ΜΕΡΟΣ V

ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Κεφάλαιο 16

Επιχειρηματικά Μοντέλα στο Διαδίκτυο

Συγγραφέας:

Πέτρος Καβάσαλης, *Σύμβουλος Επιχειρήσεων*

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

16.1 Τι Είναι ένα Επιχειρηματικό Μοντέλο (business model) 313

16.2 Επιχειρηματικά Μοντέλα στον Παγκόσμιο Ιστό (Web) 314

16.3 Επιχειρηματικά Μοντέλα στο Κινητό (Mobile) 317
16.3.1 Περιεχόμενο στο Κινητό (mobile content) 318
16.3.2 Ποιοι Πρωταγωνιστούν σε Αυτή τη Δραστηριότητα; 319
16.3.3 Μάρκετινγκ στο Κινητό (mobile marketing) 319
16.3.4 Πλεονεκτήματα και Προϋπόθεση Επιτυχίας 320

16.4 Παράγωγα Επιχειρηματικά Μοντέλα 320
16.4.1 Εκπτωτικές Προσφορές στο Κινητό (mobile coupons) 320
16.4.2 Διαχείριση των Καταναλωτών μέσω Κινητού (mobile CRM) 320
16.4.3 Τηλεόραση – Ραδιόφωνο με SMS (SMS Interactive TV/ Radio) 321

16.5 Κατάσταση Πινάκων 322

16.1 **Τι Είναι ένα Επιχειρηματικό Μοντέλο** (business model)

Ένα *business model* μεσολαβεί μεταξύ μιας καινοτομίας, πιο γενικά μιας τεχνολογικής λύσης σε ένα πρόβλημα την οποία προτείνει μια επιχείρηση, και της εκμετάλλευσης της «αξίας» που αυτή η καινοτομία / λύση εμπεριέχει. Με άλλα λόγια, ένα *business model* συνιστά ένα εργαλείο που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει πραγματικά έσοδα από ένα τεχνολογικό προϊόν (για παράδειγμα, μια καινούργια τεχνολογία τηλεοπτικών οθονών, αυτή που έχει ονομασθεί *plasma screen)* ή από μια νέα υπηρεσία που η επιχείρηση εισάγει στην αγορά και η οποία στηρίζεται στη χρήση τεχνολογίας (για παράδειγμα, οργάνωση δημοπρασιών / *auctions* μέσω του Ίντερνετ για τρίτους, όπως κάνει το eBay).

Γιατί χρειάζεται λοιπόν ένα *business model?* Διότι η ιστορία των τεχνολογικών εξελίξεων μας έχει πείσει ότι νέες, φρέσκιες ιδέες και τεχνολογίες δεν συνεπάγονται αυτόματα έσοδα, κέρδη και επιχειρηματική επιτυχία (πολλά είναι τα παραδείγματα επιχειρήσεων που δεν κατάφεραν ποτέ να εισαγάγουν με επιτυχία μια καινοτομία, με αποτέλεσμα η καινοτομία να μην έζησε ή μια άλλη επιχείρηση να κέρδισε χρήματα από αυτήν). Σημασία δεν έχει τόσο λοιπόν αν θα φτάσει κανείς πρώτος στην κούρσα της τεχνολογικής καινοτομίας, ή αν θα έλθει αργότερα όταν το ανταγωνιστικό τοπίο θα είναι καθαρότερο, όσο το να διαθέτει ένα αποτελεσματικό *business model.*

Αυτή η αποτελεσματικότητα, που είναι προϋπόθεση της επιτυχίας, μοιάζει μάλιστα να έχει τρεις απαιτήσεις.[1] Πρέπει να:

- Διαθέτει κανείς «καλή» τεχνολογία και αίσθηση για το πώς η αγορά θα αλλάξει από την εισαγωγή ενός νέου τεχνολογικού προϊόντος / υπηρεσίας *(Value Creation).*
- Οργανώσει την κατάλληλη επιχειρηματική δομή που θα ευνοήσει την εισαγωγή αυτού του νέου τεχνολογικού προϊόντος / υπηρεσίας *(Value Delivery).*
- Αποκομίσει έσοδα *(Value Capture).*

Ένα *business model* διαμορφώνει λοιπόν ένα πλαίσιο μιας τέτοιας πολυδιάστατης αποτελεσματικότητας που μετασχηματίζει την τεχνολογία και την δυναμική της, μέσω της απόκτησης καταναλωτών και της επιτυχούς διείσδυσης στην αγορά, σε εμπορική επιτυχία και έσοδα. Ένα *business model* είναι κατ' ουσίαν ένας τρόπος επιχειρηματικής δράσης μέσω ενός **πρώτο**-σχεδίου αντιμετώπισης της «διπλής αβεβαιότητας», της τεχνολογίας (τί χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ένα προϊόν-υπηρεσία;) και της αγοράς (τί θέλει ο καταναλωτής;).

Η λειτουργικότητά του συνίσταται στα εξής:[2]

- Ορίζει μια «πρόταση αξίας» (articulates the «value proposition» - the value created for users by the offering based on the technology).
- Εντοπίζει, για το εν λόγω προϊόν/υπηρεσία, το «τμήμα της αγοράς» στο οποίο θα απευθυνθεί (identifies a «market segment» - the users to whom the technology or

---

1 Βλ. R. Henderson, http://www.mit.edu/people/rhenders/home.html

2 Chesbrough, H. and R. S. Rosenbloom, 2002, «The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies», *Industrial and Corporate Change,* vol. 11 (3), pp.529-555.

service under question is useful and for what purpose, and specify the revenue generation mechanism(s) for the firm).

