

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Διπλωματική Εργασία

του

Ευάγγελου Εκμεκτσόγλου

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2022



ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Ευάγγελος Εκμεκτσόγλου

Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2019

υποβαλλόμενη για τη μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής  
Στειακάκης Εμμανουήλ

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την 28/06/2022

ΣΤΕΙΑΚΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

ΚΙΤΣΙΟΣ ΦΩΤΙΟΣ

ΒΕΡΓΙΔΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

.....

.....

.....

Ευάγγελος Εκμεκτσόγλου

.....

## Περίληψη

Τα επιχειρηματικά μοντέλα συγκεντρώνουν αυξημένο ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό ενδιαφέρον, ανεξαρτήτως του κλάδου δραστηριοποίησης κάθε οργανισμού. Τα επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούν ένα συνδυασμό δράσεων και αποφάσεων σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο, προκειμένου ένας οργανισμός να δημιουργήσει αξία. Ειδικά τα τελευταία χρόνια, ο σχεδιασμός των επιχειρηματικών μοντέλων, τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών μοντέλων, αλλά και η εφαρμοσιμότητα τους διαταράσσεται από την εξέλιξη της τεχνολογίας και από τη διείσδυση της καινοτομίας. Ειδικά σε ό,τι αφορά σε οργανισμούς, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία, η διαταραχή αυτή είναι πιο έντονη, ενώ οι ψηφιακοί οργανισμοί δείχνουν να καταφέρνουν να τη μετατρέψουν σε ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη.

Οι κύριες διαφορές των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων εντοπίζονται στις ροές εσόδων, οι οποίες είναι ως επί το πλείστο ηλεκτρονικές, στη διανομή και τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, αλλά και στις ομάδες πελατών. Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία αξίας από δεδομένα και από συναλλαγές και αλληλοεπιδράσεις των πελατών τους οι οποίες πραγματοποιούνται στο ψηφιακό κόσμο. Οι εταιρείες, οι πελάτες και οι προμηθευτές επικοινωνούν μεταξύ τους και βρίσκονται σε μια αμφίδρομη σχέση που εμπίπτει στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Αποτέλεσμα αυτού είναι να δημιουργείται πρόσθετη αξία από τα δεδομένα που δημιουργούνται και από τις πληροφορίες, οι οποίες ανταλλάσσονται.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκαν τα επιχειρηματικά μοντέλα των Alibaba, Amazon και Facebook. Και οι τρεις αυτές εταιρείες δημιουργούν αξία στον ψηφιακό κόσμο, με το Facebook να δημιουργεί αξία αποκλειστικά από την προβολή διαφημίσεων, την Alibaba να λειτουργεί ως ενδιάμεσος για τη διασύνδεση επιχειρήσεων (πωλητών) και καταναλωτών και την Amazon να λειτουργεί τόσο ως ενδιάμεσος για τη διασύνδεση επιχειρήσεων (πωλητών) και καταναλωτών, όσο και ως μεταπωλητής προϊόντων και υπηρεσιών.

**Λέξεις Κλειδιά:** Επιχειρηματικό μοντέλο, ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο, ψηφιακή οικονομία, Alibaba, Amazon, Facebook



## **Abstract**

Business models gain increased academic and business interest, regardless of the sector of activity of each organization. Business models are a combination of actions and decisions at the operational and business level in order for organizations to create value. Especially, over the past years, the design of business models, the characteristics of business models, but also their applicability is disrupted by the technological evolution and the penetration of innovation. Especially when it comes to organizations operating in the digital economy, this disruption is more pronounced, while digital organizations seem to manage to turn this disruption into an opportunity for further growth.

The main differences of digital business models can be found in revenue streams, which are mostly electronic, in the distribution and in the management of customer relationships, but also in customer groups. Digital business models rely heavily on value creation from data and from transactions and interactions of their customers that take place in the digital world. Companies, customers and suppliers all communicate with each other on both sides under digital business models, driving the creation of added value from the data generated and the information exchanged.

The business models of Alibaba, Amazon and Facebook have been examined in this thesis. All three companies create value in the digital world, with Facebook creating value solely by running ads, Alibaba acting as an intermediary for connecting businesses (sellers) and consumers and offering extra services, such as entertainment services to buyers and financial services to businesses, and Amazon acting both as an intermediary for the interconnection of businesses (sellers) and consumers, but also as a reseller of products and services.

**Keywords:** Business model, digital business model, digital economy, Alibaba, Amazon, Facebook

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	4
Abstract.....	6
Πίνακας περιεχομένων .....	7
Κατάλογος εικόνων.....	9
Κατάλογος πινάκων .....	10
Κατάλογος σχημάτων .....	11
1. Εισαγωγή.....	12
1.1. Σκοπός .....	15
1.2. Στόχος.....	15
1.3. Δομή .....	16
2. Επιχειρηματικά μοντέλα.....	17
2.1. Εισαγωγή .....	17
2.2. Τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο .....	18
2.3. Συνιστώσες των επιχειρηματικών μοντέλων.....	18
2.4. Σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων.....	19
3. Επιχειρηματικά μοντέλα για ψηφιακούς οργανισμούς.....	25
3.1. Εισαγωγή .....	25
3.2. Χαρακτηριστικά των ψηφιακών οργανισμών .....	26
3.3. Ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα .....	27
3.4. Διαφορές ψηφιακών και συμβατικών επιχειρηματικών μοντέλων.....	35
3.5. Νέες τάσεις.....	39

4.	Μελέτες περίπτωσης .....	41
4.1.	Alibaba.....	41
4.1.1.	Αποστολή .....	41
4.1.2.	Στρατηγική .....	42
4.1.3.	Επιχειρηματικό μοντέλο .....	42
4.2.	Amazon.....	45
4.2.1.	Αποστολή .....	45
4.2.2.	Στρατηγική .....	45
4.2.3.	Επιχειρηματικό μοντέλο .....	45
4.3.	Facebook .....	48
4.3.1.	Αποστολή .....	48
4.3.2.	Στρατηγική .....	48
4.3.3.	Επιχειρηματικό μοντέλο .....	49
5.	Επίλογος.....	51
5.1.	Συμπεράσματα.....	51
5.2.	Προτεινόμενο πλαίσιο επιλογής επιχειρηματικού μοντέλου .....	52
5.3.	Περιορισμοί και προτάσεις έρευνας .....	54
	Βιβλιογραφία .....	56



## Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 2.1: Επιχειρηματικό μοντέλο Ryanair (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)..	18
Εικόνα 2.2: Προτεινόμενο πλαίσιο για το σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων (Lee, et al., 2011) .....	20
Εικόνα 3.1: Κατηγοριοποίηση ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων (Wall, et al., 2007) .....	28
Εικόνα 3.2: Η «πυξίδα» του επιχειρηματικού μοντέλου της οικονομίας διαμοιρασμού (Jabłoński & Jabłoński, 2020) .....	29
Εικόνα 3.3: Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρηματικών μοντέλων 1/2 (Kotarba, 2018) .....	32
Εικόνα 3.3: Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρηματικών μοντέλων 2/2 (Kotarba, 2018) .....	35
Εικόνα 3.3: Μετασχηματισμός της αλυσίδας αξίας (Delmond & Coelho, 2014) .....	36
Εικόνα 3.3: Στροφή προς οικονομίες παροχής υπηρεσιών (Delmond & Coelho, 2014) .....	37
Εικόνα 3.3: Οικοσυστήματα δημιουργίας αξίας (Delmond & Coelho, 2014) .....	38
Εικόνα 3.3: Δημιουργία και διατήρηση της αξίας υπό ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα (Niemimaa, et al., 2019) .....	38

## **Κατάλογος πινάκων**

Πίνακας 4.1: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου Alibaba .....	44
Πίνακας 4.2: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου Amazon .....	47
Πίνακας 4.3: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου Facebook.....	50

## **Κατάλογος σχημάτων**

Σχήμα 2.3: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (Qastharin, 2015) .....	22
Σχήμα 5.1: Προτεινόμενο πλαίσιο για το σχεδιασμό και την επιλογή ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων .....	53
Σχήμα 5.2: Προτεινόμενα βήματα για το σχεδιασμό και την επιλογή ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων (έργο του συγγραφέα).....	54

## 1. Εισαγωγή

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζονται τα επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία εφαρμόζουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία. Στη βιβλιογραφία προτείνεται ένα μεγάλο εύρος επιχειρηματικών μοντέλων, με το καθένα να ταιριάζει και να είναι πιο αποδοτικό ανάλογα με α) τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, β) το μέγεθος του οργανισμού, γ) τις ειδικές συνθήκες που διέπουν την αγορά δραστηριοποίησης, και δ) άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς των οργανισμών παράγοντες. Ακολούθως, η βιβλιογραφική ανασκόπηση επικεντρώνεται σε δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης των χαρακτηριστικών διαφορετικών οργανισμών και των εφαρμοζόμενων επιχειρηματικών μοντέλων, προκειμένου να δημιουργηθεί η βάση για τη σύγκριση των επιχειρηματικών μοντέλων επιλεγμένων οργανισμών οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία, υπό μορφή μελέτης περίπτωσης. Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με έναν συνδυασμό και μία συγκριτική αξιολόγηση των ευρημάτων από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και από τη μελέτη περιπτώσεων ψηφιακών οργανισμών, ώστε να καταδειχθούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συγκεκριμένων επιχειρηματικών μοντέλων στον ψηφιακό επιχειρηματικό κόσμο υπό το πρίσμα της επίδρασης της εξέλιξης και διείσδυσης νέων τεχνολογιών.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, οι διαρκώς εξελισσόμενες προτιμήσεις και ανάγκες και οι διαρκώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών δημιουργούν ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού. Στο πλαίσιο αυτό, οι οργανισμοί καλούνται να λάβουν μέτρα και να εφαρμόσουν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, προκειμένου να προσαρμοστούν στις συνθήκες της αγοράς, έτσι ώστε να καταφέρουν να διατηρήσουν τα μερίδιά τους και τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Κύριο αντικείμενο αλλαγής και προσαρμογής αποτελούν τα εφαρμοζόμενα επιχειρηματικά μοντέλα και οι συνιστώσες των επιχειρηματικών μοντέλων, με τους οργανισμούς να αναζητούν νέες πιθανές προτάσεις αξίας, νέα κανάλια διανομής, νέους προμηθευτές, νέους πόρους, νέες δραστηριότητες, νέα καταναλωτικά κοινά, νέες ροές εσόδων και νέες μεθόδους κατανομής του κόστους (Lee, et al., 2011).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένταση της αβεβαιότητας της ζήτησης και ενίσχυση της ζήτησης για καινοτόμα ή εξατομικευμένα προϊόντα ή και υπηρεσίες. Επιπλέον, η υγειονομική κρίση και ο πόλεμος στην Ουκρανία ενέτειναν την αβεβαιότητα όσον

αφορά την ύπαρξη επαρκών προμηθειών, ενώ συγχρόνως ακόμη οδήγησαν σε έλλειψη πρώτων υλών, ιδιαίτερα στις μεταποιητικές βιομηχανίες. Συνολικά, ειδικά σε συνθήκες κρίσης εντάθηκε η ανάγκη για αλλαγή και προσαρμογή των εφαρμοζόμενων επιχειρηματικών μοντέλων με τη στροφή σε βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, στην κατεύθυνση εξασφάλισης και ενίσχυσης της βιωσιμότητας των οργανισμών (Dodd, 2022).

Ωστόσο, ακόμη και πριν το ξέσπασμα των παραπάνω αναφερόμενων κρίσεων είχε ήδη παρατηρηθεί η ενίσχυση του ενδιαφέροντος, καθώς και μία σημαντική στροφή προς βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, ως μία λύση η οποία μπορεί να απαντήσει ταυτόχρονα σε πολλές από τις προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί σήμερα (Piscicelli, et al., 2018).

Σε ό,τι αφορά στην έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου και ενώ έχει ήδη γίνει συνοπτική αναφορά σε κάποιες από τις κύριες συνιστώσες των επιχειρηματικών μοντέλων, αξίζει να σημειωθεί πως παρόλο που πρόκειται για μία ευρέως διαδεδομένη έννοια, η οποία συγκεντρώνει μεγάλο ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό ενδιαφέρον, εντούτοις, δεν εντοπίζεται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου είναι διεπιστημονική και εξελίσσεται διαρκώς με την εισαγωγή καινοτομιών, νέων τεχνολογιών, νέων μεθόδων και νέων εργαλείων για τη διοίκηση των οργανισμών. Σύμφωνα με τους Ghaziani και Ventresca (2005), το επιχειρηματικό μοντέλο συνοψίζει τη λογική και τις μεθόδους που εφαρμόζει ένας οργανισμός προκειμένου να δημιουργεί αξία, ενώ σύμφωνα με τους Alt και Zimmermann (2001), τα επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούνται από ένα σύνολο αποφάσεων τις οποίες λαμβάνουν οι οργανισμοί σε όλο το φάσμα των λειτουργιών τους (Alt & Zimmermann, 2001; Ghaziani & Ventresca, 2005).

Είναι σαφές ότι απαιτείται ο σχεδιασμός και η επιλογή ενός κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου πριν από την έναρξη των λειτουργιών ενός οργανισμού, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ευρύ πλάνο για τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός προμηθεύεται πόρους, τους επεξεργάζεται, δημιουργεί σχέσεις με τους καταναλωτές και διανέμει τα προϊόντα, ή τις υπηρεσίες του με τους πελάτες του. Βεβαίως, είναι σαφές ότι τα επιχειρηματικά μοντέλα πρέπει να εξετάζονται ακόμη και σε καθημερινή βάση, καθώς οι εξωγενείς συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία των

οργανισμών είναι δυναμικές, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα του εφαρμοζόμενου επιχειρηματικού μοντέλου.

Σε ένα ανώτερο επίπεδο σχεδιασμού, και αφού έχουν επιλεγεί οι παραπάνω αναφερόμενες συνιστώσες του επιχειρηματικού μοντέλου, τα καίρια ζητήματα τα οποία καλείται να «επιλύσει» ένα επιχειρηματικό μοντέλο είναι η αποστολή του οργανισμού και οι στρατηγικοί του στόχοι, καθώς το εφαρμοζόμενο επιχειρηματικό μοντέλο είναι το όχημα για την επίτευξη τόσο της αποστολής όσο και των στρατηγικών στόχων (Globocnik, et al., 2020).

Εν ολίγοις, ένα επιχειρηματικό μοντέλο εξετάζει τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι οι εσωτερικές λειτουργίες και οι ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και συνδυαστικά εσωτερικές λειτουργίες και εξωγενείς παράγοντες για τον καθορισμό στρατηγικών για την πρόταση αξίας, για την τιμολόγηση, για τη διανομή των προϊόντων ή και υπηρεσιών, αλλά και για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες (Ghani, et al., 2010).

Μάλιστα, σε ό,τι αφορά σε οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία, εντοπίζονται ειδικοί παράγοντες οι οποίοι επενεργούν στα εφαρμοζόμενα επιχειρηματικά μοντέλα, και οι οποίοι σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης αγοράς. Τα προσφερόμενα προϊόντα και οι προσφερόμενες υπηρεσίες, η ωριμότητα της αγοράς, το επίπεδο του ανταγωνισμού, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ο τρόπος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ένας οργανισμός και άλλοι παράγοντες αποτελούν κρίσιμους παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τα διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα (Teese, 2010). Επιπρόσθετα, τα επιχειρηματικά μοντέλα σε οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή τεχνολογία επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη διείσδυση νέων τεχνολογιών και από την υιοθέτηση και χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, από το επιχειρησιακό μέχρι το επιχειρηματικό επίπεδο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι νέες τεχνολογίες μπορούν να επηρεάζουν όλο το φάσμα των λειτουργιών από τις προμήθειες μέχρι το marketing, με όλες τις λειτουργίες να στρέφονται προς την ψηφιοποίησή τους και συνολικά τους οργανισμούς να στρέφονται προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους, ως ένα καίριο συστατικό των εφαρμοζόμενων επιχειρηματικών μοντέλων.

## **1.1. Σκοπός**

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό να εξετάσει την υπάρχουσα στο πεδίο των επιχειρηματικών μοντέλων βιβλιογραφία, δίνοντας έμφαση στα επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία βρίσκουν εφαρμογή σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία. Επιπρόσθετα, σκοπό αποτελεί η εξέταση της επίδρασης της εξέλιξης και της διείσδυσης νέων τεχνολογιών στην εφαρμοσιμότητα διαφόρων επιχειρηματικών μοντέλων. Ο αντίκτυπος των νέων τεχνολογιών εξετάζεται τόσο εσωτερικά, σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και εξωτερικά σε επίπεδο τάσεων και αναγκών του καταναλωτικού κοινού.

Επιπλέον, σκοπός είναι να εντοπιστούν οι δείκτες συγκριτικής αξιολόγησης των οργανισμών και διαφόρων επιχειρηματικών μοντέλων, προκειμένου να προταθεί ένα ολιστικό πλαίσιο για την επιλογή του κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου.

Στο πλαίσιο αυτό, θα μελετηθούν, σε επίπεδο επιχειρηματικών μοντέλων, οι περιπτώσεις των οργανισμών Alibaba, Amazon και Facebook, προκειμένου να αναδειχθούν τα σημεία στα οποία διαφοροποιούνται οι οργανισμοί αυτοί με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνθήκες για την εφαρμογή διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων.

