

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Θετικών και Εφαρμοσμένων Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στα Πληροφοριακά και Επικοινωνιακά Συστήματα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Ο Ρόλος των Τεχνολογιών Κοινωνικής Δικτύωσης στο
Μάρκετινγκ Επιχειρήσεων στην Κύπρο

Μάρκος Μάρκου

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Κωνσταντίνος Κούτσικος

Οκτώβριο 2015

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Θετικών και Εφαρμοσμένων Επιστημών

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στα Πληροφοριακά και Επικοινωνιακά Συστήματα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ο Ρόλος των Τεχνολογιών Κοινωνικής Δικτύωσης
στο Μάρκετινγκ Επιχειρήσεων στην Κύπρο**

Μάρκος Μάρκου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Κωνσταντίνος Κούτσικος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στα Πληροφοριακά και Επικοινωνιακά Συστήματα από τη Σχολή Θετικών και Εφαρμοσμένων Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Οκτώβριο 2015

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Σήμερα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης για να αναβαθμίσουν την επικοινωνία τους με τους πελάτες και να προωθήσουν σε αυτούς τα προϊόντα και υπηρεσίες τους. Επιχειρήσεις όπως η Coca-Cola το Starbucks κ.α. εκμεταλλεύτηκαν με επιτυχία τα δίκτυα αυτά και μέσω της βελτίωσης του επιπέδου επικοινωνίας με τους πελάτες τους αύξησαν τα κέρδη τους.

Όμως είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγξουν αυτό το φαινόμενο για να επιχειρήσουν με ασφάλεια. Ο σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εμπλουτιστεί η συζήτηση και να συμπληρώσει κάποια κενά σε σχέση με την επίδραση των τεχνολογιών κοινωνικής δικτύωσης στις επιχειρήσεις. Επιπλέον θα δοθεί στις κυπριακές επιχειρήσεις, στο κλάδο τηλεπικοινωνιών ένα μοντέλο ωριμότητας που θα λειτουργήσει ως οδηγός, πρακτικό και συμβουλευτικό εργαλείο για τη μετάβαση και αναβάθμιση των επιχειρήσεων στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες μάρκετινγκ με τη χρήση των κοινωνικών δικτύων.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει μία προσπάθεια κατάδειξης του ρόλου των τεχνολογιών κοινωνικής δικτύωσης και του μάρκετινγκ στη δημιουργία και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων στον κυπριακό χώρο.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται ο σκοπός η μεθοδολογία, τα ερευνητικά ερωτήματα και η δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη περιγραφή του τι είναι κοινωνικό μέσο και ποια η σημασία και χρησιμότητα του στις επιχειρήσεις και στους καταναλωτές, τι είναι μάρκετινγκ και ποιοι παράγοντες συντείνουν στην επιτυχή χρήση των κοινωνικών μέσων για μια επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο εισάγονται διάφορα μοντέλα ωρίμανσης μιας επιχείρησης όσον αφορά στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και γίνεται η επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου ωρίμανσης για τις κυπριακές επιχειρήσεις στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα μελετηθεί η χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών ήτοι τη Cablenet, τη CYTA, την MTN και την Primetel και σε πιο βαθμό ωρίμανσης ευρίσκονται με βάση το επιλεγέν μοντέλο ωρίμανσης. Θα γίνουν εισηγήσεις για τη βέλτιστη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης και την αναβάθμιση των επιχειρήσεων αυτών στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνουν εισηγήσεις για περαιτέρω αξιοποίηση της εργασίας αυτής και θα τεθούν προβληματισμοί και ερωτήματα για περαιτέρω έρευνα. Επιπλέον θα καθοριστούν οι περιορισμοί και προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες έγινε η εργασία αυτή.

Summary

Today, businesses are using social networks to improve the quality of communication with customers and promote their products and services. Businesses such as Coca Cola and Starbucks, among many others, have used these networks successfully, and as a result, have managed to increase their annual profit.

However, it is commonly accepted that businesses cannot control this phenomenon. The scope of this project is to enrich the discussions and complete some gaps regarding the impact of the social network technologies on businesses. Also, the study will give to the businesses a guide/roadmap and a tool for advising their transaction and upgrade of their social maturity level in electronic marketing services and social media.

The present study aims to demonstrate the role of the social network technologies and marketing on the creation and promotion of new products and services in Cyprus.

In chapter one we describe the scope of this project, the methodology, the research questions and the structure of the document.

In chapter two we make a brief description regarding the definition of social media, how businesses and customers use social media and what are the main factors that contribute for a successful use of social media and marketing strategy in business.

In the third chapter we introduce various social media maturity models for businesses and we state a method, based on a list of criteria, for choosing the most suitable maturity model for Cyprus telecommunication businesses.

In chapter four we will study the use of social media by the telecommunication businesses, Cablenet, MTN, Primetel and Cyta, in Cyprus and then using the chosen maturity model we will estimate their maturity level and we will make suggestions for better use of social media and how they may upgrade their social maturity level.

In the last chapter we will make suggestions about further development of this project, give new ideas for complementary projects, speculation and reflection, and for further

research. Finally we will state the various constraints and conditions under which this work has been developed.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου αφού χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και την ηθική συμπαράσταση της, αλλά και την ανοχή της στις στιγμές που της στέρησα, δε θα είχα τη δυνατότητα να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στα Πληροφοριακά και Επικοινωνιακά Συστήματα, στα πλαίσια ολοκλήρωσης του οποίου παρουσιάζεται η συγκεκριμένη εργασία.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή Δρ. Κωνσταντίνο Κούτσικο για την εποπτεία, το ενδιαφέρον, την επιστημονική καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Περιεχόμενα

I	ΠΕΡΙΛΗΨΕΙΣ	
II	Περίληψη	II
III	Summary	IV
IV	Ευχαριστίες	VI
1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
1.1	Εισαγωγή	10
1.2	Στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	11
1.3	Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα εργασίας	12
1.4	Μεθοδολογία έρευνας	14
1.5	Δομή εργασίας	15
1.6	Παρατηρήσεις	16
2	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
2.1	Κοινωνικά Μέσα Δικτύωσης (ΚΜΔ)	19
2.2	Χρησιμότητα των ΚΜΔ στις Επιχειρήσεις	20
2.3	Χρησιμότητα των ΚΜΔ στους Καταναλωτές	23
2.4	Σχέση καταναλωτών και επιχειρήσεων	26
2.5	Ο ρόλος της τεχνολογίας της πληροφορικής στη πορεία ωρίμανσης της επιχείρησης	28
2.5.1	Κατηγορίες δεδομένων, συλλογή, αποθήκευση και τεχνικές ανάλυσης	31
2.5.2	Εργαλεία ανάλυσης των κοινωνικών μέσων	37
2.6	Παρατηρήσεις	41
3	ΜΟΝΤΕΛΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ	
3.1	Μοντέλα ωριμότητας για τις Επιχειρήσεις	45
3.1.1	Μοντέλο Forrester	47
3.1.2	Μοντέλο AT Internet	50
3.1.3	Μοντέλο M&I/Partners	52
3.1.4	Μοντέλο Risk Point	54
3.1.5	Μοντέλο Altimeter	56
3.1.6	Μοντέλο Dell	59
3.1.7	Μοντέλο IBM	61

3.2	Κριτήρια επιλογής μοντέλου ωρίμανσης	61
3.3	Σύγκριση και επιλογή μοντέλου Ωρίμανσης	68
3.4	Παρατηρήσεις	73
4	ΒΑΘΜΟΣ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΚΥΠΡΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ	
4.1	Εισαγωγή	75
4.2	Ωρίμανση των κυπριακών επιχειρήσεων στο κλάδο τηλεπικοινωνιών	76
4.2.1	Γνωριμία με τις επιχειρήσεις	76
4.2.2	Μέθοδος συλλογής στατιστικών στοιχείων και πληροφοριών	78
4.2.3	Εντοπισμός του επιπέδου ωριμότητας των επιχειρήσεων	80
4.2.4	Ενέργειες μετάβασης των επιχειρήσεων στο επόμενο επίπεδο ωριμότητας	86
4.3	Παρατηρήσεις	93
5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	
5.1	Συμπεράσματα	96
5.2	Περιορισμοί και Παρατηρήσεις	98
5.3	Εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα	99
6.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
6.1	Σχήματα μοντέλων ωριμότητας	101
7	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	109

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή και Μεθοδολογία

1.1 Εισαγωγή

Ο περασμένος αιώνας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ο τεχνολογικός αιώνας ανάπτυξης του διαδικτύου και κατ' επέκταση των κοινωνικών δικτύων γνωστών με την ορολογία «Κοινωνικά Μέσα» ή τα γνωστά διεθνώς με την αγγλική ορολογία «Social Media». Σύμφωνα με σωρεία ερευνών η επισκεψιμότητα και η συμμετοχή σε παγκόσμιο επίπεδο στα μέσα αυτά είναι ιδιαίτερα ψηλή.

Η ραγδαία αύξηση των τεχνολογικών επιτευγμάτων και η ευρεία χρήση τους σε όλες τις πτυχές της καθημερινότητας, σήμερα, ήταν φυσικό να επηρεάσει τον επιχειρηματικό κόσμο, την οικονομία και την καταναλωτική συμπεριφορά. Με την εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο και τη χρήση των κινητών, των notebooks και των tablets η συμμετοχή στα κοινωνικά μέσα αυξάνεται συνεχώς. Σε έναν κόσμο όπου η πληροφορία είναι γενναιόδωρα διαθέσιμη στο ευρύ κοινό, δεν μπορούν οι επαγγελματίες να μην συμβαδίσουν με την εποχή, στην οποία οι τεχνολογίες κοινωνικής δικτύωσης παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο.

Οι εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης δημιουργούν ένα σημαντικό αριθμό ευκαιριών και προκλήσεων στον επιχειρησιακό κόσμο. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογικών εφαρμογών που βασίζονται στη λογική των τεχνολογιών κοινωνικής δικτύωσης, γεγονός που δε μπορεί παρά να επηρεάζει την επιχειρηματική δραστηριότητα στο σύνολό της. Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν ευκαιρίες για νέους τρόπους ενδοεταιρικής συνεργασίας και διαχείρισης της γνώσης, αλλάζουν το τοπίο στην παροχή υπηρεσιών αλλά και στις διεπιχειρησιακές ανταλλαγές, ενώ παράλληλα αναδιαμορφώνουν τις υπάρχουσες επιχειρησιακές εφαρμογές.

Οι εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης δίνουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να προσφέρει συνεχώς κίνητρα στους χρήστες του κοινωνικού μέσου, γεγονός που αυξάνει την πιστότητα στα προϊόντα της και επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά τους. Βασικό πλεονέκτημα των κοινωνικών μέσων είναι η συνεχής και εύκολη ανατροφοδότηση σχετικά με τη συμπεριφορά και το βαθμό ικανοποίησης των χρηστών/καταναλωτών, γεγονός που διευκολύνει την έρευνα και συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Kim, A. J., 2000).

Η έμφυτη περιέργεια και το ενδιαφέρον του ανθρώπου να διερευνήσουν τις συνήθειες και τη ζωή των άλλων έχει οδηγήσει στη ραγδαία ανάπτυξη των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Τα περισσότερα κοινωνικά δίκτυα επιτρέπουν την αλληλοεπίδραση μεταξύ

των χρηστών με τις συζητήσεις και την ανταλλαγή μηνυμάτων σε πραγματικό χρόνο κ.α. Η επιτυχία των κοινωνικών δικτύων και η ευρεία αποδοχή τους από τον άνθρωπο, τα έχει οδηγήσει στη δημιουργία νέων τρόπων επικοινωνίας, καινοτόμων μεθόδων ανταλλαγής πληροφοριών και αλληλοεπίδρασης των χρηστών, συμβάλλοντας στη μείωση των αποστάσεων, στη μείωση ακόμη και του ρατσισμού, κ.α.

Σήμερα τα κοινωνικά δίκτυα είναι το πλέον μοντέρνο εργαλείο στις ζωές μας, στο δημόσιο τομέα, στον ιδιωτικό τομέα, στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στο μάρκετινγκ γενικά. Σήμερα, το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους για να κερδίσουν πελάτες, να αυξήσουν την παραγωγικότητα, να καλυτερεύσουν την ποιότητα των προϊόντων τους και να αναβαθμίσουν το όραμα και αποστολή τους.

1.2 Στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να προσδιορίσει το ρόλο των τεχνολογιών κοινωνικής δικτύωσης στο μάρκετινγκ. Αρχικά, θα γίνει δευτερογενής έρευνα, με βάση υπάρχουσες βιβλιογραφικές πηγές, για τη χρησιμότητα και οφέλη των κοινωνικών μέσων δικτύωσης τόσο για τους χρήστες (πιθανούς καταναλωτές) όσο και τις επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, βασικός σκοπός μας είναι, μέσα από το συνδυασμό βιβλιογραφικής επισκόπησης και πρωτογενούς έρευνας να προσδιοριστεί ο ρόλος και χρησιμότητα των κοινωνικών μέσων δικτύωσης στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων στην Κύπρο και ειδικά στον κλάδο τηλεπικοινωνιών.

Οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι που προέκυψαν από το βασικό στόχο και που καλείται να καλύψει η εργασία αυτή, με τη βοήθεια της διεθνούς επιστημονικής αρθρογραφίας και με πρωτογενή έρευνα, είναι:

- (α) Να καταγραφεί το θεωρητικό πλαίσιο, που αφορά στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης (Social Media), ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να αντιληφθεί το περιεχόμενο της εργασίας.

(β) Να εντοπιστούν τα οφέλη και η χρησιμότητά των κοινωνικών μέσων στους χρήστες (μελλοντικοί υποψήφιοι πελάτες και υποστηρικτές της επιχείρησης) και στις επιχειρήσεις, και να μελετηθεί ο ρόλος των μέσων αυτών στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων

(γ) Να εντοπιστούν και να επεξηγηθούν τα τεχνικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες των σημαντικότερων εργαλείων ανάλυσης των δεδομένων από τα κοινωνικά μέσα (social media analytics)

(δ) Να εντοπιστούν τα κοινωνικά μέσα που χρησιμοποιούνται από τις κυπριακές επιχειρήσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων.

(ε) Να διερευνηθεί η στάση των επιχειρήσεων, απέναντι στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και να αποτυπωθεί η δράση τους μέσα σε αυτά.

(στ) Να εντοπιστεί/προσδιοριστεί, μέσω πρωτογενούς έρευνας, το επίπεδο ωρίμανσης των κυπριακών επιχειρήσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών όσον αφορά στη χρήση των κοινωνικών μέσων.

(ζ) Να δοθούν εισηγήσεις και συμβουλές για βελτίωση της εμπλοκής των επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα προς όφελος τους, ώστε να επιτευχθεί η μετάβαση της επιχείρησης στο επόμενο στάδιο ωριμότητας.

1.3 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της εργασίας

Τα κοινωνικά μέσα και η μελέτη τους ήταν πάντα θέμα νευραλγικής σημασίας για την ακαδημαϊκή κοινότητα. Έρευνες, που αφορούν τα κοινωνικά μέσα τα οποία προσέδωσαν διαδικτυακή μορφή στην κοινωνική αλληλεπίδραση, έχουν μονοπωλήσει το ενδιαφέρον των ερευνητών κυρίως λόγω της δυναμικής ανάπτυξης τους και της ευρείας αποδοχής τους από την κοινωνία την τελευταία δεκαετία.

Ωστόσο παρατηρείται έλλειψη έρευνας όσον αφορά στην περαιτέρω σταδιακή εμπλοκή και ωρίμανση των επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα και στην περαιτέρω προώθηση της φήμης της επιχείρησης και των προϊόντων της στα σπλάχνα των καταναλωτών.

Ζητήματα άμεσα συνδεδεμένα με το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων την ανάλυση δεδομένων από τα κοινωνικά μέσα και το επίπεδο ωρίμανσης της επιχείρησης

Επομένως, ενώ πλήθος ερευνών για τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης έχουν εκπονηθεί παγκοσμίως, εντούτοις ολιγάριθμες είναι οι έρευνες που πραγματεύονται την εμπλοκή και ωριμότητα των επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα και του τρόπους αξιοποίησης των μέσων αυτών ώστε να επέλθουν οφέλη. Επιπλέον απουσιάζει ένα εγχειρίδιο προς τις κυπριακές επιχειρήσεις με εισηγήσεις που αφορούν την περαιτέρω εμπλοκή τους με τα κοινωνικά μέσα και την ωριμότητα τους (social maturity).