- Προσδιορίζει την «αξιακή αλυσίδα» που συνδέεται με το προϊόν/υπηρεσία *(identifies the «value chain» needed to distribute the offering).*
- Προσδιορίζει επίσης τους «συμπληρωματικούς πόρους» που ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης *(determines the «complementary assets» needed to support the firm's position in the chain).*[1]
- Συμβάλει στην κατανόηση, και αξιοποίηση, της «ισορροπίας των ανταγωνιστικών δυνάμεων» στη βιομηχανία (contributes to understand and exploit the «balance of power» between the industry competitive forces).
- Περιγράφει τη θέση της επιχείρησης στο «συναλλακτικό δίκτυο» του προϊόντος/ υπηρεσίας (describes the position of the firm within the «value network» linking suppliers and customers - including identification of potential complementors and competitors).
- Εκτιμά τη «σύνθεση του κόστους» και την «υπόσχεση κέρδους» (estimates the «cost structure» and «profit potential» of producing the offering, given the value proposition, the value chain structure chosen and the intensity of competition).
- Διατυπώνει «στρατηγική για τον ανταγωνισμό» (formulates «competitive strategy» by which the innovating firm will gain and hold competitive advantage in the product / service market - including revenue models: licensing, advertising, subscription, etc.).

16.2 **Επιχειρηματικά Μοντέλα στον Παγκόσμιο Ιστό** (Web)

Το Ίντερνετ έφερε στην γλώσσα της καθημερινότητας την έννοια *business model.* Ο λόγος είναι ότι άνοιξε νέες επιχειρηματικές δυνατότητες, πολλές νέες εταιρείες εμφανίστηκαν – αν και βέβαια πολλές από αυτές (οι λεγόμενες dot.com, επιχειρήσεις με παρουσία μόνο στο Ίντερνετ και ελπίδες εσόδων κυρίως από τη διαφήμιση στο Ίντερνετ) δεν επέζησαν ακριβώς διότι υποτίμησαν το θέμα της δημιουργίας εσόδων.[2] Επαναλαμβάνουνε ότι όσο και καλή να είναι μία τεχνολογική λύση ή η ιδέα που παρουσιάζει μια επιχείρηση ή ένας επιχειρηματίας, δεν μπορεί να παραβιάζονται χωρίς κόστος οι θεμελιώδεις αρχές και η βασική εξίσωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας που συνοψίζονται σε δύο απαιτήσεις:

- Να υπάρχει ή να μπορεί να αναπτυχθεί μια ελάχιστου μεγέθους αγορά για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία
- Να είναι δυνατή η επίτευξη μιας κρίσιμης μάζας παραγγελιών στη συγκεκριμένη αγορά ώστε τελικώς τα έσοδα να υπερβαίνουν τις δαπάνες.

Γιατί όμως το Ίντερνετ άνοιξε σε τέτοιο βάθος το θέμα *business models;* Για δύο κυρίως λόγους:

---

[1] Η επιτυχής εμπορική προώθηση μιας τεχνολογίας απαιτεί την κινητοποίηση «συμπληρωματικών πόρων» *(complementary assets)* όπως είναι: *distribution channels, marketing, after sales support*.

[2] Μια πολύ ενδιαφέρουσα ματιά στο θέμα της «πτώσης» αυτών των εταιρειών που για ένα διάστημα απασχόλησαν τις πρώτες σελίδες του διεθνούς Τύπου και των επιχειρηματικών περιοδικών, δίνει το βιβλίο του R. Nolan "dot verstigo" (Harvard Business School, 2001).

- Γιατί αλλάζει τις σχέσεις αλληλεπίδρασης / διαλόγου (από τη παραδοσιακή σχέση *1-to-many* πηγαίνουμε σε πολλές άλλες, *1-to-1, many-to-many, many-to-1),* κάτι που ενδιαφέρει πολλές επιχειρήσεις που βρίσκουν αστείρευτες δυνατότητες επικοινωνίας με τον καταναλωτή και προώθησης των προϊόντων τους, μέσα από τα πολύπλοκα δίκτυα διακίνησης πληροφορίας στο Ίντερνετ (*online customer feedback collection mechanisms*[1] - μηχανισμοί που έχουν αναπτύξει με πολλή επιτυχία οι επιχειρήσεις eBay και Amazon, και έχουν επωφεληθεί πολλαπλώς - *electronic communities* κ.λπ.).
- Γιατί επιτρέπει την «αποδόμηση» *(disaggregation)* της αξιακής αλυσίδας και την εμφάνιση νέων δραστηριοτήτων (σκεφτείτε την περίπτωση «ηλεκτρονικές δημοπρασίες» / *auctions,* και την επιχείρηση eBay, που παρεμβαίνει στο κύκλωμα διανομής προϊόντων προσθέτοντας έναν καινούργιο κρίκο).