Τέλος, συνδυάζονται ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και από τις μελέτες περίπτωσης, προκειμένου να διερευνηθούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων κατά την εφαρμογή τους σε ψηφιακούς οργανισμούς.

## **1.2. Στόχοι**

Μέσα από την εκπλήρωση του αναφερόμενου σκοπού επιτυγχάνεται ο κύριος στόχος της παρούσας εργασίας, ο οποίος είναι η πρόταση ενός ολιστικού πλαισίου για την επιλογή του πλέον κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου για οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία. Στην παρούσα διπλωματική εργασία προτείνεται ένα δυναμικό πλαίσιο επιλογής επιχειρηματικού μοντέλου με αξιολόγηση δεικτών και χαρακτηριστικών που αφορούν τον οργανισμό και τεκμηρίωση του κάθε προτεινόμενου επιχειρηματικού μοντέλου με παράθεση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων.

### 1.3. Δομή

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη εισαγωγή στο προς διερεύνηση θέμα, ενώ καταγράφονται ο σκοπός και οι στόχοι της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθενται και συζητούνται τα ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο πεδίο των επιχειρηματικών μοντέλων. Στο κεφάλαιο αυτό ορίζεται η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου, ενώ αναδεικνύονται οι συνιστώσες των επιχειρηματικών μοντέλων και εργαλεία για το σχεδιασμό των επιχειρηματικών μοντέλων. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό εξετάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα διαφορετικών επιχειρηματικών μοντέλων και προτείνονται δείκτες αξιολόγησης για την επιλογή των επιχειρηματικών μοντέλων.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η περίπτωση των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία και αναφέρονται οι ειδικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν την ψηφιακή οικονομία. Αναφορά γίνεται και στην επίδραση της εξέλιξης της τεχνολογίας στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών μοντέλων, ενώ επίσης καταγράφονται οι προκλήσεις, αλλά και γενικά οι τάσεις που εντοπίζονται στο πλαίσιο σχεδιασμού των επιχειρηματικών μοντέλων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο μελετώνται οι περιπτώσεις της Alibaba, Amazon και Facebook. Αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτές, οι στρατηγικοί τους στόχοι και η αποστολή τους. Στη συνέχεια αξιολογούνται τα εφαρμοζόμενα επιχειρηματικά μοντέλα. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό συνοψίζονται τα κοινά σημεία και οι διαφορές μεταξύ αυτών των οργανισμών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξάγονται συμπεράσματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και από τις μελέτες περίπτωσης, ενώ προτείνεται ένα δυναμικό πλαίσιο για την επιλογή του πλέον κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου ανάλογα με τα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού. Τέλος, καταγράφονται οι περιορισμοί των συμπερασμάτων της παρούσης εργασίας και δίδονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.



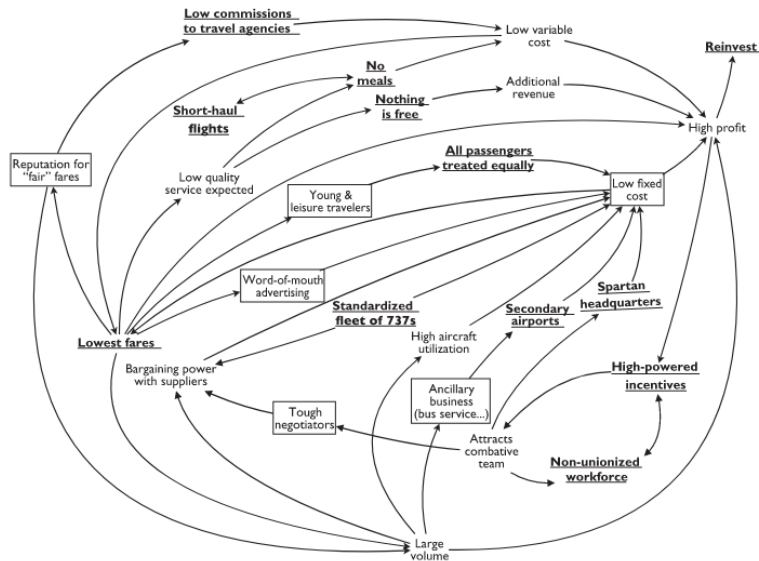
## **2. Επιχειρηματικά μοντέλα**

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται και συζητούνται τα ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στο πεδίο των επιχειρηματικών μοντέλων. Το κεφάλαιο αυτό αποσκοπεί στη δημιουργία μίας βάσης για τα επόμενα κεφάλαια. Η τελευταία θα φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στο τέταρτο κεφάλαιο, όπου επιχειρείται τη σύγκριση των επιχειρηματικών μοντέλων οργανισμών.

### **2.1. Εισαγωγή**

Κάθε οργανισμός βασίζεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλάνο για τη δημιουργία αξίας. Στα επιχειρηματικά μοντέλα περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν αξία μέσα από πρώτες ύλες – πόρους και μέσα από διαδικασίες, αλλά και το κοινό στο οποίο στοχεύουν, οι τρόποι αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές και τους προμηθευτές, οι τρόποι κοστολόγησης και τιμολόγησης, τα μέσα διανομής της αξίας που προσφέρει ο οργανισμός, αλλά και οι πηγές από τις οποίες ένας οργανισμός προσμένει τη ροή εσόδων (Teese, 2010).

Μολονότι εντοπίζεται σύγχυση ανάμεσα στους όρους «επιχειρηματικό μοντέλο» και «στρατηγική», οι δύο όροι δεν αναφέρονται στην ίδια έννοια, αλλά σε αλληλοσυμπληρούμενες έννοιες (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Madu, 2013). Σύμφωνα με τους Casadesus-Masanell & Ricart (2010), τα επιχειρηματικά μοντέλα περιγράφουν τη φιλοσοφία λειτουργίας ενός οργανισμού, επάνω στην οποία βασίζεται η δημιουργία αξίας για όλους τους εμπλεκομένους. Εντούτοις, στα επιχειρηματικά μοντέλα αντανακλάται η στρατηγική ενός οργανισμού, η οποία μεταφράζεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες και μεταφέρεται σε επιχειρησιακό επίπεδο (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Εντούτοις, η επιλογή και ο σχεδιασμός του επιχειρηματικού μοντέλου είναι μία στρατηγική απόφαση, η οποία λαμβάνεται πάντα κατά την ίδρυση ενός οργανισμού. Μέσα από τη στρατηγική απόφαση επιλέγεται το μέσο με το οποίο ο οργανισμός θα τοποθετηθεί και θα ανταγωνιστεί στην αγορά. Χαρακτηριστικό αποτέλεσμα αποτελεί το επιχειρηματικό μοντέλο της Ryanair, μέσα από το οποίο η εταιρεία εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους της. Μέσα από το επιχειρηματικό της μοντέλο η εταιρεία επιχειρεί να επιτύχει τη μείωση του κόστους της και την κατάληψη ηγετικής θέσης μέσα από την προσέλκυση νέων ηλικιακά καταναλωτών.



Εικόνα 2.1: Επιχειρηματικό μοντέλο Ryanair (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)

## 2.2. Τι είναι το επιχειρηματικό μοντέλο

Το επιχειρηματικό μοντέλο είναι ο κύριος παράγοντας, ο οποίος καθορίζει την απόδοση ενός οργανισμού. Με τον όρο επιχειρηματικό μοντέλο αναφέρεται το σύνολο των μεθόδων οι οποίες εφαρμόζονται από έναν οργανισμό για τη συγκέντρωση και την αξιοποίηση πόρων, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να προσφέρει στους καταναλωτές περισσότερη αξία από ό,τι ο ανταγωνισμός. Μέσα από αυτή την καλύτερη προσφορά αξίας, οι οργανισμοί στοχεύουν στην επίτευξη και στη διατήρηση της κερδοφορίας τους (Afuah & Tucci, 2003).

Πιο συγκεκριμένα, το επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί το συνδυασμό των μεθόδων, αποφάσεων και δράσεων, προκειμένου οι οργανισμοί να δημιουργούν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή προκειμένου να διασφαλίζουν ότι έχουν καλύτερη απόδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό μακροπρόθεσμα. Υπό μία ευρεία εννοιολογική προσέγγιση, τα επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούνται από επιμέρους συνιστώσες και από τους πάγιους και δυναμικούς συσχετισμούς μεταξύ αυτών των συνιστωσών (Afuah & Tucci, 2003).

## 2.3. Συνιστώσες των επιχειρηματικών μοντέλων

Τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την πρόταση αξίας κάθε οργανισμού, η οποία αποτελεί μια από τις κύριες συνιστώσες ενός επιχειρηματικού

μοντέλου και η οποία διαμορφώνεται κατόπιν αξιολόγησης και σχεδιασμού του τρόπου με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι υπόλοιπες συνιστώσες.

Επιπλέον, το καταναλωτικό κοινό στο οποίο στοχεύει ένας οργανισμός, προκειμένου να κάνει την πρόταση αξίας του, το πλαίσιο και η φύση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η τοποθεσία στην οποία ο οργανισμός σχεδιάζει να προσφέρει την αξία του (φυσικά και ηλεκτρονικά σημεία), οι πηγές εσόδων, οι πολιτικές τιμολόγησης, οι απαιτούμενες δράσεις και λειτουργίες προκειμένου να καταστεί εφικτή η προσφορά αξίας του οργανισμού, η χωρητικότητα των δράσεων και των λειτουργιών του οργανισμού, οι δράσεις που απαιτούνται για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν και να συνδυαστούν όλα τα παραπάνω αποτελούν τις συνιστώσες ενός επιχειρηματικού μοντέλου (Afuah & Tucci, 2003).

Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι παραπάνω συνιστώσες βρίσκουν πρακτική εφαρμογή, αναφέρεται ότι σε οργανισμούς οι οποίοι προσφέρουν αξία στους καταναλωτές μέσα από στρατηγικές ηγεσίας κόστους, οι λειτουργίες και οι δράσεις του οργανισμού πρέπει να σχεδιάζονται, ώστε να υπηρετούν τις στρατηγικές αυτές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο κλάδος των αερομεταφορών, όπου οι εταιρείες χαμηλού κόστους δεν προσφέρουν δωρεάν γεύματα στις πτήσεις και επιλέγουν να χρησιμοποιούν μικρότερα και λιγότερο συγχρωτισμένα αεροδρόμια για τις πτήσεις τους.

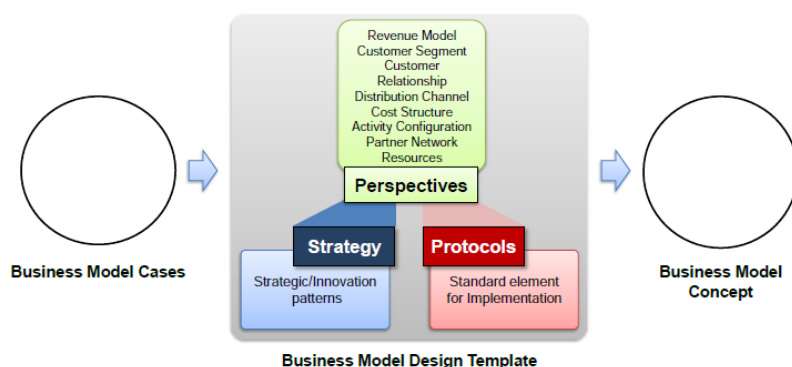
Επιπρόσθετα, μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος με τον οποίο οι συνιστώσες του επιχειρηματικού μοντέλου και εν γένει το ίδιο το επιχειρηματικό μοντέλο αλληλοεπιδρά με το εσωτερικό, αλλά κυρίως με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί, οι οποίοι σχεδιάζουν και βασίζονται σε επιτυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα, έχουν αυξημένη ικανότητα να εντοπίζουν τα δυνατά και τα αδύναμά τους σημεία, να αναγνωρίζουν απειλές και ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και να μετατρέπουν τις απειλές και τις προκλήσεις σε ευκαιρίες βελτίωσης της ανταγωνιστικής τους θέσης και σε ευκαιρίες ανάπτυξης (Afuah & Tucci, 2003).

#### **2.4. Σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων**

Όπως αναφέρεται στην παράγραφο 2.1, ο σχεδιασμός του επιχειρηματικού μοντέλου γίνεται με γνώμονα την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής, προκειμένου ο

οργανισμός να καταθέσει και να επικοινωνήσει την πρόταση αξίας τους. Ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία, τα οποία βρίσκουν εφαρμογή στο σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου είναι ο «καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου», που αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως “business model canvas”. Το εργαλείο αυτό παρουσιάζεται παρακάτω συνοπτικά, αφού συζητηθούν κάποια ευρήματα από τη βιβλιογραφία στο πεδίο του σχεδιασμού των επιχειρηματικών μοντέλων.

Οι Lee et al. (2011), πρότειναν ένα πρότυπο για το σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων (Εικόνα 2.2), το οποίο αποτελείται από ένα σύνολο προδιαγεγραμμένων μερών του επιχειρηματικού μοντέλου, τα οποία πρέπει να προδιαγραφούν. Ως εκ τούτου, η συμπερίληψη όλων των αναφερόμενων μερών μπορεί να οδηγήσει στο σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου, ειδικά για οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία:



Εικόνα 2.2: Προτεινόμενο πλαίσιο για το σχεδιασμό επιχειρηματικών μοντέλων (Lee, et al., 2011)

Πιο συγκεκριμένα, οι Lee et al. (2011), πρότειναν το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου σε πέντε βήματα, με το τελευταίο να αφορά στην εφαρμογή του και τυχόν αλλαγές ή τροποποιήσεις όπου αυτό απαιτείται. Το πρώτο βήμα συνίσταται στην εξεύρεση και στην προδιαγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφέρει ο οργανισμός, καθώς γύρω από αυτό περιστρέφεται το ίδιο το επιχειρηματικό μοντέλο. Κατόπιν έρευνας της αγοράς μπορούν να προδιαγραφούν τα χαρακτηριστικά του νέου αυτού προϊόντος ή της νέας αυτής υπηρεσίας.

Έχοντας ορίσει και προδιαγράψει το προϊόν ή την υπηρεσία, το επόμενο βήμα συνίσταται στην αξιολόγηση των γνωστών επιχειρηματικών μοντέλων και είτε στην επιλογή του πλέον κατάλληλου από αυτά είτε στον σχεδιασμό ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Όσο περισσότερο το προϊόν ή η υπηρεσία βασίζονται στην καινοτομία, τόσο αυξάνει η ανάγκη για σχεδιασμό καινοτόμων επιχειρηματικών

μοντέλων, καθώς τα παραδοσιακά και εφαρμοσμένα επιχειρηματικά μοντέλα δεν μπορούν να υποστηρίξουν όλο το εύρος των καινοτόμων προτάσεων αξίας.

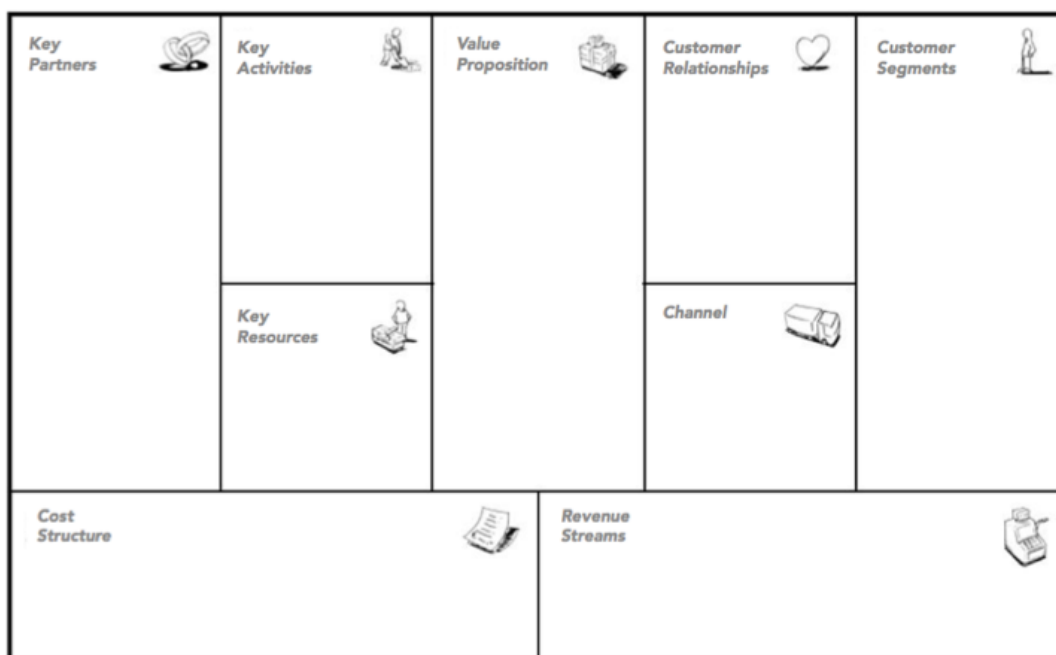
Το επόμενο βήμα του σχεδιασμού συνίσταται στον προσδιορισμό και στην αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο δημιουργείται αξία για τον οργανισμό. Στο βήμα αυτό αναγνωρίζονται αρχικά όλοι οι εμπλεκόμενοι και κατόπιν αξιολογείται ο τρόπος με τον οποίον η σχεδιαζόμενη πρόταση αξίας μπορεί να αλληλοεπιδρά με αυτούς. Για παράδειγμα, η πρόταση αξίας μπορεί να είναι πιο προσοδοφόρα για μία μερίδα των εμπλεκόμενων (π.χ. εργαζόμενοι) αλλά όχι για άλλη μερίδα (μέτοχοι). Ως εκ τούτου, στο βήμα αυτό αξιολογείται το προς υιοθέτηση επιχειρηματικό μοντέλο έτσι ώστε να εντοπιστεί αυτό το οποίο μπορεί να αλληλοεπιδρά πιο θετικά με τη μεγαλύτερη μερίδα των εμπλεκόμενων και δη με τη μερίδα αυτή η οποία έχει τη δύναμη της λήψης απόφασης.

