



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**  
**ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**  
**ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΚΑΙ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

**Ανάπτυξη συστήματος απόφασης σχετικά με την επιλογή  
δράσεων στα κοινωνικά μέσα για επιχειρήσεις  
ηλεκτρονικού εμπορίου με τη χρήση πολυκριτήριας  
ανάλυσης**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Αριάδνη Μιχαλίτση- Ψαρρού**

**Επιβλέπων:** Δημήτριος Ασκούνης  
Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π

Αθήνα, Δεκέμβριος 2013





**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**  
**ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**  
**ΤΟΜΕΑΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΞΕΩΝ ΚΑΙ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

**Ανάπτυξη συστήματος απόφασης σχετικά με την επιλογή  
δράσεων στα κοινωνικά μέσα για επιχειρήσεις  
ηλεκτρονικού εμπορίου με τη χρήση πολυκριτήριας  
ανάλυσης**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Αριάδνη Μιχαλίτση- Ψαρρού**

**Επιβλέπων:** Δημήτριος Ασκούνης  
Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή την .....2013.

(Υπογραφή)

.....

Δημήτριος Ασκούνης  
Αν. Καθηγητής Ε.Μ.Π.

(Υπογραφή)

.....

Ιωάννης Ψαρράς  
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

(Υπογραφή)

.....

Βασίλειος Ασημακόπουλος  
Καθηγητής Ε.Μ.Π.

Αθήνα, Δεκέμβριος 2013



## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε κατά το ακαδημαϊκό έτος 2012-2013 στα πλαίσια των ερευνητικών δραστηριοτήτων του Τομέα Ηλεκτρικών Βιομηχανικών Διατάξεων και Συστημάτων Αποφάσεων, της Σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών & Μηχανικών Υπολογιστών, του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη του κ. Δημήτριου Ασκούνη, αναπληρωτή καθηγητή του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (Ε.Μ.Π.), στον οποίο και οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα θέμα που με ενδιέφερε ιδιαίτερος, τη μέθοδο της πολυκριτήριας ανάλυσης, ως μια μέθοδο επίλυσης προβλημάτων αποφάσεων γύρω από τα κοινωνικά μέσα.

Ευχαριστώ, ακόμη, τους καθηγητές κ. Ι. Ψαρρά και Β. Ασημακόπουλο για την τιμή που μου έκαναν να συμμετάσχουν στην επιτροπή εξέτασης της εργασίας μου.

Φυσικά, δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω θερμά τον υπεύθυνο της παρούσης διπλωματικής εργασίας και υποψήφιο Διδάκτορα του Ε.Μ.Π, Ιωσήφ Αλβέρτη, ο οποίος με την καθοδήγησή του και τις πολύτιμες συμβουλές του βοήθησε στην επιτυχή ολοκλήρωση της.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα εργασία στην οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου παρείχαν, και ιδιαίτερος στη μητέρα μου ως ελάχιστη ανταπόδοση για την άνευ όρων υποστήριξή της, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.



## Περίληψη

Χωρίς αμφιβολία τα κοινωνικά μέσα έχουν πλέον εξέχουσα θέση στην καθημερινότητά μας, και οι επιχειρήσεις, γνωρίζοντας ότι βασικός κανόνας για κάθε επαγγελματική δραστηριότητα είναι να έχουν παρουσία εκεί που «συχνάζουν» οι υποψήφιοι πελάτες της, δείχνουν να αντιλαμβάνονται όλο και περισσότερο ότι δεν μπορούν να μείνουν έξω από αυτή τη νέα πραγματικότητα που δείχνει να σχηματίζεται με την ολοένα και αυξανόμενη διείσδυση τους. Αντιλαμβάνονται ότι τα κοινωνικά μέσα δεν είναι απλώς μια τάση, αλλά ένας χώρος που μπορούν να αλληλεπιδράσουν και να επικοινωνήσουν πιο αποτελεσματικά με τους υποψήφιους πελάτες τους. Σε αυτό το πλαίσιο, εγείρονται προβληματισμοί για τις επιχειρήσεις, όπως με τι τρόπο να προσεγγίσουν τους καταναλωτές μέσα από τα κοινωνικά μέσα, πόσο συχνά να ενημερώνουν τους λογαριασμούς τους σε αυτά, τι είδους ενημέρωση να παρέχουν, πως να αξιοποιήσουν την ανατροφοδότηση που παράγεται.

Στα παραπάνω ερωτηματικά επιχειρεί να δώσει απάντηση η παρούσα εργασία, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον στις εταιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου. Θεωρούμε, δηλαδή, ότι οι εν λόγω εταιρίες έχουν δημιουργήσει ήδη λογαριασμούς στα κοινωνικά μέσα, παραδοχή που αντανακλά τη σημερινή πραγματικότητα, αφού λίγο πολύ όλες οι επιχειρήσεις έχουν έστω και κάποια υποτυπώδη παρουσία σε αυτά, και προχωράμε το ερώτημα στο πως ακριβώς μπορεί να δραστηριοποιηθεί μια εταιρία που αποφασίζει να επενδύσει πόρους σε αυτά και ποιες από αυτές τις δράσεις αξιολογούνται ως οι καταλληλότερες με βάση το επόμενο επενδυτικό και επιχειρηματικό της πλάνο.

Στο παραπάνω πλαίσιο, προτείνεται μία επιστημονική μεθοδολογία, η οποία στοχεύει στην υποστήριξη της ομάδας μάλιστα μιας εταιρίας ηλεκτρονικού εμπορίου στην αξιολόγηση και επιλογή ενός συνόλου προτιμώμενων δράσεων στα κοινωνικά μέσα. Η προτεινόμενη μεθοδολογία στηρίζεται στην χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης και συγκεκριμένα στην πολυκριτήρια μέθοδο ELECTRE TRI. Όλη η φιλοσοφία της

πολυκριτήριας ανάλυσης και των μεθόδων αυτής που θα αξιοποιήσουμε θα επεξηγηθούν πλήρως στην παρούσα εργασία.

Τέλος, η μεθοδολογία που προτείνεται εφαρμόζεται σε συγκεκριμένη ελληνική επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου, ώστε να γίνουν κατανοητά τα μεθοδολογικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν και τελικά η χρησιμότητα της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

**Λέξεις Κλειδιά:** Κοινωνικά μέσα, Πολυκριτηριακή Ανάλυση Αποφάσεων, Π.Α.Α., Επιχειρησιακή Έρευνα, Θεωρία Σχέσεων Υπεροχής, Επιχειρήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Λήψη Αποφάσεων, ELECTRE TRI, Social Media Marketing, Επιχειρήσεις Ηλεκτρονικού Λιανεμπορίου, Ψηφιακό Marketing, Viral Marketing



## **Abstract**

Social media, without a doubt, plays a significant role in our everyday life; and companies, knowing that the main rule for any business activity is to establish their own presence where prospective clients “hang out”, are beginning to contemplate even more that no future lies outside this reality which is forming with the increasing penetration of social media. They understand that social media is not just a trend, but a place where they can interact and communicate more effectively with their prospective customers. In that case, questions are raised over the companies’ means on approaching its customers through social media, how often social media accounts shall be updated, what kind of information would be provided or even the way of utilising the feedback produced.

This paper attempts to answer the above questions, focusing the interest on e-commerce companies. Furthermore, we take as a fact that firms have already created accounts on various social media, a fact that reflects the current reality, since pretty much all companies have at least some rudimentary presence on these, and we take the question one step forward, on exactly how a firm deciding to invest resources in social media can take actions, and which of these actions are assessed as the most appropriate, based on its following investment and business plan.

In the above contexts, a scientific methodology is recommended, aiming to support the management team of an e-commerce company during the evaluation process and selection of a set of preferred actions in social media. The proposed methodology is based on the use of multicriteria analysis and specifically in a multicriteria method called ELECTRE TRI. The whole philosophy of multicriteria analysis and its methodology, which we will utilize, will be explained thoroughly and in detail in the present paper.

In conclusion, the methodology proposed, is applied to a certain e-commerce company in Greece, in order to achieve total comprehension to all steps of the methodology to be followed and hence on the efficiency of this particular methodology.

**Keywords:** Social Media, Multi-Criteria Decision Analysis or MCDA, Operations Research, Outranking Relations Theory, ecommerce business, decision making, ELECTRE TRI, Social Media Marketing, Business Electronic Retailing, Digital Marketing, Viral Marketing

# Πίνακας Περιεχομένων

<b>Περίληψη</b> .....	<b>5</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Εισαγωγή</b> .....	<b>21</b>
1.1 Αντικείμενο διπλωματικής εργασίας .....	21
1.1.1 Συνεισφορά διπλωματικής .....	22
1.2 Δομή κειμένου .....	22
<b>2 Σχετικές Εργασίες</b> .....	<b>25</b>
2.1 Λήψη στρατηγικών αποφάσεων με χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης .....	25
2.2 Εφαρμογές για πολυκριτηριακές μεθόδους λήψης αποφάσεων .....	27
<b>3 Επισκόπηση στα κοινωνικά μέσα</b> .....	<b>29</b>
3.1 Ορισμός.....	30
3.2 Η χρήση των social media παγκοσμίως .....	32
3.3 Η διάδοση των κοινωνικών μέσων στην Ελλάδα .....	34
3.4 Οι επιχειρήσεις στα κοινωνικά μέσα .....	37
3.4.1 Το Internet- εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων-ευκαιρία και απειλή.....	37
3.4.2 Το Ψηφιακό Marketing .....	38
3.4.3 Στρατηγική για το ψηφιακό μάρκετινγκ .....	38
3.4.4 Το Social Media Marketing .....	40
3.4.5 Πλάνο υλοποίησης για το Social Media Marketing.....	43
3.4.5.1 Καθορισμός στόχων για το Social Media Marketing.....	44
3.4.5.2 Προχωρώντας στην υλοποίηση της στρατηγικής .....	47
3.4.6 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (H.R.) και Κοινωνικά μέσα .....	47
3.4.7 Δημόσιες σχέσεις και κοινωνικά μέσα.....	49
3.5 Πρακτικές επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα.....	51
3.5.1 Viral Marketing.....	51
3.5.2 Μεγάλες επιχειρήσεις και ιστορίες επιτυχίας .....	52

3.5.3	Μικρές επιχειρήσεις και ιστορίες επιτυχίας.....	52
3.5.4	Ιστορίες...αποτυχίας και Διαχείριση κρίσεων.....	53
3.6	Ανησυχίες των επιχειρήσεων γύρω από τα κοινωνικά μέσα .....	54
3.7	Η διάδοση των κοινωνικών μέσων στις ελληνικές επιχειρήσεις .....	56
<b>4</b>	<b>Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο .....</b>	<b>59</b>
4.1	Ορισμός.....	60
4.2	Κατηγορίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου .....	62
4.3	Το Ηλεκτρονικό Λιανεμπόριο .....	63
4.3.1	Ορισμός.....	63
4.3.2	Επιχειρηματικά μοντέλα στο Ηλεκτρονικό Λιανεμπόριο.....	63
4.3.3	Ηλεκτρονικό Λιανεμπόριο και Εύρεση κατάλληλης στρατηγικής.....	64
4.4	Δείκτες επιτυχίας για το ηλεκτρονικό εμπόριο.....	66
4.5	Ο κύκλος του πελάτη .....	68
4.6	Το ηλεκτρονικό λιανεμπόριο στην Ελλάδα και παγκοσμίως.....	70
<b>5</b>	<b>Πολυκριτηριακή Ανάλυση .....</b>	<b>74</b>
5.1	Η μέθοδος της πολυκριτήριας ανάλυσης ως μέθοδος λήψης αποφάσεων.....	75
5.2	Η χρησιμότητα της πολυκριτήριας ανάλυσης και προκλήσεις.....	76
5.3	Μεθοδολογικό πλαίσιο μοντελοποίησης της απόφασης.....	78
5.4	Βασικές Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις .....	79
<b>6</b>	<b>Μοντελοποίηση του προβλήματος απόφασης.....</b>	<b>82</b>
6.1	Πλαίσιο του προβλήματος .....	83
6.2	Μεθοδολογικό πλαίσιο μοντελοποίησης .....	87
6.2.1	Στάδιο I: Αντίληψη του Αντικειμένου της απόφασης .....	87
6.2.1.1	Θεωρητικά στοιχεία .....	87
6.2.1.2	Το αντικείμενο της απόφασης στην περίπτωση μας.....	88
6.2.1.3	Ορισμός του συνόλου δράσεων της έρευνας.....	89
6.2.2	Στάδιο II: Διαμόρφωση Συνεπούς Οικογένειας Κριτηρίων.....	101
6.2.2.1	Θεωρητικά στοιχεία .....	101
6.2.2.2	Κατασκευή Συνεπούς Οικογένειας Κριτηρίων για την έρευνά μας.....	102
6.2.2.3	Υπολογισμός αξίας κριτηρίων .....	108

6.2.3	Στάδιο III: Μοντέλο Ολικής Προτίμησης.....	112
6.2.3.1	Θεωρητικό πλαίσιο και χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την έρευνά μας.....	112
6.2.3.2	Η θεωρία των σχέσεων υπεροχής .....	112
6.2.3.3	Χρήσιμες έννοιες για την εφαρμογή μεθόδων ELECTRE .....	115
6.2.3.4	Η μέθοδος ELECTRE TRI.....	118
6.2.4	Στάδιο IV: Υποστήριξη της απόφασης .....	122
<b>7</b>	<b>Εφαρμογή της μεθοδολογίας πολυκριτήριας ανάλυσης σε συγκεκριμένη ελληνική επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου.....</b>	<b>124</b>
7.1	Το προφίλ της εξεταζόμενης εταιρίας.....	124
7.2	Παραδοχές.....	127
7.3	Στάδιο I:Το αντικείμενο της απόφασης .....	128
7.4	Στάδιο II: Αξιολόγηση Κριτηρίων .....	131
7.5	Στάδιο III: Μοντέλο Ολικής Προτίμησης.....	135
7.5.1	Καθορισμός των προτύπων b1 και b2.....	135
7.5.2	Προσδιορισμός Κατωφλιών Βέτο και βαρών κριτηρίων.....	135
7.5.3	Προσδιορισμός κατωφλιών αδιαφορίας και προτίμησης.....	138
7.5.4	Εφαρμογή της μεθόδου ELECTRE TRI .....	139
7.6	Στάδιο IV: Υποστήριξη της απόφασης .....	146
<b>8</b>	<b>Επίλογος .....</b>	<b>148</b>
8.1	Σύνοψη και Συμπεράσματα .....	148
8.2	Μελλοντικές Προεκτάσεις.....	150
<b>9</b>	<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>153</b>
	Πηγές Σχημάτων .....	159
	Παράρτημα Α.....	161
	Παράρτημα Β .....	165



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Έρευνα για το τι ενέργειες κάνουν στο Facebook οι χρήστες του.....	35
Διάγραμμα 2: Προβληματισμοί σχετικά με τη χρήση του Facebook .....	36
Διάγραμμα 3: Διαδικτυακό πλάνο μάρκετινγκ.....	39
Διάγραμμα 4: Μοντέλο SOSTAC για στρατηγικό διαδικτυακό μάρκετινγκ.....	40
Διάγραμμα 5: Η εξάπλωση ενός μηνύματος στα social media (social media reach).....	42
Διάγραμμα 6: Στρατηγικά βήματα για το Social Media Marketing.....	43
Διάγραμμα 7: Η προέλευση των κερδών για τις επιχειρήσεις.....	45
Διάγραμμα 8: Πόσο συνδεδεμένοι είναι στα social media όσοι αναζητούν άτομα για πρόσληψη σύμφωνα με την έρευνα της Bullhorn Reach.....	48
Διάγραμμα 9: Πως οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου αποκτούν πελάτες .....	69
Διάγραμμα 10: . Οι πιο διαδεδομένες αγορές στο ηλεκτρονικό εμπόριο .....	70
Διάγραμμα 11: Σε τι ποσοστά δεν σχεδιάζουν οι χώρες να αγοράσουν διαδικτυακά στο επόμενο εξάμηνο .....	71
Διάγραμμα 12: Αριθμοί Ελλήνων χρηστών διαδικτύου όπως διαμορφώθηκαν τα τελευταία χρόνια μέχρι το 2011 .....	72
Διάγραμμα 13: . Το μεθοδολογικό πλαίσιο της πολυκριτηριακής ανάλυσης .....	78
Διάγραμμα 14: Τα κύρια μεθοδολογικά ρεύματα της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων.....	81
Διάγραμμα 15: Διευκολυνόμενη μοντελοποίηση στην επιχειρησιακή έρευνα.....	85
Διάγραμμα 16: Πως παίρνονται οι αποφάσεις στις επιχειρήσεις.....	86
Διάγραμμα 17: Οι κατηγορίες και τα πρότυπα αναφοράς στη μέθοδο ELECTRE TRI.....	119
Διάγραμμα 18: Ορισμός των δυαδικών σχέσεων $>$ , I και R.....	121
Διάγραμμα 19: Πόσοι έμαθαν μέσα σε 10 ημέρες μέσω των blogs για το "φιάσκο" με τις κλειδαριές της Kryptonite .....	177





## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Κατηγορίες Κοινωνικών μέσων .....	31
Εικόνα 2: Το σύνολο των εξεταζόμενων εναλλακτικών δράσεων μιας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου στα κοινωνικά μέσα .....	90
Εικόνα 3: Παλιά μέθοδος διαφήμισης: διαφήμιση > καταναλωτές > πωλήσεις, Νέα Μέθοδος υποκινούμενη από την μάρκα (brand): δέσμευση (engagement) > καταναλωτές > εμπιστοσύνη (loyalty) .....	92
Εικόνα 4: Διαγωνισμός φωτογραφίας στο Twitter .....	95
Εικόνα 5: Τεστ Προσωπικότητας από την Heinz με αστείο περιεχόμενο που συνδέει την προσωπικότητα του καθενός με το τι φασόλι προτιμάει.....	95
Εικόνα 6: Διαγωνισμός που για να συμμετάσχεις πρέπει να τον κοινοποιήσεις στις επαφές σου. ....	96
Εικόνα 7: Το σύνολο της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων .....	104
Εικόνα 8: Η ανάλυση συναισθήματος μπορεί να πραγματοποιηθεί μετρώντας τις αναρτήσεις με θετικό, αρνητικό και ουδέτερο πρόσημο.....	106
Εικόνα 9: Υπολογισμός της αξίας των κριτηρίων .....	111
Εικόνα 10: Σύνολο εναλλακτικών δράσεων για την εξεταζόμενη επιχείρηση .....	130
Εικόνα 11: Παρουσίαση αποτελεσμάτων - Αισιόδοξος και Απαισιόδοξος κανόνας .....	145
Εικόνα 12: Το "moto" της καμπάνιας της Domino's Pizza για τη νέα τους πίτσα.....	166
Εικόνα 13: Ένα μεγάλο "Like" φτιαγμένο από σοκολάτες Cadbury στα πλαίσια της καμπάνιας τους ...	167
Εικόνα 14: Η εταιρία Starbucks δέχεται νέες ιδέες από τους πελάτες της στο κανάλι της "My Starbucks Idea.com" .....	169
Εικόνα 15: Εικόνα από την καμπάνια "Will it Blend?" της εταιρίας Blendtec .....	173
Εικόνα 16: Η κλειδαριές Kryptonite ανοίγουν με ένα στυλό Bic σύμφωνα με τα βίντεο και τις αναρτήσεις που έκαναν τον γύρο των social media.....	176
Εικόνα 17: Η American Airlines φαίνεται να ευχαριστεί ακόμα και όσους κάνουν αρνητικά σχόλια για αυτήν στο Twitter, λόγω της χρήσης αυτοματοποιημένων μηνυμάτων .....	179



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Οι πιο "αφοσιωμένες" χώρες στα social media .....	33
Πίνακας 2: Οι top 10 ελληνικές εταιρίες στο Facebook (Πηγή: socialbakers.com) .....	58
Πίνακας 3: Διαφοροποίηση των μεθόδων Electre ως προς την προβληματική και τον τύπο των κριτηρίων .....	114
Πίνακας 4: Κριτήρια Απόφασης και μέθοδοι μέτρησης.....	133
Πίνακας 5: Πολυκριτήρια αξιολόγηση έξι δράσεων για τα social media.....	134
Πίνακας 6: Πολυκριτήρια αξιολόγηση έξι δράσεων στα social media, τα πρότυπα και οι απαραίτητοι δείκτες για βάρη και κατώφλια για την εφαρμογή της μεθόδου ELECTRE TRI.....	140
Πίνακας 7: Ασαφείς σχέσεις συμφωνίας C(a,bh) και C(bh,a) .....	142
Πίνακας 8: Βαθμός πιστότητας υπεροχής των δράσεων έναντι των δύο προτύπων ταξινόμησης ( $\lambda = 0,7$ ) .....	143
Πίνακας 9: Ταξινόμηση των δράσεων σε κατηγορίες σύμφωνα με τον απαισιόδοξο και τον αισιόδοξο κανόνα.....	145



# 1

## *Εισαγωγή*

Με την τεράστια εξάπλωση των κοινωνικών μέσων, η ενασχόληση με την κοινωνική δικτύωση τείνει να εξελιχθεί σε μία από τις βασικές προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων το επόμενο χρονικό διάστημα. Στη σημερινή πραγματικότητα, τα πρόσωπα που εμπλέκονται με τις εταιρίες και την εκάστοτε μάρκα γίνονται πιο ευδιάκριτα: πρόκειται για αυτούς που διαχειρίζονται το προϊόν, αυτούς που διαχειρίζονται την επικοινωνία του και αυτούς που διαμορφώνουν την πορεία του στην αγορά, τους “fans”, που αποτελούν το «αερό δισκοπότηρο» των κοινωνικών μέσων.

### *1.1 Αντικείμενο διπλωματικής εργασίας*

Στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η διαμόρφωση ενός μοντέλου το οποίο θα μπορεί να αξιοποιηθεί από επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου και το οποίο θα κατηγοριοποιεί τις πιθανές δράσεις που μπορούν να γίνουν με τη χρήση των κοινωνικών μέσων, σχετικές με τον στρατηγικό σχεδιασμό της εκάστοτε επιχείρησης που εφαρμόζει το μοντέλο. Το μοντέλο αυτό θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί έπειτα από τις επιχειρήσεις αυτές για τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το ποιες δράσεις είναι αυτές που τις οδηγούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των στόχων τους, όπως είναι η ενίσχυση του δικτύου

των “fans” τους, η ισχυροποίηση των σχέσεων τους με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες και η κατοχύρωση της θέσης τους στην αγορά εργασίας.

### ***1.1.1 Συνεισφορά διπλωματικής***

Όσο και αν τα κοινωνικά μέσα είναι πλέον κομμάτι της καθημερινότητας, για τις επιχειρήσεις είναι ακόμα ένας νέος χώρος που δεν έχει αναδείξει πλήρως τις πολύπλευρες δυνατότητες του, ειδικά στην Ελλάδα. Παρότι, οι επιχειρήσεις είναι ολοένα και πιο δεκτικές απέναντι σε αυτό το καινούριο μέσο, δεν γνωρίζουν ακόμα πώς να το αξιοποιήσουν. Και ενώ η ενασχόληση των επιχειρήσεων με τη κοινωνική δικτύωση μπορεί να προσκομίσει πολλαπλά οφέλη σε αυτές, μπορεί κιόλας να τις φέρει αντιμέτωπες με απρόβλεπτες κρίσεις και κινδύνους. Τρόπος, όμως, να γυρίσουμε στην προ κοινωνικών μέσων εποχή δεν υπάρχει και οι επιχειρήσεις δείχνουν να αρχίζουν να κατανοούν ότι όποιος επιλέξει να μείνει εκτός θα είναι χαμένος. Γι’ αυτό αναζητούν τρόπους να προσανατολίσουν τη δράση τους στα κοινωνικά μέσα προς θετικές και δημιουργικές κατευθύνσεις που αναδεικνύουν την προστιθέμενη αξία αυτών των μέσων υπέρ των οργανισμών και των εργαζομένων.

Έως τώρα έχει γίνει μια έρευνα περιορισμένου βεληνεκούς γύρω από τα social media και το ζήτημα της επιλογής κατάλληλου μέσου κοινωνικής δικτύωσης για μια επιχείρηση με βάση τους στόχους της. Παρόλα αυτά, μέχρι στιγμής δεν έχει επιχειρηθεί να δοθεί με συστηματικό τρόπο απάντηση στο επίκαιρο ερώτημα, όλων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στα κοινωνικά μέσα, για το ποιες μπορεί να είναι οι καταλληλότερες και πιο ωφέλιμες δράσεις που μπορεί να πάρει η κάθε επιχείρηση σε αυτά. Υπάρχει, δηλαδή, έλλειψη μιας επιστημονικής μεθόδου αξιολόγησης του συνόλου των πιθανών δράσεων μιας επιχείρησης στα κοινωνικά μέσα, που να μπορεί να της δώσει μια σαφή κατεύθυνση για το ποιο μπορεί να είναι το επόμενο της βήμα. Αυτή την έλλειψη είναι που επιχειρεί να καλύψει η παρούσα εργασία, για τις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, αξιοποιώντας τη μέθοδο της πολυκριτήριας ανάλυσης.

## ***1.2 Δομή κειμένου***

Σε αυτό το πλαίσιο, η παρούσα εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια, το καθένα εκ των οποίων συμβάλλει κατά τον πληρέστερο δυνατό τρόπο στην διεξοδική και αποτελεσματική παρουσίαση του προβλήματος, έτσι ώστε να οδηγηθούμε τελικά στην ανάδειξη της μεθοδολογίας που προτείνεται με στόχο την αντιμετώπιση του.

Στο επόμενο και δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, ξεκινάμε με μια ανασκόπηση σχετικών εργασιών που έχουν πραγματοποιηθεί στο χώρο της πολυκριτηριακής ανάλυσης, δίνοντας έμφαση σε μια προγενέστερη εργασία που αξιοποιεί τις μεθοδολογίες της πολυκριτηριακής ανάλυσης για την αντιμετώπιση του προβλήματος της επιλογής του καταλληλότερου κοινωνικού μέσου για μια εταιρία, αναδεικνύοντας τα κοινά σημεία και ακόμη περισσότερο τις διαφορές με αυτήν.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε μια γενική επισκόπηση στα κοινωνικά μέσα, ξεκινώντας αναδεικνύοντας τη χρήση τους παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα ως μέσο επικοινωνίας. Συνεχίζουμε, επιχειρώντας μια διεξοδική ματιά στη σύνδεση των επιχειρήσεων με τα κοινωνικά μέσα, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο τα τελευταία αλλάζουν το πώς λειτουργούν διάφορα τμήματα της επιχείρησης, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα ακόμα και τη δημιουργία νέων όρων, όπως είναι το “Social Media Marketing”. Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται, επίσης, μια εκτενής αναφορά σε χαρακτηριστικά παραδείγματα πρακτικών των επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα, που είτε τις ζημίωσαν είτε τις ωφέλησαν πολύ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, εξηγείται τι είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο και ποιες είναι οι κατηγορίες από τις οποίες αποτελείται. Ακόμη, παρουσιάζονται κάποιοι δείκτες για το ηλεκτρονικό εμπόριο που συχνά αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις αυτές για την αξιολόγηση της επιτυχίας τους. Δεν παραλείπουμε, τέλος, να εξετάσουμε την παρουσία του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα και παγκοσμίως, αξιοποιώντας τα δεδομένα από έρευνες και μελέτες που έχουν γίνει.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, περιγράφεται η θεωρία της πολυκριτηριακής ανάλυσης και τονίζεται η χρησιμότητα της για την επίλυση διαφόρων ειδών προβλημάτων. Παράλληλα, δοκιμάζεται μία πληρέστατη καταγραφή και ανασκόπηση των βασικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων της και εξηγείται το μεθοδολογικό πλαίσιο των τεσσάρων σταδίων που προτάθηκε από τον Roy.

Στο έκτο κεφάλαιο περιγράφεται αναλυτικά η προτεινόμενη μεθοδολογία. Συγκεκριμένα, αναδεικνύεται η πολυδιάστατη φύση του προβλήματος και αναλύονται τα τέσσερα στάδια που ορίζει το μεθοδολογικό πλαίσιο μοντελοποίησης του προβλήματος σύμφωνα με τη θεωρία της πολυκριτηριακής ανάλυσης. Στο πλαίσιο αυτό, ορίζεται το σύνολο των δράσεων που εξετάζονται, η συνεπής οικογένεια κριτηρίων του μοντέλου που προτείνεται και περιγράφεται η διαδικασία προσδιορισμού των απαραίτητων παραμέτρων που ορίζει η μέθοδος ELECTRE TRI, την οποία και θα αξιοποιήσουμε στην παρούσα εργασία.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της προτεινόμενης μεθοδολογίας σε μια εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου που δραστηριοποιείται στον ελλαδικό χώρο. Αφού παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης εταιρίας και οι παραδοχές που χρειάστηκε να γίνουν, ακολουθείται βήμα βήμα η μεθοδολογία, σύμφωνα με το πρότυπο του πέμπτου κεφαλαίου, ώστε να οδηγηθούμε σε συγκεκριμένα αποτελέσματα για την εξεταζόμενη εταιρία και το πρόβλημα που εξετάζουμε.

Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα που επιτεύχθηκαν από την εφαρμογή που πραγματοποιήθηκε και προτείνονται μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις.



# 2

## *Σχετικές Εργασίες*

Το παρόν κεφάλαιο καταπιάνεται με εργασίες σχετικές με τη θεματολογία της παρούσας εργασίας. Αρχικά, ερευνάται πως έχει χειριστεί προγενέστερη εργασία το ζήτημα της δράσης μιας επιχείρησης στα κοινωνικά μέσα με τη χρήση πολυκριτήριων μεθόδων αποφάσεων. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά σε λογισμικά που έχουν αναπτυχθεί για την επίλυση προβλημάτων με την οικογένεια μεθόδων υπεροχής ELECTRE, η οποία θα χρησιμοποιηθεί και στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

### *2.1 Λήψη στρατηγικών αποφάσεων με χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης*

Υπάρχει πληθώρα εργασιών που πραγματεύονται τη χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε διάφορους τομείς, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η επιλογή του κατάλληλου λογισμικού ERP για μια εταιρία, η προμήθεια κύριου αμυντικού υλικού, η επιλογή της θέσης αεροδρομίου. (1) (2) (3) (4)

Στο χώρο των κοινωνικών μέσων, προηγούμενη εργασία έχει πραγματευτεί το πρόβλημα της επιλογής κατάλληλου μέσου κοινωνικής δικτύωσης για μια επιχείρηση με βάση τους στόχους της (5). Στην εν λόγω εργασία επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση στο ερώτημα ποιο είναι το καταλληλότερο από τα διαθέσιμα κανάλια μιας επιχείρησης στα social media για δράση το επόμενο χρονικό διάστημα. Το πρόβλημα αυτό μοντελοποιήθηκε και εφαρμόστηκε σε μια ελληνική επιχείρηση που επιθυμούσε να καταναείμει σωστά τους πόρους της στα κοινωνικά μέσα με στόχο την σωστότερη υλοποίηση της επενδυτικής της πολιτικής. Αξιολογήθηκαν, λοιπόν, όλα τα κανάλια των κοινωνικών μέσων και υπολογίσθηκε η συνεισφορά τους στην γενικότερη παρουσία της επιχείρησης στον χώρο των κοινωνικών μέσων με χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης και με βάση τα κριτήρια εκείνα που αντιπροσωπεύουν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους και τη φιλοσοφία της εξεταζόμενης εταιρίας. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα ήταν η σχεσιακή μέθοδος και συγκεκριμένα η ELECTRE IS, που ανήκει στην οικογένεια μεθόδων υπεροχής ELECTRE την οποία θα δούμε εκτενώς παρακάτω, και η οποία δίνει ως αποτέλεσμα ένα γράφημα υπεροχής του οποίου ο πυρήνας είναι η βέλτιστη επιλογή. Παράλληλα, επαληθεύθηκαν κιάλας τα αποτελέσματα με χρήση της μεθόδου PROMETHEE II, η οποία πραγματοποιεί κατάταξη των δράσεων. Η εφαρμογή και των δύο μεθόδων έδειξε ότι βέλτιστο κανάλι θεωρείται με διαφορά και στις δυο περιπτώσεις το Facebook, ενώ ακολουθούν το Twitter, το Youtube και το Blog. Σαφώς, τα αποτελέσματα αυτά δεν μπορούν να γενικευθούν για κάθε επιχείρηση αλλά αφορούν μόνο την εξεταζόμενη επιχείρηση, με τη δεδομένη παρουσία της στα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, θεωρούμε πλέον παρωχημένο το ερώτημα ποιο είναι το κοινωνικό μέσο εκείνο που εξυπηρετεί καλύτερα τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας, εφόσον σήμερα όλες οι εταιρίες έχουν αντιληφθεί την ανάγκη παρουσίας τους σε όλα τα διαθέσιμα κοινωνικά μέσα. Κάθε ένα από αυτά απευθύνεται και σε άλλο τύπο κοινού (target group) και έχει να προσφέρει στην εταιρία ξεχωριστά οφέλη. Η επιλογή μιας εταιρίας να εστιάσει τη δράση της σε ένα μόνο από αυτά, αυτομάτως την περιορίζει σε ένα συγκεκριμένο τύπο κοινού και ένα συγκεκριμένο τρόπο επικοινωνίας με αυτό. Παράλληλα, θεωρούμε ότι το ερώτημα σε ποιο κανάλι από αυτά στα οποία έχει ήδη παρουσία, συμφέρει καλύτερα μια εταιρία να δραστηριοποιηθεί δεν έχει τόσο ισχυρό έρεισμα και για ένα άλλο λόγο. Αυτό που κάνει τη διαφορά για μια εταιρία είναι το αρχικό κόστος που ενέχει η δημιουργία και η σωστή διαμόρφωση μιας δράσης (start-up κόστος) στα κοινωνικά μέσα. Το κατά πόσον η

δράση αυτή θα εφαρμοσθεί μετέπειτα σε όλα ή σε κάποια κοινωνικά μέσα είναι μια απόφαση με πολύ μικρή διαφοροποίηση στο κόστος. Συνεπώς, αποφασίσαμε να εστιάσουμε το ερώτημα, στην παρούσα εργασία στο ερώτημα ποιες είναι οι δράσεις εκείνες που εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της εταιρίας, ερώτημα που θεωρούμε ότι είναι πιο καίριο και αντανακλά καλύτερα τους προβληματισμούς των ελληνικών επιχειρήσεων σήμερα.

## ***2.2 Εφαρμογές για πολυκριτηριακές μεθόδους λήψης αποφάσεων***

Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία επιλέχθηκε η επίλυση του προβλήματος της επιλογής δράσεων στα κοινωνικά μέσα να γίνει με χρήση της μεθόδου πολυκριτηριακής ανάλυσης ELECTRE TRI.

Αυτή η μέθοδος, καθώς και όλες που ανήκουν στην οικογένεια μεθόδων ELECTRE, χρησιμοποιούνται ευρέως ως μεθοδολογίες υποστήριξης αποφάσεων επιλογής. Θα δούμε, όμως, και παρακάτω ότι οι υπολογισμοί που απαιτούνται για να καταλήξουμε σε κάποιο συμπέρασμα, είναι αρκετοί και πολύπλοκοι, ειδικά όταν πρόκειται για περιπτώσεις που τα κριτήρια ή οι εναλλακτικές λύσεις είναι πολλές, γεγονός που λειτουργεί αποτρεπτικά προς τη χρήση της μεθόδου παρά την αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητά της.

Την ανάγκη αυτή αυτοματοποίησης της υπολογιστικής διαδικασίας αντιλήφθηκε το εργαστήριο LAMSADE του πανεπιστημίου Paris- Dauphine (6) το οποίο έχει αναπτύξει μια σειρά λογισμικών για ακαδημαϊκή και επαγγελματική χρήση που υποστηρίζουν την υλοποίηση των μεθόδων ELECTRE (7). Κάποια από αυτά τα λογισμικά πακέτα χρησιμοποιούνται σε μεγάλες εταιρίες και πανεπιστήμια. Όσον αφορά το λογισμικό που αναπτύχθηκε για την εφαρμογή της μεθόδου ELECTRE TRI, πρόκειται για ένα πολυκριτηριακό εργαλείο λήψης αποφάσεων σχεδιασμένο για την επίλυση προβλημάτων ταξινόμησης. Το λογισμικό αυτό είναι γραμμένο σε C++ και περιλαμβάνει και το εργαλείο ELECTRE TRI Assistant που δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να ορίσει έμμεσα τα βάρη, δίνοντας του σχετικά παραδείγματα, από σχετικούς χώρους ή από παρόμοιες προηγούμενες αποφάσεις που είχε πάρει. Ως εκ τούτου, το συγκεκριμένο εργαλείο μειώνει την προσπάθεια που απαιτείται από τον αποφασίζοντα για να αποσπάσει τις παραμέτρους προτίμησης.

Έκτοτε έχουν αναπτυχθεί πολλές εργασίες που επιλύουν αυτό το πρόβλημα αναλαμβάνοντας να κάνουν όλους τους υπολογισμούς (8) και ενώ ο χρήστης χρεώνεται μόνο τον ορισμό του προβλήματος και τον καθορισμό των περιορισμών που έχει να θέσει. Στόχος είναι οι εφαρμογές αυτές να είναι εύκολες και φιλικές προς το χρήστη.

Στην παρούσα εργασία επιλέγεται να μην αξιοποιηθούν κάποια από τα διαθέσιμα εργαλεία, αλλά υλοποιούνται όλοι οι υπολογισμοί χειρωνακτικά , ώστε να αναδειχθεί βήμα βήμα ο τρόπος επίλυσης τέτοιων προβλημάτων απόφασης.

# 3

## *Επισκόπηση στα κοινωνικά μέσα*

Η τεράστια εξάπλωση των κοινωνικών μέσων έχει διαμορφώσει ένα νέο τοπίο στο κομμάτι της επικοινωνίας των ανθρώπων. Αυτό το νέο τοπίο δεν θα μπορούσε φυσικά να αφήσει από έξω τις επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν πάντα να αφογκράζονται τις νέες τάσεις και τεχνολογίες και να αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους να προσεγγίζουν τους πελάτες τους. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη διάδοση των κοινωνικών μέσων παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα, παρουσιάζοντας τα αποτελέσματα αξιόπιστων ερευνών. Στη συνέχεια, θα δούμε πως τα διάφορα τμήματα των επιχειρήσεων, όπως το τμήμα μάρκετινγκ, αξιοποιούν τις δυνατότητες των κοινωνικών μέσων. Δεν θα παραλείψουμε, ακόμη, να εξετάσουμε και να αναλύσουμε πρακτικές μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων που αξιοποίησαν τα κοινωνικά μέσα και είτε ωφελήθηκαν είτε απέτυχαν και ήρθαν αντιμέτωπες με κρίσεις που δεν είχαν προβλέψει. Τέλος, θα επιχειρήσουμε να διακρίνουμε το τοπίο των ελληνικών επιχειρήσεων σε σχέση με τη χρήση των κοινωνικών μέσων.

### 3.1 Ορισμός

Ο όρος **social media** αναφέρεται στα μέσα εκείνα που χρησιμοποιούνται για την κοινωνική αλληλεπίδραση σύμφωνα με την οποία οι χρήστες δημιουργούν, μοιράζονται και ανταλλάσσουν πληροφορίες και ιδέες σε μια εικονική κοινότητα. Στα ελληνικά ο όρος αποδίδεται ως ‘κοινωνικά μέσα’ ή ‘μέσα κοινωνικής δικτύωσης’. Παρόλα αυτά ο αντίστοιχος αγγλικός όρος ‘social media’ είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως και για αυτό στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιείται και αυτός, πέρα από τους αντίστοιχους ελληνικούς.

Οι Kaplan & Haenlein ορίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως εφαρμογές που βασίζονται στο διαδίκτυο, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες της νέας γενιάς του διαδικτύου (Web 2.0) και επιτρέποντας τη δημιουργία και ανταλλαγή περιεχομένου προερχόμενου από τους χρήστες (user-generated content). Ο χρήστης δηλαδή είναι κυρίαρχος έχοντας τη δυνατότητα τόσο να δημοσιεύει το περιεχόμενο που επιθυμεί αλλά και να αλληλεπιδρά με άλλους χρήστες, να μοιράζεται πληροφορίες, να συμμετέχει σε διαδικτυακές κοινότητες. Με την έκφραση «νέα γενιά του Διαδικτύου», ή αλλιώς τον όρο Web 2.0, αναφερόμαστε στις μορφές του διαδικτύου εκείνες που δίνουν βάση στη συμμετοχή των χρηστών σε αυτό και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Παραδείγματα ιστότοπων στην κατηγορία του Web 2.0 είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα blogs, τα wikis, οι ιστοσελίδες διαμοιρασμού βίντεο (videosharing sites) (9). Ένας διαφορετικός ορισμός για τα social media δίνεται από τον Joseph Thornley, σύμφωνα με τον οποίον τα κοινωνικά μέσα αφορούν online επικοινωνία στην οποία τα άτομα μεταλλάσσονται συνεχώς μεταξύ του ρόλου τους ως παρατηρητές και ως συντάκτες και δημιουργοί περιεχομένου, χρησιμοποιώντας λογισμικό τέτοιο ώστε άνθρωποι χωρίς ιδιαίτερες τεχνικές γνώσεις να μπορούν να συμμετάσχουν σε κοινότητες, να μοιράζονται και να διακινούν περιεχόμενο. (10)

Ο κόσμος τείνει να συνδέει τα κοινωνικά μέσα αποκλειστικά με τα κοινωνικά δίκτυα, όπως είναι το Facebook και το LinkedIn, όμως τα κοινωνικά μέσα είναι κάτι πολύ περισσότερο από αυτό και όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και είδους μπορούν να βρουν από αυτή την ευρεία γκάμα εκείνα τα μέσα που θα τους επιτρέψουν να αλληλεπιδράσουν καλύτερα με τους πελάτες τους. Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε όλες τις κατηγορίες που συνθέτουν αυτό που σημαίνει ο όρος “social media”, και για κάθε κατηγορία κάποια αντιπροσωπευτικά παραδείγματα.



Εικόνα 1: Κατηγορίες Κοινωνικών μέσων [α]

### ***3.2 Η χρήση των social media παγκοσμίως***

Η χρήση των κοινωνικών μέσων διαφέρει από χώρα σε χώρα και έχει να κάνει πολύ με το βαθμό ανάπτυξης κάθε χώρας και το ρυθμό απορρόφησης και ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών και δυνατοτήτων. Παρόλα αυτά, μια γενική εικόνα του πως χρησιμοποιούνται τα social media παγκοσμίως μπορεί να μας δώσει να καταλάβουμε γιατί τελικά όλο και περισσότεροι ιδιώτες αλλά και επιχειρήσεις στρέφονται σε αυτά και τα αναγνωρίζουν ως αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας τους.

Σύμφωνα με μια από τις πιο έγκυρες ιστοσελίδες για την κίνηση των ιστοσελίδων στον κόσμο, το Alexa.com, το Facebook, το Youtube, το Wikipedia, το LinkedIn και το Twitter βρίσκονται στις 10 καλύτερες ιστοσελίδες παγκοσμίως από άποψη επισκεψιμότητας, με το Facebook να βρίσκεται στη δεύτερη θέση μετά τη Google.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στις αρχές του 2012, το 56% των ερωτηθέντων είχε τουλάχιστον ένα λογαριασμό σε κάποιο κοινωνικό δίκτυο και το 54% είχε στο Facebook. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι χρήστες του Facebook ανέρχονται παγκοσμίως στα 1,2 δισεκατομμύρια, ενώ εντυπωσιακό είναι το ποσοστό των νέων μεταξύ 18 και 24 χρονών που χρησιμοποιούν τα social media και το οποίο ανέρχεται στο 98%.

Τα παραπάνω νούμερα αφορούν μια γενική προσέγγιση για το βαθμό χρήσης και εξοικείωσης του κοινού με τα social media. Παρόλα αυτά δεν είναι το ίδιο διευρυμένη η χρήση τους ανά τον κόσμο. Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι πιο «αφοσιωμένες» χώρες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. (11)



**Πίνακας 1: Οι πιο "αφοσιωμένες" χώρες στα social media**

<b>Οι 10 πιο αφοσιωμένες χώρες στα κοινωνικά μέσα</b>	<b>Μέσος όρος ωρών το μήνα</b>
Ισραήλ	11.1
Αργεντινή	10.7
Ρωσία	10.4
Τουρκία	10.2
Χιλή	9.8
Φιλιππίνες	8.7
Κολομβία	8.5
Περου	8.3
Βενεζουέλα	7.9
Καναδάς	7.7
Ηνωμένες Πολιτείες	7.6

Ένα άλλο ενδιαφέρον στατιστικό στοιχείο που προέκυψε από έρευνα το Μάρτιο του 2009, δείχνει ότι τα 2/3 του παγκόσμιου διαδικτυακού πληθυσμού επισκέπτεται τα κοινωνικά δίκτυα, ενώ οι επισκέψεις σε αυτά είναι πλέον η 4<sup>η</sup> πιο δημοφιλή online δραστηριότητα, πιο μπροστά και από τη χρήση του προσωπικού email. (12)

Όσον αφορά την ηλικιακή κατηγορία των ανθρώπων που χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα, όσοι πιστεύουν ότι αφορούν μόνο τους νέους και τους εφήβους, κάνουν μεγάλο λάθος, αφού σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία, η πιο γρήγορα αυξανόμενη δημογραφική

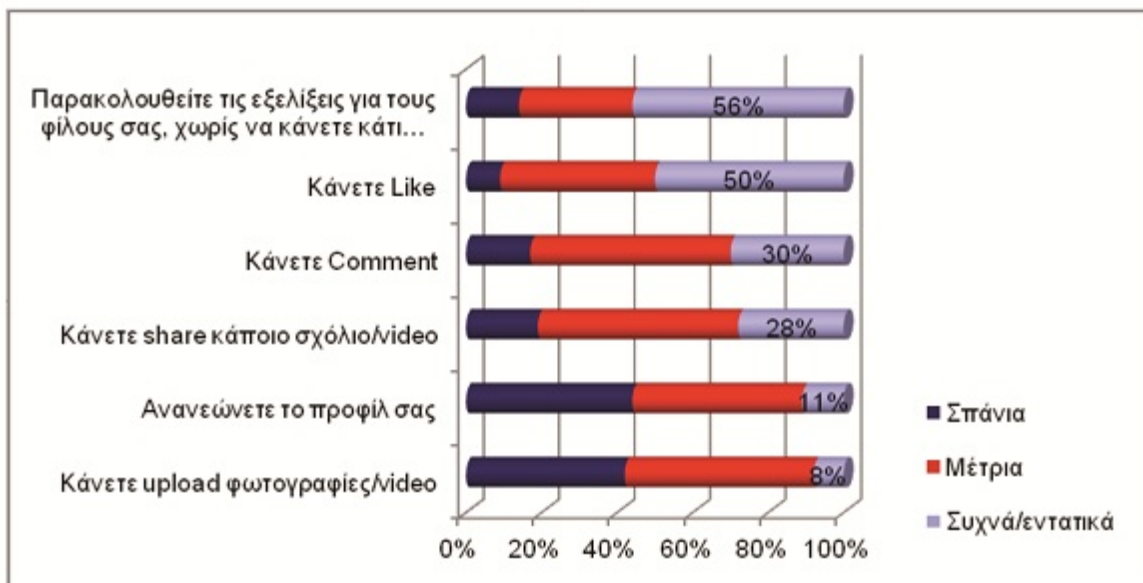
ομάδα ανθρώπων στο twitter είναι αυτή των ηλικιών 55-64 χρονών. Για το Facebook και το Google+ είναι οι ηλικίες 45-54.

### ***3.3 Η διάδοση των κοινωνικών μέσων στην Ελλάδα***

Οι νέοι δρόμοι που ανοίγει η ψηφιακή πραγματικότητα τόσο στην καθημερινή επικοινωνία των πολιτών όσο και στην εμπορική επικοινωνία δε μένει ανεκμετάλλευτη από τους Έλληνες χρήστες του Διαδικτύου, που αν και κάποια βήματα πίσω σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, δεν μένουν έξω από το «τερέν» των social media, με τη διείσδυση και το βαθμό χρήση τους να αυξάνεται με πολύ γοργούς ρυθμούς χρόνο με το χρόνο, αγκαλιάζοντας και τους τελευταίους χρήστες του Internet που ανθίσταντο πεισματικά σε αυτά.

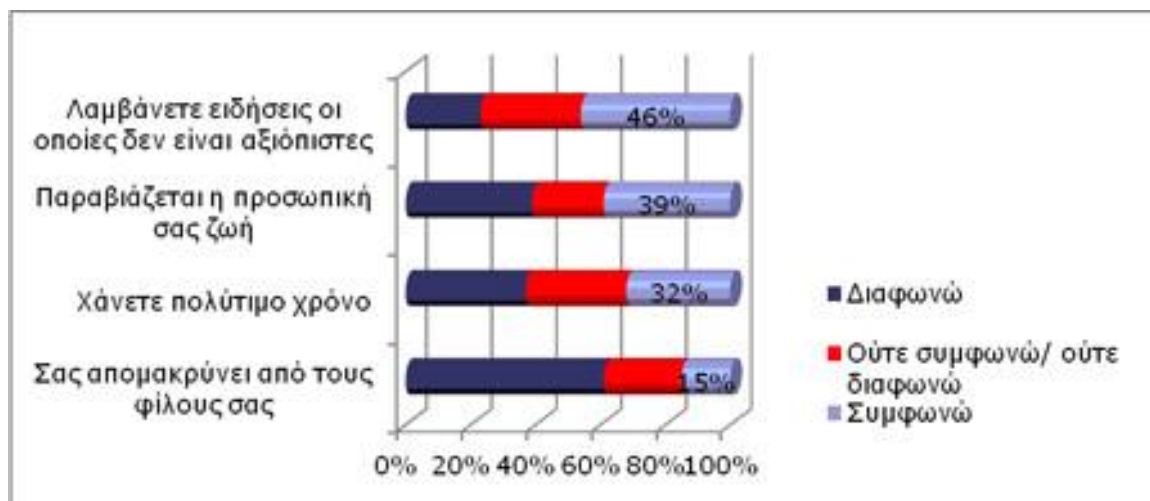
Ξεκινάμε, λοιπόν, από το Facebook, που είναι και το πιο διαδεδομένο κοινωνικό μέσο με διαφορά στην Ελλάδα, και που αριθμεί 3.898.360 μοναδικούς χρήστες με διείσδυση στο διαδικτυακό πληθυσμό της Ελλάδας της τάξεως του 77% (13).

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με την Πανελλήνια ετήσια Έρευνα του 2012 από το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου- ELTRUN του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για τη συμπεριφορά των χρηστών των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, στην οποία πήραν μέρος 1100 χρήστες του διαδικτύου που χρησιμοποιούν τα social media, προέκυψε ότι ένας στους δύο χρήστες του Facebook είναι παθητικός χρήστης του αφού η βασική ενέργεια που ακολουθεί με ποσοστό 50% είναι το like (14), όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.



**Διάγραμμα 1:** Έρευνα για το τι ενέργειες κάνουν στο Facebook οι χρήστες του

Παράλληλα, όντας πλέον πιο ώριμοι οι χρήστες του Facebook, λόγω του ότι ήταν ένα από τα πρώτα μέσα με τα οποία απέκτησε εξοικείωση ο έλληνας πολίτης, δείχνουν να αρχίζουν να προβληματίζονται για την αξιοπιστία του, για την δυνατότητα έντονης παρέμβασης του στην προσωπική ζωή των χρηστών και για την απομάκρυνση των χρηστών από τους πραγματικούς τους φίλους, λόγω της υπέρμετρης ενασχόλησης με αυτό. Οι παραπάνω ανησυχίες των χρηστών ποσοτικοποιούνται μέσα από την έρευνα του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου- ELTRUN στο παρακάτω σχήμα.