Μετά από μια πρώτη περίοδο πειραματισμού και δοκιμών, που η γέννηση μιας επιχείρησης στο Ίντερνετ *(dot.com)* γεννούσε αυτομάτως την (υψηλή) προσδοκία της επιτυχίας,[2] το Ίντερνετ μετακινήθηκε σιγά-σιγά προς *business models* τα οποία πράγματι, με επιτυχία, αξιοποιούν τις νέες δυνατότητες που δημιουργεί ο αναδυόμενος κόσμος των δικτύων *(networked world).* Κατηγοριοποιώντας αυτά τα *business models,* που οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν με επιτυχία στο Ίντερνετ (στο *Web* για την ακρίβεια), μπορεί κανείς να μάθει περισσότερα πράγματα για την αρχιτεκτονική τους, να εξαγάγει γενικά συμπεράσματα, χρήσιμα ενδεχομένως στην αντιμετώπιση αντίστοιχων περιπτώσεων.

Με ποιο κριτήριο πρέπει όμως να γίνει η κατηγοριοποίηση; Ας χρησιμοποιήσουμε, ακολουθώντας τον M. Rappa,[3] το κριτήριο «σχέση με τον καταναλωτή» *(customer relationship).* Το κριτήριο δεν επελέγη τυχαία. Ειδικά μετά το *slow down* του Ίντερνετ, όλοι θεωρούν ότι τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες, η τεχνολογία γενικότερα, πρέπει να προσφέρει, για να γίνει αποδεκτή, κάτι αποδεδειγμένα χρήσιμο στον καταναλωτή. Με αυτό το κριτήριο λοιπόν, ο M. Rappa (όπου προηγουμένως) διακρίνει τις παρακάτω κατηγορίες (σημειώνουμε πάλι ότι πρόκειται για επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία, ένα από αυτά ή συνδυασμό τους, εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στην άσκηση *online* δραστηριότητας):

Πίνακας 16.1

Επιχειρηματικά μοντέλα στο Web και οι εκπρόσωποί τους

BROKERAGE	Priceline.com
ADVERTISING	Yahoo!
INFOMEDIARY	Nielsen / Netrating
MERCHANT	Amazon
MANUFACTURER (DIRECT)	Dell
AFFILIATE	Amazon
COMMUNITY	Red Hat
SUBSCRIPTION	Le Monde

1 Dellarocas, C., 2003, «The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms», *Management Science,* vol. 49, pp. 1407-1424

2 Κάποιος ονόμασε το φαινόμενο των *dot.com* επιχειρήσεων, *«dot vertigo»*...

3 Βλ. http://digitalenterprise.org/models/models.html

Το μοντέλο του online ενδιάμεσου (Brokerage Model)

Οι *brokers* στο Ίντερνετ είναι αυτοί που φέρνουν τους πωλητές προϊόντων *(sellers)* σε επικοινωνία με τους αγοραστές *(buyers)* και διευκολύνουν, μέσω των κατάλληλων online μηχανισμών, τις μεταξύ τους συναλλαγές *(transactions).* Αυτού του είδους οι ενδιάμεσοι οργανώνουν δραστηριότητες σε δύο κυρίως αγορές, *business-to-business/b2b* και *business-to-consumers/b2c*, με αντάλλαγμα βέβαια προμήθεια *(commission fee)* επί των συναλλαγών που διεκπεραιώθηκαν μέσω αυτών. Παραδείγματα: Orbitz, Priceonline, eBay, PayPal, CardDirect, yassas.com κ.λπ.

Το μοντέλο της online διαφήμισης (Advertising Model)

Το μοντέλο της *online* διαφήμισης δεν διαφέρει πολύ από αυτό που η ραδιοτηλεόραση εφαρμόζει εδώ και χρόνια: με την επιλογή προγράμματος (σειρές, ταινίες, ειδήσεις κ.λπ.) δημιουργεί ακροαματικότητα, που την «πουλάει» στη διαφήμιση. Το «πρόγραμμα» των *web sites* που εφαρμόζουν αυτό το μοντέλο, συντίθεται από *online* περιεχόμενο *(content)* που παρέχεται δωρεάν, και προσωπικές υπηρεσίες του τύπου *e-mail, chat, forums* κ.λπ., και συνοδεύεται από διαφημιστικά *banners* (το αντίστοιχο των ραδιο-τηλεοπτικών διαφημιστικών *spots).* Να σημειωθεί ότι το μοντέλο «δουλεύει» καλά, και αποδίδει έσοδα, μόνο αν ένα *web site* μπορεί να εξασφαλίζει μεγάλους όγκους επισκεπτών *(high volume of Internet users traffic)* ή να προσελκύει ένα πιο εξειδικευμένο κοινό *(specialized audiences).* Παραδείγματα: Yahoo!, Match.com, NYTimes Digital, Google, in.gr, flash.gr, κ.λπ.

Το μοντέλο του «Infomediary» (Infomediary Model)

Οι *Infomediaries* του Ίντερνετ δημιουργούν έσοδα από τη συλλογή, επεξεργασία και πώληση δεδομένων από τη συμπεριφορά των χρηστών *(data about Internet users & their consumption habits),* βοηθώντας με αυτά τα δεδομένα τους πωλητές *(merchants)* να καταλάβουν καλύτερα την αγορά του Ίντερνετ. Παραδείγματα: Doubleclick, Coolsavings, Nielsen / Netratings.