Το επόμενο βήμα συνίσταται στην αναγνώριση όλων των πηγών δημιουργίας αξίας και όλων των προσδοκώμενων ροών αξίας προς όλους τους εμπλεκόμενους. Ειδικά αν πρόκειται για ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο απαιτείται η ενδεδειγμένη καταγραφή της προσδοκώμενης ροής αξίας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί κατόπιν εντοπισμού των προσδοκώμενων ωφελειών από το νέο μοντέλο για όλους τους εμπλεκόμενους, οι οποίες έπειτα θα πρέπει να ομαδοποιούνται προκειμένου να μπορεί να χαρτογραφηθεί η ροή της αξίας. Στη βάση αυτή μπορεί ένας οργανισμός να συνοψίσει σε μία νέα πρόταση αξίας διαμέσου ενός καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου.

Τέλος, το πέμπτο βήμα, όπως προαναφέρεται, συνίσταται στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και στην εφαρμογή του μοντέλου. Στο βήμα αυτό σχεδιάζονται οι απαραίτητες επιχειρησιακές διαδικασίες, διαμέσου των οποίων οι πόροι μπορούν να κατεργαστούν και να μετατραπούν σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο σχεδιασμός αυτός πρέπει να αφορά όλο το φάσμα των πόρων (ανθρώπινοι, υλικοί, υπηρεσίες κ.α.) και θα πρέπει επιπλέον να εξετάζει και να προδιαγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αλληλοεπιδρά με τους προμηθευτές αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διατίθεται και φτάνει το προϊόν ή η υπηρεσία στους πελάτες, δηλαδή τα κανάλια διανομής (Lee, et al., 2011).

Αξίζει να σημειωθεί πως η παραπάνω διαδικασία σχεδιασμού μπορεί να φαντάζει πολύπλοκη, όπως και άλλες διαδικασίες σχεδιασμού οι οποίες εντοπίζονται στη βιβλιογραφία. Επανερχόμενοι στο business model canvas, αξίζει αρχικά να αναφερθεί

πως το εργαλείο αυτό απλοποιεί τη διαδικασία σχεδιασμού ενός επιχειρηματικού μοντέλου, ενώ μπορεί και να αποτελεί το όχημα για την απλοποίηση της εισαγωγής της καινοτομίας στο σχεδιασμό των επιχειρηματικών μοντέλων (Qastharin, 2015). Αυτό συμβαίνει καθώς το business model canvas αποτελείται από ένα σύνολο εννέα δομικών στοιχείων ενός επιχειρηματικού μοντέλου, τα οποία περιγράφονται συνοπτικά σε μία σελίδα, με αποτέλεσμα να απλοποιείται η όλη διαδικασία, αλλά και να υπάρχει διαρκής αλληλοεπίδραση μεταξύ των δομικών στοιχείων προκειμένου να καθίσταται εφικτός ο σχεδιασμός ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου. Μάλιστα, κατά τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου με χρήση του business model canvas δεν απαιτούνται ειδικές γνώσεις οι οποίες μπορεί να αφορούν σε κάθε ξεχωριστό κλάδο, καθώς ο σχεδιαστής καλείται να απαντήσει σε καίρια και πρωτογενή ερωτήματα, με τις απαντήσεις να συνθέτουν τον οδικό χάρτη διαμέσου του οποίου ένας οργανισμός μπορεί να προσφέρει την αξία την οποία σχεδιάζει (Qastharin, 2015).



Σχήμα 2.1: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (Qastharin, 2015)

Στο εργαλείο αυτό σχεδιάζονται και προδιαγράφονται τα παρακάτω εννέα δομικά στοιχεία κάθε επιχειρηματικού μοντέλου, τα οποία μάλιστα έχουν εφαρμογή ακόμη και κατά το σχεδιασμό καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων για οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία, με τις προτάσεις αξίας να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομία (Kinitzki & Hertweck, 2017; Meertens, et al., 2012; Zolnowski, et al., 2014):

- key partners ή βασικοί συνεργάτες
  - προμηθευτές, πιστωτές, μέτοχοι μέσω των οποίων ο οργανισμός εξασφαλίζει πόρους
- key activities ή βασικές δραστηριότητες
  - εσωτερικές διαδικασίες, για την εμπέδωση της πρότασης αξίας, των καναλιών διανομής και των ροών εσόδων
- key resources ή βασικοί πόροι
  - πόροι (ανθρώπινοι, πρώτες ύλες, υπηρεσίες κ.α.) για την υποστήριξη της πρότασης αξίας
- value proposition ή πρόταση αξίας
  - προσδιορισμός της αξίας που προσφέρει ο οργανισμός στους πελάτες (ανά ομάδα πελατών), των αναγκών τις οποίες στοχεύει να καλύψει ή των προβλημάτων τα οποία στοχεύει να λύσει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του
- customer relationships ή σχέσεις με τους πελάτες
  - προσδιορισμός των τρόπων διαμέσου των οποίων γίνεται η προσέλευση, η διαχείριση και η μετατροπή των πελατών σε πιστούς ακολούθους του οργανισμού
- channel ή κανάλια διανομής
  - προσδιορισμός των καναλιών διαμέσου των οποίων θα φτάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού στους πελάτες
- customer segments ή ομάδες πελατών
  - προσδιορισμός των πελατών τους οποίους στοχεύει να κερδίσει ο οργανισμός και ομαδοποίησή τους βάσει δημογραφικών χαρακτηριστικών, καταναλωτικών αναγκών και συμπεριφορών και σημαντικότητας για τον οργανισμό
- cost structure ή διάρθρωση κόστους
  - εντοπισμός των σημαντικότερων πηγών κόστους για την εφαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου και ιεράρχηση των διαδικασιών και πόρων βάσει κόστους
- revenue stream ή ροή εσόδων
  - προσδιορισμός της τιμής που αποδέχονται να πληρώσουν οι πελάτες προκειμένου να απολαύσουν την προτεινόμενη αξία των προϊόντων ή

των υπηρεσιών του οργανισμού, και προσδιορισμός των μέσων και τρόπων πληρωμής (π.χ. με φυσική παρουσία, ηλεκτρονικά, με κρυπτονομίσματα κ.ο.κ.)



### **3. Επιχειρηματικά μοντέλα για ψηφιακούς οργανισμούς**

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζεται η περίπτωση των οργανισμών οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία, με αναφορά στους ειδικούς παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν την ψηφιακή οικονομία, ενώ γίνεται και αναφορά στην επίδραση της εξέλιξης της τεχνολογίας στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών μοντέλων, αλλά καταγράφονται και προκλήσεις αλλά και τάσεις οι οποίες εντοπίζονται στο πλαίσιο σχεδιασμού των επιχειρηματικών μοντέλων.

#### **3.1. Εισαγωγή**

Μία από τις σημαντικότερες δυναμικές που εισάγει η εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών για τις επιχειρήσεις είναι η εισαγωγή νέων, ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων και η δημιουργία νέων ευκαιριών και πηγών δημιουργίας προστιθέμενης αξίας μέσω της εφαρμογής ψηφιακών τεχνολογιών, όχι μόνον αλλά κυρίως από οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία (Hrustek, et al., 2019).

Η εκμετάλλευση των ψηφιακών τεχνολογιών ανοίγει δρόμους για νέες ροές εσόδων, για ενισχυμένη και πιο αποτελεσματική αλληλεπίδραση με προμηθευτές και πελάτες, υποβοηθά την αποτελεσματικότερη κοστολόγηση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, επιδρά θετικά στη συνεργασία των οργανισμών με όλους τους εμπλεκόμενους, ενώ έχει και άμεσο αντίκτυπο στις δραστηριότητες των οργανισμών και κανάλια διανομής τους. Ειδικά όσον αφορά στα κανάλια διανομής, αξίζει να σημειωθεί ότι δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής, γεγονός που δεν περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής μόνο στις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, αλλά εντούτοις ενισχύει και υποστηρίζει τη σημαντική στροφή του καταναλωτικού κοινού στο ηλεκτρονικό εμπόριο, είτε πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία αποκλειστικά είτε πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται τόσο στην ψηφιακή οικονομία όσο και μέσω φυσικών σημείων πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών (de Reuver, et al., 2018).

Μεταξύ άλλων, καταγράφεται ότι τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα επιτρέπουν την αποτελεσματική μείωση του κόστους τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές, διατηρώντας ή και βελτιώνοντας την αξία που λαμβάνουν οι

καταναλωτές αλλά και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Bouwman, et al., 2018).

### **3.2. Χαρακτηριστικά των ψηφιακών οργανισμών**

Από τη μία, οι οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στις συμβατικές – παραδοσιακές αγορές της οικονομίας έχουν κυρίως φυσική παρουσία, ενώ οι οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία έχουν κυρίως ψηφιακή παρουσία για τη διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Διακριτή είναι η περίπτωση των ψηφιακών οργανισμών οι οποίοι προσφέρουν μόνον υπηρεσίες, όπως το Facebook, οι οποίοι έχουν αποκλειστικά ψηφιακή παρουσία. Επιπρόσθετα, ψηφιακοί οργανισμοί όπως η Alibaba, οι οποίοι προσφέρουν προϊόντα, διατηρούν την αποκλειστικά ψηφιακή τους παρουσία, ενώ άλλοι οργανισμοί όπως η Amazon έχουν ξεκινήσει να λειτουργούν και φυσικά σημεία για τη διανομή των προϊόντων τους (Levine, 2021; Walton, 2018).

Οι Atkinson και McKay (2007) προτείνουν ότι οι ψηφιακοί οργανισμοί, δηλαδή οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία, έκαναν την εμφάνισή τους για να καλύψουν τις νέες ανάγκες των καταναλωτών και η εμφάνιση και ανάπτυξή τους κατέστη εφικτή χάρη στην εξέλιξη της τεχνολογίας (Atkinson & McKay, 2007). Μολονότι για πολλούς η ψηφιακή οικονομία είναι συνυφασμένη με την οικονομία η οποία λαμβάνει χώρα μέσω του διαδικτύου, εντούτοις η ψηφιακή οικονομία είναι πιο διευρυμένη και αφορά σε όλο το φάσμα της οικονομίας (M. & Zysman, 2016). Όλες οι επιχειρήσεις σε όλο το φάσμα της οικονομίας και όλες οι αγορές μετασχηματίζονται ψηφιακά, δημιουργούνται νέες ανάγκες και προσφέρονται νέοι τρόποι για την κάλυψή τους, ενώ παράλληλα αλλάζει ριζικά ο τρόπος με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι οργανισμοί με τους καταναλωτές, τους προμηθευτές και με άλλους οργανισμούς (Kraus, et al., 2021).

Κάποιοι από τους μεγαλύτερους ψηφιακούς οργανισμούς παγκοσμίως περιλαμβάνουν το Facebook, τη Google, το Alibaba, την Amazon κ.α. (van der Aalst, et al., 2019). Το κοινό χαρακτηριστικό των οργανισμών αυτών είναι ότι λειτουργούν διαμέσου ψηφιακών πλατφορμών, μέσα από τις οποίες πραγματοποιείται όλη η επικοινωνία και αλληλοεπίδραση με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές, αν και κάποιοι εξ' αυτών, όπως η Amazon, έχουν ξεκινήσει να εντάσσουν και φυσικά σημεία διανομής και λειτουργίας (Wu & Gereffi, 2018).

Οι Borremans et al. (2018) προτείνουν ότι οι οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ψηφιακή οικονομία εκμεταλλεύονται ευκαιρίες από πελάτες σε όλο τον κόσμο, ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία έχουν την έδρα τους, με αποτέλεσμα να έχουν πρόσβαση σε πολύ διευρυμένες ομάδες πελατών (Borremans, et al., 2018).

### **3.3. Ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα**

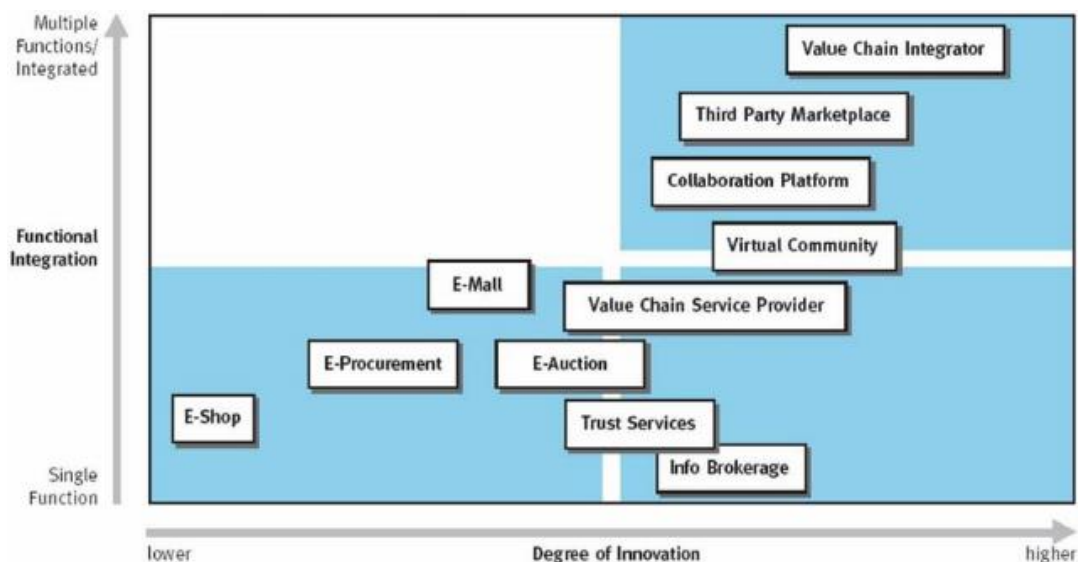
Προτού γίνει αναφορά στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα εισάγονται τέσσερα σημεία που αφορούν στα επιχειρηματικά μοντέλα, ως βάση για την παρακάτω ανάλυση. Σύμφωνα με τους Burkhardt et al. (2011), στη βάση συστηματικής ανασκόπησης της βιβλιογραφίας στο πεδίο των επιχειρηματικών μοντέλων, το επιχειρηματικό μοντέλο (Burkhart, et al., 2011):

- ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική
- αντιμετωπίζεται ως υποσύνολο της στρατηγικής
- αποτελεί υπερσύνολο της στρατηγικής
- αλληλοεπικαλύπτεται από την έννοια της στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Kotarba (2018), τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα αντικατοπτρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών, διαμέσου του οποίου δημιουργούνται νέες σχέσεις και νέες οντότητες στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Αυτές περιλαμβάνουν νέες σχέσεις με προμηθευτές, συνεργάτες και πελάτες, αλλά και νέες οντότητες για την υποστήριξη των επιχειρησιακών λειτουργιών και εν γένει για τη δημιουργία αξίας. Οι νέες αυτές σχέσεις και οντότητες, ειδικά στους ψηφιακούς οργανισμούς αποτελούν μονόδρομο για τη λειτουργία τους, για την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής τους και εν γένει για τη δημιουργία αξίας, ενώ εισάγουν πιο βιώσιμους τρόπους λειτουργίας και δημιουργίας αξίας για οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στις παραδοσιακές – συμβατικές αγορές της οικονομίας (Kotarba, 2018).

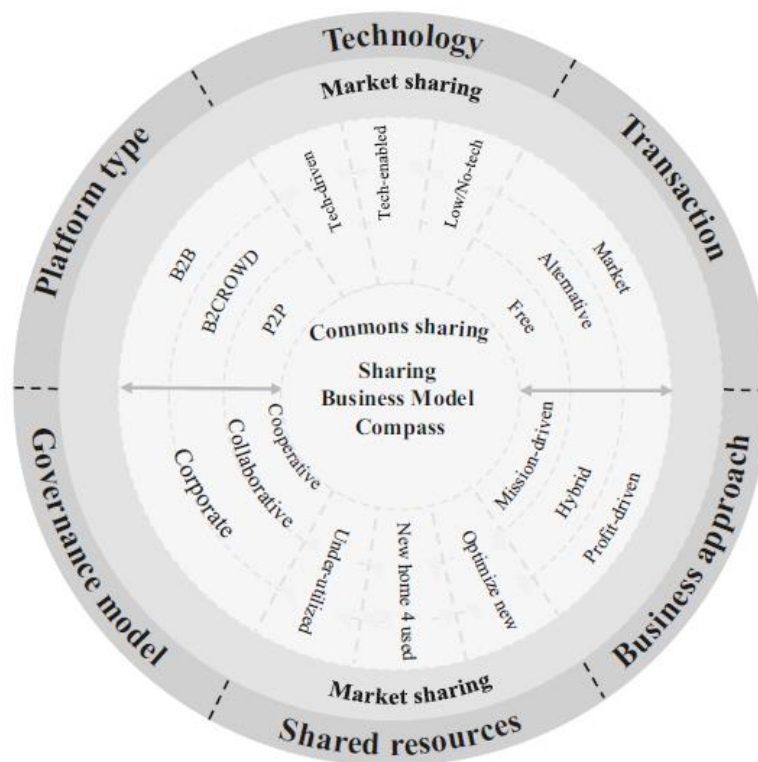
Σύμφωνα με τους Wall et al. (2007), οι οποίοι βασίστηκαν στη θεωρία του Timmers (1999), τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να ταξινομηθούν με βάση δύο κριτήρια: τον βαθμό της καινοτομίας και το βαθμό στον οποίο ενσωματώνουν τις λειτουργίες του οργανισμού. Ως εκ τούτου, προκειμένου οι οργανισμοί, και ειδικά οι οργανισμοί εκείνοι οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία, μπορούν να απολαύσουν τα μέγιστα οφέλη των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων μέσα από

την ενσωμάτωση όσο το δυνατόν περισσότερης καινοτομίας σε όσο το δυνατόν περισσότερες από τις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές τους λειτουργίες (Wall, et al., 2007).