**Διάγραμμα 2: Προβληματισμοί σχετικά με τη χρήση του Facebook**

Όσον αφορά το Twitter, που είναι ένα μέσο με πάνω από 210.000 χρήστες και που φαίνεται να αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, το 73% των χρηστών του δηλώνει ότι προτιμά να το χρησιμοποιεί για να παρακολουθεί τις εξελίξεις, και πάνω από ένας στους δυο χρήστες δηλώνει ότι αναρτά τακτικά και το δικό του tweet.

Σειρά έχει το LinkedIn, για το οποίο μπορούμε επίσης να πούμε ότι αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς στην Ελλάδα, με διείσδυση στους χρήστες του Internet κατά πολύ μικρότερη από τα δύο άλλα μέσα, της τάξεως του 10% και μοναδικούς χρήστες γύρω στους 511.300. Επειδή το LinkedIn είναι ένα μέσο που χρησιμοποιείται για λόγους επαγγελματικούς κυρίως ως μέσο ανεύρεσης εργασίας, παρατηρείται μεγαλύτερη διείσδυση του στους άνεργους που δηλώνουν ότι το χρησιμοποιούν σε ποσοστό περίπου 59%, ενώ αφορά κυρίως τις ηλικίες μεταξύ 24-44 και ανθρώπους με προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές (13).

Τέλος, πέρα από το LinkedIn, εντύπωση δημιουργεί και ο βαθμός χρήσης των blogs από τους άνεργους, που αγγίζει το 74% των άνεργων χρηστών των social media και αφορά άτομα όλων των ηλικιών και των μορφωτικών επιπέδων, και οι οποίοι τα χρησιμοποιούν ως μέσο για να ενημερωθούν είτε για νέες θέσεις εργασίας, είτε για επιμορφωτικά σεμινάρια σε νέα αντικείμενα σύμφωνα με τα όσα ζητά η αγορά.

### **3.4 Οι επιχειρήσεις στα κοινωνικά μέσα**

#### **3.4.1 Το Internet- εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων-ευκαιρία και απειλή**

Το Internet με την πάροδο του χρόνου γίνεται όλο και πιο αναπόσπαστο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων και έχει αλλάξει ριζικά το χώρο του marketing. Στους καταναλωτές από τη μία προσφέρει δυνατότητα να προχωρήσουν στην αγορά ενός προϊόντος έχοντας αποκτήσει μια πλήρη εικόνα των διαφορετικών επιλογών και τιμών που κυριαρχούν στην αγορά. Στις επιχειρήσεις, από την άλλη, τα ψηφιακά μέσα και οι νέες τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα να επεκταθούν σε νέες αγορές, να προσφέρουν νέες υπηρεσίες και να ενσωματώσουν νέες “online” τεχνικές επικοινωνίας με τους πελάτες. Για τις μικρές επιχειρήσεις δίνεται και η ευκαιρία ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας τους απέναντι στις μεγαλύτερες, αφού μέσω του διαδικτύου δίνεται η ευκαιρία ισότιμης παρουσίας τους. Από την άλλη δεν μπορούμε να παραβλέψουμε την απειλή για όποια επιχείρηση μείνει έξω από το «τερέν» των νέων τεχνολογιών, αφού το Internet έχει την ιδιότητα να αναδεικνύει αυτούς που το εκμεταλλεύτηκαν σωστά για να κερδίσουν την προσοχή των πελατών (engagement) ως τους μεγάλους πρωταγωνιστές του, οι οποίοι καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, αφήνοντας ελάχιστο χώρο για ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να υπάρξουν και αφανίζοντας άλλες. Ένα τέτοιο παράδειγμα εταιριών που έχουν καταλάβει την αγορά για το κομμάτι που τους αφορά είναι η Amazon.com (βιβλία και λιανική) και η Expedia (ταξίδια) (15).

Αν θέλουμε, λοιπόν, να καταλήξουμε σε μια διαπίστωση για το πως πρέπει να λειτουργούν οι επιχειρήσεις απέναντι στις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες και το Internet, οι ιστορίες επιτυχίας (success stories) εταιριών που έπιασαν τον παλμό του καταναλωτή μέσα από τα social media και το Internet γενικότερα, δείχνουν τα δρόμο και δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για αμφιβολία. Όπως είπε και ο Michael Porter, **το ερώτημα δεν είναι αν πρέπει να εντάξεις τις νέες τεχνολογίες- δεν έχεις άλλη επιλογή αν θες να παραμείνεις ανταγωνιστικός- αλλά το πώς θα τις εντάξεις** (15). Και κάπως έτσι υπεισέρχεται η έννοια του Ψηφιακού Marketing και Social Media Marketing, ως αναγκαιότητα.

### **3.4.2 Το Ψηφιακό Marketing**

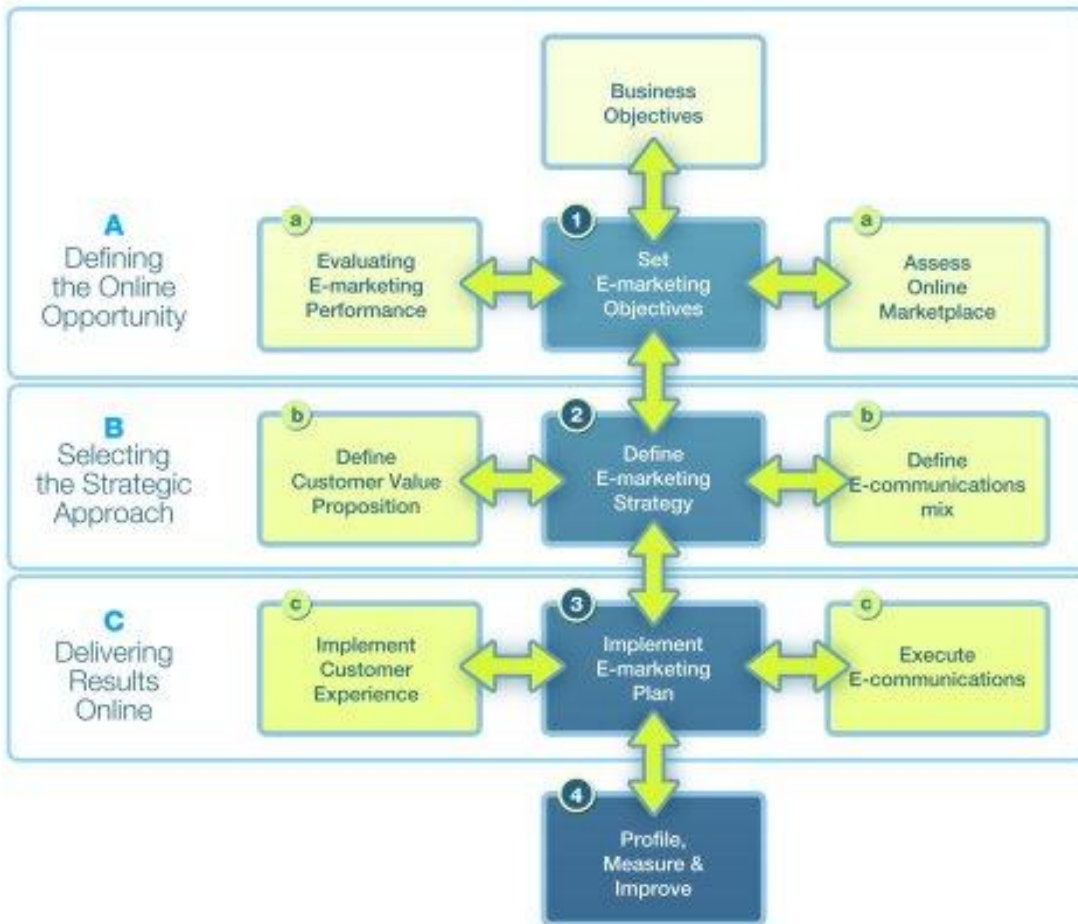
Το Ψηφιακό Μάρκετινγκ, του οποίου ο αγγλικός όρος είναι Digital Marketing, τον οποίο και θα χρησιμοποιούμε από εδώ και στο εξής, αναφέρεται στην επίτευξη από μέρος μιας εταιρίας των marketing στόχων της χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες. Μπορεί να το συναντήσουμε και ως online marketing, e-marketing, internet marketing και web marketing. Στην πράξη, το Digital Marketing περιλαμβάνει τη διαχείριση των διαφορετικών μορφών της παρουσίας μιας εταιρίας στο διαδίκτυο, όπως είναι η ιστοσελίδα της και οι σελίδες της στα social media. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εταιρίες χρησιμοποιούν online τεχνικές επικοινωνίας, οι οποίες φέρουν ονόματα όπως marketing μηχανών αναζήτησης (search engine marketing), marketing κοινωνικών μέσων (social media marketing), online advertising, e-mail marketing και συνεργασίες με άλλους ιστότοπους (15)

Το Digital Marketing αλλάζει διαρκώς, αποκτώντας νέα εργαλεία και νέες μεθόδους προσέγγισης και αποτελεί όλο και πιο αναπόσπαστο κομμάτι κάθε εταιρίας. Παρόλα αυτά, πρέπει να σημειωθεί ότι για να είναι επιτυχής η Digital Marketing πολιτική μιας εταιρίας δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητη από τη χρήση και των παραδοσιακών μέσων marketing, όπως είναι η τηλεόραση, οι εφημερίδες, το ραδιόφωνο και τα περιοδικά.

### **3.4.3 Στρατηγική για το ψηφιακό μάρκετινγκ**

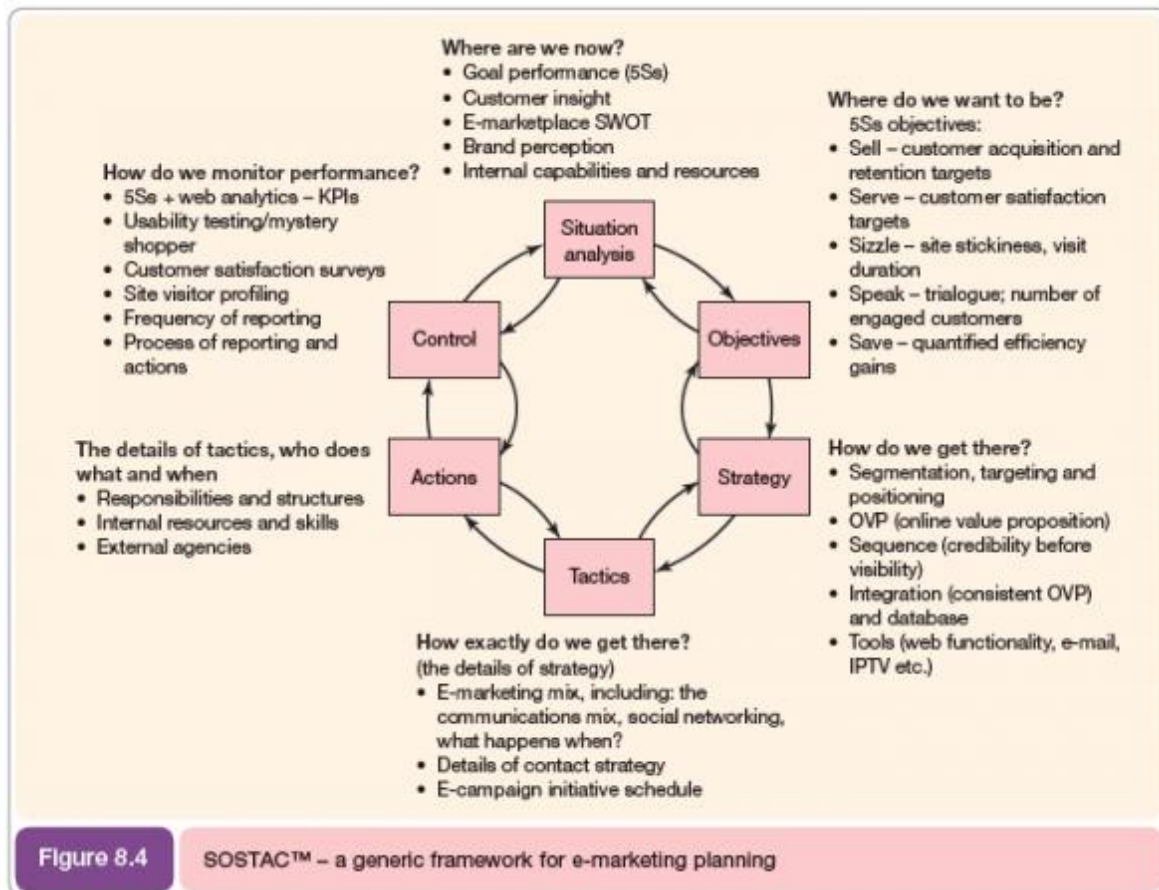
Μια στρατηγική για το Digital marketing μιας εταιρίας είναι απαραίτητη ώστε να εντάσσονται αρμονικά οι νέες τεχνολογίες στη γενικότερη marketing στρατηγική της εταιρίας και να εκπληρώνει αυτό τους στρατηγικούς στόχους του.

Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, επισκόπηση και ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας, διαμόρφωση των marketing στόχων (goal setting), σχεδιασμό στρατηγικής και διερεύνηση του πως θα υλοποιηθεί, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



**Διάγραμμα 3: Διαδικτυακό πλάνο μάρκετινγκ [β]**

Η παρακάτω εικόνα δείχνει ένα μοντέλο για στρατηγικό διαδικτυακό marketing όπως διατυπώθηκε από τους Chaffey και Smith. Το SOSTAC® βγαίνει από τις λέξεις Situation (Κατάσταση), Objectives (Στόχοι), Strategy (Στρατηγική), Tactics (Τακτικές) , Action (Δράση) και Control (Ελεγχος). Κάθε ένα από αυτά τα στάδια δεν είναι διακριτό, αλλά μπορεί να υπάρχει μια αλληλοεπικάλυψη του κάθε σταδίου με τα προηγούμενα, τα οποία συναντώνται και πάλι και μπορεί να οριστούν εκ νέου, όπως υποδηλώνουν τα βέλη και προς τις δυο κατευθύνσεις.



Διάγραμμα 4: Μοντέλο SOSTAC για στρατηγικό διαδικτυακό μάρκετινγκ (16)

### 3.4.4 Το Μάρκετινγκ των κοινωνικών μέσων

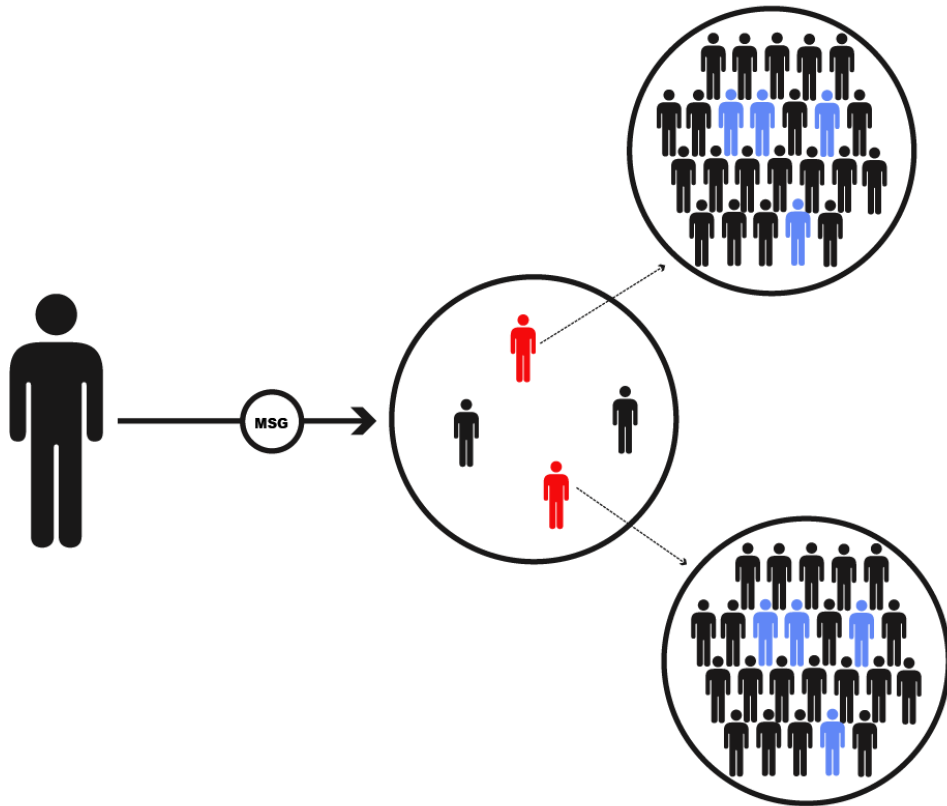
Το Μάρκετινγκ των κοινωνικών μέσων, ή όπως είναι ευρέως γνωστό με την αγγλική του ορολογία Social Media Marketing, αποτελεί υποκατηγορία του Digital Marketing και αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης μεγαλύτερης κίνησης στην ιστοσελίδα μιας εταιρίας ή στο κέντρισμα της προσοχής των καταναλωτών- χρηστών των social media στο προφίλ της εταιρίας σε αυτά.

Παρατηρώντας την εξέλιξη του τοπίου της αγοράς τα τελευταία χρόνια, είναι φανερό ότι η πώληση ενός προϊόντος, που μέχρι τώρα θεωρούνταν ο πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης, μπορεί να θεωρηθεί πλέον ως ένας μακροπρόθεσμος στόχος, ενώ το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στην σύναψη και διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες και στην



κοινωνική αλληλεπίδραση με αυτούς. Αυτό συμβαίνει γιατί έγινε κατανοητό ότι ενώ η αύξηση των πωλήσεων και τελικά το κέρδος είναι πάντα ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης, η ευθεία οδός δεν είναι πάντα η λύση που θα εξασφαλίσει και τη μακροβιότητα της, διαπίστωση που αποτελεί γενική αρχή και στο παραδοσιακό marketing. Στα πλαίσια αυτά, λοιπόν, η βελτίωση της εικόνας των καταναλωτών για την επωνυμία (brand) της εταιρίας, η διατήρηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, η μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα της μάρκας της εταιρίας, οι σχέσεις των εργαζόμενων με την εταιρία αποτελούν τους κύριους παράγοντες που πρέπει να απασχολούν το τμήμα marketing της.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό, λοιπόν, γιατί τα social media κερδίζουν όλο και μεγαλύτερο έδαφος στο χώρο των επιχειρήσεων. Διαθέτουν το πλεονέκτημα του πολύ χαμηλού ή μηδενικού κόστους, ενώ γίνεται εύκολη η επικοινωνία με πιθανούς πελάτες με ένα τρόπο πιο «προσωπικό» και «κοινωνικό». Παράλληλα το μήνυμα μιας εταιρίας σε κάποιο κοινωνικό μέσο έχει τη δυνατότητα να φτάσει σε ένα πολύ ευρύ κοινό, αφού μπορεί να το δει όχι μόνο η «κοινότητα» των «ακολουθών» (followers) ή «φίλων» (friends) αλλά και οι φίλοι αυτών, αν οι πρώτοι επιλέξουν να κοινοποιήσουν το μήνυμα και στο δικό τους προφίλ. Μάλιστα, η δημιουργία ενός μηνύματος που προσελκύει την προσοχή και ενθαρρύνει τον αναγνώστη να το μοιραστεί με το δικό του κοινωνικό δίκτυο αποτελεί και βασικό στόχο κάθε στρατηγικής marketing στα social media.



**Διάγραμμα 5: Η εξάπλωση ενός μηνύματος στα social media (social media reach) [7]**

Αν και, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εκστρατεία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι σχεδόν ανέξοδη, αφού η χρήση τους είναι δωρεάν πέρα από τις διαφημίσεις που έχουν ένα χαμηλό κόστος, η παρουσία μιας εταιρίας σε αυτά μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα, αφού η διατήρηση του ενδιαφέροντος και της προσοχής του κοινού απαιτεί καθημερινή και ενεργή παρουσία, με ανανέωση των μηνυμάτων, επικοινωνία με τους πελάτες και άλλες πολλές δράσεις που θα αναλυθούν παρακάτω. Αυτός είναι και ο λόγος που όλο και περισσότερες εταιρίες διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα για το social media marketing, αποτελούμενο από ειδικούς στα κοινωνικά μέσα, αφού το να κερδίζεις την εμπιστοσύνη ενός καταναλωτή, να επικοινωνείς σωστά με αυτόν και το να τον μετατρέψεις τελικά σε πελάτη, αξιοποιώντας τις αναρίθμητες δυνατότητες που δίνουν το διαδίκτυο και τα κοινωνικά μέσα, μπορεί να αποδειχτεί μια πολύ δύσκολη και κοπιαστική διαδικασία.

### 3.4.5 Πλάνο υλοποίησης για το Social Media Marketing

Ένα marketing πλάνο για τα social media περιλαμβάνει την οριστικοποίηση των στόχων ενός οργανισμού όσον αφορά τα social media και τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Χωρίς στόχους θα είναι ασαφές προς ποια κατεύθυνση να κινηθεί και τι θα αποτελέσει τελικά επιτυχή στρατηγική.

Η δημιουργία ενός επιτυχούς marketing πλάνου είναι μια συνεχής διαδικασία, όπως φαίνεται και στο σχήμα παρακάτω. Χρειάζεται διαρκής παρακολούθηση και μέτρηση κάποιων βασικών δεικτών, που έχουν ορισθεί από πριν, να ελέγχονται εναλλακτικές προσεγγίσεις και εν τέλει να προσαρμόζεται το πλάνο βασισμένο στα αποτελέσματα των μετρήσεων. (17)



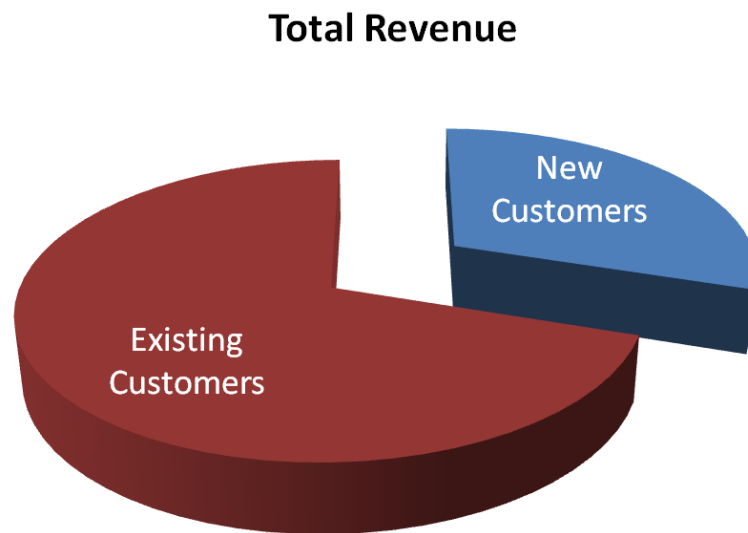
Διάγραμμα 6: Στρατηγικά βήματα για το Social Media Marketing [δ]

### 3.4.5.1 Καθορισμός στόχων για το Social Media Marketing

Παρακάτω θα δούμε κάποιους από τους social media marketing στόχους που συνήθως θέτουν οι επιχειρήσεις.

- Το “χτίσιμο” της μάρκας: Έχει πιο πολύ να κάνει με το τι λένε οι πελάτες για τη μάρκα, παρά για το τι λέει η ίδια η εταιρία για τον εαυτό της. Για παράδειγμα, το τι λένε οι bloggers, θετικό ή αρνητικό, στα διάφορα blogs ή στο blog της εταιρίας έχει μεγάλη επίδραση στην εικόνα της. Σοβαρή επίδραση όμως μπορεί να έχει και το πώς μιλάνε στα social media και οι εργαζόμενοι για την εταιρία που δουλεύουν.
- Αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας: Αποτελεί πρωταρχικό στόχο ειδικά όταν μια εταιρία, μικρή ή μεγάλη, λανσάρει κάποιο καινούριο προϊόν ή υπηρεσία.
- Βελτίωση της αντίληψης για τη μάρκα: Είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για την αύξηση των πωλήσεων μακροπρόθεσμα. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί παραθέτοντας μαρτυρίες πελατών στα social media της, θετικά posts και tweets, σχόλια και συζητήσεις που οδηγούν στην επιθυμητή αντίληψη για τη μάρκα, επιβραβεύοντας τους πιστούς πελάτες που κάνουν θετικά σχόλια. (17)
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων και βελτίωση παλιών: Ο Sam Walton είχε πει “Αν έχεις απορίες, πήγαινε σε ένα κατάστημα σου. Οι πελάτες σου έχουν τις απαντήσεις που ζητάς.”, θέλοντας να τονίσει τη σημασία του να ακούς τι έχει να σου πει ο πελάτης σου. Παρακολουθώντας τις συζητήσεις που γίνονται γύρω από την επωνυμία της εταιρίας στα κοινωνικά μέσα και συζητώντας με πελάτες τωρινούς ή μελλοντικούς, μπορεί μια εταιρία να πάρει χρήσιμη πληροφορία για τις δυνατότητες βελτίωσης του προϊόντος της και να ανακαλύψει νέες ιδέες για πιθανά προϊόντα και υπηρεσίες, αφουγκραζόμενη τις ανάγκες, τα αιτήματα και τα παράπονα των πελατών.
- Ενίσχυση της πίστης των πελατών στη μάρκα: Η διαμόρφωση ενός πιστού κοινού είναι από τις βασικές προτεραιότητες κάθε επιχειρηματία και αυτό συμβαίνει για δύο λόγους. Αφενός, γιατί ένα πιστό και ευχαριστημένο κοινό θα μιλήσει για τη μάρκα (το “brand”) και θα το προτείνει πιο εύκολα και σε φίλους του. Αποτελεί ένα τρόπο έμμεσης διαφήμισης για τη μάρκα που όμως έχει πολύ πιο φανερά αποτελέσματα επειδή ο σύγχρονος καταναλωτής, που βομβαρδίζεται καθημερινά από διαφημίσεις, έχει γίνει πιο δύσπιστος απέναντι σε αυτές, ενώ εμπιστεύεται τη γνώμη φίλων που έχουν δοκιμάσει το προϊόν. Λειτουργεί, δηλαδή, ο «μηχανισμός» του word of mouth, εξαπλώνεται δηλαδή η άποψη για μια μάρκα από στόμα σε στόμα. Αφετέρου, το να διαθέτει μια επιχείρηση μια βάση από πιστούς πελάτες είναι στρατηγικής

σημασίας γιατί οι ευχαριστημένοι πελάτες, που νιώθουν μάλιστα και οικεία με τους πωλητές της, έχουν τη τάση να την προτιμήσουν ξανά. Μάλιστα, από τα πρώτα στατιστικά στοιχεία που μαθαίνει ένας επιχειρηματίας και που αποτελεί βασική αρχή του marketing είναι ότι το 80% των κερδών μιας εταιρίας προέρχεται από το 20% της πελατειακής του βάσης. Αποτελεί πολύ συχνό λάθος από μέρους των επιχειρηματιών μικρών επιχειρήσεων, να δίνουν όλες τις δυνάμεις τους για να προσελκύσουν καινούριους πελάτες ενώ αφήνουν πίσω την προσπάθεια διατήρησης καλών σχέσεων και πραγματοποίησης νέων πωλήσεων από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες (18).



**Διάγραμμα 7: Η προέλευση των κερδών για τις επιχειρήσεις [ε]**

- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη: Μια επιχείρηση που μέσω των καναλιών της στα social media, επικοινωνεί σε επαγγελματικό και ευχάριστο τόνο με τους πελάτες της, λύνει απορίες τους και ακούει τα παράπονα τους, δείχνοντας τους ότι η γνώμη τους μετράει, συχνά αρκεί για να νιώθουν οι πελάτες ευχαριστημένοι με την μάρκα.

- Στόχευση σε συγκεκριμένο κοινό (target audience): Ενδέχεται μια επιχείρηση να θέλει να λανσάρει μια νέα καμπάνια που να στοχεύει σε ένα πιο συγκεκριμένο κοινό, στο οποίο για παράδειγμα να παρουσιάζει έλλειψη.
- Συγκέντρωση στοιχείων επικοινωνίας πελατών: Δημοσιεύοντας για παράδειγμα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ένα διαγωνισμό, ο οποίος έχει συνήθως ως απαραίτητη προϋπόθεση τη συμπλήρωση κάποιου email του διαγωνιζόμενου, δίνει στην ομάδα marketing της εταιρίας την ευκαιρία να αυξήσει τη βάση των ανθρώπων στους οποίους μπορεί να στέλνει προωθητικό υλικό και να ενημερώνει για νέες προσφορές, εφόσον φυσικά έχουν εγκρίνει κάτι τέτοιο οι παραλήπτες.
- Βελτιστοποίηση των μηχανών αναζήτησης: Οι μηχανές αναζήτησης τείνουν να δίνουν προτεραιότητα σε μια αναζήτηση στις ιστοσελίδες που υπάρχουν ως εσωτερικοί σύνδεσμοι (Links) σε μεγάλο αριθμό από άλλες ευπρεπείς ιστοσελίδες . Το να διαθέτει λοιπόν μια εταιρία και κανάλια στα social media αυξάνει τη συχνότητα εμφάνισης του ονόματος της στο διαδίκτυο και συνεπώς τις πιθανότητες να βρεθεί στις πρώτες θέσεις των αποτελεσμάτων μιας σχετικής αναζήτησης. Αποτελεί ένα συχνό και σημαντικό στόχο της ομάδα marketing, κι αυτό γιατί, όπως έχουν δείξει οι έρευνες, το 90% της κίνησης σε μια ιστοσελίδα έρχεται από τις μηχανές αναζήτησης (19). Ακόμη, ισχύει ότι το 68% των χρηστών μηχανών αναζήτησης τείνουν να κοιτάζουν μόνο τις πρώτες σελίδες των αποτελεσμάτων αναζήτησης και ακόμη αν μια ιστοσελίδα είναι το πρώτο αποτέλεσμα μιας αναζήτησης έχει 10 φορές μεγαλύτερη πιθανότητα να 'κλικάρει' ο χρήστης σε αυτή από ότι να 'κλικάρει' στην ιστοσελίδα που είναι 10<sup>η</sup> στην κατάταξη των αποτελεσμάτων (20). Γίνεται κατανοητό, λοιπόν, γιατί δεν πρέπει να παραλείπεται από το στρατηγικό πλάνο της ομάδας marketing κάθε επιχείρησης.
- Γρήγορη αντιμετώπιση κρίσης: Για να ελαχιστοποιήσει την καταστροφική επίδραση μιας ενδεχόμενης κρίσης στη φήμη και την εικόνα της, πρέπει η εταιρία να παρακολουθεί οτιδήποτε λέγεται στα κοινωνικά μέσα, να έχει μια προαποφασισμένη πολιτική και στρατηγική για το ενδεχόμενο μιας κρίσης, ώστε να αντιδράσει γρήγορα απέναντι σε αυτή και να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενούς της κατάλληλα για τη σωστή χρήση των social media καναλιών της.

Αυτοί είναι μόνο κάποιοι από τους στόχους που μπορεί να θέσει μια επιχείρηση προς επίτευξη χρησιμοποιώντας τα κανάλια της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά ο κατάλογος μπορεί να είναι εξαντλητικός. Μια στρατηγική στα social media, όμως, μπορεί να

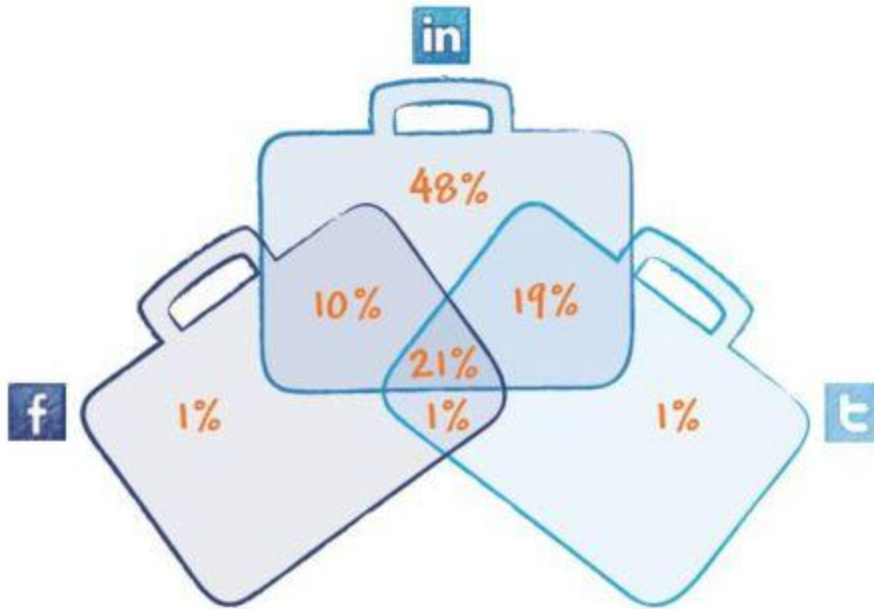
περιλαμβάνει και ένα συνδυασμό από στόχους προς επίτευξη, αλλά αυτό που είναι απαραίτητο είναι να είναι οι στόχοι ξεκάθαροι και αυστηρά ορισμένοι.

#### *3.4.5.2 Προχωρώντας στην υλοποίηση της στρατηγικής*

Για να αποφασίσει μια επιχείρηση πως θα υλοποιήσει τους στόχους που έθεσε, όπως εξηγήθηκε παραπάνω, και να υλοποιήσει τη στρατηγική της πρέπει καταρχάς να αλληλεπιδρά συνεχώς με το εξωτερικό της περιβάλλον και να αφουγκράζεται τις αντιδράσεις των πελατών και τις κινήσεις των ανταγωνιστών, ώστε να μπορεί να απαντήσει σε ερωτήματα όπως πως χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές τους τα social media ή τι εικόνα έχουν για τη μάρκα οι πελάτες και τι οι εργαζόμενοι. Στη συνέχεια, είναι χρήσιμο να εκτελεί έρευνα για το πώς επιχειρήσεις στο είδος της ή σε άλλο πεδίο που όμως είχαν θέσει παρόμοιους στόχους, χειρίστηκαν τα social media και πέτυχαν. Παρακάτω, θα αναφερθούμε σε κάποια τέτοια παραδείγματα καλύτερων πρακτικών από τις επιχειρήσεις στο τομέα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (best cases ή success stories). Τέλος, κάθε manager πρέπει να έχει υπόψη του ότι τόσο η στρατηγική όσο και οι στόχοι δύνανται να μεταβάλλονται, πρέπει δηλαδή να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί, γιατί το περιβάλλον των social media είναι ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο και απρόβλεπτο.

#### **3.4.6 Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (H.R.) και Κοινωνικά μέσα**

Με τα κοινωνικά μέσα να λαμβάνουν τόσο ισχυρή θέση στη ζωή μας, δεν προκαλεί εντύπωση ότι όλο και περισσότεροι υπεύθυνοι ανθρώπινων πόρων στρέφονται σε αυτά για αναζήτηση δυσεύρετων ταλέντων. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Bullhorn Reach, πάροχο λογισμικών για προσλήψεις, το 21% των ανθρώπων που αναζητούν άτομα για πρόσληψη (recruiters) είναι συνδεδεμένοι στο LinkedIn, στο Facebook και το Twitter, για αυτό το λόγο. Το LinkedIn, βέβαια, το οποίο είναι γνωστό και ως ‘επαγγελματικό δίκτυο’, είναι το επικρατέστερο με πάνω από 135 εκατομμύρια ενεργά μέλη που το χρησιμοποιούν για αναζήτηση εργασίας και για διαχείριση της επαγγελματικής του ταυτότητας. (21)



**Διάγραμμα 8: Πόσο συνδεδεμένοι είναι στα social media όσοι αναζητούν άτομα για πρόσληψη σύμφωνα με την έρευνα της Bullhorn Reach (21)**

Τα κοινωνικά μέσα προσφέρουν στις εταιρίες ένα πολύ μεγάλο εύρος ταλαντούχων υποψηφίων και, σύμφωνα με έρευνα της εταιρίας Jobvite, μέσα από τη διαδικασία των προσλήψεων μειώνεται κατά 33% ο χρόνος που χρειάζεται για μια πρόσληψη, ενώ η ποιότητα των υποψηφίων βελτιώνεται κατά 49%, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, σε αντίθεση με αυτούς που πιστεύουν ότι τα κοινωνικά μέσα δεν μπορούν να αποτελούν αξιόπιστη πηγή πληροφορίας, εμμένοντας σε μια πιο παραδοσιακή και παρωχημένη μορφή λειτουργίας των εταιριών (22).

Αναμφίβολα, όμως το τμήμα ανθρώπινων πόρων μιας εταιρίας έχει να αντιμετωπίσει και προκλήσεις, αν αποφασίσει να αξιοποιήσει τα κοινωνικά μέσα για την πρόληψη νέου προσωπικού. Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις είναι ότι υπάρχουν εκατοντάδες παραλλαγές ενός μοναδικού τίτλου εργασίας. Για παράδειγμα, αν μια εταιρία ψάχνει μηχανικό λογισμικού (software engineer) δεν πρέπει να αρκείται σε αυτήν την περιγραφή, αλλά να ψάχνει και για την περιγραφή ‘προγραμματιστής’, ‘ανάπτυξη Java’ (Java developer) και άλλα. Παράλληλα, τα κοινωνικά μέσα προσφέρουν όντως αξιόπιστη επαγγελματική πληροφορία ή οποία όμως συχνά είναι ‘ντυμένη’ με βαρύγδουπες εκφράσεις που στόχο έχουν να εντυπωσιάσουν. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινων πόρων πρέπει να καταφέρουν να



κρατήσουν την αντικειμενική επαγγελματική πληροφορία από ένα πολύ μεγάλο πλήθος υποψηφίων.

Σε κάθε περίπτωση, τα νούμερα αποδεικνύουν πόσο χρήσιμα μπορεί να είναι τα κοινωνικά μέσα για το τμήμα ανθρώπινων πόρων μιας εταιρίας. Το 94% των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν στην έρευνα της Jobvite, χρησιμοποιούν ή σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν μέσα στο 2013 τα κοινωνικά μέσα για τις ανάγκες των προσλήψεων.

### **3.4.7 Δημόσιες σχέσεις και κοινωνικά μέσα**

Τα τελευταία χρόνια, οι δημόσιες σχέσεις (public relations) γίνονται ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία επικοινωνίας, τα οποία μπορούν επιτυχώς να πραγματοποιούν πάρα πολλές λειτουργίες του παραδοσιακού marketing (Kleiner,1989). Τα κόστη διαφήμισης αυξάνονται, οι καταναλωτές βομβαρδίζονται με διαφημίσεις και όλα αυτά οδηγούν σε μειωμένη αποτελεσματικότητα των διαφημίσεων. Για αυτό και το marketing στρέφεται όλο και περισσότερο σε τεχνικές δημοσίων σχέσεων. Ενώ η κύρια λειτουργία του marketing είναι να επηρεάζει συμπεριφορές, το καθήκον των δημοσίων σχέσεων είναι να διαμορφώνει, να διατηρεί και να αλλάζει τις συμπεριφορές του κοινού προς την εταιρία ή τα προϊόντα της (Kotler,1997). Ένας άλλος ορισμός των δημοσίων σχέσεων λέει ότι πρόκειται για τη λειτουργία εκείνη του marketing που πραγματοποιεί προγράμματα σχεδιασμένα να κερδίσουν δημόσια αποδοχή και αναγνώριση (Hollensen,2004). Μια εταιρία ή ένας οργανισμός χτίζει σχέσεις με διάφορους φορείς, όπως τα μέσα ενημέρωσης, επενδυτές, την κυβέρνηση, πελάτες, προμηθευτές, υπαλλήλους και άλλους, των οποίων οι ανάγκες και οι απαιτήσεις μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές. (23)

Σε μια περίοδο, λοιπόν, που τα παραδοσιακά μέσα συρρικνώνονται, που οι δημοσιογράφοι εξαφανίζονται από αυτά και που εκατομμύρια άνθρωποι στρέφονται στα blogs, στο Facebook, στο Twitter και στα άλλα κοινωνικά μέσα, όσοι ασχολούνται με τις δημόσιες σχέσεις αναγκάζονται να στραφούν στα τελευταία.

Τα κοινωνικά μέσα προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλα μέσα, όπως ταχύτητα επικοινωνίας, διαδραστικότητα, εξατομίκευση στην επικοινωνία (customization). Αντί, λοιπόν, να γράφουμε δελτία τύπου σε εφημερίδες όταν έχουμε κάτι σημαντικό να ανακοινώσουμε- ανακοινώσεις οι οποίες φτάνουν σε περιορισμένο αριθμό ανθρώπων- μπορούμε να γράψουμε αυτό που θέλουμε να ανακοινώσουμε με τρόπο που κεντρίζει το

ενδιαφέρον και να το διανείμουμε σε σχετικά blogs, στο Facebook, στο Twitter και σε όποιο άλλο μέσο διαθέτουμε. Παράλληλα, το διαδίκτυο προσφέρει μια απίστευτη ευκαιρία στις επιχειρήσεις να πλησιάσουν μελλοντικούς αγοραστές με στοχευμένα μηνύματα που κοστίζουν ελάχιστα σε σχέση με τους μεγάλους προϋπολογισμούς που απαιτούν οι διαφημίσεις. (24) Εντασσόμενη μια επιχείρηση σε ομάδες στα κοινωνικά μέσα με θεματολογία σχετική με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, τις δίνεται η δυνατότητα να προσεγγίσει το κατάλληλο κοινό που ενδιαφέρεται να μάθει για ότι νέο κυκλοφορεί γύρω από αυτήν και επομένως μπορεί πολύ πιο εύκολα και με πολύ λιγότερο κόπο να μετατραπεί ο αναγνώστης σε μελλοντικό πελάτη.

## ***3.5 Πρακτικές επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα***

### ***3.5.1 Viral Marketing***

Πριν παραθέσουμε τις ιστορίες επιτυχίας με τα social media κάποιων επιχειρήσεων, είναι χρήσιμο να εισάγουμε την έννοια του viral marketing , γιατί πρόκειται να μας φανεί χρήσιμη.

Καταρχάς, πρέπει να ξεκινήσουμε εξηγώντας τι σημαίνει viral. Η λέξη viral, σημαίνει ιικός βγαίνει από την αγγλική λέξη virus, που σημαίνει ιός και αναφέρεται στον ταχύ τρόπο με τον οποίο εξαπλώνεται ένας ιός. Ως viral φαινόμενα ονομάζονται αυτά που έχουν τη δυνατότητα να μοιράζονται αντίγραφα του εαυτού τους ή να αλλάζουν άλλα παρόμοια αντικείμενα, όταν τα τελευταία εκτίθενται σε αυτά που αποκαλούμε viral αντικείμενα (25) . Η έννοια άρχισε να χρησιμοποιείται, για να περιγράψει κάτι διαφορετικό από τον βιολογικό ιό, μετά την ευρεία διάδοση του Διαδικτύου στα τέλη των 1990s. Χρησιμοποιείται πλέον για να περιγράψει την ταχεία διάδοση, στον ανθρώπινο πληθυσμό, σκέψεων, πληροφοριών και τάσεων.

Το viral marketing αναφέρεται στις τεχνικές μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες των κοινωνικών δικτύων και άλλες υπηρεσίες για να πετύχουν αυξήσεις στην αναγνωρισιμότητα μιας μάρκας (brand awareness) ή για την επίτευξη όποιου άλλου στρατηγικού στόχου έχει τεθεί χρησιμοποιώντας viral διαδικασίες, ανάλογες με την διάδοση ενός ιού (κανονικού ή διαδικτυακού). Ένα viral μήνυμα μπορεί να μεταδοθεί τόσο από στόμα σε στόμα (word of mouth) όσο και αξιοποιώντας τις δυνατότητες εξάπλωσης πληροφορίας μέσω Internet (26).

Παρακάτω, θα δούμε πολλά παραδείγματα του πως οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν τους στρατηγικούς τους στόχους, χρησιμοποιώντας πρακτικές που κατάφεραν να γίνουν viral.

### **3.5.2 Μεγάλες επιχειρήσεις και ιστορίες επιτυχίας**

Δεν είναι πάντα εύκολο να μετρήσεις την αποτελεσματικότητα μιας marketing στρατηγικής στα social media. Παρόλα αυτά, τα εντυπωσιακά αποτελέσματα που έχουν δώσει κατά καιρούς οι καμπάνιες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης από κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις, δεν αφήνουν περιθώρια αμφισβήτησης της επιτυχίας τους. Ειδικά, για τις μεγάλες επιχειρήσεις, που έχουν τη δυνατότητα να απευθυνθούν σε διευρυμένο κοινό, τα οφέλη μπορούν να είναι πάρα πολλά, όπως φανερώνουν διάφορα χαρακτηριστικά παραδείγματα περιπτώσεων επιχειρήσεων, από τα οποία έχουν πολλά να διδαχθούν οι επιχειρηματίες του μέλλοντος. Τα παραδείγματα αυτά παρουσιάζονται εκτενώς στο Β' Παράρτημα της συγκεκριμένης εργασίας. Κάποια από αυτά αναφέρονται στη γενικότερη στρατηγική της εταιρίας απέναντι στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που την έχει κάνει να ξεχωρίσει, ενώ άλλα αναφέρονται σε καμπάνιες, που διήρκεσαν συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κατάφεραν να πετύχουν με τρόπο αξιοπρόσεχτο τους στόχους που είχαν τεθεί. Σ' αυτή τη κατηγορία ανήκουν και οι καμπάνιες που έγιναν viral, γιατί εντυπωσίασαν με την πρωτοτυπία τους.

### **3.5.3 Μικρές επιχειρήσεις και ιστορίες επιτυχίας**

Σύμφωνα με έρευνα, περίπου το 50% των μικρών επιχειρήσεων χρειάζονται βοήθεια με τα social media. Ενώ πολλές επιχειρήσεις έχουν παρουσία στα social media, δεν τα τροφοδοτούν με το σωστό περιεχόμενο και δεν αλληλεπιδρούν με το κοινό τους σε συχνή βάση, με αποτέλεσμα να μη πετυχαίνουν τους στόχους τους (27). Χρειάζεται σωστή στρατηγική και πλάνο για να επωφεληθούν από αυτά.

Είναι φανερό ότι οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να έχουν τελείως διαφορετική πολιτική στα social media σε σχέση με τις μεγάλες και αναγνωρίσιμες. Αυτό γιατί οι μεγάλες επιχειρήσεις κατέχουν ήδη ένα όνομα στην αγορά και μια συγκεκριμένη, ευρεία πελατειακή βάση που τους εξασφαλίζει αναγνωρισιμότητα. Δεν χρειάζεται να κοπιάσουν πολύ για τη διεύρυνση του κοινού τους στα κανάλια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αφού το ίδιο το "brand" προσελκύει το ενδιαφέρον. Αντίθετα, βασικός στόχος των μικρών επιχειρήσεων είναι η εδραίωση του brand στην αγορά και η αύξηση της αναγνωρισιμότητας του (awareness). Για να γίνει αυτό χρειάζονται συχνά δυναμικές καμπάνιες και πρωτότυπες ιδέες που να μπορούν να γίνουν viral, ώστε να τραβήξουν την προσοχή των καταναλωτών. Παρόλα αυτά δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το γεγονός ότι τα social media αποτελούν ένα ισχυρό σύμμαχο

για τις μικρές επιχειρήσεις, αφού τους δίνουν τα δυνατότητα να ξεχωρίσουν χωρίς να τους κοστίζει.

Στο Β' Παράρτημα της παρούσας εργασίας παρατίθενται μερικά τέτοια παραδείγματα μικρών επιχειρήσεων που εκμεταλλεύτηκαν σωστά τη δύναμη των social media.

### **3.5.4 Ιστορίες...αποτυχίας και Διαχείριση κρίσεων**

Ενώ οι ιστορίες μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων που είδαν την επιτυχία τους να εκτοξεύεται μέσα από τα social media κατακλύζουν το διαδίκτυο και γίνονται αντικείμενο σχολιασμού και παρότρυνσης για τη χρήση τους και από άλλες εταιρίες, είναι πολύ λιγότερο γνωστά τα σχεδόν ισόποσα παραδείγματα επιχειρήσεων που βλέπουν τη φήμη τους να καταστρέφεται μέσα από τα social media. Όπως έχει ήδη τονισθεί, η απόφαση μιας επιχείρησης να συμμετάσχει ενεργά στα social media δεν σημαίνει μόνο πιθανά οφέλη για αυτήν αλλά και πολλούς κινδύνους, που μπορεί μάλιστα να αποδειχθούν πολύ πιο επιβλαβείς για την εταιρία.

Έχει, λοιπόν μεγάλη αξία να δούμε με τι κρίσεις ήρθαν αντιμέτωπες κάποιες επιχειρήσεις και ακόμη περισσότερο πως τελικά κατάφεραν να τις ξεπεράσουν, αν φυσικά τα κατάφεραν. Μια τέτοια εικόνα, με συγκεκριμένα παραδείγματα, δίνεται στο Β' Παράρτημα της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, αν μπορούμε να βγάλουμε ένα χρήσιμο συμπέρασμα, αυτό είναι ότι δεν αρκεί η παρουσία μιας επιχείρησης στα social media. Χρειάζεται διαρκής παρακολούθηση των καναλιών της και της κίνησης γύρω από το όνομα της στο διαδίκτυο (social media monitoring) καθώς και να προσαρμόζεται η στρατηγική της με βάση τα παραπάνω δεδομένα, είτε αυτή η στρατηγική είναι επιθετική και περιλαμβάνει απάντηση σε μια κακόβουλη αναφορά του ονόματος της με δράσεις είτε είναι η αποφυγή οποιασδήποτε απάντησης με στόχο την αποσιώπηση της. Και η μη απάντηση άλλωστε είναι και αυτή μια στρατηγική επιλογή αρκεί να γίνεται συνειδητά από μέρους της εταιρίας και όχι λόγω έλλειψης ενημέρωσης.

Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι η δυσκολία της συμμετοχής μιας εταιρίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν περιορίζεται απλώς και μόνο στη δημιουργία και το στήσιμο ενός λογαριασμού σε αυτά, αλλά είναι μια διαδικασία που απαιτεί ανθρώπινους πόρους και

πολύ χρόνο ώστε να ανατροφοδοτείται συνεχώς με περιεχόμενο και ώστε να μπορεί να αποφευχθεί το ενδεχόμενο μιας κρίσης που μπορεί να προκύψει λόγω της αναπόφευκτης διαφάνειας σε αυτά.

### ***3.6 Ανησυχίες των επιχειρήσεων γύρω από τα κοινωνικά μέσα***

Ως ένα νέο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων, τα social media είναι λογικό να προκαλούν ακραίες αντιδράσεις, από τη μία τους φανατικούς υποστηρικτές, που πιστεύουν ότι απλώς και μόνο με την ένταξη της στα social media μια μικρή επιχείρηση μπορεί να λύσει το πρόβλημα της αναγνωρισιμότητας του brand της και από την άλλη αυτούς που το βλέπουν φοβικά ως κάτι που μπορεί να αποσπάσει την προσοχή των εργαζομένων από τη δουλειά τους. Η αλήθεια, όμως, βρίσκεται κάπου στη μέση.