Το μοντέλο του online εμπόρου (Merchant Model)

Το εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών στο Ίντερνετ (χονδρική και λιανική πώληση). Ας σημειωθεί ότι οι ηλεκτρονικές πωλήσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουν οπωσδήποτε μηχανισμούς τυπικούς του ηλεκτρονικού εμπορικού περιβάλλοντος, όπως *list prices, auctions, online feedback mechanisms.* Παραδείγματα: Amazon, Apple iTunes Music Store, Sony, Papasotiriou.gr και πολλά άλλα.

Το μοντέλο της παράκαμψης των παραδοσιακών καναλιών διανομής (Manufacturer Direct Model)

Η εταιρεία Dell, όσο κανείς άλλος, έχει εκμεταλλευθεί τη δύναμη του *Web* να εγκαθιστά απ' ευθείας σχέση με τον καταναλωτή, παρακάμπτοντας έτσι τα παραδοσιακά κανάλια διανομής των προϊόντων της. Κάθε καταναλωτής μπορεί να αγοράσει ένα προϊόν της Dell στο *web site* της εταιρείας και να το παραλάβει, μέσω ταχυδρομικής υπηρεσίας, στο σπίτι ή στο γραφείο του(της). Το μοντέλο αυτό αποδίδει προφανή οφέλη, αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, καλύτερη υπηρεσία για τον καταναλωτή, χρήσιμη γνώση από την παρατήρηση της συμπεριφοράς του κ.λπ.

Το μοντέλο «συμβάλλομαι με άλλους» (Affiliate Model)

Το μοντέλο αυτό, πολύ διαδεδομένο στο Ίντερνετ, προσφέρει ευκαιρίες δημιουργίας εσόδων σε *web sites* που συμβάλλονται με τρίτους πωλητές *(merchants),* για να πωλούν τα προϊόντα αυτών, αποκομίζοντας ένα ποσοστό επί των πωλήσεων *(purchase point click to the merchant web site / pay-per-performance).* Παραδείγματα: Amazon, Barnes & Noble κ.λπ.

Το μοντέλο της κοινότητας (Community Model)

Δημιουργία κοινοτήτων χρηστών, με μέλη που αναπτύσσουν σταθερή σχέση *(user loyalty).* Έσοδα προκύπτουν από την πώληση σχετικών με τα ενδιαφέροντα της κοινότητας προϊόντων (κυρίως «πληροφοριακών αγαθών» / *information goods)* και υπηρεσιών. Παραδείγματα: Red Hat (η κοινότητα του λογισμικού ανοικτού κώδικα), WCPE.org *(Public Broadcasting),* AllExperts - TheManager.org *(Knowledge Networks).*

Το μοντέλο των συνδρομών (Subscription Model)

Πώληση *online* περιεχομένου, και άλλων υπηρεσιών, σε καταναλωτές που πληρώνουν αγοράζοντας ημερήσια, μηνιαία, ή ετήσια συνδρομή (ανεξαρτήτως της χρήσης που πραγματοποιούν). Σε πολλές περιπτώσεις, το περιεχόμενο του οποίου η πώληση γίνεται μέσω συνδρομών συνοδεύεται από δωρεάν περιεχόμενο - είναι αυτό που προσελκύει τον καταναλωτή στο *web site,* ο οποίος σε ένα δεύτερο χρόνο γίνεται συνδρομητής *(bundling of free and premium content).* Παραδείγματα: Le Monde, Listen.com, Sport.gr, Truste *(membership association).*

Πολλά από αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα εμφανίζονται και στην ελληνική ψηφιακή οικονομία (ακόμη σε εμβρυακό στάδιο). Ο δικτυακός τόπος www.open24.gr είναι ένα καλό παράδειγμα «*online* ενδιάμεσου». Οι μεγάλες δικτυακές πύλες (www.in.gr, www.flash.gr, www.e-go.gr κ.ά.) έχουν εφαρμόσει εδώ και καιρό το μοντέλο της «*online* διαφήμισης» και πολλοί δικτυακοί τόποι με ειδίκευση σε αθλητικά θέματα έχει επιτυχώς υλοποιήσει το «μοντέλο των συνδρομών», με πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα την επιχείρηση Sportline (www.sport.gr).

16.3 **Επιχειρηματικά Μοντέλα στο Κινητό** (Mobile)

Στη βιομηχανία της κινητής τηλεφωνίας, τα επιχειρηματικά μοντέλα μετακινήθηκαν επίσης, και μάλλον γρήγορα, από την περιοχή των υψηλών προσδοκιών και των μεγάλων διαψεύσεων στην τεχνολογική απλότητα των υπηρεσιών *SMS (Short Message Service,* το κανάλι μηνυματοδοσίας των δικτύων της κινητής τηλεφωνίας που αποδείχθηκε πολύ αποτελεσματικό στην υποστήριξη επιτυχών υπηρεσιών δεδομένων – *data services).* Πριν από τρία-τέσσερα χρόνια, ήταν πάρα πολλοί αυτοί που προέβλεπαν ότι ένα μέρος του ηλεκτρονικού εμπορίου θα περνούσε γρήγορα στο κινητό τηλέφωνο *(mobile commerce),* ακόμη και του εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων *(b2b)!* Και όχι λίγοι όσοι ξεκινούσαν επιχειρήσεις, ακόμη και στην Ελλάδα, με αντικείμενο την παραγωγή και προώθηση *location-aware services*, δηλαδή την τεχνολογία που θα έδινε στους εμπόρους τη δυνατότητα να καταλαβαίνουν, αξιοποιώντας τα δεδομένα *(data)* των δικτύων κινητής τηλεφωνίας, τη γεωγραφική θέση των καταναλωτών (πότε κάποιος για παράδειγμα πλησιάζει σε ένα εμπορικό κέντρο) και να τους στέλνουν στο κινητό κρίσιμη διαφημιστική

πληροφορία (τις εκπτωτικές προσφορές των καταστημάτων του εμπορικού κέντρου, για να μείνουμε στο παράδειγμά μας)!