Εικόνα 3.1: Κατηγοριοποίηση ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων (Wall, et al., 2007)

Το κύριο χαρακτηριστικό των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων είναι το γεγονός ότι οδηγούν τη μειωμένη εξάρτηση των οργανισμών από τον φυσικό κόσμο. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Erevelles et al. (2016), με τον τρόπο αυτό μπορεί να γεφυρωθεί ταχύτερα το χάσμα μεταξύ μικρών και μεγαλύτερων επιχειρήσεων, καθώς τα κόστη επένδυσης στον ψηφιακό κόσμο μπορούν να είναι μικρότερα, ενώ οι ίδιες επενδύσεις, π.χ. σε ψηφιακές υποδομές έχουν μεγαλύτερες αποδόσεις και ταχύτερες αποπληρωμές σε σχέση με επενδύσεις π.χ. σε γη και εγκαταστάσεις (Erevelles, et al., 2016). Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται στην ει δυνατό καθολική ψηφιοποίηση των επιχειρηματικών και λειτουργικών διαδικασιών, οδηγώντας στο σχεδιασμό νέων αρχέτυπων μοντέλων, τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ψηφιακές υποδομές (Caruto, et al., 2021). Οι νέες, ψηφιοποιημένες διαδικασίες βασίζονται σε πλατφόρμες, και έρχονται να υποκαταστήσουν τις παραδοσιακές διαδικασίες όπως αυτές μπορεί να είχαν σχεδιαστεί σε ένα παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο, π.χ. το marketing, τις προμήθειες, τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, την αποθήκευση και διανομή κ.ο.κ. (Caruto, et al., 2021).



Εικόνα 3.2: Η «πυξίδα» του επιχειρηματικού μοντέλου της οικονομίας διαμοιρασμού (Jabłoński & Jabłoński, 2020)

Οι ψηφιακές επιχειρήσεις, οι οποίες βασίζονται σε καινοτόμα B2B, B2C και C2C, ή άλλα, επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται στην ηλεκτρονική και αυτοματοποιημένη εκτέλεση των διαδικασιών τους. Η καινοτομία στην οποία βασίζονται οι ψηφιακές επιχειρήσεις έγκειται στην αναβάθμιση του ρόλου της πληροφορίας. Στους οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία εκτός από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, σημαντικός πόρος ο οποίος ρέει μέσα από τις εφοδιαστικές αλυσίδες είναι η πληροφορία. Η ροή της πληροφορίας και η ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ διαδικασιών ή μεταξύ του οργανισμού και πελατών ή προμηθευτών επιτρέπει στην αποδοτικότερη, πιο γρήγορη και εντούτοις πιο βιώσιμη προσφορά αξίας στο καταναλωτικό κοινό, εντούτοις μέσα από τη δημιουργία νέων μεθόδων προσφοράς αξίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Facebook, η Amazon και η Alibaba, των οποίων τα επιχειρηματικά μοντέλα αναλύονται και συγκρίνονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Οι Kotarba et al. (2018), πρότειναν ένα νέο καμβά επιχειρηματικού μοντέλου, αναδεικνύοντας τα βασικά οντολογικά μέρη των επιχειρηματικών μοντέλων, προκειμένου να περιγράψουν την εξέλιξη των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων,

διαχωρίζοντας την εμφάνιση, διείσδυση και εξέλιξη τους σε τρεις φάσεις (Kotarba, 2018):

- συμβατικά επιχειρηματικά μοντέλα
- 1η γενιά ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων
- 2η γενιά ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων

Σημειώνεται πως οι συνιστώσες του κλασσικού καμβά επιχειρηματικού μοντέλου οι οποίες αφορούν στη δομή κόστους και στις ροές εσόδων εξετάστηκαν υπό μία κοινή συνιστώσα από τους Kotarba et al. (2018).

Τα οντολογικά μέρη των συμβατικών μοντέλων έκαναν την εμφάνισή τους από τη δεκαετία του 80, ενώ είναι παρόντα ακόμη και στα σημερινά συμβατικά επιχειρηματικά μοντέλα, αλλά αποτελούν και τη βάση για μερικά από τα σημερινά ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, όπως αυτά της Microsoft και της Apple. Τα οντολογικά μέρη που εισήχθησαν στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα ανάμεσα στο 1980 και στο 2000 είναι απόρροια της ανάπτυξης και διείσδυσης του διαδικτύου, της τεχνολογίας επικοινωνίας και άλλων τεχνολογιών που οδήγησαν στην εισαγωγή της δικτύωσης των ανθρώπων και των επιχειρήσεων. Τα οντολογικά μέρη που εισήχθησαν στα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα μετά το 2000 και μέχρι σήμερα αντικατοπτρίζουν τη θεαματική εξέλιξη των παραπάνω τεχνολογιών (διαδίκτυο, τεχνολογία επικοινωνιών), αλλά και την εισαγωγή και αλματώδη ανάπτυξη και άλλων τεχνολογιών όπως η οι έξυπνες και φορητές συσκευές, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων, η Τεχνητή Νοημοσύνη, η Υπολογιστική Νέφος, τα drones κ.α. (Kotarba, 2018).

Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται στο δυναμικό προσδιορισμό των αγορών στόχων, ξεφεύγοντας από μεθόδους προσέλκυσης και προσέγγισης των πελατών όπως η δια ζώσης επικοινωνία ή η επικοινωνία μέσω μοντέλων B2B, B2C. Εισάγονται τρόποι προσέγγισης των πελατών μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπου οι ομάδες των πελατών διαμορφώνονται δυναμικά, ενώ καθίσταται πιο εύκολη η ανάλυση των ομάδων των πελατών με χρήση καινοτόμων τεχνολογιών.

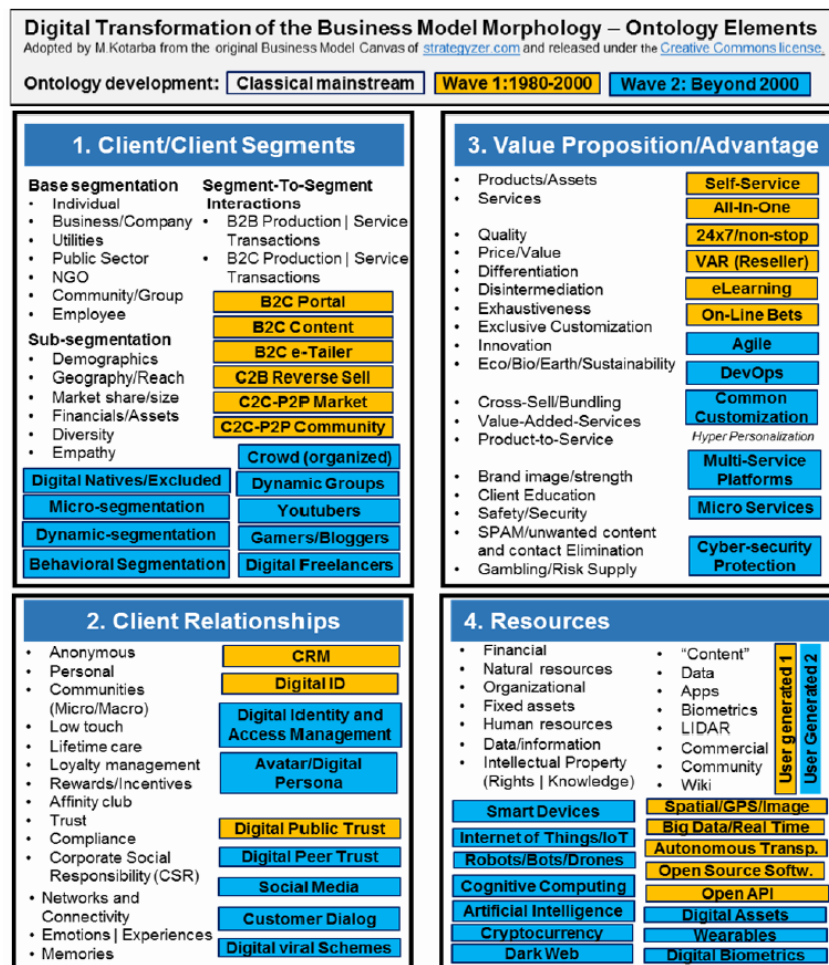
Σε ό,τι αφορά στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας επιτρέπει τη δυναμική αλληλοεπίδραση με τους πελάτες μέσα από ηλεκτρονικές πλατφόρμες, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, blogs, τις ιστοσελίδες των οργανισμών κ.α.. Εισάγεται η άμεση επικοινωνία μέσω ψηφιακών εργαλείων (π.χ.

chatbots) για την εξυπηρέτηση των πελατών πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τις αγορές τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η δέσμευση των πελατών, αλλά και να διευκολύνεται η θετική απόφαση αγοράς. Παράλληλα, σημαντική είναι η επίδραση της ψηφιακής διαφήμισης από στόμα σε στόμα, καθώς μεγάλα μερίδια των πελατών αξιολογούν τις κριτικές και προτάσεις άλλων αγοραστών προτού λάβουν μία απόφαση αγοράς.

Η πρόταση αξίας, το περιεχόμενό της και ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνείται και εμπεδώνεται αλλάζει με την εισαγωγή των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων. Οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματική στη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εν γένει μπορούν να ξεχωρίσουν πιο εύκολα από τον ανταγωνισμό. Μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις ιστοσελίδες των οργανισμών, και άλλα κανάλια, οι οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν ταυτόχρονα πολλές και διαφορετικές υπηρεσίες, αλλά και προϊόντα μέσα από ένα δυναμικό κανάλι, διευρύνοντας την πρόταση αξίας τους. Επιπλέον, η πρόταση αξίας τους μπορεί να διευρυνθεί περαιτέρω, καθώς μέσα από τα ίδια κανάλια γίνεται η προσέλκυση των πελατών, η προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων και πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές με τους πελάτες. Παράλληλα, οι οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες ακόμη και εξειδικευμένες – προσωποποιημένες υπηρεσίες και προϊόντα στους πελάτες τους. Συνολικά, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα οδηγούν σε διεύρυνση των προσφερόμενων τυποποιημένων και εξατομικευμένων υπηρεσιών και προϊόντων, καθιστώντας τους οργανισμούς πιο ευέλικτους και αυξάνοντας τις δυνατότητες επικοινωνίας και εμπέδωσης της πρότασης αξίας τους.

Σε ό,τι αφορά στους πόρους, εισάγονται πολλοί νέοι πόροι και πηγές νέων πόρων, κυρίως χάρη στην εξέλιξη των προαναφερόμενων τεχνολογιών. Οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιούν αυτούς τους πόρους ως εργαλεία για την εφαρμογή της στρατηγικής τους και για την ανάπτυξή τους, με προαπαιτούμενη την εγρήγορση για τον εντοπισμό αλλαγών και νέων τάσεων. Με την εγρήγορση αυτή, οι οργανισμοί μπορούν να υιοθετούν νέους πόρους για τη βελτίωση όλων των λειτουργιών τους, οδηγώντας τη βελτίωση της οργανωτικής τους απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών τους μοντέλων. Συνολικά οι νέοι πόροι οι οποίοι γίνονται διαθέσιμοι, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών, να

οδηγήσουν σε μείωση του λειτουργικού κόστους και σε ενίσχυση της ευελιξίας και της ανθεκτικότητας των οργανισμών σε αλλαγές του εξωτερικού κυρίως περιβάλλοντος.



Εικόνα 3.3: Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρηματικών μοντέλων 1/2 (Kotarba, 2018)

Τα κανάλια διανομής και η εμπειρία των πελατών μετασχηματίζονται με την εισαγωγή των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων. Εισάγονται ψηφιακά κανάλια διανομής, τα οποία διευκολύνουν τη διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν οι οργανισμοί, καθιστούν πιο εύκολη την απόφαση αγοράς και εν γένει αυξάνουν τις δυνατότητες των οργανισμών να δημιουργούν και να ανταλλάσσουν αξία με τους πελάτες.

Τα κανάλια διανομής στα οποία βασίζονται τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται στην άμεση αλληλοεπίδραση των οργανισμών με τους πελάτες και αυξάνουν τις δυνατότητες δημιουργίας ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες. Με την εισαγωγή των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων οι οργανισμοί ξεφεύγουν από την αυστηρή εστίαση στη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών μέσω των εφοδιαστικών



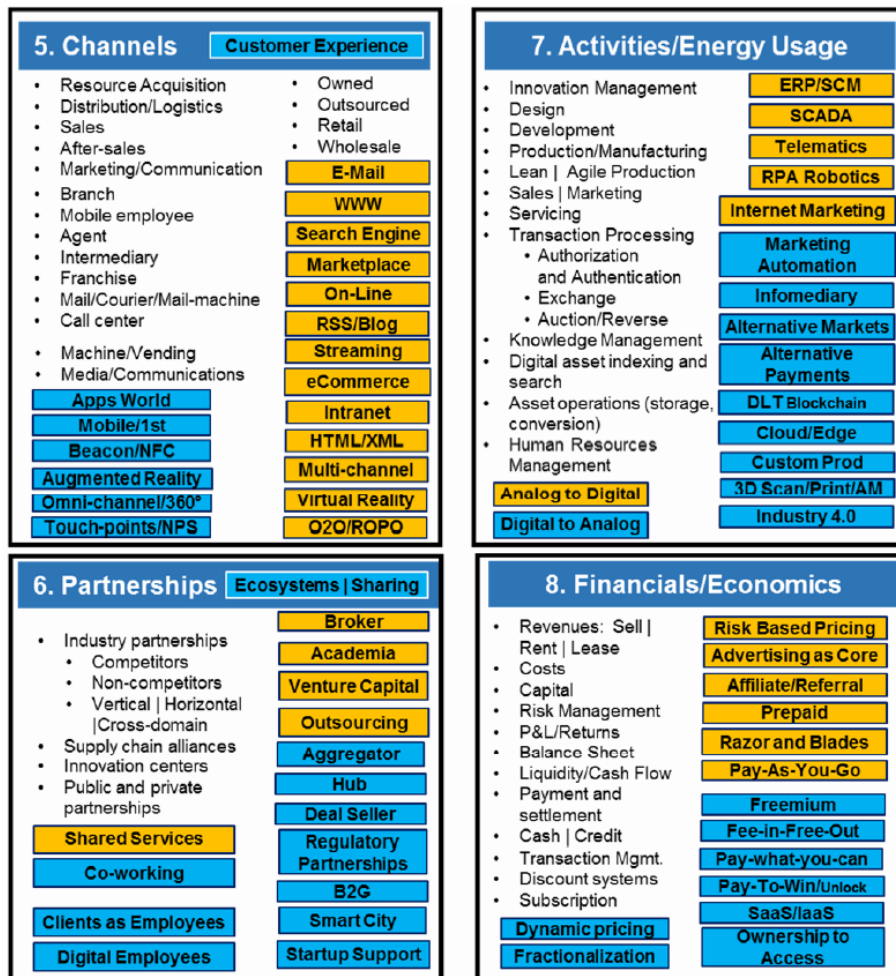
αλυσίδων τους και περνούν στη διανομή προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών, με τη διανομή των πληροφοριών να γίνεται αμφίδρομα. Η αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών ξεκινά πριν από την απόφαση αγοράς και αυξάνει τις πιθανότητες θετικής απόφασης αγοράς, ενώ παράλληλα, καθώς η ανταλλαγή πληροφοριών δεν σταματά ποτέ και συνεχίζεται ακόμη και μετά την αγορά, παράγεται και δημιουργείται μία διαρκής εμπειρία πελάτη, η οποία εν γένει οδηγεί στην αύξηση των πωλήσεων μέσα από την ενίσχυση της δέσμευσης των πελατών και μέσα από την ενίσχυση της σχέσης τους με τους οργανισμούς. Συνολικά, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα οδηγούν σε αμφισβήτηση της κλασσικής θεωρίας ζήτησης και προσφοράς και αυξάνουν τις δυνατότητες προσφοράς αξίας από τους οργανισμούς.

