

Κεφάλαιο 2

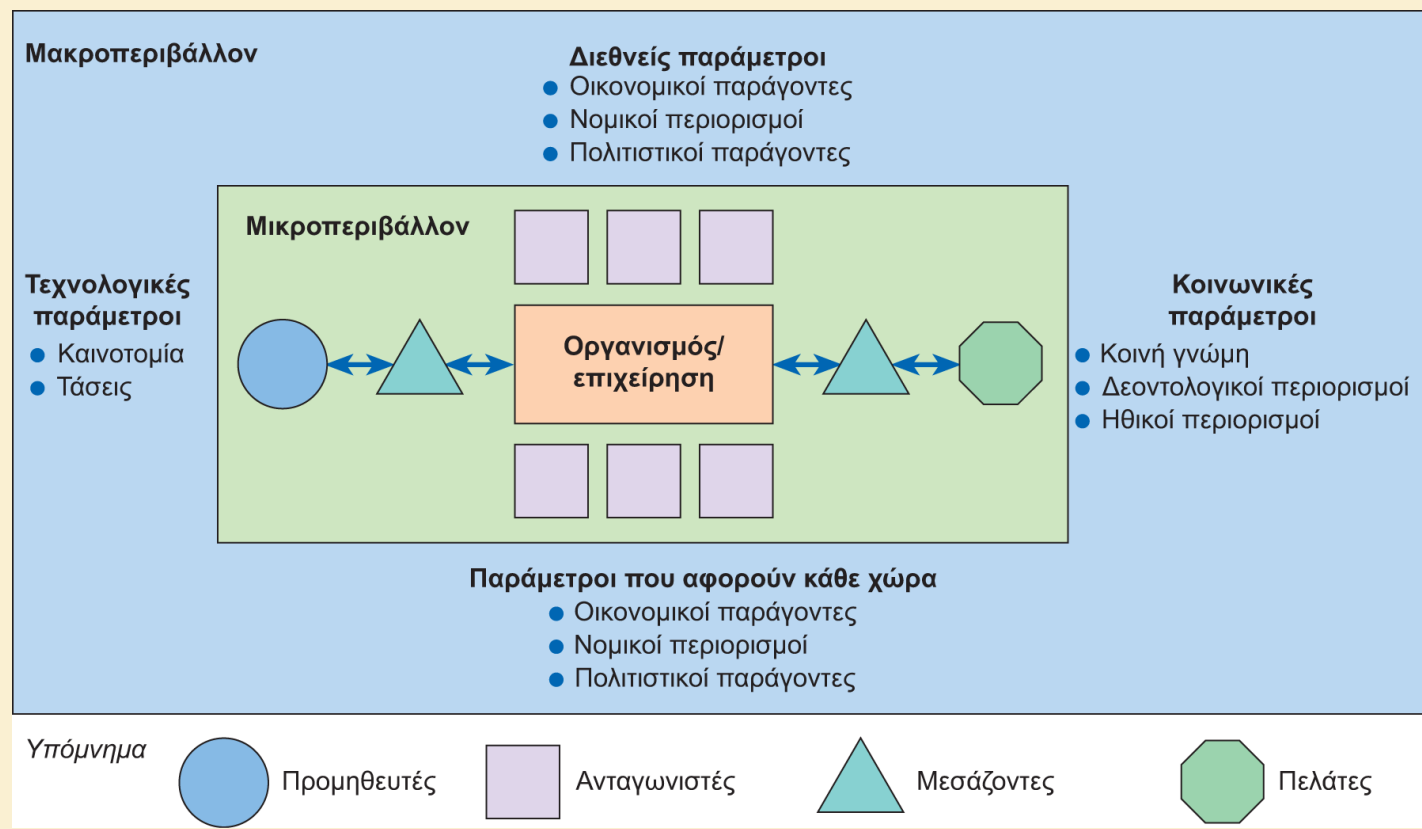
Ανάλυση αγοράς για δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου

Διδακτικά πορίσματα

- Πραγματοποίηση, ως μέρος της ανάπτυξης μιας στρατηγικής, μιας ανάλυσης της διαδικτυακής αγοράς με την οποία θα αξιολογηθεί η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και των ψηφιακών μέσων από τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και τους μεσάζοντες
- Προσδιορισμός των κύριων επιχειρηματικών μοντέλων και των μοντέλων αγοράς για τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες και συναλλαγές
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών μοντέλων και των μοντέλων εσόδων των διαδικτυακών επιχειρήσεων, και ειδικά των νεοφυών

Θέματα διοίκησης

- Ποιες είναι οι επιπτώσεις των αλλαγών στις δομές της αγοράς όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο συναλλασσόμαστε με πελάτες και άλλους συνεργάτες;
- Ποια επιχειρηματικά μοντέλα και μοντέλα εσόδων πρέπει να εξετάσουμε προκειμένου να εκμεταλλευτούμε το Διαδίκτυο;
- Ποια είναι η σπουδαιότητα των ηλεκτρονικών μεσαζόντων και των κομβικών σημείων της αγοράς για την επιχείρησή μας και σε ποιες ενέργειες θα πρέπει να προχωρήσουμε για να συνεργαστούμε με αυτούς τους μεσάζοντες;



Εικόνα 2.1 Το περιβάλλον στο οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες του ψηφιακού επιχειρείν

Δραστηριότητα—το περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου

- Για καθέναν από τους παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν, όπως αυτοί φαίνονται στην *Εικόνα 2.1*, να αναφέρετε παραδείγματα λόγων για τους οποίους επιβάλλεται η παρακολούθηση και η απόκριση στο πλαίσιο του ψηφιακού επιχειρείν. Για παράδειγμα, ένας σημαντικός λόγος που επιβάλλει την απόκριση στην τεχνολογική καινοτομία είναι η εξατομίκευση.