Η έρευνα που θα διεξαχθεί σε αυτή την εργασία και η συγκέντρωση και καταγραφή των ελάχιστων, σχετικών με το ρόλο των κοινωνικών μέσων στο μάρκετινγκ των κυπριακών επιχειρήσεων, μπορεί να αποτελέσει τη βάση και έναυσμα για περαιτέρω έρευνα ειδικά στον κυπριακό χώρο. Η εργασία πιθανώς να αποτελέσει την αρχή καταγραφής του επιπέδου ωρίμανσης των κυπριακών επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα και να δοθούν εισηγήσεις για περαιτέρω εμπλοκή των επιχειρήσεων αυτών με τα κοινωνικά μέσα, προς όφελος τους.

Επιπρόσθετα η σημαντικότητα της εργασίας μας έγκειται και στο γεγονός ότι συγκεντρώνει ένα πλήθος ερευνών και εμπειρικών μελετών από τη διεθνή βιβλιογραφία, που αποτυπώνει τη γενική εικόνα της χρησιμότητας των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, βοηθώντας τον αναγνώστη να εξοικειωθεί με τα γενικά χαρακτηριστικά τους και να εμβαθύνει σε όρους και ζητήματα που σχετίζονται με αυτά. Έτσι ο αναγνώστης σχηματίζει αρχικά ένα θεωρητικό υπόβαθρο που είναι απαραίτητο για να αντιληφθεί την έκταση και τη σπουδαιότητα του αντικειμένου, το οποίο πραγματεύεται η εργασία αυτή.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και η διερεύνηση των μοντέλων ωριμότητας μιας επιχείρησης στα κοινωνικά μέσα θα οδηγήσουν σε πρωτογενή έρευνα για τον εντοπισμό του επιπέδου ωρίμανσης (social maturity) των κυπριακών επιχειρήσεων στον κλάδο τηλεπικοινωνιών, με απώτερο σκοπό τον προσδιορισμό των οποιονδήποτε εμποδίων ή προβλημάτων για την περαιτέρω αξιοποίηση των κοινωνικών μέσων.

Επιπλέον η διερεύνηση των μοντέλων ωριμότητας των επιχειρήσεων, όσον αφορά στα κοινωνικά μέσα, που γίνεται στην παρούσα εργασία, αποτελεί τη βάση ώστε να καταβληθεί προσπάθεια ανάπτυξης πρωτογενούς έρευνας για την συμπλήρωση και εντοπισμό ειδικών μοντέλων ωρίμανσης ανά κλάδο οικονομίας της Κύπρου.

Εν κατακλείδι η πολύπλευρη εξέταση του θέματος, ο συνδυασμός της εκτεταμένης βιβλιογραφικής έρευνας και η πρωτογενής έρευνα σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, καθιστά τη συμβολή της παρούσας εργασίας σημαντική στην ακαδημαϊκή κοινότητα.

Ακόμα πιο σημαντική είναι και η συνεισφορά της εργασίας στον επιχειρηματικό κόσμο αφού πέραν της παράδοσης ενός εγχειριδίου εμπλοκής με τα κοινωνικά μέσα, θα μπορούσε να βοηθήσει τις επιχειρήσεις, ειδικά στη Κύπρο, να συνδυάσουν το κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ (promotion mix), έτσι ώστε να μπορέσουν να εμπλακούν περαιτέρω με τα κοινωνικά μέσα σε ένα νέο ψηφιακό ανταγωνιστικό σκηνικό και ειδικά την περίοδο αυτή, της κρίσης στην οικονομία της Κύπρου.

1.4 Μεθοδολογία έρευνας

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας αυτής είναι αυτή της κριτικής ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Για την εύρεση και επιλογή της βιβλιογραφίας πραγματοποιήθηκε αναζήτηση στις επιστημονικές μηχανές αναζήτησης όπως τη Google Scholar (<http://scholar.google.com>), αναζήτηση σε γενικές μηχανές όπως τη Google (<http://www.google.com>) και αναζήτηση σε βιβλιοθήκες (όπως τη βιβλιοθήκη του ΑΠΚΥ).

Οι τύποι των βιβλιογραφικών πηγών που αναζητήθηκαν και συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα είναι οι εξής: άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά και στο διαδίκτυο, βιβλία, άρθρα σε πρακτικά συνεδριών, έρευνες και μελέτες εταιρειών (όπως Forester, Altimeter και IBM), White Papers, διαδικτυακοί ιστότοποι (όπως Facebook, Twitter και LinkedIn), διάφορα έντυπα, περιοδικά κ.α.

Επιπλέον έγινε πρωτογενείς έρευνα, οι οποία αρχικά και με βάση την υποβληθείσα πρόταση, θα γινόταν μέσω ερωτηματολογίου, εντούτοις δεν εφαρμόστηκε αφού μέσω της προσωπικής μου επαφής με τις επιχειρήσεις στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών, λόγω εργασίας, και από έρευνα στο διαδίκτυο και στους λογαριασμούς των επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, η επίτευξη των στόχων της εργασίας ήταν καλύτερα εξασφαλισμένα. Εξάλλου λόγω της πολυπλοκότητας του θέματος η χρήση

ερωτηματολογίου, πλήρως συμβατού με τους στόχους της εργασίας, που να απαντά σε όλα τα ερωτήματα, θα ήταν ανέφικτη και σίγουρα θα οδηγούσε σε πολλαπλές επαναλήψεις με άλλα συμπληρωματικά ερωτηματολόγια. Ως εκ τούτου για την πρωτογενή έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης. Περαιτέρω αιτιολόγηση της απόφασης γίνεται στο κεφάλαιο 4.

1.5 Δομή της Εργασίας

Η παρούσα εργασία συγκροτείται σε 5 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της έρευνας, τον καθορισμό των στόχων και ερευνητικών ερωτημάτων και τη σπουδαιότητα της εργασίας αυτής.

Στη κεφάλαιο 2 γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας και παρουσιάζονται βασικές έννοιες και ορισμοί που αφορούν στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και στο μάρκετινγκ, που κρίθηκε απαραίτητο να επεξηγηθούν και να αναλυθούν ώστε να εισάγουν τον αναγνώστη στο αντικείμενο της εργασίας. Επεξηγούνται οι λόγοι χρήσης των κοινωνικών μέσων τόσο για τους χρήστες/καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις ενώ γίνεται αναφορά επίσης στους κύριους παράγοντες για επιτυχή χρήση των κοινωνικών μέσω από τις επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια αναλύεται ο ρόλος της τεχνολογίας της πληροφορικής, και ειδικά των εργαλείων «social media analytics», στην εξέλιξη της ωριμότητας της επιχείρησης. Γίνεται αναφορά σε αριθμό τέτοιων εργαλείων ανάλυσης (analytic tools) των πληροφοριών (data) από τα κοινωνικά δίκτυα και περιγράφονται τα κύρια χαρακτηριστικά τους. Μέσω των εργαλείων αυτών εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με τα προϊόντα και τη μάρκα της επιχείρησης, τα ενδιαφέροντα ανάγκες και απόψεις των καταναλωτών, τις τάσεις της αγοράς κ.α. που μας καθοδηγούν στις αποφάσεις.

Το πρόβλημα όμως με τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι ότι, ενώ αυτές αρχίζουν να εμπλέκονται με τα κοινωνικά μέσα εντούτοις δεν έχουν καθορισμένη στρατηγική με αποτέλεσμα σε κάποιο στάδιο να παραμένουν στάσιμες και χωρίς περαιτέρω ουσιαστική πρόοδο και όφελος. Στο κεφάλαιο 3 δίδονται διάφορα μοντέλα ωρίμανσης όπου στόχος τους είναι ο εντοπισμός του επιπέδου ωρίμανσης της επιχείρησης και ο καθορισμός των περαιτέρω ενεργειών και πρωτοβουλιών για την περαιτέρω εξέλιξη και εμπλοκή της με τα κοινωνικά μέσα. Στη συνέχεια καθορίζονται κριτήρια για την

επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου αξιολόγησης των επιχειρήσεων της Κύπρου στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Το επιλεγέν μοντέλο είναι το Μοντέλο Ωριμότητας της Forrester.

Στο κεφάλαιο 4, μέσω ενός μείγματος πρωτογενούς και δευτερεύουσας έρευνας, επιχειρείται ο εντοπισμός του επιπέδου ωριμότητας των κυπριακών επιχειρήσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών με βάση το επιλεγέν μοντέλο ωριμότητας. Στη συνέχεια γίνονται εισηγήσεις και δίδονται συμβουλές για προώθηση της επιχείρησης στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης και περαιτέρω εμπλοκής της, με τα κοινωνικά μέσα. Οι εισηγήσεις και συμβουλές δίδονται με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο ωρίμανσης και το εκτιμημένο επίπεδο ωρίμανσης της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας και δίδονται διάφορες εισηγήσεις και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και αξιοποίηση της εργασίας αυτής. Στη συνέχεια δίδονται οι περιορισμοί και υποθέσεις κάτω από τις οποίες έγινε η έρευνα.

Στο Παράρτημα Α παρατίθεται σχηματικά τα διάφορα μοντέλα ωρίμανσης που αναφέρονται στην εργασία.

1.6 Παρατηρήσεις

Στην πρωτογενή έρευνα, για τον εντοπισμό του επιπέδου ωρίμανσης (social maturity) των κυπριακών επιχειρήσεων στον κλάδο τηλεπικοινωνιών, τονίζεται ότι η πρόσβαση σε πληροφορίες για τις επιχειρήσεις είναι δύσκολη αφού οι επιχειρήσεις για ευνόητους λόγους αποφεύγουν να δώσουν πληροφορίες ειδικά για τις προθέσεις τους και τους μελλοντικούς τους στρατηγικούς σχεδιασμούς.

Επιπλέον σημειώνεται ότι, η μελέτη των κοινωνικών μέσων από τους ερευνητές δεν έχει ακόμη ωριμάσει λόγω της πολυπλοκότητας τους και του γεγονότος ότι αυτά αποτελούν πρόσφατο αντικείμενο μελέτης. Οπότε οι εισηγήσεις και απόψεις των μελετητών σε πολλά θέματα δίστανται ή αλλάζουν συνεχώς.

Στην εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκε μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας όπως επίσης και μικρός αριθμός μοντέλων ωριμότητας, λόγω περιορισμένων πόρων (όπως

δυνατότητα πρόσβασης σε βάσεις δεδομένων και βιβλιοθήκες) και περιορισμένου χρόνου που κυμαίνεται στα πλαίσια συγγραφής μιας διατριβής.

Στην εργασία αυτή, σαν πιλοτική εφαρμογή, θα μελετηθεί μόνο ο ρόλος των τεχνολογιών κοινωνικής δικτύωσης στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων στην Κύπρο, στον κλάδο τηλεπικοινωνιών. Οπότε πιθανότατα κάποιες εισηγήσεις να αφορούν ή να είναι εφικτές μόνο από τις επιχειρήσεις αυτές.

Για την κατανόηση της εργασίας αυτής, απαιτείται αρχικά, να δοθεί στον αναγνώστη η κατάλληλη πληροφόρηση για την ορολογία και έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν. Ως εκ τούτου στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει ο ορισμός του «κοινωνικού μέσου», γιατί είναι απαραίτητη η χρήση του από τις επιχειρήσεις και τους ανθρώπους (μελλοντικούς καταναλωτές), τι είδους πληροφόρηση/δεδομένα εντοπίζονται στα κοινωνικά μέσα, ποιος είναι ο ρόλος της επιστήμης της πληροφορικής στην πορεία κοινωνικής ωρίμανσης της επιχείρησης (social media maturity) και τι εννοούμε με την ορολογία «social analytics».

Επιπλέον στο επόμενο κεφάλαιο θα δοθούν τα σημαντικότερα εργαλεία ανάλυσης των δεδομένων των κοινωνικών μέσων (social media analytic tools) που εντοπίστηκαν μέσω του διαδικτύου που θα μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω έρευνα και μελέτη τους από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Κοινωνικά Μέσα Δικτύωσης

Τα κοινωνικά μέσα είναι η τελευταία τεχνολογική καινοτομία που εμφανίστηκε στο χώρο εργασίας η οποία έφερε την επανάσταση στον τρόπο που επικοινωνούμε, δημιουργούμε δίκτυα και ανταλλάσσουμε πληροφορίες.

Ο Ron Jones (Ron Jones 2010), πρόεδρος και διευθύνοντας σύμβουλος της Symmetry Internet Marketing αναφέρει ότι τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης είναι ουσιαστικά μια κατηγορία online μέσων, όπου οι άνθρωποι μιλάνε, συμμετέχουν, μοιράζονται και δικτυώνονται μεταξύ τους.

Ο συγγραφέας Weber Larry (Weber Larry 2009) όταν χρησιμοποιεί τον όρο «Social Web» αναφέρεται σε ένα χώρο όπου οι άνθρωποι με κοινά ενδιαφέροντα μπορούν να συγκεντρώνονται και να μοιράζονται σχέδια και απόψεις.

Οι ερευνητές Kaplan και Haenlein (Kaplan & Haenlein 2009d) αναφέρουν ότι τα κοινωνικά μέσα είναι ένα σύνολο από εφαρμογές που βασίζονται στο διαδίκτυο, χρησιμοποιούν ιδεολογικά και τεχνολογικά τις αρχές του Web2.0 και επιτρέπουν τη δημιουργία και ανταλλαγή περιεχομένου.

Άλλοι ερευνητές όπως ο Evans Dave (Evans Dave 2008) αναφέρουν ότι τα κοινωνικά μέσα είναι ο εκδημοκρατισμός της πληροφορίας καθώς με τη χρήση τους, οι άνθρωποι αντί να είναι απλοί αναγνώστες ενός περιεχομένου, μπορούν να γίνουν εκδότες του.

Οι Walker, MacBride, και Vachon (Walker, MacBride, και Vachon 1977) όρισαν ως “κοινωνικό δίκτυο το άθροισμα των προσωπικών επαφών μέσω των οποίων το άτομο διατηρεί την κοινωνική του ταυτότητα, λαμβάνει συναισθηματική υποστήριξη και υλική ενίσχυση, συμμετέχει σε υπηρεσίες, έχει πρόσβαση σε πληροφορίες και δημιουργεί νέες κοινωνικές και επαγγελματικές επαφές”.

Οι πιο νέοι ορισμοί βασισμένοι στην τεχνολογία ορίζουν τα κοινωνικά μέσα ως «εκείνους τους ιστοχώρους και άλλα online μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από μεγάλες ομάδες ανθρώπων για να ανταλλάσσουν(share) πληροφορίες και να αναπτύσσουν κοινωνικές και επαγγελματικές επαφές» (Wikipedia).

Η Rebecca Lieb (Rebecca Lieb 2009) αναφέρουν ότι, « Social media is digital, content-based communications based on the interactions enabled by a plethora of web technologies».

Ενώ σύμφωνα με τον ορισμό στο WhatIs.com «Social media is the collective of online communications channels dedicated to community-based input, interaction, content-sharing and collaboration».

Θα μπορούσαν να δοθούν σωρεία ορισμοί για τα κοινωνικά μέσα αφού τα τελευταία χρόνια πάρα πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με αυτά. Μέσα από όλους αυτούς τους ορισμούς εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, με τη χρήση της τεχνολογίας του σήμερα, συμβάλουν στην κοινωνική αλληλοεπίδραση και την επικοινωνία αμφίδρομων μηνυμάτων μεταξύ των χρηστών.

Σήμερα ένα κοινωνικό δίκτυο (social network) αποτελεί μία κοινωνική δομή από άτομα ή οργανώσεις, που αποτελούν τους κόμβους του κοινωνικού δικτύου, οι οποίοι συνδέονται με ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους τύπους αλληλεξάρτησης όπως φιλία,, συγγένεια, γνώσεις, κοινά ενδιαφέροντα, οικονομικές ανταλλαγές αντιπάθειες, σεξουαλικές σχέσεις κ.α. Με αυτό τον ορισμό, σε αντίθεση με τους άλλους ορισμούς, μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία των δικτύων όπου οι κόμβοι είναι οι μεμονωμένοι δράστες μέσα στα δίκτυα και οι δεσμοί είναι οι σχέσεις των δραστών.