Σε ό,τι αφορά στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα καθιστούν εφικτή τη δημιουργία οικοσυστημάτων πληροφοριών και υπηρεσιών μεταξύ των οργανισμών και των πελατών, τα οποία βασίζονται ως επί το πλείστον στη διαρκή και αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτή καθίσταται εφικτή μέσα από την εξέλιξη καινοτόμων τεχνολογιών, οι οποίες επιτρέπουν τη διαρκή και άμεση συνδεσιμότητα των πελατών με τους οργανισμούς και τη διαρκή συνεργασία των οργανισμών με τους πελάτες. Τα παραπάνω αναφερόμενα οικοσυστήματα επιτρέπουν την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και προϊόντων διαμέσου ψηφιακών καναλιών, μέσα από νέα κανάλια ζήτησης, όπως πλατφόρμες, ιστοσελίδες και δίκτυα Peer2Peer. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά των κρυπτονομισμάτων, όπου οι πελάτες ανταλλάσσουν κρυπτονομίσματα μέσα από μεγάλο εύρος καναλιών, στη βάση της συνεργασίας μεταξύ των πελατών, όπως αναφέρεται στην παράγραφο 3.5 μέσα από τη διεύδυση της οικονομίας διαμοιρασμού. Μέσα από τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα οι σχέσεις με τους πελάτες συσφίγγονται και οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργούν και να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά και πιο άμεσα τους πελάτες τους, να αναγνωρίζουν τις ανάγκες τους, να προσφέρουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες και να μειώνουν δραστικά το κόστος και ταυτόχρονα να αυξάνουν την αξία που καλούνται να πληρώσουν και που απολαμβάνουν οι πελάτες αντίστοιχα.

Σε ό,τι αφορά στις κύριες δραστηριότητες των οργανισμών, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό των συμβατικών – παραδοσιακών δραστηριοτήτων, μέσα από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Ο μετασχηματισμός αυτός μπορεί να γίνεται σε όλο το φάσμα των λειτουργιών, π.χ. με

την αυτοματοποίηση των δραστηριοτήτων έρευνας αγοράς, των παραγωγικών διεργασιών, των δραστηριοτήτων αναπλήρωσης και διαχείρισης των αποθεμάτων κ.ο.κ. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μεγάλοι ψηφιακοί οργανισμοί, όπως η Amazon, λειτουργούν αυτοματοποιημένες δραστηριότητες, όπως αυτοματοποιημένα κέντρα διανομής και αποθήκες, προκειμένου να είναι σε θέση να εφαρμόζουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο (Laber, et al., 2020). Αντίστοιχα, άλλοι μεγάλοι ψηφιακοί οργανισμοί όπως η Alibaba λειτουργούν όλες τις δραστηριότητές τους στο υπολογιστικό νέφος προκειμένου να μπορούν να επεξεργάζονται όλα τα δεδομένα στον απαραίτητο χρόνο (Lu, et al., 2021). Ωστόσο, αναφέρεται ότι στη βάση υιοθέτησης ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων, ακόμη και οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε συμβατικές - παραδοσιακές αγορές της οικονομίας όπως οι τέσσερις μεγαλύτερες φαρμακευτικές του κόσμου έχουν υιοθετήσει ψηφιακές δραστηριότητες π.χ. για την έρευνα και την ανάπτυξη, τη διαχείριση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας κ.ο.κ. (Tangour, et al., 2019).

Σε ό,τι αφορά στη δομή κόστους και στις ροές εσόδων, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα επιτρέπουν και διευκολύνουν τη δημιουργία θετικών οικονομικών κλίμακας, την πιο αποδοτική διαχείριση του κόστους, τη μείωση του λειτουργικού κόστους, αλλά και την προσέλκυση εσόδων από νέες πηγές και από νέες δραστηριότητες, οι οποίες δεν περιορίζονται αποκλειστικά στην κύρια πρόταση αξίας τους. Επιπλέον, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα οδηγούν στην προσέλκυση εσόδων από πηγές ομάδων πελατών, ενώ διαταράσσεται η κλασσική έννοια της ιδιοκτησίας με τη διείσδυση των μοντέλων της οικονομίας διαμοιρασμού και της κυκλικής οικονομίας (Apte & Davis, 2019; Lewandowski, 2016). Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα εισάγουν και δίνουν πρόσβαση στους οργανισμούς σε νέες πηγές και σε νέα κανάλια εσόδων, με χαρακτηριστικά παραδείγματα να αποτελούν τα καταστήματα Amazon Go, τα οποία λειτουργούν αυτόματα χωρίς ταμεία με τους πελάτες να χρεώνονται αυτόματα κατά την έξοδό τους από το κατάστημα και η περίπτωση των Amazon και Tesla που ξεκίνησαν ή σχεδιάζουν να ξεκινήσουν να δέχονται πληρωμές με κρυπτονομίσματα (Choi, et al., 2022; Laurentiu-George, 2022).



Εικόνα 3.4: Ψηφιακός μετασχηματισμός επιχειρηματικών μοντέλων 2/2 (Kotarba, 2018)

### 3.4. Διαφορές ψηφιακών και συμβατικών επιχειρηματικών μοντέλων

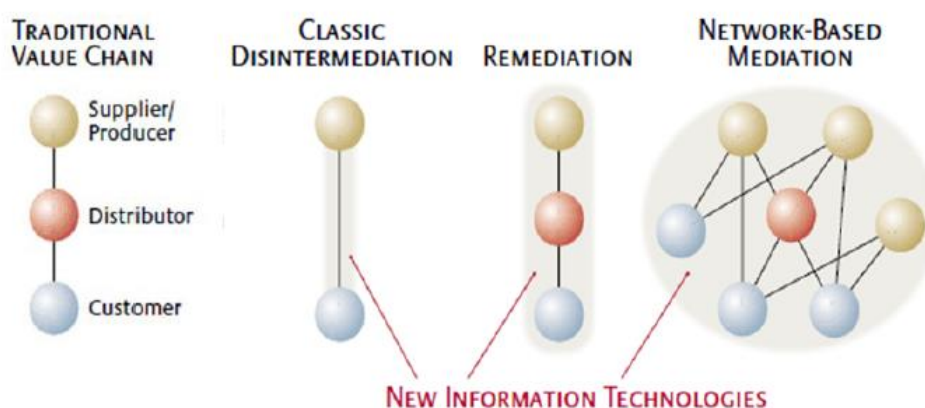
Από τα παραπάνω ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται σαφές ότι τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να βρουν εφαρμογή όχι μόνον σε οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία, αλλά και σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε παραδοσιακές – συμβατικές αγορές της οικονομίας. Στη δεύτερη περίπτωση τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα προκύπτουν ως αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού οργανισμών οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε παραδοσιακές – συμβατικές αγορές της οικονομίας, ενώ στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για νέα επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία εισάγονται για να καλύψουν τα ιδιότυπα χαρακτηριστικά της ψηφιακής οικονομίας.

Από τα ευρήματα που παρατέθηκαν στην παράγραφο 3.3 προκύπτει ότι τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται σε νέες, ψηφιοποιημένες και ψηφιακά μετασχηματισμένες διαδικασίες. Οι οργανισμοί έχουν περισσότερα εργαλεία στη

διάθεσή τους για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, ενώ αυξάνεται η διαθεσιμότητα και το εύρος των πόρων (Schallmo, et al., 2020). Ενώ τα συμβατικά επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται στη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα ενσωματώνουν τις πληροφορίες ως καίριο συστατικό της εφοδιαστικής αλυσίδας, με τις εφοδιαστικές αλυσίδες να μετατρέπονται σε αλυσίδες διανομής προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών (Verhoef & Bijmolt, 2019). Η διανομή και ανταλλαγή των προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών είναι αμφίδρομη και πραγματοποιείται άμεσα και μέσω ψηφιακών καναλιών, γεγονός το οποίο φέρνει τους οργανισμούς πιο κοντά στους πελάτες τους (Ruggieri, et al., 2018).

Επιπρόσθετα, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα οδηγούν τη δημιουργία οικοσυστημάτων μεταξύ των οργανισμών και των πελατών, τα οποία βασίζονται στη διαρκή και άμεση ανταλλαγή πληροφοριών, στην αυτοματοποιημένη πραγματοποίηση συναλλαγών και στο διαρκή διάλογο με τους πελάτες και εν γένει στη διαρκή αλληλοεπίδραση με τους πελάτες, με τρόπο τέτοιο ώστε να αυξάνονται οι δυνατότητες δημιουργίας αξίας (Teece & Linden, 2017).

Οι Delmond και Coelho (2014) καταγράφουν την πρώτη σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των συμβατικών και των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων στο μετασχηματισμό της αλυσίδας αξίας (Εικόνα 3.5) :

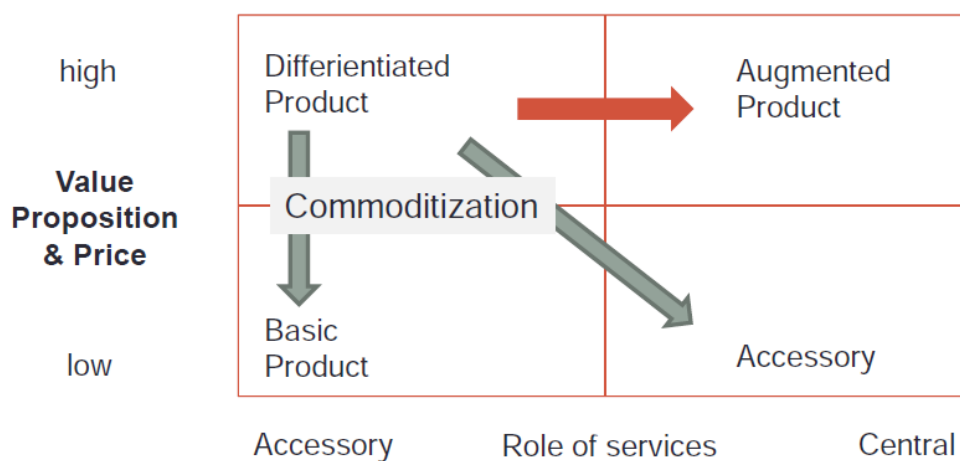


Εικόνα 3.5: Μετασχηματισμός της αλυσίδας αξίας (Delmond & Coelho, 2014)

Η διείσδυση των νέων τεχνολογιών επικοινωνιών και πληροφορικής μετασχηματίζει τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι οργανισμοί με τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τους πελάτες. Όλοι οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με αποτέλεσμα να αλλάζει ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται και

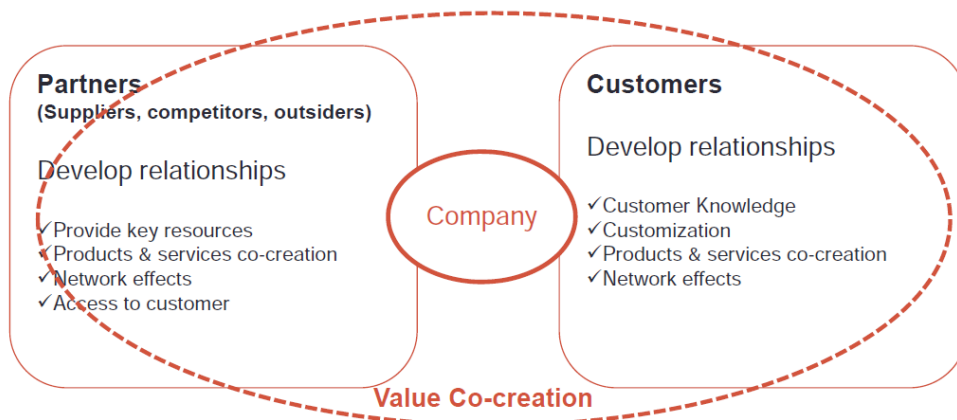
προσφέρεται αξία και να προκύπτουν νέοι τρόποι και νέες πηγές δημιουργίας αξίας (Delmond & Coelho, 2014; Schallmo, et al., 2020).

Ο Langley (2022) και οι Delmond και Coelho (2014) καταγράφουν ότι τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα οδηγούν την οικονομία προς την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά για τους ψηφιακούς οργανισμούς και σε μεγάλο βαθμό για τους συμβατικούς – παραδοσιακούς οργανισμούς (Langley, 2022; Delmond & Coelho, 2014). Η διαρκής ενσωμάτωση καινοτομιών και η ένταση της ροής της πληροφορίας ανάμεσα στους οργανισμούς, τους προμηθευτές και τους πελάτες καθιστά τους οργανισμούς ευέλικτους και αυξάνει τη δυνατότητά τους να αναγνωρίζουν νέες ανάγκες και τάσεις και να προσφέρουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, με τρόπο τέτοιο ώστε να διατηρούν υψηλά την πρόταση αξίας τους (Εικόνα 3.6) .



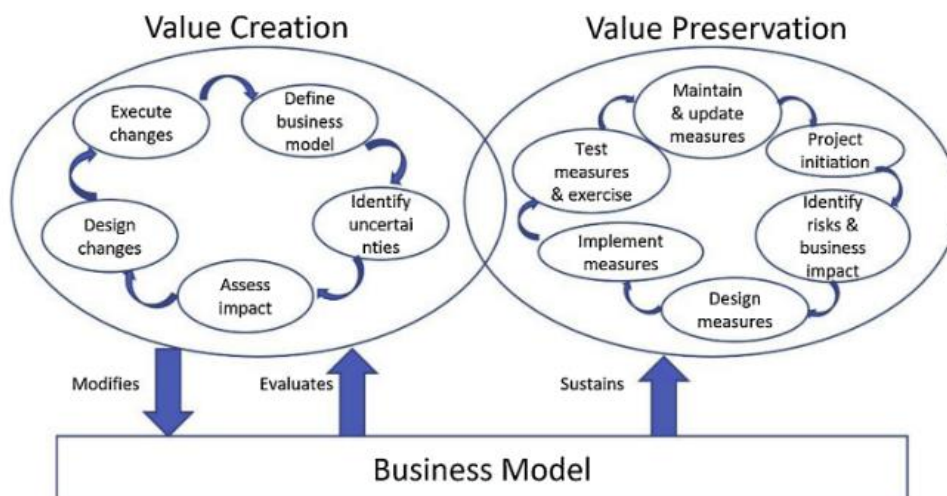
Εικόνα 3.6: Στροφή προς οικονομίες παροχής υπηρεσιών (Delmond & Coelho, 2014)

Όπως προαναφέρθηκε, τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα οδηγούν στη δημιουργία οικοσυστημάτων, στα οποία οι οργανισμοί τοποθετούνται ενδιάμεσα στους προμηθευτές – συνεργάτες και στους πελάτες και μετασχηματίζεται η αλυσίδα ροής αξίας. Ο μετασχηματισμός αυτός συνίσταται στη δημιουργία αξίας από κοινού από τους οργανισμούς, τους προμηθευτές – συνεργάτες και τους πελάτες (Εικόνα 3.7). Η αμφίδρομη και διαρκής ροή πληροφοριών οδηγεί σε ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκομένων και αυξάνει την ευελιξία και τη δυνατότητα των οργανισμών να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των πελατών και την προσφορά των προμηθευτών, ειδικά για την ανάπτυξη και την προσφορά εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.



Εικόνα 3.7: Οικοσυστήματα δημιουργίας αξίας (Delmond & Coelho, 2014)

Οι Niemimaa et al. (2019) προτείνουν ότι τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα αυξάνουν τις δυνατότητες των οργανισμών να δημιουργούν αλλά και να διατηρούν αξία. Μέσα από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, οι οργανισμοί γίνονται πιο διορατικοί και έχουν καλύτερη εικόνα για τις ανάγκες των πελατών. Στη βάση αυτή μπορούν να αναπτύσσουν εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες διαρκώς και να εφαρμόζουν διαρκώς αλλαγές και βελτιώσεις, αφουγκραζόμενοι την αγορά, αλλά και να κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να διατηρούν την αξία που προσφέρουν (Niemimaa, et al., 2019). Αντίστοιχα, οι Schaller et al. (2019) προτείνουν ότι τα ψηφιακά μοντέλα εντάσσουν την πληροφορία ως στρατηγικό πόρο, καθώς αυξάνεται η γνώση και η επίγνωση των οργανισμών για τις αγορές, με τρόπο τέτοιο ώστε να μετατρέπεται η πληροφορία σε στρατηγικό πόρο δημιουργίας αξίας και προστιθέμενης αξίας (Schaller, et al., 2019).



Εικόνα 3.8: Δημιουργία και διατήρηση της αξίας υπό ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα (Niemimaa, et al., 2019)

Τέλος, μία σημαντική διαφοροποίηση των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων από τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα εντοπίζεται στις ροές εσόδων, καθώς όλα τα έσοδα προέρχονται από συναλλαγές οι οποίες εκτελούνται ηλεκτρονικά, ή ακόμη και αυτοματοποιημένα. Συμπερασματικά, οι οργανισμοί οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία εφαρμόζουν επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία βασίζονται σε ψηφιακά οικοσυστήματα, με όλες τις κύριες συνιστώσες των επιχειρηματικών μοντέλων να είναι ψηφιοποιημένες και να εκτελούνται αποκλειστικά ή ως επί το πλείστο στον ψηφιακό κόσμο (Weill & Woerner, 2018).