Όλα αυτά βεβαίως δεν συνέβησαν έτσι. Το μόνο εμπόριο που άνθισε στο κινητό είναι αυτό των *ringtones* (και των *icons*), ενός καινούργιου πραγματικού «πληροφοριακού αγαθού» *(information good)* - εμπορική επιτυχία που δείχνει πολύ καλά τι μπορεί να κάνει το κινητό (και τι όχι). Και αντί για τη γεωγραφική θέση των συνδρομητών της κινητής τηλεφωνίας, οι εμπορικές επιχειρήσεις *(brands)* ενδιαφέρθηκαν περισσότερο να χρησιμοποιήσουν το κινητό τηλέφωνο, δηλαδή το κανάλι των μηνυμάτων *SMS*, απλώς ως ένα ακόμη κανάλι μάρκετινγκ και προώθησης προϊόντων - που ίσως να έχει περισσότερο από τα άλλα την ικανότητα δημιουργίας διαλόγου και «σχέσεων» *(interactive relationships)* ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές. Έτσι λοιπόν, τα δύο περισσότερο επιτυχή επιχειρηματικά μοντέλα που αξιοποίησαν, αποτελεσματικά, την καινοτομία που έφεραν οι τεχνολογίες της κινητής τηλεφωνίας, είναι η διανομή κατάλληλου περιεχομένου στο κινητό *(mobile content)* και το μάρκετινγκ στο κινητό *(mobile marketing).*

Πίνακας 16.2

Επιχειρηματικά μοντέλα στη βιομηχανία δεδομένων της κινητής τηλεφωνίας *(mobile data services)*

MOBILE CONTENT	ΒΑΣΙΚΟ
MOBILE MARKETING	ΒΑΣΙΚΟ
MOBILE COUPONS	ΠΑΡΑΓΩΓΟ
BUSINESS MOBILE MESSAGING Ø mobile CRM Ø enterprise m-channel	ΠΑΡΑΓΩΓΟ
SMS INTERACTIVE TV / RADIO Ø SMS / MMS TV Ø SMS Radio	ΠΑΡΑΓΩΓΟ

16.3.1 Περιεχόμενο στο Κινητό (mobile content)

Αυτό που αποδείχθηκε τόσο δύσκολο στο Ίντερνετ, οι επιχειρήσεις να καταφέρουν να πληρώνει ο καταναλωτής για να αγοράσει *on line* πληροφορία, έγινε εύκολο στο κινητό. Ίσως επειδή έτσι ήταν τα πράγματα από την αρχή. Όπως και να είναι, εκατομμύρια συνδρομητών των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας αγοράζουν κάθε μέρα, για μια τιμή που κυμαίνεται από 2 έως 5 Ευρώ, clips μουσικής διάρκειας 10 δευτερολέπτων, συντομεύσεις γνωστών τίτλων ή καινούργιες συνθέσεις που γράφτηκαν για να γίνουν *ringtones* (στην Ευρώπη τα έσοδα από τα *ringtones* ξεπερνούν ήδη αυτά που οι δισκογραφικές εταιρείες γεννούν από την πώληση των *singles).* Και ο κατάλογος των καινούργιων αυτών «παράξενων» προϊόντων, τυπικών της εποχής της κοινωνίας της πληροφορίας *(information goods),* διευρύνεται συνεχώς. Ο όρος *mobile content* σηματοδοτεί πια την όλο και πιο διαδεδομένη πρακτική της αποστολής πληροφορίας στο κινητό (με τη μορφή *text, graphics, pictures, audio clips* - και τώρα *video clips),* που δομείται σε μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων *mobile entertainment: ringtones, logos & icons, polyphonic ringtones wallpapers & screensavers, java games, video streaming.*

16.3.2 Ποιοι Πρωταγωνιστούν σε Αυτή τη Δραστηριότητα;

Οι παροχείς δικτύου κινητής τηλεφωνίας (Vodafone, Orange, TIM, Cosmote), τα μεγάλα εκδοτικά συγκροτήματα *(media & publishing houses)* και οι δικτυακές πύλες του Ίντερνετ *(portals).* Προϋπόθεση επιτυχίας: να διαθέτει μια επιχείρηση την δύναμη στη αγορά (που εν προκειμένω μετράται, συνήθως, με γνώμονα τη διαφημιστική δαπάνη) να επιβάλει στον καταναλωτή, που βρίσκεται μπροστά με μια μεγάλη ποικιλία προσφορών, το δικό της σημείο πώλησης.