Περιορισμοί και ευκαιρίες του περιβάλλοντος

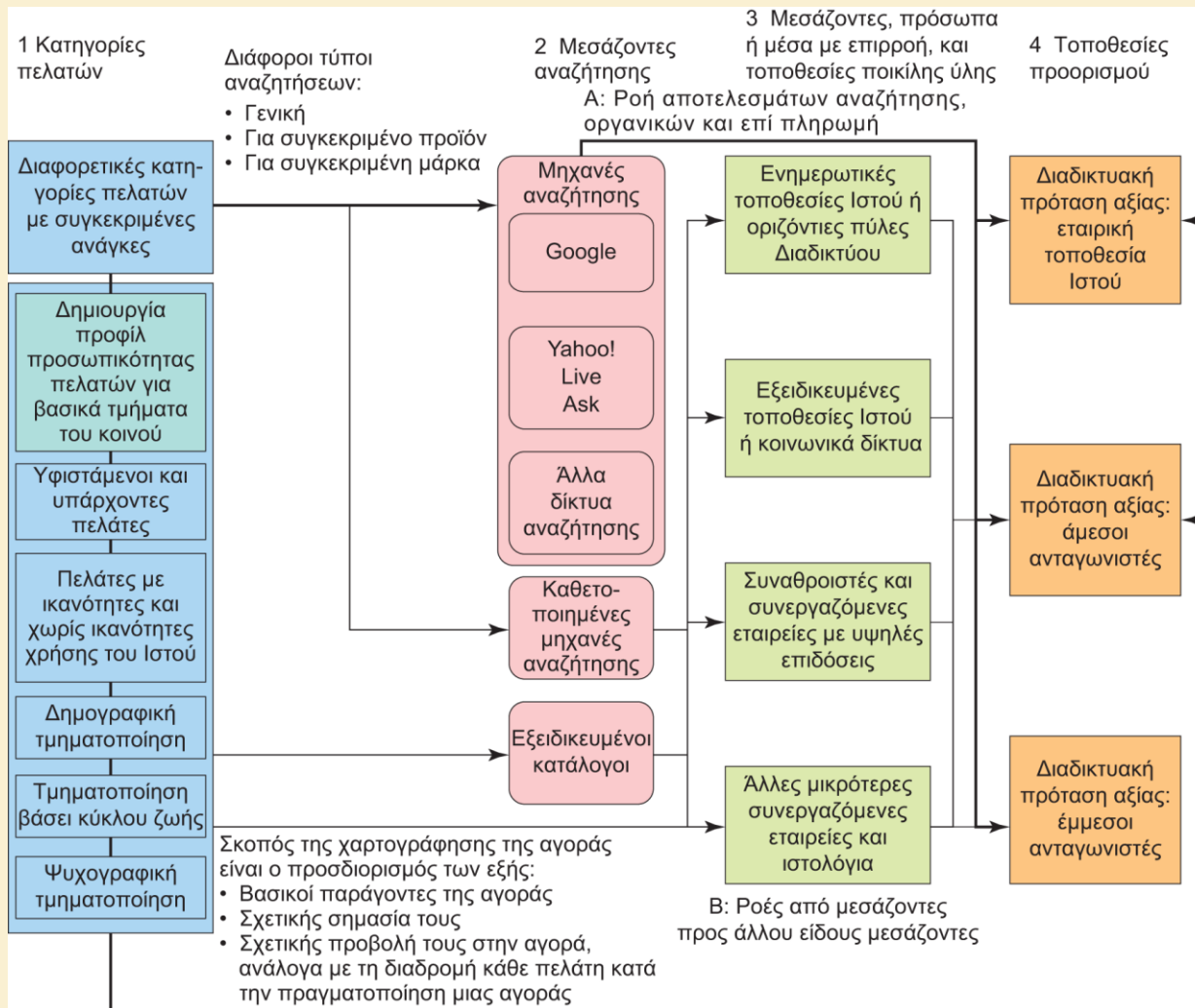
- Πελάτες (εταιρικοί)—ποιες υπηρεσίες παρέχουν μέσω των τοποθεσιών τους στον Ιστό, στις οποίες η δική σας εταιρεία μπορεί να τους υποστηρίξει;
- Ανταγωνιστές—απαιτείται συγκριτική αξιολόγηση προκειμένου να εξεταστούν οι διαδικτυακές υπηρεσίες που προσφέρουν—έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Μεσάζοντες—οι υφιστάμενοι μεσάζοντες, ή και οι νεοεμφανιζόμενοι, προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες των ανταγωνιστών σας, χωρίς να εκπροσωπούν τη δική σας εταιρεία;

Περιορισμοί και ευκαιρίες του περιβάλλοντος (συνέχεια)