Όσον αφορά τη μείωση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων λόγω της χρήσης των social media εν ώρα εργασίας, είναι αλήθεια ότι είναι ένας εύκολος τρόπος για έναν εργαζόμενο να σπαταλάει το χρόνο της δουλειάς του, για προσωπική χρήση τους και όχι επαγγελματική. Σύμφωνα με έρευνα της Manpower με τη συμμετοχή περίπου 34.400 εργοδοτών σε όλο τον κόσμο, μόνο το 20% αυτών διαθέτει επίσημη πολιτική σε σχέση με τα social media και το 63% αυτών αναφέρει ότι η πολιτική αυτή είναι με κατεύθυνση την αποφυγή μείωσης της παραγωγικότητας (28). Είναι στα χέρια των εργοδοτών, λοιπόν, επειδή όπως και με το Web surfing έτσι και με τα social media δεν είναι πολλά που μπορεί να κάνει μια εταιρία για να περιορίσει τη χρήση τους, να βρουν την ισορροπία εκείνη που θα δίνει στους εργαζόμενους την ελευθερία που χρειάζονται για να είναι ικανοποιημένοι με το εργασιακό τους περιβάλλον και άρα πιο αποδοτικοί αλλά και θα τους βάζει τα όρια εκείνα από τα οποία και πέρα θα μπορούν να θεωρηθούν ως μη παραγωγικοί. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί, για παράδειγμα, προωθώντας τη θετική χρήση των social media και ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να αναζητήσουν τρόπους χρήσης τους που θα τους βοηθήσει στη δουλειά τους επιβραβεύοντας τις καλύτερες ιδέες (28).

Ένας άλλος φόβος των επιχειρήσεων που πηγάζει από πραγματικά γεγονότα είναι η ανησυχία ότι μπορεί να πληγεί το όνομα και η φήμη της εταιρίας από κάποια κακόβουλη ανάρτηση. Ο ανεξέλεγκτος χαρακτήρας του social networking επιτρέπει τη δημοσίευση από οποιονδήποτε

οτιδήποτε θέλει και πιστεύει και ύστερα την εξάλωση της είδησης με απίστευτη ταχύτητα και σε απίστευτα μεγάλο εύρος ανθρώπων. Μια κακόβουλη είδηση θα μπορούσε να διαδοθεί και από τους ίδιους τους εργαζόμενους της εταιρίας και αυτός είναι ένας ακόμη λόγος για να τον οποίο οι εργοδότες θέλουν να περιορίσουν τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μέσα στην εταιρία. Το 2008 η Virgin Atlantic απέλυσε 13 υπάμενους συνοδούς οι οποίοι δημοσίευσαν τις πραγματικές τους σκέψεις για την εταιρία στο Facebook. Παρόμοια τέτοια περιστατικά έχουν ακουστεί αρκετές φορές, όμως, σύμφωνα με έρευνα της Manpower, μόνο το 4% των εργοδοτών παγκοσμίως θεωρούν ότι η φήμη τους έχει επηρεαστεί αρνητικά από τη χρήση των social media από τους εργαζόμενούς τους. (28)

Τέλος, ένας ακόμη διαρκής φόβος των εργοδοτών πηγάζει από τον κίνδυνο εξωτερικής «εισβολής» στο εταιρικό IT δίκτυο, που μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια απόρρητων πληροφοριών της εταιρίας. Δεν μπορούμε όμως να γνωρίζουμε το βαθμό ευθύνης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης γι' αυτές τις επιθέσεις και τι μεγέθους ζημιά μπορεί να προκληθεί. Η ασφάλεια του δικτύου μπορεί να διασφαλιστεί μόνο σωστά μέσω των εταιρικών συστημάτων ασφάλειας δικτύων.

### ***3.7 Η διάδοση των κοινωνικών μέσων στις ελληνικές επιχειρήσεις***

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Cone το Σεπτέμβριο του 2008, το 93% των χρηστών των social media πιστεύει ότι μια εταιρία πρέπει να έχει παρουσία σε αυτά, και το 85% πιστεύει ότι δεν αρκεί αυτό αλλά πρέπει κιόλας να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους. (29)

Είναι αλήθεια ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις άργησαν να καταλάβουν την ανάγκη ύπαρξης στα social media, ίσως κιόλας γιατί λόγω κρίσης τα προβλήματα και οι δυσλειτουργίες έρχονταν από παντού, ώστε να ποντάρουν χρόνο και ανθρώπινους πόρους σε ένα καινούριο μέσο, από το οποίο τα οφέλη ήταν ακόμη θολά. Όμως, επειδή κανόνας για κάθε επιχείρηση και για κάθε επαγγελματική δραστηριότητα είναι να έχει παρουσία εκεί που συχνάζουν οι πελάτες και επειδή έγινε κατανοητό ότι σε μια περίοδο που η αγορά είναι νεκρή και το παραδοσιακό μάρκετινγκ έχει περιορισμένες δυνατότητες, λίγο λίγο, ξεκινώντας κυρίως από τις μεγάλες επιχειρήσεις, άρχισαν να εντάσσονται στα social media και να επενδύουν στο να χτίσουν την εικόνα τους σε αυτά. Πλέον η φράση «Η είσαι στα social media ή δεν υπάρχεις» είναι πιο επίκαιρη από ποτέ.

Εντύπωση προκαλεί και το γεγονός ότι οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις δείχνουν να τηρούν μια στάση αναμονής όσον αφορά τη χρήση των social media από τους εργαζόμενούς τους. Σύμφωνα με μια έρευνα της Manpower, το 75% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δήλωσαν ότι δε διαθέτουν επίσημη πολιτική για τα social media, εν ώρα εργασίας (28).

Σύμφωνα με άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη Stedima το Μάρτιο του 2010, σχετικά με τη χρήση εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης από στελέχη επιχειρήσεων, και στην οποία συμμετείχαν πάνω από 300 άτομα, χρήστες του LinkedIn, ώστε να υπάρχει εξοικείωση με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και κυρίως στελέχη επιχειρήσεων, εξάγεται το συμπέρασμα ότι σε ένα ποσοστό περίπου 40% των ερωτηθέντων, οι εταιρίες τους αδιαφορούν για τη χρήση των social media από στελέχη τους εν ώρα εργασίας.



Στην ίδια έρευνα, μόνο το 16% των στελεχών απάντησε ότι υπάρχει άτομο μες στην εταιρεία υπεύθυνο για τη διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Παρόλ'αυτά, η πλειοψηφία των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει ένα τέτοιο άτομο (56%) και πως αυτό πρέπει να υπάγεται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή μάρκετινγκ ή πληροφορικής. Ακόμη, στο αν θα έπρεπε να χρησιμοποιούνται τα social networks πιο ενεργά στις εταιρίες τους απάντησαν θετικά σε ποσοστό 65%, ενώ θεωρούν ότι είναι θέμα των τμημάτων HR, Marketing και Πωλήσεων να δραστηριοποιηθούν προς αυτή τη κατεύθυνση.

Τέλος, όσον αφορά τη γνώμη των στελεχών για το κατά πόσο η χρήση των social networks ωφελεί πραγματικά την εργασία της επιχείρησης υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 30% που έχουν αρνητική άποψη. Το 14% πιστεύει πως υπάρχουν άμεσα και χειροπιαστά πλεονεκτήματα από τη χρήση των εργαλείων και το 56% πως κατά κάποιο τρόπο, έμμεσα η επιχείρηση βγαίνει κερδισμένη στο μέλλον (με διαφημίσεις, προστασία της φήμης κ.ά.) . (30)

Όπως γίνεται κατανοητό, οι επικεφαλές των επιχειρήσεων θα πρέπει να βρουν ένα τρόπο να αξιοποιήσουν τη δημοτικότητα και την αξία που μπορούν να τους προσθέσουν τα social media, προάγοντας έτσι τους εταιρικούς στόχους, χωρίς, όμως, να εστιάζουν στον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων, αλλά προσανατολίζοντας τη χρήση αυτή σε κατεύθυνση ωφέλιμη για την εταιρία.

Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας με τις top 10 ελληνικές εταιρίες στο Facebook

**Πίνακας 2: Οι top 10 ελληνικές εταιρίες στο Facebook (Πηγή: socialbakers.com)**

<b>Μάρκες (Brands)</b>	<b>Τοπικοί Υποστηρικτές (Local Fans)</b>
Lacta	643970
Πλαίσιο	599771
Public	575817
Multirama	415781
Amita motion	331688
Heineken	325204
What's up	324262
Μουσείο Ακρόπολης	305275
IKEA Ελλάδας	289465
Disney	283283

# 4

## *Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο*

Είναι γεγονός ότι το διαδίκτυο έχει αλλάξει πολλές πτυχές της καθημερινότητας, αλλά πιο πολύ από όλα έχει αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο αγοράζουμε αγαθά και υπηρεσίες. Παρότι τα καταστήματα λιανικής δεν μπορούν να αντικατασταθούν πλήρως από τα αντίστοιχα ηλεκτρονικά, η άνεση και η ευκολία των διαδικτυακών αγορών κερδίζει όλο και περισσότερους υποστηρικτές. Η συγκεκριμένη εργασία πραγματεύεται την επιλογή δράσεων στα κοινωνικά μέσα για επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Στόχος του κεφαλαίου είναι να παράσχει στον αναγνώστη μια γενική εικόνα για το ηλεκτρονικό εμπόριο και τις διάφορες πτυχές του.

Ξεκινώντας από τον ορισμό του και τις διάφορες κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου μπορούμε να καταλάβουμε τις αμέτρητες δυνατότητες που δίνονται για τη δημιουργία αυτής της συγκεκριμένης μορφής αγοράς. Παράλληλα, δίνεται μια παραπάνω έμφαση και ανάλυση σε μια από τις κατηγορίες του ηλεκτρονικού εμπορίου, το ηλεκτρονικό λιανεμπόριο, καθώς αυτό θα απασχολήσει τη συγκεκριμένη διπλωματική, όπου μεταξύ άλλων προτείνονται και κάποια σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί έμφαση όσον αφορά τη στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση αυτού του είδους. Επιπλέον, επιχειρείται μια προσέγγιση κάποιων δεικτών με βάση τους οποίους μπορεί να μετρήσει την επιτυχία της μια επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου και δίνεται μια εικόνα των καταστάσεων από τις οποίες μπορεί να

περάσει ένας πελάτης από τη στιγμή που επισκέπτεται μια επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου. Τέλος, βλέπουμε κάποια μεγέθη σχετικά με την διάδοση αυτού του είδους εμπορίου στην Ελλάδα και παγκοσμίως.

## 4.1 Ορισμός

Ως **Ηλεκτρονικό Εμπόριο** (e-Commerce) ορίζεται το εμπόριο παροχής αγαθών και υπηρεσιών που πραγματοποιείται εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικά μέσα, βασιζόμενο δηλαδή στην ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων, χωρίς να καθίσταται αναγκαία η φυσική παρουσία των συμβαλλομένων μερών, πωλητή-αγοραστή (31). Ονομάζεται συχνά αλλιώς και «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν».

Το ηλεκτρονικό εμπόριο, όπως και οποιαδήποτε δράση ηλεκτρονικού επιχειρείν, απαιτεί λιγότερους υλικούς πόρους από το παραδοσιακό εμπόριο, μικρή ιεραρχία διοίκησης, ταχύτητα και ευελιξία. Παράλληλα, μέσα στα πλεονεκτήματά του είναι και η δυνατότητα υπέρβασης γεωγραφικών περιορισμών, καθώς και η πιθανή διεύρυνση της πελατειακής βάσης, κερδίζοντας νέους πελάτες από αναζητήσεις στο διαδίκτυο. Ακόμα, απαιτεί πολύ πιο χαμηλά λειτουργικά κόστη, αφού διάφορες διαδικασίες, όπως οι πληρωμές αυτοματοποιούνται, και απαιτούν πολύ λιγότερους εργαζόμενους. Μέσα στα μειωμένα λειτουργικά κόστη συγκαταλέγεται φυσικά και το γεγονός της απουσίας φυσικής παρουσίας.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει όμως και αρκετά πλεονεκτήματα και για τους ίδιους τους καταναλωτές, γεγονός που τους οδηγεί συχνά στο να το προτιμάνε. Ένας καταναλωτής μπορεί, πρώτα από όλα, να κατευθυνθεί απευθείας στο προϊόν που αναζητά, χωρίς να χρειάζεται να περιηγηθεί άσκοπα σε προϊόντα και υπηρεσίες που δεν τον ενδιαφέρουν. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από κατάλληλο πεδίο αναζήτησης στην ιστοσελίδα της επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου. Επιπλέον εκμηδενίζεται ο χρόνος και το κόστος των μετακινήσεων, αφού αρκεί να ανοίξει ο καταναλωτής τον υπολογιστή του και να περιηγηθεί στο εικονικό κατάστημα που επιθυμεί, χωρίς παράλληλα να περιορίζεται χρονικά, αφού μπορεί να ψωνίσει 24 ώρες το 24ωρο. Ακόμη, του δίνεται η δυνατότητα να συγκρίνει τα προϊόντα που τον ενδιαφέρουν από άποψη ποιότητας και τιμής με άμεσο τρόπο. Μάλιστα, υπάρχουν και ειδικές ιστοσελίδες που παρέχουν ακριβώς αυτή τη δυνατότητα σύγκρισης της τιμής μεταξύ των προϊόντων ανταγωνιστικών εταιριών ηλεκτρονικού εμπορίου. Αυτό το συναντάμε συχνά σε περιπτώσεις όπως στην αγορά αεροπορικών εισιτηρίων ή στην αναζήτηση δωματίων σε

ξενοδοχεία. Τέλος, το πλεονέκτημα που έχουν οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου που αφορά στα χαμηλότερα λειτουργικά κόστη συχνά μετακυλιέται στους καταναλωτές στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να αγοράσουν ένα προϊόν πολύ φθηνότερα από ότι σε ένα παραδοσιακό κατάστημα.

Όσον αφορά την ιστορική εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, τη δεκαετία του 1970, έχουμε την πρώτη εμφάνιση συστημάτων ηλεκτρονικής μεταφοράς χρηματικών πόρων (EFT) μεταξύ τραπεζών, που χρησιμοποιούν ασφαλή ιδιωτικά δίκτυα. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, έχουμε την ευρεία διάδοση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και την εμφάνιση τεχνολογιών ηλεκτρονικής διάσκεψης (conferencing), ηλεκτρονικής συνομιλίας (IRC), ομάδων συζήτησης (newsgroups, forums) και μεταφοράς αρχείων (FTP). Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, εμφανίζεται ο Παγκόσμιος Ιστός (WWW) στο Internet και των μηχανών αναζήτησης. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται πολύ η εύρεση πληροφοριών στο διαδίκτυο και η δημοσίευσή τους και ως αποτέλεσμα το ηλεκτρονικό εμπόριο κάνει την εμφάνισή του ως ένας φθηνότερος τρόπος για συναλλαγές. Τέλος, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, δίνεται έμφαση στη βελτιστοποίηση της ασφάλειας των συναλλαγών, στις οποίες εφαρμόζεται πλέον μια μέθοδος κρυπτογράφησης του περιεχομένου και αναγνώρισης της ταυτότητας του συναλλασσόμενου. Έτσι, το ηλεκτρονικό εμπόριο βρίσκει τη θέση του στις καθημερινές συναλλαγές των καταναλωτών και εξαφανίζονται σταδιακά και οι όποιοι φόβοι για την ασφάλεια των συναλλαγών τους. (32)

## 4.2 Κατηγορίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Τα είδη του ηλεκτρονικού εμπορίου βάσει των συμβαλλομένων μερών είναι:

- **Διεπιχειρησιακό εμπόριο ή εμπόριο επιχείρησης-προς-επιχείρηση (B2B Business to Business):**

Περιλαμβάνει τη συνδιαλλαγή μεταξύ επιχειρήσεων, όπως είναι μεταξύ του κατασκευαστή και ενός καταστήματος χονδρικής ή ενός καταστήματος χονδρικής και ενός λιανικής.

- **Εμπόριο επιχείρησης προς καταναλωτή (B2C Business to Consumer):** Περιλαμβάνει τις πωλήσεις από επιχείρηση, που διατηρεί ηλεκτρονικό κατάστημα, προς τους καταναλωτές. Ένας πελάτης μπορεί να δει τα προϊόντα στην ιστοσελίδα της εταιρίας και να αγοράσει όποιο προϊόν επιθυμεί από αυτά και να το παραγγείλει. Αυτή η κατηγορία είναι γνωστή και ως ηλεκτρονικό λιανεμπόριο (e-retailing ή e-tailing) ή πελατοκεντρικό ηλεκτρονικό εμπόριο, απευθύνεται στο μέσο καταναλωτή και είναι αυτό που έρχεται στο μυαλό μας όταν αναφερόμαστε στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

- **Εμπόριο καταναλωτή προς καταναλωτή (C2C Consumer to Consumer):** Αφορά τις συναλλαγές μεταξύ καταναλωτών και πραγματοποιείται συνήθως μέσω ειδικών ηλεκτρονικών τοποθεσιών όπου οι χρήστες μπορούν να αγοράσουν και να πουλήσουν χάρη σε διαδικτυακά συστήματα πληρωμής, όπως είναι το PayPal, σύμφωνα με τα οποία μπορείς να στείλεις και να δεχτείς χρήματα εύκολα. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το eBay, το οποίο λειτουργεί από το 1995.

-**Εμπόριο καταναλωτή προς επιχείρηση (C2B Consumer to Business):** σύμφωνα με το οποίο, ένας καταναλωτής απευθύνεται σε μια ιστοσελίδα σε άλλους πιθανούς αγοραστές (καταναλωτές και επιχειρήσεις) του προϊόντος ή της υπηρεσίας που διαθέτει μέσω του διαδικτύου. Πρόκειται για το εντελώς ανάποδο αυτού που αποτελεί το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο, όπου οι επιχειρήσεις προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες στους καταναλωτές (B2C)

Εκτός από αυτές τις τέσσερις κατηγορίες, υπάρχουν και άλλες μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου που περιλαμβάνουν συναλλαγές με την κυβέρνηση και εμπίπτουν στον τομέα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (eGovernment), ο οποίος αφορά την υποδομή εκείνη από μεριάς του κράτους που διασφαλίζει την πρόσβαση των πολιτών σε πληροφορίες και υπηρεσίες δημόσιων οργανισμών. Τέτοιες κατηγορίες είναι το εμπόριο Κυβέρνησης προς Κυβέρνηση (**G2G**, Government-to-Government), το εμπόριο Κυβέρνησης προς Υπάλληλο(**G2E**, Government-to-Employee), το εμπόριο Κυβέρνησης προς

Επιχείρηση (**G2B**, Government-to-Business), το εμπόριο Επιχείρησης προς Κυβέρνηση (**B2G** Business-to-Government) και το εμπόριο Κυβέρνησης προς Πολίτη **G2C** (Government-to-Citizen).

Οι κατηγορίες του ηλεκτρονικού εμπορίου ανάλογα με το είδος του προϊόντος που προσφέρεται:

- Πάροχοι πληροφορίας και ψηφιακών προϊόντων (information and digital product providers)
- Πάροχοι υπηρεσιών (service providers)
- Πάροχοι φυσικών – υλικών προϊόντων (goods providers). (33)

### ***4.3 Το Ηλεκτρονικό Λιανεμπόριο***

#### ***4.3.1 Ορισμός***

Το Ηλεκτρονικό Λιανεμπόριο (e-tailing) αναφέρεται στην εμπορική συναλλαγή μεταξύ μιας επιχείρησης και ενός καταναλωτή όταν αυτή πραγματοποιείται στις ηλεκτρονικές αγορές. Διακρίνουμε δυο τύπους ηλεκτρονικού επιχειρείν, ανάλογα με το είδος των προϊόντων στα οποία αναφέρεται. Πρώτος τύπος είναι ο άμεσος, σύμφωνα με τον οποίο αναφερόμαστε σε εμπόριο υπηρεσιών ή ψηφιακών αγαθών. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, γνωρίζουμε ότι όλη η διαδικασία της πώλησης μπορεί να πραγματοποιηθεί πλήρως ηλεκτρονικά και επομένως ενισχύεται η παγκοσμιότητα των συναλλαγών. Από την άλλη, έχουμε τον έμμεσο τύπο για όλα τα υπόλοιπα είδη προϊόντων, σύμφωνα με τον οποίο μέσα από τις ηλεκτρονικές αγορές μπορεί να γίνει μόνο η ενημέρωση, η προσέλκυση και η συναλλαγή, ενώ η πώληση μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω ειδικών δικτύων διανομής που απαιτούν φυσική παρουσία. Αυτός ο τύπος περιλαμβάνει και εξάρτηση από ενδιάμεσους.

Όταν αναφερόμαστε σε ηλεκτρονικό εμπόριο, αυτό το είδος του μας έρχεται στο μυαλό. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα του είδους είναι το Amazon.com , το οποίο πουλάει βιβλία ηλεκτρονικά και το οποίο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1995 και κατάφερε να είναι σήμερα ένα από τα μεγαλύτερα καταστήματα παγκοσμίως.

#### ***4.3.2 Επιχειρηματικά μοντέλα στο Ηλεκτρονικό Λιανεμπόριο***

Οι τύποι επιχειρήσεων που μπορούμε να συναντήσουμε στο ηλεκτρονικό λιανεμπόριο είναι τρεις.

- Καταστήματα με άμεσες πωλήσεις (direct marketing): εδώ πραγματοποιείται παράκαμψη (dis-intermediation) των ενδιάμεσων σταθμών της εφοδιαστικής αλυσίδας με άμεσες πωλήσεις. Τέτοια παραδείγματα είναι οι εταιρίες Dell.com, Sony.com
- Πλήρως εικονικά καταστήματα (πλήρες cybermarketing): δημιουργία αποκλειστικά ηλεκτρονικών καταστημάτων, όπως είναι το Amazon.com
- Δικτυακή παρουσία πέρα από τα παραδοσιακά καταστήματα (μερικό cybermarketing): δημιουργία και ηλεκτρονικών καταστημάτων που συμπληρώνουν τη φυσική παρουσία, όπως είναι το Plaisio.gr.

Όσον αφορά τα μοντέλα χρέωσης που μπορούμε να συναντήσουμε στο ηλεκτρονικό λιανεμπόριο διακρίνουμε τα παρακάτω:

- Το μοντέλο εγγραφής
- Το μοντέλο πωλήσεων προϊόντων
- Το μοντέλο χρέωσης επί της συναλλαγής
- Το μοντέλο διαφήμισης ή χορηγίας.

#### ***4.3.3 Ηλεκτρονικό Λιανεμπόριο και Εύρεση κατάλληλης στρατηγικής***

Σύμφωνα με τον Kevin Hillstrom, ο οποίος συνεργάζεται με πολλές επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου ως σύμβουλος, θεωρεί ότι είναι πολύ βασικό για τις επιχειρήσεις αυτές να γνωρίζουν το είδος των σχέσεων που έχουν με τους πελάτες τους, γιατί αυτές καθορίζουν τα πάντα από τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί μέχρι το μέσο προσδοκώμενο ποσό των αγορών των καταναλωτών. Σύμφωνα με τον ίδιο μπορούμε να κατανοήσουμε το είδος της σχέσης υπολογίζοντας τον ετήσιο βαθμό επαναγοράς (annual repurchase rate), δηλαδή τι ποσοστό ανθρώπων που αγόρασαν από την επιχείρηση τον περασμένο χρόνο, θα επιστρέψουν για να ξαναγοράσουν τον τρέχοντα χρόνο. Ανάλογα με το ποσοστό που θα προκύψει, προκύπτουν τρία διαφορετικά είδη σχέσεων τα οποία απαιτούν και έμφαση σε διαφορετικά σημεία από μεριάς των επιχειρήσεων:



- **Κατάσταση απόκτησης νέων πελατών:** Στην περίπτωση που λιγότεροι από το 40% των πελατών του περασμένου χρόνου αγοράσουν αυτό το χρόνο, τότε η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στην απόκτηση νέων πελατών. Δηλαδή, στρατηγικές που δίνουν έμφαση στην ενίσχυση της πίστης των πελατών (loyalty programs) δεν αποτελούν τη σωστή τακτική για αυτό το είδος των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Kevin Hillstrom το 70% των ώριμων επιχειρήσεων ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι δεν υπάρχει κάτι κακό σε αυτή τη κατηγορία, απλώς είναι δηλωτική της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθήσει η εν λόγω επιχείρηση. Αυτό θα γίνει πιο κατανοητό με ένα παράδειγμα. Μια εταιρία που πουλάει γυαλιά μυωπίας δεν μπορεί να περιμένει ότι οι περσινοί πελάτες θα έχουν ανάγκη από γυαλιά τον αμέσως επόμενο χρόνο, αλλά θα ήταν καλύτερο να προσανατολιστεί στο να πείσει τους πελάτες του να μιλήσουν για την εταιρία του σε τρίτους.
- **Υβριδική κατάσταση:** Εάν το ποσοστό των περσινών καταναλωτών που αγόρασαν και φέτος κυμαίνεται μεταξύ 40-60%, τότε η επιχείρηση αυτή λειτουργεί και μεγαλώνει με ένα συνδυασμό παλιών και νεότερων πελατών και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δώσει προσοχή τόσο στην απόκτηση νέων πελατών όσο και στην ενίσχυση της συχνότητας αγοράς από το ηλεκτρονικό κατάστημα.
- **Κατάσταση ενίσχυσης της αφοσίωσης των πελατών:** Εάν πάνω από το 60% των πελατών του περασμένου χρόνου αγοράσουν και φέτος τότε η εταιρία πρέπει να εστιάσει στην ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών στην μάρκα, οδηγώντας τους στο να αγοράζουν με μεγαλύτερη συχνότητα. Η Amazon είναι ένα καλό τέτοιο παράδειγμα επιχείρησης με υψηλή συχνότητα επαναγοράς παλιότερων πελατών.

Καμία από αυτές τις κατηγορίες δεν υποδεικνύει από μόνη της κακή διαχείριση. Ο Kevin Hillstrom θεωρεί ότι δεν σημαίνει απολύτως τίποτα το να βρίσκεσαι σε κάποια από τις τρεις κατηγορίες, αλλά είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζει η εταιρία σε ποια από τις τρεις κατηγορίες ανήκει και να λειτουργεί με βάση αυτή τη γνώση. Σαφώς το σε ποια από τις τρεις κατηγορίες εμπίπτει μια επιχείρηση έχει σε μεγάλο βαθμό να κάνει με το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που πουλάει. Για παράδειγμα, μια εταιρία με εποχιακά είδη δεν μπορεί να προσπαθεί να πείσει τους πελάτες της να αγοράσουν πράγματα από αυτήν εκτός εποχής. (34)

#### ***4.4 Δείκτες επιτυχίας για το ηλεκτρονικό εμπόριο.***

Ένα πολύ σημαντικό μέγεθος προς μέτρηση για τις εταιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου είναι το ποσοστό των αγορών που γίνονται από το σύνολο των επίδοξων πελατών που επισκέπτονται την ιστοσελίδα (conversion rate).

Σύμφωνα με την εταιρία Nielsen Online, το Μάρτιο του 2010, το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων σε σχέση με αυτούς που επισκέφτηκαν την ιστοσελίδα της εταιρίας το πέτυχε η εταιρία Schwan's με ποσοστό 40,6%, ενώ άλλες γνωστές ιστοσελίδες, όπως το Amazon.com και το Ebay πέτυχαν μικρότερα ποσοστά (9,6% και 11.5% αντίστοιχα).

Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς και την εμπειρία του Bill d'Alessandro, μια εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου που μόλις έκανε την εμφάνισή της δεν μπορεί να περιμένει πωλήσεις (conversion rate) με ποσοστό μεγαλύτερο του 1-3% και το πέρασμα από το 2 στο 10% θεωρείται πολύ δύσκολο και απαιτεί την ύπαρξη πιστών πελατών.

Παρόλα αυτά, το ποσοστό των πωλήσεων μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση την οποία εξετάζουμε. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2007 από την Fireclick, εταιρίες καταλόγου πετυχαίνουν ποσοστό πωλήσεων κοντά στο 5.8%, εταιρίες που ασχολούνται με τη μόδα κοντά στο 2.3%, ενώ για εταιρίες ηλεκτρονικής περιμένουμε ποσοστά κοντά στο 0.5%. Αυτό το γεγονός δε σημαίνει ότι οι εταιρίες με μεγάλα ποσοστά είναι απαραίτητα και οι πιο επιτυχημένες. Ο Bryan Eisenberg, συγγραφέας και ειδικός στο ψηφιακό μαρκετινγκ, πιστεύει ότι σημαντικό ρόλο παίζει η πρόθεση του επισκέπτη της ιστοσελίδας. Για παράδειγμα, όταν κάποιος επισκέπτεται ένα ηλεκτρονικό κατάστημα για αγορά λουλουδιών έχει από πριν αποφασίσει ότι πρόκειται να αγοράσει κάτι απλώς μένει να αποφασίσει το τι. Σύμφωνα με μια πιο πρόσφατη έρευνα, το 2012, ο μέσος βαθμός πωλήσεων (conversion rate) σε όλο το διαδίκτυο υπολογίστηκε στο 2.13%.

Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι ενώ το ποσοστό των πωλήσεων είναι ένας δείκτης που πάντα λαμβάνουμε υπόψη μας όταν αξιολογούμε την παρουσία μιας εταιρίας ηλεκτρονικού εμπορίου, δεν μπορεί να είναι ο απόλυτος δείκτης. Το ποσοστό εγκατάλειψης του 'καλαθιού αγορών' είναι ένας άλλος δείκτης που αναδεικνύει το πώς κινούνται οι πελάτες μιας εταιρίας ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν ένα μελλοντικό πελάτη ενώ έχει

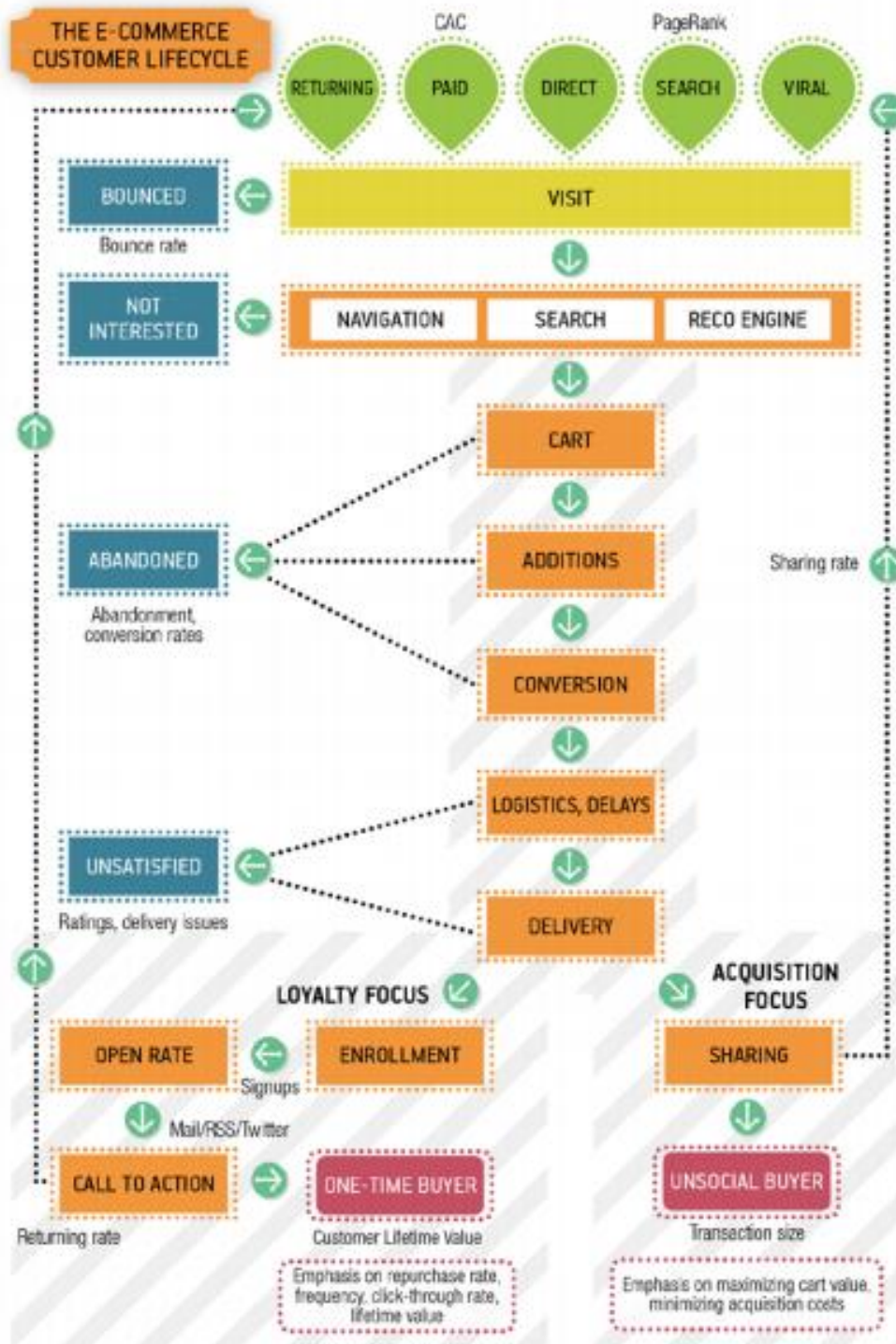
ξεκινήσει τη διαδικασία online αγοράς στο να την παρατήρει, σύμφωνα με έρευνα του 2012, είναι σε ποσοστό 44% τα επιπλέον κόστη για τη διανομή του προϊόντος που προστίθενται λίγο πριν την ολοκλήρωση μιας αγοράς και τα οποία δεν φαίνονται στην αρχική τιμή, ένα 41% διαπιστώνουν ότι δεν είναι ακόμη έτοιμοι να πραγματοποιήσουν μια αγορά και τέλος ένα 25% θεωρεί ότι η τιμή είναι πολύ υψηλή. Σημαντικός βέβαια θεωρείται, για την ικανοποίηση ενός πελάτη και για να προχωρήσει τελικά στην αγορά, και ο προσδοκώμενος χρόνος διανομής ενός προϊόντος, αν και δεν αξιολογείται στην παραπάνω έρευνα.

Το 2012 το Baymard Institut πήρε 15 διαφορετικές έρευνες που έδειχναν το ποσοστό εγκατάλειψης του 'καλαθιού αγοράς' και κατέληξε σε ένα μέσο ποσοστό γύρω στο 66%.  
(34)

Πέρα από τα παραπάνω, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί δείκτες για να αξιολογήσεις την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου. Κάποια άλλα κριτήρια που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για μια τέτοια επιχείρηση ενδεικτικά είναι το μέσο ποσό του 'καλαθιού αγορών' ανά άτομο, το κόστος απόκτησης κάθε νέου πελάτη, η διαχρονική αξία κάθε πελάτη (revenue per customer), η δυνατότητα μετάδοσης των μηνυμάτων στόμα με στόμα (virality), η αποτελεσματικότητα της λίστας email, οι αγορές ανά χρόνο.

## **4.5 Ο κύκλος του πελάτη**

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα βλέπουμε πως κινείται ένας χρήστης καταστήματος ηλεκτρονικού εμπορίου στην ιστοσελίδα του καταστήματος. Σύμφωνα με αυτό, οδηγείται στην ιστοσελίδα είτε από κάποια διαφήμιση, από αναζήτηση σε κάποια μηχανή αναζήτησης, επειδή το έμαθε από κάποιον φίλο του, επειδή το γνώριζε ήδη και οδηγήθηκε κατευθείαν στην ιστοσελίδα ή τέλος επειδή είναι παλιός πελάτης τους. Στη συνέχεια, μπορεί να μη βρει αυτό που έψαχνε στο ηλεκτρονικό κατάστημα και να φύγει από την ιστοσελίδα επειδή δεν ενδιαφέρεται. Μπορεί, όμως, και να προχωρήσει στη διαμόρφωση ‘καλαθιού αγορών’, προσθέτοντας συνεχώς νέα προϊόντα που τον ενδιαφέρουν, και ύστερα είτε να προχωρήσει στην ολοκλήρωση της αγοράς, είτε να εγκαταλείψει την ιστοσελίδα πριν την ολοκλήρωση της. Το κατά πόσο ο πελάτης θα μείνει ευχαριστημένος από τη συναλλαγή εξαρτάται και από την ταχύτητα της διανομής. Για μια εταιρία, ο κύκλος του πελάτη πρέπει να συνεχίζεται και μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής. Στόχος της είναι να καταφέρει αφενός να μετατρέψει τον πελάτη της σε πιστό πελάτη, εγγράφοντας τον στην λίστα επικοινωνίας της εταιρίας μέσω e-mail, επιδιώκοντας έτσι να τον ωθήσουν να επιστρέψει ξανά στο ηλεκτρονικό κατάστημα για κάποια μελλοντική ανάγκη του και αφετέρου να λειτουργήσει αυτός προωθητικά για την απόκτηση νέων πελατών, με την από στόμα σε στόμα μετάδοση της θετικής εμπειρίας του.



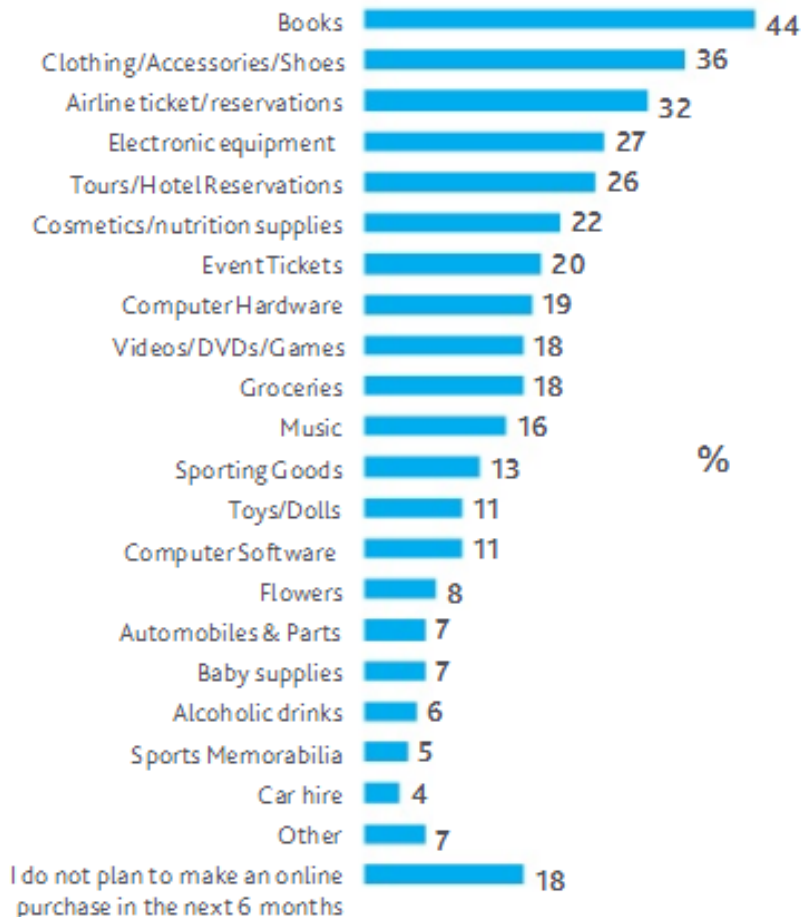
Διάγραμμα 9: Πως οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου αποκτούν πελάτες (26)

## 4.6 Το ηλεκτρονικό λιανεμπόριο στην Ελλάδα και παγκοσμίως

Το Μάρτιο του 2010, η Nielsen πραγματοποίησε έρευνα σε 27000 χρήστες παγκοσμίως, η οποία μεταξύ άλλων έδειξε τα προϊόντα που προτιμούν οι καταναλωτές να αγοράζουν διαδικτυακά. Στην πρώτη θέση βρίσκεται η αγορά του βιβλίου και του ρούχου, ενώ παράλληλα αυξητική τάση δείχνει η διάθεση του κόσμου για αγορές αεροπορικών εισιτηρίων και κρατήσεις online.

### What product/services do you intend to purchase online in the next 6 months?

#### Global Average



Base : All respondents n=27,665

Consumer Confidence Survey - Q1 2010 • Field dates March 8, 2010 - March 28, 2010

Διάγραμμα 10: . Οι πιο διαδεδομένες αγορές στο ηλεκτρονικό εμπόριο (Πηγή: Nielsen) [στ]

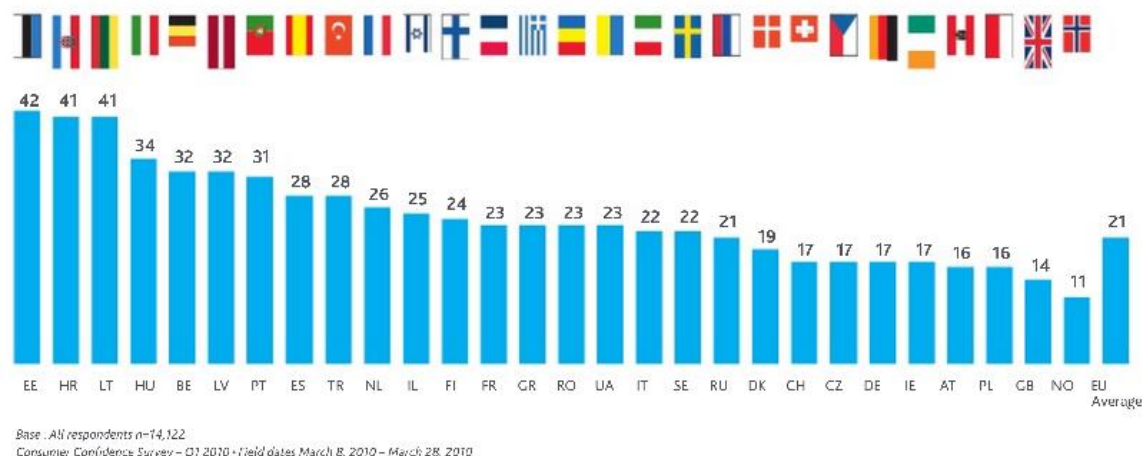
Στην Ευρώπη πιο συγκεκριμένα, η διάθεση για αγορές διαδικτυακές είναι πολύ έντονη. Μάλιστα σύμφωνα με αυτή την έρευνα το 79% των Ευρωπαϊκών χρηστών του διαδικτύου σχεδιάζουν να αγοράσουν προϊόντα και υπηρεσίες διαδικτυακά μέσα στο επόμενο εξάμηνο, με την Νορβηγία και τη Βρετανία να βρίσκονται στις πρώτες θέσεις με ποσοστά κοντά στο 90%. (35)

Στον παρακάτω σχεδιάγραμμα φαίνεται το ποσοστό άρνησης για διαδικτυακές αγορές μέσα στο επόμενο εξάμηνο ανά χώρα.

### What product/services do you intend to purchase online in the next 6 months?

*I do not plan to make an online purchase in the next 6 months*

Europe Region

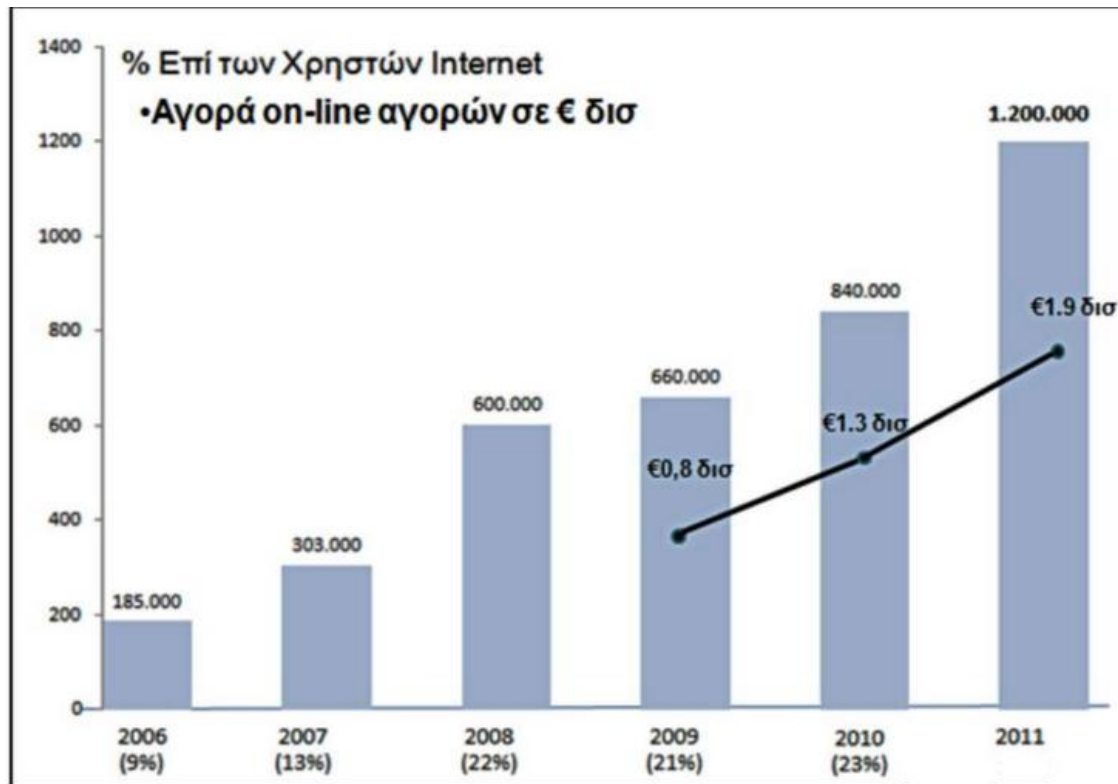


**Διάγραμμα 11: Σε τι ποσοστά δεν σχεδιάζουν οι χώρες να αγοράσουν διαδικτυακά στο επόμενο εξάμηνο. (Πηγή: Nielsen) [3]**

Όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα, 8 στους 10 χρήστες του διαδικτύου είναι αυτοί που δήλωσαν ότι σκοπεύουν να κάνουν κάποια online αγορά στο επόμενο εξάμηνο, ενώ φαίνεται ότι για τους Έλληνες χρήστες, οι κορυφαίες κατηγορίες με βάση τη συχνότητα αγοράς είναι το hardware/software (63%), τα ηλεκτρονικά είδη (50%), τα εισιτήρια ταξιδιών (42%), οι κρατήσεις ξενοδοχείων (32%) και τα βιβλία (32%).

Παράλληλα, το ποσοστό των Ελλήνων χρηστών του διαδικτύου που δήλωσαν ότι δεν έχουν κάνει ποτέ κάποια αγορά μέσω διαδικτύου ήταν 13% (παγκοσμίως είναι 16%). Δείχνει, όμως να διαμορφώνεται μια κρίσιμη μάζα διαδικτυακών αγοραστών με πολύ έντονες αυξητικές

τάσεις, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, όπως αναφέρεται στην ετήσια σχετική πανελλήνια έρευνα του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου.



Διάγραμμα 12: Αριθμοί Ελλήνων χρηστών διαδικτύου όπως διαμορφώθηκαν τα τελευταία χρόνια μέχρι το 2011 [η]

Οι χρήστες του διαδικτύου που δεν πραγματοποιούν ακόμα online αγορές έχουν έλλειψη εμπιστοσύνης σε ποσοστό 85%, δεν μπορούν να εγκαταλείψουν τις συνήθειές τους που υπαγορεύουν αγορές με φυσική παρουσία σε ποσοστό 56% και τους δυσκολεύει ή δεν διαθέτουν πιστωτική κάρτα σε ποσοστό 30%.

Σε κάθε περίπτωση δείχνει να διαμορφώνεται ένα νέο σκηνικό στην αγορά με πάνω από 1000 ηλεκτρονικά καταστήματα - τα οποία μάλιστα αναμένεται να φτάσουν τα 3000 ηλεκτρονικά καταστήματα μέσα στα επόμενα χρόνια- να δραστηριοποιούνται είτε ως συμπληρωματικά ψηφιακά κανάλια σε υπάρχοντα φυσικά καταστήματα, είτε ως καθαρά ηλεκτρονικά καταστήματα. Μπορεί να πρόκειται για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες από νέους επιχειρηματίες, αλλά και για νέους ψηφιακούς ενδιάμεσους λιανέμπορους.



Πρόκειται μάλιστα για την μόνη αγορά, αυτή του Ελληνικού λιανεμπορίου που κινείται με ετήσια αύξηση πάνω από 50%.

Τέλος, όσον αφορά τα κοινωνικά μέσα, 1 στους 3 Ευρωπαίους και 1 στους 4 Έλληνες δηλώνουν πως τα αξιοποιούν για τις αγοραστικές τους αποφάσεις. Ένας στους δυο Έλληνες χρήστες, όμως, φαίνεται ακόμα καχύποπτος και επιφυλακτικός με ότι γράφεται σε αυτά και μόνο 10% επηρεάζεται από αναρτήσεις «φίλων» στα κοινωνικά δίκτυα και διαφημίσεις εταιριών πριν πραγματοποιήσει μια online αγορά. Για τους Έλληνες χρήστες η εμπιστοσύνη στα ηλεκτρονικά καταστήματα, θεωρείται πολύ σημαντική, αλλά βασίζεται κυρίως στην πιστοποίηση τους από αξιόπιστους, ανεξάρτητους φορείς, στα θετικά σχόλια από φίλους και στη θετική αξιολόγηση από άλλους online αγοραστές. (36)

# 5

## *Πολυκριτηριακή Ανάλυση*

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η πολυκριτήρια ανάλυση ως εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων για τη λήψη αποφάσεων. Στόχος είναι σε πρώτη φάση να γίνει απόλυτα κατανοητή η μέθοδος της πολυκριτήριας ανάλυσης και η χρησιμότητα της σε διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων. Τονίζονται, επιπλέον, οι προκλήσεις που μπορεί να συναντήσει κανείς επιχειρώντας να την αξιοποιήσει για την επίλυση κάποιου προβλήματος στα πλαίσια μια επιχείρησης. Αναλύεται, τέλος, το μεθοδολογικό πλαίσιο των τεσσάρων σταδίων που προτάθηκε από τον Roy και το οποίο θα αξιοποιηθεί στη συνέχεια της διπλωματικής και παρουσιάζονται τα βασικά και πλέον επικρατέστερα μεθοδολογικά ρεύματα.

## **5.1 Η μέθοδος της πολυκριτήριας ανάλυσης ως μέθοδος λήψης αποφάσεων**

Ένα πρόβλημα απόφασης υφίσταται λόγω της ύπαρξης ενός συνόλου αποφάσεων, λύσεων, δραστηριοτήτων ή δράσεων, δηλαδή πρόκειται για την αντίθετη όψη της λεγόμενης λύσης-μονόδρομου, και περιλαμβάνει πάντα την ύπαρξη ενός λήπτη της απόφασης, του αποφασίζοντα, ο οποίος μπορεί να είναι ένα άτομο, για παράδειγμα ο διευθυντής μιας εταιρίας, ένα συλλογικό όργανο, όπως είναι το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας, αλλά ακόμη και μια ασαφής οντότητα, όπως είναι η κοινή γνώμη ή το προσωπικό μιας επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση μια απόφαση δεν είναι μια απλή διαδικασία, αλλά το αποτέλεσμα της σύγκλισης μιας οργανωμένης διαδικασίας που ονομάζεται **διαδικασία της απόφασης** (decision process).