2.2 Χρησιμότητα των Κοινωνικών Μέσων Δικτύωσης στις Επιχειρήσεις

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν τα οφέλη και τη χρησιμότητα των κοινωνικών δικτύων που έχουν ήδη αποδειχθεί πραγματικό δώρο. Αυτή η νέα τεχνολογία επικοινωνίας προκαλεί ραγδαίες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους, δεξιότητες, εργαλεία, διαδικασίες και νοοτροπίες. Σύμφωνα με τους ερευνητές υπάρχουν τρεις βασικοί τομείς στους οποίους τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κάνουν τη διαφορά και αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν και επικοινωνούν:

1. Βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών και πιο επίπεδη οργάνωση.

2. Στενότερη επικοινωνία με τους πελάτες (παράγοντες λήψης αποφάσεων) και τους χρήστες (εργαζόμενοι, επισκέπτες κ.λπ.).
3. Στενότερη επικοινωνία με τους εργαζομένους (εργαζόμενοι πρώτης γραμμής και προϊστάμενοι σε όλα τα επίπεδα).

Οι Mohamadian & Mohamadreza (Mohamadian & Mohamadreza 2012: 58), αναφέρουν ότι οι κύριοι στόχοι των επιχειρήσεων, από τη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, είναι οι ακόλουθοι πέντε:

(α) **Χτίσιμο σχέσεων (relationships building)**: Να αναπτύξουν σχέσεις με διάφορες κατηγορίες καταναλωτών και ιδίως με τους καταναλωτές που συμμετέχουν ενεργά στα κοινωνικά μέσα, δηλαδή τους επηρεάζοντες (influencers) που ασκούν έντονη επιρροή στους άλλους καταναλωτές.

(β) **Χτίσιμο της μάρκας (brand building)**: Να αυξήσουν την επίγνωση της μάρκας (brand awareness), την ανάκληση της μάρκας στη μνήμη των καταναλωτών (brand recall) και την πιστότητα στη μάρκα.

(γ) **Δημοσιότητα (publicity)**: Να μοιράζονται σημαντικές πληροφορίες και να τροποποιούν αρνητικές αντιλήψεις για τα προϊόντα και υπηρεσίες τους.

(δ) **Πρωθήσεις (promotions)**: Να παρέχουν αποκλειστικές εκπτώσεις στο κοινό τους, προκειμένου να το κάνουν να νιώσει ξεχωριστό όπως επίσης και να πετύχουν βραχυπρόθεσμους στόχους.

(ε) **Έρευνα αγοράς (market research)**: Να ενημερώνονται για τις επιθυμίες και τις ανάγκες των καταναλωτών, να δημιουργούν δημογραφικά και συμπεριφοριστικά προφίλ των πελατών τους, να εντοπίζουν εξειδικευμένα τμήματα καταναλωτών (κόγχες της αγοράς) και να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές τους. Στις έρευνές τους οι Patino et al. (Patino et al. 2012) και οι Cooke & Buckley (Cooke & Buckley 2008) αναφέρουν ότι τα

κοινωνικά μέσα δικτύωσης αποκτούν εξέχουσα σημασία ως εργαλείο έρευνας σε όλους τους τομείς.

Οι πιο πάνω στόχοι έχουν επιβεβαιωθεί και από άλλους ερευνητές. Όμως το ερώτημα είναι ποιες είναι εκείνες οι δραστηριότητες στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης που βοηθούν στην επίτευξη των πιο πάνω στόχων;

Η παγκόσμια έρευνα “From Social Media to Social CRM – Reinventing the customer relationship” η οποία πραγματοποιήθηκε το 2010 από την IBM Institute for Business Value (Baird & Parasnis 2011b: 6) έδειξε ότι οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων, στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν αναφερθεί, αναφέρονται στο Σχήμα 1.1:

Δραστηριότητες επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης

Κύριες Δραστηριότητες

- Η επικοινωνία με τους πελάτες
- Η παροχή απαντήσεων στις ερωτήσεις των πελατών

Άλλες Δραστηριότητες

- Η προώθηση εκδηλώσεων
- Η δημιουργία ευκαιριών πώλησης/ αρχικών σημείων επαφής (sale leads)
- Η πώληση προϊόντων και υπηρεσιών
- Η ενθάρρυνση των πελατών να δημιουργήσουν κριτικές
- Η καταγραφή των δεδομένων των πελατών (customer data)
- Η παρακολούθηση της μάρκας (brand monitoring)
- Η έρευνα πελατών (customer research)
- Η πρόσληψη εργαζομένων
- Η λήψη ιδεών από τους πελάτες
- Η αλληλοεπίδραση των εργαζομένων μεταξύ τους
- Η παροχή υποστήριξης στους πελάτες

Σχήμα 1.1 – Δραστηριότητες επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης
Πηγή: (Baird & Parasnis, 2011b: 6)

Γενικεύοντας θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα κοινωνικά μέσα μπορούν να τύχουν εφαρμογής σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Η εταιρεία Forrester Consulting (Forrester 2012b) συμπληρώνει επιπλέον ότι κάθε τμήμα της επιχείρησης (όπως τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών κ.α.) που έρχεται σε επαφή με τον τελικό πελάτη πρέπει να ενσωματώνει τα κοινωνικά μέσα στις καθημερινές του δραστηριότητες.

2.3 Χρησιμότητα Κοινωνικών Μέσων Δικτύωσης στους Καταναλωτές

Σήμερα, τα κοινωνικά μέσα έχουν γίνει ένα κομμάτι της καθημερινής ζωής των ανθρώπων. Σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα “From social media to Social CRM- What customers want”, η οποία έγινε από το IBM Institute for Business Value (Baird & Parasnis 2011a) και την έρευνα της Nielsen (Nielsen 2011b), με δείγμα στους καταναλωτές των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, το 80% χρησιμοποιούν στο διαδίκτυο τουλάχιστο ένα κοινωνικό δίκτυο.

Σε έρευνα της McKinsey & Company (Richard Dpbbs, James Manyika, Charles Roxburgh & Susan Lund 2012) διαφάνηκε ότι από 1,5 δισεκατομμύρια χρήστες των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, ανά τον κόσμο, 80% διεξάγουν κοινωνικές δραστηριότητες και αλληλοεπιδρούν με τα μέσα αυτά, το 70% των επιχειρήσεων κάνουν χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης και το 90% αυτών που κάνουν χρήση δηλώνουν ότι είχαν οφέλη από τα μέσα αυτά.

Μέσα σε λίγα μόνο χρόνια, η χρήση κοινωνικών τεχνολογιών έγινε ένα ευρύ πολιτιστικό, κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο. Εκατομμύρια άνθρωποι υιοθέτησαν νέες συμπεριφορές χρησιμοποιώντας τα κοινωνικά δίκτυα διεξάγοντας κοινωνικές δραστηριότητες στο διαδίκτυο, δημιουργώντας και λαμβάνοντας μέρος σε «εικονικές κοινωνίες» και οργανώνοντας πολιτικές δραστηριότητες (McKinsey & Company, 2012). Οι χρήστες άρχισαν να ξοδεύουν όλο και περισσότερο χρόνο στα κοινωνικά μέσα. Η έρευνα από την ComScore (ComScore 2011), σε 42 χώρες, έδειξε ότι το 2011 η χρήση των κοινωνικών μέσων αντιπροσώπευε το 19% του χρόνου που οι καταναλωτές δαπανούσαν στο διαδίκτυο (online).

Αυτά τα αποτελέσματα υποστηρίζονται και από τα ευρήματα της παγκόσμιας έρευνας της Nielsen (Nielsen 2010), που διαπίστωσε ότι το 22% του χρόνου που οι καταναλωτές δαπανούσαν στο διαδίκτυο αφιερώνονταν στα κοινωνικά μέσα.

Στο Πίνακα 1.2 φαίνονται τα αποτελέσματα έρευνας (Universal McCann 2011), σε διάφορες χώρες, όπου παρατηρούμε ότι η χρήση των κοινωνικών μέσων έχει αυξηθεί

περίπου 45% σε σύγκριση με το 2008. Ωστόσο το τελευταίο έτος αυξήθηκε μόλις 6% (Σημειώνεται ότι σε αυτή την έρευνα στην κατηγορία των κοινωνικών μέσων υπολογίζεται και η χρήση του Twitter) .

Γεωγραφική περιοχή	2008	2009	2010	2011
Παγκοσμίως	45.1%	51.4%	61.4%	65.2%
ΗΠΑ	33.1%	48.3%	58.1%	64.5%
Κίνα	47.4%	51.4%	68.4%	68.9%
Μεγάλη Βρετανία	53.4%	55.5%	58.6%	62.9%
Βραζιλία	63.6%	53.9%	74.5%	74.3%
Ινδία	51.4%	62.8%	72.5%	67.1%
Ιταλία	24.0%	34.4%	53.9%	61.2%
Ισπανία	29.9%	46.2%	55.5%	59.6%
Γαλλία	26.3%	43.4%	53.2%	53.5%
Γερμανία	27.2%	36.6%	37.8%	53.1%
Ρωσία	64.8%	66.1%	79.8%	77.1%

Πίνακα 1.2: Ο βαθμός χρήσης των κοινωνικών μέσων παγκοσμίως.
Πηγή: (Universal McCann 2011: 16-17)

Από τα πιο πάνω αποτελέσματα από διάφορες έρευνες είναι εμφανές ότι υπάρχει μία ευρεία χρήση των κοινωνικών μέσων. Πέραν της ώθησης τους από τις επιχειρήσεις και των διαφόρων ενεργειών τους για να εμπλέξουν όλο και περισσότερο τους καταναλωτές με τα μέσα αυτά, οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα και για άλλους λόγους.

Η Wave 6 της Universal McCann σε παγκόσμια έρευνα που διεξήγαγε το 2011 (Universal McCann 2011) διαπιστώθηκε ότι ο κύριοι λόγοι χρήσης των κοινωνικών μέσων δικτύωσης από τους καταναλωτές είναι για να παραμείνουν σε επαφή με τους φίλους και την οικογένεια τους. Αναλυτικά οι σημαντικότεροι λόγοι χρήσης των κοινωνικών μέσων δικτύωσης από τους καταναλωτές, σύμφωνα με την υπό αναφορά έρευνα, φαίνονται στο πιο κάτω σχήμα 1.3:

Δραστηριότητες καταναλωτών στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης

- Να παραμείνουν σε επαφή με τους φίλους τους και την οικογένεια τους (51%)
- Να γνωρίσουν νέους ανθρώπους (45%)
- Να περνούν το χρόνο τους (43%)
- Να διασκεδάσουν (41%)
- Να μοιράζονται εμπειρίες (39%)
- Να εκφράζονται (38%)
- Να μοιράζονται τις γνώσεις τους ()
- Να αναζητούν τις γνώμες άλλων ανθρώπων (37%)
- Να ενημερώνονται (36%)
- Να αισθάνονται ότι ανήκουν κάπου (36%)
- Να μοιράζονται τις γνώσεις τους (34%)
- Να προωθούν τον εαυτό τους (34%)
- Να αλλάζουν γνώμη (32%)
- Να εξερευνούν τον κόσμο (30%)
- Να αναπτύσσουν επαγγελματικές επαφές (27%)
- Να είναι δημιουργικού (26%)
- Να διαχειρίζονται καλύτερα τη ζωή τους (26%)
- Να κερδίζουν το σεβασμό (26%)
- Να κερδίζουν χρήματα (16%)

Σχήμα 1.3: Χρησιμότητα των Κοινωνικών Μέσων Δικτύωσης στους Καταναλωτές
Πηγή: Παγκόσμια Έρευνα της (Universal McCann 2011: 38)

2.4 Σχέση Καταναλωτών και Επιχειρήσεων

Στόχος των επιχειρήσεων, με κύριο εργαλείο την έρευνα αγοράς, είναι να αντιστοιχίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει με τον καταναλωτή που τα χρειάζεται ή τα επιθυμεί. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις, αφού κατανοήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή, κατασκευάζουν τα αντίστοιχα προϊόντα και υπηρεσίες με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που ο καταναλωτής επιθυμεί, τα γνωστοποιούν μέσω κατάλληλης διαφήμισης και προώθησης και τα διαθέτουν μέσα από τα κανάλια διανομής στην τιμή που θα πρέπει αυτά να πωλούνται.

Η Αμερικάνικη Ένωση Μάρκετινγκ (American Marketing Association) αναφέρει ότι οι πιο πάνω δραστηριότητες των επιχειρήσεων και οργανισμών, καθώς και οι διαδικασίες για τη δημιουργία, επικοινωνία, διανομή και ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν αξία για τους καταναλωτές, τους συνεργάτες και γενικότερα την κοινωνία, συνιστούν το «μάρκετινγκ».

Ο Kotler Phillips, ο πιο διάσημος ίσως θεωρητικός και καθηγητής του Μάρκετινγκ, έδωσε και αυτός το δικό του ορισμό για το Μάρκετινγκ σύμφωνα με τον οποίον «το Μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική διαδικασία όπου άτομα και ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και ό,τι επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα προϊόντα». Ο Kotler χαρακτηρίζει το Μάρκετινγκ ως κοινωνική διαδικασία γιατί θεωρεί ότι συνδέεται σε τελική ανάλυση, με την ευημερία, την οικονομική ανάπτυξη και την πρόοδο της κοινωνίας.

Με απλά λόγια, αυτή η προσπάθεια των επιχειρήσεων και οι διάφορες στρατηγικές που εφαρμόζουν συνιστούν το μάρκετινγκ ή αλλιώς αγοραλογία. Στόχος του μάρκετινγκ είναι η προσέγγιση του καταναλωτή την κατάλληλη στιγμή για να επηρεάσει την καταναλωτική του συμπεριφορά. Το μάρκετινγκ είναι η γέφυρα που κατευθύνει τον καταναλωτή να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ, ειδικότερα όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά, είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Ειδικότερα τα στελέχη μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον καταναλωτή προσφέροντας υψηλής αξίας προϊόντα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, γεγονός που τελικά οδηγεί στις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Το μείγμα όλων των ενεργειών και στοιχείων μάρκετινγκ προς τους καταναλωτές, με τα οποία υλοποιούνται οι πωλήσεις του προϊόντος, συνιστά το λεγόμενο Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix). Δηλαδή το μείγμα μάρκετινγκ είναι ο προσδιορισμός όλων των παραγόντων που επιδρούν ή επηρεάζουν την προώθηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

2.5 Ο Ρόλος της Τεχνολογίας της Πληροφορικής στην Πορεία Ωρίμανσης της Επιχείρησης

Τα κοινωνικά μέσα και πιο γενικά το διαδίκτυο έχουν εισάγει μία νέα διάσταση στις πληροφορίες που αφορούν τις επιχειρήσεις. Η ποσότητα δεδομένων και πληροφορίας που υπάρχει σήμερα στο διαδίκτυο και ειδικά στα κοινωνικά μέσα είναι αδύνατο να παρακολουθούνται από την επιχείρηση χωρίς τη χρήση κατάλληλων εργαλείων ανάλυσης που μας παρέχει η επιστήμη της τεχνολογίας της πληροφορικής. Τα εργαλεία αυτά, γνωστά είτε ως “social media analytics” είτε ως εργαλεία παρακολούθησης

(online listening), είναι η διαδικασία μέτρησης (measuring), ανάλυσης (analyzing) και επεξήγησης (interpreting) των επιδράσεων (interactions) και συνεργασιών (associations) μεταξύ ανθρώπων και επιχειρήσεων στο χώρο του διαδικτύου.

Όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα τα κοινωνικά μέσα, οι πηγές γνώσης, οι πληροφορίες και η ταχύτητα συλλογής τους έχει αυξηθεί με γεωμετρική πρόοδο δημιουργώντας άμεσες επιπτώσεις τόσο στην αποθήκευση όσο και στην ανάλυση και αξιολόγηση τους, με σκοπό τη γένεση ασφαλή συμπερασμάτων και αποφάσεων.

Η ανάλυση διαδικτυακών δεδομένων χρονολογείται στη δεκαετία του 1990 αρχίζοντας με βασικές μετρικές όπως ο αριθμός επισκέψεων, οι προβολές μιας σελίδας κ.α.. Με την εισαγωγή των κοινωνικών μέσων και την αύξηση των χρηστών/πελατών οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι οι μετρικές αυτές ήταν υπερβολικά απλές και πολλές φορές οδηγούσαν σε λανθασμένα συμπεράσματα.