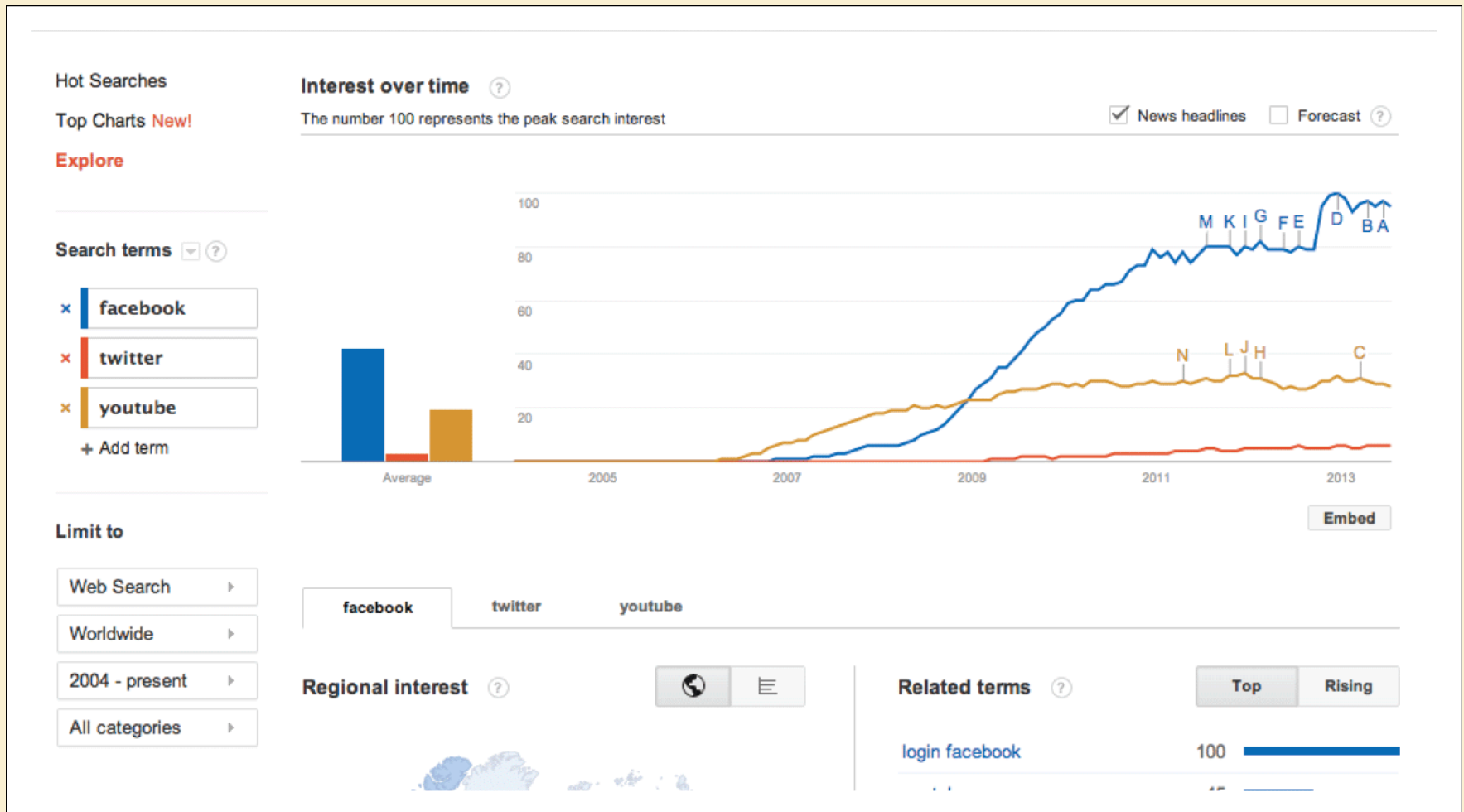
- Προμηθευτές—προσφέρουν άλλες μεθόδους προμηθειών στους ανταγωνιστές σας, οι οποίοι έτσι αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Μακροπεριβάλλον
- Κοινωνία—ποια είναι η επικρατούσα άποψη, από ηθικής και δεοντολογικής πλευράς, σχετικά με τη διακράτηση προσωπικών στοιχείων;
- Εθνική νομοθεσία, διεθνής νομοθεσία—ποιοι είναι οι τοπικοί και παγκόσμιοι νομικοί περιορισμοί που αφορούν, για παράδειγμα, τη διακράτηση προσωπικών στοιχείων ή τη φορολογία επί των πωλήσεων;

Περιορισμοί και ευκαιρίες του περιβάλλοντος (συνέχεια)

- Εθνικοί, διεθνείς οικονομικοί κανόνες—ποιοι είναι οι οικονομικοί περιορισμοί που αφορούν την επιχειρηματική δραστηριότητα στο εσωτερικό μιας χώρας ή σε παγκόσμιο επίπεδο;
- Τεχνολογία—ποια είναι τα νέα μέσα που αναδύονται και υποβοηθούν την παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών, όπως αλληλεπιδραστική ψηφιακή τηλεόραση και πρόσβαση μέσω κινητού τηλεφώνου;