Η μεγάλη δυσκολία στη διαδικασία της απόφασης έγκειται στο ότι οι εναλλακτικές επιλογές και τα αποτελέσματά τους δεν είναι πάντα γνωστά στον αποφασίζοντα γιατί υπάρχει αδυναμία συγκέντρωσης όλων αυτών των διαφορετικών παραγόντων και πληροφοριών που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της απόφασής μας. Αυτή τη δυσκολία έρχεται να λύσει η **πολυκριτήρια ή πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων** (Multicriteria Decision Aid - MCDA ή Multicriteria Decision Making -MCDM). Στην ανάπτυξη της, δηλαδή, οδήγησε η ίδια η ανάγκη που διαμορφωνόταν λόγω της πολυδιάστατης φύσης των προβλημάτων που δεν επιλύονταν με ένα κριτήριο μόνο όπως όριζαν μέχρι τότε τα υπάρχοντα μοντέλα αποφάσεων που είχαν αναπτυχθεί. Σε αυτά τα προβλήματα υπεισέρχονται πολλοί και συχνά αντικρουόμενοι παράγοντες μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων με αποτέλεσμα να μην μπορεί να βρεθεί μια μόνο λύση που να βελτιστοποιεί όλες τις επιμέρους παραμέτρους του προβλήματος. Η πολυκριτήρια ανάλυση οδηγεί στην λήψη μιας απόφασης με βάση τις δεδομένες εναλλακτικές λύσεις που έχουν οριστεί και με βάση κάποια κριτήρια επιλογής, χωρίς να διεκδικεί τον τίτλο της 'βέλτιστης λύσης'.

## **5.2 Η χρησιμότητα της πολυκριτήριας ανάλυσης και προκλήσεις**

Η πολυκριτήρια ανάλυση είναι ένας εξελιγμένος χώρος της επιχειρησιακής έρευνας που τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται ταχύτατα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Ο λόγος είναι ότι προσφέρει μια πιο ρεαλιστική απεικόνιση των πραγματικών προβλημάτων και καλύτερη αντιμετώπιση τους αφού εξετάζονται πολλές διαστάσεις του προβλήματος.

Παράλληλα, είναι μια πολύ χρήσιμη μέθοδος για την περίπτωση όπου υπάρχει σημαντική αβεβαιότητα στην μέτρηση των επιδόσεων των εναλλακτικών λύσεων σε κάθε κριτήριο ή αβεβαιότητα στη διατύπωση των προτιμήσεων του αποφασίζοντα. (37)

Συχνά, όμως, αποτελεί πρόκληση για τον αποφασίζοντα την χρησιμοποιήσει, καθώς η σύνθεση όλων των παραμέτρων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί η λήψη ορθολογικών αποφάσεων είναι μια επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία. Αυτό συμβαίνει γιατί στην πολυκριτήρια ανάλυση, σε αντίθεση με άλλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις, δεν πραγματοποιείται απλώς σύνθεση όλων των παραμέτρων ενός προβλήματος, αλλά λαμβάνεται υπόψη η πολιτική λήψης αποφάσεων που εκφράζει τον αποφασίζοντα καθώς και το σύστημα αξιών και προτιμήσεων που συνειδητά ή ασυνείδητα χρησιμοποιεί. Όπως γίνεται κατανοητό, δηλαδή, ο αποφασίζων παίζει κυρίαρχο ρόλο στη λήψη της απόφασης και δεν περιορίζεται απλώς σε μια παθητική παρακολούθηση και εφαρμογή ενός μαθηματικού υποδείγματος λήψης αποφάσεων. Η πολυκριτήρια ανάλυση, λοιπόν, δίνει μεγάλη έμφαση στην μαθηματική μοντελοποίηση των προτιμήσεων του αποφασίζοντα, με στόχο την υποστήριξη της διαδικασίας της απόφασης.

Ακόμη, μια άλλη δυσκολία που συναντάται μέσα από τη χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης στις επιχειρήσεις είναι ότι κανένας μάνατζερ δεν δύναται να έχει πλήρη επίγνωση των συνεπειών κάθε εναλλακτικής ενέργειας καθώς οι πληροφορίες μοιράζονται στα διαφορετικά οργανωτικά τμήματα της εταιρίας. Επιπλέον, υπάρχουν συνήθως πολλές εναλλακτικές δράσεις τις οποίες θέλει να πραγματοποιήσει μια εταιρία αλλά περιορισμένος αριθμός πόρων. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι η κατανομή των πόρων στις διάφορες οργανωτικές μονάδες ξεχωριστά δε σημαίνει ότι θα αποτελέσει και μια επιτυχή κατανομή πόρων συνολικά για την εταιρία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει τους μάνατζερς να επενδύσουν σε δράσεις που δεν αντικατοπτρίζουν τους στόχους και την πολιτική της εταιρίας. (38)

Τέλος, αξίζει να τονισθεί η σχέση της πολυκριτήρια ανάλυσης με την έννοια του συμβιβασμού. Αυτό που συμβαίνει στην πράξη είναι ότι οι αποφασίζοντες έχουν να αντιμετωπίσουν αντιμαχόμενους στόχους και για αυτό έρχονται αντιμέτωποι με την πρόκληση του να διαλέξουν τους στόχους εκείνους που αξιολογούν ως πιο σημαντικούς και τους οποίους θέλουν να βελτιστοποιήσουν και εκείνους που κρίνονται λιγότερο σημαντικοί και για αυτό θα δεχθούν αποκλίσεις από τη βέλτιστη τιμή τους. Ο συμβιβασμός υφίσταται καταρχάς εφόσον ο αποφασίζοντας είναι αναγκασμένος να δεχτεί τη σχετική απομάκρυνση από κάποιους στόχους του, αλλά και στην περίπτωση που έχουμε περισσότερους του ενός αποφασίζοντες, όπου πρέπει να υποχωρήσουν όλοι κάπως από τους στόχους που έχουν θέσει οι ίδιοι, ώστε να πραγματοποιηθεί συναίνεση. Η πολυκριτήρια ανάλυση έχει ως στόχο να βοηθήσει τον αποφασίζοντα να οργανώσει τις πληροφορίες που έχει και να συνειδητοποιήσει τις προτιμήσεις του, έτσι ώστε να κάνει τους μικρότερους δυνατούς συμβιβασμούς και να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες να μετανιώσει για τις επιλογές του εκ των υστέρων. (37)

### 5.3 Μεθοδολογικό πλαίσιο μοντελοποίησης της απόφασης

Βασικοί στόχοι της θεωρίας πολυκριτήριας ανάλυσης είναι οι τρεις παρακάτω:

- η ανάλυση της ανταγωνιστικής φύσης των κριτηρίων
- η μοντελοποίηση των προτιμήσεων του αποφασίζοντος
- ο εντοπισμός ικανοποιητικών λύσεων

Ο Roy στα μέσα της δεκαετίας 1970 πρότεινε ένα γενικό μεθοδολογικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο θα επιλύονται τα προβλήματα με χρήση της πολυκριτηριακής ανάλυσης. Πρόκειται για τέσσερα διαδοχικά και αλληλεπιδρώντα στάδια, όπως φαίνεται στο σχήμα παρακάτω.



Διάγραμμα 13: . Το μεθοδολογικό πλαίσιο της πολυκριτηριακής ανάλυσης. (39)

Η υλοποίηση της μεθοδολογίας δεν είναι απαραίτητα αποτέλεσμα γραμμικής διαδικασίας από το πρώτο στο τελευταίο στάδιο, βήμα βήμα. Όσο ο αναλυτής του προβλήματος διατρέχει τα στάδια από πάνω προς τα κάτω μπορεί να διαπιστώσει παραλείψεις ή λάθη και να ανατρέξει σε προηγούμενα στάδια για να τα διορθώσει. (39)

Το συγκεκριμένο μεθοδολογικό πλαίσιο έδωσε πλούσιους καρπούς, αντιμετωπίζοντας προβλήματα του μανάτζμεντ από τα πιο απλά μέχρι τα πιο σύνθετα. Σε παρακάτω κεφάλαιο, θα αναλύσουμε το κάθε στάδιο και θα εφαρμόσουμε το συγκεκριμένο μεθοδολογικό πλαίσιο με απόλυτη πιστότητα για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διπλωματικής.

## 5.4 Βασικές Μεθοδολογικές Προσεγγίσεις

Στο χώρο της πολυκριτήριας ανάλυσης έχουν αναπτυχθεί διάφορες μεθοδολογίες, οι οποίες μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες ανάλογα με το μοντέλο ολικής προτίμησης που χρησιμοποιούν και τη διαδικασία ανάπτυξης του μοντέλου. Οι κατηγοριοποιήσεις γίνονται με ποικίλους τρόπους.

Ο Roy (1985) πρότεινε τρεις κατηγορίες μεθόδων λαμβάνοντας υπόψη την μορφή των υποδειγμάτων που αναπτύσσονται:

- Προσεγγίσεις μοναδικής σύνθεσης των κριτηρίων
- Προσεγγίσεις βασισμένες στις σχέσεις υπεροχής
- Αλληλεπιδραστικές προσεγγίσεις

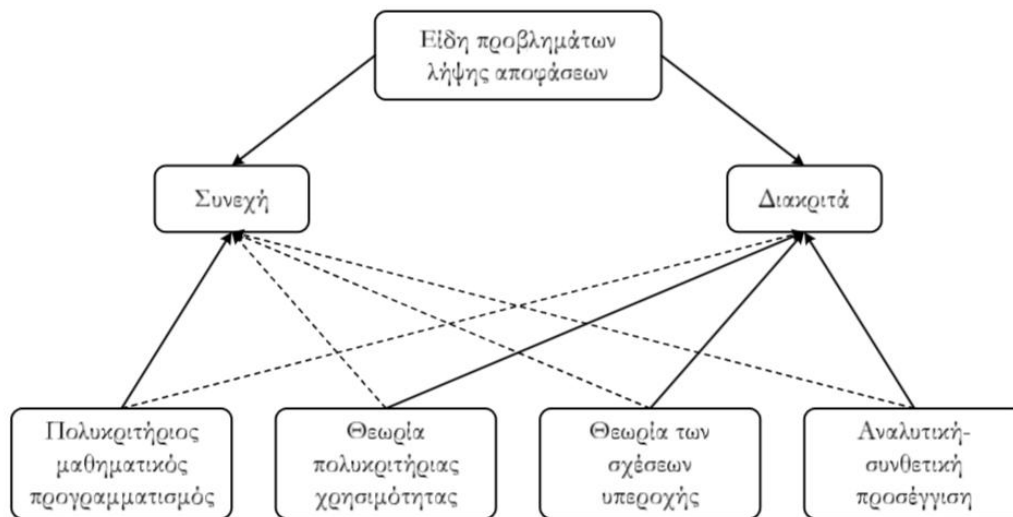
Οι Pardalos et al. (1995) πρότειναν την ακόλουθη κατηγοριοποίηση:

- **Πολυκριτήριος μαθηματικός προγραμματισμός ( multi-objective mathematical programming):** Πρόκειται για επέκταση της θεωρίας του γραμμικού προγραμματισμού στην περίπτωση που υπάρχουν πολλαπλές αντικειμενικές συναρτήσεις της μορφής  $f_i(x)=c_i^T x$  όπου  $i=1,\dots,k$  τα διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης,  $x=(x_1,x_2,\dots,x_n)$  είναι ένα διάνυσμα-στήλη που αναφέρεται στις μεταβλητές απόφασης και  $c=(c_1,c_2,\dots,c_n)$  ένα διάνυσμα-στήλη που καθορίζει τους συντελεστές των μεταβλητών απόφασης. Η γενική μορφή του προβλήματος είναι η παρακάτω: Μεγιστοποίηση  $\{f_1(x),\dots,f_k(x)\}$  υπό τους περιορισμούς  $Ax < b$  και

$\chi \geq 0$ , όπου  $A$  είναι ένας πίνακας διαστάσεων  $m \times n$  όπου κάθε στοιχείο  $a_{ij}$  αντιστοιχεί στο συντελεστή της μεταβλητής απόφασης  $j$  υπό τον περιορισμό  $I$  και  $b$  είναι ένα διάνυσμα-στήλη με τα δεξιά μέλη των περιορισμών. Το πρόβλημα σε αυτή τη μέθοδο είναι η αδυναμία εντοπισμού βέλτιστης λύσης και για αυτό η έννοια της βέλτιστης λύσης αντικαθίσταται από αυτήν της αποτελεσματικής λύσης.

- **Θεωρία πολυκριτήριας αξίας /χρησιμότητας ( multiattribute value / utility theory):** Πρόκειται για γενίκευση της κλασσικής θεωρίας χρησιμότητας. Σκοπός της είναι η μοντελοποίηση και αναπαράσταση του συστήματος αξιών που συνειδητά ή ασυνειδητά ακολουθεί ο αποφασίζοντας, μέσω μιας συνάρτησης  $V(x)$ , η οποία ονομάζεται συνάρτηση αξίας. Το αποτέλεσμα της συνάρτησης αυτής προκύπτει από το σύνολο των κριτηρίων αξιολόγησης :  $V(x) = V(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$
- **Θεωρία των σχέσεων υπεροχής (outranking relations theory):** Πρόκειται για μια μεθοδολογική προσέγγιση σύνθεσης πολλαπλών κριτηρίων αξιολόγησης, που διαφοροποιείται με τη θεωρία πολυκριτήριας αξίας, αφού στόχος δεν είναι πλέον η ανάπτυξη μιας συνάρτησης βαθμολόγησης των εναλλακτικών δραστηριοτήτων, αλλά μιας μεθοδολογίας η οποία να επιτρέπει την πραγματοποίηση διμερών συγκρίσεων μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη θεωρία θα αναλυθεί σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια σε επόμενο κεφάλαιο, αφού θα είναι και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την επίλυση του προβλήματος της συγκεκριμένης εργασίας.
- **Αναλυτική – συνθετική προσέγγιση (preference disaggregation approach):** Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο προσανατολίζεται στην ανάπτυξη ενός μεθοδολογικού πλαισίου, με στόχο την ανάλυση των αποφάσεων του αποφασίζοντα, έτσι ώστε να καθοριστεί το κατάλληλο υπόδειγμα σύνθεσης κριτηρίων, το οποίο πρέπει να ανταποκρίνεται στο σύστημα αξιών και προτιμήσεων του αποφασίζοντα. Πρόκειται ουσιαστικά για την ανάστροφη διαδικασία από αυτήν που ακολουθείται από τη θεωρία των σχέσεων υπεροχής και τη θεωρία πολυκριτήριας αξίας. Στη μέθοδο αυτή επιχειρείται ο εντοπισμός του τρόπου με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα από την ανάλυση της σχέσης μεταξύ των αποφάσεων και των επιδόσεων των εναλλακτικών δραστηριοτήτων στα διάφορα κριτήρια αξιολόγησης, έτσι ώστε να αναπτυχθεί ένα υπόδειγμα σύνθεσης κριτηρίων το οποίο να αναπαράγει με τον πιο πιστό τρόπο τις αποφάσεις του αποφασίζοντα.





**Διάγραμμα 14: Τα κύρια μεθοδολογικά ρεύματα της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων (40)**

Όπως γίνεται φανερό από το παραπάνω σχήμα, η συμβολή του κάθε θεωρητικού ρεύματος της πολυκριτήριας ανάλυσης δεν περιορίζεται μόνο στην αντιμετώπιση ενός είδους προβλημάτων λήψης απόφασης. Συνεπώς, οι τρεις τελευταίες κατηγορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στην αντιμετώπιση συνεχών προβλημάτων, συμβάλλοντας στην αποτύπωση του συστήματος αξιών και προτιμήσεων του αποφασίζοντα σε ένα μαθηματικό υπόδειγμα, το οποίο με τη σειρά του συνδυαζόμενο με τεχνικές πολυκριτήριου μαθηματικού προγραμματισμού, μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση συνεχών προβλημάτων. Αντίστοιχα, μπορεί να συμβεί το ίδιο και με τον πολυκριτήριο μαθηματικό προγραμματισμό στην αντιμετώπιση διακριτών προβλημάτων. (40)

# 6

## *Μοντελοποίηση του προβλήματος απόφασης*

Αφού αναλύθηκε το πώς οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τα κοινωνικά μέσα, εξετάστηκε η έννοια του ηλεκτρονικού εμπορίου και η έντονη τάση εξάπλωσης του και στα ελληνικά δεδομένα και εξηγήθηκε η έννοια της πολυκριτήριας ανάλυσης, παρουσιάζεται σε αυτό το κεφάλαιο η μοντελοποίηση του προβλήματος που κινείται γύρω από αυτούς τους τρεις άξονες. Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί τον κορμό της διπλωματικής καθώς καταλήγουμε σε ένα μοντέλο το οποίο επιχειρεί να επιλύσει το πρόβλημα απόφασης για τις δράσεις στα κοινωνικά μέσα που εξυπηρετούν με το καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες και τους στόχους των επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου. Αρχικά, ορίζουμε με σαφήνεια το πλαίσιο του προβλήματος, ξεκαθαρίζοντας τυχόν παραδοχές που πρόκειται να γίνουν καθώς και τους ρόλους των εμπλεκόμενων στην απόφαση. Στη συνέχεια, εξετάζουμε ένα προς ένα τα στάδια του μεθοδολογικού πλαισίου που πρότεινε ο Roy, προσαρμόζοντας τα στην έρευνα μας. Σύμφωνα με αυτά, καταλήγουμε στο αντικείμενο της απόφασης, το οποίο περιλαμβάνει το σύνολο των εναλλακτικών δράσεων που μπορεί να πάρει μια επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου στα social media, στην επιλογή μιας συνεπούς οικογένειας κριτηρίων με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν οι δράσεις και στην επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου ολικής προτίμησης ώστε να πραγματοποιηθεί η σύνθεση των κριτηρίων. Στο τέλος του συγκεκριμένου κεφαλαίου, θα έχουμε μια πλήρη εικόνα για το πώς μπορεί να αντιμετωπίσει

μια οποιαδήποτε επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου το πρόβλημα της επιλογής δράσεων στα κοινωνικά μέσα σύμφωνων με τους στόχους της και την πολιτική της.

## **6.1 Πλαίσιο του προβλήματος**

Στο πλαίσιο αυτής της πραγματικότητας που αναπτύσσεται γύρω από τα κοινωνικά μέσα και που παρουσιάστηκε παραπάνω, θα ασχοληθούμε με επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι επιχειρήσεις αυτές, με την εξάπλωση των κοινωνικών μέσων ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για αυτήν την αλληλουχία καταστάσεων που ξεκινάει με μηνύματα στο Twitter (tweets), δημοσιεύσεις στο Facebook, βίντεο, συνδέσμους και καταλήγει στην πώληση. Οι επιχειρήσεις αυτές βρίσκονται αντιμέτωπες με το ερώτημα τι τρόπους μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δραστηριοποιηθούν στα social media και ποιοί από αυτούς επιτυγχάνουν με το καλύτερο δυνατό τρόπο τους στρατηγικούς στόχους που έχουν θέσει για το επόμενο διάστημα. Θα επιχειρήσουμε να μοντελοποιήσουμε το πρόβλημα αυτό για την περίπτωση μιας εταιρίας ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), ώστε να καταλήξουμε στις καλύτερες πιθανές δράσεις με κριτήριο την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

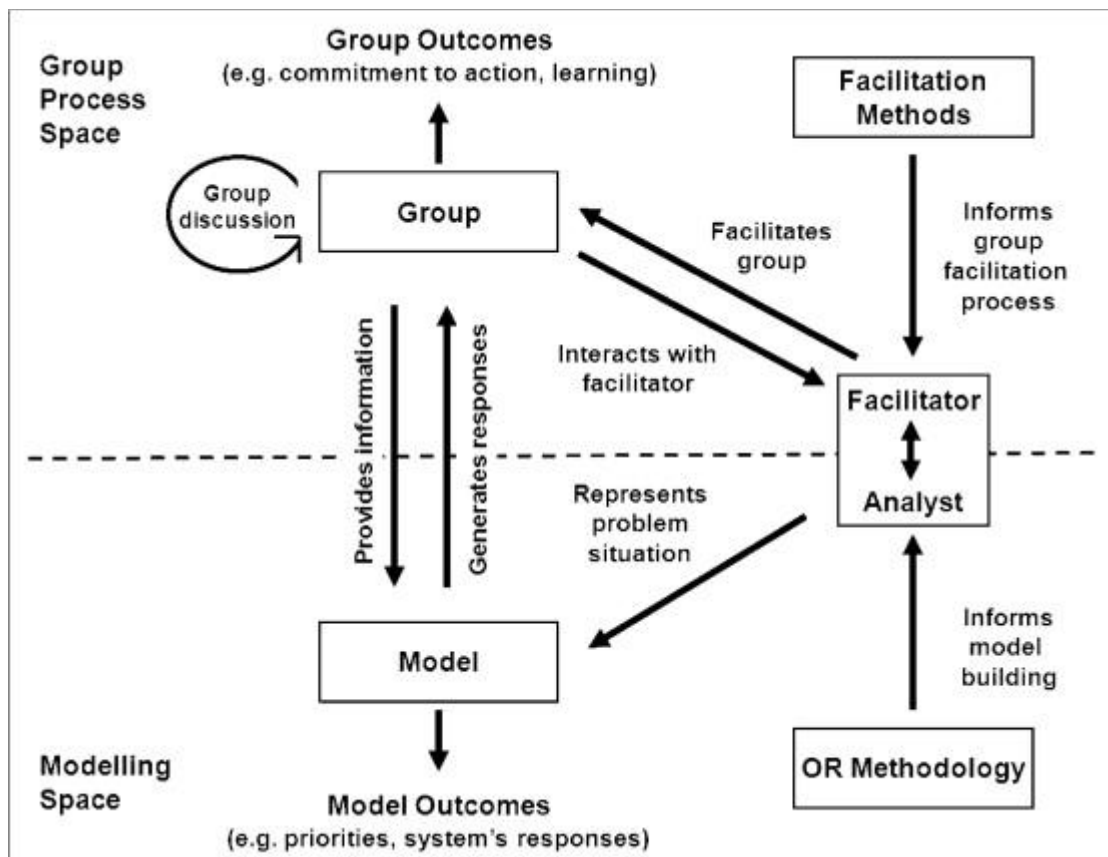
Αντικείμενο του προβλήματος είναι η κατηγοριοποίηση δράσεων, που μπορούν να υλοποιηθούν μέσω κοινωνικών μέσων από μία εταιρία που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, σε καλές, μέτριες και κακές, έτσι ώστε να μπορέσει η εταιρία να αποφασίσει ποιες από αυτές πρέπει να ανήκουν στον προγραμματισμό της για το επόμενο χρονικό διάστημα και ποιες όχι. Η κατηγοριοποίηση αυτή επιτεύχθηκε με τη μέθοδο ELECTRE TRI, η οποία θα αναλυθεί παρακάτω.

Στην έρευνά μας θα εξετάσουμε τα social media ως **μαύρο κουτί (black box)**, δηλαδή μας ενδιαφέρει ποιες δράσεις στα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης κρίνονται ως καταλληλότερες, ανεξαρτήτως του σε ποιο κανάλι εφαρμόζονται. Αυτό θεωρείται ένα καίριο ερώτημα με το οποίο έρχονται αντιμέτωπες οι εταιρίες αφού η λήψη οποιασδήποτε δράσης δεν είναι τόσο εύκολη όσο ακούγεται εφόσον απαιτεί ανθρώπινους και κάποιες φορές και χρηματικούς πόρους. Για παράδειγμα, το να φτιαχτεί ένα προωθητικό βίντεο της εταιρίας για να χρησιμοποιηθεί στα social media το οποίο να μεταδίδει με τρόπο δυναμικό το μήνυμα που επιθυμεί, και που μπορεί να τραβήξει την προσοχή ενός καταναλωτή, μπορεί να απαιτεί πολλές εργατοώρες, αλλά και μια ομάδα ειδικών με φαντασία και δημιουργικότητα, που ενδεχομένως να πληρώνεται αδρά γι' αυτή τη δουλειά. Είναι, λοιπόν, πολύ σημαντικό για μια

εταιρία να έχει καταλήξει μέσα από μια επιστημονική μέθοδο αξιολόγησης των πιθανών δράσεων της σε εκείνο το σύνολο δράσεων που εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους και τα συμφέροντα της με ελαχιστοποιημένο κατά το δυνατόν το ρίσκο για αυτήν, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε ενέργεια. Το αν η επιχείρηση θα επιλέξει τη δράση να την τρέξει σε ένα ή σε όλα τα social media δεν θα αποτελέσει αντικείμενο της δικής μας έρευνας, καθώς θεωρούμε ότι αυτό που προβληματίζει την εταιρία είναι το κόστος της δημιουργίας και της διαμόρφωσης μιας νέας δράσης, ενώ το κατά πόσο θα την δοκιμάσει σε ένα ή σε όλα της τα διαθέσιμα κανάλια δεν διαφοροποιεί πολύ την κατάσταση από πλευράς κόστους. Για αυτό το λόγο, επιχειρούμε να δούμε στην εν λόγω έρευνα τα social media ως μια ενιαία οντότητα, στην οποία μπορούμε να δρούμε και να παράγουμε αποτελέσματα και συνεπώς, ο βαθμός στον οποίο επηρεάζει το κάθε κανάλι τα στατιστικά νούμερα που θα μετρήσουμε παρακάτω θα είναι αδιαφανής.

Το πρόβλημά μας αυτό δεν ενέχει μόνο μια «αντικειμενική» ανάλυση της κατάστασης και μια βέλτιστη λύση. Αντίθετα, είναι ένα πρόβλημα κοινωνικώς δομημένο, του οποίου η ανάλυση μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αυτός είναι και ο λόγος που θα χρησιμοποιήσουμε τη διαδικασία της διευκολυνόμενης μοντελοποίησης (facilitated decision modeling), που χρησιμοποιείται στην επιχειρησιακή έρευνα ως εργαλείο λήψης αποφάσεων, τέτοιων ώστε να πρεσβεύουν καλύτερα τους στόχους και τα πλάνα της εταιρίας για το επόμενο διάστημα. Η διαδικασία αυτή, η οποία προτάθηκε από τους Franco και Montibeller, αναγνώρισε ότι τα περισσότερα προβλήματα των επιχειρήσεων δεν ενέχουν μόνο μια αντικειμενική ανάλυση της κατάστασης και για αυτό εγκατέλειψε τη μέθοδο του «ειδικού» (expert mode), του οποίου κυρίαρχος ρόλος ήταν να αντιμετωπίζει το πρόβλημα στην πραγματική του διάσταση αποφεύγοντας τυχόν προκαταλήψεις που θα επηρέαζαν την ορθή ανάλυση του. Η διαδικασία της ανάλυσης του προβλήματος γίνεται, λοιπόν συμμετοχική, με την ομάδα μανάτζμεντ της εταιρίας να αναλαμβάνει το ρόλο του αποφασίζοντος, λαμβάνοντας βοήθεια από έναν ερευνητή-αναλυτή του οποίου ο ρόλος είναι να την βοηθήσει να οδηγηθεί σε μια από κοινού οριοθέτηση και ανάλυση του προβλήματος. Στην διευκολυνόμενη μοντελοποίηση, ο ερευνητής της επιχειρησιακής έρευνας λειτουργεί και ως διαμεσολαβητής με τον πελάτη, πέρα από αναλυτής. Η ανάλυση του προβλήματος δεν είναι μια στατική, αλλά μια διαδραστική διαδικασία καθώς υπάρχει συνεχώς αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων στην απόφαση με το μοντέλο. Η αλληλεπίδραση αυτή διαμορφώνει νέα δεδομένα για την ανάλυση του προβλήματος, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν στην

ανάγκη για νέα συζήτηση στα πλαίσια της ομάδας. Τα παραπάνω γίνονται πιο ξεκάθαρα στο παρακάτω σχήμα, όπως το εισήγαγαν οι Franco και Montibeller.

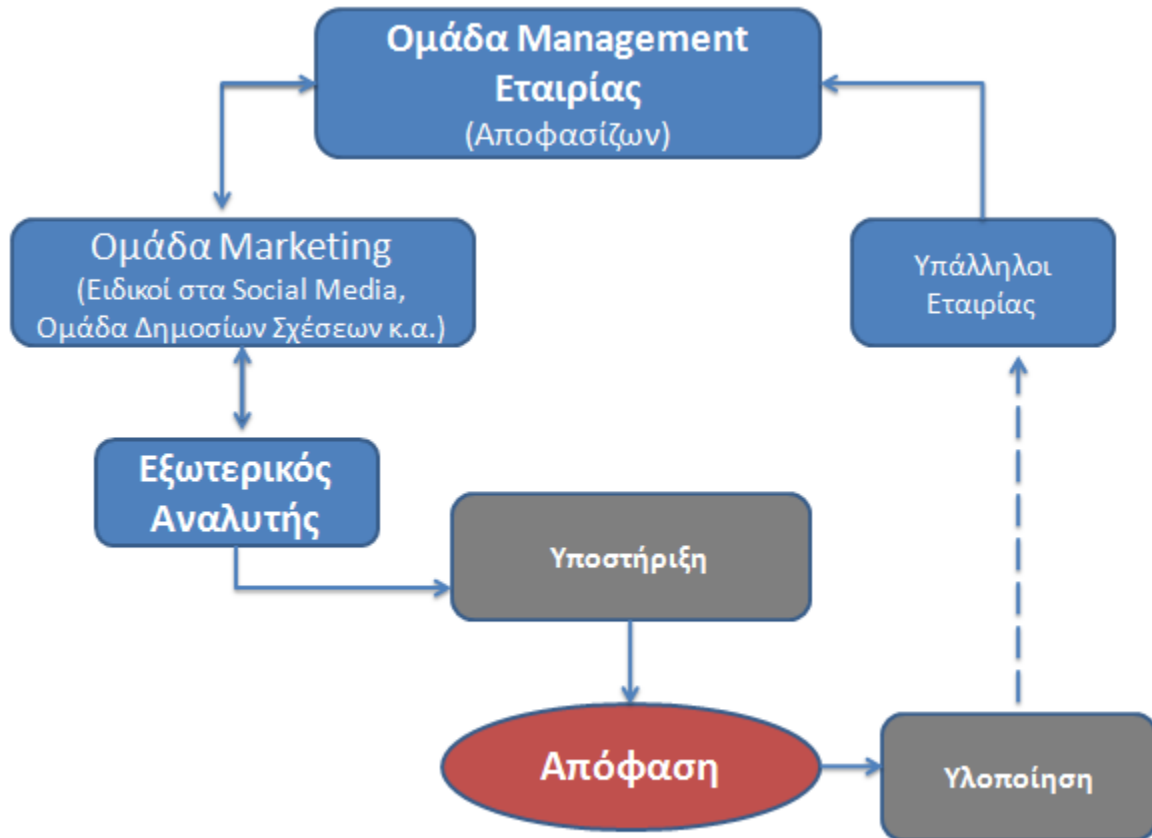


Διάγραμμα 15: Διευκολυνόμενη μοντελοποίηση στην επιχειρησιακή έρευνα (Πηγή: Franco και Montibeller, 2009) [6]

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, λοιπόν, ο ρόλος μας θα είναι αυτός του αναλυτή και του διαμεσολαβητή με τον πελάτη. Ως αναλυτές θα συνδιαλεγόμαστε με το τμήμα marketing, στο οποίο περιλαμβάνεται το τμήμα των ειδικών στα social media, αν η εταιρία διαθέτει τέτοιο, και το τμήμα δημοσίων σχέσεων, οι οποίοι με τη σειρά τους θα λειτουργούν ως μεσολαβητές με το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας. Οι αποφάσεις τελικά θα προκύπτουν, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας, από τους τελευταίους με την υποστήριξη όμως τη δική μας, ως εξωτερικοί αναλυτές (facilitators). Οι αποφάσεις μπορεί αφενός να αφορούν την τελική απόφαση για δράσεις της επιχείρησης, αλλά μπορεί και να αφορούν κάποιο ενδιάμεσο στάδιο του προβλήματος κατά το οποίο το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας πρέπει να καταλήξει στους κατάλληλους δείκτες για την αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών της εταιρίας που αντικατοπτρίζουν τους στόχους και τις προτεραιότητές τους. Ο ρόλος του αναλυτή, από

την άλλη, είναι υποστηρικτικός, όπως αναφέρθηκε, χρησιμοποιώντας τεχνικές διευκόλυνσης, όπως είναι η ενεργητική ακρόαση, η διαχείριση της δυναμικής της ομάδας, η χρήση διαγραμμάτων και οι μετατοπίσεις δυνάμεων. (41)

Τα παραπάνω φαίνονται πιο καθαρά στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Διάγραμμα 16: Πως παίρνονται οι αποφάσεις στις επιχειρήσεις

## **6.2 Μεθοδολογικό πλαίσιο μοντελοποίησης**

Όπως εξηγήθηκε και παραπάνω, το γενικό μεθοδολογικό πλαίσιο μοντελοποίησης αποτελείται από τα ακόλουθα τέσσερα στάδια:

- Στάδιο I: Καθορισμός αντικείμενου απόφασης
- Στάδιο II: Καθορισμός συνεπούς οικογένειας κριτηρίων
- Στάδιο III: Μοντέλο ολικής προτίμησης
- Στάδιο IV: Υποστήριξη της απόφασης

Παρακάτω θα αναλύσουμε κάθε ένα από αυτά τα στάδια και θα τα προσαρμόσουμε στην έρευνα μας.

### **6.2.1 Στάδιο I: Αντίληψη του Αντικειμένου της απόφασης**

#### **6.2.1.1 Θεωρητικά στοιχεία**

Κάθε απόφαση αναλύεται σε ένα πεπερασμένο ή συνεχές σύνολο εναλλακτικών ενεργειών, πράξεων, αποφάσεων, δηλαδή σε ένα σύνολο εναλλακτικών δράσεων  $A = \{a_i, i= 1, 2, \dots, n\}$ .

Το σύνολο αυτών των εναλλακτικών ενεργειών μπορεί να χαρακτηριστεί: ☐

- Σταθερό (stable): Αν δεν επιτρέπεται να γίνουν μεταβολές στη σύνθεσή του κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης. ☐
- Δυναμικό (evaluative): Αν κατά τη διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι δυνατές οι μεταβολές. ☐
- Ολοκληρωμένο (globalized): Αν κάθε στοιχείο του  $A$  αποκλείει τα υπόλοιπα. ☐
- Αποσπασματικό (fragmented): Τα αποτελέσματα της επεξεργασίας αφορούν ένα τμήμα του  $A$ .

Στο σύνολο αυτό ορίζεται από τον αποφασίζοντα μια προβληματική η οποία μπορεί να μεταβληθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας απόφασης. Ο ορισμός μιας προβληματικής αποσκοπεί στο να δώσει επιχειρησιακό ρόλο στο έργο του αναλυτή.

Τα είδη των προβληματικών που μπορεί να τεθούν ορίζονται από τον Roy (1985) ως ακολούθως:

- **Προβληματική α:** Η επιλογή μιας και μόνο ενέργειας από ένα σύνολο εναλλακτικών ενεργειών A.
- **Προβληματική β:** Η κατάταξη όλων των εναλλακτικών ενεργειών του συνόλου A, σε ομάδες με συγκεκριμένες ιδιότητες
- **Προβληματική γ:** Η κατάταξη όλων των εναλλακτικών ενεργειών του συνόλου A, από την καλύτερη μέχρι τη χειρότερη
- **Προβληματική δ:** Η περιγραφή των εναλλακτικών δράσεων του συνόλου A, καθώς και των συνεπειών τους σε γλώσσα κατανοητή από τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία απόφασης. (42)

Η υιοθέτηση μιας και μόνο προβληματικής δεν παραμένει αναγκαστικά σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας απόφασης, αλλά μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με την πολυπλοκότητα του προβλήματος.

#### 6.2.1.2 Το αντικείμενο της απόφασης στην περίπτωση μας

Όπως ήδη ειπώθηκε, σήμερα όπου κάθε εταιρία επιδιώκει την ένταξη της με δυναμικό τρόπο στο χώρο των social media και που επιθυμεί να βρει τρόπους να ξεχωρίσει, αποτελεί βασικό προβληματισμό κάθε εταιρίας τι δράσεις μπορεί να πάρει ώστε να καταφέρει να κάνει τη διαφορά και να πετύχει μέσα από αυτές τους στρατηγικούς της στόχους.

Ως σύνολο δράσεων ορίζονται όλες οι πιθανές ενέργειες μιας εταιρίας ηλεκτρονικού εμπορίου στα social media, όπως θα αναλυθούν παρακάτω. Θεωρούμε, όμως, ότι, επειδή ακριβώς μπορούμε να έχουμε ένα μεγάλο σύνολο πιθανών δράσεων για την εταιρία και επειδή αυτό που πιθανότατα χρειάζεται η ομάδα management της είναι μια καθοδήγηση για το τι θα μπορούσε να είναι μια προσοδοφόρα δράση, η προβληματική α, δηλαδή η ανάδειξη της καλύτερης αποκλείει από την ομάδα management τη δυνατότητα επιλογής. Στην συγκεκριμένη περίπτωση αυτό που απαντά καλύτερα στις ανάγκες της είναι η προβληματική



β, σύμφωνα με την οποία θέλουμε να κατατάξουμε τις δράσεις σε τρεις κατηγορίες, τις προτιμητέες δράσεις, τις μέτριες ή αδιάφορες δράσεις και τις μη προτεινόμενες δράσεις, ώστε να μπορεί ύστερα να επιλέξει η εταιρία κάποιες από τις προτιμητέες δράσεις, ως τα επόμενα βήματα της.

### *6.2.1.3 Ορισμός του συνόλου δράσεων της έρευνας*

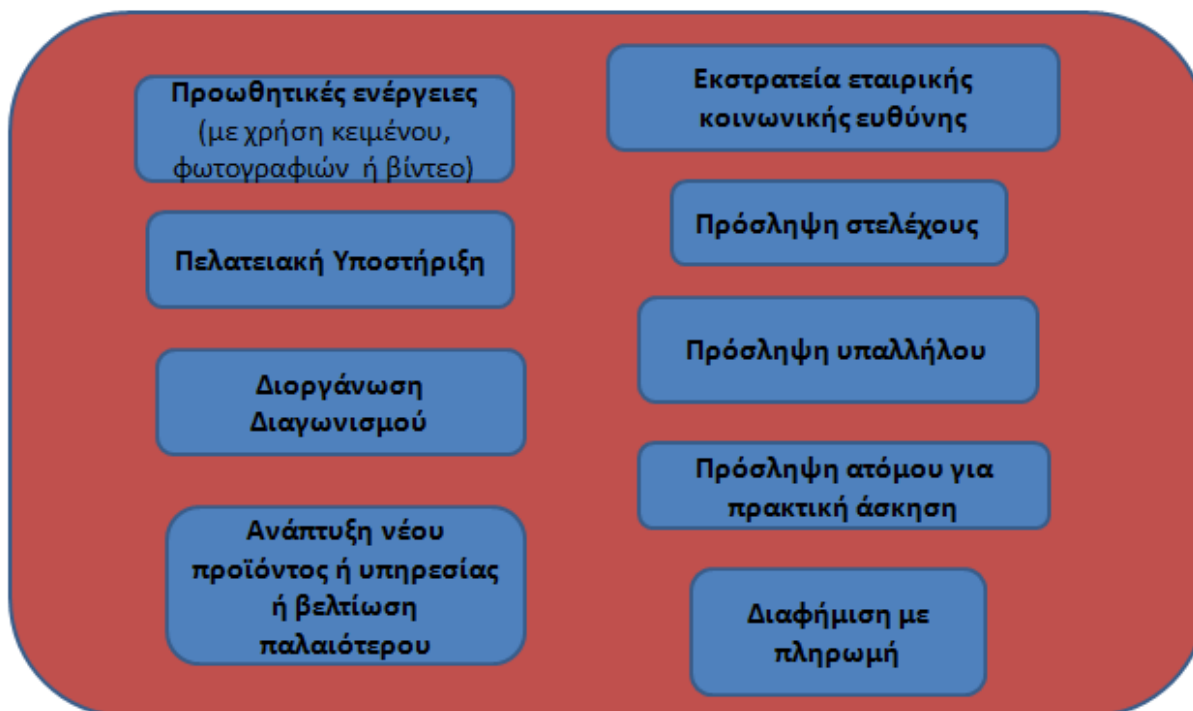
Είναι πραγματικά δύσκολο να μπορέσει κανείς να παραθέσει όλες τις δράσεις που μπορεί να επιτελέσει μια επιχείρηση μέσω social media, εφόσον κάθε διαφορετικό μέσο κοινωνικής δικτύωσης προσφέρει και νέες δυνατότητες για δράση.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να ομαδοποιηθούν οι δράσεις σε κάποιες πιο γενικές κατηγορίες ώστε να χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια στην εφαρμογή της πολυκριτηριακής ανάλυσης.

Οι δράσεις με τις οποίες θα ασχοληθούμε επιγραμματικά είναι:

- **Προωθητικές ενέργειες με χρήση κειμένου, φωτογραφιών ή βίντεο (Text, Photo & Video Campaigning)**
- **Πελατειακή Υποστήριξη ( Customer Service)**
- **Διοργάνωση Διαγωνισμού**
- **Ανάπτυξη νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή βελτίωση παλαιότερου (Product & Service Development)**
- **Εκστρατεία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Corporate Social Responsibility Campaign)**
- **Πρόσληψη στελέχους (Senior Hiring)**
- **Πρόσληψη υπαλλήλου (Junior Hiring)**
- **Πρόσληψη ατόμου για πρακτική άσκηση (Intern Hiring)**
- **Διαφήμιση με πληρωμή**

## Σύνολο εναλλακτικών δράσεων



Εικόνα 2: Το σύνολο των εξεταζόμενων εναλλακτικών δράσεων μιας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου στα κοινωνικά μέσα

Ακολουθεί η ανάλυση κάθε δράσης.

### **-Προωθητικές ενέργειες με χρήση κειμένου, φωτογραφιών ή βίντεο (Text, Photo & Video Campaigning)**

Στην κατηγορία αυτών των δράσεων ανήκουν αφενός τα μηνύματα κειμένου στα social media με διαφημιστικό περιεχόμενο. Θα μπορούσε, δηλαδή, να είναι μια ανάρτηση στο προφίλ της εταιρίας στο Facebook όπου προωθούν ένα καινούριο προϊόν ή υπηρεσία της εταιρίας, ή ένα tweet στο οποίο ενημερώνουν για τη νέα εκπαιδευτική πολιτική της.

Αν και τα μηνύματα κειμένου στα social media μπορούν να παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, η ομάδα των ειδικών μιας εταιρίας στα social media πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της ότι, σύμφωνα με έρευνες το 90% της πληροφορίας που μεταδίδεται στον εγκέφαλο είναι οπτική και ότι μπορούμε να επεξεργαστούμε τις εικόνες 60.000 φορές

γρηγορότερα από το απλό κείμενο. Χρησιμοποιώντας, λοιπόν, φωτογραφίες και video στην social media καμπάνια της, μια εταιρία μπορεί να αυξήσει δραματικά τη δέσμευση των χρηστών με την εταιρία και τις πωλήσεις ως άμεσο επακόλουθο. Στο Facebook, για παράδειγμα, οι φωτογραφίες «παίρνουν» Like πάνω από τις διπλάσιες φορές από ότι οι αναρτήσεις κειμένου (43) . Όπως είδαμε εξάλλου και παραπάνω, τα περισσότερα παραδείγματα επιτυχημένων πρακτικών από μεριάς των εταιριών, αφορούσαν βίντεο που έγιναν viral. Σε αυτό το σημείο βέβαια πρέπει να τονιστεί ότι αυτά τα βίντεο έγιναν viral , επειδή ακριβώς κατάφεραν να τραβήξουν την προσοχή των χρηστών με την πρωτοτυπία τους ή με το ενδιαφέρον περιεχόμενο τους. Συνεπώς, δεν αρκεί μόνο να διαθέτεις τα κατάλληλα εργαλεία για να πετύχεις τους στρατηγικούς σου στόχους, αλλά απαιτείται και η δημιουργικότητα, η φαντασία και η εμπειρία στο marketing που μόνο μια εξειδικευμένη ομάδα στο social media marketing στην εταιρία μπορεί να δώσει.

Τα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης είναι ένα πρόσφορο έδαφος για να εφαρμόσει μια εταιρία τη διαφημιστική της καμπάνια. Όπως ήδη ειπώθηκε, μπορεί να είναι χωρίς καθόλου κόστος. Ακόμη, το social media marketing δείχνει να κατανοεί τη σημασία της διατήρησης σχέσεων εμπιστοσύνης με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες και δίνει τη δυνατότητα για επιρροή της καταναλωτικής συμπεριφοράς τόσο πριν όσο και μετά την πώληση. Παράλληλα, σε αντίθεση με το παραδοσιακό marketing το οποίο απευθύνεται σε ευρύ αλλά τυχαίο κοινό, το social media marketing απευθύνεται στους fans και πελάτες, οι οποίοι με τη σειρά τους δείχνουν την προτίμησή τους στην εταιρία στις επαφές τους στα social media κάνοντας απλώς share ή like στις αναρτήσεις της, γεγονός που μετατρέπει πλέον το word-of-mouth σε word-of-net, με ταχύτητες πολλαπλάσιες του πρώτου.



Εικόνα 3: Παλιά μέθοδος διαφήμισης: διαφήμιση > καταναλωτές > πωλήσεις, Νέα Μέθοδος υποκινούμενη από την μάρκα (brand): δέσμευση (engagement) > καταναλωτές > εμπιστοσύνη (loyalty) [1]

### - Πελατειακή Υποστήριξη ( Customer Service)

Αρκούν κάποια στατιστικά νούμερα για να αντιληφθούμε πόσο επικερδές μπορεί να είναι για μια επιχείρηση το να παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης του πελάτη μέσα από τα κανάλια της στα social media. Σύμφωνα με έρευνες, το 71% αυτών που έχουν δεχτεί πελατειακή υποστήριξη μέσα από τα social media και μένουν ευχαριστημένοι από αυτήν θα την προτείνουν σε τρίτους στο άμεσο μέλλον. Ακόμη, οι πελάτες τείνουν να ξοδεύουν 20-40 % περισσότερα λεφτά στις εταιρίες με τις οποίες νιώθουν πιο πολύ δεμένοι μέσω των social media. (44)

Το να αλληλεπιδράς με τους πελάτες, όπως έχει ήδη τονισθεί, έχει μεν πλεονεκτήματα αλλά και κινδύνους. Μόνο το 37% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των social media δέχτηκαν καλά σχόλια για τις υπηρεσίες online πελατειακής υποστήριξης που προσφέρουν, ενώ το υπόλοιπο 63% έλαβαν μια κακή ή μέτρια βαθμολογία. Αυτό που, όμως, δημιουργεί το πρόβλημα είναι ότι οι χρήστες των social media εύκολα θα μιλήσουν και θα μοιραστούν την αρνητική τους εμπειρία. Σύμφωνα με έρευνα, το 2010 το 24% των πελατών που είχαν κάποια μη ικανοποιητική εμπειρία πελατειακής υποστήριξης την μοιράστηκαν στα κοινωνικά δίκτυα, με αύξηση 50% σε σχέση με το 2009 (45).

Σε κάθε περίπτωση, όμως, παρά τους πιθανούς κινδύνους, η απόφαση μιας εταιρίας να μην προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης στους πελάτες της μπορεί να είναι πολύ πιο ζημιογόνα, λαμβάνοντας υπόψη ότι το 51% των πελατών ψάχνουν πρώτα λύση διαδικτυακά σε ένα πρόβλημα τους με ένα προϊόν, ενώ το 75% των ερωτηθέντων πελατών είπε ότι θα προτιμούσε μια online υπηρεσία πελατειακής υποστήριξης αρκεί να είναι αξιόπιστη (45).

Παράλληλα, ως δράση μέσω social media, η πελατειακή υποστήριξη μπορεί να αυτοματοποιήσει κάποιες διαδικασίες που πριν ήταν πολύ χρονοβόρες γι αυτήν και να δώσει στους πελάτες την αίσθηση ότι είναι σημαντικοί γι' αυτήν και ότι τους εκτιμά. Καταρχάς, απαντώντας στα social media σε μια ερώτηση ενός πελάτη, μπορεί να της γλιτώσει χρόνο από παρόμοιες ερωτήσεις άλλων πελατών, που θα δουν την απάντηση και θα καλυφθούν από αυτήν. Μια άλλη χρονοβόρα διαδικασία για μια εταιρία είναι το να εκπαιδεύσει τους πελάτες της στο πώς να χρησιμοποιούν ένα προϊόν τους. Αντί, λοιπόν, να εκπαιδεύει τους πελάτες της δια ζώσης ή στο τηλέφωνο, γεγονός που απαιτεί μεγάλη δέσμευση και από τις δυο πλευρές, η αυτοματοποίηση που προσφέρουν τα social media επιτρέπει τη δημιουργία καμπάνιας ενημέρωσης του κοινού που διοχετεύει αυτή τη πληροφορία με μαζικό τρόπο. Τέλος, ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι μπορείς εύκολα να διακρίνεις μέσα από την πελατειακή υποστήριξη, τους ευχαριστημένους και τους δυσαρεστημένους πελάτες. Οι ευχαριστημένοι πελάτες μπορούν να αξιοποιηθούν έπειτα σε καμπάνιες με μαρτυρίες ικανοποιημένων πελατών (testimonials), ενώ οι δυσαρεστημένοι μπορούν να οδηγηθούν στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών για μια προσωπική επικοινωνία, εξατομικευμένη στις ανάγκες τους.

Είναι βασικό να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις πως οι πελάτες θέλουν να χρησιμοποιούν τα social media για να αλληλεπιδρούν με αυτούς και έπειτα να διαμορφώσουν μια μοναδική εμπειρία πελατειακής υποστήριξης η οποία να βασίζεται σε αυτές τις προτιμήσεις και συμπεριφορές των πελατών.

### **-Διοργάνωση Διαγωνισμού**

Σαν δράση, η διοργάνωση ενός διαγωνισμού μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη για μια επιχείρηση, γι αυτό και χρησιμοποιείται πολύ συχνά από πολλές επιχειρήσεις και φιλοξενείται κυρίως στο facebook, αλλά και σε άλλα μέσα.