16.3.3 Μάρκετινγκ στο Κινητό (mobile marketing)

Όλο και περισσότερες εμπορικές εταιρείες *(brands)* χρησιμοποιούν την πρακτική του μάρκετινγκ στο κινητό, και βέβαια όχι, όπως κάποιος μπορεί να περίμενε, μόνο αυτές των οποίων τα προϊόντα τους απευθύνονται στις νέες ηλικίες. Οι στατιστικές μετρήσεις δείχνουν πράγματι ότι διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες, 18-24, 25-34 και 35-44, συμμετέχουν σε καμπάνιες μάρκετινγκ στο κινητό με το ίδιο ποσοστό: περίπου 20% *(response rate).* Τι είναι όμως ακριβώς μάρκετινγκ στο κινητό; Είναι η αποστολή *SMS* μηνυμάτων στο κινητό που παρακινούν στη γνωριμία με ένα προϊόν, ή και στην κατανάλωσή του, μέσα από τη δημιουργία ενός «διαλόγου» ανάμεσα στο διαφημιζόμενο και στον καταναλωτή. Η πιο συνηθισμένη μορφή τέτοιων διαλόγων (αν και η γκάμα των «διαλογικών υπηρεσιών μάρκετινγκ διευρύνεται συνεχώς) είναι οι καμπάνιες του τύπου *text-to-win:* ο καταναλωτής-στόχος καλείται να απαντήσει σε μια ερώτηση σχετική με το προϊόν με κίνητρο ένα δώρο. Πώς ξεκινάει όμως ένας «διάλογος»; Το μάρκετινγκ στο κινητό είναι συμπληρωματικό ως προς τα άλλα κανάλια προώθησης προϊόντων. Έχει ανάγκη ένα «παραδοσιακό κανάλι» (μια διαφήμιση στην τηλεόραση ή σε ένα περιοδικό, μια αφίσα στο δρόμο ή σε ένα γιγάντιο διαφημιστικό πλαίσιο ή ακόμη μια αναφορά στη συσκευασία του ίδιου του προϊόντος), που θα δώσει το έναυσμα για την έναρξη του «διαλόγου» ανάμεσα στον καταναλωτή και τον διαφημιζόμενο. Δηλαδή, όταν οι καταναλωτές εκδηλώσουν ενδιαφέρον απαντώντας με *SMS* σε μία διαφήμιση που είδαν κάπου (η οποία πάντοτε περιέχει έναν 4/5ψήφιο αριθμό στον οποίο μπορεί κανείς να στείλει ένα *SMS* μήνυμα από το κινητό του), τότε ξεκινάει μια καμπάνια *mobile marketing.*

Ποιοι πρωταγωνιστούν σε αυτή τη δραστηριότητα; Πολλοί. Από τις εκδοτικές επιχειρήσεις, κυρίως τα ραδιόφωνα και τα περιοδικά (ο ραδιοφωνικός σταθμός Capital στο Λονδίνο και βέβαια πολλοί ελληνικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί, τα περιοδικά Elle και Smash Hits, οι εκδοτικοί οίκοι Hachette και Emap), ως τις εταιρείες παραγωγής και διανομής κινηματογραφικών προϊόντων (Bridget Jones' Diary, Spiderman 2, Lara Croft), τις *FMCG* εταιρείες *(Fast Moving Consumer Goods)* τροφίμων και ποτών (Cadbury, Bacardi Breezer, Doritos & Ruffles, Coca Cola, Nestle)... και τις φιλανθρωπικές οργανώσεις (Comic Relief στην Μεγάλη Βρετανία) που βρίσκουν στο *SMS* ένα τρόπο και προώθησης του μηνύματός τους σε ένα πιο νεανικό κοινό αλλά και συγκέντρωσης χρηματικών προσφορών.[1]

---

[1] Συνήθως, οι καμπάνιες μάρκετινγκ στο κινητό χρησιμοποιούν 4/5ψήφιους αριθμούς *(short codes or short numbers),* στους οποίους οι συμμετέχοντες στέλνουν τα μηνύματα τους χωρίς να επιβαρύνονται περισσότερο από το κόστος ενός «απλού μηνύματος». Είναι δυνατόν όμως, τέτοιες καμπάνιες, όταν αυτό είναι ο στόχος (σε περιπτώσεις *fundraising* ή όταν εκτελούνται από ραδιοφωνικούς σταθμούς, βλ. παρακάτω), να γεννήσουν έσοδα με τη χρήση *premium short numbers.*
Πρόκειται για 4/5ψήφιους αριθμούς «ειδικής χρέωσης» που επιτρέπουν τη διαφοροποίηση του κόστους αποστολής ενός μηνύματος, ανάλογα με το είδος της προσφερόμενης υπηρεσίας (οι αριθμοί αυτοί επιτρέπουν μια κλίμακα κοστολόγησης, που στην Ελλάδα 3εκινά από 0.17 € και καταλήγει στο 1€ - το σύνηθες κόστος ενός «απλού μηνύματος» είναι περίπου 0.085 € - και χρησιμοποιούνται επίσης για την πώληση των *ringtones* κ.λπ.).