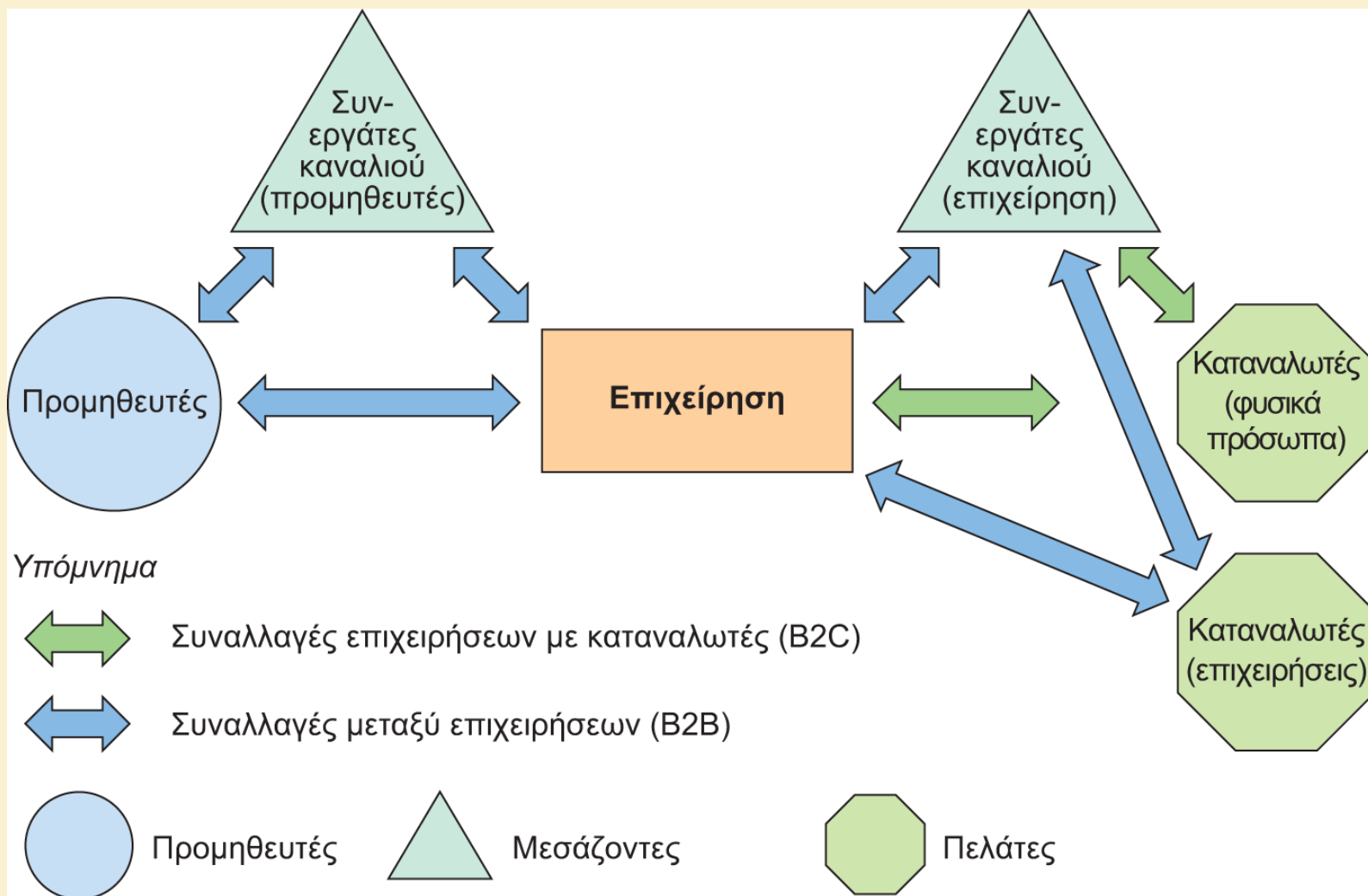


Εικόνα 2.4 Ο χάρτης μιας διαδικτυακής αγοράς



Εικόνα 2.5 Google Trends—χρήσιμο στη μέτρηση του ενδιαφέροντος του καταναλωτικού κοινού για τα διάφορα προϊόντα

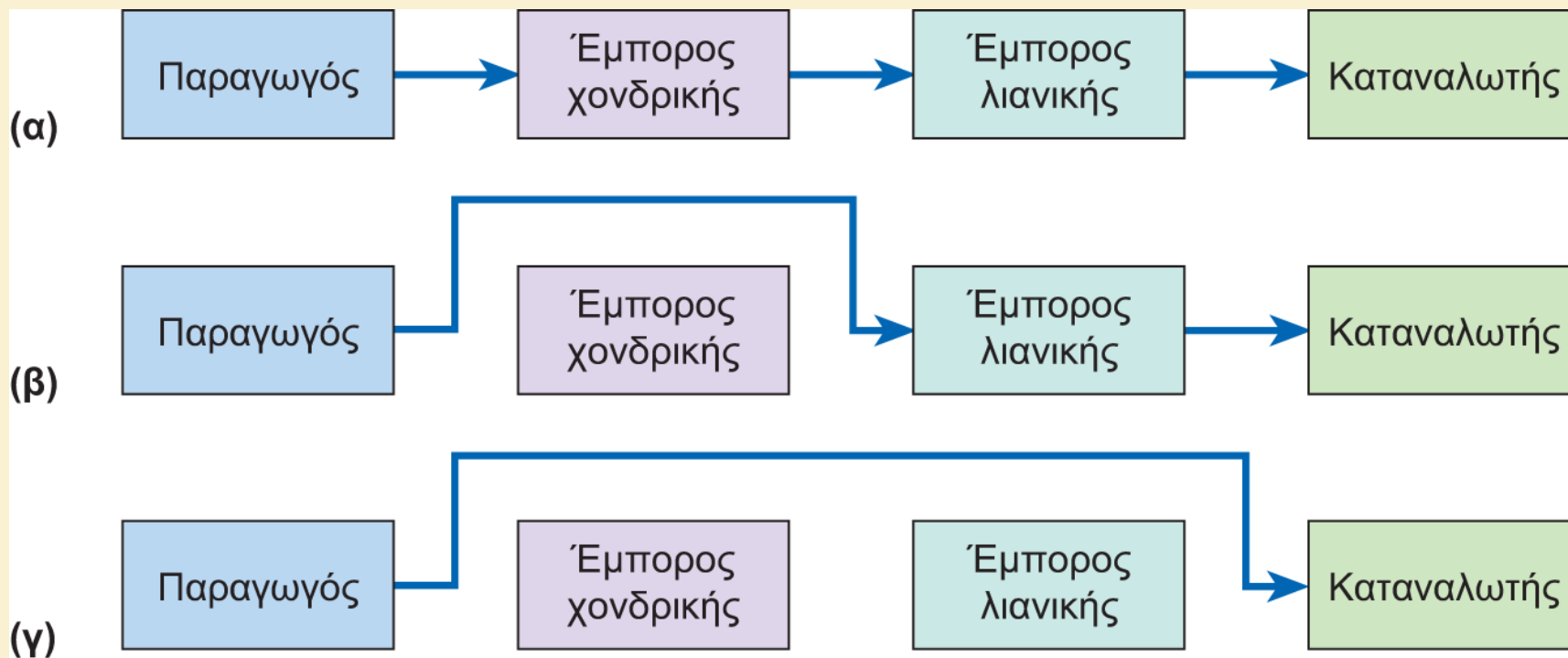
Πηγή: <http://www.google.com/trends/>.