Αποτέλεσμα των παραπάνω μετασχηματισμών είναι οι βασικοί πόροι να είναι αμιγώς ψηφιακοί, με τις ψηφιακές υποδομές να αναδεικνύονται στον πολυτιμότερο βασικό και στρατηγικό πόρο, ενώ οι πόροι μπορεί να επεκτείνονται στον φυσικό κόσμο σε επίπεδο τυχόν αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων. Στις βασικές δραστηριότητες των οργανισμών οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία συμπεριλαμβάνεται πλέον η συντήρηση και λειτουργία των ψηφιακών τους πλατφορμών, ενώ στους βασικούς συνεργάτες εντάσσονται εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού και εφαρμογών ή τρίτες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics. Οι ροές εσόδων πραγματοποιούνται αποκλειστικά ή στο μεγαλύτερο βαθμό μέσα από ηλεκτρονικά κανάλια. Οι καινοτόμες προτάσεις αξίας στις οποίες βασίζονται τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα εμπεδώνονται μέσα από την επέκταση του εύρους των ομάδων πελατών. Οι ομάδες πελατών συμπεριλαμβάνουν εκτός από τους καταναλωτές και προμηθευτές, εμπόρους, επιχειρήσεις ή ακόμη και χρήστες του διαδικτύου ή και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Τέλος, αναφέρεται ότι η κύρια καινοτομία που εισάγουν τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα δεν εντοπίζεται σε καμία από τις παραπάνω συνιστώσες, αλλά εντοπίζεται σε κάτι βαθύτερο. Η αξία δημιουργείται μέσα από δεδομένα, από πλατφόρμες και υποδομές με την εισαγωγή μοντέλων πλατφόρμας ως υπηρεσία (Platform as a Service), υποδομής ως υπηρεσία (Infrastructure as a Service) και τη δημιουργία αξίας αποκλειστικά ψηφιακά (Bouncken, et al., 2021; Ritter & Pedersen, 2020).

### **3.5. Νέες τάσεις**

Δύο καινοτόμα, ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία αξίζει να αναφερθούν και τα οποία αναμένεται να μετασχηματίσουν μεγάλη μερίδα των αγορών είναι η κυκλική οικονομία και η οικονομία διαμοιρασμού. Και τα δύο μοντέλα βασίζονται στην

Επιστήμη Δεδομένων, τα Μεγάλα Δεδομένα, την τεχνητή νοημοσύνη, την τεχνολογία Blockchain κ.α.. Η Επιστήμη Δεδομένων και τα Μεγάλα Δεδομένα εισάγονται για να διευκολύνουν την ανταλλαγή, αποθήκευση και επεξεργασία πολύ μεγάλου όγκου πληροφοριών, συνήθως συμβαίνουν με την υποστήριξη τεχνολογιών cloud, ενώ η τεχνολογία Blockchain και η Τεχνητή Νοημοσύνη καθιστούν εφικτή την προσφορά αυτοματοποιημένων συναλλαγών, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό των οργανισμών, είτε με πελάτες είτε και με προμηθευτές (Jabłoński & Jabłoński, 2020).

Τα επιχειρηματικά μοντέλα, τα οποία βασίζονται στη θεωρία της Οικονομίας Διαμοιρασμού βασίζονται στην ανταλλαγή στρατηγικών πόρων, προκειμένου να μετασχηματίσουν τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν χώρα οι διαδικασίες του οργανισμού, ενώ τα επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία βασίζονται στη θεωρία της Κυκλικής Οικονομίας επικεντρώνονται στη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων και στον διαχωρισμό των πόρων από τη ροή της αξίας, έτσι ώστε οι οργανισμοί να έλθουν σε θέση να μεγιστοποιήσουν την αξιοποίηση των πόρων καθ' όλο τον κύκλο ζωής τους, εντούτοις οδηγώντας τους οργανισμούς προς τη βιώσιμη ανάπτυξη (Meertens, et al., 2012).

Η κυκλική οικονομία εισάγει νέους τρόπους δημιουργίας αξίας, χωρίς την απαίτηση εισαγωγής νέων πόρων έως ότου εξαντληθούν οι υφιστάμενοι πόροι ή έως ότου παρέλθει ο χρόνος ζωής τους. Τόσο η Οικονομία Διαμοιρασμού όσο και η Κυκλική Οικονομία αποτελούν τη βάση για καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, υπό τα οποία μπορεί να μεγιστοποιηθεί η ανάπτυξη και η κερδοφορία των οργανισμών, αλλά και η αξία την οποία απολαμβάνουν οι καταναλωτές σε σχέση με την τιμή την οποία καλούνται να καταβάλουν (Jabłoński & Jabłoński, 2020).



## 4. Μελέτες περίπτωσης

Έχοντας εξετάσει το θεωρητικό υπόβαθρο πίσω από τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα, σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζονται τα επιχειρηματικά μοντέλα τριών γνωστών οργανισμών οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία.

### 4.1. Alibaba

Η Alibaba ιδρύθηκε το 1999 από τον Jack Ma και μία ομάδα δέκα οκτώ επιπλέον συνιδρυτών. Η εταιρεία αναπτύχθηκε επάνω στην πεποίθηση των ιδρυτών της ότι το διαδίκτυο μπορεί να λειτουργήσει ως το όχημα μέσα από το οποίο μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να ανταγωνιστούν μεγαλύτερες εταιρείες στις παγκόσμιες αγορές (Hahn, 2006). Η εταιρεία διέγινωσε την ευκαιρία δημιουργίας αξίας λειτουργώντας ως ενδιάμεσος για τις περισσότερες από σαράντα εκατομμύρια μικρομεσαίες εταιρείες οι οποίες λειτουργούσαν το 1999 στην Κίνα και οι οποίες δεν είχαν τους απαραίτητους στρατηγικούς πόρους, συμπεριλαμβανόμενης της πρόσβασης σε κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας για την αποδοτική προσφορά των προϊόντων τους (Wulf, 2010).

Η Alibaba δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο στην Κίνα και διεθνώς, στην παροχή υπηρεσιών σε καταναλωτές, στην παροχή υπηρεσιών ψυχαγωγίας και πολυμέσων, υπολογιστικής νέφους, ενώ λειτουργεί ένα καινοτόμο κέντρο διανομής και επενδύει έντονα στην καινοτομία. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει μία πλατφόρμα στην οποία έχουν πρόσβαση για τη διάθεση των προϊόντων τους έμποροι και προμηθευτές αλλά και καταναλωτές για την αγορά προϊόντων. Σε συνεργασία με μία θυγατρική της, την Ant Group, η εταιρεία έχει δημιουργήσει ένα οικοσύστημα το οποίο προσφέρει υπηρεσίες ηλεκτρονικών συναλλαγών και ψηφιακές χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες στους καταναλωτές, στους εμπόρους και στις εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στην πλατφόρμα της Alibaba (Alibaba, 2022; Tham & Carsten, 2015).

#### 4.1.1. Αποστολή

Η αποστολή της Alibaba είναι να δραστηριοποιείται επιχειρηματικά οπουδήποτε στον κόσμο με ευκολία. Μέρος της αποστολής της Alibaba είναι η καθοδήγηση των εταιρειών, εμπόρων και προμηθευτών ώστε να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν και

να προσεγγίσουν πελάτες σε όλο τον κόσμο, αποδοτικά και αποτελεσματικά, εκμεταλλευόμενοι την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις στρατηγικές marketing της Alibaba (Alibaba, 2022).

#### 4.1.2. Στρατηγική

Η στρατηγική της Alibaba ήταν να αποτελέσει έναν κόμβο από τον οποίο οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν γρήγορα ένα προϊόν χρησιμοποιώντας ένα ευρύ φάσμα επιλογών ηλεκτρονικών πληρωμών (Zeng, 2018). Κύρια στόχευση της Alibaba ήταν οι καταναλωτές που ψωνίζουν μέσα από τα smartphones τους, με απώτερο στόχο να απολαύσει αξία από τον εκδημοκρατισμό των smartphones και την άνοδο της μεσαίας τάξης, ειδικά στην Κίνα (O'Connell, 2015).

#### 4.1.3. Επιχειρηματικό μοντέλο

Η Alibaba διέγνωσε την ανάγκη των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων να έχουν πρόσβαση σε περισσότερους καταναλωτές και την ανάγκη των καταναλωτών να προμηθεύονται προϊόντα μέσα από όσο το δυνατόν λιγότερους ενδιάμεσους, προκειμένου να απολαμβάνουν χαμηλότερων τιμών.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Alibaba αποτελείται από συνδυασμό των μοντέλων B2B, B2C και C2C, με όλες τις συναλλαγές να πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά. Επιπρόσθετα, η εταιρεία βασίζεται στα επιχειρηματικά μοντέλα της πλατφόρμας ως υπηρεσία και της υποδομής ως υπηρεσία, καθώς όλα τα έσοδά της προέρχονται μέσα από τις συναλλαγές που εκτελούνται στις πλατφόρμες της, ενώ οι συναλλαγές διεκπεραιώνονται μέσα από τις υποδομές της (Schnapp, 2017). Η εταιρεία προσφέρει προϊόντα με εξαίρεση κάποιες νεότευκτες υπηρεσίες, όπως χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες προς μικρές και ΜΜΕ, υπηρεσίες ψυχαγωγίας και συνδρομητικές υπηρεσίες. Ωστόσο, δεν προμηθεύεται κανένα από τα προϊόντα που προσφέρονται στις πλατφόρμες της, αλλά εντούτοις λειτουργεί ως μεσάζοντας για μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ιδιώτες προσφέροντας ένα πλήρες πακέτο υπηρεσιών από την προβολή των προϊόντων τους, μέχρι την πώληση, την πραγματοποίηση συναλλαγών και τη διανομή των προϊόντων στους τελικούς πελάτες διαμέσου των κέντρων διανομής της Alibaba. Ως εκ τούτου, η εταιρεία δημιουργεί αξία για τρίτους και λαμβάνει ως έσοδο ένα μέρος της αξίας αυτή υπό μορφή προμηθειών. Επιπρόσθετα, στις ροές εσόδων της Alibaba συγκαταλέγονται

έσοδα από διαφημίσεις καθώς και από τις προαναφερόμενες υπηρεσίες. Η επιτυχία της εταιρείας ήταν τόσο μεγάλη που οδήγησε την περαιτέρω εξέλιξη της πλατφόρμας της εταιρείας, τη συνεργασία με πληθώρα θυγατρικών και τρίτων εταιρειών. Η εταιρεία εφαρμόζει εξ αρχής ένα ψηφιακό επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο είναι ανοιχτό στην καινοτομία, όπως αποδεικνύεται μέσα από το διαρκή εντοπισμό νέων τρόπων για τη δημιουργία αξίας για την εταιρεία (Yun, et al., 2020). Όσο επεκτείνεται η εταιρεία σε νέες αγορές και όσο περισσότεροι εμπλεκόμενοι συμμετέχουν και δραστηριοποιούνται στις πλατφόρμες της, τόσο αυξάνουν τα κόστη ανάπτυξης και συντήρησης των πλατφορμών, αλλά ταυτόχρονα και τόσο αυξάνονται οι ροές εσόδων, καθώς η εταιρεία εκμεταλλεύεται φαινόμενα θετικών οικονομιών κλίμακας (Zeng, 2018).

Για την καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου της Alibaba σχεδιάστηκε ο καμβάς του επιχειρηματικού της μοντέλου (Alibaba, 2022; Hahn, 2006; Jung, et al., 2015; O'Connell, 2015; Wulf, 2010).

Πίνακας 4.1: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου Alibaba

<b>Βασικοί συνεργάτες</b>	<b>Βασικές δραστηριότητες</b>	<b>Πρόταση αξίας</b>	<b>Σχέσεις με τους πελάτες</b>	<b>Ομάδες πελατών</b>
Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα Εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού Εταιρείες παροχής υπηρεσιών cloud Εταιρείες μεταφορών	Υπηρεσίες B2B, B2C και C2C Εξέλιξη και συντήρηση πλατφορμών Είσοδος σε νέες αγορές <b>Βασικοί πόροι</b> Οικοσύστημα εμπόρων και καταναλωτών Ψηφιακές πλατφόρμες	Ένας εύκολος και αποδοτικός τρόπος πρόσβασης των επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά Αγορά προϊόντων και υπηρεσιών από μία τεράστια γκάμα από την ησυχία του σπιτιού Διάθεση ταχικίνητων καταναλωτικών προϊόντων Πλατφόρμα ως υπηρεσία Υποδομές ως υπηρεσία	Online εξυπηρέτηση πελατών Μέσα κοινωνικής δικτύωσης <b>Κανάλια επικοινωνίας</b> Εφαρμογές για έξυπνα κινητά τηλέφωνα Διαδίκτυο Μέσα κοινωνικής δικτύωσης	Έμποροι Καταναλωτές Καταστήματα Μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις
<b>Δομή κόστους</b> Ανάπτυξη και συντήρηση ηλεκτρονικής πλατφόρμας Μισθολογικά κόστη Λειτουργία κέντρων διανομής	<b>Ροές εσόδων</b> Αμοιβές και προμήθειες επί των πωλήσεων Πωλήσεις υπηρεσιών Συνδρομές Διαφημίσεις Έσοδα από δανεισμό σε μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις			

## 4.2. Amazon

Ο ιδρυτής της Amazon, Jef Bezos, πρώην ανώτατο στέλεχος σε επενδυτική τράπεζα στις Η.Π.Α. διέγνωσε την τάση προς το ηλεκτρονικό εμπόριο και ήταν ίδρυσε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης, αρχικά, βιβλίων το 1994 (Mellahi & Johnson, 2000). Έκτοτε, η εταιρεία έχει επεκταθεί σχεδόν σε όλο τον κόσμο, με τα προϊόντα που διαθέτει να καλύπτουν μία τεράστια γκάμα και τη διακίνησή τους να πραγματοποιείται μέσα από εξελιγμένα κέντρα αποθήκευσης και διανομής. Η καίρια διαφορά μεταξύ των Amazon και Alibaba εντοπίζεται στο γεγονός ότι η Amazon δε λειτουργεί μόνον ως ενδιάμεσος για την προσφορά προϊόντων από ιδιώτες και επιχειρήσεις σε καταναλωτές, αλλά επιπλέον αγοράζει και μεταπωλεί η ίδια τα προϊόντα που προσφέρονται στην πλατφόρμα της (Wu & Gereffi, 2018).

### 4.2.1. Αποστολή

Η αποστολή της Amazon είναι να εξυπηρετεί πελάτες μέσα από ηλεκτρονικά και φυσικά καταστήματα με προσφορά ευρείας γκάμας προϊόντων, προνομιακών τιμών και έχοντας στο επίκεντρο την άνεση των πελατών. Οι πελάτες μπορούν να κάνουν τις αγορές τους ηλεκτρονικά από την άνεση του σπιτιού τους ή μέσα από φυσικά καταστήματα χωρίς να περιμένουν σε ουρές για να πληρώσουν, καθώς στα φυσικά καταστήματα της Amazon οι πελάτες χρεώνονται αυτόματα με ηλεκτρονικά μέσα κατά την έξοδό τους από το κατάστημα (Schaverien, 2018).

### 4.2.2. Στρατηγική

Η δε στρατηγική της Amazon ομοιάζει σημαντικά σε αυτήν της Alibaba, καθώς η Amazon στοχεύει να αποτελεί ένα κατάστημα το οποίο προσφέρει όλα τα προϊόντα για όλους τους καταναλωτές, το οποίο φιλοξενεί προϊόντα και πρωτοβουλίες από ένα ευρύ πλήθος επιχειρήσεων (Hahn, et al., 2018).

### 4.2.3. Επιχειρηματικό μοντέλο

Από τα παραπάνω αναφερόμενα εντοπίζεται ότι η Amazon και η Alibaba έχουν σημαντικά κοινά στοιχεία στα επιχειρηματικά τους μοντέλα, καθώς και κάποιες διαφοροποιήσεις. Οι τρεις καίριες διαφοροποιήσεις εντοπίζονται στην πρόταση αξίας, στις ροές εσόδων και στους βασικούς πόρους. Ξεκινώντας αντίστροφα, στους βασικούς πόρους της Amazon συγκαταλέγονται οι αποθήκες της, όπου τηρεί αποθέματα κυρίως

προϊόντων τα οποία ανήκουν στην ίδια την εταιρεία, αλλά και τα φυσικά της καταστήματα. Στις ροές εσόδων της Amazon καταγράφονται έσοδα τα οποία προέρχονται από τις άμεσες πωλήσεις προϊόντων, τα οποία έχει προηγουμένως αγοράσει η Amazon. Τέλος, σε ό,τι αφορά στην πρόταση αξίας της Amazon, προστίθεται και η αξία που δημιουργεί η εταιρεία στη βάση εμπορικών συναλλαγών με δικά της αποθέματα, καθώς όπως προαναφέρεται δε λειτουργεί αποκλειστικά ως ενδιάμεσος (Wu & Gereffi, 2018).

Το επιχειρηματικό μοντέλο της Amazon αποτελείται από συνδυασμό των μοντέλων B2B, B2C και C2C, με τις συναλλαγές να πραγματοποιούνται αποκλειστικά ηλεκτρονικά, ακόμη και για αγορές που πραγματοποιούνται στα Amazon Go καταστήματα (Polacco & Backes, 2018). Ομοίως με την Alibaba, η εταιρεία βασίζεται στα επιχειρηματικά μοντέλα της πλατφόρμας ως υπηρεσία και της υποδομής ως υπηρεσία, καθώς όλα τα έσοδά της προέρχονται μέσα από τις συναλλαγές που εκτελούνται στις πλατφόρμες της, ενώ οι συναλλαγές διεκπεραιώνονται μέσα από τις υποδομές της, ακόμη και αυτές οι οποίες πραγματοποιούνται στα φυσικά καταστήματα της Amazon. Εκτός από προϊόντα, η εταιρεία προσφέρει και υπηρεσίες ψυχαγωγίας και συνδρομητικές υπηρεσίες, όπως το Amazon Prime.