Σύμφωνα με τους Batrinca και Philip C. Trealeaven (Batrinca και Philip C. Trealeaven 2014) οι τάσεις για τις μετρήσεις εστιάζονται γύρο από τρία πεδία:

(α) Ανάλυση περιεχομένου (content analysis):

(i) Topic Detection: Με την ανάλυση αυτή γίνεται προσπάθεια κατηγοριοποίησης των συζητήσεων στα κοινωνικά μέσα με διαχωρισμούς βασισμένους σε λέξεις κλειδιά όπως το όνομα της επιχείρησης, τα προϊόντα, τη περιοχή, και οποιαδήποτε διάφορα άλλα θέματα σχετικά με την επιχείρηση και τους πελάτες της.

(ii) Sentiment Analysis: Στην ανάλυση αυτή εξετάζονται λέξεις ή συνδυασμός λέξεων για να προσδιοριστεί η διάθεση/αισθημα (sentiment) σε μια συζήτηση, μια ιστορία, σε ένα chat room κ.α. Τα ανθρώπινα συναισθήματα των πελατών και υπαλλήλων κατηγοριοποιούνται σε θετικά, ουδέτερα και αρνητικά για ευτυχισμένους, λυπημένους και έκπληκτους ή αγχωμένους ανθρώπους. Πιο πρόσφατα γίνονται επίσης προσπάθειες εντοπισμού συναισθημάτων όπως ειρωνεία, ευθυμία (humor), σαρκασμός κ.α.

(iii) Social multimedia analysis: Στα κοινωνικά μέσα, η έρευνα έχει επεκταθεί πέραν των αναλύσεων κειμένου σε αναλύσεις φωτογραφιών, βίντεο, χαρτών και άλλων online πληροφοριών. Ερευνούνται τα χαρακτηριστικά των κοινοτήτων γύρο από το πολυμέσο αυτό, η σχέση πολυμέσου με συγκριμένο συμβάν, το περιεχόμενο των φωτογραφιών, βίντεο κ.α.

(β) Ομαδική και δικτυακή ανάλυση (Group and Network Analysis)

(i) Identification of Groups: Γίνεται έρευνα για διαχωρισμό των πελατών σε ομάδες/κοινότητες εντοπίζοντας ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους όπως ομάδες με ίδιες ασχολίες (activities), με ίδια κύρια σημαντική απασχόληση κ.α. Επιπρόσθετα εντοπίζονται οι χρήστες με επιρροή (influencers) εντός μιας ομάδας οι οποίοι τυγχάνουν ειδικής προσοχής.

(ii) Relationship characterization: Εντοπίζονται οι σχέσεις μεταξύ των χρηστών βασισμένες στις επικοινωνίες τους με βάση συγκεκριμένα είδη συμβάντων (events) και χαρακτηριστικά. Εντοπίζονται οι χρήστες με πείρα σε συγκεκριμένα θέματα (expertise), αυτοί που κατέχουν ψηλές επαγγελματικές θέσεις, αυτοί που διαδραματίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο σε μια ομάδα κ.α.

(iii) User Characteristics: Χρησιμοποιώντας το περιεχόμενο των χρηστών στα κοινωνικά μέσα, ειδικά στο προφίλ τους, τις φωτογραφίες τους και τα ενδιαφέροντα τους εντοπίζονται τα χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα τους.

(g) Prediction

(i) Prediction of real-world events: Χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες στα κοινωνικά μέσα για να γίνουν προβλέψεις για το μέλλον και για τις νέες τάσεις. Για να μπορέσουν να γίνουν προβλέψεις αυτού του είδους γίνεται συναισθηματική ανάλυση (sentiment analysis) και ανάλυση επίδρασης (influence analysis). Τέτοιες προβλέψεις, με επιτυχία, έχουν γίνει με επιτυχία σε πολιτικές εκλογές, σε οικονομικές δραστηριότητες, για τη δημοσιότητα τραγουδιών κ.α.

(ii)Determining geo-locations: Στη διαδικασία αυτή, εντοπίζεται η γεωγραφική περιοχή του χρήστη, όπου δεν υπάρχει η πληροφορία, μέσω ανάλυσης της γλώσσας κ.α. Η κουλτούρα, γνώση, ήθη, έθιμα κ.α. είναι σημαντικά στοιχεία που βοηθούν στο τρόπο προσέγγισης και επηρεασμού της καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών.

Σύμφωνα με μελέτη του οίκου Forrester (Kim Celestre et al., 2015), παρά την απεριόριστη πληροφορία που ευρίσκεται στα κοινωνικά μέσα εντούτοις λίγες είναι οι επιχειρήσεις που μετατρέπουν την πληροφορία αυτή σε κοινωνική ευφυΐα (social intelligence). Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές η έλλειψη εκμετάλλευσης της πληροφορίας αυτής είναι η κύρια αιτία στασιμότητας και μη αναβάθμισης της ωριμότητας μιας επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις οι ερευνητές συνδέουν το επίπεδο ωριμότητας μιας επιχείρησης με το επίπεδο χρήσης της κοινωνικής ευφυΐας (Social Intelligence). Τέτοια μοντέλα ωριμότητας θα αναφερθούν και θα επεξηγηθούν/σχολιαστούν επίσης στο επόμενο κεφάλαιο.

2.5.1 Κατηγορίες Δεδομένων, Συλλογή, Αποθήκευση και Τεχνικές Ανάλυσης Δεδομένων

Σήμερα υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός πλατφόρμων των κοινωνικών μέσων οι οποίες αυξάνονται με ψηλούς ρυθμούς χωρίς να ακολουθούνται οποιαδήποτε πρότυπα ή συμφωνίες μεταξύ των κατασκευαστών τους. Οπότε είναι αναμενόμενο οι πληροφορίες στα μέσα αυτά να έχουν διαφορετικές μορφές που διαφέρουν ανάλογα και με τον επιστημονικό τομέα όπως οικονομικά δεδομένα, τηλεπικοινωνιακά, γεωγραφικά (geospatial), ομιλίες, βίντεο κ.α. Ως εκ τούτου ένα καλό εργαλείο ανάλυσης των κοινωνικών μέσων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη αυτή τη διαφορετικότητα. Η επιτυχία των μοντέλων αυτών εξαρτάται και από τη δυνατότητα τους για επεξεργασία πολλαπλών μορφών δεδομένων.

Τα εργαλεία ανάλυσης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα διάφορα είδη δεδομένων, τη μορφή τους, την πολιτική που ακολουθεί το κάθε κοινωνικό μέσο όσον αφορά στη διάθεση των πληροφοριών, το φιλτράρισμα/καθάρισμα των δεδομένων (cleansing), την αποθήκευση τους (storing) κ.α. (Bogdan et al., 2014)

2.5.1.1 Είδος δεδομένων

Τα δεδομένα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους δύνανται να διαχωριστούν σε διάφορα είδη/ομάδες:

(α) Συσσωρευμένα δεδομένα (όπως οικονομικά δεδομένα, οικονομικοί δείκτες κ.α.)

(β) Τρέχουσες πληροφορίες (όπως πληροφορίες από υπηρεσίες για νέα, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, GPS κ.α.)

(γ) Ακατέργαστα δεδομένα (row data)

(δ) Φιλτραρισμένα δεδομένα (cleaned data) χωρίς λάθη όπως αυτά από disparities, keying mistakes, missing bits κ.α.

(ε) Δεδομένα που προσθέτουν αξία (value added data) τα οποία έχουν φιλτραριστεί, αναλυθεί και εμπλουτιστεί με χρήσιμες πληροφορίες.

2.5.1.2 Μορφή δεδομένων

Τα κοινωνικά μέσα παρέχουν τις πληροφορίες κειμένου σε διάφορες μορφές μεταξύ των οποίων οι πιο διαδεδομένες μορφές, για κείμενα τύπου markup, που πρέπει να αναγνωρίζουν τα διάφορα εργαλεία ανάλυσης, είναι οι ακόλουθες:

(α) HTML (Hyper Text Markup Language) πληροφορίες που μπορούν να διαβαστούν μέσω των φυλλομετρητών (browsers)

(β) XML (Extensible Markup Language): Η γλώσσα με δομημένα δεδομένα που χρησιμοποιεί <tag>.....<tag> για να ορίσει τα δεδομένα/στοιχεία

(γ) JSON (Java Script Object Notation) είναι ένα ανοικτό πρότυπο κειμένου (text base open standard) εύκολα κατανοητό από τον άνθρωπο και προέρχεται από την JavaScript. Η JSON είναι η γλώσσα που σχετίζεται περισσότερο με την οικογένεια των γλωσσών τύπου C όπως C, C++, C#, Java, JavaScript, Perl, Python κ.α.

(δ) CSV (Comma Separated Values) είναι ένα αρχείο που περιέχει τιμές σε ένα πίνακα σε σειρές από ASCII κείμενο με τρόπο που κάθε γραμμή μέσω του κόμματος χωρίζεται σε στήλες

2.5.1.3 Τρόποι πρόσβασης και διάθεσης των πληροφοριών από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης

Οι πάροχοι των κοινωνικών μέσων χωρίζονται επίσης σε κατηγορίες ανάλογα με τη πολιτική που εφαρμόζουν όσον αφορά τη διάθεση των δεδομένων και πληροφοριών και τον τρόπο πρόσβασης σε αυτές. Οι κατηγορίες αυτές αναφέρονται πιο κάτω:

(α) **Δεδομένα διαθέσιμα από την κοινωνική πλατφόρμα** όπως την Wikipedia, την World Bank Data κ.α.

Η Wikipedia διαθέτει αντίγραφα (copies) όλων των πληροφοριών σε οποιονδήποτε χωρίς οποιαδήποτε χρέωση ή υποχρέωση

Την ίδια πολιτική ελεύθερης πρόσβασης εφαρμόζει επίσης και η World Bank Databank που παρέχει δωρεάν πρόσβαση σε πέραν των 40 βάσεων δεδομένων προσφέροντας gender statistics, population statistics, World Development indicators, Global Development Finance, κ.α.

Οι περισσότερες βάσεις της World Bank μπορούν να φιλτραριστούν ανά χώρα, περιοχή, χρόνο κ.α. Επιπλέον η World Bank παρέχει επιπρόσθετα εργαλεία για αναφορές και εκθέσεις με βάση της εξειδικευμένες ανάγκες του κάθε χρήστη (customized).

(b) **Δεδομένα με ελεγχόμενη πρόσβαση μέσω εξειδικευμένων εργαλείων** από κοινωνικά μέσα δικτύωσης όπως το Google's Trends, το Google Insights κ.α. Τα δεδομένα με ελεγχόμενη πρόσβαση πολλές φορές διατίθενται με χρέωση ή με άλλους επωφελείς τρόπους και όρους για την επιχείρηση.

Σήμερα στο κυβερνοχώρο υπάρχει μεγάλος αριθμός πλατφόρμων που παρέχουν υπηρεσίες συλλογής πληροφοριών (scrap) από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης

και στη συνέχεια τις διαθέτουν με πληρωμή, μέσω ελεγχόμενης πρόσβασης, με απλά εργαλεία ανάλυσης.

Η Twitter π.χ. απαγορεύει την ελεύθερη πρόσβαση στα δεδομένα της ενώ παράλληλα παρέχει άδειες χρήσης (Licensing) των δεδομένων αυτών σε εμπορικούς οίκους επεξεργασίας και μεταπώλησης όπως τη Gnip και την DataSift.

Η Google, που αναφέρεται ως παράδειγμα ελεγχόμενης πρόσβασης, κάνει τα πάντα για να αποφύγει τη δυνατότητα αναζήτησης (scraping) στους δικούς της ιστοχώρους, παρόλο που η ίδια είναι ο μεγαλύτερος συλλέκτης πληροφοριών από τα κοινωνικά μέσα και άλλους ιστοχώρους.

(γ) **Δεδομένα με πρόσβαση μέσω APIs** όπως το Twitter, Facebook κ.α. Η πρόσβαση βασίζεται σε προγραμματισμό HTTP μέσω APIs χρησιμοποιώντας πρωτόκολλα βασισμένα σε HTTP (HTTP-based).

Πιο κάτω αναφέρονται διάφορα κοινωνικά μέσα και ιστοχώροι όπου η πρόσβαση στα δεδομένα τους γίνεται μέσω API:

Όλα τα **Wikis**, όπως Wikipedia, παρέχουν HTTP-based APIs που επιτρέπουν την πρόσβαση και αναζήτηση (scraping) επιστρέφοντας τα δεδομένα σε διάφορες μορφές περιλαμβανομένης και της XML, JSON, WDDX, YAM κ.α.

Επίσης στα **κοινωνικά μέσα δικτύωσης**, όπως Twitter, Facebook και Foursquare, τα δεδομένα τους είναι προσβάσιμα μέσω των APIs. Με τη δημιουργία νέων κοινωνικών μέσων τα πιο επικρατέστερα αρχίζουν να περιορίζουν την πρόσβαση ακόμη και στους ερευνητές ώστε να διατηρήσουν το πλεονέκτημα και να μπορούν να παρέχουν τις πληροφορίες επί πληρωμή

Μεγάλος αριθμός ιστοχώρων WEB παρέχουν επίσης πρόσβαση στα περιεχόμενα τους, μέσω **RSS feeds**. Το RSS Feeds είναι το πρότυπο ενημέρωσης WEB περιεχομένου (update), που ευρίσκεται σε ένα διαδικτυακό εξυπηρετητή (internet server). Για να διαβαστεί το περιεχόμενο ενός RSS file, χρησιμοποιείται

ο RSS reader που διαβάζει το αρχείο και μετατρέπει το περιεχόμενο σε HTML και το παρουσιάζει στην οθόνη.

Στα **Blogs** η συλλογή της πληροφορίας (scraping) γίνεται σαρώνοντας (scanning) καθημερινά μεγάλο αριθμό blogs αναζητώντας ή αντιγράφοντας περιεχόμενο.

Χρήσιμες πληροφορίες μπορούν να εξαχθούν επίσης, από τα **News feed** που παρουσιάζονται με διάφορες μορφές αρχείου όπως XML, JSON, CSV κ.α.

Οι πληροφορίες τύπου **Geospatial** συνήθως προέρχονται από τις κινητές συσκευές που παρέχουν τη τοποθεσία και το χρόνο. Να σημειωθεί ότι το περιεχόμενο από φωτογραφίες ή SMS, ή μηνύματα που αποστέλλονται από κινητά παρέχουν επίσης γεωγραφική πληροφόρηση, την ούτω καλούμενη «Geotagged». Αυτές οι πληροφορίες συνήθως, είναι το στίγμα (γεωγραφικό μήκος και πλάτος), το ύψος, η απόσταση κ.α. Το GEO RSS είναι ένα νέο πρότυπο που θα κωδικοποιεί τη γεωγραφική θέση με δύο πρωτεύουσες κωδικοποιήσεις την GeoRSS Geography Markup Language (GML) και την GeoRSS simple.

2.5.1.4 Φιλτράρισμα δεδομένων (Cleansing data)

Ένα καλό μοντέλο ανάλυσης δεδομένων (analytic model) ορίζεται από την ποιότητα των δεδομένων που παρέχει. Πολλές φορές τα δεδομένα μπορεί να έχουν πολλές αχρείαστες πληροφορίες (noisy/dirty data) οπότε το φιλτράρισμα ή το ούτω καλούμενο στην αγγλική ορολογία «cleansing» είναι απαραίτητο. Τα κείμενα πρέπει να διορθωθούν από, πιθανά λάθη στις λέξεις (misspelled), αχρείαστα κενά και γραμμές, ξένες λέξεις, διπλές λέξεις, απουσία γραμμάτων/bits, αδύνατα δεδομένα (inconsistent data), λάθος δεδομένα (incorrect data) κ.α.

Για το φιλτράρισμα και επιδιόρθωση των δεδομένων αυτών υπάρχουν ειδικές εφαρμογές όπως η GREL (Google Refine, Expression Language) ή η JYTHON γραμμένο στη γλώσσα Java (implementation of Python programming language) κ.α.

2.5.1.5 Αποθήκευση δεδομένων

Η βάση δεδομένων έχει άμεση σχέση με το κοινωνικό μέσο και τα διάφορα λογισμικά ανάλυσης και επεξεργασίας δεδομένων. Η κάθε κοινωνική πλατφόρμα (social platform) έχει συγκεκριμένους κανονισμούς για το πώς πρέπει να αποθηκεύονται και χρησιμοποιούνται τα δεδομένα. Πιο συγκεκριμένα διακρίνονται διάφορα είδη βάσης δεδομένων ως ακολούθως:

(α) **Flat file:** η βάση στο αρχείο αυτό είναι όπως ένα spreadsheet της EXCEL με εγγραφές (records) που δεν έχουν καμιά σχέση μεταξύ τους

(β) **Relational database :** Σε αυτή τη βάση δεδομένων οι διάφορες εγγραφές έχουν σχέση μεταξύ τους. Παράδειγμα τέτοιας βάσης δεδομένων είναι η βάσεις SQL και Column-based kdb+ που χρησιμοποιούνται στα οικονομικά.