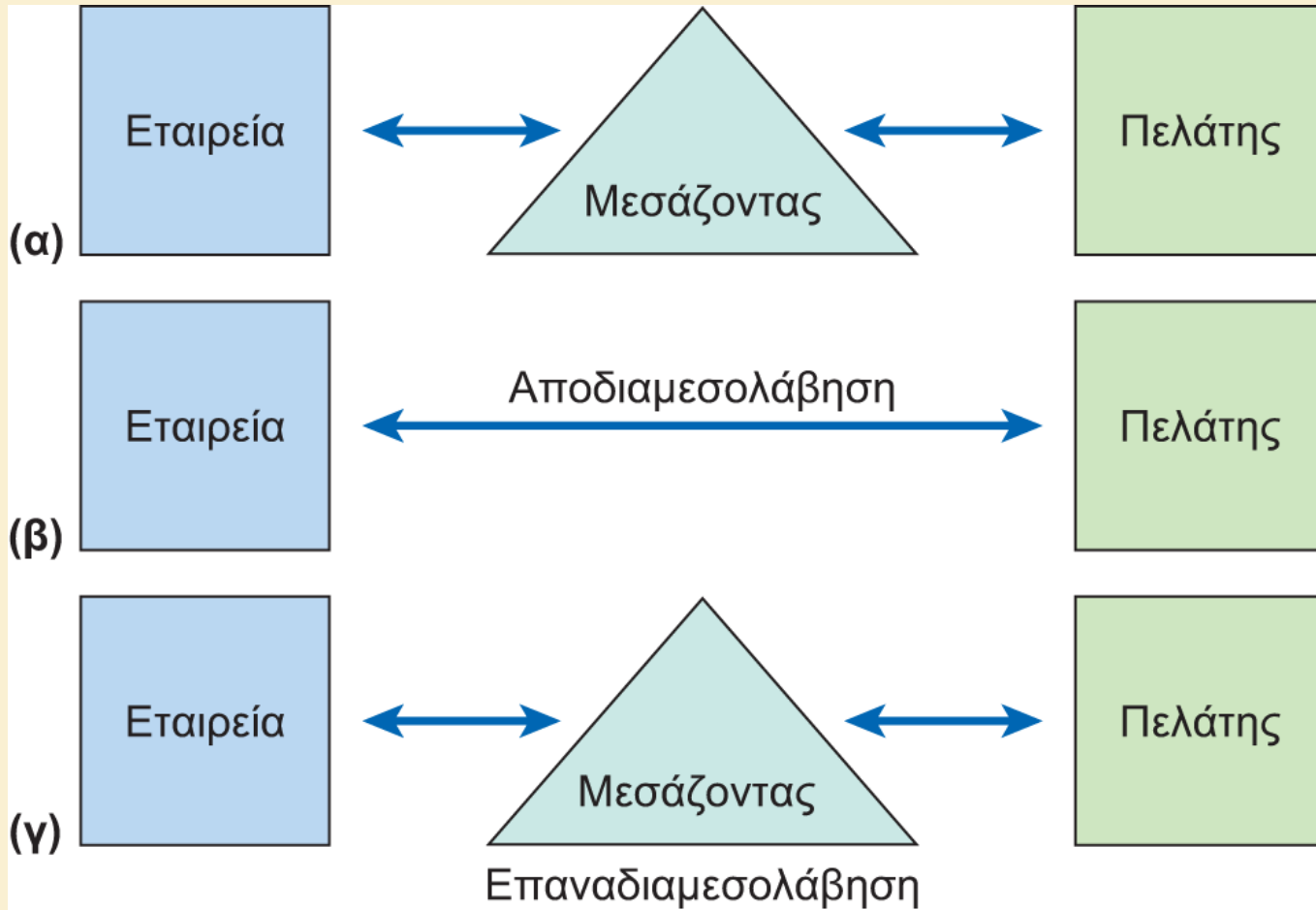
Εικόνα 2.6 Συναλλαγές B2B και B2C μεταξύ μιας επιχείρησης, των προμηθευτών και των πελατών της

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα δραστηριοτήτων B2B και B2C