Καταρχάς, μπορεί να δεσμεύσει περισσότερο τους ήδη υπάρχοντες fans μιας επιχείρησης, κάνοντας τους να συμμετάσχουν και να αλληλεπιδράσουν με αυτή, όπως επίσης και να

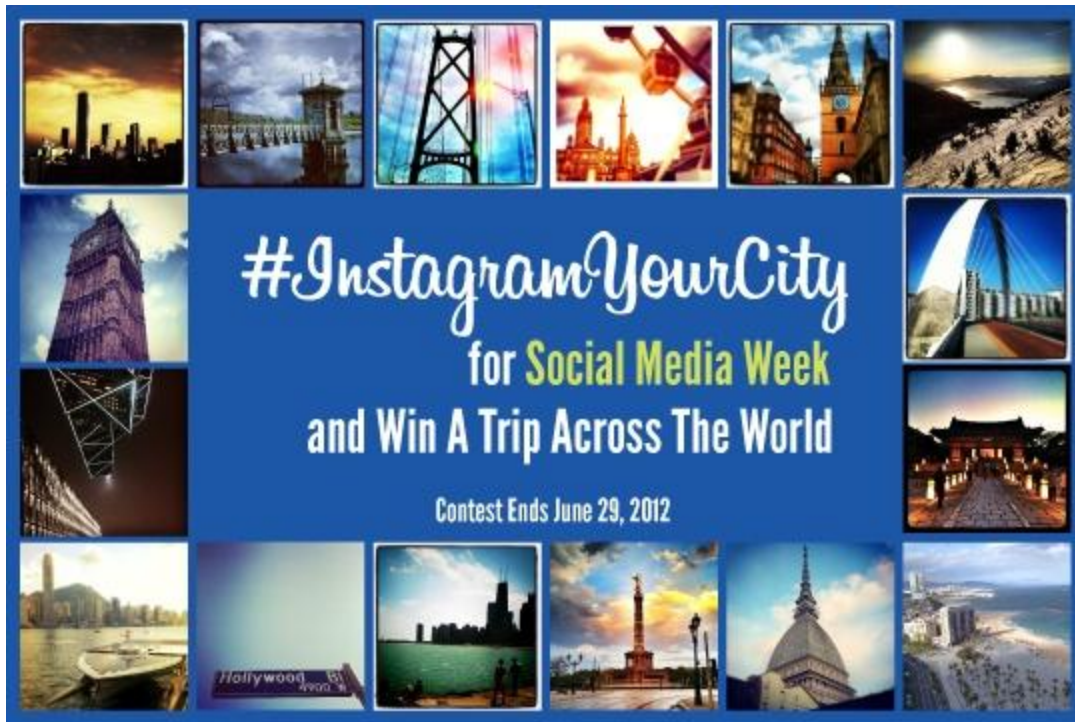
δημιουργήσει σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και καινούριους fans. Ο διαγωνισμός είναι ένας εύκολος τρόπος να τραβήξεις την προσοχή των χρηστών είτε με το έπαθλο, είτε με το αστείο ή δημιουργικό του περιεχόμενο. Ακόμη, είναι ένας πολύ χρήσιμος τρόπος για να μαζέψει μια επιχείρηση στοιχεία επικοινωνίας και email των πελατών της, ώστε να τα αξιοποιήσει για να τους ενημερώνει για νέα προϊόντα, εκπτώσεις και προσφορές.

Υπάρχουν πολλών ειδών διαφορετικοί τύποι διαγωνισμού και ποιον από όλους θα διαλέξει εξαρτάται από το τι θέλει να πετύχει μια επιχείρηση και ποιοι είναι οι στρατηγικοί της στόχοι. Χρειάζεται, λοιπόν, ένας καθαρός στόχος, όπως είναι για παράδειγμα η άμεση αύξηση των πωλήσεων, η δημιουργία νέων fans, η απόκτηση περισσότερων email πελατών, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας.

Αφού ξεκαθαρίσει μια επιχείρηση το τι θέλει να πετύχει, μπορεί να διαλέξει τον κατάλληλο τύπο διαγωνισμού. Ένας τύπος διαγωνισμού που συναντάμε συχνά στο είναι αυτός που το μόνο που έχει να κάνει ο συμμετέχοντας είναι να κοινοποιήσει τον διαγωνισμό σε άλλους φίλους του ή να τον προτείνει σε αυτούς. Μ' αυτό τον τρόπο αυξάνεται πολύ γρήγορα ο αριθμός των διαγωνιζόμενων και κερδίζει η επιχείρηση καινούριους fans με εύκολο και γρήγορο τρόπο. Άλλες ιδέες διαγωνισμών είναι ένας διαγωνισμός φωτογραφίας, που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των χρηστών και τους «δένει» πιο πολύ με τη μάρκα, μια ψηφοφορία με αστείο και ανάλαφρο περιεχόμενο ή κάποιο τεστ προσωπικότητας, που συνδέει το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η εταιρία με κάποιον ακόμη και έμμεσο τρόπο. Από τους πιο συχνούς τύπους διαγωνισμών είναι βέβαια τα quiz, τα οποία προσφέρουν μια θετική εμπειρία στον χρήστη και αυξάνουν πολύ την απήχηση του διαγωνισμού (viral reach), αφού το Facebook αλλά και άλλα κανάλια προωθούν με διάφορους τρόπους την κοινοποίηση του και στις επαφές του διαγωνιζόμενου, όπως για παράδειγμα προτείνοντας του να κοινοποιήσει το σκορ του και να προκαλέσει τους φίλους του να τον ξεπεράσουν.

Ανάλογα, λοιπόν, με το στόχο επιλέγεται και ο κατάλληλος τύπος και περιεχόμενο του διαγωνισμού. Αν για παράδειγμα, στόχος είναι η διεύρυνση της βάσης των fans, θα πρέπει ο τρόπος συμμετοχής, να είναι εύκολος και γρήγορος, οπότε ένας διαγωνισμός φωτογραφίας αποκλείεται αφού στοχεύει πιο πολύ στην ενίσχυση της δέσμευσης της εταιρίας με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της.

Παρακάτω δίνονται κάποιες εικόνες διαφορετικών τύπων διαγωνισμών που μπορούμε να συναντήσουμε στα social media.



Εικόνα 4: Διαγωνισμός φωτογραφίας στο Twitter [κ]



Εικόνα 5: Τεστ Προσωπικότητας από την Heinz με αστείο περιεχόμενο που συνδέει την προσωπικότητα του καθενός με το τι φασόλι προτιμάει. [λ]



Thank you for entering!

**SHARE THIS  
COMPETITION!**

Click the  Share button to share  
this with your friends and family!

The winner will be announced  
on Facebook on Thursday ... '12

Εικόνα 6: Διαγωνισμός που για να συμμετάσχεις πρέπει να τον κοινοποιήσεις στις επαφές σου. [μ]

### **-Ανάπτυξη νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή βελτίωση παλαιότερου (Product & Service Development)**

Ζούμε σε μια εποχή όπου κατακλυζόμαστε από ένα απίστευτο αριθμό επιλογών σε προϊόντα και ως εκ τούτου έχουμε γίνει πολύ πιο επιλεκτικοί στις αγορές μας. Για τους σχεδιαστές προϊόντων το νέο τους αφεντικό είναι οι ίδιοι οι πελάτες, οπότε το να παρακολουθεί μια επιχείρηση τι πιστεύουν και τι λένε αυτοί στα διάφορα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μείζονος σημασίας. Μέσα από τα social media, μια επιχείρηση μπορεί να μάθει τι δεν αρέσει στους πελάτες της, να πάρει ιδέες για το πώς να βελτιώσει ένα υπάρχον προϊόν ή υπηρεσία, αλλά και να έρθει ένα βήμα πιο κοντά σε μια νέα, καινοτόμα ιδέα που θα έχει προκύψει από τις ανάγκες των πελατών. Σύμφωνα με έρευνα, το 46% των ερωτηθέντων εταιριών κέρδισαν πολλές, νέες ιδέες για προϊόντα από την χρήση των social media προς την κατεύθυνση της καινοτομίας, και πολλές καλύτερες από τις δικές τους, με πλεονεκτήματα όπως γρήγορη απορρόφηση του προϊόντος από την αγορά και μικρότερα κόστη παραγωγής του. Η χρήση



των social media για product development, μπορεί να έχει και άλλη μια όψη. Ανάλυση των αντιδράσεων των χρηστών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα καινούριο προϊόν που πρόκειται να βγει στην αγορά, που μπορεί για παράδειγμα να έχει τη μορφή ερωτήσεων στο Facebook. (46)

Επειδή, ακριβώς, η χρήση των social media για την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι ακόμα κάτι αρκετά νέο, υπάρχει έλλειψη σε πετυχημένες πρακτικές επιχειρήσεων σε αυτό το τομέα. Είναι, όμως, αδιαμφισβήτητο ότι όσο περνάει ο καιρός όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις θα στρέφονται σε αυτά ως πηγή έμπνευσης για να αυξήσουν τα κέρδη τους και τη δυνατότητά τους στην καινοτομία.

### **-Εκστρατεία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Corporate Social Responsibility Campaign)**

Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων.

Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν επομένως να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον, δηλαδή να σέβονται τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας, όπως τον σεβασμό προς τον άνθρωπο και την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής. (47)

Σ' αυτό το πλαίσιο, πολλές εταιρίες πραγματοποιούν συχνά τέτοιες εκστρατείες ΕΚΕ για σκοπούς δημοσίων σχέσεων και marketing κυρίως. Ειδικά για την Ελλάδα, που βρίσκεται σε περίοδο κρίσης και που για αυτό το λόγο ο κόσμος είναι πιο ευαισθητοποιημένος, τέτοιες εκστρατείες έχουν μεγαλύτερη απήχηση. Από αυτήν την πραγματικότητα δεν θα μπορούσαν να λείπουν σαφώς και τα social media, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένα πολύτιμο εργαλείο στην ανάδειξη μιας εταιρίας σε καλό εταιρικό πολίτη.

Τα social media και η ΕΚΕ έχουν περισσότερα κοινά από ότι φαίνεται αρχικά, και αυτό γιατί και τα δύο στηρίζονται στους πυλώνες της διαφάνειας, της ηθικής και της καινοτομίας. Μια

εκστρατεία ΕΚΕ για να πετύχει δεν πρέπει να αποτελεί μόνο στρατηγική για τις επιχειρήσεις, αλλά θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από αυτές ως κοινωνικά υπεύθυνη επένδυση. Εξάλλου, η υπεύθυνη στάση απέναντι στην κοινωνία έχει αποδειχθεί ότι επιβραβεύεται, και όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τα οφέλη της. (48)

Για να επιβραβευθεί, όμως, μια κοινωνικά υπεύθυνη εκστρατεία ΕΚΕ χρειάζεται να ακουστεί. Στην Αμερική, για παράδειγμα, έχουν απαλλαγθεί από τα “taboo” του να ντρέπεσαι να προωθήσεις και να μιλήσεις για όποιο καλό μπορεί να έχεις κάνει, και οι εταιρίες πλέον δεν προωθούν απλώς τις φιλανθρωπίες που κάνουν στα κοινωνικά δίκτυα, αλλά φτιάχνουν σελίδες στο Facebook και προφίλ στο Twitter, αποκλειστικά και μόνο γι’ αυτές τους τις δράσεις.

Οι εταιρίες έχουν την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν αυτό το κύμα σύνδεσης των ΕΚΕ με τα social media για να ενισχύσουν τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους και να ενδυναμώσουν και να παγιώσουν ένα ισχυρό δίκτυο fans.

#### **-Πρόσληψη στελέχους (Senior Hiring), πρόσληψη υπαλλήλου (Junior Hiring), πρόσληψη ατόμου για πρακτική άσκηση (Intern Hiring)**

Αποτελεί, ακόμα, μια πολύ καινούρια τάση για τα ελληνικά δεδομένα, η αναζήτηση προσωπικού μέσα από τα social media, αλλά μπορεί να προσφέρει πολλά σε μια επιχείρηση. Χρησιμοποιώντας κανάλια όπως το LinkedIn, το Facebook ή το Twitter για την πρόσληψη προσωπικού μπορούν να συλλέξουν στοιχεία για την προσωπικότητα του υποψηφίου, τα ενδιαφέροντά του, τις δεξιότητές τους και το επαγγελματικό του δίκτυο και να έχουν έτσι μια καλύτερη εικόνα του πριν οριστικοποιήσουν την πρόσληψη, βοηθώντας έτσι την επιχείρηση να έρθει σε μια απόφαση που εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της. Παράλληλα, γλιτώνει στην επιχείρηση χρόνο και χρήματα, από το να κάνει άσκοπες συνεντεύξεις σε υποψηφίους που θα μπορούσε εξ αρχής να γνωρίζει ότι δεν είναι κατάλληλοι για τη δουλειά. Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί ότι η ανακοίνωση περιόδου προσλήψεων για μια εταιρία στα social media μπορεί να αυξήσει πολύ το βαθμό αλληλεπίδρασης και δέσμευσης των fans της με τα κανάλια της και να εκτοξεύσει την αναγνωρισιμότητα της μάρκας.

Πολλές πολυεθνικές κυρίως εταιρίες έχουν ξεχωριστούς λογαριασμούς στο LinkedIn, στο Facebook και στο Twitter, που είναι αφοσιωμένοι αποκλειστικά στο να έρχονται σε επαφή με

πιθανούς υποψήφιους εργαζόμενους και να οδηγούν την κίνηση των λογαριασμών αυτών στην ιστοσελίδα τους.

Στην παρούσα εργασία, εντάσσουμε ως πιθανή δράση μιας επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου στα social media την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχωρίζουμε σε τρεις, ξεχωριστές δράσεις, την πρόσληψη στελεχών, την πρόσληψη απλού εργατικού δυναμικού και την πρόσληψη ατόμου για πρακτική άσκηση (senior, junior, intern hiring). Οι δράσεις αυτές διαχωρίζονται διότι κάθε διαφορετικού τύπου πρόσληψη απαιτεί και διαφορετική αντιμετώπιση. Για παράδειγμα, η αναζήτηση ενός στελέχους, κατάλληλου να φέρει εις πέρας δύσκολα έργα, μπορεί να είναι μια επίπονη διαδικασία για μια επιχείρηση, η οποία αν αποφασίσει ότι θέλει να την πραγματοποιήσει μέσα από τα social media, πρέπει να γνωρίζει ότι το μέσο που χρησιμοποιεί είναι αξιόπιστο και οι πληροφορίες αληθινές. Γι' αυτό το λόγο, πιθανότερο είναι να απορρίψει ως μέσο, για παράδειγμα, το Facebook, που είναι πιο κατάλληλο για την προσωπική δικτύωση και τη ψυχαγωγία, και να επιλέξει το LinkedIn, ένα μέσο το οποίο ενθαρρύνει τους χρήστες να παρέχουν μια άκρως επαγγελματική εμφάνιση στο προφίλ τους. Αντίθετα, μια θέση πρακτικής άσκησης δεν εμπεριέχει μόνιμα χαρακτηριστικά, είναι, δηλαδή, μια προσωρινή θέση χωρίς πολλές ευθύνες για τον εργαζόμενο. Επίσης, μια τέτοια θέση αφορά πιο πολύ νέους ανθρώπους, που τώρα εισέρχονται στην αγορά εργασίας. Αυτό σημαίνει για την εταιρία, ότι μπορεί να τη συμφέρει καλύτερα να επιλέξει να την ανακοινώσει σε κάποιο κοινωνικό μέσο, όπως το Facebook, εφόσον εκεί θα συναντήσει περισσότερο την ομάδα ανθρώπων στην οποία στοχεύει (target group), πετυχαίνοντας παράλληλα και μεγαλύτερα ποσοστά δέσμευσης των καταναλωτών (engagement rate).

#### **-Διαφήμιση επί πληρωμή**

Η Διαφήμιση στα social media, και για τα ελληνικά δεδομένα κυρίως στο Facebook, θεωρείται ένας από τους πιο αποδοτικούς τρόπους προβολής σε ένα απολύτως στοχευμένο κοινό, αφού η εταιρία είναι αυτή που αποφασίζει από πριν σε ποιες χώρες θέλει να εμφανίζεται η διαφήμιση, ποιες ώρες, σε ποιο κοινό. Επιπλέον θετικό στοιχείο είναι ότι τα αποτελέσματά του είναι απολύτως μετρήσιμα σε σχέση με τη διαφήμιση στα παραδοσιακά μέσα, αφού μέσω διαδικτύου μπορείς να ξέρεις ακριβώς πόσοι είδαν τη διαφήμιση και πόσοι αλληλεπίδρασαν με αυτήν. Στο Facebook, για παράδειγμα, η διαφήμιση μπορεί να στοχεύει στο να αρέσει σε περισσότερους η σελίδα, με την προσέλκυση ατόμων που δεν είναι ακόμη

συνδεδεμένα με τη σελίδα της εταιρίας ή να αφορά στην προώθηση συγκεκριμένων δημοσιεύσεων, με στόχο να αυξήσει την απήχηση της σελίδας και τις πιθανότητες να εμφανιστεί η δημοσίευση στις ενημερώσεις αρχικής σελίδας. Η πληρωμή γίνεται με βάση τις εμφανίσεις (Cost Per 1000 Impressions), οι οποίες προσαρμόζονται κατάλληλα, ώστε η διαφήμισή να εμφανίζεται σε όσους είναι πιθανότερο να βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου της εταιρίας, ή με βάση τα κλικ, δηλαδή η εταιρία χρεώνεται κάθε φορά που κάποιος «κλικάρει» τη διαφήμισή. Με αυτό τον τρόπο δεν πληρώνει ποτέ παραπάνω από τον προϋπολογισμό της αλλά και ούτε παραπάνω από το κόστος που απαιτείται για να προσελκύσει τα άτομα που είναι πιθανότερο να τη βοηθήσουν να πετύχει το στόχο της.

## 6.2.2 Στάδιο II: Διαμόρφωση Συνεπούς Οικογένειας Κριτηρίων

### 6.2.2.1 Θεωρητικά στοιχεία

Στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας καθορίζεται μια συνεπής οικογένεια κριτηρίων. Σύμφωνα με αυτήν, κάθε δυνατή δράση από το σύνολο  $A$  εκπέμπει ένα «νέφος στοιχειωδών επιπτώσεων», το οποίο αφορά στις ιδιότητες, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, ώστε να είναι δυνατή η αξιολόγηση των δράσεων από τον αποφασίζοντα.

Ο αναλυτής οφείλει να διασαφηνίσει τις επιπτώσεις των διαφόρων δράσεων του συνόλου  $A$  ώστε να καταλήξει στα κριτήρια, βάσει των οποίων θα παρθεί η απόφαση. Η κατασκευή ενός τέτοιου συστήματος κριτηρίων ονομάζεται «συνεπής οικογένεια κριτηρίων».

Ως κριτήριο θεωρείται μια μονότονη συνάρτηση  $g(x)$ , δηλωτική των προτιμήσεων του αποφασίζοντα, τέτοια ώστε για κάθε δυο εναλλακτικές  $x$  και  $y$  να ισχύει

$$g(x) > g(y) \Leftrightarrow x > y$$

$$g(x) = g(y) \Leftrightarrow x \sim y$$

όπου  $>$  ή  $\sim$  είναι αντίστοιχα οι σχέσεις προτίμησης και αδιαφορίας οριζόμενες έτσι ώστε:

$$x > y \Leftrightarrow \text{η εναλλακτική } x \text{ προτιμάται της εναλλακτικής } y$$

$$x \sim y \Leftrightarrow \text{υπάρχει αδιαφορία μεταξύ των εναλλακτικών } x \text{ και } y$$

Για να είναι οι αποφάσεις που παίρνει ο αναλυτής λογικές στην περίπτωση πολλαπλών κριτηρίων, πρέπει να είναι σίγουρος ότι τα εξεταζόμενα κριτήρια διαμορφώνουν μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να πληρούν τρεις θεμελιώδεις συνθήκες.

Συνέπεια ή μονοτονία (monotonicity): Εάν για ένα ζεύγος δράσεων  $(x,y)$  ισχύει  $g_i(x) > g_i(y)$  και  $g_j(x) = g_j(y)$ , για κάθε  $i \neq j$ , τότε η δράση  $x$  υπερέχει της  $y$ , ή όπως αλλιώς συμβολίζεται  $xS_y$ .

Επάρκεια (exhaustivity): Ένα σύνολο κριτηρίων θεωρείται ότι διαθέτει την ιδιότητα της επάρκειας εάν και μόνο αν για οποιοσδήποτε δύο εναλλακτικές δράσεις  $x$  και  $y$ , τέτοιες ώστε  $g_i(x) = g_i(y)$  για κάθε κριτήριο  $i$ , διαπιστώνεται ότι  $x \sim y$ , δηλαδή ότι η δράση  $x$  είναι αδιάφορη της  $y$ .

Μη πλεονασμό (non-redundancy): Ένα σύνολο κριτηρίων θεωρείται ότι διαθέτει την ιδιότητα του μη πλεονασμού εάν και μόνο αν η διαγραφή ενός οποιουδήποτε κριτηρίου οδηγεί σε παραβίαση των ιδιοτήτων της μονοτονίας ή της επάρκειας. (40)

Τέλος, το σύνολο των δράσεων  $A$  απεικονίζεται στον  $n$ -διάστατο πραγματικό χώρο  $R^n$ , σύμφωνα με τη συνεπή οικογένεια κριτηρίων και με  $g(x)=(g_1(x),g_2(x),\dots, g_n(x))$  συμβολίζουμε το διάνυσμα των τιμών της δράσης  $x$  που ανήκει στο σύνολο  $A$ , πάνω στα  $n$  κριτήρια, το οποίο και ονομάζουμε πολυκριτήρια αξιολόγηση της δράσης  $x$ . (39)

#### 6.2.2.2 Κατασκευή Συνεπούς Οικογένειας Κριτηρίων για την έρευνά μας

Το πρόβλημα απόφασης συνίσταται στην επιλογή από μεριάς της εταιρίας συγκεκριμένων δράσεων στα social media στις οποίες θα καταναείμει τους πόρους της. Ο ρόλος ο δικός μας είναι αυτός του μάντζερ-αναλυτή, σύμφωνα με τον οποίο καλούμαστε να δώσουμε λύση στο πρόβλημα απόφασης της εταιρίας, διαμορφώνοντας τα κριτήρια με βάση τα οποία θα παρθεί η απόφαση και αξιολογώντας με βάση αυτά τις επιπτώσεις από τις διάφορες δράσεις του συνόλου  $A$ .

Για να καταλήξουμε, όμως, σε ένα σύνολο κριτηρίων χρήσιμων για την έρευνα μας, απαιτείται πρώτα συζήτηση με την ομάδα των social media ειδικών και της διοίκησης της εταιρίας για να ξεκαθαριστούν οι στόχοι τους. Σύμφωνα με τον David Berkowitz, ειδικού στα social media, πρώτα πρέπει πάντα να ξεκινάς με τους στόχους της εταιρίας σου και μετά να εφαρμόζεις τα διάφορα κριτήρια για να μετρήσεις τα αποτελέσματα της δράσης σου. (49)

Για να μπορέσουμε, λοιπόν, να καταλήξουμε στη διαμόρφωση της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων και αφού ξεκαθαρίστηκαν οι στόχοι της εταιρίας για το προσεχές διάστημα, χρειάστηκε μια εκτενής έρευνα στα metrics που χρησιμοποιούνται στα social media, για να μετρήσουν με διάφορους τρόπους την αποδοτικότητα των καναλιών μιας επιχείρησης. Αλλιώς αυτά τα metrics, λέγονται και KPIs. Τα KPIs (Key Performance Indicator) είναι ένας δείκτης μέτρησης επίδοσης και αποτελούν σημαντικό εργαλείο στα χέρια του marketing. Ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιεί τα KPIs για να αξιολογήσει την επιτυχία του ή να αξιολογήσει την επιτυχία μιας μεμονωμένης δραστηριότητας με την οποία έχει εμπλακεί. Κάποιες φορές η επιτυχία ορίζεται με βάση την πρόοδο που έχει γίνει προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης, αλλά συχνά επιτυχία είναι και η επαναλαμβανόμενη επίτευξη κάποιου επιπέδου λειτουργικών στόχων (μηδενικές ελλείψεις,

υψηλός βαθμός ικανοποίησης του πελάτη κτλ) (50). Ως εκ τούτου, το να διαλέξεις τα σωστά KPIs έχει άμεση συνάφεια με τη σωστή κατανόηση του τι είναι σημαντικό για μια επιχείρηση, δηλαδή ποιοι είναι οι στόχοι της.

Οι δείκτες, λοιπόν, που θα μπορούσαν γενικώς να ενδιαφέρουν μια εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου είναι πολλοί. Μια ανάλυση που στόχο έχει να αξιολογήσει κατά πόσο οι ενέργειες που έκανε μέχρι τώρα μια επιχείρηση ήταν ωφέλιμες για αυτήν ή όχι, πρέπει να βασίζεται σε πολλούς και διαφορετικούς δείκτες (metrics) που να καλύπτουν όλους τους πιθανούς άξονες, όπως είναι τα κοινωνικά οφέλη που μπορεί να προκύψουν, τα επιχειρηματικά, τα οικονομικά και άλλα.

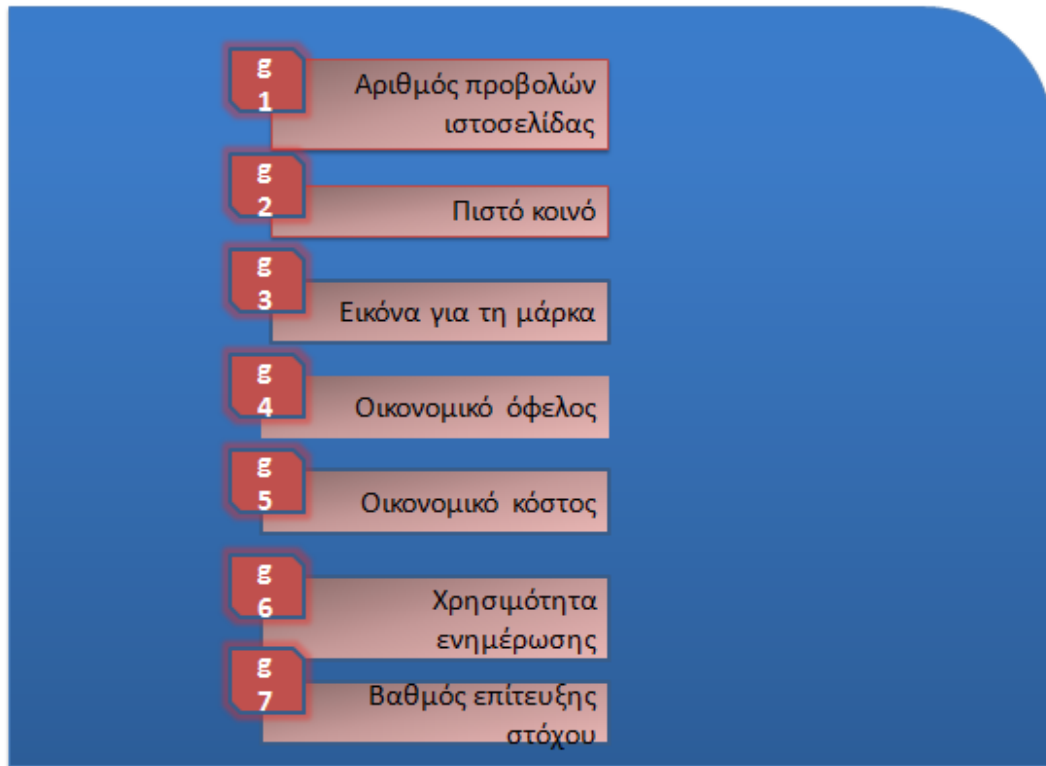
Μετά από ανάλυση των πολυάριθμων KPIs που αφορούν τα social media και λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναλύθηκαν στην ενότητα για το ηλεκτρονικό εμπόριο για τον τρόπο επιλογής των κατάλληλων metrics σε αυτόν το κλάδο καταλήξαμε στα παρακάτω που προσεγγίζουν με τον πιο αντιπροσωπευτικό τρόπο μια εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου.

Αναφέρονται αρχικά επιγραμματικά ως εξής:

- **g1:** Προβολές της ιστοσελίδας (Visibility)
- **g2:** Πιστό κοινό (Loyal audience)
- **g3:** Εικόνα για την μάρκα (Sentiment for the brand)
- **g4:** Οικονομικό όφελος
- **g5:** Οικονομικό κόστος
- **g6:** Χρησιμότητα ενημέρωσης
- **g7:** Βαθμός επίτευξης στόχου (Conversion rate)

Πρέπει να τονισθεί ότι τα κριτήρια που επιλέχθηκαν είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των εταιριών ηλεκτρονικού εμπορίου και γι' αυτό δεν αποτελούν την ενδεδειγμένη λύση και για εταιρίες άλλου τύπου. Στόχος, εξάλλου ήταν να μπορέσουμε να μετρήσουμε όλα τα παραπάνω μεγέθη, γεγονός που μόνο από τις εταιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου μπορούσε να είναι εφικτό.

# Συνεπής οικογένεια κριτηρίων



Εικόνα 7: Το σύνολο της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων

Ακολουθεί παρακάτω μια σύντομη περιγραφή του τι αντιπροσωπεύει το κάθε κριτήριο.



### **g1: Αριθμός των προβολών της ιστοσελίδας (Visibility)**

Δεδομένης της ιδιαίτερης φύσης που έχει μια εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου, γίνεται αντιληπτό ότι η ιστοσελίδα της είναι στην ουσία το κατάστημά της και συνεπώς είναι ιδιαίτερης σημασίας για αυτήν να αυξήσει τον αριθμό των ανθρώπων που την επισκέπτονται, με τον ίδιο τρόπο που μια εταιρία λιανικής επιδιώκει την αύξηση της κινητικότητας στα μαγαζιά της. Το κριτήριο αυτό, λοιπόν, αναφέρεται στο κατά πόσο αυξήθηκε ο αριθμός των ατόμων που επισκέφτηκαν την ιστοσελίδα της εταιρίας μετά από την εφαρμογή μιας δράσης σε σχέση με πριν.

### **g2: Πιστό κοινό (Loyal audience)**

Πρόκειται για το κριτήριο εκείνο που μετράει το βαθμό εμπιστοσύνης των πελατών απέναντι σε μια εταιρία. Πιστό είναι το κοινό του οποίου την εμπιστοσύνη έχεις κερδίσει. Η πίστη και η εμπιστοσύνη είναι το κλειδί για μια επιτυχημένη σχέση, και αυτό δεν διαφέρει και για τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους. Όταν ένας πελάτης νιώθει εμπιστοσύνη απέναντι σε μια μάρκα τείνει να παραμένει πελάτης της αλλά και ένθερμος υποστηρικτής της μάρκας. Επίσης, την προωθεί στους φίλους και τους γνωστούς του και είναι ο πρώτος που θα τρέξει να αγοράσει κάποιο νέο μοντέλο της ή νεότερη έκδοση προϊόντος της. Τα social media προσφέρουν ένα πολύ καλό έδαφος για τις επιχειρήσεις να χτίσουν την πίστη των πελατών στο “brand”. Εξαιτίας της απλότητας και της αμεσότητας του μέσου, οι επιχειρήσεις μπορούν να πλησιάσουν καλύτερα τους πελάτες τους και να τους μιλήσουν για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τη μάρκα τους, δημιουργώντας ένα διάλογο μαζί τους με πιο προσωπικό τρόπο και σχέσεις που διαρκούν. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό κριτήριο αφού, όπως έχει ήδη αναφερθεί ένα από τα βασικά στατιστικά στοιχεία που έχουν προκύψει από τον χώρο των επιχειρήσεων και που πρέπει να γνωρίζει όποιος δραστηριοποιείται σε αυτόν είναι ότι το 80% των κερδών μιας εταιρίας προέρχεται από ένα συγκεκριμένο 20% της πελατειακής βάσης της. Αυτό το 20% είναι οι πιο πιστοί της πελάτες.

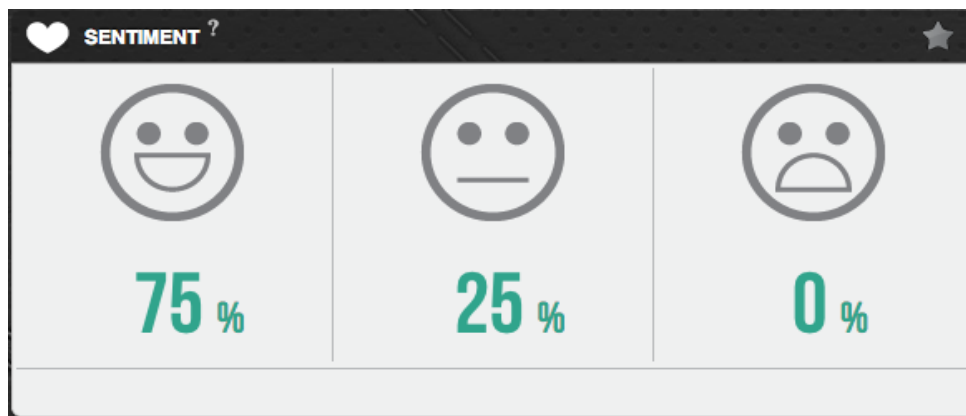
### **g3: Εικόνα για την μάρκα (Sentiment for the brand)**

Το συναίσθημα για τη μάρκα είναι η αίσθηση και οι σκέψεις που δημιουργούνται όταν γίνεται αναφορά σε αυτή στο κόσμο των social media.

Αντικατοπτρίζει στην πράξη την εικόνα της ίδιας της εταιρίας και βρίσκεται στην καρδιά κάθε καμπάνιας μάρκετινγκ.

Στα social media εκφράζεται με τις συζητήσεις, τα σχόλια (comments) που γίνονται, το πόσα «μου αρέσει» (likes) παίρνει στο Facebook. Αυτά κατηγοριοποιούνται ύστερα σε θετικές, αρνητικές και ουδέτερες αναφορές στο όνομά της εταιρίας. Θετικό συναίσθημα σημαίνει ότι οι πελάτες «αγαπούν» τη μάρκα, τη συσχετίζουν με κάτι θετικό και καλό, θα την επέλεγαν αντί του ανταγωνισμού και μιλάνε με θετικά λόγια γι' αυτήν σε τρίτους. Ουδέτερο είναι το συναίσθημα για μια μάρκα όταν δεν μπορούμε να βγάλουμε συμπέρασμα της εικόνας που υπάρχει γι' αυτήν. Τέλος, θεωρούμε ότι αναφερόμαστε σε αρνητικό συναίσθημα για τη μάρκα όταν οι πελάτες συσχετίζουν το όνομα της εταιρίας με κάτι αρνητικό, μιλάνε με αρνητικά λόγια γι' αυτήν και εν γένει προτιμούν τους ανταγωνιστές.

Η ανάλυση του συναίσθηματος που υπάρχει για τη μάρκα (sentiment analysis) είναι ένας τρόπος να μετρηθούν τα σχόλια και οι αναφορές που γίνονται για αυτήν, ώστε να έχει η εταιρία μια εικόνα του περιρρέοντος κλίματος γύρω από το όνομά της (brand name). Αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο γιατί χωρίς μια καθαρή εικόνα του θετικού ή αρνητικού προσανατολισμού που μπορεί να έχουν οι αναφορές για μια μάρκα, η ανάλυση απλώς των αριθμητικών δεδομένων που παίρνουμε από τα κανάλια της εταιρίας στα social media μπορεί να είναι πολύ παραπλανητική.



Εικόνα 8: Η ανάλυση συναίσθηματος μπορεί να πραγματοποιηθεί μετρώντας τις αναρτήσεις με θετικό, αρνητικό και ουδέτερο πρόσημο [v]

#### **g4: Οικονομικό όφελος**

Εδώ δεν υπάρχουν πολλά πράγματα να πούμε αφού το οικονομικό όφελος από οποιαδήποτε δράση είναι το πρωταρχικό μέλημα κάθε εταιρίας. Επειδή, όμως, μια δράση δεν έχει πάντα άμεσα οικονομικά οφέλη και συχνά χρειάζεται χρόνος για να αποδώσει καρπούς, δεν θεωρείται πάντα ο απόλυτος παράγοντας αξιολόγησης μιας δράσης ως επιτυχημένης ή αποτυχημένης. Σε κάθε περίπτωση δεν μπορεί να απουσιάζει από ένα ολοκληρωμένο σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης.

#### **g5: Οικονομικό κόστος**

Το κριτήριο αυτό έχει να κάνει με όλα τα κόστη που προκύπτουν από την ύπαρξη και τη δραστηριοποίηση μιας εταιρίας στα social media. Αυτά μπορεί να αφορούν τα κόστη διαφήμισης της μέσα από αυτά ή τον μισθό των εργαζομένων που απασχολούνται και είναι υπεύθυνοι για την επικαιροποίηση του περιεχομένου για την παρουσία της εταιρίας σε αυτά. Είναι ένα κριτήριο που πρέπει, επίσης, να ληφθεί υπόψη σε περιπτώσεις που οι οικονομικοί πόροι της εταιρίας είναι πολύ περιορισμένοι και δεν επιθυμεί επενδύσεις των οποίων η απόδοση δεν είναι εξασφαλισμένη.

#### **g6: Χρησιμότητα ενημέρωσης**

Το κριτήριο αυτό μετράει το βαθμό στον οποίο η εξεταζόμενη δράση προσφέρει χρήσιμη πληροφορία στους πελάτες, δηλαδή το κατά πόσο η δράση αυτή βρίσκεται μέσα στο πεδίο ενδιαφερόντων των πελατών.

#### **g7: Βαθμός επίτευξης στόχου (Conversion rate)**

Ο όρος “conversion rate” χρησιμοποιείται συχνά στο χώρο του marketing μέσω διαδικτύου και αναφέρεται στο ποσοστό των επισκέψεων μιας ιστοσελίδας που δραστηριοποιούνται σε αυτήν με τρόπο διαφορετικό από αυτόν του απλού επισκέπτη, ως αποτέλεσμα των ενεργειών και προτάσεων διαφημιστών και υπεύθυνων marketing. Ένας μαθηματικός τύπος που τον περιγράφει καλύτερα είναι ο παρακάτω

$$\text{Conversion rate} = \frac{\text{Αριθμός των στόχων που επιτεύχθηκαν}}{\text{Αριθμός επισκέψεων}}$$

Αυτό σημαίνει ότι κάθε εταιρία μπορεί να το ορίζει διαφορετικά, ανάλογα με το ποιος είναι ο στόχος της. Για τις εταιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου, αναφέρεται συνήθως στην πώληση ενός προϊόντος σε έναν καταναλωτή, όταν το ενδιαφέρον του που οδήγησε στην πώληση έχει προέλθει από κάποια διαφήμιση. Εν προκειμένω, λοιπόν, το conversion rate αφορά τις πωλήσεις που προέκυψαν από την εξεταζόμενη δράση ανά περίπτωση. Θα μπορούσε, όμως, σε άλλες περιπτώσεις, να αναφέρεται στην εγγραφή μελών ή στην εγγραφή ατόμων στη λίστα ενημερώσεων με email της εταιρίας. (59)

### 6.2.2.3 Υπολογισμός αξίας κριτηρίων

Κάθε κριτήριο της συνεπούς οικογένειας που διαμορφώσαμε παραπάνω μπορεί να ανήκει σε έναν από τους παρακάτω τύπους κριτηρίων:

**-Κριτήρια ποσοτικά ή μετρικά:** Πρόκειται για κριτήρια των οποίων η κλίμακα προτίμησης είναι μια κλίμακα μέτρου.

**-Κριτήρια ποιοτικά ή διάταξης:** Είναι κριτήρια των οποίων η κλίμακα προτίμησης είναι μια κλίμακα διάταξης.

**-Κριτήρια πιθανοτικά:** Πρόκειται για κριτήρια στα οποία η πιθανότητα μιας δράσης είναι κατά πιθανότητα γνωστή πάνω στην κλίμακα του κριτηρίου. (39)

Για την μέτρηση των κριτηρίων συνίσταται η χρήση κάποιων εκ των παρακάτω μεθόδων, ανάλογα με τον τύπο του κριτηρίου:

- Κατάλληλο εργαλείο-λογισμικό για τη μέτρηση χρήσιμων στατιστικών στοιχείων για τα κανάλια των κοινωνικών μέσων
- Εταιρικές μελέτες
- Ερωτηματολόγια
- Συζήτηση με τη διοίκηση και το τμήμα marketing της εταιρίας

Όσον αφορά το λογισμικό που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση στοιχείων που προκύπτουν από τα social media, λόγω του όλο και δυναμικότερου ρόλου που παίζουν τα social media

στο χώρο της επιχειρηματικής ευφυΐας (business intelligence) και του marketing, έχουν αναπτυχθεί πληθώρα εργαλείων για την μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων των προσπαθειών για ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος του κοινού προς μια μάρκα (brand), με χρήση όλων των διαθέσιμων καναλιών κοινωνικής δικτύωσης.

Κάποια από αυτά είναι επί πληρωμή, αλλά τα περισσότερα διατίθενται δωρεάν και μπορούν να παράσχουν πολύ χρήσιμη πληροφορία προς ανάλυση για το τμήμα μάρκετινγκ μιας εταιρίας.

Η αξία των κριτηρίων θα μετριέται όπως φαίνεται παρακάτω:

**g1: Ο αριθμός των προβολών της ιστοσελίδας που προέρχονται από τα social media (Visibility)**

Θα υπολογίζεται ο καθαρός αριθμός των προβολών που έγιναν για την σελίδα στο site της εταιρίας στην οποία οδηγεί η εξεταζόμενη δράση στα κοινωνικά μέσα και όπου πηγή επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας ήταν τα κοινωνικά μέσα. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να μετρηθεί σε μορφή ποσοστού η αύξηση του αριθμού των προβολών της ιστοσελίδας, συγκρίνοντας τον αριθμό των μοναδικών επισκέψεων της ιστοσελίδας πριν από την εφαρμογή μιας δράσης και για ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα μετά.

**g2: Πιστό κοινό (Loyal audience)**

Για τις ανάγκες της έρευνας πιστό θα θεωρηθεί το κοινό που έχει την τάση να επιστρέψει στην ιστοσελίδα της εταιρίας σε ένα μικρό χρονικό διάστημα από την τελευταία του επίσκεψη. Η συχνότητα αυτή θα καθορισθεί ύστερα από συζήτηση με το τμήμα management της εταιρίας. Για παράδειγμα, το τμήμα management μπορεί να αποφασίσει ότι με βάση τα χαρακτηριστικά της εταιρίας, πιστό είναι το κοινό εκείνο που επισκέπτεται την ιστοσελίδα της πάνω από 3 φορές στη διάρκεια ενός μήνα. Και πάλι εδώ εξετάζουμε την επισκεψιμότητα της ίδιας της ιστοσελίδας της εταιρίας και όχι των σελίδων που διαθέτει στα διάφορα κοινωνικά μέσα, επειδή όπως εξηγήθηκε η ιστοσελίδα είναι στην πράξη το «κατάστημα» της εταιρίας ηλεκτρονικού εμπορίου.

### **g3: Εικόνα για την μάρκα (sentiment for the brand)**

Το συναίσθημα που προκαλείται σε έναν πελάτη, όταν αναφέρεται σε μια μάρκα, δηλαδή πρακτικά η εικόνα που έχει για αυτήν μπορεί να μετρηθεί εύκολα με κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια προς ένα ικανοποιητικό δείγμα πελατών της εταιρίας. Εκτός από αυτόν τον τρόπο, υπάρχει και η δυνατότητα αυτοματοποιημένης ανάλυσης συναισθήματος μέσω κατάλληλου λογισμικού ανοιχτού κώδικα σε tweets και σχόλια πελατών που αναφέρονται στην εταιρία.

### **g4: Οικονομικό όφελος**

Η αύξηση του οικονομικού οφέλους μπορεί να μετρηθεί ανάλογα με τα μέσα που διαθέτει η κάθε εταιρία με διαφορετικούς τρόπους. Αφενός, μπορεί να μετρηθεί ως αύξηση των κατά κεφαλήν εσόδων (revenue/buyer). Μπορεί να είναι είτε κριτήριο διάταξης, που να μας δίνει προσεγγιστικά το βαθμό της αύξησης του οικονομικού οφέλους, είτε καθαρό νούμερο είτε ποσοστό, ανάλογα με την επιθυμία της ομάδας management της εταιρίας. Αφετέρου, μπορεί να μετρηθεί ως η απόδοση της κάθε εξεταζόμενης δράσης σε βάθος εξαμήνου, ως αποτέλεσμα των πωλήσεων που επιτεύχθηκαν.

### **g5: Οικονομικό κόστος**

Το οικονομικό κόστος επιλέγεται να είναι μετρικό κριτήριο, όπου με απόλυτο νούμερο θα υπολογίζεται από την ίδια την εταιρία ποιο υπολογίζεται να είναι το κόστος, αξιολογώντας το χρόνο που χρειάζεται να αφιερώσουν οι εργαζόμενοι και μεταφράζοντας τον σε χρηματικό ποσό και προσθέτοντας επίσης τυχόν χρήματα που μπορεί να δόθηκαν για τη διαφήμιση στα κοινωνικά μέσα.

### **g6: Χρησιμότητα ενημέρωσης**

Η αξιολόγηση της χρησιμότητας ενημέρωσης από μια δράση μπορεί να μετρηθεί εύκολα με κατάλληλα διαμορφωμένες ερωτήσεις προς τους πελάτες της εταιρίας.

### g7: Βαθμός επίτευξης στόχου (Conversion rate)

Θα μετρηθεί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω από τον τύπο

$$\text{Conversion rate} = \frac{\text{Αριθμός των στόχων που επιτεύχθηκαν}}{\text{Αριθμός επισκέψεων}}$$

και τη ποσοστιαία διαφορά του σε σχέση με πριν την εφαρμογή της δράσης.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται συνοπτικά το πώς υπολογίζεται η αξία για κάθε κριτήριο.



Εικόνα 9: Υπολογισμός της αξίας των κριτηρίων

### **6.2.3 Στάδιο III: Μοντέλο Ολικής Προτίμησης**

#### *6.2.3.1 Θεωρητικό πλαίσιο και χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την έρευνά μας*

Στο στάδιο αυτό γίνεται η σύνθεση των κριτηρίων με τη βοήθεια ενός μοντέλου ολικής προτίμησης. Με βάση το μοντέλο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη την επιλεγείσα προβληματική, που έχει οριστεί στο στάδιο I, συγκρίνονται όλες οι εναλλακτικές ενέργειες – πράξεις του συνόλου A.

Στόχος, σε αυτό το στάδιο, είναι ως αναλυτές να αναπτύξουμε μια μέθοδο πολυκριτηριακής σύνθεσης σύμφωνα με την οποία θα μπορούμε να συγκρίνουμε όλες τις δράσεις του συνόλου A, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις αξίες των δράσεων αυτών πάνω στα κριτήρια της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων.

Υπάρχουν δυο κατηγορίες μοντέλων σύνθεσης πολλαπλών κριτηρίων, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των κριτηρίων. Αφενός είναι τα αντισταθμιστικά μοντέλα, σύμφωνα με τα οποία η υποβάθμιση ενός κριτηρίου μπορεί να αντισταθμιστεί από τη βελτίωση της τιμής ενός άλλου κριτηρίου και αφετέρου τα μη αντισταθμιστικά μοντέλα, στα οποία κάτι τέτοιο δεν είναι επιτρεπτό.

Αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο ποιες είναι οι κυριότερες κατηγορίες μεθόδων πολυκριτηριακής σύνθεσης. Από τις τέσσερις κατηγορίες που διακρίναμε, επιλέγουμε η μοντελοποίηση των προτιμήσεων για την έρευνά μας να γίνει με τη θεωρία των σχέσεων υπεροχής, δηλαδή με τη διαμόρφωση διμερών σχέσεων που ορίζονται στο σύνολο των δράσεων A.

#### *6.2.3.2 Η θεωρία των σχέσεων υπεροχής*

Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να εξηγηθεί η Θεωρία Σχέσεων Υπεροχής (Outranking Relations Theory) .

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία,  $aSb$  σημαίνει ότι «η a είναι τουλάχιστον εξίσου καλή με τη b». Ως απόρροια της σχέσης υπεροχής εισάγονται τρεις θεμελιώδεις καταστάσεις, αυτές της προτίμησης, της αδιαφορίας και της μη συγκρισιμότητας, οι οποίες ορίζονται με τη βοήθεια των σχέσεων υπεροχής όπως παρακάτω:



**aPb**  $\Leftrightarrow$  ( aSb) και (όχι bSa) : **a προτιμάται της b**

**aIb**  $\Leftrightarrow$  aSb και bSa : **a αδιάφορη της b**

**aRb**  $\Leftrightarrow$  (όχι aSb) και (όχι bSa) : **οι a και οι b είναι μη συγκρίσιμες**

Ο Bernard Roy πρότεινε και μια τέταρτη κατάσταση, χωρίζοντας την κατάσταση της προτίμησης σε δυο καταστάσεις, αυτήν την **ισχυρής προτίμησης** και της **ασθενούς προτίμησης**. Σε αυτήν την περίπτωση με aPb εκφράζεται η σχέση ισχυρής προτίμησης, ενώ για την ασθενή προτίμηση εισάγεται άλλο ένα σύμβολο, το Q.

Συνεπώς, η σχέση της υπεροχής S, εμπεριέχει και τις δυο σχέσεις προτίμησης P και Q, αλλά και τη σχέση αδιαφορίας, και έτσι **aSb** σημαίνει «**a τουλάχιστον εξίσου καλή με b**».

Παράλληλα, η σχέση της αδιαφορίας θεωρείται πολύ σημαντική σχέση της μεθόδου, αφού δηλώνει την ανυπαρξία υπεροχής και είναι δηλωτική της κατάστασης του αποφασίζοντα, ο οποίος «δεν μπορεί, δεν θέλει ή δεν ξέρει πώς να συγκρίνει δυο δράσεις». (39)

Σκοπός μέσα από τη χρήση των σχέσεων υπεροχής, είναι να μοντελοποιηθούν μαθηματικά οι προτιμήσεις του αποφασίζοντα σε συνεργασία με τον αναλυτή των αποφάσεων, ώστε να καθοριστούν παράμετροι, όπως τα βάρη των κριτηρίων και τα όρια προτίμησης και αδιαφορίας. Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους της πολυκριτήριας ανάλυσης, σύμφωνα με τις οποίες το μοντέλο απόφασης έχει τη μορφή μαθηματικής συνάρτησης βάσει της οποίας υπολογίζεται ένα σκορ ή η χρησιμότητα των εναλλακτικών ενεργειών, το σχεσιακό μοντέλο αναπαριστά με απλό και κατανοητό τρόπο τις σχέσεις προτίμησης, αδιαφορίας και μη σύγκρισης που υπάρχουν μεταξύ των εξεταζόμενων εναλλακτικών ενεργειών.

Το μοντέλο των σχέσεων υπεροχής παρουσιάζει ακόμα δυο βασικά πλεονεκτήματα. Αφενός, εισάγει τη δυνατότητα μη σύγκρισης μεταξύ δυο εναλλακτικών ενεργειών, σε περιπτώσεις όπου δυο εξεταζόμενες εναλλακτικές ενέργειες παρουσιάζουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά σε κάποια βασικά κριτήρια αξιολόγησης. Αφετέρου, λαμβάνουν υπόψη τη μη μεταβατικότητα των προτιμήσεων του αποφασίζοντα. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα εισήγαγε ο Luce το 1956, το οποίο έλεγε το εξής: Δεν υφίσταται ζήτημα προτίμησης μεταξύ ενός ποτηριού καφέ με x γραμμάρια ζάχαρης και ενός άλλου με x+0.01 γραμμάρια, ανεξάρτητα από την τιμή του x. Το ίδιο ισχύει και μεταξύ ενός ποτηριού καφέ με 0.01 γραμμάρια ζάχαρης και ενός ποτηριού με 0.02 γραμμάρια ζάχαρης. Συνεπώς, υπάρχει αδιαφορία μεταξύ αυτών των εναλλακτικών περιπτώσεων. Αν θεωρούσαμε ότι ισχύει η

σχέση αδιαφορίας αυτή είναι μεταβατική, εύκολα θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχει αδιαφορία μεταξύ ενός ποτηριού καφέ χωρίς ζάχαρη και ενός ποτηριού καφέ με ζάχαρη και έτσι θα οδηγούμασταν σε ένα άτοπο συμπέρασμα.

Ο Bernard Roy το 1968 εισήγαγε την οικογένεια μεθόδων υπεροχής ELECTRE, σύμφωνα με την οποία δεν είναι πάντα αναγκαία αλλά ούτε και ρεαλιστική η πλήρης διάταξη των εναλλακτικών επιλογών για τη λήψη της τελικής απόφασης και η κατασκευή της σχέσης  $S$  πραγματοποιείται με τον πλέον ρεαλιστικό τρόπο. Θεωρείται ότι μια δράση  $a$  υπερέχει μιας δράσης  $b$ , όταν η  $a$  έχει καλύτερες αξιολογήσεις από τη  $b$  στη πλειοψηφία των κριτηρίων, ενώ αν υπάρχουν λίγα κριτήρια στα οποία υπερέχει η  $b$  έναντι της  $a$  θεωρούμε ότι οι διαφορές αυτές είναι ανεκτές και μικρές.

