, K. (2016). Open innovation to business model: New perspective to connect between technology and market. *Science, Technology and Society*, 21(3), 324-348.
- Zeinab, K. A. M., & Elmustafa, S. A. A. (2017). Internet of things applications, challenges and related future technologies. *World Scientific News*, 2(67), 126-148.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.