Χαρακτηριστικό	Δραστηριότητα B2C	Δραστηριότητα B2B
Ποσοστό αποδεκτών με πρόσβαση	Χαμηλό-μέσο	Υψηλό-πολύ υψηλό
Πολυπλοκότητα αγοραστικών αποφάσεων	Σχετικά απλές—για μεμονωμένα άτομα και άτομα που ασκούν επιρροή	Πιο σύνθετες—στην αγοραστική διαδικασία εμπλέκονται χρήστες, υπεύθυνοι καθορισμού προδιαγραφών, ειδικοί υπάλληλοι αγορών (αγοραστές), κ.λπ.
Κανάλι	Σχετικά απλό—απευθείας ή από την επιχείρηση λιανικού εμπορίου	Πιο σύνθετο—απευθείας ή μέσω χονδρεμπόρου, πράκτορα ή διανομέα
Χαρακτηριστικά αγορών	Χαμηλής αξίας και υψηλού όγκου ή υψηλής αξίας και χαμηλού όγκου. Ενδέχεται να απαιτούν τακτική ασχολία	Παρόμοιος όγκος/αξία. Ενδέχεται να απαιτούν τακτική ασχολία. Πιο συνηθισμένες οι επαναλαμβανόμενες αγορές
Χαρακτηριστικά προϊόντων	Συχνά τα είδη είναι τυποποιημένα	Αποκλειστικά τυποποιημένα είδη προς πώληση ή κατόπιν ειδικής παραγγελίας



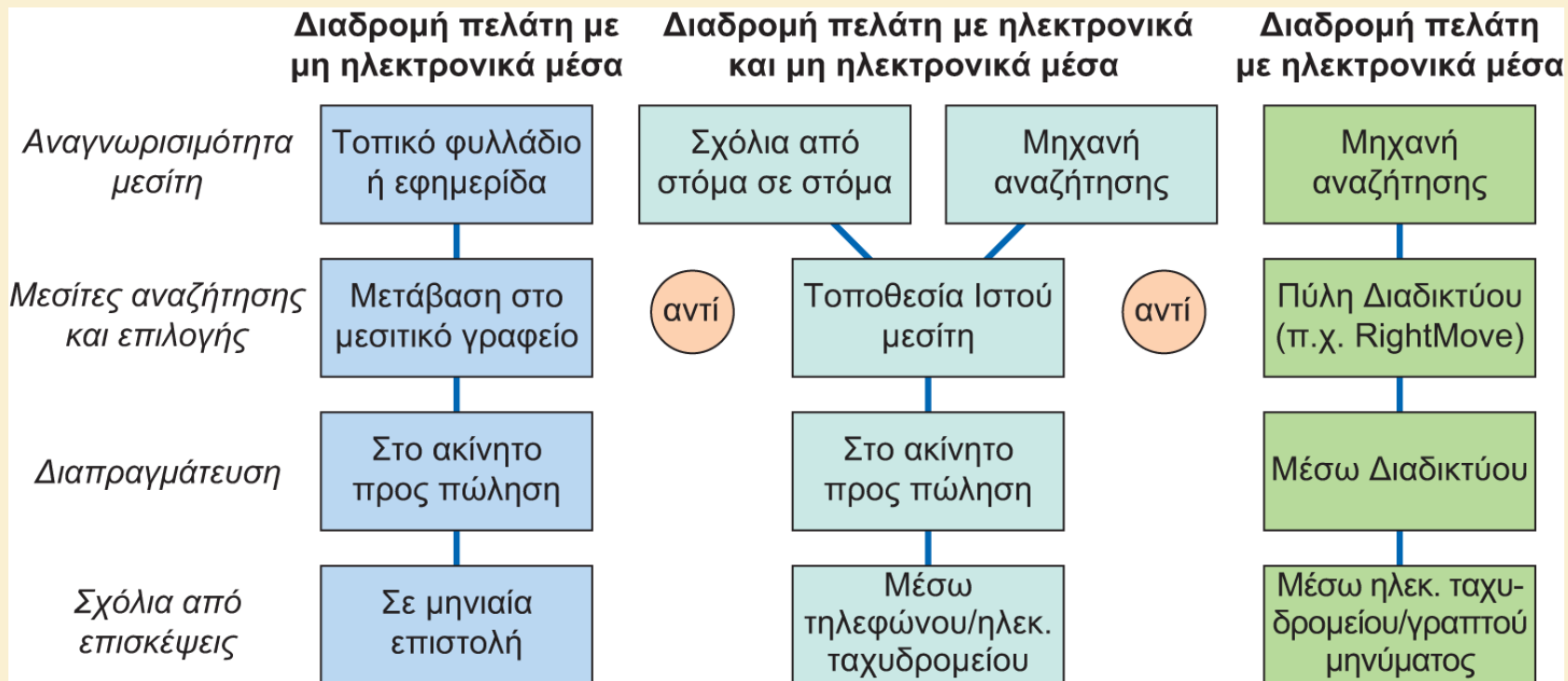
Εικόνα 2.7 Η αποδιαμεσολάβηση ενός καναλιού διανομής καταναλωτικών ειδών: (α) η κατάσταση αρχικά, (β) αποδιαμεσολάβηση με παράκαμψη του εμπόρου χονδρικής, και (γ) αποδιαμεσολάβηση με παράκαμψη τόσο του εμπόρου χονδρικής όσο και του εμπόρου λιανικής



Εικόνα 2.8 Από την αρχική κατάσταση (α) στην αποδιαμεσολάβηση (β) και μετά στην επαναδιαμεσολάβηση (γ)

Αντιδιαμεσολάβηση

- Η δημιουργία ενός νέου μεσάζοντα
- Παράδειγμα:
 - B&Q *www.diy.com*
 - Opodo *www.opodo.com*
 - Boots *www.wellbeing.com* *www.handbag.com*
 - Ford, Daimler (*www.covisint.com*)
- Συνεργασία με υφιστάμενο μεσάζοντα—π.χ. η εταιρεία μεσιτείας υποθηκών Charcol ή η Freeserve (που πλέον έχει εξαγοραστεί).