16.3.4 Πλεονεκτήματα και Προϋπόθεση Επιτυχίας

Το κινητό τηλέφωνο έχει ιδιότητες που ζητούν διαφορετικές αρχές μάρκετινγκ από αυτές που εφαρμόζονται στην τηλεόραση και στα άλλα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Η τηλεόραση, οι εφημερίδες και τα περιοδικά δουλεύουν με την αρχή της «στόχευσης των μέσων όρων» *(targeting on averages).* Ο διαφημιζόμενος γνωρίζει μόνο το μέσο όρο των προφίλ των καταναλωτών (π.χ. αυτή την εκπομπή την βλέπουν νέοι αυτής της ηλικιακής κατηγορίας, το συγκεκριμένο περιοδικό το αγοράζουν όσοι ενδιαφέρονται για το αυτοκίνητο κ.λπ.) και διαλέγει το μέσο που προσελκύει το κοινό που είναι κοντά στο τύπο του καταναλωτή που ο διαφημιζόμενος (σε συνεργασία με το διαφημιστή του) στοχεύει. Κάνοντας μάρκετινγκ στο κινητό (όπως και στο Ίντερνετ), κάποιος μπορεί να βελτιώσει κατά πολύ την «ακρίβεια σκόπευσης» γιατί οι τεχνικές αυτές προετοιμάζουν το έδαφος για την προώθηση διαφημιστικών μηνυμάτων ακριβώς σε αυτούς που πρέπει, την κατάλληλη χρονική στιγμή *(improving targeting).* Αρκεί να αποσπάσει ο διαφημιζόμενος το ενδιαφέρον του καταναλωτή και να μετατρέψει αυτό το ενδιαφέρον σε συγκατάθεση συμμετοχής *(permission)* στην καμπάνια. Δηλαδή να αποσπάσει τη συμφωνία του καταναλωτή να λαμβάνει διαφημιστικά μηνύματα για αυτό το προϊόν, για ένα μεγαλύτερο ή μικρότερο διάστημα. Οι καμπάνιες στο κινητό που διεκδικούν επιτυχία είναι αυτές που είναι *permission-based.*

16.4 Παράγωγα Επιχειρηματικά Μοντέλα

Η σχετικά ταχεία ανάπτυξη του μάρκετινγκ στο κινητό οδηγεί στην ανάδυση νέων επιχειρηματικών μοντέλων που, αν και μπορούν να «δουλέψουν» ανεξάρτητα από το μάρκετινγκ, αποτελούν λογικές προεκτάσεις της πρακτικής προώθησης εμπορικής πληροφορίας στο κινητό. Αυτά είναι:

16.4.1 Εκπτωτικές Προσφορές στο Κινητό (mobile coupons)

Ό,τι πιο *hot* στη βιομηχανία των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας. Επεκτείνει την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ στο κινητό. Οι καταναλωτές λαμβάνουν στο κινητό τους «προσωποποιημένα» *SMS* μηνύματα με κουπόνια / εκπτωτικές προσφορές (*personalized text messages / coupons).* Αυτά περιέχουν *barcodes* (ή *numeric codes).* Τα κουπόνια εξαργυρώνονται στο ταμείο του καταστήματος *(supermarkets, music retailers stores, nightclubs)* αφού πρώτα η πληροφορία που περιέχουν, αναγνωσθεί μέσω ενός *scanner.*

16.4.2 Διαχείριση των Καταναλωτών μέσω Κινητού (mobile CRM)

Μία από τις πολλά υποσχόμενες αναδυόμενες δραστηριότητες. Εργαλείο που ενοποιεί μάρκετινγκ και εξυπηρέτηση του καταναλωτή (σχεδιάζεται να λειτουργεί κάπως ως υποκατάστατο, ή συμπλήρωμα, δραστηριοτήτων ενός *call center).* Ένα παράδειγμα: Η Ιρλανδική εταιρεία μάρκετινγκ στο κινητό Txt4[1] έχει συνεργασθεί με τις εταιρείες Volvo, Mazda και Kodak, για την προώθηση προϊόντων τους, εφαρμόζοντας σενάρια που ενσωματώνουν μάρκετινγκ και *CRM*: κάθε διαφημιστικό μήνυμα συνοδεύεται από ένα 4/5ψήφιο αριθμό *(short code)* στον οποίον οι καταναλωτές μπορούν να στείλουν ένα *SMS*

[1] http://www.txt4.info/pages/home.htm

μήνυμα για να ζητήσουν περισσότερη πληροφορία για ένα προϊόν (το σχετικό έντυπο από την Kodak) ή να κλείσουν ένα *test-drive* ραντεβού (Volvo, Mazda).

16.4.3 Τηλεόραση - Ραδιόφωνο με SMS (SMS Interactive TV/ Radio)

Η περιορισμένη επιτυχία της διαδραστικής Τηλεόρασης *(Interactive TV),* σε συνδυασμό με την θεαματική επιτυχία του *SMS,* οδήγησε στην δημιουργία μιας υβριδικής μορφής διαδραστικής τηλεόρασης, που πήρε την ονομασία *SMS Interactive TV/Radio.* Το μοντέλο *SMS Interactive TV/Radio* προσφέρει στους ραδιοτηλεοπτικούς οργανισμούς τη δυνατότητα διαλογικής επικοινωνίας με το κοινό, με την χρήση του καναλιού μηνυματοδοσίας *SMS* (παράδειγμα η υπηρεσία *ΕΡΤ SMS).*

Στηρίζεται σε δομημένους διάλογους κειμένου που επιτρέπουν στους ακροατές / τηλεθεατές:

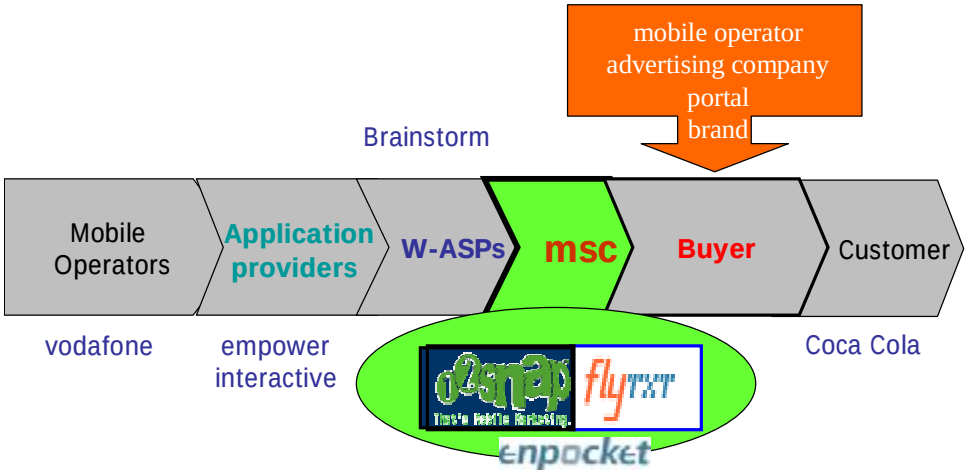
1) να παρεμβαίνουν στην ροή του προγράμματος εκφράζοντας την άποψή τους,
2) να συμμετέχουν σε ψηφοφορίες,
3) να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς γνώσεων,
4) να παίζουν παιχνίδια στην οθόνη της τηλεόρασής τους,
5) να συνομιλούν με άλλους στην οθόνη της τηλεόρασής τους,
6) να δέχονται πληροφορία σχετικά με εκπομπές που τους ενδιαφέρουν.[1]

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται: Νέα επιχειρηματικά μοντέλα δημιουργούν συνήθως νέες αγορές και φέρνουν μαζί τους νέες επιχειρήσεις. Στη βιομηχανία των υπηρεσιών δεδομένων της κινητής τηλεφωνίας *(mobile data services),* δίπλα στους παροχείς δικτύου που είναι φυσικά οι πρώτοι που αξιοποιούν (κάποιες από) τις δυνατότητες που παρέχουν αυτά τα καινούργια επιχειρηματικά μοντέλα, έχουν αναπτυχθεί μικρότερες εταιρείες (όπως για παράδειγμα η Flytxt, η Enpocket, η 12snap, η Brainstorm, η empower interactive και άλλες)[2] οι οποίες προσφέρουν μέρος ή το σύνολο των κρίσιμων πόρων και ικανοτήτων *(key resources & competences)* που χρειάζονται όσοι αναπτύσσουν «τελικά προϊόντα» (αποστολή περιεχομένου στο κινητό, καμπάνιες μάρκετινγκ, εκπτωτικές προσφορές, κ.λπ.). Με άλλα λόγια, παρέχουν τεχνολογία και υπηρεσίες στους παροχείς δικτύου κινητής τηλεφωνίας (Vodafone, Orange, TIM, Cosmote), στις διαφημιστικές εταιρείες, στα portals, στις εμπορικές εταιρείες *(brands),* κ.λπ. Η αξιακή αλυσίδα της βιομηχανίας, και η θέση των επιχειρήσεων σε αυτήν, φαίνονται στην Εικόνα που ακολουθεί.

---

1 Gartner/G2, 2003, «Europe Votes For the Mobile Phone Route to Interactive TV», June.

2 http://www.flytxt.com, http://www.enpocket.com, http://www.12snap.com, http://www.brainstorm.co.uk, http://www.eigroup.com



Σχεδιάγραμμα 16.1

Η αξιακή αλυσίδα της βιομηχανίας *mobile data services*

Οι *Application providers* παρέχουν τις εφαρμογές λογισμικού που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη και λειτουργία της απαραίτητης τεχνολογικής υποδομής για την παροχή υπηρεσιών *mobile data services.* Οι εταιρείες *Mobile Services companies / MSCs* σχεδιάζουν, αναπτύσσουν και διαθέτουν προς χρήση αυτή την υποδομή, η οποία φιλοξενείται *(hosted)* στις εγκαταστάσεις ενός *Wireless ASPs/W-ASP.* Οι παροχείς δικτύου (Vodafone, Orange, TIM, Cosmote) προσφέρουν την υποδομή δικτύου *(network infrastructure & SMS-Cs)* που είναι απαραίτητη για τη διακίνηση των *SMS* μηνυμάτων αλλά είναι ταυτόχρονα και μερικοί από τους πιο σημαντικούς αγοραστές *(buyers)* αυτών των υπηρεσιών - όπως επίσης αγοραστές είναι και οι διαφημιστικές εταιρείες, τα *portals,* οι εμπορικές εταιρείες *(brands),* κ.λπ.[1]

16.5 Κατάσταση Πινάκων

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 16.1: Επιχειρηματικά μοντέλα στο Web και οι εκπρόσωποί τους _____ 315

Πίνακας 16.2: Επιχειρηματικά μοντέλα στη βιομηχανία δεδομένων της κινητής τηλεφωνίας _____ 318

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Σχεδιάγραμμα 16.1: Η αξιακή αλυσίδα της βιομηχανίας _____ 322

[1] Βλ. και, Kavassalis, P., Nt. Spyropoulou et al., 2003, «Mobile Marketing: Framing the Market Inquiry», *International Journal of Electronic Commerce,* vol. 8(1), pp. 55-79.