Τα στάδια για την υλοποίηση της μεθοδολογίας στις μεθόδους ELECTRE είναι τρία ως εξής:

- Μορφοποίηση του προβλήματος και προσδιορισμός των προτιμήσεων του αποφασίζοντα.
- Κατασκευή των σχέσεων υπεροχής μεταξύ των εναλλακτικών.
- Διερεύνηση των σχέσεων υπεροχής.

Παράλληλα, για κάθε κριτήριο ορίζονται τα κατώφλια συμφωνίας, ασυμφωνίας και veto.

Η μεθοδολογία αυτή έχει σαν κύριους εκφραστές την οικογένεια των μεθόδων ELECTRE :

- ELECTRE I (Roy, 1968)
- ELECTRE II (Roy and Bertier, 1971; 1973)
- ELECTRE III (Roy, 1978; Roy, 1986; Skalka et al., 1992)
- ELECTRE IV (Roy and Hugonnard, 1982; Roy, 1985; Skalka et al., 1992)
- ELECTRE Is (Roy and Skalka, 1985)
- Και ELECTRE TRI (Yu, 1992)

Η διαφοροποίηση των μεθόδων αυτών γίνεται ως προς την προβληματική στην οποία ανταποκρίνονται και ως προς τον τύπο των κριτηρίων που χρησιμοποιούν, δηλαδή αν πρόκειται για πραγματικά κριτήρια ή ψευδοκριτήρια.

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε πως υλοποιείται αυτή η διαφοροποίηση.

**Πίνακας 3: Διαφοροποίηση των μεθόδων Electre ως προς την προβληματική και τον τύπο των κριτηρίων**

Τύπος κριτηρίου	Προβληματική α	Προβληματική β	Προβληματική γ
Πραγματικό	ELECTRE I	ELECTRE TRI	ELECTRE II
Ψευδοκριτήριο	ELECTRE IS	ELECTRE TRI	ELECTRE III-IV

Για λόγους πληρότητας, αναφέρουμε ότι στην κατηγορία των μεθόδων υπεροχής συγκαταλέγεται και η οικογένεια μεθόδων PROMETHEE των Brans and Vincke (1985), οι οποίες όμως δεν θα αποτελέσουν αντικείμενο εξέτασης της παρούσας εργασίας. (39) (42)

Όσον αφορά την έρευνά μας, παρατηρούμε ότι, εφόσον έχουμε επιλέξει την προβληματική β ως την καταλληλότερη για τη μοντελοποίηση του εξεταζόμενου προβλήματος, η μοναδική μέθοδος υπεροχής της οικογένειας ELECTRE που επιλύει προβλήματα με την συγκεκριμένη προβληματική είναι η ELECTRE TRI.

### 6.2.3.3 Χρήσιμες έννοιες για την εφαρμογή μεθόδων ELECTRE

Στην ουσία η μέθοδος ELECTRE TRI αποτελεί μια προσαρμογή της μεθόδου ELECTRE III στην περίπτωση προβλημάτων ταξινόμησης. Γι' αυτό θα μας χρειαστούν κάποιες έννοιες που χρησιμοποιούνται στην ELECTRE III αλλά και άλλες που αποτελούν βάση για όλη την οικογένεια μεθόδων ELECTRE.

Ο στόχος μας, κατά την εφαρμογή των μεθόδων ELECTRE, είναι να προσδιορισθεί η εναλλακτική η οποία είναι σχετικά 'καλή', σύμφωνα με μία πλειοψηφία κριτηρίων, χωρίς να είναι πολύ 'κακή' σύμφωνα με τα υπόλοιπα κριτήρια.

Ξεκινώντας, λοιπόν, εκτός από τον πίνακα πολυκριτηρίων αξιολογήσεων των δράσεων του συνόλου A, η μέθοδος απαιτεί την ύπαρξη των δεδομένων τριών τύπων:

- συντελεστές σημαντικότητας (βάρη) των κριτηρίων  $p_1, p_2, \dots, p_n$ : πρόκειται για θετικά βάρη των κριτηρίων τα οποία κανονικοποιούνται σύμφωνα με τη σχέση

$\sum_{i=1}^n p_i = 1$  (6.1) και τα οποία εκφράζουν τη σχετική σημαντικότητα των κριτηρίων και είτε δίνονται από τον αποφασίζοντα είτε υπολογίζονται έμμεσα.

- κατώφλι συμφωνίας  $s$ , το οποίο δίνεται από τον αναλυτή του προβλήματος και κυμαίνεται από 0.5 έως 1
- κατώφλια βέτο  $v_1, v_2, \dots, v_n$ , τα οποία είναι σε αριθμό όσα και τα κριτήρια και έχουν ως στόχο τους τον έλεγχο των μεγάλων διαφορών μεταξύ των τιμών των δράσεων.

Στις μεθόδους ELECTRE η σχέση υπεροχής ορίζεται ως εξής:

**$aSb \Leftrightarrow (a,b)$  ικανοποιεί τις συνθήκες συμφωνίας και διαφωνίας**

Πρέπει, συνεπώς, για κάθε δυνατό συνδυασμό ζευγών δράσεων του συνόλου  $A$ , να εφαρμόσουμε έλεγχο συμφωνίας και έλεγχο διαφωνίας, για να καταλήξουμε σε ένα συμπέρασμα για τις ισχύουσες σχέσεις υπεροχής.

Για τον έλεγχο συμφωνίας, ορίζεται ένας δείκτης συμφωνίας ο οποίος εκφράζεται από τη συνάρτηση

$$C(a, b): A \times A \rightarrow [0,1]$$

$$C(a, b) = \sum_{i^*} p_i \text{ με } i^* \in \{i / g_i(a) \geq g_i(b)\}$$

Δηλαδή,  $C(a, b)$  είναι το άθροισμα των βαρών των κριτηρίων για τα οποία η δράση  $a$  προτιμάται ή είναι αδιάφορη της  $b$ .

Συνεπώς, το ζεύγος  $(a,b)$  ικανοποιεί τη συνθήκη συμφωνίας όταν ισχύει

$$C(a, b) \geq s$$

Για τον έλεγχο διαφωνίας, θεωρούμε ότι το ζεύγος  $(a,b)$  ικανοποιεί τη συνθήκη διαφωνίας όταν ισχύει

$$g_{j^*}(b) - g_{j^*}(a) \leq v_{j^*}, \quad (6.4)$$

όπου  $j^* \in \{j / g_j(a) < g_j(b)\}$  και  $v_{j^*}$  είναι το κατώφλι βέτο του κριτηρίου  $j^*$ .

Ο δείκτης  $j^*$  είναι δηλωτικός του συνόλου των κριτηρίων για τα οποία η δράση  $b$  προτιμάται της  $a$ .

Το κατώφλι βέτο ενός κριτηρίου χρησιμεύει στην περίπτωση που μια διαφορά τιμών υπέρ της δράσης  $b$  υπερβεί αυτό το κατώφλι. Τότε, το κριτήριο αυτό θέτει βέτο στην υπεροχή της  $a$  έναντι της  $b$  και παύει να ισχύει.

Η μέθοδος **ELECTRE III** διαφοροποιείται ως προς τα προηγούμενα πιο γενικά στοιχεία, αφού εισάγονται σε αυτήν και τα ψευδοκριτήρια.

Στην ELECTRE III εισάγονται και οι έννοιες των ασαφών συνόλων συμφωνίας και διαφωνίας, δανειζόμενη στοιχεία από τη θεωρία ασαφών συνόλων (fuzzy set theory).

Συνεπώς, για ένα κριτήριο  $g_j$ , η **ασαφής σχέση συμφωνίας** μοντελοποιεί τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα και εκφράζει την ισχύ της πρότασης «η εναλλακτική λύση  $a$  είναι τουλάχιστον τόσο καλή όσο και η  $b$  ως προς το κριτήριο  $g_j$ ». Για την ασαφή σχέση συμφωνίας  $c_j$  ισχύει:

$$c_j: A \times A \rightarrow [0,1]$$

και

$$c_j(a, b) = \begin{cases} 1 & \text{εαν } g_j(a) + q_j[g_j(a)] \geq g_j(b) \\ \frac{g_j(a) - g_j(b) + p_j[g_j(a)]}{p_j[g_j(a)] - q_j[g_j(a)]} & \text{εαν } q_j[g_j(a)] < g_j(b) - g_j(a) \leq p_j[g_j(a)] \\ 0 & \text{αλλιώς} \end{cases} \quad (6.5)$$

όπου  $p_j[g_j(a)]$  και  $q_j[g_j(a)]$  είναι αντίστοιχα τα κατώφλια προτίμησης και αδιαφορίας για το κριτήριο  $j$  και την εναλλακτική λύση  $a$ .

Στη συνέχεια, ορίζεται μια **ολική ασαφής σχέση συμφωνίας**  $C(a,b)$  η οποία εκφράζει την πρόταση ‘η εναλλακτική λύση  $a$  είναι τουλάχιστον τόσο καλή όσο και η  $b$  ως προς το σύνολο των κριτηρίων’.

$$C(a, b) = \sum_{j=1}^n w_j c_j(a, b), \quad (6.6)$$

όπου  $n$  είναι ο αριθμός των κριτηρίων και  $w_j$  ο κανονικοποιημένος συντελεστής βαρύτητας με βάση τη σχέση  $\sum_j w_j = 1$ , ο οποίος εκφράζει το βαθμό σημαντικότητας κάθε κριτηρίου.

Η **ασαφής σχέση διαφωνίας**  $D_j(a,b)$  εκφράζει την ισχύ της αντίθεσης στην πρόταση 'η εναλλακτική λύση a είναι τουλάχιστον τόσο καλή όσο και η b ως προς το κριτήριο  $g_j$ ' και δίνεται ως εξής:

$$D_j(a, b): A \times A \rightarrow [0,1]$$

και

$$D_j(a, b) = \begin{cases} 1 & \text{εαν } g_j(b) - g_j(a) > v_j[g_j(a)] \\ 0 & \text{εαν } g_j(b) - g_j(a) \leq p_j[g_j(a)] \\ \frac{g_j(b) - g_j(a) - p_j[g_j(a)]}{v_j[g_j(a)] - p_j[g_j(a)]} & \text{αλλιώς} \end{cases} \quad (6.7)$$

Τέλος, ορίζεται η **ασαφής σχέση υπεροχής**, που πραγματοποιεί τη σύνθεση της συμφωνίας και της διαφωνίας των κριτηρίων στην πρόταση  $aSb$ .

Συνεπώς, με  $d(a,b)$  ορίζουμε το **βαθμό πιστότητας** (μπορεί να τον συναντήσουμε και ως βαθμό αξιοπιστίας) της πρότασης  $aSb$ , δηλαδή της πρότασης «η εναλλακτική λύση a υπερέχει της b σε σχέση με το σύνολο των κριτηρίων» και δίνεται από την παρακάτω σχέση

$$d(a, b) = \begin{cases} C(a, b) & \text{εαν } C(a, b) \geq D_j(a, b) \forall j \\ \frac{C(a, b)}{1 - C(a, b)} \prod_{j^* \in \{j, D_j(a, b) > C(a, b)\}} [1 - D_{j^*}(a, b)] & \text{αλλιώς} \end{cases} \quad (6.8)$$

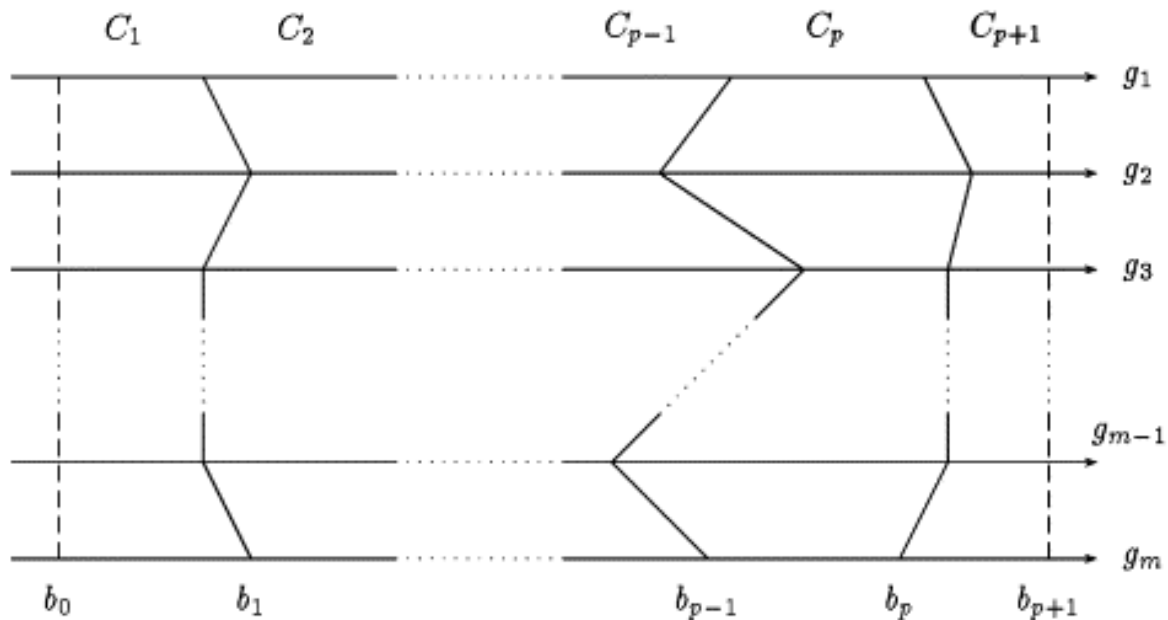
(39) (42)

#### 6.2.3.4 Η μέθοδος ELECTRE TRI

Η μέθοδος ELECTRE TRI χρησιμοποιείται σε προβλήματα ταξινόμησης, όπου οι εναλλακτικές ενέργειες-επιλογές κατανέμονται σε προκαθορισμένες ομάδες. Κάθε εναλλακτική εξετάζεται ανεξάρτητα από τις άλλες με βάση ένα σύνολο κριτηρίων και εντάσσεται σε κάποια από τις προκαθορισμένες ομάδες. Έτσι, έχουμε το σύνολο  $C = \{C_1, C_2, \dots, C_h, \dots, C_k\}$  όπου  $C_1$  η χειρότερη ομάδα και  $C_k$  η καλύτερη.

Η ταξινόμηση μιας δράσης  $a$  σε μια από αυτές τις κατηγορίες απορρέει από τη σύγκριση της με τα **πρότυπα αναφοράς (profiles)**  $b_1, b_2, \dots, b_{k-1}$ , με τα οποία ορίζονται τα ανώτερα και τα κατώτερα όρια αντίστοιχα των κατηγοριών  $C_h$  και  $C_{h+1}$ , όπου  $h=1,2,\dots,k$ .

Τα πρότυπα  $b_h$  είναι εικονικές δράσεις που ορίζονται από τις τιμές που παίρνουν στα  $n$  κριτήρια.



Διάγραμμα 17: Οι κατηγορίες και τα πρότυπα αναφοράς στη μέθοδο ELECTRE TRI [ξ]

### Η διαδικασία ανάλυσης

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου όλες οι εναλλακτικές λύσεις συγκρίνονται με καθένα από τα πρότυπα αναφοράς. Έτσι, δεν πραγματοποιείται πλέον σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων αλλά σύγκριση των εναλλακτικών με το πρότυπο  $b_i$ . Σύμφωνα με τη μέθοδο, κατασκευάζεται μια σχέση υπεροχής  $S$ , η οποία επικυρώνει ή ακυρώνει τον ισχυρισμό  $aSb_h$  (και  $b_hSa$ ), που σημαίνει ότι η ' $a$  είναι τουλάχιστον τόσο καλή όσο η  $b_h$ '.

Ως πρώτο βήμα για την εφαρμογή της μεθόδου ELECTRE TRI χρησιμοποιείται η μέθοδος ELECTRE III, όπως εξηγήθηκε παραπάνω, **ώστε να καταλήξουμε στην ισχύουσα σχέση υπεροχής μεταξύ μιας δράσης  $a$  και ενός προτύπου  $b_h$ .**

Χρειάζεται, συνεπώς, να κατασκευάσουμε τους δείκτες πιστότητας  $d(a, b_h)$  και  $d(b_h, a)$ .

Για να γίνει αυτό χρειάζεται να υπολογιστούν:

- ο η μερική, ασαφής σχέση συμφωνίας βασισόμενη στους δείκτες  $c_j(a, b_h)$  και  $c_j(b_h, a)$  (τύπος (6.5))
- ο η ολική ασαφής σχέση συμφωνίας βασισόμενη στο δείκτη  $C(a, b_h)$  (τύπος (6.6))
- ο η ασαφής σχέση διαφωνίας βασισόμενη στους δείκτες  $D_j(a, b_h)$  και  $D_j(b_h, a)$  (τύπος (6.7))
- ο η ασαφής σχέση υπεροχής βασισόμενη στο δείκτη πιστότητας  $d(a, b_h)$  (τύπος (6.8)).

Για να υπολογιστούν αυτές οι σχέσεις χρειάζεται πρώτα να έχουν καθορισθεί τιμές για τους παρακάτω δείκτες:

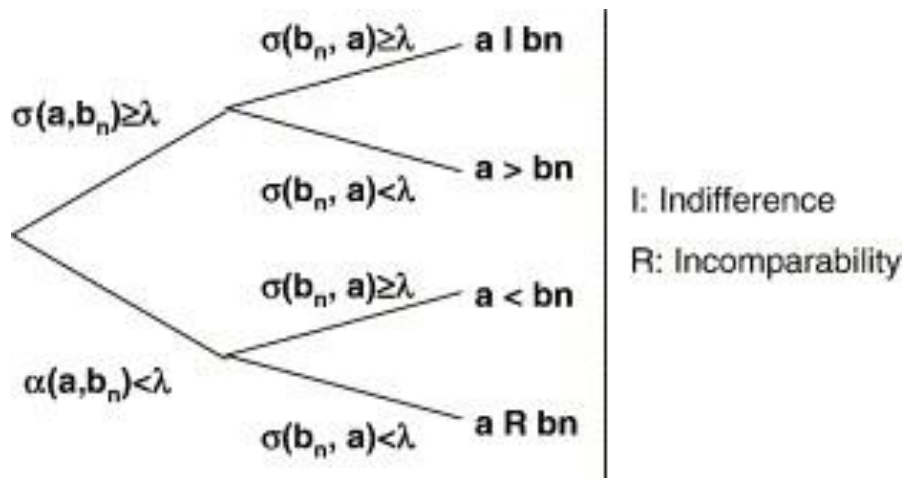
- ο τα κατώφλια αδιαφορίας  $q_j(b_h)$  και προτιμήσεων  $p_j(b_h)$ : η  $q_j(b_h)$  καθορίζει τη μέγιστη διαφορά  $g_j(a) - g_j(b_h)$  που διατηρεί τη διαφορά μεταξύ των  $a$  και  $b_h$  όσον αφορά το κριτήριο  $g_j$  και η  $p_j(b_h)$  παριστά τη μικρότερη διαφορά  $g_j(a) - g_j(b_h)$  συμβατή με τη προτίμηση για χάρη της  $a$  στο κριτήριο  $g_j$ .
- ο το σύνολο των συντελεστών των βαρών σημαντικότητας  $w_1, w_2, \dots, w_n$
- ο το σύνολο των κατωφλίων veto  $v_1(b_h), v_2(b_h), \dots, v_n(b_h)$ : παριστούν τη μικρότερη διαφορά  $g_j(b_h) - g_j(a)$  μη συμβατότητας με την υπόθεση  $aSb_h$ .

Αφού ολοκληρωθεί η σύγκριση όλων των δράσεων του συνόλου  $A$  με τα πρότυπα  $b_h$ , εισάγεται ένα  **$\lambda$ -τέμνον επίπεδο** της ασαφούς σχέσης υπεροχής  $d$ , έτσι ώστε να αποκτηθεί μια ξεκάθαρη σχέση υπεροχής. Το  $\lambda$  εκτιμάται σαν η μικρότερη τιμή του δείκτη πιστότητας συμβατού με την υπόθεση 'η εναλλακτική επιλογή  $a$  υπερέχει του υποδείγματος αναφοράς  $b_h$ ', δηλαδή

$$aSb_h \Leftrightarrow d(a, b_h) \geq \lambda. \quad (6.9)$$

Με αυτόν τον τρόπο ορίζονται και οι παρακάτω δυαδικές σχέσεις, που εκφράζουν προτίμηση ( $>$ ), αδιαφορία (I) και μη συγκρισιμότητα (R) όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.





Διάγραμμα 18: Ορισμός των δυαδικών σχέσεων  $>$ , I και R [ο]

Στο παραπάνω σχήμα με  $\sigma$  συμβολίζουμε το δείκτη πιστότητας, ως ένα άλλο τρόπο συμβολισμού που συναντάται στα βιβλία, αντί του  $d$ .

Υπενθυμίζονται οι παρακάτω σχέσεις

- $aIb_h \Leftrightarrow aSb_h$  και  $b_hSa$
- $a>b_h \Leftrightarrow aSb_h$  και όχι  $b_hSa$
- $a<b_h \Leftrightarrow$  όχι  $aSb_h$  και  $b_hSa$
- $aRb_h \Leftrightarrow$  όχι  $aSb_h$  και όχι  $b_hSa$

Η τιμή του ορίου  $\lambda$  παίζει σημαντικό ρόλο στην ταξινόμηση αφού είναι αυτή που προσδιορίζει τη σχέση υπεροχής, δηλαδή την ύπαρξη προτίμησης, αδιαφορίας ή μη συγκρισιμότητας. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του, τόσο αυστηρότερη γίνεται η ταξινόμηση των εναλλακτικών σε κατηγορίες.

### **Η διαδικασία διερεύνησης και τοποθέτησης**

Στο σημείο αυτό εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο μια εναλλακτική  $a$  συγκρίνεται με τα υποδείγματα αναφοράς έτσι ώστε να καθορίσει την ομάδα στην οποία η  $a$  θα πρέπει να ανήκει. Υπάρχουν δύο τέτοιοι τρόποι, η απαισιόδοξη διαδικασία τοποθέτησης και η αισιόδοξη.

### **Απαισιόδοξος κανόνας ELECTRE TRI:**

Γίνεται διαδοχική σύγκριση της εξεταζόμενης δράσης  $a$  με τα υποδείγματα αναφοράς  $b_r$ , όπου  $r = k-1, k-2, \dots, 1$ . Έστω  $b_h$  το πρώτο πρότυπο που επαληθεύει την σχέση  $aS b_h$ . Τότε η  $a$  ταξινομείται στην κατηγορία  $C_{h+1}$ .

### **Αισιόδοξος κανόνας ELECTRE TRI:**

Γίνεται διαδοχική σύγκριση της εξεταζόμενης δράσης  $a$  με τα υποδείγματα αναφοράς  $b_r$ , όπου  $r = 1, 2, \dots, k-1$ . Έστω  $b_h$  το πρώτο πρότυπο που επαληθεύει την πρόταση  $b_h > a$ . Τότε η  $a$  ταξινομείται στην κατηγορία  $C_h$ .

Γενικότερα η απαισιόδοξη προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν απαιτείται εφαρμογή μιας συντηρητικής πολιτικής ή όταν οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι, ενώ η αισιόδοξη προσέγγιση χρησιμοποιείται για προβλήματα που ο αποφασίζων θέλει να δώσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε κάποιες εναλλακτικές που παρουσιάζουν κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

### **Συμπεράσματα**

Εξετάζοντας την ELECTRE TRI γίνεται κατανοητά τα πλεονεκτήματα της που μας οδήγησαν στο να την επιλέξουμε. Πέρα από το ότι είναι η κατάλληλη μέθοδος για τις περιπτώσεις όπου έχουμε την προβληματική τύπου  $\beta$ , επιτρέπει σε κάθε δράση να εκτιμάται με ένα απόλυτο τρόπο με τις άλλες προτεινόμενες εναλλακτικές δράσεις και αυτό γιατί δεν περιλαμβάνει συγκρίσεις των δράσεων μεταξύ τους, επιτρέποντας ταυτόχρονα τη μελέτη μεγάλου αριθμού επιλογών χωρίς τις συνέπειες της τεράστιας αύξησης του όγκου των απαιτούμενων υπολογισμών. (42) (39)

### **6.2.4 Στάδιο IV: Υποστήριξη της απόφασης**

Στο τελευταίο στάδιο της πολυκριτήριας ανάλυσης, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 17 και σύμφωνα με τη μέθοδο της διευκολυνόμενης μοντελοποίησης της απόφασης που εξηγήθηκε παραπάνω, ο αναλυτής του προβλήματος καλείται να οργανώσει τα αποτελέσματα που πήρε σε συγκεκριμένα ερωτηματικά που μπορεί να θέσει ο αποφασίζων και οι εμπλεκόμενοι στη διαδικασία της απόφασης. Πρόκειται για ένα απαραίτητο στάδιο,

αφού οι λύσεις που προτείνονται από ένα μοντέλο δεν είναι πάντα άμεσα εκμεταλλεύσιμες και χρειάζεται συχνά η υποστήριξη αυτής της απόφασης και η τεκμηρίωση της στον αποφασίζοντα με διάφορες τεχνικές.

# 7

## *Εφαρμογή της μεθοδολογίας πολυκριτήριας ανάλυσης σε συγκεκριμένη ελληνική επιχείρηση ηλεκτρονικού εμπορίου*

Στο παρόν κεφάλαιο εφαρμόζεται το μοντέλο όπως αναπτύχθηκε προηγουμένως για μια πραγματική ελληνική επιχείρηση ηλεκτρονικού λιανεμπορίου, το οποίο οδηγεί με τη σειρά του σε μια απόφαση για τη συγκεκριμένη επιχείρηση που περιλαμβάνει ένα σύνολο προτιμητέων δράσεων.

### *7.1 Το προφίλ της εξεταζόμενης εταιρίας*

Η εφαρμογή της μεθόδου της πολυκριτήριας ανάλυσης για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί σε μια ελληνική εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου.

Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μια εταιρία η οποία, μέσω μιας ηλεκτρονικής και ειδικά διαμορφωμένης πλατφόρμας, παρέχει υπηρεσίες επαγγελματικής καθοδήγησης εξ αποστάσεως. Η εν λόγω εταιρία έκανε την εμφάνιση της στην αγορά τον Μάρτιο του 2013, οπότε πρόκειται για μια πολύ καινούρια εταιρία που δεν έχει διαμορφώσει ακόμα την πελατειακή της βάση. Παρά το μικρό αυτό χρονικό διάστημα της ύπαρξής της, διαθέτει αυτή τη στιγμή σελίδα στα σημαντικότερα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης, με το Facebook να αποτελεί βασικό εργαλείο marketing για αυτήν. Η παρουσία της σε αυτό είναι καθημερινή και ενεργή, με αναρτήσεις άρθρων, φωτογραφιών και video, επιδιώκοντας την ενημέρωση του κοινού για τις υπηρεσίες που προσφέρει, την παρότρυνση του να τις αγοράσει και την όσο το δυνατόν περαιτέρω γνωστοποίηση της παρουσίας της και διεύρυνση της αναγνωρισιμότητάς της.

Τα κανάλια στα οποία δραστηριοποιείται η εταιρία είναι τα παρακάτω:

- ✓ Facebook
- ✓ LinkedIn
- ✓ Twitter
- ✓ YouTube
- ✓ Blog
- ✓ Google +

Όσον αφορά πιο συγκεκριμένα, τη μέχρι τώρα δραστηριότητα της εν λόγω εταιρίας, η εταιρία διαθέτει καθημερινά αναρτήσεις -κυρίως στο Facebook, και λιγότερο στο Twitter και στο LinkedIn- με αρθρογραφία και ειδήσεις γενικού ενδιαφέροντος, όπως θέματα σπουδών, καριέρας ή ψυχολογίας, οι οποίες βρίσκονται στην ιστοσελίδα της, ως άλλη μια υπηρεσία, η οποία προσφέρεται, όμως, δωρεάν. Παράλληλα, διαθέτει ειδική στήλη στην ιστοσελίδα για την ενημέρωση του κοινού για νέες θέσεις εργασίας που ανοίγονται, κάποιες από τις οποίες αναρτώνται και στα κανάλια της στα social media σε τακτική βάση. Δεν παραλείπει, όμως, επιπλέον, να διαφημίζει και τις υπηρεσίες της που είναι επί πληρωμή, καθώς και την εκπαιδευτική πολιτική της και τυχόν προσφορές που μπορεί να ισχύουν ανά κάποια διαστήματα. Τέλος, έχει διεξάγει δύο φορές διαγωνισμούς. Τη μια φορά το έπαθλο ήταν

χρηματικό ενώ την άλλη προσέφερε την δωρεάν διάθεση κάποιας από τις υπηρεσίες της στους νικητές.

Η εταιρία είναι διαρκώς σε αναζήτηση νέων τρόπων επίτευξης των στόχων της μέσα από τα κοινωνικά μέσα, έχοντας αντιληφθεί τη σημασία τους και την αναγκαιότητα να αποτελούν μέρος της marketing στρατηγικής της, ειδικά εφόσον πρόκειται για μια εταιρία που η ίδια της η ύπαρξη περνά αποκλειστικά από το διαδίκτυο. Στα πλαίσια αυτά, η εταιρία αναζητά αφενός νέους τρόπους ύπαρξης της στα κοινωνικά μέσα, δηλαδή νέες δράσεις που μπορεί να πάρει και αφετέρου να καταλήξει σε συμπεράσματα αναφορικά με το ποιες από τις ενέργειες που έχει κάνει μέχρι τώρα εξυπηρετούν καλύτερα τα συμφέροντα και τους στόχους της για το επόμενο χρονικό διάστημα.

Ο ρόλος ο δικός μας είναι αυτός του αναλυτή, σύμφωνα με τη διαδικασία του “facilitated decision modeling” , ενώ ο ρόλος του αποφασίζοντα ανήκει στην ομάδα μάνατζμεντ της εταιρίας. Η εταιρία, όπως έχει ήδη αναφερθεί διαθέτει οριζόντια οργάνωση. Παρόλα αυτά, ξεχωρίζει η ομάδα μάνατζμεντ, που είναι η υπεύθυνη για όλες τις αποφάσεις και αποτελείται από 2 άτομα και η ομάδα μάρκετινγκ που αποτελείται από τρία άτομα. Η διαδικασία της απόφασης πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με το σχεδιάγραμμα που παρουσιάστηκε στο διάγραμμα 17. Αρχικά, έγινε μια πρώτη συνεδρία με την ομάδα μάρκετινγκ, όπου διατυπώθηκε το πρόβλημα και αναλύθηκαν οι εναλλακτικές επιλογές για δράσεις στα κοινωνικά μέσα που ενδιαφέρουν την εταιρία στην παρούσα φάση. Σε επόμενη συνεδρία, και αφού είχαν συλλεγεί τα δεδομένα από την ιστοσελίδα της εταιρίας, προσδιορίστηκαν όλοι οι παράμετροι που ήταν απαραίτητο να μετρηθούν για την πραγματοποίηση της μεθόδου ELECTRE TRI, όπως είναι τα βάρη και τα κατώφλια βέτο. Αυτό επιτεύχθηκε μέσα από μια διαδικασία ερωτήσεων, όπου έγιναν οι απαραίτητες επεξηγήσεις των εννοιών. Στη συγκεκριμένη συνεδρία, συμφωνήθηκε και η αποστολή ερωτηματολογίου σε ένα μεγάλο αριθμό της πελατειακής της βάσης για να δοθεί αξία στα κριτήρια που χρειαζόταν. Τέλος, ακολούθησε μια Τρίτη συνεδρία, όπου παρουσιάστηκαν και εξηγήθηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Η συζήτηση αυτή μεταφέρθηκε στην ομάδα μάνατζμεντ της εταιρίας από στέλεχος της ομάδας μάρκετινγκ.

## 7.2 Παραδοχές

Όπως ήδη ειπώθηκε αξιολογήθηκε ένα σύνολο δράσεων για την εξεταζόμενη εταιρία με βάση το μοντέλο που παρουσιάστηκε παραπάνω. Λόγω, όμως, των ιδιομορφιών της εν λόγω εταιρίας, όπως είναι το μικρό της μέγεθος και το σύντομο της παρουσίας της, χρειάστηκε να γίνουν κάποιες παραδοχές, προκειμένου να προσαρμοστεί το μοντέλο στις ανάγκες του προβλήματος. Οι παραδοχές αυτές συμφωνήθηκαν με την ομάδα μάρκετινγκ στη διάρκεια της πρώτης συνεδρίας.

Καταρχάς, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η εν λόγω εταιρία αποτελεί μια μικρή εταιρία με λίγους εργαζόμενους και οριζόντια οργάνωση, ενσωματώσαμε τις τρεις δράσεις, πρόσληψη ανώτερου στελέχους, πρόσληψη απλού εργατικού δυναμικού και πρόσληψη ατόμου για πρακτική άσκηση, σε μια δράση, την πρόσληψη εργαζόμενου.

Παράλληλα, η εν λόγω εταιρία διαθέτει για κάποιες δράσεις προηγούμενη εμπειρία, εφόσον τις έχει εφαρμόσει ως στρατηγική επιλογή στο παρελθόν, ενώ άλλες αποτελούν νέες ιδέες προς υλοποίηση για αυτήν. Για όσες δράσεις έχουν εφαρμοσθεί ξανά στο παρελθόν, αξιοποιήσαμε την πληροφορία που πήρε η εταιρία, ενώ για τις υπόλοιπες παρουσιάσαμε στον αποφασίζοντα εταιρικές μελέτες σε κλάδους συναφείς με αυτόν της εταιρίας που εξετάζουμε, ώστε να τον διευκολύνουμε στην αξιολόγησή τους.

Επιπλέον, όσον αφορά τη δράση «Εκστρατεία Εταιρικής κοινωνικής ευθύνης», η εταιρία δεν διαθέτει την οικονομική δυνατότητα να στηρίζει μια τέτοια εκστρατεία και αυτός είναι ο λόγος που δεν σκοπεύει να την εφαρμόσει άμεσα στο μέλλον. Παρόλα αυτά, στα πλαίσια της αρθρογραφίας της, στηρίζει στο επίπεδο της ενημέρωσης τέτοιες ενέργειες άλλων εταιριών και οργανισμών φροντίζοντας να τις κοινοποιεί και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που διαθέτει. Ακόμη, δεδομένου ότι συνολικά οι υπηρεσίες της αρθρογραφίας και των ειδήσεων που παρέχει διατίθενται δωρεάν και σκοπός τους είναι να αφουγκράζονται τις ανάγκες του κόσμου και να προσφέρουν καιρία ενημέρωση και γνώση σε θέματα κοινωνικής φύσης, μπορούμε να κάνουμε την παραδοχή ότι εντάσσονται οι υπηρεσίες αυτές με ένα γενικότερο τρόπο, στις ενέργειες κοινωνικής ευθύνης της εταιρίας. Συνεπώς, θα θεωρήσουμε ότι η δράση «Εκστρατεία Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» πραγματοποιείται από την εταιρία με την ανάρτηση αρθρογραφίας και ειδήσεων.

Ακόμη, θεωρούμε ότι η ενέργεια «Διαφήμιση με πληρωμή», δε χρειάζεται να διαχωριστεί από τις προωθητικές ενέργειες που γίνονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθώς ότι

ενέργεια τέτοιου τύπου έχει κάνει μέχρι τώρα η εταιρία συνοδευόταν από ένα πολύ μικρό χρηματικό αντίτιμο, σε βαθμό που να μην το αξιολογεί ως άξιο μέτρησης και διαχωρισμού του από τις γενικότερες ενέργειες διαφήμισης που κάνει μέσα από τις σελίδες της με ανάρτηση περιεχομένου σχετικού με τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Τέλος, όσον αφορά την πρόσληψη προσωπικού, δράση η οποία εμπεριέχει τρεις δράσεις του μοντέλου που αναπτύξαμε, όπως εξηγήθηκε παραπάνω, η εταιρία διαθέτει στήλη για την ενημέρωση για νέες ευκαιρίες εργασίας, και η ανταπόκριση του κόσμου σε αναρτήσεις για αυτές αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον του για εύρεση εργασίας με ενημέρωση που πηγάζει μέσα από τα social media. Στα πλαίσια αυτά, θεωρούμε ότι μπορούμε να έχουμε μια εικόνα για το ποια θα ήταν η ανταπόκριση του κοινού στην ενημέρωση για πρόσληψη προσωπικού της ίδιας της εταιρίας, μέσα από την αξιολόγηση της ανάρτησης των αγγελιών για θέσεις εργασίας σε άλλες εταιρίες και οργανισμούς.

### ***7.3 Στάδιο I: Το αντικείμενο της απόφασης***

Στόχος είναι μέσα από την έρευνα που θα ακολουθήσει με τη χρήση της πολυκριτηριακής ανάλυσης, να αξιολογηθούν όλες οι πιθανές δράσεις που μπορεί να πάρει η εξεταζόμενη επιχείρηση μέσα από τα social media και να αναδειχθούν οι πλέον προτιμητέες δράσεις, ώστε να μπορεί να χαράξει την επόμενη προωθητική της ενέργεια σε αυτά με μειωμένο ρίσκο και με μια αρκετά ικανοποιητική εικόνα της ανταπόκρισης που πρέπει να περιμένει από το κοινό.

Όπως ήδη αναφέραμε, το πρόβλημά μας αφορά την προβληματική τύπου β, δηλαδή το πρόβλημα που εξετάζουμε θα επιλυθεί με την κατάταξη των εναλλακτικών δράσεων σε **τρεις, προκαθορισμένες κατηγορίες:**

- **C1: προτιμητέες δράσεις**
- **C2: μέτριες ή αδιάφορες δράσεις και**
- **C3: μη προτεινόμενες δράσεις**

Αναφορικά με τον κάθε τύπο δράσεων του συνόλου Α και τον τρόπο που έχει υλοποιηθεί στην εταιρία έως τώρα, έχουμε:



**-Διοργάνωση διαγωνισμού:** Η εταιρία έχει πραγματοποιήσει μέχρι τώρα δύο διαγωνισμούς, εκ των οποίων ο ένας είχε χρηματικό έπαθλο, ενώ ο άλλος είχε ως έπαθλο τη δωρεάν διάθεση μιας από τις υπηρεσίες της.

**-Προωθητικές ενέργειες:** Η εταιρία χρησιμοποιεί τα social media, και κυρίως το Facebook, ως ένα μέσο για να προωθεί και να γνωστοποιεί τις υπηρεσίες της, ενισχύοντας την προσοχή του κοινού με ενδιαφέρουσες προσφορές ανά διαστήματα και την κατάλληλη εκπαιδευτική πολιτική της.

**-Προσλήψεις:** Η εταιρία διαθέτει στην ιστοσελίδα της ειδική στήλη στην οποία ενημερώνει για προσφορές εργασίας σε μια ευρεία γκάμα διαφορετικών τομέων. Σύμφωνα με τις παραδοχές που εξηγήθηκε ότι θα γίνουν, θα αξιοποιηθεί η πληροφορία που παίρνουμε από αυτή τη στήλη, αγγελίες της οποίας ανεβαίνουν πολύ συχνά στο Facebook, ως μια εκτίμηση για το ποια θα ήταν η ανταπόκριση του κοινού σε μια ανακοίνωση για προσλήψεις προσωπικού για την ίδια την εταιρία.

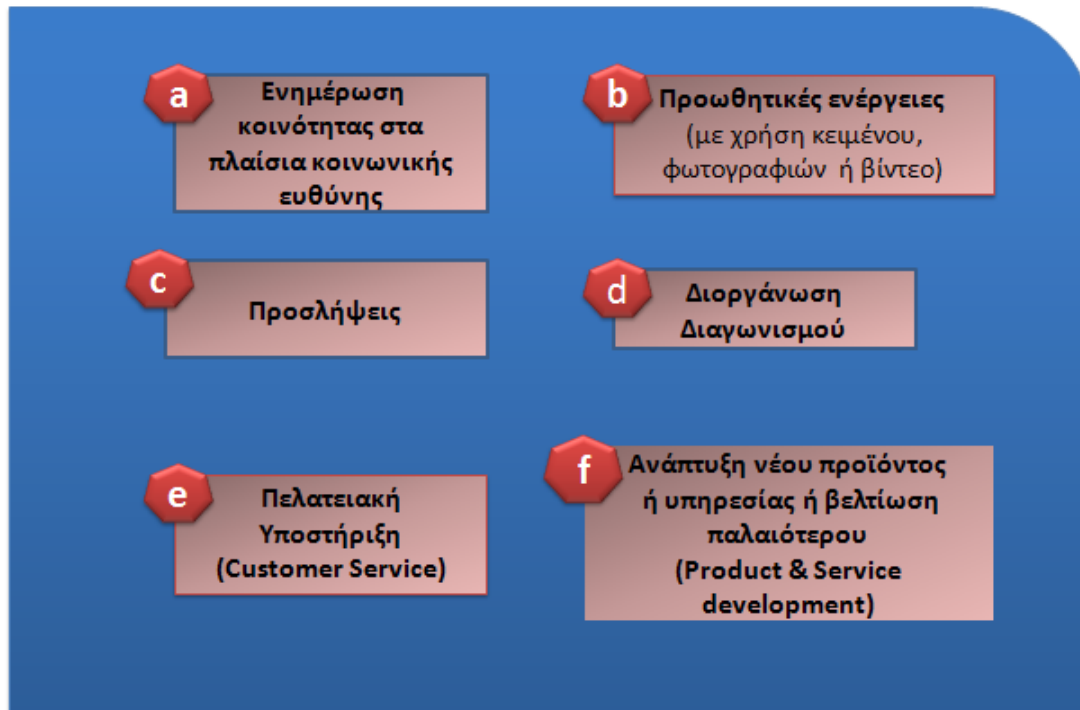
**-Ενημέρωση κοινότητας (στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης):** Η δράση αυτή αντικαθιστά τη δράση «Εκστρατεία εταιρικής κοινωνικής ευθύνης», όπως εξηγήθηκε και στην ενότητα για τις παραδοχές. Ως δράση ενημέρωσης της κοινότητας θεωρείτε κάθε άρθρο ή είδηση που διαθέτει η εταιρία στην ιστοσελίδα της με στόχο την ενημέρωση του κοινού για θέματα γενικού ενδιαφέροντος και το οποίο άρθρο ή είδηση αναρτάται στα κοινωνικά μέσα.

**-Πελατειακή Υποστήριξη:** Η εταιρία που εξετάζουμε πραγματοποιεί ενέργειες πελατειακής υποστήριξης στα social media, καθώς φροντίζει να απαντά σε όλα τα ερωτήματα των πελατών της που τίθενται μέσα από αυτά, είτε αυτά είναι δημόσια είτε αφορά την επικοινωνία της εταιρίας με αυτούς μέσω μεταξύ τους μηνυμάτων.

**-Ανάπτυξη νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή βελτίωση παλαιότερου:** Η εταιρία δεν έχει δοκιμάσει μέχρι στιγμής να συμπεριλάβει τους πελάτες της στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων ή στη βελτίωση των ήδη υπαρχουσών υπηρεσιών της, ρωτώντας τη γνώμη τους μέσα από τα κοινωνικά μέσα, αλλά δεν αποκλείει το ενδεχόμενο να το δοκιμάσει στο μέλλον, καθώς δεν επαναπαύεται στις υπάρχουσες υπηρεσίες της και επιδιώκει να βρίσκεται σε διαρκή επαφή με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. Στα πλαίσια αυτά, θα δοθούν εκτιμήσεις σε όσα κριτήρια χρειάζεται για το ποια θα ήταν η ανταπόκριση του κοινού σε μια παρότρυνση στα social media από μέρους της εταιρίας να επισκεφτούν την ιστοσελίδα

της και να μοιραστούν τις ιδέες τους και τις απόψεις τους με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών της ή τη δημιουργία νέων.

## Σύνολο εναλλακτικών δράσεων



Εικόνα 10: Σύνολο εναλλακτικών δράσεων για την εξεταζόμενη επιχείρηση

## 7.4 Στάδιο II: Αξιολόγηση Κριτηρίων

Για το πρόβλημα μας ως κριτήρια απόφασης τίθενται τα κριτήρια της συνεπούς οικογένειας κριτηρίων για εταιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Για το κριτήριο **g7: Βαθμός επίτευξης στόχου (Conversion rate)**, προέκυψε ύστερα από συζήτηση με την εταιρία ότι ο στόχος των οποίου θέλουν να μετρήσουν είναι ο αριθμός των εγγεγραμμένων μελών, δηλαδή των ατόμων που εμπιστεύτηκαν την εταιρία και έδωσαν το email τους έτσι ώστε να ενημερώνονται από αυτήν για θέματα που τους ενδιαφέρουν και για τις υπηρεσίες που παρέχει η εν λόγω εταιρία. Συνεπώς, για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εταιρίας το g7 κριτήριο γίνεται **g7: Εγγεγραμμένοι χρήστες**.

Η περιγραφή αξίας για το κάθε κριτήριο δόθηκε έπειτα από συζήτηση με την ομάδα μάρκετινγκ της εταιρίας, η οποία μεταφέρθηκε στην ομάδα μανάτζμεντ. Είχε προηγηθεί ανάλυση από μέρους μας ως εξωτερικοί αναλυτές της παρουσίας της εν λόγω εταιρίας στα κοινωνικά μέσα και των δράσεων άλλων εταιριών του κλάδου σε αυτά.

Για να πάρουμε τα ακριβή νούμερα που χρειαζόμασταν για τα μετρικά κριτήρια **g1, g2 και g7** χρησιμοποιήσαμε το Google Analytics, στο οποίο διαθέτει λογαριασμό η εταιρία.

Το **Google Analytics** είναι μια υπηρεσία που προσφέρεται από τη Google και δημιουργεί λεπτομερή στατιστικά στοιχεία σχετικά με την κινητικότητα και την προέλευση της σε ένα δικτυακό τόπο. Η εν λόγω υπηρεσία είναι εργαλείο προς εκμετάλλευση στα χέρια των υπεύθυνων marketing και είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη υπηρεσία απόκτησης στατιστικών στοιχείων για μια ιστοσελίδα. Η βασική υπηρεσία είναι δωρεάν και μια έκδοση “premium” είναι διαθέσιμη με επιπλέον χρέωση. (60)

Η αξία για τα κριτήρια **g4 και g5** (οικονομικό όφελος και οικονομικό κόστος), προέκυψε μέσα από συζήτηση με την ομάδα μανάτζμεντ της εταιρίας. Αναφορικά με το οικονομικό όφελος, κλήθηκε να κάνει μια εκτίμηση για το ποια ήταν η οικονομική απόδοση της εφαρμογής κάθε δράσης ή, για την περίπτωση της δράσης «ανάπτυξη προϊόντος», ποια εκτιμά ότι θα ήταν. Όσον αφορά το οικονομικό κόστος, η ομάδα μανάτζμεντ της εταιρίας κατέληξε σε μια εκτίμηση για το πόσες εργατοώρες απαιτεί η πραγματοποίηση κάθε δράσης του συνόλου A, από την διαμόρφωση της μέχρι το «ποστάρισμά» της στα κοινωνικά μέσα. Οι εργατοώρες αυτές αντιστοιχούν σε ένα συγκεκριμένο χρηματικό κόστος για την εταιρία κάθε φορά, δεδομένου ότι ένας εργαζόμενος κοστίζει σε αυτήν 1300 ευρώ το μήνα. Στο

οικονομικό κόστος προστέθηκε έπειτα οποιαδήποτε πρόσθετη οικονομική επιβάρυνση μπορεί να περιλάμβανε η εφαρμογή μιας δράσης. Για παράδειγμα, για την περίπτωση της διοργάνωσης διαγωνισμού έπρεπε να προστεθεί και το χρηματικό έπαθλο που δόθηκε στους νικητές.

Τέλος, για να δοθεί αξία στα κριτήρια **g3** και **g6**, δόθηκε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο<sup>1</sup> στους πελάτες της εταιρίας. Για την βαθμολόγηση των εναλλακτικών καταλήξαμε στην εξής κλίμακα μέτρησης:

- ❖ 5: Πάρα Πολύ
- ❖ 4: Πολύ
- ❖ 3: Αρκετά
- ❖ 2: Λίγο
- ❖ 1: Καθόλου

Συνολικά, για να καταλήξουμε στην αξιολόγηση των κριτηρίων, **εξετάσαμε τη δραστηριότητα της εταιρίας στην περίοδο Απρίλιος 2013-Σεπτέμβριος 2013**, δηλαδή στο χρονικό διάστημα ενός εξαμήνου. Πρέπει βέβαια να τονισθεί ότι η εταιρία είχε μόλις αρχίσει να λειτουργεί, οπότε διαπιστώνουμε ότι η κατάσταση της δεν έχει σταθεροποιηθεί, αλλά εξελίσσεται συνεχώς. Μάλιστα έχει βλέψεις ότι αυτή η αξιολόγηση που πρόκειται να γίνει στις δράσεις της στα κοινωνικά μέσα έχει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

Κατά το χρονικό διάστημα αυτό επιχειρήσαμε για κάθε δράση από το σύνολο δράσεων Α να εντοπίσουμε και να αξιολογήσουμε την πιο επιτυχημένη, ως προς τον αριθμό των προβολών, υλοποίησή της. Με αυτό τον τρόπο μπορέσαμε να συγκρίνουμε τις επιτυχημένες προσπάθειες της εταιρίας να υλοποιήσουν μια δράση μέσα από τα social media.

---

<sup>1</sup> Βλέπε Παράρτημα στο τέλος

Συνοψίζοντας τα παραπάνω στη μορφή πίνακα έχουμε:

**Πίνακας 4: Κριτήρια Απόφασης και μέθοδοι μέτρησης**

Κριτήρια	Αξία Κριτηρίων	Μέθοδος μέτρησης
<b>g1:</b> Αριθμός των προβολών της ιστοσελίδας	# επισκέψεων της σελίδας προορισμού (δηλαδή της σελίδας στην οποία οδηγούσε, μέσω συνδέσμου, η δράση στο Facebook)	Google Analytics
<b>g2:</b> Πιστό κοινό	% επανερχόμενων χρηστών <sup>2</sup>	Google Analytics
<b>g3:</b> Εικόνα για την μάρκα	Βαθμός βελτίωσης της εικόνας για τη μάρκα με την υλοποίηση κάθε εξεταζόμενης δράσης του συνόλου A (κριτήριο διάταξης με κλίμακα 1-5)	Ερωτηματολόγιο
<b>g4:</b> Οικονομικό όφελος	Η απόδοση της κάθε εξεταζόμενης δράσης σε βάθος εξαμήνου	Εταιρικές μελέτες
<b>g5:</b> Οικονομικό κόστος	Το κόστος πραγματοποίησης μιας δράσης (αξία εργασιών που ξοδεύτηκαν+ πρόσθετες οικονομικές επιβαρύνσεις)	Εταιρικές μελέτες
<b>g6:</b> Χρησιμότητα ενημέρωσης	Βαθμός συνεισφοράς της εξεταζόμενης δράσης στην ενημέρωση του κοινού (κριτήριο διάταξης με κλίμακα 1-5)	Ερωτηματολόγιο
<b>g7:</b> Εγγεγραμμένοι χρήστες	# των ατόμων που εγγράφηκαν με παροχή του email τους έπειτα από την υλοποίηση της εξεταζόμενης δράσης	Google Analytics

Ως αποτέλεσμα, λοιπόν, της συμμετοχικής διαδικασίας με όλες τις εμπλεκόμενες ομάδες της εταιρίας και με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων για την μέτρηση της αξίας των κριτηρίων ανά την περίπτωση, καταλήξαμε στην παρακάτω πολυκριτήρια αξιολόγηση με βάση την κάθε δράση του συνόλου A:

<sup>2</sup> Ως επανερχόμενοι χρήστες θεωρήθηκαν όσοι επισκέπτονταν την σελίδα της εταιρίας στην οποία οδηγούσε με σύνδεσμο η εξεταζόμενη δράση στο Facebook για πάνω από μια φορά για όσο εξεταζόταν η συγκεκριμένη δράση

**Πίνακας 5: Πολυκριτήρια αξιολόγηση έξι δράσεων για τα social media**

Εναλλακτικές Δράσεις	g1: Προβολές της ιστοσελίδας	g2: Πιστό κοινό (%)	g3: Εικόνα για τη μάρκα (1-5)	g4: Οικονομικό όφελος (€)	g5: Οικονομικό κόστος	g6: Χρησιμότητα ενημέρωσης (1-5)	g7: Εγγεγραμμένοι χρήστες
Ενημέρωση κοινότητας	3208	27.05%	4	600	-176	3	10
Πρωθητικές ενέργειες	3582	36%	4	1200	-220	4	23
Προσλήψεις	2428	21.90%	5	300	-88	4	7
Διοργάνωση Διαγωνισμού	1803	28.06%	3	150	-764	5	9
Πελατειακή Υποστήριξη	500	30%	4	600	-81.25	5	15
Ανάπτυξη Προϊόντος	1300	35%	4	150	-132	3	17

Παρατηρούμε ότι για το κριτήριο **g5: Οικονομικό κόστος** έχουν οριστεί αρνητικές τιμές. Αυτό συμβαίνει διότι σύμφωνα με τη θεωρία, πρέπει τα εξεταζόμενα κριτήρια να διαμορφώνουν μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων. Για να συμβαίνει αυτό μια από τις θεμελιώδεις συνθήκες που πρέπει να πληρούνται είναι η μονοτονία. Για τα υπόλοιπα κριτήρια ισχύει ότι για να υπερέχει μια δράση από μια άλλη, πρέπει να έχει μεγαλύτερη τιμή από την άλλη. Μιλάμε δηλαδή για αύξουσα μονοτονία. Για να λύσουμε αυτό το πρόβλημα για την περίπτωση του g5, θέτουμε αρνητικές τιμές.