Για την καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου της Amazon σχεδιάστηκε ο καμβάς του επιχειρηματικού της μοντέλου (Aćimović, et al., 2020; Ritala, et al., 2014; Smicek, 2017; Watanabe, et al., 2018; Zhu & Liu, 2016).

Πίνακας 4.2: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου Amazon

<b>Βασικοί συνεργάτες</b>	<b>Βασικές δραστηριότητες</b>	<b>Πρόταση αξίας</b>	<b>Σχέσεις με τους πελάτες</b>	<b>Ομάδες πελατών</b>
<p>Εταιρείες μεταφορών</p> <p>Εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics</p> <p>Εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού και εφαρμογών</p>	<p>Logistics</p> <p>Ανάπτυξη και συντήρηση ηλεκτρονικής πλατφόρμας – ψηφιακής υποδομής</p> <hr/> <p><b>Βασικοί πόροι</b></p> <p>Ψηφιακές πλατφόρμες – ψηφιακή υποδομή</p> <p>Αποθήκες και κέντρα διανομής</p> <p>Καταστήματα Amazon Go</p> <p>Το εμπορικό σήμα «Amazon»</p>	<p>Ευκολία αγορών χάρει στις χαμηλές τιμές, στη γρήγορη παράδοση και στην ευρεία γκάμα προϊόντων</p> <p>Αγορά προϊόντων και υπηρεσιών από μία τεράστια γκάμα από την ησυχία του σπιτιού</p> <p>Πρόσβαση σε εκατομμύρια δυνητικών πελατών</p> <p>Πλατφόρμα ως υπηρεσία</p> <p>Υποδομές ως υπηρεσία</p>	<p>Online εξυπηρέτηση πελατών</p> <p>Αυτοματοποιημένη εξυπηρέτηση πελατών</p> <hr/> <p><b>Κανάλια επικοινωνίας</b></p> <p>Εφαρμογές για έξυπνα κινητά τηλέφωνα</p> <p>Ιστοσελίδα Amazon.com</p> <p>Θυγατρικές και συνεργαζόμενες εταιρείες</p> <p>Cloud (aws.com)</p>	<p>Καταναλωτές</p> <p>Πωλητές</p> <p>Επιχειρήσεις</p>
<p><b>Δομή κόστους</b></p> <p>Ανάπτυξη και συντήρηση ηλεκτρονικής πλατφόρμας – ψηφιακής υποδομής</p> <p>Μισθολογικά κόστη</p> <p>Λειτουργία αποθηκών και κέντρων διανομής</p>		<p><b>Ροές εσόδων</b></p> <p>Άμεσες πωλήσεις</p> <p>Αμοιβές και προμήθειες επί των πωλήσεων</p> <p>Πωλήσεις υπηρεσιών (Amazon Prime)</p> <p>Συνδρομές και διαφημίσεις</p> <p>Έσοδα από τη χρήση της πλατφόρμας και από παροχή υπηρεσιών υποστήριξης</p>		

### 4.3. Facebook

Το Facebook ιδρύθηκε από τους Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz, and Chris Hughes και ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2004, ως μία πλατφόρμα για τη διασύνδεση και την επικοινωνία μεταξύ μιας ομάδας συμφοιτητών του Πανεπιστημίου του Harvard. Έκτοτε έχει εξελιχθεί στο μεγαλύτερο μέσο κοινωνικής δικτύωσης, το οποίο στο τέλος του 2021 αριθμούσε περί τα 3 δισεκατομμύρια χρήστες, με τους μισούς εξ' αυτών να χρησιμοποιούν το Facebook σε καθημερινή βάση (Hall, 2022). Η πρόσβαση στην ιστοσελίδα και στην εφαρμογή του Facebook είναι δωρεάν, ενώ η εταιρεία δημιουργεί έσοδα μέσα από την προβολή διαφημίσεων, αλλά παράλληλα προσφέρει και ειδικές υπηρεσίες marketing σε επιχειρήσεις επ' αμοιβή. Με την πρόσφατη αλλαγή της εμπορικής ονομασίας της εταιρείας σε Meta, η εταιρεία εισέρχεται σε μία καινοτόμα εποχή, προσμένοντας να δημιουργήσει αξία μέσα από την προσφορά ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών σε ένα ψηφιακό οικοσύστημα (Kraus, et al., 2022).

#### 4.3.1. Αποστολή

Η αποστολή του Facebook είναι να δώσει στους χρήστες του στη δύναμη να οικοδομούν κοινωνίες στον ψηφιακό κόσμο και να φέρει τους χρήστες κοντύτερα μεταξύ τους (Facebook, 2022). Αξίζει να σημειωθεί πως πριν την μετονομασία της εταιρείας σε Meta, η αποστολή της ήταν να δώσει στους χρήστες του Facebook τη δυνατότητα να μοιράζονται περιεχόμενο και να ενισχύσει την εξωστρέφεια και την επικοινωνία του κόσμου (Reagan, 2009).

#### 4.3.2. Στρατηγική

Η εταιρεία εφαρμόζει ένα μοντέλο στρατηγικής ανοιχτό στην καινοτομία και ειδικά προς την πλευρά του πελάτη, καθώς αποσκοπεί στην προσέλκυση νέων χρηστών και στη διαχείριση των υφιστάμενων, έτσι ώστε να δημιουργείται διαρκώς νέο περιεχόμενο. Το περιεχόμενο που δημιουργείται δρα ως μαγνήτης για νέους χρήστες και για την αλληλοεπίδραση με τους υφιστάμενους, με τα έσοδα της εταιρείας να προέρχονται ως επί το πλείστο από την προβολή διαφημίσεων (Bharadwaj, et al., 2013).

Τον Οκτώβριο του 2021, οι ιδρυνοτες του Facebook ανακοίνωσαν την αλλαγή του brand name και του εμπορικού σήματος της εταιρείας, η οποία εφεξής ονομάζεται



Meta(verse). Με μία έντονα καινοτόμα κίνηση, οι ιδύνοντες στο Facebook αναγνώρισαν την ανάγκη και την ευκαιρία για την μετάβαση σε μία νέα εποχή στο πεδίο της κοινωνικής δικτύωσης και μετασχημάτισαν τη στρατηγική της εταιρείας προκειμένου να εκμεταλλευτούν αυτή την ευκαιρία (Hollensen, et al., 2022). Απόρροια της αλλαγής της στρατηγικής της εταιρείας είναι η αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας. Σύμφωνα με τους Kraus et al. (2022) το επιχειρηματικό μοντέλο του Facebook αλλάζει ως επί το πλείστο σε ό,τι αφορά στην πρόταση αξίας, καθώς αλλάζει ο τρόπος με τον οποίο δημιουργείται αξία με αποτέλεσμα να αλλάζουν οι ροές εσόδων (Kraus, et al., 2022).

#### 4.3.3. Επιχειρηματικό μοντέλο

Το επιχειρηματικό μοντέλο του Facebook προσομοιάζει σε αυτά των Alibaba και Amazon μερικώς σε ό,τι αφορά στην πρόταση αξίας, καθώς βασίζεται σε προτάσεις αξίας τύπου πλατφόρμας και υποδομών ως υπηρεσία. Επιπρόσθετα, οι βασικοί πόροι του Facebook είναι η ιστοσελίδα και η εφαρμογή της, αλλά και τα κέντρα δεδομένων της εταιρείας, ή συνοπτικά η ψηφιακή της υποδομή. Ομοιότητες εντοπίζονται και στις βασικές δραστηριότητες, μέρος των οποίων είναι η ανάπτυξη και συντήρηση της ψηφιακής υποδομής της εταιρείας, αλλά και στις ομάδες πελατών, οι οποίες περιλαμβάνουν ιδιώτες και επιχειρήσεις. Καίρια διαφορά εντοπίζεται στο σκοπό των χρηστών του Facebook οι οποίοι το χρησιμοποιούν για να προβληθούν και να προσελκύσουν καταναλωτές και όχι απαραίτητα για να πουλήσουν άμεσα τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες τους. Τέλος, οι ροές εσόδων ομοιάζουν μερικώς με αυτές των Alibaba και Amazon, καθώς προέρχονται από προμήθειες, ειδικά από προμήθειες για την προβολή διαφημίσεων, ενώ όλες οι συναλλαγές πραγματοποιούνται αποκλειστικά ηλεκτρονικά.

Για την καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού μοντέλου του Facebook σχεδιάστηκε ο καμβάς του επιχειρηματικού του μοντέλου, ειδικά υπό το πρίσμα της μετάβασης στο προαναφερόμενο νέο brand name. Μάλιστα, σημειώνεται πως σύμφωνα με τους Kraus et al. (2022), η αλλαγή στη στρατηγική του Facebook αναμένεται να αποτυπωθεί στο επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας αργά και σταδιακά, καθώς η εταιρεία κινήθηκε προς μία αγορά η οποία είναι ακόμη ανώριμη και αναπτύσσεται διαρκώς.

Πίνακας 4.3: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου Facebook

<b>Βασικοί συνεργάτες</b>	<b>Βασικές δραστηριότητες</b>	<b>Πρόταση αξίας</b>	<b>Σχέσεις με τους πελάτες</b>	<b>Ομάδες πελατών</b>
Εταιρείες παροχής υπηρεσιών marketing Εταιρείες διαφήμισης	Εξέλιξη και συντήρηση πλατφορμών Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών	Διασύνδεση φίλων και προσώπων και διαμοιρασμός ιδεών	Online εξυπηρέτηση χρηστών Προσέλκυση και ανάπτυξη διαφημιστών	Χρήστες του διαδικτύου Διαφημιστές
Εταιρείες και πρόσωπα που δημιουργούν περιεχόμενο (κείμενο, παιχνίδια, βίντεο κ.α.) Influencers Εταιρείες και πρόσωπα που πωλούν προϊόντα μέσα από την πλατφόρμα του Facebook	<b>Βασικοί πόροι</b> Χρήστες (όσο περισσότεροι χρήστες τόσο περισσότερα έσοδα από προβολές και διαφημίσεις) Ιστοσελίδα facebook.com Εφαρμογή facebook για έξυπνες συσκευές Ψηφιακή υποδομή	Εξατομικευμένες διαφημίσεις Εργαλεία ανάπτυξης με χαμηλό κόστος (π.χ. εταιρικών προφίλ) Εξελιγμένες υποδομές ηλεκτρονικών συναλλαγών Πλατφόρμα ως υπηρεσία Υποδομές ως υπηρεσία	<b>Κανάλια επικοινωνίας</b> Ιστοσελίδα facebook.com Εφαρμογή facebook για έξυπνες συσκευές	Επιχειρήσεις Προγραμματιστές Πρόσωπα που θέλουν να προβληθούν
<b>Δομή κόστους</b> Κέντρα Δεδομένων Έρευνα και Ανάπτυξη Marketing και πωλήσεις	<b>Ροές εσόδων</b> Αμοιβές και προμήθειες Αμοιβές και προμήθειες από διαφημίσεις και προβολές Δωρεάν χρήση της πλατφόρμας – προσέλκυση νέων εσόδων μέσα από το δημιουργούμενο περιεχόμενο και την προβολή διαφημίσεων			

## 5. Επίλογος

Στο παρόν κεφάλαιο εξάγονται συμπεράσματα, προτείνεται ένα πλαίσιο για την επιλογή του πλέον κατάλληλου επιχειρηματικού μοντέλου, ενώ αναδεικνύονται περιορισμοί που ανέκυψαν κατά την έρευνα και συγγραφή της παρούσης, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### 5.1. Συμπεράσματα

Η εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανάδειξη και εξέλιξη των ηλεκτρονικών αγορών, η εξέλιξη του παγκόσμιου εμπορίου και η ανάδειξη του διαδικτύου ως όχημα για τη διεκπεραίωση εμπορικών συναλλαγών οδήγησε στην εμφάνιση νέων οικονομικών μοντέλων. Τα μοντέλα της ψηφιακής οικονομίας που προέκυψαν οδήγησαν με τη σειρά τους την ανάγκη δημιουργίας νέων επιχειρηματικών μοντέλων για την εκτέλεση των επιχειρηματικών στρατηγικών των οργανισμών οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία.

Τα επιχειρηματικά μοντέλα, τόσο τα παραδοσιακά όσο και τα ψηφιακά, αποτελούν ένα συνδυασμό δράσεων και αποφάσεων σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο προκειμένου οι οργανισμοί να εφαρμόζουν τη στρατηγική τους και να δημιουργούν αξία. Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα αποτελούν το όχημα για τη δημιουργία αξίας από τους οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία.

Οι κύριες διαφορές των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων εντοπίζονται στις ροές εσόδων στη διανομή των προϊόντων ή και των υπηρεσιών, στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, αλλά και στις ομάδες πελατών. Τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία αξίας από δεδομένα και από συναλλαγές και αλληλοεπιδράσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο ψηφιακό κόσμο. Στη βάση των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων οι οργανισμοί επανατοποθετούνται ανάμεσα σε συνεργάτες, προμηθευτές και πελάτες και υποστηρίζεται η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκομένων. Με τον τρόπο αυτό αναδιατάσσεται η αλυσίδα ροής αξίας, καθώς εκτός από προϊόντα και υπηρεσίες ρέουν στην αλυσίδα αξίας και πληροφορίες. Τα δεδομένα που δημιουργούνται και οι πληροφορίες που διακινούνται μετατρέπονται μέσα από τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα σε στρατηγικούς πόρους δημιουργίας πρόσθετης αξίας.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκαν τα επιχειρηματικά μοντέλα των Alibaba, Amazon και Facebook. Και οι τρεις εταιρείες δημιουργούν αξία στον ψηφιακό κόσμο, με το Facebook να δημιουργεί αξία αποκλειστικά από την προβολή διαφημίσεων, την Alibaba να λειτουργεί ως ενδιάμεσος για τη διασύνδεση επιχειρήσεων (πωλητών) και καταναλωτών και την Amazon να λειτουργεί τόσο ως ενδιάμεσος για τη διασύνδεση επιχειρήσεων (πωλητών) και καταναλωτών αλλά και ως μεταπωλητής προϊόντων και υπηρεσιών.

## **5.2. Προτεινόμενο πλαίσιο επιλογής επιχειρηματικού μοντέλου**

Από τα ευρήματα της παρούσης προτείνεται ένα πλαίσιο για την επιλογή του καταλληλότερου επιχειρηματικού μοντέλου, ιδίως για οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία.

Ο σχεδιασμός και η επιλογή ενός ψηφιακού επιχειρηματικού μοντέλου πρέπει να γίνεται με γνώμονα την αποτελεσματική εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής. Τα καίρια σημεία που πρέπει να αξιολογούνται είναι κατά σειρά η πρόταση αξίας, η αλυσίδα αξίας και οι ροές εσόδων. Στον πυρήνα του προτεινόμενου πλαισίου βρίσκεται η εταιρική στρατηγική. Παρακάτω παρατίθενται πέντε προτεινόμενα βήματα για το σχεδιασμό και για την επιλογή ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων, ενώ σημειώνεται πως μεγάλη σημασία αμέσως μετά τη στρατηγική έχει η αξιολόγηση της διαθεσιμότητας στρατηγικών πόρων για την ανάπτυξη και τη λειτουργία ψηφιακής πλατφόρμας και για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών μέχρι την παράδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών στον τελικό πελάτη.



Σχήμα 5.1: Προτεινόμενο πλαίσιο για το σχεδιασμό και την επιλογή ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων

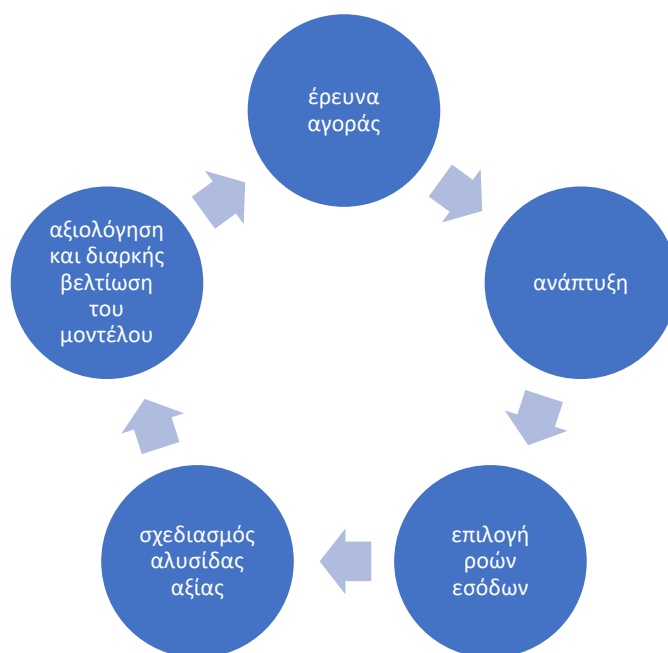
Το πρώτο βήμα συνίσταται στην έρευνα αγοράς και στην αξιολόγηση των αναγκών των καταναλωτών. Κατόπιν πρέπει να εντοπιστεί ο τρόπος, δηλαδή το προϊόν ή η υπηρεσία μέσα από τα οποία θα καλυφθεί μία εγνωσμένη ανάγκη της αγοράς. Στο βήμα αυτό είναι προφανές πως πρέπει να γίνεται και η επιλογή των ομάδων των πελατών στους οποίους στοχεύει η εταιρεία.