(γ) **noSQL databases** είναι μια κατηγορία των Data Base Management Systems (DBMS). Οι βάσεις αυτές χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι είναι: non relational, distributed, open source and horizontally scalable.

2.5.1.6 Τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων

Με την ανάλυση των δεδομένων γίνεται μια προσπάθεια δημιουργίας οφέλους και αξίας από τον τεράστιο όγκο των κειμένων που δημιουργούν οι χρήστες online. Η γενική προσπάθεια είναι να προσδιορίσουμε τη συμπεριφορά (attitude) του συγγραφέα ή του ομιλητή για συγκεκριμένα τοπία (topics) ενδιαφέροντος, εφαρμόζοντας τεχνικές που επεκτείνονται σε τρεις διαφορετικούς τομείς της επιστήμης της πληροφορικής και των μαθηματικών:

(α) **Computational statistics:** Η τεχνική αυτή αναφέρεται σε εντατικές στατιστικές μεθόδους (intensive statistical methods) περιλαμβανομένων και των re-sampling methods, Markov chain Monte Carlo Methods, local regression, kernel density estimation και principal components analysis.

(β) **Machine learning:** Σε αυτή την τεχνική εμπλέκονται τα συστήματα αυτόνομης απόκτησης και ενσωμάτωσης της αποκτηθείσας γνώσης από τις εμπειρίες, τις αναλυτικές παρατηρήσεις κ.α. (autonomous acquisition and integration of knowledge learnt from experience, analytical observations etc.).

Αυτά τα συστήματα μπορούν να διαχωριστούν σε ελεγχόμενη μάθηση (supervised learnt) (όπως Regression Trees, Discriminant Function Analysis και Support Vector Machines) και σε μη ελεγχόμενη μάθηση (unsupervised learning) (όπως Self Organizing Maps (SOM) και K-Means.

Τα συστήματα αυτά προσπαθούν να επιλύσουν προβλήματα με τεράστιο όγκο δεδομένων με πολλαπλούς αγνώστους που συνήθως χρησιμοποιούνται σε τομείς όπως Pattern Recognition (speech, images), financial algorithms (credit scoring, algorithmic trading), energy forecasting (load, price), biology (tumor detection, drug discovery) κ.α.

(γ) **Complexity science:** Είναι μια επιστημονική προσέγγιση όπου χρησιμοποιούνται πολύπλοκα μοντέλα προσομοίωσης συστημάτων που εφαρμόζονται σε περιπτώσεις που δύσκολα μπορούν να εξαχθούν οποιαδήποτε συμπεράσματα μέσω statistical physics, information theory and non-linear dynamics κ.α.

Οι πιο πάνω τεχνικές για την εξαγωγή συμπερασμάτων από το όγκο των δεδομένων μπορούν να εφαρμοστούν με τη χρήση sophisticated differential equations, heuristics, statistical discriminators (όπως το Hidden Markov Model), artificial intelligence machine learning techniques (όπως neural networks, genetic algorithms and support vector machines).

Όπου αδυνατεί η πιο πάνω τεχνική, ή αντίστροφα, για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιείται η τεχνική προσέγγιση που είναι βασισμένη στην προσομοίωση ενός φαινομένου/συστήματος χρησιμοποιώντας τα δεδομένα και κάνοντας υποθέσεις δοκιμής (test hypothesis) τις οποίες μέσω του συστήματος προσομοίωσης γίνεται προσπάθεια επαλήθευσης των υποθέσεων που τέθηκαν.

2.5.2 Εργαλεία Ανάλυσης των Κοινωνικών Μέσων (Social Media Analytic Tools)

Τα εργαλεία ανάλυσης των κοινωνικών μέσων, περιλαμβάνουν scraping, cleansing, αρχειοθέτηση, ανάλυση και ερμηνεία των διαδράσεων και των συσχετισμών μεταξύ ανθρώπων, θεμάτων και ιδεών.

Μια επιχείρηση μπορεί να εξάγει πολύτιμα συμπεράσματα για τα δημογραφικά στοιχεία των πελατών (ή δυνητικών πελατών) της, τις προτιμήσεις τους, τις αντιδράσεις τους αναφορικά με προϊόντα και υπηρεσίες και πολλά άλλα. Με προσεκτική ανάλυση, μια εταιρεία μπορεί επίσης να αναγνωρίσει τάσεις της αγοράς και με βάση αυτές να προσαρμόσει καλύτερα την στρατηγική της.

Έρευνα της εταιρείας Demand Metric έδειξε ότι τον Ιανουάριο του 2014, σχεδόν τα 2/3 των επιχειρήσεων των ΗΠΑ χρησιμοποιούσαν εργαλεία social media analytics. Οι περισσότερες εταιρείες αξιοποιούσαν τα προσφερόμενα εργαλεία για να μετρήσουν κυρίως την αποτελεσματικότητα των διαφημιστικών τους ενεργειών, ενώ άλλοι λόγοι ήταν η ανάλυση του brand, ο εντοπισμός ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, η εξυπηρέτηση πελατών, η διερεύνηση πρόθεσης αγοράς, κ.ά.

Για την αγορά και χρήση των εξειδικευμένων εργαλείων ανάλυσης δεδομένων των κοινωνικών μέσων δικτύωσης (social analytic tools) απαιτούνται κάποια έξοδα. Πέραν της δαπάνης για τα εργαλεία αυτά, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το κόστος για την εκπαίδευση των στελεχών της επιχείρησης στη χρήση τους ή το κόστος ανάθεσης της εργασίας σε ειδικευμένη εταιρεία στο digital marketing.

Να σημειωθεί ότι σήμερα υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαλείων ανάλυσης των κοινωνικών μέσων. Μερικά από τα καλύτερα εργαλεία, που εντοπίστηκαν στο διαδίκτυο, αναφέρονται πιο κάτω:

(α) **Simply Measured:** Το λογισμικό αποτελεί μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα που υποστηρίζει ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών μέσων. Για την πρόσβαση σε διάφορες εκθέσεις (reports) χρειάζεται η καταβολή του ποσού των €500 ανά μήνα για 10 κοινωνικά προφίλ, €1500 ανά μήνα για 20 κοινωνικά προφίλ και €2500 ανά μήνα για 50 κοινωνικά προφίλ. Να σημειωθεί ότι διατίθεται σε δοκιμαστική έκδοση.

Υποστηρίζει το Facebook, Twitter, YouTube, Vine, Pinterest, Instagram, Google+ and LinkedIn. Παρουσιάζει ένα ευρύ φάσμα αναφορών για κάθε πλατφόρμα. Οι κύριες λειτουργίες του λογισμικού είναι οι ακόλουθες:

(i) Υποστηρίζει competitive analysis and Benchmarking.

- (ii) Παρέχει αναφορές για τους ανταγωνιστές για μέτρηση και σύγκριση της απόδοσης της επιχείρησης.
- (iii) Εντοπίζει τους influencers ενώ γίνεται ανάλυση των τάσεων (Trend Analysis). Έτσι η επιχείρηση γνωρίζει με ποιους πρέπει να έρθει σε επαφή και να ακολουθήσει τις τάσεις.
- (iv) Παρακολουθεί λέξεις κλειδιά και ειδοποιεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email notifications).
- (v) Παρέχει εκθέσεις στην Excel και PowerPoint.
- (vi) Υποστηρίζει πολύ-καναλική ανάλυση με τη δυνατότητα σύγκρισης διαφορετικών λογαριασμών όπως σύγκριση πολλών λογαριασμών στο Twitter κ.α.
- (vii) Παρέχει προγραμματισμένες αναφορές με αυτόματη έκδοση και αποστολή.

(β) **Rival IQ:** Rival IQ είναι μια πλατφόρμα με ανταγωνιστική εξυπνάδα. Μπορούν να δημιουργηθούν ένα ή περισσότερα τοπία (τρόπος ομαδοποίησης των επιχειρήσεων που παρακολουθούνται) από ανταγωνιστές ή πελάτες και να μετρηθεί η απόδοση τους στα κοινωνικά μέσα και διαδίκτυο. Η πλατφόρμα είναι ευκολόχρηστη, καλά σχεδιασμένη και εύκολα κατανοητή και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να αποδώσει γρήγορα.

Οι τιμές αρχίζουν από \$99 για συνεργασία με Facebook και Twitter και ανάλυση των ανταγωνιστών (competitor analysis) σε ένα τοπίο. Με \$199, πέραν του Facebook και Twitter, υποστηρίζει το LinkedIn και το Google+ και δύο τοπία ανάλυσης ενώ με \$399 επεκτείνεται στα πέντε τοπία.

Οι κύριες λειτουργίες είναι οι ακόλουθες:

- (i) Υποστηρίζει το Facebook, Twitter, LinkedIn και Google+
- (ii) Εντοπίζει διαφορετικές αγορές και πελάτες μέσω των διαφόρων τοπίων
- (iii) Καταγράφει social metrics μεταξύ Facebook, Twitter και Google+
- (iv) Αναλύει με βάση τις κοινωνικό βιολογικές πληροφορίες (social bio information)
- (v) Παρακολουθεί το περιεχόμενο με τα περισσότερα Share

(γ) **Google Analytics:** Είναι ένα δωρεάν εργαλείο που παρέχει η Google σε όσους θέλουν να αναλύσουν διάφορα στοιχεία για την κίνηση στο website τους. Εδώ και δύο χρόνια, η Google έχει προσθέσει στο εργαλείο της και τη δυνατότητα παρακολούθησης στοιχείων που σχετίζονται με τα κοινωνικά δίκτυα, όπως το ποσοστό των επισκεπτών του λογαριασμού σας (site) που προέρχονται από αυτά ή πόσο συζητούν οι χρήστες των social media κάτι σχετικό με την επιχείρησή σας. Γνωστά εργαλεία της Google είναι το Google Trends για τον εντοπισμό των τάσεων (trends) και το Google Alerts που δίνει ειδοποιήσεις (notifications) όταν ξεπεραστούν συγκεκριμένα προκαθορισμένα όρια ή καταστάσεις.

(δ) **IBM Social Media Analytics:** Η πλατφόρμα αυτή αναλύει δεδομένα που αφορούν τις υπηρεσίες, εκστρατείες, υπαλλήλους, συνεργάτες, κ.α. Παρέχει μετρήσεις δραστηριοτήτων στα κοινωνικά μέσα, sentiment, συμπεριφοράς, παρουσίας στα κοινωνικά μέσα, κ.α. Δίδει πληροφορίες που αφορούν δημογραφικά και γεωγραφικά δεδομένα, εντοπίζει τους influencers, τους πιθανούς μελλοντικούς χρήστες κ.α.

(ε) **SAS Social Media Analytics:** Περιλαμβάνει υπηρεσίες διαχείρισης των δεδομένων (data management). Συνδέει και καθοδηγεί τους πελάτες σύμφωνα με τη στρατηγική και στόχους της επιχείρησης, παρέχει πληροφορίες για την απόδοση της επιχείρησης με βάση την στρατηγική της και διάφορους KPI δείκτες. Δημιουργεί αναφορές και περιγράφει τα αισθήματα των καταναλωτών και των ανταγωνιστών σε πραγματικό χρόνο (real time). Επιπλέον κατηγοριοποιεί τις απόψεις των χρηστών των κοινωνικών μέσων και εντοπίζει τις τάσεις και τις συναισθηματικές αλλαγές των καταναλωτών.

Το λογισμικό SAS συνεργάζεται με τα πιο γνωστά κοινωνικά μέσα περιλαμβανομένων των Facebook, Twitter, Bing, LinkedIn, Flickr και Google. Μπορεί επίσης να συνεργαστεί με οποιαδήποτε ιστοσελίδα χρησιμοποιώντας το λογισμικό «markup matcher» για να εξάγει πληροφορίες από ένα HTML ή XML αρχείο.

(στ) **Hootsuite:** Το Hootsuite είναι περισσότερο γνωστό ως ένα πολύτιμο εργαλείο για τη διαχείριση πολλαπλών λογαριασμών social media, ενώ οι λειτουργίες analytics που προσφέρει είναι εξίσου χρήσιμες.

Η πλατφόρμα αυτή διατίθεται σε τρεις εκδόσεις την «Free» που είναι δωρεάν, την «Pro» από \$8.99/month και την «Enterprise» για επιχειρήσεις αρχίζοντας από \$1000/μήνα. Περιλαμβάνει εντοπισμό και παρακολούθηση των επιδράσεων από τα κοινωνικά μέσα, παρακολούθηση λέξεων κλειδιά, εντοπισμό ανταγωνιστών, παρέχει γεωγραφικά δεδομένα, υποστηρίζει ανάλυση sentiment σε πέντε γλώσσες και παρέχει σύνδεση με το ROI και τα KPI της επιχείρησης.

(ζ) Cyfe: Το «Cyfe» είναι άλλη μια online πλατφόρμα με analytics tools που η βασική έκδοση προσφέρεται δωρεάν και η κανονική έκδοση με μηνιαία συνδρομή. Στην πλατφόρμα αυτή μπορείτε να συγκεντρώσετε και να παρακολουθείτε μια πληθώρα στοιχείων για τα social media και τις πωλήσεις σας.

(η) Social Mention: Το όνομά του τα λέει σχεδόν όλα. Ανακαλύψτε ποιοι μιλούν για την εταιρεία σας, τι λένε για το προϊόν σας, αλλά και ποιες είναι οι αντιδράσεις στην ευρύτερη αγορά όπου κινείστε, μέσω ανάλυσης εκατοντάδων κοινωνικών δικτύων που αναλύει η υπηρεσία. Ένα πολύ απλό, αλλά αρκετά χρήσιμο εργαλείο. Επιπλέον το Social Mention παρέχει ειδοποιήσεις (notifications) όταν ξεπεραστούν προκαθορισμένα όρια όπως και η Google.

(θ) SumAll: Αυτή η υπηρεσία προσφέρει επιπλέον το πλεονέκτημα ότι υποστηρίζει και αρκετές υπηρεσίες ηλεκτρονικών πληρωμών, κι έτσι είναι πολύ χρήσιμο σε όσους δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Έτσι, συνδυάζει υπό μία στέγη πολλά χρήσιμα στοιχεία analytics.

(ι) Social Report: Μια ακόμη λύση η οποία συνεργάζεται με πολλές πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου όπως επίσης και με πληθώρα άλλα sites και υπηρεσίες. Η πλατφόρμα μπορεί να ρυθμιστεί ώστε να δημιουργεί καθημερινές αναφορές, ενώ δεν κοστίζει ακριβά.

(ια) Lithium Social Media Monitoring: Η πλατφόρμα αυτή έχει το χαρακτηριστικό ότι παρακολουθεί το διαδίκτυο συνεχώς και εντοπίζει τι συζητείται για την επιχείρηση και τα προϊόντα της ή άλλα θέματα ενδιαφέροντος.

Τα περισσότερα από τα διαθέσιμα εργαλεία διαθέτουν δοκιμαστικές εκδόσεις τις οποίες μπορεί η επιχείρησή σας να χρησιμοποιήσει δοκιμαστικά για ένα μικρό διάστημα, και έτσι μπορείτε να επιλέξετε πιο εύκολα ποιο σας ταιριάζει καλύτερα.

2.6 Παρατηρήσεις

Σύμφωνα με την υπό μελέτη βιβλιογραφία, τα κοινωνικά μέσα είναι χρήσιμα τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις για διαφορετικούς λόγους που αναλύονται στο κεφάλαιο αυτό. Η ενότητα αυτή απαντά στα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν στη χρησιμότητα των κοινωνικών μέσων από τους χρήστες αλλά και τις επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια, σημαντικό ρόλο έχει να παίξει το μάρκετινγκ όπου, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη γνωριμία και κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών (χρηστών των κοινωνικών μέσων) ώστε το προϊόν που θα δημιουργήσουν να ταιριάζει σε τέτοιο βαθμό σε αυτούς, που στην ουσία να είναι διατεθειμένοι να το αγοράσουν και να το διαφημίσουν από μόνοι τους. Επιπλέον και πάλι μέσω των κοινωνικών μέσων οι επιχειρήσεις ενημερώνουν τους χρήστες για το προϊόν και δημιουργούν τα κατάλληλα κανάλια ώστε να φθάσει στα χέρια τους.