## 7.5 Στάδιο III: Μοντέλο Ολικής Προτίμησης

Όπως ήδη ειπώθηκε, θα κάνουμε χρήση της μεθόδου ELECTRE TRI για να καταλήξουμε στην αξιολόγηση των εναλλακτικών δράσεων στα social media. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο έχουμε ανάγκη να ορίσουμε τα δύο πρότυπα που θα χρησιμοποιήσουμε για να ταξινομήσουμε τις δράσεις που εξετάζουμε σε τρεις κατηγορίες και να υπολογίσουμε τα κατώφλια αδιαφορίας  $q_j(b_h)$  και προτιμήσεων  $p_j(b_h)$ , το σύνολο των συντελεστών των βαρών σημαντικότητας  $w_1, w_2, \dots, w_7$  και το σύνολο των κατωφλίων veto  $v_1(b_h), v_2(b_h), \dots, v_7(b_h)$ .

Τα παραπάνω προέκυψαν μέσα από διάλογο με την ομάδα μάνατζμεντ της εταιρίας, όπως εξηγείται παρακάτω.

### 7.5.1 Καθορισμός των προτύπων $b1$ και $b2$

Ως πρώτο βήμα, πριν περάσουμε στον προσδιορισμό των βαρών των κριτηρίων και των κατωφλίων που χρειάζονται για την ELECTRE TRI, πρέπει να καθορίσουμε τα πρότυπα ή προφίλ της έρευνας μας. Στην προκειμένη περίπτωση, επειδή θέλουμε να χωρίσουμε τις δράσεις μας σε τρεις προκαθορισμένες κατηγορίες ανάλογα με την καταλληλότητα της καθεμίας για τους στόχους και τη στρατηγική της εταιρίας για το χρονικό διάστημα που εξετάζεται, θα χρειαστεί να ορίσουμε δύο πρότυπα,  $b1$  και  $b2$ . Αυτά ορίζουν, όπως είδαμε, τα ανώτερα και κατώτερα όρια αντίστοιχα των κατηγοριών  $C1, C2, C3$ .

Μετά από συζήτηση με την εταιρία προέκυψαν οι παρακάτω τιμές για τα δύο πρότυπα:

$$b1 = (3000, 32, 4, 700, -100, 4, 15)$$

$$b2 = (1500, 22, 2, 350, -300, 2, 9)$$

### 7.5.2 Προσδιορισμός Κατωφλίων Βέτο και βαρών κριτηρίων

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι προσδιορισμού των βαρών των κριτηρίων, κάποιες εκ των οποίων είναι πολύ απλές, αλλά και άλλες που είναι λίγο πιο σύνθετες. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από το ύφος της διαδικασίας απόφασης και τις προτιμήσεις του αναλυτή.

Εμείς θα χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο της άμεσης εκτίμησης, σύμφωνα με την οποία ο αναλυτής ρωτά άμεσα τον αποφασίζοντα να αξιολογήσει τη σημασία ενός κριτηρίου. Έπειτα, ο αναλυτής πρέπει να υπολογίσει τη σχετική σημαντικότητα, έτσι ώστε το άθροισμα των βαρών των κριτηρίων να δίνει ως αποτέλεσμα τη μονάδα. Η σχετική σημαντικότητα υπολογίζεται διαιρώντας την βαθμολογία του κριτηρίου με το άθροισμα που έχει επιτευχθεί.

Όσον αφορά τα κατώφλια βέτο, ενδέχεται να δημιουργήσουν προβλήματα στους μη εξοικειωμένους με τη μέθοδο αναλυτές. Για να διευκολυνθεί ο αποφασίζοντας στην εξωτερίκευση αυτών των παραμέτρων, ο αναλυτής πρέπει να παρουσιάσει στον αποφασίζοντα ζεύγη εικονικών δράσεων, όπου η πρώτη υπερτερεί της δεύτερης σε όλα τα κριτήρια εκτός ενός για το οποίο αναζητούμε το κατώφλι βέτο. Σε αυτό το κριτήριο αυξάνουμε συνεχώς τη διαφορά υπέρ της δεύτερης δράσης, έτσι ώστε να δηλώσει ο αποφασίζοντας το σημείο εκείνο στο οποίο ανατρέπεται η συνολική υπεροχή της πρώτης δράσης. Το κατώφλι βέτο συνιστά την ελάχιστη ανεκτή διαφορά για την υπεροχή της πρώτης δράσης.

Αφού, λοιπόν, επεξηγήθηκε στην ομάδα μάνατζμεντ της εταιρείας ότι χρειάζεται να προσδιοριστούν τα βάρη των κριτηρίων, τα οποία αντικατοπτρίζουν τη βαρύτητα την οποία αποδίδουν στα διάφορα κριτήρια, και τα κατώφλια βέτο για κάθε κριτήριο, τα οποία συνιστούν την ελάχιστη υστέρηση που θα πρέπει να παρουσιάζει για το εξεταζόμενο κριτήριο η προτεινόμενη λύση σε σχέση με τις εναλλακτικές, προκειμένου αυτή να απορριφθεί, ακολούθησε ο παρακάτω διάλογος :

*E: Ποιο από τα επτά κριτήρια επιλογής εναλλακτικών δράσεων στα social media θεωρείται ότι είναι πιο σημαντικό;*

A: Οι εγγεγραμμένοι χρήστες και ο αριθμός των προβολών της ιστοσελίδας.

*E: Όσον αφορά τα υπόλοιπα κριτήρια, ξεχωρίζετε κάποιο ως ποιο σημαντικό;*

A: Όχι, τα θεωρώ ισοβαρή.

*E: Πόσο επί τοις εκατό θα εκτιμούσατε το βάρος και των δυο κριτηρίων  $g_1$  και  $g_7$ ; Μεταξύ τους τα θεωρείται ισοβαρή;*

A: Ναι, τα θεωρώ ισοβαρή μεταξύ τους. Θα το εκτιμούσα γύρω στο 40% και για τα δυο μαζί.



*E: Ας θεωρήσουμε τώρα, ότι μια εκ των εξεταζόμενων δράσεων υπερέχει σε όλα τα κριτήρια ως προς ένα από τα δυο πρότυπα  $b_1$  ή  $b_2$ , εκτός από το κριτήριο  $g_1$ , που αφορά τον αριθμό των προβολών της ιστοσελίδας. Ποια είναι η διαφορά εκείνη μεταξύ της δράσης αυτής και του προτύπου, που θέτει βέτο στην υπεροχή της δράσης από το πρότυπο;*

A: Νομίζω ότι θα μπορούσε να είναι γύρω στις 100 προβολές της ιστοσελίδας.

Στη συνέχεια με ανάλογου ύφους ερωτήσεις καθορίστηκαν και τα κατώφλια βέτο για τα υπόλοιπα μετρικά κριτήρια, ως εξής:

**$v_1= 1500$  προβολές**

**$v_2= 20$  ποσοστιαίες μονάδες**

**$v_4= 300$  ευρώ**

**$v_5= 250$  ευρώ**

**$v_7= 8$  εγγραφές email**

Για τον καθορισμό των κατωφλιών βέτο των κριτηρίων διάταξης, χρησιμοποιήθηκαν τα λεγόμενα σύνολα διαφωνίας, δηλαδή ζεύγη τιμών της κλίμακας, τα οποία οδηγούν σε βέτο για την υπεροχή της μίας δράσης έναντι της άλλης. Οι ερωτήσεις είχαν την κάτωθι μορφή:

*E: Ας θεωρήσουμε, και πάλι, ότι μια εκ των εξεταζόμενων δράσεων υπερέχει σε όλα τα κριτήρια ως προς το πρότυπο  $b_1$ , εκτός από το κριτήριο  $g_3$ , που αφορά την εικόνα των πελατών για την επιχείρηση. Έστω ότι η δράση που εξετάζουμε έχει θεωρηθεί ότι βελτίωσε την εικόνα της μάρκας σε ένα βαθμό 3, ενώ για το  $b_1$  η βελτίωση είναι 4. Συμφωνείτε ότι η πρώτη δράση εξακολουθεί να υπερέχει από το πρότυπο  $b_1$ ;*

A: Ναι

*E: Θα ίσχυε το ίδιο αν σας έλεγα ότι η εξεταζόμενη δράση βελτίωσε την εικόνα της μάρκας σε ένα βαθμό 1, σε σχέση με το πρότυπο  $b_1$  όπου τη βελτίωσε με βαθμό 4;*

A: Όχι. Θεωρώ ότι τότε ανατρέπεται η υπεροχή της δράσης αυτής.

*E: Θα ανατρεπόταν και αν ο βαθμός της ήταν 2, σε σχέση με το 4 του προτύπου;*

A: Όχι. Τότε θα θεωρούσα ακόμη ότι υπερισχύει.

Με ανάλογο τρόπο, καταλήξαμε στον καθορισμό όλων των ζευγών τιμών που προκαλούν βέτο για τα κριτήρια διάταξης.

$D_3 = \{(1, 4), (2, 5)\}$

$D_6 = \{(1, 4), (2, 5)\}$

Να τονιστεί εδώ ότι στην ELECTRE TRI, συγκρίνουμε όλες τις δράσεις με τα πρότυπα  $b_1$ ,  $b_2$ , οπότε τα κατώφλια βέτο έχουν λόγο ύπαρξης μόνο συγκριτικά με αυτά τα πρότυπα. Συνεπώς, για την περίπτωση του κριτηρίου  $g_3$ , για παράδειγμα, ένα κατώφλι βέτο (1,5), δεν ορίζεται εφόσον δεν συγκρίνουμε δυο οποιεσδήποτε δράσεις, αλλά μια δράση με ένα από τα δυο πρότυπα  $b_1, b_2$  που έχουν τιμή 4 και 2 αντίστοιχα.

### **7.5.3 Προσδιορισμός κατωφλιών αδιαφορίας και προτίμησης**

Για τα κριτήρια διάταξης δεν ορίζεται κάποιο κατώφλι αδιαφορίας ή προτίμησης.

Για τον καθορισμό της τιμής αυτών των κατωφλιών για τα υπόλοιπα κριτήρια, προηγήθηκε ο παρακάτω διάλογος με τον αποφασίζοντα.

*E: Θεωρούμε τη σύγκριση μιας δράσης στα κοινωνικά μέσα με κάποιο από τα δυο πρότυπα, έστω το  $b_1$ . Έστω για το κριτήριο  $g_1$ , ότι η δράση έχει 3100 προβολές της ιστοσελίδας ενώ το πρότυπο  $b_1$  έχει 3000 προβολές. Θεωρείται ότι προτιμάται η δράση από το πρότυπο;*

A: Όχι, θεωρώ ότι είναι μικρή η διαφορά.

*E: Αν η διαφορά ήταν 3250 προβολές έναντι 3000 του προτύπου;*

A: Πάλι μικρή είναι η διαφορά, οπότε δεν έχω ξεκάθαρη προτίμηση. Μπορούν πολλοί παράγοντες να έχουν παίξει ρόλο για αυτή τη διαφορά.

*E: Αν ήταν 3600 έναντι 3000;*

A: Θεωρώ ότι ενδεχομένως αυτή είναι μια καλή διαφορά.

E: Έχετε στο μυαλό σας κάποια μέγιστη διαφορά για την οποία είστε αδιάφορος όσο αναφορά την προτίμηση της δράσης ή του προτύπου;

A: Νομίζω ένα ποσοστό 10% των προβολών.

E: Αντίστοιχα, όμως, αν η δράση είχε 3500 προβολές έναντι 3000;

A: Μάλλον, θα την προτιμούσα, αλλά δεν είναι ξεκάθαρη η προτίμηση μου.

E: Υπάρχει κάποια ελάχιστη τιμή για τη διαφορά μιας δράσης με ένα πρότυπο για την οποία να έχετε ξεκάθαρη προτίμηση της μιας έναντι της άλλης;

A: Ναι, ίσως το 20% των προβολών της ιστοσελίδας.

Με αυτό τον τρόπο καθορίσαμε τα κατώφλια προτίμησης και αδιαφορίας για το κριτήριο  $g_1$  ως εξής:

**$p_1= 20\%$  και  $q_1= 10\%$ .**

Με τον ίδιο τρόπο καθορίστηκαν και τα υπόλοιπα κατώφλια προτίμησης και αδιαφορίας, όπως φαίνονται παρακάτω.

**$p_2= 3$  και  $q_2= 1$**

**$p_4= 20\%$  και  $q_4=10\%$**

**$p_5= 20\%$  και  $q_5=10\%$**

**και  $p_7= 10\%$  και  $q_7=5\%$**

#### **7.5.4 Εφαρμογή της μεθόδου ELECTRE TRI**

Παρακάτω παρατίθεται ο συγκεντρωτικός πίνακας των αποτελεσμάτων από την πολυκριτήρια αξιολόγηση των εναλλακτικών δράσεων των επιχειρήσεων στα social media, μαζί με τα πρότυπα, τα βάρη και τα κατώφλια, τα οποία είναι απαραίτητα για την επίλυση του προβλήματος με τη συγκεκριμένη μέθοδο.

**Πίνακας 6: Πολυκριτήρια αξιολόγηση έξι δράσεων στα social media, τα πρότυπα και οι απαραίτητοι δείκτες για βάρη και κατώφλια για την εφαρμογή της μεθόδου ELECTRE TRI**

Εναλλακτικές Δράσεις	g1: Προβολές της ιστοσελίδας	g2: Πιστό κοινό (%)	g3: Εικόνα για τη μάρκα (1-5)	g4: Οικονομικό όφελος (€)	g5: Οικονομικό κόστος (€)	g6: Χρησιμότητα ενημέρωσης (1-5)	g7: Conversion rate (# εγγραφών email)
α)Ενημέρωση κοινότητας	3208	27,05	4	600	-176	3	10
β)Πρωθητικές ενέργειες	3582	36	4	1200	-220	4	23
γ)Προσλήψεις	2428	21,9	5	300	-88	4	7
δ)Διοργάνωση Διαγωνισμού	1803	28,06	3	150	-764	5	9
ε)Πελατειακή Υποστήριξη	500	30	4	600	-81,25	5	15
φ)Ανάπτυξη Προϊόντος	1300	35	4	150	-132	3	17
<b>Πρότυπο <math>h_1</math></b>	<b>3000</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>700</b>	<b>-100</b>	<b>4</b>	<b>15</b>
<b>Πρότυπο <math>h_2</math></b>	<b>1500</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>350</b>	<b>-300</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
<b>Βάρη (w)</b>	0,2	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,2
<b>Κατώφλι Βέτο (v)</b>	1500	20	{{(1,4),(2,5)}	300	250	{{(1,4),(2,5)}	8
<b>Κατώφλι Αδιαφορίας (q)</b>	0,10	1	-	0,10	0,10	-	0,05
<b>Κατώφλι Προτίμησης (p)</b>	0,20	3	-	0,20	0,20	-	0,10

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την εφαρμογή της μεθόδου ELECTRE TRI και την επίλυση του προβλήματος απόφασης είναι η παρακάτω:

### Η διαδικασία ανάλυσης

Αρχικά, θέλουμε να υπολογίσουμε τις **σχέσεις πιστότητας**  $d(a, b_h)$  και  $d(b_h, a)$  όπου το  $a$  ανήκει στο σύνολο των δράσεων  $A$  και  $b_h = (b_1, b_2)$ .

Ακολουθούμε, λοιπόν, τα παρακάτω βήματα:

- Υπολογισμός των μερικών ασαφών σχέσεων συμφωνίας  $c_j(a, b_h)$  και  $c_j(b_h, a)$

Με βάση τη σχέση (6.5) υπολογίζουμε τις ασαφείς σχέσεις συμφωνίας  $c_j(a, b_h)$  και  $c_j(b_h, a)$ .

Έτσι, για παράδειγμα για τον υπολογισμό του  $c_1(a, b_1)$  έχουμε ότι

$$g_1(a) + q_1[g_1(a)] \geq g_1(b_1) \text{ αφού}$$

$$g_1(a) = 3208 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$q_1[g_1(a)] = 0,1 * 3000 = 300 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$g_1(b_1) = 3000 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$\text{Συνεπώς, } c_1(a, b_1) = 1$$

Αντίστοιχα, για τον υπολογισμό του  $c_1(c, b_1)$  έχουμε ότι

$$g_1(c) + q_1[g_1(c)] < g_1(b_1) \leq g_1(c) + p_1[g_1(c)] \text{ αφού}$$

$$g_1(c) = 2428 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$q_1[g_1(c)] = 0,1 * 3000 = 300 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$g_1(b_1) = 3000 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$\text{και συνεπώς, από τον τύπο (6.5), } c_1(c, b_1) = 0,09$$

- Υπολογισμός των ολικών ασαφών σχέσεων συμφωνίας  $C(a, b_h)$  και  $C(b_h, a)$

Αφού υπολογιστούν όλες οι μερικές ασαφείς σχέσεις συμφωνίας μπορούμε να προχωρήσουμε στον υπολογισμό των ολικών ασαφών σχέσεων συμφωνίας με βάση τον τύπο (6.6).

Προέκυψαν, συνεπώς, τα εξής:

**Πίνακας 7: Ασαφείς σχέσεις συμφωνίας  $C(a, b_h)$  και  $C(b_h, a)$**

Δράσεις	$C(a, b_h)$		$C(b_h, a)$	
	$b_1$	$b_2$	$b_1$	$b_2$
Ενημέρωση κοινότητας	0,56	0,2	1	0
Πρωθυθητικές ενέργειες	0	0	0,372	0
Προσλήψεις	-	0	0,856	0,44
Διοργάνωση Διαγωνισμού	0	0	0,88	0,44
Πελατειακή Υποστήριξη	0	0	0,775	0,2
Ανάπτυξη Προϊόντος	0	0	0,68	0,32

- Υπολογισμός των ασαφών σχέσεων διαφωνίας  $D_j(a, b_h)$  και  $D_j(b_h, a)$

Με βάση τη σχέση (6.7) υπολογίζουμε τις ασαφείς σχέσεις διαφωνίας  $D_j(a, b_h)$  και  $D_j(b_h, a)$

Έτσι, για παράδειγμα για τον υπολογισμό του  $D_1(a, b_1)$  έχουμε ότι

$$g_1(b_1) \leq g_1(a) + p_1[g_1(a)] \text{ αφού}$$

$$g_1(b_1) = 3000 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$g_1(a) = 3208 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$p_1[g_1(a)] = 0,2 * 3000 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

Συνεπώς,  $D_1(a, b_1) = 0$ .

Αντίστοιχα, για τον υπολογισμό του  $D_1(d, b_1)$  έχουμε ότι

$$g_1(d) + p_1[g_1(d)] \leq g_1(b_1) \leq g_1(d) + v_1[g_1(d)] \text{ αφού}$$

$$g_1(d) = 1803 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$$p_1[g_1(d)] = 0,2 * 3000 \text{ προβολές ιστοσελίδας}$$

$g_1(b_1) = 3000$  προβολές ιστοσελίδας  
 $v_1[g_1(d)] = 1500$  προβολές ιστοσελίδας

Συνεπώς, από τον τύπο (6.7)  $D_1(d, b_1) = 0,66$ .

- ο Υπολογισμός της ασαφούς σχέσεις υπεροχής  $d(a, b_h)$  και  $d(b_h, a)$

Ως τελευταίο βήμα έχουμε τον υπολογισμό των ασαφών σχέσεων υπεροχής  $d(a, b_h)$  και  $d(b_h, a)$  με βάση τον τύπο (6.8) και τα δεδομένα που προέκυψαν από του παραπάνω υπολογισμούς.

Προέκυψαν, συνεπώς, τα εξής:

**Πίνακας 8: Βαθμός πιστότητας υπεροχής των δράσεων έναντι των δύο προτύπων ταξινόμησης ( $\lambda = 0,7$ )**

Δράσεις	d(a,bh)		d(bh,a)	
	b1	b2	b1	b2
Ενημέρωση κοινότητας	0	1	1	0
Προωθητικές ενέργειες	0,88	1	0	0
Προσλήψεις	0	0,7484	0,856	0
Διοργάνωση Διαγωνισμού	0	0	0,88	0
Πελατειακή Υποστήριξη	0	0,8	0,775	0
Ανάπτυξη Προϊόντος	0	0,814	0,68	0

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ορίσαμε το τέμνον επίπεδο της ασαφούς σχέσης υπεροχής ίσο με  $\lambda = 0,7$ , στον παραπάνω πίνακα με γκρι βλέπουμε τις σχέσεις για τις οποίες ισχύει  $aSb_h \Leftrightarrow d(a, b_h) \geq \lambda$  ή  $b_hSa \Leftrightarrow d(b_h, a) \geq \lambda$ , σύμφωνα και με τον τύπο (6.9)

## Η διαδικασία διερεύνησης και τοποθέτησης

### Απαισιόδοξος κανόνας ELECTRE TRI:

$a \$ b_1$  αλλά  $a \$ b_2$   $\rightarrow$   $a$  ανήκει στο  $C_2$

$b \$ b_1$   $\rightarrow$   $b$  ανήκει στο  $C_1$

$c ! \$ b_1$  αλλά  $c \$ b_2$   $\rightarrow$   $c$  ανήκει στο  $C_2$

$d \$ b_1$  και  $d \$ b_2$   $\rightarrow$   $d$  ανήκει στο  $C_3$

$e ! \$ b_1$  αλλά  $e \$ b_2$   $\rightarrow$   $e$  ανήκει στο  $C_2$

$f ! \$ b_1$  αλλά  $f \$ b_2$   $\rightarrow$   $f$  ανήκει στο  $C_2$

### Αισιόδοξος κανόνας ELECTRE TRI:

$b_1 \$ a$  και  $a \$ b_1$   $\rightarrow$   $b_1 > a$   $\rightarrow$  το  $a$  ανήκει στο  $C_2$

$b_1 ! > b$  και  $b_2 ! > b$   $\rightarrow$  το  $b$  ανήκει στο  $C_1$

$b_1 \$ c$  και  $c \$ b_1$   $\rightarrow$   $b_1 > c$   $\rightarrow$  το  $c$  ανήκει στο  $C_2$

$b_1 \$ d$  και  $d \$ b_1$   $\rightarrow$   $b_1 > d$   $\rightarrow$  το  $d$  ανήκει στο  $C_2$

$b_1 \$ e$  και  $e \$ b_1$   $\rightarrow$   $b_1 > e$   $\rightarrow$  το  $e$  ανήκει στο  $C_2$

$(b_2 \$ f$  και  $f \$ b_2)$  και  $(b_1 \$ f$  και  $f \$ b_1)$   $\rightarrow$   $b_2 ! > f$  και  $f \$ b_1$   $\rightarrow$  το  $f$  ανήκει στο  $C_1$ <sup>3</sup>

---

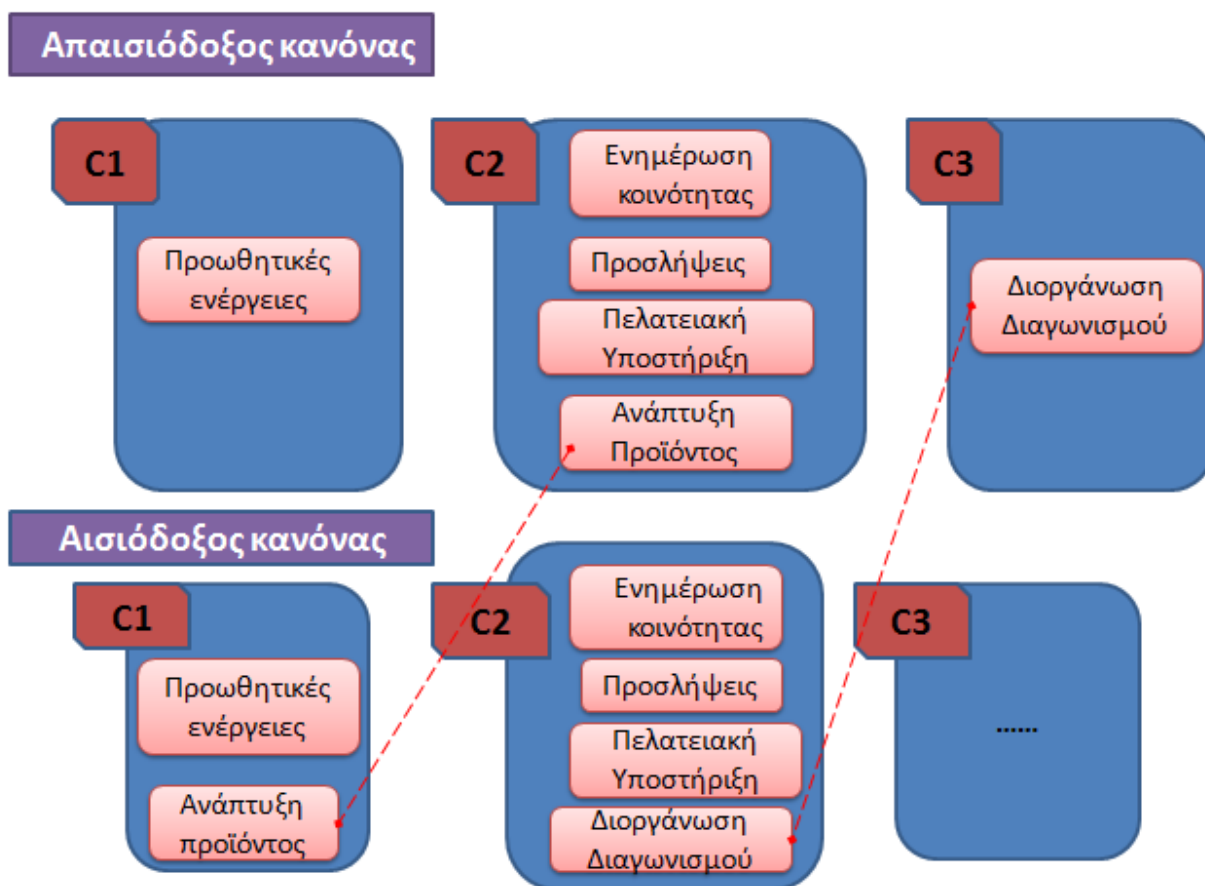
<sup>3</sup> Κανένα από τα δύο πρότυπα δεν επαληθεύει τη σχέση  $b_h > f$  και εφόσον υπάρχει αδιαφορία μεταξύ της δράσης  $f$  και του προτύπου  $b_1$ , η δράση  $f$  τοποθετείται στην καλύτερη κατηγορία  $C_1$ , σύμφωνα με την αισιόδοξη διαδικασία



Καταλήγουμε, λοιπόν, στα παρακάτω

**Πίνακας 9: Ταξινόμηση των δράσεων σε κατηγορίες σύμφωνα με τον απαισιόδοξο και τον αισιόδοξο κανόνα**

Εναλλακτικές Δράσεις	Αποτελέσματα	
	Απαισιόδοξος κανόνας	Αισιόδοξος κανόνας
a)Ενημέρωση κοινότητας	C2	C2
b)Πρωθητικές ενέργειες	C1	C1
c)Προσλήψεις	C2	C2
d)Διοργάνωση Διαγωνισμού	C3	C2
e)Πελατειακή Υποστήριξη	C2	C2
f)Ανάπτυξη Προϊόντος	C2	C1



**Εικόνα 11: Παρουσίαση αποτελεσμάτων - Αισιόδοξος και Απαισιόδοξος κανόνας**

## **7.6 Στάδιο IV: Υποστήριξη της απόφασης**

Βασιζόμενοι στα παρακάτω αποτελέσματα , μπορούμε να καταλήξουμε στην ασφαλή διαπίστωση ότι η καλύτερη δράση για την εταιρία για το επόμενο χρονικό διάστημα είναι η ανάπτυξη προωθητικών ενεργειών μέσω των κοινωνικών της μέσων και ιδιαιτέρως του Facebook. Συνίσταται, δηλαδή, στην εταιρία να συνεχίσει να προωθεί τις υπηρεσίες της μέσω των κοινωνικών δικτύων, όπως έκανε, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση, αφού φαίνεται από τα αποτελέσματα ότι είναι κάτι που ενδιαφέρει τους πελάτες. Αποτελεί, μάλιστα, πολύ αισιόδοξη διαπίστωση για αυτήν, αφού διαφαίνεται ότι οι πελάτες ενδιαφέρονται για τις υπηρεσίες που προσφέρει και θέλουν να μάθουν περισσότερες πληροφορίες για αυτές. Ακόμη, το ενδιαφέρον τους να ενημερωθούν για τυχόν προσφορές είναι δηλωτικό της πρόθεσης τους, ενδεχομένως σε κάποια επόμενη χρονική περίοδο, να αγοράσουν κάποια υπηρεσία.

Ιδιαίτερη περίπτωση αποτελεί η δράση f «Ανάπτυξη Προϊόντος» δεδομένου ότι σύμφωνα με την απαισιόδοξη διαδικασία εντάσσεται στην μεσαία κατηγορία, ενώ σύμφωνα με την αισιόδοξη διαδικασία στην καλύτερη κατηγορία με τις πλέον προτεινόμενες δράσεις. Σε κάθε περίπτωση, επειδή μέσα στους βασικούς στόχους της εταιρίας είναι να μη μένει στάσιμη, αλλά να υιοθετεί συνεχώς νέους τρόπους για να προσεγγίζει τους πελάτες της και δεδομένου ότι η εν λόγω δράση δεν έχει εφαρμοστεί ξανά, μπορούμε να παροτρύνουμε την εταιρία να τη δοκιμάσει.

Όσον αφορά τις υπόλοιπες δράσεις, θα μπορούσαμε να πούμε ότι όλες μπορούν να προσφέρουν κάποια, περιορισμένα ενδεχομένως, οφέλη στην εταιρία, με την εξαίρεση της διοργάνωσης διαγωνισμού μέσα από τα social media, η οποία δράση παρουσιάζει την ίδια ιδιαιτερότητα με τη δράση f «Ανάπτυξη Προϊόντος» ,δεδομένου ότι και εδώ αλλάζει η κατηγορία στην οποία εντάσσεται, ανάλογα με το αν θα ακολουθήσουμε την αισιόδοξη ή την απαισιόδοξη διαδικασία διερεύνησης της λύσης. Γενικότερα, η απαισιόδοξη προσέγγιση επιλέγεται όταν οι διαθέσιμοι πόροι της εταιρίας είναι περιορισμένοι ή όταν προτιμάται η εφαρμογή μιας συντηρητικής πολιτικής. Αντίθετα, η αισιόδοξη προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν ο αποφασίζων επιθυμεί να δώσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε κάποιες εναλλακτικές που παρουσιάζουν ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον (42). Για την περίπτωση μας, η εταιρία που εξετάζουμε, προέκυψε σε συζήτηση με τον αποφασίζων, ότι δεδομένου του μικρού χρονικού διαστήματος της παρουσίας της, δεν διαθέτει επαρκείς χρηματικούς πόρους για να ανοιχτεί

σε ρίσκα και συνεπώς της ταιριάζει καλύτερα μια πιο συντηρητική πολιτική. Σε αυτό το πλαίσιο, **επιλέγεται να ακολουθηθεί η απαισιόδοξη προσέγγιση** και συνεπώς η δράση «Διοργάνωση Διαγωνισμού» εντάσσεται στη χειρότερη κατηγορία και προτείνεται στην εταιρία να την αποφύγει για το επόμενο χρονικό διάστημα, καθώς είναι πολύ πιθανόν να μην έχει τα αναμενόμενα οφέλη ή ακόμη και να προσφέρει στην εταιρία περισσότερες ζημιές από οφέλη.

# 8

## *Επίλογος*

Στο παρόν κεφάλαιο, θα συνοψίσουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν στην παρούσα εργασία και θα επιχειρήσουμε να περιγράψουμε συμπεράσματα που έρχονται ως απόρροια της μελέτης που έγινε παραπάνω. Τέλος, θα αναφερθούμε και σε τρόπους με τους οποίους η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να γίνει εφαλτήριο για νέες εργασίες.

### *8.1 Σύνοψη και Συμπεράσματα*

Συνοψίζοντας, στην παρούσα εργασία εξετάσαμε το πρόβλημα της ανάπτυξης ενός μοντέλου, σύμφωνα με το οποίο οι εταιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου θα μπορούν να πάρουν απόφαση και να αξιολογήσουν δράσεις στα κοινωνικά μέσα, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της πολυκριτήριας ανάλυσης.

Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα εφαρμογών που απαιτούν τη λήψη αποφάσεων σε περιπτώσεις που εμπλέκονται μεταξύ τους πολλά και διαφορετικής φύσεως κριτήρια που αφορούν συγκεκριμένες επιλογές. Χρησιμοποιείται δε πολύ συχνά ως εργαλείο στην επιχειρησιακή έρευνα, παρέχοντας χρήσιμη βοήθεια στις επιχειρήσεις. Ακόμη πιο συγκεκριμένα, στο μοντέλο αυτό κάναμε χρήση της μεθόδου ELECTRE TRI. Η μέθοδος αυτή

έχει το προνόμιο να εκτιμά κάθε επιλογή μάλλον με ένα απόλυτο τρόπο παρά με ένα σχετικό τρόπο με τις άλλες προτεινόμενες εναλλακτικές. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα βοηθητικό όταν απαιτείται η μελέτη μεγάλου αριθμού εναλλακτικών επιλογών, καθώς οι συγκεκριμένη μέθοδος δεν περιλαμβάνει συγκρίσεις κατά ζεύγη και έτσι αποφεύγεται η υπέρμετρη αύξηση του όγκου των υπολογισμών. Πρόκειται, λοιπόν, για ένα σημαντικό πλεονέκτημα καθώς μπορεί το συγκεκριμένο μοντέλο που αναπτύξαμε να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον και για την αξιολόγηση άλλων δράσεων στα κοινωνικά μέσα που δεν εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία. Κάτι τέτοιο δεν θα επηρέαζε ιδιαίτερα τον όγκο των απαιτούμενων υπολογισμών, καθιστώντας έτσι μια τέτοια προσθήκη νέων δράσεων εύκολα εφαρμόσιμη. Κάθε πρόσθετη δράση πρέπει απλώς να συγκριθεί με τα δύο πρότυπα για να ταξινομηθεί σε κατηγορία. Παράλληλα, η μέθοδος ELECTRE TRI αποτελεί μια χρήσιμη διαδικασία «ξεσκαρταρίσματος», για μια εταιρία που θέλει να γνωρίζει ποιες δράσεις πρέπει να κρατήσει και ποιες να απορρίψει. (42)

Όσον αφορά την εφαρμογή του μοντέλου που αναπτύξαμε σε ελληνική εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου, μπορέσαμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για το ποιες πρέπει να είναι οι μελλοντικές κινήσεις της εταιρίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αξιολογήσαμε όλες τις δράσεις που έχει εφαρμόσει μέχρι τώρα, κυρίως μέσα από το Facebook και εξετάσαμε από το σύνολο των δράσεων που είχαμε ορίσει στο μοντέλο, και αυτές που δεν έχει ακόμα δοκιμάσει. Παρόλα αυτά, πρέπει να επισημανθεί ότι λόγω του μικρού μεγέθους της εταιρίας, αναφερόμασταν σε περιορισμένο αριθμό ανθρώπων, γεγονός που μπορεί να παράγει λάθη. Είναι γνωστό, άλλωστε, από τη θεωρία της στατιστικής, ότι όσο μεγαλώνει το δείγμα μας τόσο πιο ασφαλή είναι και τα συμπεράσματα που παίρνουμε. Παράλληλα, το γεγονός ότι η εταιρία ξεκίνησε να λειτουργεί το Μάρτιο, μας περιόρισε το χρονικό διάστημα παρατήρησης, εξέτασης και εξαγωγής μετρήσεων στο ένα εξάμηνο. Τέλος, λόγω του ότι η εταιρία δεν είχε προηγούμενη εμπειρία σε όλες τις εξεταζόμενες εναλλακτικές δράσεις στα social media, χρειάστηκε να γίνουν κάποιες παραδοχές καθώς και να αξιολογηθούν δράσεις με βάση τις εκτιμήσεις της ομάδας μάνατζμεντ της εταιρίας για το ποια θα ήταν η αντίδραση των πελατών απέναντι σε αυτές. Οι εκτιμήσεις, όπως γίνεται κατανοητό, δεν μπορούν να θεωρηθούν τελείως αξιόπιστες, καθώς επηρεάζονται από την υποκειμενική κρίση του εκάστοτε αποφασίζοντα και μάλιστα, σύμφωνα με μελέτες, έχουν την τάση να κινούνται σε πιο αισιόδοξα επίπεδα από τα πραγματικά.

Το μοντέλο που αναπτύχθηκε επιδιώκει να μπορεί να αξιοποιηθεί ως εργαλείο σε επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου που επιθυμούν να αξιολογήσουν τη δράση τους στα κοινωνικά μέσα

ώστε να πραγματοποιήσουν εκείνες τις ενέργειες που φαίνεται να είναι οι πιο ωφέλιμες για αυτές. Το μοντέλο αυτό έχει καταλήξει σε μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων και προτείνει τους καταλληλότερους τρόπους υπολογισμού αυτών των κριτηρίων. Παρόλα αυτά, λόγω έλλειψης των κατάλληλων εργαλείων, μπορεί οι προτεινόμενοι μέθοδοι μέτρησης της αξίας των κριτηρίων να μην μπορούν να εφαρμοστούν σε κάποιες εταιρίες, οι οποίες τότε μπορούν να προσαρμόσουν τον τρόπο μέτρησης των κριτηρίων με τα εργαλεία που διαθέτουν. Τέλος, πρέπει να τονισθεί ότι το μοντέλο αυτό δεν μπορεί να είναι πλήρως απαλλαγμένο από υποκειμενικότητα και αλληλεπιδράσεις με τα άλλα τμήματα της εταιρίας. Αυτό συμβαίνει, καταρχάς, γιατί παίζει σημαντικό ρόλο, πέρα από το τύπο της δράσης που επιλέγουμε να πάρουμε, και το ίδιο το μήνυμα που μεταδίδουμε μέσα από τα social media και το πόσο ενδιαφέρον το βρίσκει ο πελάτης. Για παράδειγμα, μπορεί οι διαγωνισμοί, τους οποίους διεξήγαγε η εταιρία που εξετάσαμε, να μην κατάφεραν να αποδώσουν ιδιαίτερα καρπούς γιατί το μάρκετινγκ της εταιρίας δεν είχε αφουγκραστεί σωστά τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των πελατών της. Οπότε, μπορεί ο λάθος χειρισμός να προήλθε από κάποιο άλλο τμήμα της εταιρίας, ακόμα και αν η ομάδα των ειδικών στα social media της εταιρίας έκανε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να επιτύχει μια τέτοια δράση. Επιπλέον, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν όλες οι δράσεις που εξετάστηκαν προωθήθηκαν στον ίδιο βαθμό. Ένα τέτοιο σφάλμα θα μπορούσε να αποφευχθεί αν αυξάναμε πολύ το χρονικό διάστημα παρατήρησης, οπότε οι μετρήσεις και τα συμπεράσματα μας δεν ήταν εκτεθειμένα σε επιρροές από εξωγενείς παράγοντες και σε διαφορές στον βαθμό προώθησης του κάθε τύπου δράσης.

## **8.2 Μελλοντικές Προεκτάσεις**

Η παρούσα εργασία επιδίωξε να καταπιαστεί με ένα θέμα που αναμένεται να απασχολήσει πολύ τις επιχειρήσεις, καθώς τα social media αν και έχουν πλέον κατοχυρώσει τη θέση τους στην καθημερινότητα μας, αποτελούν ακόμα μια νέα πραγματικότητα, η οποία σίγουρα απέχει πολύ από το να έχει κορεστεί. Παράλληλα, επικεντρώθηκε στις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, κυρίως λόγω πληθώρας και ευκολίας συλλογής δεδομένων, οι οποίες, όμως, παράλληλα, γνωρίζουν μεγάλη άνθηση παγκοσμίως και όλα δείχνουν ότι θα παίξουν κυρίαρχο ρόλο στο χώρο του εμπορίου στο μέλλον.

Η συγκεκριμένη εργασία, με τα αποτελέσματα που παρήγαγε και με την παράλληλη εφαρμογή αυτών σε ελληνική επιχείρηση, επιχειρεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο στα

χέρια των επιχειρήσεων αναφορικά με τα επόμενα τους βήματα στα social media. Εν τούτοις, προκύπτουν ορισμένα πεδία που χρήζουν περαιτέρω μελέτης και ανοίγονται νέες προοπτικές για καινούριες μελέτες και έρευνα σε αυτή τη κατεύθυνση. Κάποια τέτοια παραδείγματα είναι τα παρακάτω:

- Θα ήταν χρήσιμο να εφαρμοσθεί το μοντέλο που αναπτύξαμε στην παρούσα εργασία και σε εταιρίες ηλεκτρονικού εμπορίου **μεγαλύτερου βεληνεκούς**. Με αυτό τον τρόπο, τα αποτελέσματα που θα παράγονταν θα είχαν μεγαλύτερη αξιοπιστία και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και ως χρήσιμη πληροφορία για άλλες εταιρίες e-commerce, οι οποίες δεν έχουν το χρόνο και τα μέσα για να πραγματοποιήσουν μελέτη και να εφαρμόσουν το μοντέλο στη δική τους επιχείρηση.
  
- Αν το παραπάνω μοντέλο που αναπτύχθηκε εφαρμοζόταν σε μια μεγάλη εταιρία ηλεκτρονικού εμπορίου στο εξωτερικό, όπου συνηθίζεται να αξιοποιούν **μεγαλύτερη ποικιλία κοινωνικών πλατφορμών**, θα μπορούσαν να παραχθούν τελείως διαφορετικά και χρήσιμα συμπεράσματα. Για παράδειγμα, το να επιχειρήσει μια εταιρία να αναζητήσει ανθρώπινο δυναμικό για τη στελέχωση της μέσα από τα κοινωνικά μέσα όταν αυτή δεν διαθέτει λογαριασμό στο LinkedIn, μπορεί να έχει τελείως διαφορετικά αποτελέσματα και να μην θεωρηθεί μια τόσο επιτυχημένη δράση, σε σχέση με το αν διαθέτετε προφίλ στο LinkedIn και ένα ικανοποιητικά μεγάλο δίκτυο επαφών σε αυτό. Παράλληλα, μια μεγάλη εταιρία του εξωτερικού είναι πιθανόν να είναι εξοικειωμένη με όλο το σύνολο των δράσεων που προτάθηκαν κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του μοντέλου και συνεπώς να μπορούμε να πραγματοποιήσουμε μετρήσεις για την αξιολόγησή τους, χωρίς να χρειάζεται να βασιστούμε στις εκτιμήσεις της ομάδας μάνατζμεντ της εταιρίας ή γενικά του αποφασίζοντα.
  
- Θα ήταν ενδιαφέρον να εξετάσουμε το πρόβλημα λήψης απόφασης για το ποιες είναι οι καταλληλότερες δράσεις στα social media που μπορεί να πάρει μια εταιρία λιανεμπορίου, με χρήση της πολυκριτήριας ανάλυσης. Ένα τέτοιο μοντέλο θα ήταν πολύ διαφορετικό από αυτό που εμείς αναπτύξαμε καθώς στην περίπτωση των εταιριών e-commerce, όλες οι μετρήσεις που παίρναμε είχαν ως σημείο αναφοράς την ιστοσελίδα της εταιρίας, καθώς αυτό ήταν στην πράξη το κατάστημα της. Για μια εταιρία λιανικής

με μεγάλο δίκτυο φυσικών καταστημάτων, που διαθέτει ισχυρή παρουσία στα κοινωνικά μέσα, ο τρόπος μέτρησης των κριτηρίων, αλλά και τα ίδια τα κριτήρια που θα επιλέγαμε να μετρήσουμε θα άλλαζαν.

- Τέλος, για να υλοποιηθεί από μια εταιρία το μοντέλο που αναπτύξαμε χρειάζεται χρόνος, καθώς απαιτεί την πραγματοποίηση ενός μεγάλου όγκου υπολογισμών. Θα διευκόλυνε πολύ μια εφαρμογή, η οποία θα μπορούσε να είναι και διαδικτυακή (web application), η οποία να είχε έτοιμο το μοντέλο, με τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν και το σύνολο των δράσεων που εξετάζονται, και η εταιρία να χρειαζόταν μόνο να συμπληρώσει την αντίστοιχη αξία για τα κριτήρια και να δώσει τιμή σε όσους δείκτες ζητούνται.



# 9

## Βιβλιογραφία

1. **Ελένη, Τσινιά.** *Διπλωματική εργασία: Μοντέλα αποφάσεων & πολυκριτηριακή ανάλυση στην επιλογή προσωπικού : εφαρμογή M-MACBETH* . 2009.
2. **Παναγιωτόπουλος, Παναγιώτης.** *Διπλωματική εργασία: Εφαρμογή πολυκριτηριακής μεθοδολογίας AHP για την επιλογή ERP*. 2007.
3. **Κωνσταντίνος, Μπαμπαλιούτσας.** *Διπλωματική εργασία: Πολυκριτηριακή Ανάλυση Αποφάσεων & Εφαρμογή της στη Λήψη Αποφάσεων Προμήθειας Κύριου Αμυντικού Υλικού*. 2009.
4. **Γεώργιος, Παρτάλης.** *Διπλωματική εργασία: Επιλογή θέσης αεροδρομίου με πολυκριτηριακές μεθόδους ανάλυσης αποφάσεων*. 2012.
5. **Ευσταθία-Πετρίνα, Σμυρλή.** *Διπλωματική εργασία: Επιλογή κοινωνικών μέσων για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων με τη χρήση πολυκριτηριακής ανάλυσης*. 2012.
6. *Lamsade Paris Dauphine*. [<http://www.lamsade.dauphine.fr/>]
7. **Figueira, Jose, Mousseau, Vincent and Roy, Bernard.** Electre Methods.
8. **Άννα, Μόσχογλου.** *Διπλωματική εργασία: Ανάπτυξη Εφαρμογής Πολυκριτηριακών Μεθόδων Λήψης Αποφάσεων* . 2009.
9. **Wikipedia.** Web 2.0. [http://en.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0). [Online]
10. **Thornley, Joseph.** What is "social media"? [Online] April 8, 2008. <http://propr.ca/2008/what-is-social-media>.

11. **Statistic Brain.** Social Networking Statistics. [Online] Δεκεμβρίου 11, 2012. <http://www.statisticbrain.com/social-networking-statistics/>.
12. **Nielsen.** *Global Faces and Networked Places.* s.l. : The Nielsen Company, 2009.
13. **Φραϊδάκη, Κατερίνα and Πραματάρη, Κ.** *Η χρήση των Social Media από τους Έλληνες Internet Users.* Αθήνα : ELTRUN- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου-Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2013.
14. **Φραϊδάκη, Κατερίνα and Πραματάρη, Κατερίνα.** *Δελτίο Τύπου- "Ωριμοί χρήστες, με απόψεις και ανησυχίες".* Αθήνα : ELTRUN- Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου, 2012.
15. **Chaffey, Dave and Ellis-Chadwick, Fiona.** *Digital Marketing- Strategy, Implementation and Practice.* s.l. : Pearson, 2012.
16. **Chaffey, Dave and Smith, Paul Russell.** *EMarketing EXcellence.* 2008.
17. **Barker, Melissa, et al.** *Social Media Marketing: A Strategic Approach.* 2013.
18. **Pinkert, Jay.** *7 Steps to a Complete Small Business Sales & Marketing Plan.* s.l. : InfusionSoft.
19. **Kaushal, Navneet.** Avoid Penalties-Optimize Your Site with White- Hat SEO Techniques! *SEO Articles.* [Online] [Cited: July 23, 2011.] <http://www.seoarticles.com/2011/02/24/avoid-penalties-%E2%80%93optimize-your-site-with-white-hat-seo-techniques/>.
20. **Shakour, Sarah.** Search Marketing Strategies for 2011. *webmarketing123.* [Online] July 23, 2011. <http://blog.webmarketing123.com/search-engine-optimization/search-marketing-strategies-for-2011>.
21. **Bullhorn Reach.** *THE 2012 SOCIAL RECRUITING ACTIVITY REPORT.* s.l. : Bullhorn Reach, 2012.
22. **Menendez, Sara Roncero.** Job Seekers Recruited via Social More Likely to Be Hired. *mashable.com.* [Online] September 11, 2013. <http://mashable.com/2013/09/11/social-recruiting/>.
23. **Lindic, Jaka.** How Do Corporations Use Internet for Public Relations? *19th Bled eConference.* 2006.
24. **Scott, David Meerman.** *The New Rules of Marketing & PR.* s.l. : John Wiley & Sons, 2010.
25. **Wikipedia.** Viral phenomenon. [Online] [http://en.wikipedia.org/wiki/Viral\\_phenomenon](http://en.wikipedia.org/wiki/Viral_phenomenon).
26. —. Viral Marketing. [Online] [http://en.wikipedia.org/wiki/Viral\\_marketing](http://en.wikipedia.org/wiki/Viral_marketing).
27. **Cohen, Heidi.** How to Setup a Social Media Business Strategy. *socialmediaexaminer.com.* [Online] June 26, 2013. <http://www.socialmediaexaminer.com/how-to-setup-a-social-media-business-strategy/>.
28. **Manpower.** *Social Networks vs Management? Αξιοποιώντας τη δύναμη των social media.*
29. **Cone.** *Business in Social Media Study.* s.l. : Cone, 2008.