Το δεύτερο βήμα συνίσταται στην ανάπτυξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά και της πλατφόρμας μέσα από την οποία θα διατεθούν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες. Στο βήμα αυτό πρέπει να εντοπίζονται τα κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το προϊόν ή η υπηρεσία και η ψηφιακή πλατφόρμα.

Το τρίτο βήμα συνίσταται στην εξέταση των πιθανών ροών εσόδων και στην επιλογή εκείνων των ροών οι οποίες θα οδηγήσουν στη μεγιστοποίηση των εσόδων της εταιρείας. Για το σκοπό αυτό πρέπει να αξιολογείται τόσο η προθυμία των πελατών να πληρώσουν για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία όσο και οι μέθοδοι πληρωμής και διεκπεραίωσης των συναλλαγών που προτιμούν οι καταναλωτές.

Το τέταρτο βήμα συνίσταται στο σχεδιασμό της αλυσίδας αξίας. Στο βήμα αυτό πρέπει να εξετάζονται οι βασικοί πόροι, τα κανάλια διανομής, οι βασικοί συνεργάτες και οι βασικές διεργασίες, διαμέσου των οποίων η εταιρεία μπορεί να προσφέρει τα επιλεγμένα προϊόντα ή υπηρεσίες με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Το πέμπτο βήμα συνίσταται στο σχεδιασμό δεικτών μέτρησης της απόδοσης του εφαρμοζόμενου επιχειρηματικού μοντέλου, έτσι ώστε να καταστεί εφικτή η διαρκής αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο αυτό ταιριάζει στην εταιρεία και επιτυγχάνει την εκτέλεση της εταιρικής στρατηγικής και την εφαρμογή βελτιώσεων όπου αυτό απαιτείται.



Σχήμα 5.2: Προτεινόμενα βήματα για το σχεδιασμό και την επιλογή ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων (έργο του συγγραφέα)

### 5.3. Περιορισμοί και προτάσεις έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας για τη συγγραφή της παρούσης εντοπίστηκε δυσκολία ανεύρεσης βιβλιογραφικών αναφορών σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα των τριών οργανισμών οι οποίοι εξετάστηκαν, και ιδίως για το Facebook, ιδίως μετά την πρόσφατη μετονομασία του σε Meta, με τις αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού να βρίσκονται ακόμη σε εξέλιξη. Ωστόσο, μέσα από το συνδυασμό των ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και των περιορισμένων έστω ακαδημαϊκών ευρημάτων αναφορικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα των τριών εταιρειών κατέστη εφικτή η ανάλυσή τους.

Σε ό,τι αφορά σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η παρούσα να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα και άλλων οργανισμών οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη ψηφιακή οικονομία, και ιδίως οργανισμών οι οποίοι βασίζονται για παράδειγμα στην κυκλική οικονομία και στην οικονομία διαμοιρασμού,

οι οποίες καταγράφηκαν στην παρούσα ως νέες τάσεις για τη ψηφιακή οικονομία και επιχειρηματικότητα.

## Βιβλιογραφία

Ácimović, S., Mijušković, V. & Milošević, N., (2020). Logistics aspects of goods home delivery: the case of Amazon company. *Marketing*, 51(1), pp. 3-11.

Afuah, A. & Tucci, C. L., (2003). *Internet Business Models and Strategies*. 2η επιμ. New York, USA: McGraw–Hill.

AL-Ghamdi, H., Al-Hadban, N. & Al-Hassoun, T., (2014). The Effectiveness of Facebook as a Marketing Tool. *International Journal of Management & Information Technology*, 10(2), pp. 1815-1827.

Alibaba, (2022). *COMPANY OVERVIEW*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.alibabagroup.com/en/about/overview>  
[Πρόσβαση 13 Απρίλιος 2022].

Alt, R. & Zimmermann, H., (2001). Preface: Introduction to Special Section–Business Models. *Electronic Markets*, 11(1), pp. 3-9.

Amit, R. & Zott, C., (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 493-520.

Antoun, C., Zhang, C., Conrad, F. & Schober, M., (2015). Comparisons of Online Recruitment Strategies for Convenience Samples. *Field Methods*, 28(3), pp. 231-246.

Apte, U. & Davis, M., (2019). Sharing economy services: Business model generation. *California Management Review*, 61(2), pp. 104-131.

Atkinson, R. D. & McKay, A. S., (2007). *DIGITAL PROSPERITY: IV Understanding the Economic Benefits of the Information Technology Revolution*, Washington DC, USA: The Information Technology and Innovation Foundation.

Barnes, D. & Hinton, M., (2007). Developing a framework to analyse the roles and relationships of online intermediaries. *International Journal of Information Management*, 27(2), pp. 63-74.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N., (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, pp. 471-482.



Borremans, A., Zaychenko, I. & Iliashenko, O., (2018). Digital economy. IT strategy of the company development. *MATEC Web of Conferences*, Τόμος 170, p. 01034.

Bouncken, R., Kraus, S. & Roig-Tierno, N., (2021). Knowledge-and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), pp. 1-14.

Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. & de Reuver, M., (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), pp. 105-124.

Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D. & Loos, P., (2011). *Analyzing the Business Model Concept – A Comprehensive Classification of Literature*. Shanghai, China, Proceedings of the International Conference on Information Systems, ICIS 2011.

Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. & Dabić, M., (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, Volume 123, pp. 489-501.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J., (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), pp. 195-215.

Choi, J., Lee, C., Ceran, Y. & Chung, S., (2022). *Smart Retail, Replaces All? Some?: Different Influence of Amazon Go to Local Restaurant Industry*. Hawaii , Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences.

Curran, K., Graham, S. & Temple, C., (2011). Advertising on Facebook. *International Journal of E-Business Development (IJED)*, 1(1), pp. 26-33.

de Reuver, M., Sørensen, C. & Basole, R., (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), p. 124–135.

Delmond, M. & Coelho, F., (2014). *Business Models in Traditional versus Digital Industries*. Sceaux, France, Data, Digital Business Models, Cloud Computing and Organizational Design.

Dodd, D., (2022). Pandemic and war force rethink of business models. *Financial Times*, 21 Μάρτιος.

Doganova, L. & Eyquem-Renault, M., (2009). What do business models do?. *Research Policy*, 38(10), pp. 1559-1570.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2002). eBusiness Model Design, Classification and Measurement. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), pp. 5-23.

Erevelles, S., Fukawa, N. & Swayne, L., (2016). Big Data consumer analytics and the transformation of marketing. *Journal of Business Research*, 69(2), pp. 897-904.

Facebook, (2022). *OUR MISSION*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://about.facebook.com/company-info/>  
[Πρόσβαση 20 Απρίλιος 2022].

Ghani, K. D. A., Nayan, S., Ghazali, S. M. & Shafie, L., (2010). Critical internal and external factors that affect firms strategic planning. *International Research Journal of Finance and Economics*, Τόμος 51, pp. 50-58.

Ghaziani, A. & Ventresca, M., (2005). Keywords and cultural change: frame analysis of business model public talk, 1975–2000. *Sociological Forum*, 20(4), p. 523–559.

Globocnik, D., Faullant, R. & Parastuty, Z., (2020). Bridging strategic planning and business model management – A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2), pp. 231-243.

Hahn, L., (2006). *Jack Ma talk Asia transcript CNN*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
<http://edition.cnn.com/2006/WORLD/asiapcf/04/24/talkasia.ma.script/index.html>  
[Πρόσβαση 13 Μάρτιος 2022].

Hahn, Y., Kim, D. & Youn, M., (2018). A brief analysis of Amazon and distribution strategy. *Journal of Distribution Science*, 16(4), pp. 17-20.

Hall, M., (2022). *Facebook*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.britannica.com/topic/Facebook>  
[Πρόσβαση 19 Απρίλιος 2022].

Hollensen, S., Kotler, P. & Opresnik, M., (2022). Metaverse—the new marketing universe. *Journal of Business Strategy*, ahead-of-print(ahead-of-print).

Hrustek, L., Furjan, M. & Pihir, I., (2019). *Influence of digital transformation drivers on business model creation*. 42nd International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), s.n.

Hunn Li, M. T. & Yazdanifard, R., (2014). THE REVIEW OF ALIBABA'S ONLINE BUSINESS MARKETING STRATEGIES WHICH NAVIGATE THEM TO PRESENT SUCCESS. *Journal of Business-to-Business Marketing*, pp. 1-9.

Iankova, S. και συν., (2019). A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, Τόμος 81, pp. 169-179.

Jabłoński, A. & Jabłoński, M., (2020). New economy business models in the concepts of big data, the sharing economy and the circular economy. Στο: *Social business models in the digital economy*. s.l.:Palgrave Macmillan, pp. 51-88.

Joyce, A. & Paquin, R., (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 135, pp. 1474-1486.

Jung, J. C., Ugboma, M. A. & Liow, A. K., (2015). Does Alibaba's Magic Work Outside China?. *Thunderbird International Business Review*, 57(6), p. 505–518.

Kinitzki, M. & Hertweck, D., (2017). *Comparison of Business Model Development Frameworks with regard to IoT*, Bonn: Reutlingen University, Faculty Informatics.

Kotarba, M., (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), pp. 123-142.

Kraus, S. και συν., (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3), pp. 1-15.

Kraus, S. και συν., (2022). Facebook and the creation of the metaverse: radical business model innovation or incremental transformation?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), pp. 52-77.

Laber, J., Thamma, R. & Kirby, E., (2020). The impact of warehouse automation in amazon's success. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology (IJIRSET)*, Τόμος 7, pp. 63-70.

- Langley, D., (2022). Digital Product-Service Systems: The Role of Data in the Transition to Servitization Business Models. *Sustainability*, 14(3), p. 1303.
- Laurențiu-George, D., (2022). USING CRYPTOCURRENCIES, A MANAGEMENT STRATEGY FOR THE FUTURE. *Internal Auditing & Risk Management*, 65(1), pp. 19-32.
- Lee, J. H., Shin, D. I., Hong, Y. S. & Kim, Y. S., (2011). *BUSINESS MODEL DESIGN METHODOLOGY FOR INNOVATIVE PRODUCT-SERVICE SYSTEMS: A STRATEGIC AND STRUCTURED APPROACH*. Copenhagen, Denmark, INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, ICED11.
- Leek, S., Houghton, D. & Canning, L., (2019). Twitter and behavioral engagement in the healthcare sector: An examination of product and service companies. *Industrial Marketing Management*, Τόμος 81, pp. 115-129.
- Levine, R. B., (2021). Why Amazon Is Getting More Physical. *The Wall Street Journal*, 19 August.
- Lewandowski, M., (2016). Designing the business models for circular economy—Towards the conceptual framework. *Sustainability*, 8(1), p. 43.
- Lu, Y., Zhang, Q., Wang, L. & Zhang, Y., (2021). The Business Competitiveness and Future Proposing of Alibaba Group. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Τόμος 203, pp. 359-368.
- M., K. & Zysman, J., (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), p. 61–69.
- Madu, B., (2013). Vision: The relationship between a firm's strategy and business model. *Journal of behavioral studies in business*, Τόμος 6, p. 1.
- Mavropoulou, K., (2020). *Facebook Ads Revenue Estimation with a Machine Learning Approach*, Thessaloniki: ARISTOTLE UNIVERSITY OF THESSALONIKI.
- Meertens, L. και συν., (2012). *Mapping the Business Model Canvas to ArchiMate*. Riva del Garda (Trento), Italy, 27th Symposium On Applied Computing.

Mellahi, K. & Johnson, M., (2000). Does it pay to be a first mover in e-commerce? The case of Amazon.com. *Management Decision*, 38(7), p. 445–452.

Mosquera, R. και συν., (2019). The economic effects of Facebook. *Experimental Economics*, 23(2), pp. 575-602.

Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M. & Heikkilä, J., (2019). Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*, Τόμος 49, pp. 208-216.

O’Connell, A., (2015). The rise of the Chinese tech giant. *Fast Company*, 201(52).

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L., (2010). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, Τόμος 15, pp. 2-40.

Piscicelli, L., Ludden, G. & Cooper, T., (2018). What makes a sustainable business model successful? An empirical comparison of two peer-to-peer goods-sharing platforms. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 172, pp. 4580-4591.

Polacco, A. & Backes, K., (2018). The amazon go concept: Implications, applications, and sustainability. *Journal of Business and Management*, 24(1), pp. 79-92.

Qastharin, A. R., (2015). *Business Model Canvas for Social Enterprise*. Bandung, West Java, Indonesia, The 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2015).

Reagan, G., (2009). *The Evolution of Facebook’s Mission Statement*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://observer.com/2009/07/the-evolution-of-facebooks-mission-statement/#:~:text=Facebook's%20mission%20statement%20seems%20simple,world%20more%20open%20and%20connected.%E2%80%9D> [Πρόσβαση 20 Απρίλιος 2022].

Ritala, P., Golnam, A. & Wegmann, A., (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), p. 236–249.

Ritter, M. & Schanz, H., (2019). The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of Cleaner Production*, Τόμος 213, pp. 320-331.

Ritter, T. & Pedersen, C., (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, Τόμος 86, pp. 180-190.

Ruggieri, R. και συν., (2018). The impact of digital platforms on business models: An empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing*, 13(4), pp. 1210-1225.

Schaller, A., Vatananan-Thesenvitz, R., Pulsiri, N. & Schaller, A., (2019). *The Rise of Digital Business Models: An Analysis of the Knowledge Base*. Portland, USA, International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET).

Schallmo, D., Williams, C. & Boardman, L., (2020). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *Digital Disruptive Innovation*, 21(8), pp. 119-138.

Schaverien, A., (2018). *Five Reasons Why Amazon Is Moving Into Bricks-And-Mortar Retail*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.forbes.com/sites/annaschaverien/2018/12/29/amazon-online-offline-store-retail/>

[Πρόσβαση 20 Μάρτιος 2022].

Schnapp, S., (2017). *Alibaba's ambition to become a global player in cloud computing*, Zurich: Zurich University of Applied Sciences.

Srnicek, N., (2017). The challenges of platform capitalism: Understanding the logic of a new business model. *Juncture*, 23(4), pp. 254-257.

Sunstein, C., (2019). Valuing Facebook. *Behavioural Public Policy*, 4(3), pp. 370-381.

Tangour, C., Gebauer, M., Fischer, L. & Winkler, H., (2019). Digital business model patterns of big pharmaceutical companies—a cluster analysis. *International Conference on Digital Economy*, pp. 397-412.

Teece, D. J., (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Τόμος 43, pp. 172-194.

Teece, D. & Linden, G., (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of organization design*, 6(1), pp. 1-14.

- Tham, E. & Carsten, P., (2015). Alibaba affiliate launches Internet bank for SMEs, 'little guys'. *Reuters*, 25 June.
- Trattner, C. & Kappe, F., (2013). Social stream marketing on Facebook: a case study. *International Journal of Social and Humanistic Computing*, 2(1/2), p. 86–103.
- van der Aalst, W., Hinz, O. & Weinhardt, C., (2019). Big digital platforms. *Business & Information Systems Engineering*, 61(6), pp. 645-648.
- Verhoef, P. & Bijmolt, T., (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), pp. 341-349.
- Wall, B., Jagdev, H. & Browne, J., (2007). A review of eBusiness and digital business—applications, models and trends. *Production Planning and Control*, 18(3), pp. 239-260.
- Walton, C., (2018). Amazon, Alibaba And Nike All Point To The Next Innovation In Retail: Personalized Physical Spaces. *Forbes*, 14 July.
- Watanabe, C., Naveed, N. & Neittaanmäki, P., (2018). Digital solutions transform the forest-based bioeconomy into a digital platform industry-A suggestion for a disruptive business model in the digital economy. *Technology in Society*, Τόμος 54, pp. 168-188.
- Weill, P. & Woerner, S., (2018). Surviving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), pp. 26-28A.
- Wulf, J. M., (2010). *Alibaba Group*, s.l.: Harvard Business School Case 710-436.
- Wu, X. & Gereffi, G., (2018). Amazon and Alibaba: Internet Governance, Business Models, and Internationalization Strategies. *International Business in the Information and Digital Age*, Τόμος 13, pp. 327-356.
- Xu, F. & Xu, F., (2016). *Alibaba vs. Amazon: A business model comparison*, Belleflamme: Louvain School of Management.
- Yun, J., Zhao, X., Park, K. & Shi, L., (2020). Sustainability condition of open innovation: Dynamic growth of alibaba from SME to large enterprise. *Sustainability*, 12(11), p. 4379.

Zeng, M., (2018). Alibaba and the Future of Business. *Harvard Business Review*, September - October.

Zhu, F. & Liu, Q., (2016). *Competing with complementors: An empirical look at Amazon.com*, s.l.: Harvard Business School Technology & Operations Management Unit Working Paper, (15-044).

Zolnowski, A., Weiß, C. & Böhmman, T., (2014). *Representing Service Business Models with the Service Business Model Canvas - The Case of a Mobile Payment Service in the Retail Industry*. Hawaii, USA, 47th Hawaii International Conference on System Science.