Για να πειστούν οι καταναλωτές και να επιτευχθεί η καλύτερη επίδραση στο οδοιπορικό του καταναλωτή στη διαδικασία λήψης απόφασης πρέπει να ληφθούν υπόψη ο ανταγωνισμός, η επιλογή του κατάλληλου κοινωνικού μέσου, η κοινότητα χρηστών/καταναλωτών στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, η ποιότητα των μηνυμάτων που δημοσιεύει στα κοινωνικά μέσα, οι τάσεις, η τεχνολογία, τα εργαλεία κ.α.

Ειδικά για τα εργαλεία «social media analytic tools», που απώτερος τους στόχος είναι η γνωριμία και κατανόηση των χρηστών και των απόψεων τους, γίνεται ειδική αναφορά. Η αναφορά κρίνεται αναγκαία ώστε να δοθεί βασική πληροφόρηση στις επιχειρήσεις για την κατανόηση των τεχνικών χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων των εργαλείων αυτών ώστε να προβούν στις σωστές αγορές για την επιχείρησή τους. Εξάλλου, ας μη ξεχνάμε ότι ένας από τους σκοπούς της εργασίας αυτής είναι η καθοδήγηση των επιχειρήσεων για επιτυχή εμπλοκή με τα κοινωνικά μέσα. Ως εκ τούτου στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι διάφορες κατηγορίες και μορφή δεδομένων

που συναντούμε στα κοινωνικά μέσα, γίνεται κατηγοριοποίηση των πλατφόρμων ανάλυσης ανάλογα με τον τρόπο πρόσβασης στις πληροφορίες που διαθέτουν, γίνεται αναφορά στις τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων κ.α. Τέλος στο κεφάλαιο αυτό δίδονται οι σημαντικότερες πλατφόρμες επεξεργασίας των δεδομένων των κοινωνικών μέσων, τα τεχνικά τους χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες ανάλυσης.

Επιπλέον στο κεφάλαιο αυτό τονίζεται ότι ο ρόλος της πληροφορικής στο τομέα των κοινωνικών μέσων, με τη διάθεση των πιο πάνω εργαλείων, είναι τόσο σημαντικός που σε αρκετές επιχειρήσεις διεθνής εμβέλειας το επίπεδο ωρίμανσης μιας επιχείρησης στα κοινωνικά μέσα, σχετίζεται με τη χρήση τέτοιων εργαλείων ανάλυσης.

Ενόψει των πιο πάνω τίθεται το ερώτημα, είναι η επιχείρηση αρκετά ώριμη για να χρησιμοποιήσει τέτοια εργαλεία, συστήνεται η περαιτέρω εμπλοκή της με τα κοινωνικά μέσα. Αυτός ο προβληματισμός δημιουργεί σημαντική πρόκληση για μελέτη διαφόρων μοντέλων μέτρησης του επιπέδου ωρίμανσης της επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την επιλογή του καταλληλότερου, για τον εντοπισμό του επιπέδου ωρίμανσης των κυπριακών τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων στα κοινωνικά μέσα. Αυτή η μελέτη των μοντέλων ωρίμανσης θα ακολουθήσει στο επόμενο κεφάλαιο.

.

Κεφάλαιο 3

Μοντέλα Ωριμότητας της Επιχείρησης

3.1 Μοντέλα Ωριμότητας για τις Επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τα οφέλη τους με τη βέλτιστη χρήση της τεχνολογίας των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Αυτή η νέα τεχνολογία επικοινωνίας προκαλεί τροποποιήσεις στις διαδικασίες και νοοτροπίες της επιχείρησης όπως επίσης και ραγδαίες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο αυτές αξιοποιούν τους πόρους, δεξιότητες και εργαλεία.

Η μετάβαση της επιχείρησης σε μια «επιχείρηση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης» πετυχαίνεται μέσα από μια διαδικασία «ωρίμανσης» (social maturity) όπου οι επιχειρήσεις αξιοποιούν και εξοικειώνονται περισσότερο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Η πορεία και τα επίπεδα εξέλιξης της ωριμότητας της επιχείρησης περιγράφονται μέσα από τα κοινωνικά μοντέλα ωριμότητας (social maturity models). Τα μοντέλα αυτά περιγράφουν τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης για κάθε επίπεδο ωριμότητας ενώ παράλληλα γίνεται διάγνωση των κενών και καταγραφή της πορείας της επιχείρησης προς την κοινωνική ολοκλήρωση και βέλτιστη χρήση των κοινωνικών μέσων.

Όπως αναφέρουν μεταφορικά πολλοί μελετητές τα μοντέλα ωρίμανσης είναι μηχανές συνεχούς βελτίωσης των συστημάτων και κατασκευής του οδικού χάρτη της επιχείρησης για εμπλοκή με τα κοινωνικά μέσα.

Σύμφωνα με τους Jari J.Jussila (Jari J.Jussila et al 2011) τα μοντέλα ωριμότητας είναι ένας οδικός χάρτης (roadmap) για την πρακτική εφαρμογή και υιοθέτηση των κοινωνικών μέσων στις επιχειρήσεις σε αντίθεση με άλλες προσεγγίσεις όπως το μοντέλο TAM (Davis 1986) το Μοντέλο Roger (Rogers 2003) που επεξηγούν την πρόθεση των επιχειρήσεων και χρηστών να χρησιμοποιήσουν τις τεχνολογικές καινοτομίες αντί την πρακτική εφαρμογή τους

Τα μοντέλα αυτά είναι εργαλεία που στόχο έχουν την αξιολόγηση της κατάστασης της επιχείρησης (as-is), τον εντοπισμό των κατάλληλων δράσεων προς όφελος της επιχείρησης και τον τρόπο συντονισμού και ελέγχου ώστε οι στρατηγικές αυτές να προσδώσουν επιπρόσθετη αξία στην επιχείρηση.

Αντίθετα με όσα συμβατικά γνωρίζουμε, η κοινωνική ωριμότητα δεν είναι απλώς κάποιο επιτυχημένο πρόγραμμα προώθησης των προϊόντων μιας επιχείρησης ή η εγγραφή και δημιουργία λογαριασμών σε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης. Αν και αυτά αποτελούν σημαντικά αρχικά βήματα, η κοινωνική ωριμότητα είναι κάτι βαθύτερο, που αντιπροσωπεύει θεμελιώδεις αλλαγές στην οργάνωση και νοοτροπία της επιχείρησης.

Ο μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε ένα κοινωνικό μέσο δικτύωσης, οι πολλαπλές εφαρμογές, ο μεγάλος όγκος πληροφοριών και οι διάφοροι τρόποι χρήσης τους δείχνουν την πολυπλοκότητα του θέματος. Ένα μοντέλο που να δίδει μία συνολική εικόνα όσον αφορά στις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, από τα κοινωνικά μέσα, δεν έχει ακόμη εντοπιστεί. Όμως με την εφαρμογή του μοντέλου ωρίμανσης (maturity model) όλες οι σχετικές εκτιμήσεις μπορούν να καλυφτούν και να μειώσουν το ρίσκο αποτυχίας των επιχειρήσεων. Τα διάφορα μοντέλα στόχο έχουν να υποδείξουν το βαθμό ωριμότητας μιας επιχείρησης όπου με τη λέξη «ωριμότητα» εννοούμε τη βέλτιστη κατάσταση (status) της επιχείρησης που περισσότερο ευνοεί την επίτευξη των στόχων της, μέσω των κοινωνικών μέσων.

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας εντοπίστηκαν διάφορα μοντέλα μέτρησης του βαθμού ωριμότητας της επιχείρησης σε σχέση με τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης:

- Μοντέλο Forrester (Corcoran & Spivey 2011)
- Μοντέλο AT Internet (Jean-Marie Camiade, Melanie Claisse 2011)
- Μοντέλο M&I/Partners (M&I/Partners 2011)
- Μοντέλο Risk Point (Peter Moore 2012)
- Μοντέλο Altimeter (Charlene Li et al 2013)

- Μοντέλο Dell (Shree Dandakar 2014)
- Μοντέλο IBM (IBM Corporation 2012)

Σημειώνεται ότι τα πιο πάνω μοντέλα προέρχονται από τον επιχειρηματικό κόσμο. Από την αναζήτηση που πραγματοποιήθηκε στη Google Scholar (<http://scholar.google.com>), στις γενικές μηχανές όπως τη Google (<http://www.google.com>) και στις διάφορες βιβλιοθήκες (όπως τη βιβλιοθήκη του ΑΠΚΥ) δεν έχουν εντοπιστεί οποιαδήποτε σημαντικά και ουσιώδη αντίστοιχα μοντέλα από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Εξάλλου είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα μοντέλα αυτά ήταν αποτέλεσμα των εμπειριών και ερευνών που γίνονταν στις αντίστοιχες επιχειρήσεις παρόλο που μερικά από αυτά έχουν αποτυπωθεί από ακαδημαϊκούς.

3.1.1 Μοντέλο της Forrester

Σύμφωνα με τη Forrester (Corcoran & Spivey 2011), μία επιχείρηση για να φθάσει στο στάδιο της πλήρους ωριμότητας θα πρέπει να περάσει μέσα από έξι στάδια τα οποία φαίνονται στο σχήμα 2.1.

	Βραδυκίνητου	Δοκιμής	Συντονισμού	Κλιμάκωσης και βελτιστοποίησης	Ενδυνάμωσης
Χαρακτηριστικά επιπέδου	Resistance to any use of social technologies due to unwillingness to participate or analysis paralysis	Individuals or department test in isolated pockets	Management begins to coordinate across teams and departments	Organization shift towards growing and improving social applications	Organization empowers all relevant employees by fostering and rewarding heroes
Πείρα	None	In customers applications or employee applications limited in collaborations	Use of customer applications expands employee applications still mainly for collaboration	Established customer and employee applications in place with continuous testing	Core business applications have social features; Customer and employee applications begin to blur
Πόροι	None	Individuals use applications part time to help with current jobs	Shepherd bring teams together and form governance council	Social media organization in place with at least one full time resource	All employees encouraged enabled and rewarded for using social technologies
Διαδικασίες	None	Strictly task oriented	Move from strictly task oriented to cross team as department work together	Organization takes action in social conversations	Social elements incorporated into key corporate business processes (e.g. CRM)
Μετρήσεις	None	Limited to collecting activities	Includes qualitative measures like sentiment	Evolving into social intelligence by integrating with other measurements	Social intelligence takes holds
Δέσμευση	None	Limited managerial support and no long term plan or philosophy	Measurement commits to long term plan and governance	Full management support culminates into companywide philosophy	Empowering employees is a business imperative
Κουλτούρα	None	Social makes little impact on most employees day-to-day business	Employees have guidelines but social not integral in daily work	Social activity becomes more common in everyday work processes but not fully ingrained	Social plays key role in day-to-day jobs of all relevant employees

Σχήμα 2.1: Μοντέλο Ωριμότητας της Forrester
Πηγή: Forrester (Corcoran Sean & Spivey Christine 2011)

Όπως φαίνεται και στο σχήμα τα διάφορα στάδια προς την ωριμότητα σύμφωνα με τους Forrester είναι τα ακόλουθα:

- **Στάδιο κοιμισμένου (dormant):** Στο στάδιο αυτό, υπάρχει μία έντονη αντίσταση εκ μέρους της επιχείρησης και των υπαλλήλων όσον αφορά στη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Το μάρκετινγκ και η τεχνολογία των κοινωνικών μέσων είναι ανεπιθύμητες. Πολλές φορές αυτό μπορεί να οφείλεται σε κανονισμούς, νομοθεσίες, σε αδιαφορία και σε συντηρητικές κουλτούρες που επικρατούν εντός και εκτός της επιχείρησης.

- **Στάδιο δοκιμής (testing):** Εντός της επιχείρησης υπάρχουν κάποια άτομα ή μικρές ομάδες που καταβάλλουν προσπάθειες χρήσης των κοινωνικών μέσων δικτύωσης σε προσωπικό επίπεδο, χωρίς τη δέσμευση ή υποστήριξη ή καθοδήγηση της διεύθυνσης της επιχείρησης.
- **Στάδιο συντονισμού (coordinating):** Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αρχίζει συντονισμένες προσπάθειες εκμετάλλευσης των κοινωνικών μέσων δικτύωσης σε συγκεκριμένους τομείς και τμήματα της επιχείρησης. Αναγνωρίζει τόσο το ρίσκο όσο και τα οφέλη που προκύπτουν από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Φέρνει τις ομάδες μαζί, για το σχεδιασμό μιας μακροχρόνιας και κοινής στρατηγικής, για τη διάσπαρση της γνώσης και για το συντονισμό των οποιωνδήποτε πρωτοβουλιών.
- **Στάδιο κλιμάκωσης και βελτιστοποίησης (scaling & optimizing):** Η επιχείρηση άρχισε να εμπλέκεται πραγματικά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οργανώνει, αναπτύσσει και βελτιώνει κοινωνικές εφαρμογές. Οι επιχειρήσεις, στο στάδιο αυτό, έχουν συντονισμένες στρατηγικές για τα κοινωνικά μέσα, δημιουργούν μακροχρόνια στρατηγική και κάνουν χρήση διαφόρων κοινωνικών εφαρμογών. Επικεντρώνονται στη βελτίωση των κοινωνικών εφαρμογών και των διαδικασιών τους. Παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων είναι η Coca Cola, η Starbucks και η Ford.
- **Στάδιο ενδυνάμωσης (empowering):** Η διεύθυνση της επιχείρησης ενδυναμώνει και ενισχύει συνεχώς τους υπαλλήλους και ομάδες στη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Αρχίζει να επιβραβεύει και να επαινεί τους υπαλλήλους της για τις προσπάθειες τους στη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Οι επιχειρήσεις επικεντρώνουν όλες τους τις δυνάμεις στη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης για να επιλύσουν τα προβλήματα τους και να πάρουν τις καλύτερες αποφάσεις. Εμπλέκουν τα κοινωνικά μέσα στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης

Στο μοντέλο Forrester για τον εντοπισμό του επιπέδου ωρίμανσης μιας επιχείρησης έχουν οριστεί έξι κριτήρια:

- **Εμπειρία (experience):** Ο βαθμός εμπλοκής και χρήσης των κοινωνικών μέσων, ο διαμοιρασμός και διάσπαρση της γνώσης η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και η

κατάθεση εισηγήσεων καθορίζουν το επίπεδο. Εάν η επιχείρηση δεν κάνει χρήση κοινωνικών εφαρμογών τότε είναι εμφανές ότι ούτε καν στο αρχικό στάδιο ωριμότητας δεν μπορεί να καταταχτεί.

- **Πόροι (resources):** Οι δεξιότητες των υπαλλήλων, η υπευθυνότητα, η πρόσληψη έμπειρου προσωπικού για τη διαχείριση της τεχνολογίας, το επίπεδο εκπαίδευσης και καθοδήγησης των υπαλλήλων είναι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στο καθορισμό του επιπέδου. Σημειώνεται ότι οι ευθύνες και δεξιότητες των υπαλλήλων αλλάζουν όπως μεταλλάσσεται η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις συνήθως ξεκινούν, με τη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης από ατομικές προσπάθειες ή ομάδες υπαλλήλων με ένα μη κεντροποιημένο τρόπο και καταλήγουν στα ψηλότερα επίπεδα ωριμότητας με τον καθορισμό μιας συντονισμένης κοινωνικής πολιτικής και κεντρικής διακυβέρνησης.
- **Διαδικασία (process):** Αρχικά στην επιχείρηση δεν υπάρχει καθορισμός διαδικασιών, κώδικας δεοντολογίας, ή καθοδήγηση ενώ παρατηρούμαι την ανεξέλεγκτη χρήση κοινωνικών εφαρμογών. Σε πιο ψηλό επίπεδο ωρίμανσης παρατηρείται η δημιουργία διαγραμμάτων ροής εργασιών (workflow) που καθοδηγούν προς τη σωστή κατεύθυνση ωρίμανσης. Στην επιχείρηση αρχίζουν να καθορίζονται διαδικασίες όπως, τη διαχείριση μιας κοινότητας στα κοινωνικά μέσα, την ακρόαση και παρακολούθηση ενός κοινωνικού μέσου, την ενσωμάτωση των υφιστάμενων καθημερινών διαδικασιών της επιχείρησης στα κοινωνικά μέσα κ.α.
- **Μετρήσεις (measurements):** Στο κριτήριο αυτό λαμβάνεται υπόψη το είδος και ποιότητα των μετρήσεων του οφέλους της επιχείρησης από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Η αξιολόγηση των κοινωνικών εργαλείων μέτρησης και η απόδοσης τους είναι υψίστης προτεραιότητας. Σε ψηλά επίπεδα ωρίμανσης, παρατηρείται η σύνδεση του ROI μιας επιχείρησης με τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Επιπλέον αρχίζουν να παρατηρούνται τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές μετρήσεις ενώ τα κοινωνικά μέσα πλέον σχετίζονται/ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.