30. **Ντάκος, Γιώργος and Χαρχαντής, Αθανάσιος.** *Η χρησιμοποίηση των εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης (social networks) από στελέχη επιχειρήσεων.* s.l. : Stedima, 2010.
31. **Wikipedia.** *E-commerce.*
32. **Παιγνια Αποφάσεων.** *Ηλεκτρονικό Εμπόριο- Ηλεκτρονικό Επιχειρείν.* s.l. : Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Εργαστήριο Συστημάτων Αποφάσεων και Διοίκησης.
33. **Σιώμκος, Γεώργιος and Τσιάμης, Ιωάννης.** *Στρατηγικό Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ.* s.l. : Αθ. Σταμούλης, 2004.
34. **Croll, Alistair and Yoskovitz, Benjamin.** *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster.* s.l. : O'REILLY, 2013.
35. **Circei, Alex.** Full Global Trends in e-Commerce (Nielsen Report). *scribd.com.* [Online] June 2010. <http://www.scribd.com/doc/51670951/Full-Global-Trends-in-e-Commerce-Nielsen-Report>.
36. **Δουκίδης, Γεώργιος Ι.** Το on-line Λιανεμπόριο στην Ελλάδα: Ευκαιρία και Προοπτικές. *EpistimonikoMarketing.gr.* [Online] Μάρτιος 2011. <http://www.epistimonikomarketing.gr/to-on-line-lianemporio-stin-ellada-eukairia-kai-prooptikes/>.
37. **Παναγιώτου, Νικόλαος Α.** *Πολυκριτήρια Ανάλυση- Συστήματα Αποφάσεων.* s.l. : Ε.Μ.Π Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας, 2010.
38. **G., Montibeller and Franco, LA.** *Multi-criteria decision analysis for strategic decision making.* New York : s.n., 2010.
39. **Σίσκος, Γιάννης.** *Μοντέλα Αποφάσεων.* Αθήνα : Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2008.
40. **Δούμπος, Μιχάλης.** *Πολυκριτήρια Συστήματα Αποφάσεων.* Χανιά : Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, 2007.
41. **G., Montibeller and Franco, LA.** *Facilitated Modelling in Operational Research.* s.l. : European Journal of Operational Research, 2009.
42. **Ματσατσίνης, Νικόλαος.** *Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων.*
43. **Bennett, Shea.** Why Use Photos And Videos In Social Media Marketing? . *mediabistro.* [Online] July 26, 2013. [http://www.mediabistro.com/alltwitter/visual-social-media-marketing\\_b46896](http://www.mediabistro.com/alltwitter/visual-social-media-marketing_b46896).
44. Customer Service in Social Media. *ClickSoftware.com.* [Online] November 20, 2013. <http://www.clicksoftware.com/customer-service-in-social-media-infographic.htm#.Ui194MYwq-I>.
45. **InfographicMarketing .** How Social Media Is Shaping Customer Service - The Connection. *visual.ly.* [Online] 2013. <http://visual.ly/how-social-media-shaping-customer-service-connection>.
46. **Schmitz, Barb.** The Growing Role of Social Media in Product Design. *creo.ptc.com.* [Online] May 6, 2013. <http://creo.ptc.com/2013/05/06/the-growing-role-of-social-media-in-product-design/>.

47. **Wikipedia.** *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.*
48. **Αυλώνας, Νίκος.** Η σημασία των Social Media στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. *csrnews.gr*. [Online] Απρίλιος 06, 2012. <http://csrnews.gr/294/%CE%B7-%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-social-media-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9>.
49. **Berkowitz, David.** 100 Ways to Measure Social Media. *Marketers Studio*. [Online] November 2009. [www.marketersstudio.com/2009/11/100-ways-to-measure-social-media-.html](http://www.marketersstudio.com/2009/11/100-ways-to-measure-social-media-.html).
50. **Wikipedia.** *Key Performance indicator.*
51. **Vaughan, Pamela.** How Dominos is Using Customer Feedback and Social Media Outreach to Reinvent Its Brand. *HubSpot*. [Online] December 28, 2009. <http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/5426/How-Dominos-is-Using-Customer-Feedback-and-Social-Media-Outreach-to-Reinvent-Its-Brand.aspx>.
52. Social Media Marketing – 5 επιτυχημένα παραδείγματα. *Novel Web Designs*. [Online] <http://www.novelwebdesigns.com/social-media-marketing-5-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B4%CE%B5%CE%AF%CE%B3%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1/>.
53. **Moth, David.** 10 of the best social media campaigns from 2012. *econsultancy*. [Online] December 03, 2012. <http://econsultancy.com/gr/blog/11244-10-of-the-best-social-media-campaigns-from-2012>.
54. —. Heinz reaches 11m people and adds 30k fans with Facebook product launch. *econsultancy*. [Online] October 29, 2012. <http://econsultancy.com/gr/blog/10978-heinz-reaches-11m-people-and-adds-30k-fans-with-facebook-product-launch>.
55. **Noff, Ayelet.** The Starbucks Formula for Social Media Success. *thenextweb*. [Online] January 11, 2010. <http://thenextweb.com/2010/01/11/starbucks-formula-social-media-success/>.
56. **Wetpaint; Altimeter.** *The world's most valuable brands. Who is most engaged? - ENGAGEMENTdb Ranking the top 100 Global Brands.* s.l. : ENGAGEMENTdb, July 2009.
57. **Gray, Michael.** Starbucks Recipe For Social Media Success. *dirjournal*. [Online] May 14, 2009.
58. **Zarella, Dan.** *The Social Media Marketing Book.* s.l. : O'Reilly Media, 2009.
59. **Merson, Phil.** 9 Small Business Social Media Success Stories. *socialmediaexaminer*. [Online] January 18, 2012. <http://www.socialmediaexaminer.com/9-small-business-social-media-success-stories/>.
60. **Bensen, Connie.** Social Media Wins: How Coconut Bliss Boosts Fan Engagement. *Social Business Connection Blog*. [Online] September 23, 2012. <http://en.community.dell.com/dell->

groups/sbc/b/weblog/archive/2012/09/23/social-media-wins-how-coconut-bliss-boosts-fan-engagement.aspx.

61. **Meister, Jeanne.** *Social Media Training Is Now Mandatory: Five Ways To Make Sure Your Company Does It Right.* 2012.

62. **Woldhuis, Michael.** When a 10-cent pen brought a company to its knees. *the social analyst.* [Online] August 18, 2011. <http://www.online1984.com/socialanalyst/2011/when-a-10-cent-pen-brought-a-company-to-its-knees>.

63. **Callari, Ron.** Top Ten Branded Social Media Nightmares. *inventorspot.* [Online] [http://inventorspot.com/articles/top\\_ten\\_branded\\_social\\_media\\_nightmares\\_30874](http://inventorspot.com/articles/top_ten_branded_social_media_nightmares_30874).

64. **Mondalek, Alexandra and Nisen, Max.** 12 Brands That Could Have Avoided Being Embarrassed All Over The Internet. *Business Insider.* [Online] June 24, 2013. <http://www.businessinsider.com/viral-social-media-fails-2013-6?op=1>.

65. **Yeager, Ronald.** L'Oreal Blog Fail. *Social Media Marketing.* [Online] September 14, 2012. <http://socialmediamarketingry.blogspot.gr/2012/09/loreal-blog-fail.html>.

66. **Kaushal, Navneet.** Avoid Penalties-Optimize Your Site with White- Hat SEO Techniques! *SEO Articles.* [Online] [Cited: Ιουλίου 23, 2011.] <http://www.seoarticles.com/2011/02/24/avoid-penalties-%E2%80%93optimize-your-site-with-white-hat-seo-techniques/>.



## *Ηλεκτρονικές Πηγές Σχημάτων*

- [α] **Εικόνα 1:** <http://www.cite.co.uk/the-different-types-of-social-media/>
- [β] **Διάγραμμα 3:** [http://management-class.co.uk/learners/new\\_ventures\\_and\\_entrep.html](http://management-class.co.uk/learners/new_ventures_and_entrep.html)
- [γ] **Διάγραμμα 5:** <http://social-tribe.com/2013/08/26/social-metrics-cook-it-right-serve-it-up/>
- [δ] **Διάγραμμα 6:** <http://www.clickz.com/clickz/column/2046657/steps-developing-social-media-strategy>
- [ε] **Διάγραμμα 7:** <http://www.valprop.com/2010/11/increasing-revenue-101-balancing-the-5-levers/>
- [στ] **Διάγραμμα 10:** <http://www.scribd.com/doc/51670951/Full-Global-Trends-in-e-Commerce-Nielsen-Report>
- [ζ] **Διάγραμμα 11:** <http://www.scribd.com/doc/51670951/Full-Global-Trends-in-e-Commerce-Nielsen-Report>
- [η] **Διάγραμμα 12:** <http://www.epistimonikomarketing.gr/to-on-line-lianemporio-stin-ellada-eukairia-kai-prooptikes/>
- [θ] **Διάγραμμα 15:** <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221709006699>
- [ι] **Εικόνα 3:** <http://www.stuckynolte.com/>
- [κ] **Εικόνα 4:** <http://insidemmm.com/2012/05/social-media-week-runs-instagram-your-city-contest/>
- [λ] **Εικόνα 5:** <http://econsultancy.com/gr/blog/10978-heinz-reaches-11m-people-and-adds-30k-fans-with-facebook-product-launch>
- [μ] **Εικόνα 6:** <http://www.fuelledbysocialalchemy.com/blog/strategy/using-apps-for-facebook-competitions/>
- [ν] **Εικόνα 8:** <http://fashionbi.com/newspaper/fashionbi-combining-technology-and-expertise-with-a-unique-understanding-of-fashion-industry>
- [ξ] **Διάγραμμα 17:** <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305054899001173>
- [ο] **Διάγραμμα 18:** <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0195925506001016>
- [π] **Εικόνα 12:** <http://pizzaturnaround.com/>
- [ρ] **Εικόνα 13:** <http://www.viralblog.com/facebook-marketing/50-examples-brands-thanking-facebook-fans/>
- [σ] **Εικόνα 14:** <http://lornali.com/starbucks-green-idea-consumers-vote-to-make-starbucks-more-environmentally-friendly/>
- [τ] **Εικόνα 15:** <http://theinspirationroom.com/daily/2008/will-it-blend-for-blendtec/>
- [υ] **Εικόνα 16:** <http://www.wired.com/culture/lifestyle/news/2004/09/64987>
- [φ] **Διάγραμμα 19:** <http://www.online1984.com/socialanalyst/2011/when-a-10-cent-pen-brought-a-company-to-its-knees>
- [χ] **Εικόνα 17:** [http://econsultancy.com/gr/blog/63901-the-top-16-social-media-fails-of-2013?utm\\_medium=feeds&utm\\_source=social](http://econsultancy.com/gr/blog/63901-the-top-16-social-media-fails-of-2013?utm_medium=feeds&utm_source=social)





## **Παράρτημα Α**

Ακολουθεί το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε πελάτες της ελληνικής εταιρίας ηλεκτρονικού λιανεμπορίου που εξετάσαμε.

**Οδηγίες:** Στις ερωτήσεις που ακολουθούν, συχνά θα σας ζητείται να απαντήσετε με βάση μια κλίμακα από το 1 έως το 5. Η κλίμακα αυτή είναι αύξουσα, δηλαδή το 1 αντιστοιχεί στο καθόλου και το 5 στο πάρα πολύ.

- 1) *Πόσο χρήσιμη βρίσκεται τη στήλη μας «Ευκαιρίες Εργασίας»;*
  - Πάρα πολύ χρήσιμη
  - Πολύ χρήσιμη
  - Αρκετά χρήσιμη
  - Λίγο χρήσιμη
  - Αδιάφορη
  
- 2) *Θα σας ενδιέφερε να διαβάσετε μια αγγελία για θέση εργασίας στην εταιρία μας μέσω των καναλιών κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter LinkedIn κλπ);*
  - 5
  - 4
  - 3
  - 2
  - 1
  
- 3) *Θα θέλατε να σας δίνεται η δυνατότητα να πάρετε απαντήσεις σε ερωτήματα σας σχετικά με την εταιρία μέσω του Facebook, του Twitter, του LinkedIn κλπ;*
  - 5
  - 4
  - 3
  - 2
  - 1
  
- 4) *Πως θα αξιολογούσατε τη χρησιμότητα της πληροφόρησης που σας παρέχει μέχρι τώρα η εταιρία μέσα από τις αναρτήσεις αρθογραφίας και ειδήσεων στη σελίδα της στο Facebook;*
  - Πάρα πολύ χρήσιμη
  - Πολύ χρήσιμη
  - Αρκετά χρήσιμη
  - Λίγο χρήσιμη
  - Αδιάφορη

- 5) Εκτός από άρθρα και ειδήσεις, η εταιρία μας ενημερώνει για τις υπηρεσίες που παρέχει και τυχόν προσφορές και εκπτώσεις. Βρίσκετε χρήσιμη αυτή την ενημέρωση;
- ο Πάρα πολύ χρήσιμη
  - ο Πολύ χρήσιμη
  - ο Αρκετά χρήσιμη
  - ο Λίγο χρήσιμη
  - ο Αδιάφορη
- 6) Η εταιρία μας πρόσφατα διεξήγαγε ένα διαγωνισμό φωτογραφίας με χρηματικό έπαθλο. Θα συμμετείχατε σε μία τέτοια νέα προωθητική ενέργεια ;
- ο 5
  - ο 4
  - ο 3
  - ο 2
  - ο 1
- 7) Πόσο εύκολα θα συμμετείχατε σε μια συζήτηση στα social media όπου θα σας ζητούνταν προτάσεις για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών από την εταιρία ή βελτίωση των υπαρχόντων;
- ο 5
  - ο 4
  - ο 3
  - ο 2
  - ο 1

9) Αξιολογείστε με την κλίμακα 1-5 το πόσο θετικά επηρεάζουν την εικόνα σας για την εταιρία οι παρακάτω δράσεις στα social media.

α) Ενημέρωση για προσλήψεις προσωπικού

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

β) Ενημέρωση για τις υπηρεσίες που προσφέρει και για την εκπαιδευτική πολιτική της

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

γ) Υποστήριξη πελατών με απαντήσεις σε απορίες και ερωτήματα

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

δ) Διεξαγωγή διαγωνισμού

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

ε) Τακτική ανάρτηση άρθρων γενικού ενδιαφέροντος και ειδήσεων

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

στ) Συζήτηση με ιδέες και προτάσεις για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών από την εταιρία ή βελτίωση των υπαρχόντων;

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---



## ***Παράρτημα Β***

Στο παράρτημα αυτό παρουσιάζονται διάφορα χρήσιμα παραδείγματα πρακτικών μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα, που είτε τις ωφέλησαν είτε τις ζημίωσαν, όπου, όμως, σε κάθε περίπτωση, έχουν πολλά να διδάξουν όσους επιχειρηματίες ενδιαφέρονται να επενδύσουν χρόνο και χρήματα σε αυτά.

### **Μεγάλες επιχειρήσεις και ιστορίες επιτυχίας**

#### **Dominos Pizza**

Παρά την αρνητική εμπειρία από τα social media που είχε η εταιρία νωρίτερα τον ίδιο χρόνο, με το προσβλητικό βίντεο δυο εργαζόμενων που έκαναν απεχθή πράγματα με τα υλικά της Dominos και το οποίο έλαβε απίστευτες διαστάσεις, αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τα social media για το λανσάρισμα της νέας της καμπάνιας και τελικά να επωφεληθεί από αυτή τη κίνηση.

Η Dominos Pizza, που αριθμεί πάνω από 50 χρόνια παρουσίας, διατηρούσε την ίδια συνταγή πίτσας όλα αυτά τα χρόνια, γεγονός που, όπως είχε φανεί, δυσαρεστούσε τους πελάτες της. Στόχος, λοιπόν, ήταν να αλλάξει τη φήμη της και για αυτό έπρεπε να αλλάξει εντελώς τη συνταγή της. Αντί όμως να ζητήσει τη βοήθεια από την ομάδα διαχείρισης, στράφηκε προς τους καταναλωτές δίνοντας προσοχή στις αρνητικές τους κριτικές, όπως αυτές διατυπώνονταν στα διάφορα κανάλια της στα κοινωνικά μέσα. Αποφάσισε, δηλαδή, να ακούσει καλά τι έχουν να πουν οι πελάτες της και να αντιδράσει. Λάνσαρον, λοιπόν, ένα βίντεο στο Youtube το οποίο έδειχνε πραγματικούς εργαζόμενους της Dominos να εξιστορούν πως η εταιρία άκουσε τελικά αυτές τις κριτικές και ξεκίνησε την προσπάθεια για τη δημιουργία μιας ολοκαίνουριας συνταγής βασιζόμενοι σε αυτά που ζητούσαν οι πελάτες τους. Χρησιμοποίησαν, ακόμη, και το Twitter για να αποτυπώσουν τις αντιδράσεις των καταναλωτών στη νέα πίτσα, ύπο το hashtag #newpizza. Ακόμη προσέγγισαν τους χρήστες των blogs γύρω από θέματα φαγητού (foodbloggers) που πριν είχαν γράψει αρνητικά σχόλια για την Dominos Pizza, ζητώντας τους να δοκιμάσουν τη νέα πίτσα. Τέλος, παρότρυναν τους πελάτες τους να δοκιμάσουν τη νέα συνταγή και να τη σχολιάσουν στα κανάλια τους στο Youtube, στο Facebook και στο Twitter (51).

Η καμπάνια της Dominos είναι πραγματικά άξια αναφοράς, γιατί, αφενός κατάφερε να χρησιμοποιήσει όλα τα διαθέσιμα μέσα της για τη βελτίωση της εικόνας της και αφετέρου γιατί άκουσε όντως αυτό που είχαν οι πελάτες της να πουν και αντέδρασε για να βελτιώσει

την ποιότητα των προϊόντος της και την εικόνα των καταναλωτών για τη μάρκα. Τέλος, ήταν τελείως ειλικρινής απέναντι στους πελάτες της και χρησιμοποίησε διαφανείς διαδικασίες, ζητώντας από αυτούς να δοκιμάσουν τη νέα πίτσα και να πουν τη γνώμη τους, είτε είναι θετική είτε είναι αρνητική.



Εικόνα 12: Το "moto" της καμπάνιας της Domino's Pizza για τη νέα τους πίτσα [π]

### **Ford Fiesta**



Η Ford Fiesta λάνσαρε έναν διαγωνισμό, με το όνομα Fiesta Movement, στον οποίο οι διαγωνιζόμενοι συμμετείχαν με ένα βίντεο και οι νικητές θα οδηγούσαν ένα Fiesta για 6

μήνες. Στη συνέχεια, οι νικητές μοιραζόντουσαν την εμπειρία τους. Τα αποτελέσματα, ήταν συναρπαστικά, αφού συμμετείχαν 4.000 άνθρωποι και μετά από 6 μήνες είχε:

-4.3 εκατομμύρια εμφανίσεις στο Youtube

-περισσότερο από 0.5 εκατομμύριο εμφανίσεις στο Flickr

-περισσότερα από 3 εκατομμύρια Twitter posts γύρω από το διαγωνισμό

-50.000 ενδιαφερόμενους πελάτες, το 90% των οποίων ήταν νέοι πελάτες για τη Ford (52)

### Cadbury



Εικόνα 13: Ένα μεγάλο "Like" φτιαγμένο από σοκολάτες Cadbury στα πλαίσια της καμπάνιας τους [ρ]

Η Cadbury δίνει γενικά πολύ σημασία τα τελευταία χρόνια στη διαχείριση των καναλιών της στα social media, με πολλές και διαφορετικές καμπάνιες. Μια, όμως, από αυτές ξεχώρισε με την πρωτοτυπία της και πέτυχε το στόχο της ομάδα marketing της εταιρίας. Η Cadbury διαπίστωσε ότι ενώ είχε πολλούς fans στο Facebook, μόνο το 16% από αυτούς έβλεπε το περιεχόμενο που η εταιρία πόσταρε και αλληλεπιδρούσε με αυτό. Στόχος της, λοιπόν, ήταν

να αυξήσει την αλληλεπίδραση των fans της με την εταιρία, το λεγόμενο engagement στην ορολογία του social media marketing, αλλά και να προσελκύσει το ενδιαφέρον των φίλων των fans της, για να διευρύνει το κοινό της. Αποφάσισε, λοιπόν, να γιορτάσει τα 1 εκατομμύριο “likes” που έφτασε στο Facebook και να «τιμήσει» τους fans της ανταποδίδοντας τους το like, φτιάχνοντας ένα γιγάντιο like από κομμάτια σοκολάτας Cadbury Dairy Milk. Ως αποτέλεσμα, η Cadbury κέρδισε από αυτή την εκστρατεία 40.000 νέους Facebook fans (53) ενώ τα ποσοστά συμμετοχής των fans (engagement rate) αυξήθηκαν πάνω από 30%. Οι παραπάνω ενέργειες είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας καλής και πιο στιβαρής βάσης fans στο Facebook, με τη συμμετοχή τους στα κανάλια της εταιρίας στα social media να έχει πιο μακροπρόθεσμα χαρακτηριστικά.

### **Heinz**

Η εταιρία τροφίμων Heinz, που χρησιμοποιεί συχνά τα social media για να δημιουργήσει ενθουσιασμό και συζήτηση γύρω από το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος, δημιούργησε για να υποστηρίξει την προώθηση του νέου της προϊόντος Five Beanz μια εφαρμογή σε μορφή quiz (quiz application) στο Facebook. Η Heinz γνωρίζοντας ότι διαθέτει ένα πιστό κοινό από 150.000 fans που μάλιστα αυτοαποκαλούνται οι Beaniez και ότι χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο τη σελίδα για διασκέδαση και ψυχαγωγία, λάνσαρε αυτή την καμπάνια ακριβώς γι’ αυτό το σκοπό. Η εφαρμογή αυτή απαντούσε στους συμμετέχοντες τι φασόλι θα ήταν, ως αποτέλεσμα των απαντήσεων τους σε κάποιες ερωτήσεις για την προσωπικότητα τους. Για να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή του κόσμου, έβγαζαν κάθε ώρα πέντε νικητές στους οποίους έστελναν ένα εξατομικευμένο μήνυμα. Πρόσφερε παράλληλα και κουπόνια προσφοράς για να δοκιμάσουν το προϊόν. Όσο περίεργο και αν φαίνεται, η καμπάνια έτρεξε για δυο εβδομάδες με εντυπωσιακά αποτελέσματα:

-22.143 χρησιμοποίησαν την εφαρμογή

-πάνω από 10.000 χρήστες τη μοιράστηκαν με φίλους τους

-τη καμπάνια είδαν 10,8 εκατομμύρια άνθρωποι στο Facebook

-η Facebook κοινότητα της Heinz αυξήθηκε κατά 30.000 fans. (54)



## Starbucks



Εικόνα 14: Η εταιρία Starbucks δέχεται νέες ιδέες από τους πελάτες της στο κανάλι της "My Starbucks Idea.com" [σ]

Μέχρι τώρα αναφερθήκαμε σε περιπτώσεις εταιριών που εκτόξευσαν τα νούμερα των fans τους, την αναγνωρισιμότητα του brand τους ή πέτυχαν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα το στρατηγικό τους στόχο, απλώς με το λανσάρισμα καμπάνιας που κατάφερε να γίνει viral.

Το παράδειγμα της εταιρίας Starbucks δεν ανήκει στην κατηγορία αυτή. Με μια σταθερή παρουσία στα social media και μια σωστά, όπως φαίνεται, υλοποιούμενη και διαρκώς ανατροφοδοτούμενη στρατηγική, έχει καταφέρει να βρίσκεται στις top εταιρίες στα social media. Η εταιρία Starbucks έχει πάνω από 705.000 followers στο twitter και περίπου 5.428.000 fans στο Facebook (55). Παράλληλα, αν και διαθέτει πολύ μικρή ομάδα ειδικών για τα social media που αποτελείται μόλις από 6 άτομα, πέτυχε το υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής χρηστών (engagement rate) από τις 100 καλύτερες μάρκες (56). Όπως καταλαβαίνουμε, σίγουρα κάτι κάνει σωστά και σίγουρα κάτι μπορούμε να διδαχθούμε από αυτήν.

Ένα από τα σημαντικά σημεία στη στρατηγική των Starbucks είναι ότι έχει διαρκή παρουσία στα πιο διαδεδομένα κοινωνικά μέσα.

Στο twitter διαθέτει λογαριασμό όπου επικοινωνεί καθημερινά με τους πελάτες της, απαντά σε ερωτήσεις, ενημερώνει για καινούρια προϊόντα και ποστάρει (“retweets”) αυτά που λένε οι άλλοι για το brand. Είναι ένας άμεσος τρόπος να παρέχει υποστήριξη στον πελάτη (customer support).

Παράλληλα, στο Facebook ποστάρει καθημερινά βίντεο, φωτογραφίες, blog posts και προσκαλεί τους fans της σε εκδηλώσεις. Τα Starbucks μπήκαν δυναμικά στο Facebook τον Οκτώβριο του 2008, και πήραν στον έλεγχο τους και τα κανάλια που είχαν φτιαχτεί από χρήστες. Τότε η σελίδα είχε 200.000 fans, αλλά, με το περιεχόμενο της σελίδας να ανανεώνεται συνεχώς από την εταιρία και τους πελάτες να εκφράζουν τον ενθουσιασμό τους για τη μάρκα, έφτασε τα 3.5 εκατομμύρια μέλη, εκπροσωπώντας ένα από τα μεγαλύτερα group στο Facebook. Ο Chris Bruzzo, αντιπρόεδρος του brand, του περιεχομένου και του Διαδικτύου είχε μια εξήγηση. Όπως είπε «Ανακαλύψαμε πρόσφατα ότι για κάθε 4 άτομα που αλληλεπιδρούσαν με κάποιο post μας, άλλοι τρεις άνθρωποι προστίθεντο ως φίλοι των πρώτων!» (56).

Στο κανάλι στο Youtube των Starbucks ανεβαίνουν βίντεο προωθητικά, κάποια άλλα ενημερωτικά, που εξηγούν για παράδειγμα, τις διαφορετικές ποικιλίες καφέ, αλλά και βίντεο με τις φιλανθρωπικές τους ενέργειες. Τέλος, υπάρχουν και κάποια βίντεο που εξιστορούν την ιστορία των starbucks, τα οποία ως σκοπό έχουν να ενισχύσουν το συναίσθημα της οικειότητας με την μάρκα (55).

Η πιο καινοτόμα ιδέα που είχε η εταιρία ήταν η δημιουργία ενός δικού του καναλιού, με το όνομα MyStarbucksIdea.com, όπου οι χρήστες υπέβαλλαν και σχολίαζαν μια ιδέα για τη βελτίωση της “εμπειρίας Starbucks” και ψήφιζαν την καλύτερη. Ήταν μια πανέξυπνη κίνηση από μεριάς της εταιρίας γιατί με αυτό τον τρόπο νιώθουν οι πελάτες ότι παίζουν κάποιο ρόλο στη λήψη αποφάσεων και έρχονται πιο κοντά με την εταιρία. Παράλληλα, για να υποστηρίξει αυτήν την ενέργεια, δημιούργησε ένα Starbucks blog με τίτλο “Ideas In Action”. Το blog είναι γραμμένο από εργαζόμενους της και μιλάει για το πώς αξιοποιούνται οι ιδέες που δίνουν οι πελάτες από την εταιρία. Μ’ αυτό τον τρόπο κρατάει ενήμερους τους πελάτες για το τι έγιναν οι ιδέες τους και ενισχύει το συναίσθημα της πίστης προς τη μάρκα (brand loyalty) (55).

Όλες οι παραπάνω ενέργειες μπορεί να φαίνονται σχετικά απλές, αλλά το να κοντρολάρεις το τι συμβαίνει σε όλα αυτά τα κανάλια μπορεί να είναι πολύ επίπονο. Η Starbucks να μην ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της να επικοινωνούν με τους πελάτες και να απαντούν στις ερωτήσεις τους ως ειδικοί εκπρόσωποι της εταιρίας, αλλά, επειδή ακριβώς κάτι τέτοιο ενέχει πολλούς κινδύνους και τείνει να γίνει ανεξέλεγκτο, επιχειρεί να έχει μια κεντρική διαχείριση των καναλιών της ώστε να μπορεί να προλάβει τον κίνδυνο κάποιας κρίσης. Όπως παραδέχθηκε η Alexandra Wheeler, διευθύντρια ψηφιακής στρατηγικής, «Για κάθε ένα πράγμα που ποστάρουμε και κάνουμε σωστά, υπάρχει από πίσω πληθώρα σβησμένων άλλων!» (56).

Χωρίς αμφιβολία, πάντως, το παράδειγμα της Starbucks μας διδάσκει ότι αν έχεις μεγάλη πελατειακή βάση, το να αλληλεπιδράς μαζί τους μπορεί να αποδειχθεί πολύ κερδοφόρο και ότι αν δεν έχεις επίσημη παρουσία σε κάποια μεγάλα κοινωνικά μέσα, ο πελάτης θα βρει άλλον τρόπο να καλύψει το κενό που αφήνεις ανοιχτό (57).

## **SAP**

Ως μια από τις μεγαλύτερες τεχνικές εταιρίες η SAP, η SAP δεν θα μπορούσε να μη ξεχωρίζει και στο κομμάτι της στρατηγικής στα social media. Το δίκτυο της SAP (Sap Community Network ή SCN) αριθμεί 6 χρόνια παρουσίας, έχει 1.7 εκατομμύρια χρήστες και διοικείται από 35 άτομα. Μάλιστα, ενώ διαθέτουν μια από τις μεγαλύτερες ομάδες διαχείρισης των social media, ο Mark Yolton, αντιπρόεδρος του SCN, τονίζει ότι «Δεν υπάρχει τρόπος, εγώ και η ομάδα μου των 35 ατόμων να διαχειριστούμε 1.7 εκατομμύρια ανθρώπους».

Ας δούμε όμως κάποιες από τις καλύτερες πρακτικές τους:

- Έχουν ανοιχτή την πλατφόρμα τους σε όλους. Οποιοσδήποτε μπορεί να συνεισφέρει στα blogs, τα forums και τα wikis της και αυτό ακριβώς κάνουν οι 5.000 bloggers της. Τα 2/3 όσων γράφουν εκεί είναι πελάτες, σύμβουλοι, αναλυτές και συνεργάτες από το ευρύτερο οικοσύστημα της SAP. Σύμφωνα με τον Yolton, είναι ένας τρόπος να εμπλακούν ενεργά οι πελάτες. Μάλιστα, για να ενθαρρύνει τη δραστηριότητα και αλληλεπίδραση του κοινού η SAP διαθέτει ένα σύστημα επιβράβευσης κάποιων δραστηριοτήτων, όπως είναι το να απαντάς σε ερωτήσεις σε forum, το να συντηρείς ένα blog ή το να συμπληρώνεις ένα wiki. Το σύστημα λειτουργεί με μονάδες

επιβράβευσης και αυτό αποτελεί ισχυρό κίνητρο για ένα επαγγελματία, αφού αναγνωρίζεται από την εταιρία ως ειδικός, γεγονός που του ανοίγει επαγγελματικούς δρόμους.

- Ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να χρησιμοποιούν τα social media ως βοήθημα στη δουλειά τους. Η SAP έχει επιλέξει να έχει πολύ μικρό έλεγχο των υπαλλήλων για το πώς επικοινωνούν στα social media. Μάλιστα, τους ενθαρρύνει για να παίρνουν ανάδραση (feedback) για μια επαγγελματική ιδέα, ακόμα και από άλλα τμήματα της εταιρίας.
- Συμμετέχουν και σε νέα κανάλια όπου υπάρχει ήδη το κοινό τους. Πρόσφατα η εταιρία μπήκε και στο twitter και μάλιστα, ενώ διαθέτει τώρα 8 επίσημους λογαριασμούς στο twitter, οι προσωπικοί λογαριασμοί που διαχειρίζονται εργαζόμενοι της SAP, αναλυτές, συνεργάτες και bloggers είναι ακόμα πιο πολλοί. Ο Yolton λέει χαρακτηριστικά «Στο twitter μια “official” παρουσία δεν έχει τόσα να πει. Είναι καλύτερο να έχεις ατομικές φωνές στο twitter που θα μπορούν να αλληλεπιδρούν πιο άμεσα ως άτομα».
- SAP Listens είναι το όνομα ενός καινούριου καναλιού στο twitter της SAP που δίνει έμφαση στο ότι η εταιρία ακούει και δίνει σημασία στις διαφορετικές απόψεις των πελατών της, των προμηθευτών της, των εργαζομένων της, ως κομμάτι της γενικότερης κουλτούρας της (56).

### **Μικρές επιχειρήσεις και ιστορίες επιτυχίας**

Η **Blendtec** ήταν μια σχετικά άγνωστη μάρκα που πουλούσε επαγγελματικά blender με 400\$, μέχρι που ο διευθυντής Marketing της εταιρίας, George Wright, είχε μια πρωτότυπη ιδέα για viral βίντεο, με το όνομα “Will it Blend?”. Συγκεκριμένα, δημιούργησε βίντεο, όπου έβαζε στο blender διάφορα καθημερινά αντικείμενα, όπως iPhones, κύβους του Rubik κ.α., δημιουργώντας στον θεατή την αγωνία για το αν θα τα καταφέρει το blender να το κόψει και επιδεικνύοντας έτσι τη θαυμαστή αποτελεσματικότητα του blender. Στη συνέχεια πόσταρε τα video σε διάφορα μέσα, όπως το Youtube. Τα βίντεο αυτά έγιναν ευρέως γνωστά και συζητήθηκαν πολύ, ενώ τα είδαν πάνω από 100 εκατομμύρια φορές, χαρίζοντας στην εταιρία τεράστια αναγνωρισιμότητα.



Εικόνα 15: Εικόνα από την καμπάνια "Will it Blend?" της εταιρίας Blendtec [τ]

Ένας μικρός φούρνος στο New Jersey με το όνομα **Pink Cake Box**, αξιοποίησε σχεδόν όλα τα διαθέσιμα μέσα για να «χτίσει» το brand της. Οι εργαζόμενοι έφτιαξαν Blog στο οποίο ανέβαζαν εικόνες και βίντεο από τα μοναδικά τους κεικ. Παράλληλα, πόσταραν τις φωτογραφίες στο Flickr και τα βίντεο στο διαθέσιμο κανάλι τους στο Youtube. Το Pink Cake Box, αυτός ο μικρός φούρνος στο New Jersey, κατάφερε να έχει πάνω από 1300 followers στο Twitter και πάνω από 1400 fans στο facebook. (58)

Η **Coconut Bliss**, μια εταιρία παγωτού με οργανικά προϊόντα που βρίσκεται στο Oregon, κατάφερε να κάνει τα προϊόντα της ευρέως γνωστά με την πρακτική της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η Coconut Bliss ξεκίνησε χρησιμοποιώντας κυρίως φωτογραφίες αστείες και οικείες που έδειχναν τους πελάτες τους να απολαμβάνουν τα προϊόντα τους και τις οποίες τις δημοσίευσε σε όλα της τα μέσα (59) . Με αυτό τον τρόπο τράβηξε το ενδιαφέρον των καταναλωτών, ενώ τους ενθάρρυνε να ανεβάσουν και αυτοί φωτογραφίες με το αγαπημένο τους παγωτό και τους ευχαρίστησε για την υποστήριξη. Μια άλλη τακτική που χρησιμοποίησε η εταιρία ήταν να αυξήσει την εμφάνιση του brand της στις αναζητήσεις

στο Internet. Αυτό το πέτυχε, αφενός με τη δημιουργία προφίλ στο Google+ , το οποίο έχει την ιδιότητα να ενισχύει την εμφάνιση της εταιρίας σε σχετικές αναζητήσεις. Παράλληλα, εμπλεκόμενη σε όσα περισσότερα social media, δημιούργησε αυξημένη κίνηση γύρω από το Brand της, ενώ με την ανάρτηση φωτογραφιών με ενδιαφέροντες τίτλους και περιγραφές στο Flickr, πέτυχε την αύξηση της συχνότητας εμφάνισης του ονόματος της και στην αναζήτηση εικόνων μέσω Google. Τέλος, η Coconut Bliss έδωσε πολύ σημασία στις σωστές συνεργασίες. Έτσι, στα Veggie βραβεία (για χορτοφάγους), συνεργάστηκε με τη VegNews ώστε να προσφέρει ένα μοναδικό βραβείο στους fans της, ενώ ταυτόχρονα «ανοίχθηκε» με αυτό τον τρόπο σε ένα πιο ευρύ κοινό, αυτό των αναγνωστών της VegNews (59). Επιπλέον, συμμετείχε στο Gone Google Πρόγραμμα, υποβάλλοντας μια ιστορία για την εταιρία και τη μοναδικότητα της στο χάρτη της κοινότητας Google (Google Community Map) και καταφέρνοντας να εμφανιστεί στο επίσημο blog της Google, Google Enterprise Blog, με περιγραφή της εταιρίας και σύνδεσμο στην ιστοσελίδα της (60).

Οι Coconut Bliss φροντίζει για τη διατήρηση αυτής της καλής παρουσίας της στα social media, αναρτώντας τις ιστορίες των fans της και απαντώντας σε όλα τους τα σχόλια και τις απορίες. Ως αποτέλεσμα αυτής της επιτυχημένης πολιτικής στα social media έχει πάνω από 12.000 fans στο facebook, 8.300 followers στο twitter και 17.000 βίντεο views στο Youtube.

## Ιστορίες...αποτυχίας και Διαχείριση κρίσεων

Στην παρούσα εργασία έχει γίνει ήδη μια αναφορά στην περίπτωση των **Domino's Pizza**, με το προσβλητικό βίντεο δύο υπαλλήλων της που ετοίμαζαν κάποιες παραγγελίες χρησιμοποιώντας τα υλικά με τελείως ανθυγιεινό τρόπο. Το όνομα της εταιρίας θίχθηκε ανεπανόρθωτα όταν οι δυο αυτοί εργαζόμενοι ανέβασαν στο Youtube το βίντεο αυτό. Το βίντεο είχε αμέσως πάρα πολλές προβολές και παρότι οι δύο εργαζόμενοι καταδικάστηκαν σε φυλάκιση, το περιστατικό βρίσκεται ακόμα στις πρώτες θέσεις των αποτελεσμάτων αναζήτησης μέσω Google για τη Domino's Pizza (61). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εταιρία δεν είχε κάτι περισσότερο να κάνει για να επανορθώσει τη φήμη της, πέρα από το να φροντίσει μέσα στο επόμενο διάστημα να χρησιμοποιήσει τα κοινωνικά μέσα ως εργαλείο για να έρθει και πάλι στο προσκήνιο και να αρχίσει να συζητιέται, αλλά αυτή τη φορά με θετικό πρόσημο, όπως και έγινε, αφού βρίσκεται ανάμεσα στις καλύτερες εταιρίες για την πρακτική τους στα κοινωνικά μέσα στις οποίες αναφερθήκαμε παραπάνω.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της εταιρίας με τις καλύτερες κλειδαριές για ποδήλατα, της **Kryptonite Bike Lock Company**, της οποίας τις κλειδαριές εμπιστευόνταν οι ποδηλάτες για πάνω από 40 χρόνια. Η εταιρία αυτή δέχθηκε πολύ άσχημο πλήγμα από τα social media, όταν ανέβηκε το 2004 ένα post σε ένα forum με τον τίτλο «Η καινούρια σας κλειδαριά δεν είναι ασφαλής» που ισχυριζόταν πως μπορείς να ανοίξεις εύκολα μια Kryptonite κλειδαριά των 50\$ χρησιμοποιώντας απλώς ένα στυλό Bic. Σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα άρχισαν να ανεβαίνουν βίντεο στο Internet ανθρώπων που εκτελούσαν μία μία τις οδηγίες του πρώτου post και ξεκλείδωναν τελικά τη κλειδαριά. Τα βίντεο έγιναν viral και ανέβηκαν και σε άλλα μέσα, ενώ αναρτήθηκε και σε ένα από τα πιο δημοφιλή blogs, το Engadget και έφτασε να δημοσιευτεί τελικά και στη New York Times (62), με αποτέλεσμα ανυπολόγιστη ζημιά στην εικόνα της επιχείρησης. Όπως είναι φυσικό, ήταν πολύ δύσκολο να μη φθαρεί η εμπιστοσύνη των επίδοξων πελατών, οι οποίοι έβλεπαν μια από τις πιο ακριβές κλειδαριές ποδηλάτων να ξεκλειδώνονται με τέτοιο εξευτελιστικό τρόπο.



**Εικόνα 16:** Η κλειδαριές Kryptonite ανοίγουν με ένα στυλό Bic σύμφωνα με τα βίντεο και τις αναρτήσεις που έκαναν τον γύρο των social media [υ]

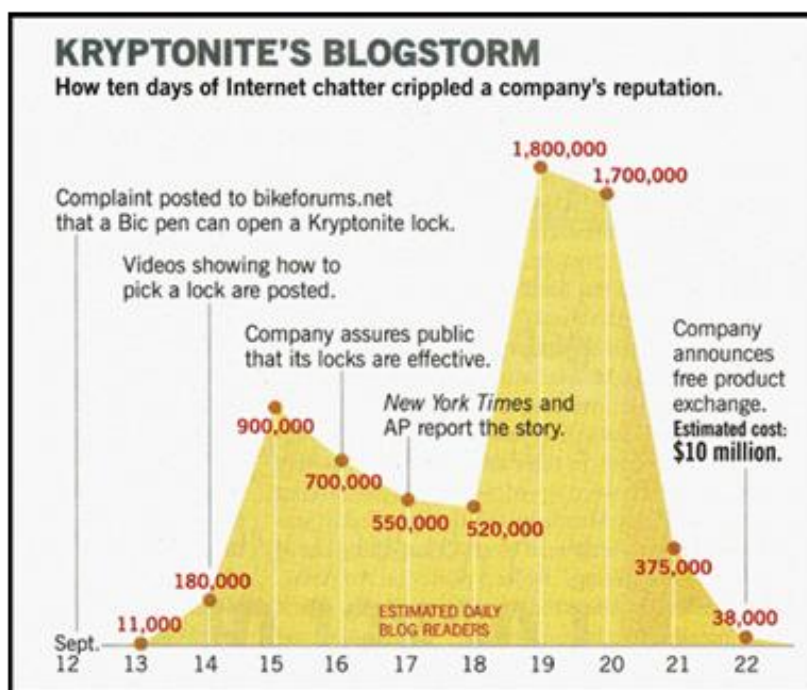
Αυτό που έχει όμως μεγαλύτερη αξία, είναι να δούμε πως έδρασε η εταιρία όταν προέκυψε αυτό το περιστατικό και αν θα μπορούσε να δράσει καλύτερα.

Η Kryptonite αποφάσισε στην αρχή να παραμείνει σιωπηλή και να αγνοήσει το συμβάν πιστεύοντας ότι θα αποσιωπηθεί. Μια βδομάδα μετά το πρώτο post αναγκάστηκε να εκδώσει ανακοίνωση όπου ισχυριζόταν όταν η κλειδαριά μπορεί ακόμα να λειτουργήσει ως προστατευτικό απέναντι στους κλέφτες και ότι ετοιμάζονταν για το λανσάρισμα ενός νέου βελτιωμένου προϊόντος σε λίγο καιρό. Η αντίδραση αυτή εξόργισε ακόμη περισσότερο τους πελάτες της, οι οποίοι βομβάρδιζαν καθημερινά τα forums με προσβλητικά βίντεο και αναρτήσεις για την εταιρία. Τελικά, χρειάστηκαν 10 μέρες από το πρώτο post για να ανακοινώσει η εταιρία ότι θα αντικαταστήσει και τις 100.000 κλειδαριές που άνοιγαν με αυτό τον τρόπο, γεγονός που τις κόστισε 10 εκατομμύρια δολλάρια.

Ο τρόπος που η εταιρία χειρίστηκε το θέμα της χάρισε το βραβείο του Business 2.0 περιοδικού, «Η πιο χαζή επιχειρηματική στιγμή του 2004» (“Dumbest Business Moment of the Year Award in 2004”) (62) , ενώ επίσης χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα του τι δεν πρέπει να κάνει μια επιχείρηση στην περίπτωση μιας κρίσης στο βιβλίο “Naked Conversations: How Blogs Are Changing the Way Businesses Talk with Customers” (17).



Μετά από αυτήν την αρνητική προβολή, η Kryptonite έγινε το σύμβολο της αποτυχίας στο πώς να απαντάς σε αρνητικές κριτικές στα social media.



**Διάγραμμα 19: Πόσοι έμαθαν μέσα σε 10 ημέρες μέσω των blogs για το "φιάσκο" με τις κλειδαριές της Kryptonite (Πηγή Fortune 2005) [φ]**

Σύμφωνα με τη Donna Tocci, διευθύντρια δημοσίων σχέσεων της Kryptonite, η εταιρία γνώριζε εξαρχής για τα posts που είχαν αναρτηθεί, αλλά επέλεξε να μην αντιδράσουν μέχρι να συμφωνηθεί μια στρατηγική από τη διοίκηση.

Πολλοί είναι αυτοί που αμφισβητούν αν αυτό είναι αληθές γιατί πιστεύουν ότι αν η εταιρία παρακολουθούσε την κίνηση στα social media, δε θα είχε αφήσει την κατάσταση να εξελιχτεί έτσι, αντιδρώντας μόνο όταν η ιστορία έφτασε στα πιο δημοφιλή μέσα. (62)

Η αλήθεια είναι ότι παρά την κριτική που έχει δεχτεί για τους χειρισμούς της, υπάρχουν και αναλυτές που ισχυρίζονται ότι η ομάδα των social media της εταιρίας μόνο ελλιπής δεν ήταν και ότι δεν υπάρχουν και πολλά πράγματα που θα μπορούσε να κάνει διαφορετικά η εταιρία, δεδομένου του ανεξέλεγκτου χαρακτήρα των social media, γεγονός που ισχυρίζεται και η Tocci λέγοντας ότι «Πέρα από το να απαντούσαμε ίσως λίγο νωρίτερα, δεν υπάρχει κάτι άλλο που θα μπορούσαμε να κάνουμε διαφορετικά». (17)

Σε κάθε περίπτωση, η Kryptonite μένει να μας θυμίζει πόσο προσεκτική πρέπει να είναι η διαχείριση των κοινωνικών μέσων από τις επιχειρήσεις, αφού η εν λόγω εταιρία προσπαθεί ακόμη και σήμερα να «αναρρώσει» από το “Bic Pen Fiasco” όπως ονομάζεται. Ακόμη και έπειτα από 9 χρόνια, αν αναζητήσεις στο Google τις κλειδαριές Kryptonite, στις 10 top αναζητήσεις θα εμφανιστεί η παραπάνω ιστορία και τα σχετικά βίντεο.

Παρακάτω παρουσιάζονται πιο επιγραμματικά μερικά ακόμα παραδείγματα του πως τα social media μπορούν να λειτουργήσουν αρνητικά για τις επιχειρήσεις.

Εξίσου χαρακτηριστικό είναι και το παράδειγμα της **United Airlines**, όταν υπάλληλοί της κατέστρεψαν κατά τη μεταφορά της την κιθάρα του Dave Carroll , τραγουδιστή του συγκροτήματος Sons of Maxwell, αξίας 3.500\$ (63). Η United Airlines, ύστερα από 9 μήνες όπου ο Carroll προσπαθούσε να βρει το δίκιο του, κατέληξε να παραδεχθεί τη φθορά, αλλά να αρνηθεί την δικιά της υπαιτιότητα και κατά συνέπεια να αρνηθεί να τον αποζημιώσει. Μετά από αυτό, ο Carroll υποσχέθηκε να γράψει τρία καινούρια τραγούδια, στα οποία θα μιλά για αυτή την αρνητική εμπειρία που είχε με την United Airlines. Όντως, ο Carroll εγραψε αυτά τα τραγούδια και τα ανέβασε στο Youtube όπου είχαν πάνω από 14.5 εκατομμύρια προβολές, ενώ και στο twitter αναρτήθηκαν πάνω από 1 εκατομμύρια tweets υποστήριξης του Carroll. Η United Airlines αναγκάστηκε τελικά να ζητήσει δημόσια συγγνώμη και να τον αποζημιώσει, αλλά ήταν ήδη αργά για τη φήμη της. (64)

Η **McDonald's** πλήρωσε το twitter για την προώθηση του hashtag #McDStories τον Ιανουάριο του 2012, αλλά αυτό που κατάφερε ήταν να δημοσιεύουν με αυτό το hashtag οι πελάτες τις αρνητικές τους εμπειρίες στα εστιατόρια των McDonald's. Υπήρχαν 20.000 tweets με το hashtag #McDStories και 3.000 με το hashtag #McFail. Μέσα στις πρώτες δυο ώρες τα McDonald's ζήτησαν από το twitter την απόσυρση του hashtag, αν και στην πορεία ισχυρίστηκαν ότι οι αρνητικές ιστορίες αφορούσαν μόνο το 2% των αναρτήσεων. (64)

Οι **American Airlines**, το Φεβρουάριο που μας πέρασε, φαινόταν να ευχαριστεί για τη στήριξη στο twitter ανθρώπους που πόσταραν γι' αυτήν αρνητικά σχόλια. Ο λόγος γι' αυτό το παράδοξο ήταν ότι η εταιρία απαντούσε σε όλα τα tweets που δεχόταν με αυτοματοποιημένο τρόπο, ευχαριστώντας τους για τη στήριξη που της δείχνουν. Αυτό το περιστατικό δίνει ένα καλό παράδειγμα για το πώς τα αυτοματοποιημένα μηνύματα μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητική δημοσιότητα. Ο πελάτης έχει ανάγκη να νιώθει ότι η εταιρία που

επιλέγει για αγορές του σέβεται τη γνώμη του και την ακούει, και για να συμβεί αυτό χρειάζονται διαρκώς ενέργειες υποστήριξης πελατών (customer support), οι οποίες να είναι εξατομικευμένες στις ανάγκες και τα ζητούμενα του πελάτη.



Εικόνα 17: Η American Airlines φαίνεται να ευχαριστεί ακόμα και όσους κάνουν αρνητικά σχόλια για αυτήν στο Twitter, λόγω της χρήσης αυτοματοποιημένων μηνυμάτων [χ]

Η **L’Oreal** δέχθηκε το θυμό από τους πελάτες της, όταν ανακαλύφθηκε ότι ένα blog που υποτίθεται ότι ήταν φτιαγμένο από μια πελάτισσα της ήταν ψεύτικο. Συγκεκριμένα, η εν λόγω εταιρία, πριν από κάποια χρόνια, αποφάσισε να φτιάξει ένα blog όπου θα υπάρχουν μαρτυρίες ευχαριστημένων πελατών από τη χρήση των προϊόντων της. Το blog αφορούσε ένα νέο αντιρυτιδικό προϊόν. Δημιούργησαν, λοιπόν, ένα πλαστό πρόσωπο, το οποίο μοιραζόταν τον ενθουσιασμό του για το νέο αυτό προϊόν. Οι πελάτες, όμως, ανακάλυψαν ότι επρόκειτο για ψεύτικο προφίλ και άρχισαν να διαμαρτύρονται, οπότε και η L’oreal αναγκάστηκε να αποσύρει το blog και να το αντικαταστήσει με ένα άλλο με τις μαρτυρίες έξι πραγματικών πελατών της που δοκίμασαν το προϊόν.

Το να προσπαθεί μια επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της, δημιουργώντας μια πλασματική εικόνα για το προϊόν στον πελάτη, μπορεί να έχει πολύ αρνητικές συνέπειες

στην εμπιστοσύνη του απέναντι σε αυτήν και στο προϊόν. Αποτελεί λογικό συμπέρασμα για τον πελάτη ότι για να επιλέγει η ίδια η εταιρία να προωθήσει το προϊόν της δημιουργώντας πλασματικές προσδοκίες για αυτό, πιθανότατα δεν εμπιστεύεται και η ίδια ότι το προϊόν αυτό μπορεί να πουληθεί από μόνο του. (65)