Εικόνα 2.9 Παράδειγμα χάρτη αλυσίδας καναλιών για τον καταναλωτή που επιλέγει έναν μεσίτη για να πουλήσει το ακίνητό του

Επιχειρηματικό μοντέλο

Ο Timmers (1999) ορίζει το «επιχειρηματικό μοντέλο» ως:

Αρχιτεκτονική για ροές προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών που περιλαμβάνουν περιγραφή των διαφόρων επιχειρηματικών συντελεστών και των ρόλων τους· και περιγραφή των πιθανών οφελών για τους διάφορους επιχειρηματικούς συντελεστές· και περιγραφή των πηγών εσόδων.

Σύνοψη επιχειρηματικού μοντέλου

Για τη: *SmartInsights.com*
Από τον: *Dave Chaffey*

Ημερομηνία: 1 Μαΐου 2013
Έκδοση: 1.0

<p>Βασικοί συνεργάτες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ειδικοί του κλάδου • Διαφημιστική εταιρεία και ελεύθεροι επαγγελματίες διαφημιστές • Εκδότες περιεχομένου μέσω Διαδικτύου, π.χ. IMedia Connection • Διοργανωτές συνεδρίων/οργάνωση εκδόσεων • Μέσα και πρόσωπα με επιρροή στον κλάδο και συντάκτες ιστολογίων • Εμπορικές οργανώσεις π.χ. <i>www.theidm.com</i> 	<p>Βασικές δραστηριότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία περιεχομένου • Δημιουργία εμπειρίας πελάτη • Προώθηση υπηρεσιών • Μεγιστοποίηση πωλήσεων 	<p>Πρόταση αξίας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αυξήσουν την αξία τους, βελτιώνοντας τις επικοινωνίες μάρκετινγκ σε όλα τα κανάλια διανομής, με τη βοήθεια προτεινόμενων ηλεκτρονικών βιβλίων, μαθημάτων και λογισμικού • Υποστήριξη κατάρτισης και ανάπτυξης σε ατομικό επίπεδο • Παροχή συγκεκριμένων συμβουλών ή καθοδήγησης 	<p>Σχέσεις με τους πελάτες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αυτοεξυπηρέτηση • Αποκλειστική καθοδήγηση και συμβουλές • Συνδημιουργία – άρθρα ιστολογίων και φόρουμ 	<p>Κατηγορίες πελατών</p> <p>Επιχειρήσεις που θέλουν να βελτιώσουν την απόδοση των πωρών που επενδύουν σε μάρκετινγκ</p> <p>Ρόλος:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ιδιοκτήτες εταιρειών • Στελέχη μάρκετινγκ • Στελέχη ψηφιακού μάρκετινγκ • Σύμβουλοι <p>Τύπος/κλάδος εταιρείας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συμβουλευτικές υπηρεσίες • Γενική επιχείρηση • Αντιπρόσωπος • Εμπόριο B2B • Ηλεκτρονικό εμπόριο λιανικής • ΜΚΟ
<p>Διάρθρωση κόστους</p> <p>Πάγια έξοδα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μισθοδοσία • Κόστος λογισμικού και φιλοξενίας ιστοσελίδων <p>Μεταβλητά έξοδα:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία περιεχομένου • Αμοιβή μάρκετινγκ διαφημιστικής εταιρείας • Αμοιβή διαφημίσεων 		<p>Ροή εσόδων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ετήσια συνδρομή σε εταιρείες και ιδιώτες • Μεμονωμένες αγορές προϊόντων • Έσοδα από διαφημίσεις • Συμβουλευτικές υπηρεσίες και κατάρτιση (άμεση και μέσω συνεργασίας) • Έσοδα από περιεχόμενο που χρησιμοποιείται κατόπιν αδειάς 		

Εικόνα 2.10 Ένα παράδειγμα εφαρμογής του Φάσματος Επιχειρηματικών Μοντέλων

Πηγή: Smart Insights. Κατόπιν αδειάς.

1 Θέση στην αγορά	2 Μοντέλο εσόδων	3 Εμπορικό μοντέλο
<p>Παραγωγός ή πρωτεύων πάροχος υπηρεσιών</p> <p>B</p>	<p>Απευθείας πώληση προϊόντος ή υπηρεσίας</p> <p>B</p>	<p>Πώληση με σταθερή (κατ' αποκοπή) τιμή</p> <p>B A Y</p>
<p>Μεταπωλητής (μεσάζοντας)</p> <p>Y A</p>	<p>Συνδρομή ή ενοικίαση υπηρεσίας</p> <p>B</p>	<p>Συμφωνία με διαμεσολάβηση ή διαπραγμάτευση</p> <p>Y</p>
<p>Αγορά/ανταλλακτήριο (μεσάζοντας)</p> <p>Y</p>	<p>Πώληση με προμήθεια (συνεργατική προώθηση προϊόντος, δημοπρασία, αγορά)</p> <p>Y A</p>	<p>Δημοπρασία ή αμιγής αγορά</p> <p>Y</p>
<p>Ιδιοκτήτης μέσου ή εκδότης (μεσάζοντας)</p> <p>Y</p>	<p>Διαφημίσεις (πανό, χορηγίες)</p> <p>Y</p>	<p>Πακέτο προϊόντων ή υπηρεσιών</p>
<p>Πάροχος υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας</p>	<p>Πώληση αναδημοσιευόμενου περιεχομένου ή αναπαραγόμενων υπηρεσιών (για ιδιοκτήτη μέσου)</p>	<p>Τιμολόγηση ή προώθηση βάσει προγραμμάτων τακτικών πελατών</p>
<p>Μη κερδοσκοπική οργάνωση</p>		<p><i>Υπόμνημα</i> Y = Yahoo! A = Amazon B = Εκδότης βιβλίων</p>