- **Δέσμευση (commitment):** Το επίπεδο ωρίμανσης μιας επιχείρησης με βάση το κριτήριο αυτό βασίζεται στο βαθμό δέσμευσης της διεύθυνσης και τη δημιουργία ενός κοινού και ευρέως αποδεκτού οράματος με ένα μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για ώθηση των υπαλλήλων και καταναλωτών.
- **Κουλτούρα (culture):** Μια κοινωνικά ωθούμενη κουλτούρα εξαπλώνεται και προς τα πάνω αλλά και προς τα κάτω. Σε ψηλά επίπεδα ωριμότητας, η ανώτατη διεύθυνση θέτει τις κοινωνικές προτεραιότητες και καλλιεργεί θετική κουλτούρα για τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης ενώ, στα χαμηλότερα επίπεδα ωρίμανσης, παρατηρείται ότι όλο και περισσότεροι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη και χρησιμότητα των κοινωνικών μέσων για να τα χρησιμοποιήσουν στην εκτέλεση της εργασίας τους.

3.1.2 Μοντέλο AT Internet

Σύμφωνα με τους Jean Marie και Melanie (Jean Marie και Melanie Claisse 2011) το μοντέλο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε τέσσερα στάδια.

1. **Αρχάριου (Beginner):** Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση απλώς παρακολουθεί τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και τις αναφορές που γίνονται για τα προϊόντα της και την επιχείρηση. Παρατηρείται η ελάχιστη χρήση και εκμετάλλευση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης από ατομικές πρωτοβουλίες και από υπαλλήλους της επιχείρησης, που ενεργούν για το δικό τους συμφέρον και ικανοποίηση.
2. **Νεότερου (Junior):** Η επιχείρηση επιχειρεί να εμπλακεί με τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Διακρίνουμε ομαδικές και/ή τμηματικές προσπάθειες εμπλοκής με αυτά. Οι προσπάθειες αυτές είναι ασυντόνιστες και χωρίς συγκεκριμένους ή προκαθορισμένους στόχους.
3. **Πρεσβύτερου (Senior):** Η επιχείρηση ενεργεί προληπτικά και προσπαθεί να ταυτιστεί με το περιβάλλον των κοινωνικών μέσων. Καταρτίζει δείκτες απόδοσης (KPIs) και αρχίζει να κάνει μετρήσεις όσον αφορά την επίδραση των κοινωνικών μέσων στην επιχείρηση. Η διεύθυνση δεσμεύεται, εγκρίνει και διαθέτει ξεχωριστό ειδικό κονδύλι για τα κοινωνικά μέσα.

4. **Έμπειρου** (Expert): Η επιχείρηση μετασχηματίζεται και μεταμορφώνεται ως οργανισμός, καθοδηγεί τους υπαλλήλους και συνεργάτες και αρχίζει να αλληλοεπιδρά με τους καταναλωτές. Καθορίζει ενιαία στρατηγική βασισμένη σε συγκεκριμένους στόχους και θεωρεί το θέμα των κοινωνικών μέσων ως ένα ενιαίο έργο (project) που πρέπει να εμπλέξει όλη την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους εφευρέτες του μοντέλου η ωριμότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τα επίπεδα και κατάσταση της σε σχέση με τα ακόλουθα κριτήρια:

1. **Αποστολή** (Mission) της επιχειρήσεως: από παθητικός ακροατής σε αρχηγό και καθοδηγητή,
2. **Μετρήσεις** (Measurements) του οφέλους από τα κοινωνικά μέσα: από έλλειψη μετρήσεων μέχρι τον καθορισμό στρατηγικής μετρήσεων
3. **Εργαλεία** (Tools): από τα πιο απλά στα πιο εξειδικευμένα
4. **Στρατηγική** (Strategy): από μη κατάρτιση στόχων σε κατάρτιση στόχων με συγκεκριμένες στρατηγικές και χρονοδιαγράμματα
5. **Προϋπολογισμός** (Budget): από απουσία οποιουδήποτε προϋπολογισμού σε διάθεση ειδικού προϋπολογισμού για τα κοινωνικά μέσα.
6. **Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων** (Human Resource, HR): Από προσωπικές ατομικές πρωτοβουλίες σε έργο που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση.

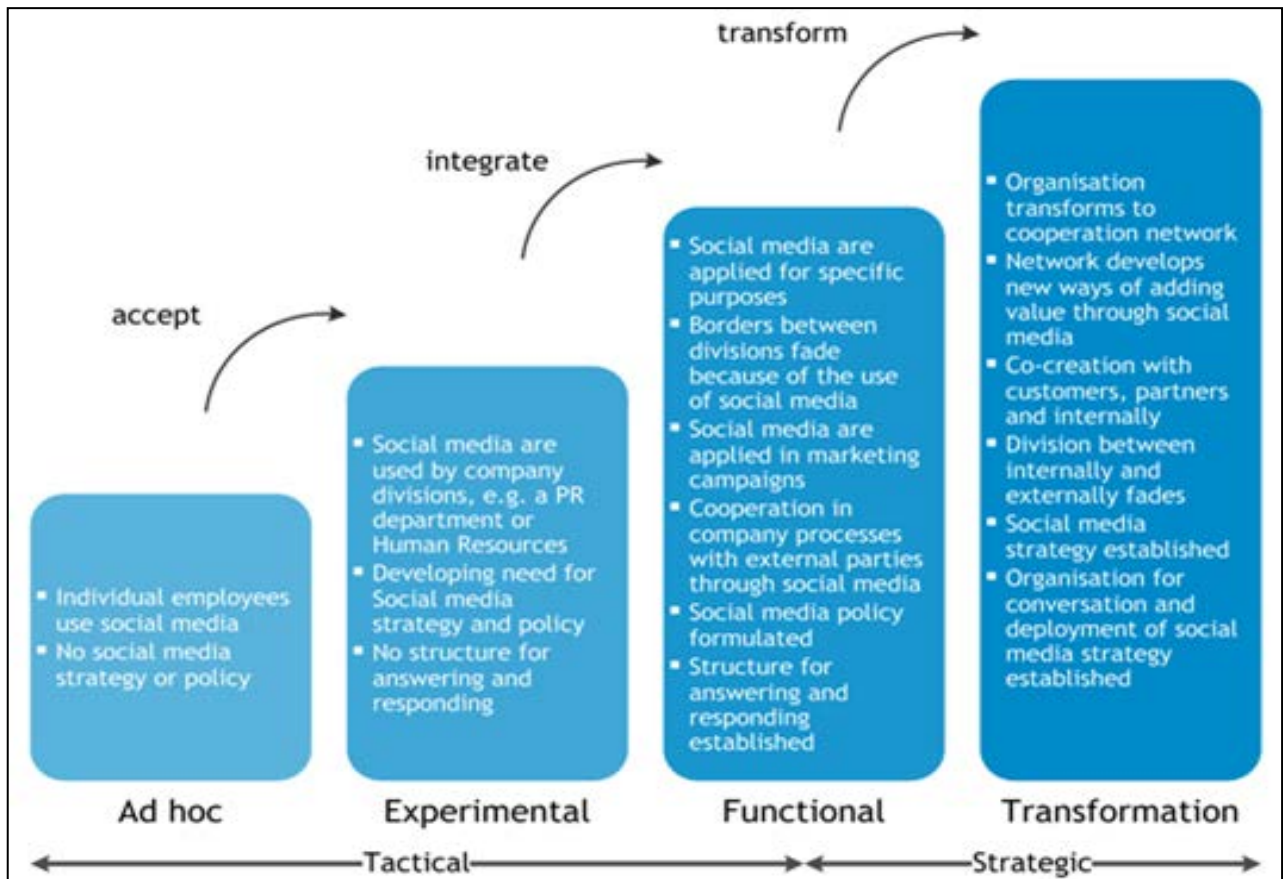
	BEGINNER : OBSERVER	JUNIOR : REACTIVE	SENIOR : PRO-ACTIVE	EXPERT : INFLUENCER
Stage	Exploration	REACTIVEColonisation	Urbanisation	Civilisation
Mission	Listen	Integrate, participate	Act, propose	Innovate, drive, evangelise
Measurement	No measurement	Raw material	KPIs	Dashboard
Tools	Listen, perishable data/alerts	Listen, analysis, reporting	360° multi-channel	360° BI integrated multi-channel
Support	Individual	Mid-management involvement	Top-management involvement	Social media oriented company
Strategy	No objectives	Operational tactics	Specific strategy	Integrated strategy
Budget	No budget	Redeployed budget	Dedicated budget	Dedicated budget
HR	Individual	Group organisation	Responsibilities, autonomy	Company project

Σχήμα 2.2: Μοντέλο ωριμότητας της AT INTEPNET

Πηγή: (Jean Marie και Melanie Claisse 2011), The maturity Model, Social Media Marketing

3.1.3 Μοντέλο της M&I/Partners

Σύμφωνα με τους M&I/Partners (M&I/Partners 2011) το μοντέλο ωριμότητας στόχο έχει να καθορίσει σε ποια κατάσταση ευρίσκεται μια επιχείρηση όσον αφορά στη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Το μοντέλο δείχνει το επίπεδο ωριμότητας της επιχείρησης, τα διάφορα στάδια ωριμότητας και επιπρόσθετα καθοδηγεί για την μετάβαση στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης. Τα διάφορα στάδια ωριμότητας φαίνονται στο σχήμα 2.3.



Σχήμα 2.3: Μοντέλο ωριμότητας της M&I\Partners.

Πηγή: (M&I\Partners 2011), <http://www.socialmediamodels.net/social-media-adoption-models-category/social-media-maturity-model/>

Το μοντέλο αποτελείται από τέσσερα στάδια:

- **Στάδιο 1. Ad hoc:** Στο στάδιο αυτό ανήκουν οι επιχειρήσεις όπου εκείνοι που εμπλέκονται με τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης είναι οι υπάλληλοι με προσωπική τους πρωτοβουλία. Δεν υπάρχει οποιαδήποτε δομή στην επιχείρηση για τα κοινωνικά μέσα αλλά ούτε υπάρχει καθορισμένη στρατηγική ή οποιοδήποτε στόχοι. Οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν τα μέσα αυτά για τα δικά τους προσωπικά συμφέροντα και ικανοποίηση που πιθανώς να ταυτίζονται με αυτά της επιχείρησης.
- **Στάδιο 2. Πειραματικό (Experimental):** Η επιχείρηση αποδέχεται τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και αρχίζει να αντιλαμβάνεται τα οφέλη που πιθανώς να προκύψουν με τη χρήση τους. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αρχίζει πειραματικά να συμμετέχει στα διάφορα κοινωνικά μέσα και να αποκτά εμπειρίες. Στις επιχειρήσεις δημιουργούνται ανεξάρτητες πρωτοβουλίες από τους υπαλλήλους αλλά όμως απουσιάζει ο συντονισμός των πρωτοβουλιών αυτών με βάση

καθορισμένη στρατηγική. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση καταβάλλει προσπάθειες να αποκτήσει τον έλεγχο των πρωτοβουλιών αυτών.

- **Στάδιο 3. Λειτουργικό (Functional):** Τα κοινωνικά μέσα στο στάδιο αυτό γίνονται εργαλεία συνένωσης των υφιστάμενων διαδικασιών εκτέλεσης των εργασιών. Η επικοινωνία με τους πελάτες, προμηθευτές και μετόχους αρχίζει να πετυχαίνεται μέσω των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Αυτό αυξάνει τη συνεργασία και καταρρίπτει τα τείχη μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Η επιχείρηση καταστρώνει σχέδια, πολιτικές και καλύτερες πρακτικές για τη χρήση των κοινωνικών μέσων. Οι πολιτικές αυτές επιβάλλονται ενώ ταυτόχρονα αναδύεται η δημιουργία διεύθυνσης για τα κοινωνικά μέσα εντός της επιχείρησης. Η επιχείρηση αρχίζει να παρακολουθεί, να λαμβάνει μηνύματα και να αντιδρά μέσω μιας οργανωμένης δομής.
- **Στάδιο 4. Μετασχηματισμού (Transformation):** Στο στάδιο αυτό τα σύνορα μεταξύ της επιχείρησης και του έξω κόσμου καταρρίπτονται. Η επιχείρηση και οι συνεργάτες της συνδέονται σε ένα ενοποιημένο επικοινωνιακό δίκτυο μέσω των κοινωνικών μέσων χωρίς παρεμβολές και τείχη με τρόπο που δημιουργούν αξία στην επιχείρηση. Τα κοινωνικά μέσα έχουν πλήρως εισέλθει στη στρατηγική και διαδικασίες της επιχείρησης ανοίγοντας τους ορίζοντες για εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρουν τα κοινωνικά μέσα. Η επιχείρηση αρχίζει να χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία προσέγγισης των ενδιαφερομένων μερών και των χρηστών (influencers) για κοινές πρωτοβουλίες για δημιουργία περαιτέρω αξίας στην επιχείρηση.

3.1.4 Μοντέλο της Risk Point

Ο Peter Moore (Peter Moore 2012), για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν τη θέση τους στο χώρο των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, ανέπτυξε το δικό του μοντέλο ωριμότητας το οποίο αποτελείται από τα πιο κάτω πέντε στάδια:

1. **Βραδυκίνητος (Laggards):** Στο στάδιο αυτό οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν καθόλου τα κοινωνικά μέσα και δεν υπάρχει ούτε η διάθεση ή όραμα εμπλοκής τους με αυτά.

2. **Δοκιμής** (Testing): Οι επιχειρήσεις αρχίζουν δειλά να χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Δεν υπάρχει οποιαδήποτε κοινή στρατηγική ενώ η επιχείρηση δεν έχει καθορίσει οποιαδήποτε στρατηγική στη χρήση των κοινωνικών μέσων. Δεν χρησιμοποιούνται οποιαδήποτε εργαλεία, τεχνολογία ή λογισμικά για τη διαχείριση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Υπάρχει σε μικρό βαθμό μια δέσμευση εκ μέρους των υπαλλήλων ή ομάδων της επιχείρησης ενώ παρατηρούνται ασυντόνιστες προσπάθειες εμπλοκής με τα κοινωνικά μέσα.

3. **Συντονισμού** (Coordinating): Στις πιο προοδευτικές χώρες, ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων, ευρίσκονται στο στάδιο του συντονισμού όπου έχουν δοκιμάσει τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και αρχίζουν να αναπτύσσουν μια ομάδα συντονισμού εντός της επιχείρησης. Υπάρχει η καθοδήγηση και δέσμευση αλλά ελάχιστη διακυβέρνηση(governance). Αρχίζουν να δημιουργούνται μοντέλα μέτρησης σαν βοήθημα στους διευθύνοντες.

4. **Ιεράρχηση και βελτιστοποίηση** (Scaling and Optimizing): Στο στάδιο αυτό δημιουργείται τμήμα διεύθυνσης, καθοδήγησης, δέσμευσης και διακυβέρνησης για τη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Επιπλέον υπάρχουν καθορισμένες πολιτικές, διαδικασίες και οδηγίες και έχει δημιουργηθεί η απαραίτητη στρατηγική και κουλτούρα για τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης μέσα στην επιχείρηση. Οι καλύτερες τεχνολογίες και εργαλεία για τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης έχουν ξεδιπλωθεί και αρχίζουν να εφαρμόζονται.

5. **Καινοτομίας** (and innovators): Στο στάδιο αυτό ευρίσκονται οι καινοτόμες επιχειρήσεις με την κουλτούρα ταυτισμένη στη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης. Τα κοινωνικά μέσα εμπλέκονται στις διαδικασίες της επιχείρησης ενώ παρατηρείται μία αναβαθμισμένη κοινότητα εντός της επιχείρησης, με πολιτικές και διαδικασίες καθιερωμένες στα κοινωνικά μέσα, με την εμπλοκή και συμμετοχή όλης της επιχείρησης. Στο στάδιο αυτό χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται οι καλύτερες τεχνολογίες για τη διακυβέρνηση και διαχείριση των κοινωνικών μέσων.