Εικόνα 2.11 Εναλλακτικές απόψεις για τα επιχειρηματικά μοντέλα

Μοντέλα εσόδων—το παράδειγμα του εκδότη περιεχομένου

- Πρόσβαση σε κείμενα με συνδρομή
- Πρόσβαση σε κείμενα με πληρωμή ανά θέαση/προβολή
- Προβολή διαφημιστικών με χρέωση CPM
- Διαφήμιση στην τοποθεσία Ιστού με χρέωση CPC
- Χορηγίες για επιμέρους ενότητες τοποθεσιών, τύπους περιεχομένου ή μικροεφαρμογές
- Έσοδα από συνεργασίες μάρκετινγκ (με χρέωση είτε CPA είτε CPC)
- Πρόσβαση σε δεδομένα συνδρομητών για μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Πρόσβαση σε πελάτες για έρευνες αγοράς

Παράμετροι διαφημιστικών εσόδων	Μέτρο απόδοσης	Τοποθεσία Ιστού
	Σελίδες που προβλήθηκαν	100.000
Προβολή διαφημίσεων (με χρέωση CPM)	CPM (κόστος ανά χιλιάδα εμφανίσεων)	2€
	% καλυπτόμενου διαφημιστικού χώρου	40%
	Μέσο ποσοστό πατημάτων (CTR %)	0,10%
	Διαφημίσεις που προβάλλονται ανά σελίδα	2
	Πατήματα (κλικ) – σε διαφημίσεις με χρέωση CPM	80
	Έσοδα – από προβολή διαφημίσεων	160€
	Κέρδος ανά 100 κλικ (EPC)	200,0€
	eCPM – από προβολή διαφημίσεων	1,60€
	Εφάπαξ χορηγίες για το σύνολο της τοποθεσίας Ιστού	% καλυπτόμενου διαφημιστικού χώρου
Μέσο ποσοστό πατημάτων (CTR %)		0,30%
Διαφημίσεις που προβάλλονται		1
Πατήματα (κλικ) – σε διαφημίσεις εφάπαξ χορηγιών		300
Έσοδα – από διαφημίσεις εφάπαξ χορηγιών		3.000€
Κέρδος ανά 100 κλικ (EPC)		1.000,0€
eCPM – από διαφημίσεις εφάπαξ χορηγιών		30,00€
Διαφημίσεις κειμένου (με χρέωση CPC)	% καλυπτόμενου διαφημιστικού χώρου	100%
	Μέσο ποσοστό πατημάτων (CTR %)	1,00%
	Μέσο κόστος ανά κλικ	0,30€
	Διαφημίσεις που προβάλλονται ανά σελίδα	1
	Πατήματα (κλικ) – σε διαφημίσεις με χρέωση CPC	1.000
	Έσοδα – από διαφημίσεις με χρέωση CPC	300€
	Κέρδος ανά 100 κλικ (EPC)	30,0€
	eCPM – από διαφημίσεις με χρέωση CPC	3€

Εικόνα 2.12 Παράδειγμα λογιστικού φύλλου για τον υπολογισμό του μοντέλου εσόδων μιας τοποθεσίας Ιστού

Σημείωση: Μπορείτε να το κατεβάσετε από την ιστοσελίδα www.smartinsights.com/conversion-model-spreadsheets/

Προμήθεια συνεργατών προώθησης	% καλυπτόμενου διαφημιστικού χώρου	100%
	Μέσο ποσοστό πατημάτων (CTR %)	0,50%
	Διαφημίσεις που προβάλλονται ανά σελίδα	1
	Πατήματα (κλικ) – από συνεργάτες εμπορικής προώθησης	500
	Ποσοστό μετατροπής εν δυνάμει πελατών σε πωλήσεις (%)	3%
	Μέσο ύψος παραγγελίας	100£
	Προμήθεια (%)	10%
	Έσοδα – από συνεργάτες εμπορικής προώθησης	150£
	Κέρδος ανά 100 κλικ (EPC)	30,0£
	eCPM – από συνεργάτες εμπορικής προώθησης	1,50£
Συνολικές μετρήσεις για την τοποθεσία Ιστού	Πατήματα (κλικ) – σύνολο	1.880
	Έσοδα – σύνολο	3.610£
	Κέρδος ανά 100 κλικ (EPC) – σύνολο	192,02£
	eCPM – σύνολο	36,10£

Γαλάζια κελιά = μεταβλητές εισόδου – στην ανάλυση υποθετικών σεναρίων αλλάζουμε αυτές τις τιμές

Πορτοκαλί κελιά = μεταβλητές εξόδου (οι τιμές προκύπτουν από υπολογισμό – **μην τις αντικαταστήσετε**)

Εικόνα 2.12 Παράδειγμα λογιστικού φύλλου για τον υπολογισμό του μοντέλου εσόδων μιας τοποθεσίας Ιστού (συνέχεια)

Σημείωση: Μπορείτε να το κατεβάσετε από την ιστοσελίδα www.smartinsights.com/conversion-model-spreadsheets/