Social Media Maturity Model

DIMENSION	STAGES				
	1 LAGGARDS	2 TESTING	3 COORDINATING	4 SCALING & OPTIMISING	5 INNOVATORS
BUSINESS • Vision and strategy • Leadership and commitment • Alignment • Governance 1	<ul style="list-style-type: none"> Lack of awareness No vision Lack of leadership 	<ul style="list-style-type: none"> Awareness "Toe in the water" usage No clear strategy Bottom up leadership 	<ul style="list-style-type: none"> Functional management of social media Controlled leadership and commitment Governance not yet in place 	<ul style="list-style-type: none"> Organisational management of social media Departmental leadership and commitment Formal governance in place 	<ul style="list-style-type: none"> Fully integrated management of social media Social media fully integrated across the business Governance embedded in social media practice
ORGANISATION • Community management • Policies and procedures • Metrics and measurement 2	<ul style="list-style-type: none"> No management of community Restrictive policies and procedures 	<ul style="list-style-type: none"> Informal management of community Adjustment to policies and procedures No metrics management 	<ul style="list-style-type: none"> Explicit management of community Facilitating policies and procedures Functional metrics management 	<ul style="list-style-type: none"> Integrated community management Enabling policies and procedures Advanced metrics management 	<ul style="list-style-type: none"> Advanced community management Integrated policies and procedures Organisational metrics management
EMPLOYEES • Social media focus • Content management • Culture 3	<ul style="list-style-type: none"> Personal use of social media Push content Early adopters 	<ul style="list-style-type: none"> Limited community social media focus Part company/ part employee content management Engagement with employees in social media 	<ul style="list-style-type: none"> Community based social media focus Centralised content management Early majority social media adoption 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic social media focus Pull and push content management Participation culture 	<ul style="list-style-type: none"> Fully integrated social media focus Integrated content management Full participation in social media
TECHNOLOGY • Tools • Architecture • Platform 4	<ul style="list-style-type: none"> No management tools 	<ul style="list-style-type: none"> Self service – outside the firewall Open source architecture Existing platform 	<ul style="list-style-type: none"> Use of software tools and technology Open source architecture Some corporate standards 	<ul style="list-style-type: none"> Best of class tools and technology Enterprise tools and technology Corporate standards 	<ul style="list-style-type: none"> Enterprise – inside the firewall Best of class enterprise tools and technology

Σχήμα 2.4: Μοντέλο ωριμότητας της Risk Point. Πηγή:(Peter Moore 2012), Risk Point, <http://riskpoint.com.au/2012/07/11/special-media-maturity-2/>

Σύμφωνα με το Moore οι επιχειρήσεις ανάλογα με το στάδιο ωριμότητας στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης διευθύνονται και καθοδηγούνται διαφορετικά. Για τη σωστή προσέγγιση επιβάλλεται η δέσμευση του προσωπικού και καταναλωτών εντός και εκτός της επιχείρησης.

Το μοντέλο καθορίζει σε ποιο στάδιο ωριμότητας ευρίσκεται η επιχείρηση και που θέλει να καταλήξει. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το μοντέλο βοηθά στον προγραμματισμό, στη διάθεση και κατανομή πόρων, στην αναδιοργάνωση της δομής της επιχείρησης και στην εκπαίδευση σε σχέση με τα κοινωνικά μέσα.

3.1.5 Μοντέλο της Altimeter

Σύμφωνα με την Altimeter (Charlene Li et al 2013) η στρατηγική μιας επιχείρησης για τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης δε δημιουργείται μέσα σε μια νύκτα. Απαιτείται κόπος

και χρόνος και η δημιουργία της στρατηγικής πετυχαίνεται μέσα από τις εμπειρίες της επιχείρησης. Ο χρόνος που απαιτείται εξαρτάται από την κάθε επιχείρηση. Όμως η κάθε επιχείρηση στην πορεία της για την ωριμότητα περνάει μέσα από έξι στάδια:

Στάδιο 1. Προγραμματισμός (Planning): Μέσω της παρακολούθησης (monitoring) η επιχείρηση βεβαιώνεται ότι έχει δυνατές βάσεις για να μπορέσει να αναπτύξει στρατηγική, να ευθυγραμμίσει την πορεία της, να αναπτύξει τους κατάλληλους πόρους και να εκτελέσει και να οδηγήσει την επιχείρηση στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Οι Altimeter διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις που πέτυχαν στον τομέα αυτό σπατάλησαν πολύ χρόνο σε αυτό το στάδιο δημιουργώντας τις κατάλληλες βάσεις πριν προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο.

Στάδιο 2. Παρουσία (Presence): Το στάδιο αυτό αφορά τη φυσική εξέλιξη από το προηγούμενο στάδιο περνώντας από τη θεωρία και παρακολούθηση στην πράξη. Στόχος στο στάδιο αυτό είναι η παρουσία στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και η απόκτηση εμπειριών.

Στάδιο 3. Δέσμευση (Engagement): Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι δεν αρκεί η παρουσία στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης αλλά στόχος και δέσμευση τους είναι η δημιουργία σχέσεων με τους χρήστες του κοινωνικού μέσου δικτύωσης και μελλοντικών πελατών της. Οι επιχειρήσεις μπαίνουν με δισταγμό στο στάδιο αυτό αφού φοβούνται τα αρνητικά σχόλια και τη μη ανταπόκριση των πελατών στα μηνύματά τους. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να αλληλοεπιδράσουν με τους καταναλωτές αντιλαμβάνονται στο στάδιο αυτό ότι τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης δεν είναι μόνο το μονοπάτι για να πείσουν τους καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα τους αλλά μέσω των κοινωνικών μέσων επηρεάζεται ο κύκλος ζωής της καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Στάδιο 4. Επισήμοποίηση (Formalized): Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης εξαπλώνονται σε όλη την επιχείρηση. Όμως διάφορες ομάδες και τμήματα ενεργούν μέσα σε ένα δικό τους περιβάλλον με δική τους ξεχωριστή πρωτοβουλία. Έτσι δημιουργούνται διαφορετικές πορείες που παρεκκλίνουν και αποκλίνουν από τη στρατηγική της επιχείρησης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η αντιπροσώπευση της επιχείρησης με διαφορετικά πρόσωπα και μέσω ασυντόνιστων πρωτοβουλιών στα κοινωνικά μέσα

δικτύωσης δημιουργούν αρνητικές εντυπώσεις στους καταναλωτές. Η επίλυση των προβλημάτων αυτών είναι που οδηγεί την επιχείρηση στο στάδιο αυτό.

Στάδιο 5. Στρατηγική (Strategic): Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αρχίζει να παρατηρεί οφέλη για την επιχείρηση και αύξηση της επίδρασης των κοινωνικών μέσων. Αυτό παρατηρείται κυρίως από τους προϊσταμένους τμημάτων που αγκάλιασαν τα κοινωνικά μέσα και τα έχουν ενσωματώσει στις διαδικασίες της επιχείρησης.

Στάδιο 6. Σύγκλιση (Converged): Το να επιτύχει μια επιχείρηση τη βέλτιστη χρήση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης είναι μάλλον ένα όραμα, μια έμπνευση παρά μια ακολουθία από προκαθορισμένες πράξεις. Οι επιχειρήσεις που φθάνουν στο στάδιο αυτό καθοδηγούνται από το όραμα ότι τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης βελτιώνουν τις σχέσεις των υπαλλήλων με τους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις εμπλέκονται ολοκληρωτικά με τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης και το πετυχαίνουν.

	▶ PLANNING	▶ PRESENCE	▶ ENGAGEMENT	▶ FORMALIZED	▶ STRATEGIC	▶ CONVERGED
	Listen to learn	Stake our claim	Dialog deepens relationships	Organic for scale	Become a social business	Business is social
GOAL	Understand how customers use social channels Prioritize strategic goals where social can have the most impacts	Amplify existing marketing efforts Encourage sharing	Drive considerations to purchase Provide direct support Internal employee engagement	Set governance for social Create discipline & process Strategic business goals	Scale across business units Moves into hr, sales, finance, supply chain C-level involvement	Social drives transformation Integrates social philosophy into all aspects of the enterprise
METRICS	Mentions Sentiment	Share of voice Fans, followers, shares Brand metrics Traffic	Path to purchase Lower support costs Customer satisfaction	Process efficiency Link to department Business goals & ROI	Enterprise metrics like net promoter score, ltv	Deep analytics tied to functions and lines of business (lobs) Insights lead to adaptive and predictive strategies
INITIATIVES	Listening / monitoring Internal audits Pilot	Social content Risk management Training	Campaigns long term programs Social support Communities	Create center of excellence Enter Social Network	SMMs to scale employees Social part of planning process	Redefine processes Enter proeswide training One strategy process managed through diparate but complementary teams and efforts
ORGANIZATION & RESOURCES	Monitoring platform Part-time headcount Agency support	Dedicated Manager Content Management	Social Strategist Small, dedicated team SMMS	Staffing up CoE Tech Investment	CoE Coordinates Hubs Dedicated Spoke Headcoun	Social is everyone's responsibility

Σχήμα 2.5: Μοντέλο Ωριμότητας της Altimeter, Πηγή: (Charlene Li and Brian Solis 2013), The Evolution of Social Business. Έρευνα της Altimeter

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η ωριμότητα μιας επιχείρησης αξιολογείται με βάση τους στόχους (goals), τις μετρήσεις (metrics), τις πρωτοβουλίες (initiatives) και την οργάνωση και πόρους (organization and resources) της επιχείρησης.

3.1.6 Μοντέλο της Dell

Σύμφωνα με τον Shree Dandekar (Shree Dandekar, 2014) σε συνέντευξη που έκανε στον αναλυτή της Dell Dana Gardner, για τη χρήση των κοινωνικών μέσων, εντόπισε το πιο κάτω έξι επίπεδα ωριμότητας που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση:

Στάδιο 1. Αποθήκευση και παρακολούθηση δεδομένων (Data recording and listening): Οι περισσότερες επιχειρήσεις που αποφασίζουν να ασχοληθούν σε βάθος με τα κοινωνικά μέσα αρχίζουν από το στάδιο αυτό, δηλαδή το φιλτράρισμα των δεδομένων, ώστε να εντοπίσουν τις τάσεις και τις συζητήσεις για την επιχείρηση ή τα προϊόντα της και να ετοιμάσουν κάποιο είδος αναφορών διαχωρίζοντας τα δεδομένα ανάλογα με τα κοινωνικά τους χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον διακεκριμένο αναλυτή, παρόλο που αυτά είναι απαραίτητα βήματα εντούτοις οι περισσότερες εταιρείες αδυνατούν να τα υλοποιήσουν και να προχωρήσουν στα επόμενα στάδια.

Στάδιο 2. Συναισθηματική ανάλυση (Sentiment analysis): Σύμφωνα με το μοντέλο το επόμενο βήμα για να μπορέσουν να προχωρήσουν οι επιχειρήσεις στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης είναι η συναισθηματική ανάλυση. Βασικά εντοπίζονται τα αισθήματα των πελατών ώστε η επιχείρηση να επιλέξει εκείνους τους τρόπους για να επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά/απόφαση των καταναλωτών (decision making). Η ανάλυση βασίζεται, στη γεωγραφική περιοχή, τις νοοτροπίες και έθιμα των χρηστών, στις υπηρεσίες που παρέρχονται, στα ενδιαφέροντα των χρηστών, στις δραστηριότητές τους, το περιεχόμενο των κειμένων τους κ.α. Με την ανάλυση επιπλέον εντοπίζονται οι influencers και μελετώνται οι θέσεις τους στις συζητήσεις, απαραίτητη πληροφόρηση για θετική επίδραση στους υπόλοιπους χρήστες.

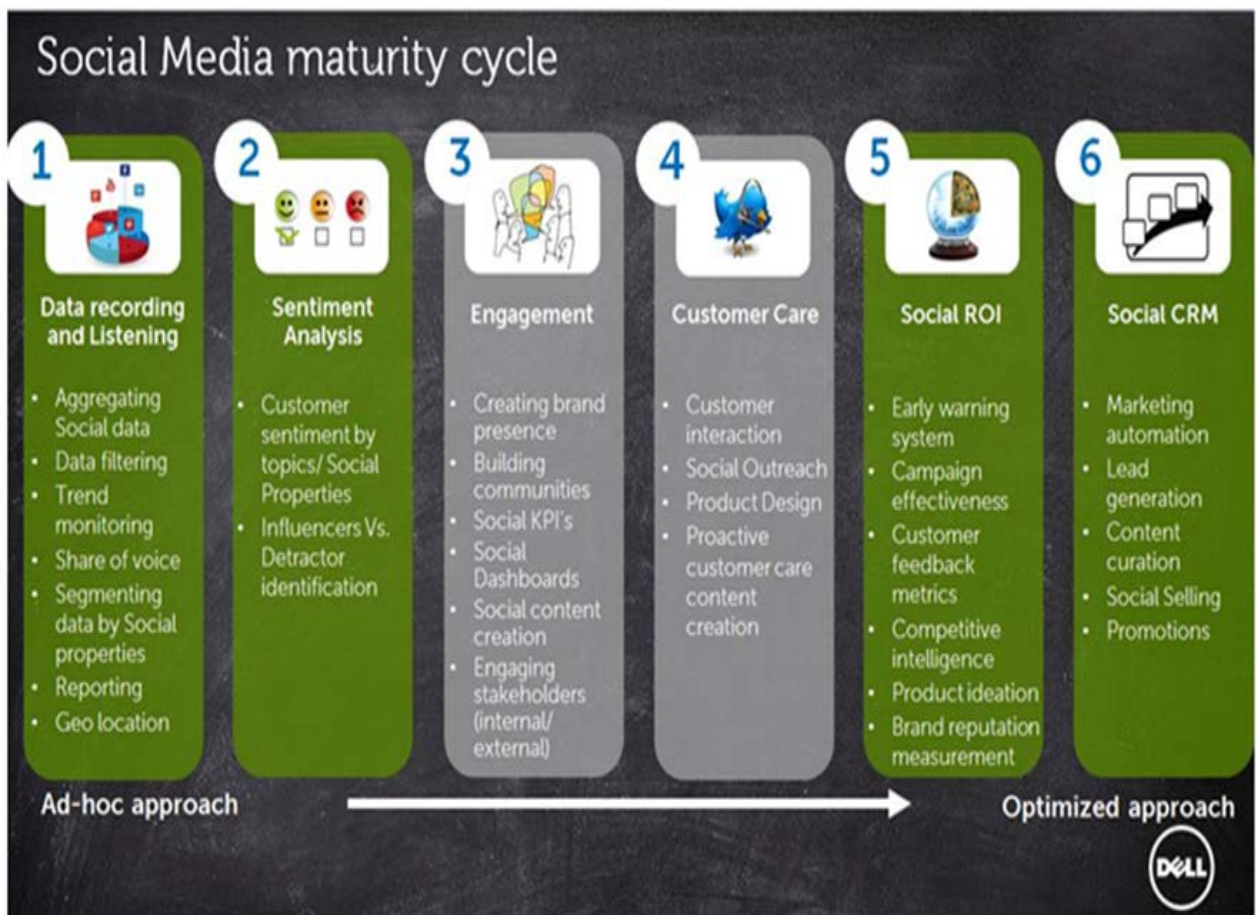
Στάδιο 3. Δέσμευση (Engagement): Η συναισθηματική ανάλυση ενημερώνει τις επιχειρήσεις με πληροφορίες για το πώς θα επηρεάσουν το οδοιπορικό/διαδικασία απόφασης των καταναλωτών. Στο στάδιο αυτό εμπλέκονται διάφορα λογισμικά που στόχο έχουν να επηρεάσουν τους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναπτύσσουν περιεχόμενο στα διάφορα κοινωνικά μέσα και να καθορίζουν δείκτες

απόδοση (Key performance Indicators, KPI) ώστε να καταγράφουν την απόδοση των ενεργειών τους στα κοινωνικά μέσα.

Στάδιο 4: Φροντίδα του πελάτη (Customer care): Πολλές επιχειρήσεις παρατήρησαν μια σημαντική απόδοση στις επενδύσεις τους καθώς προχωρούν με τη φροντίδα των πελατών τους. Έτσι αρχίζουν τη δημιουργία περιεχομένου σχετικού με τη φροντίδα των καταναλωτών όπως τη δημιουργία, FAQs, βίντεο, και troubleshooting. Με τις προσπάθειες αυτές δημιουργείται μια αλληλοεπίδραση που προκαλεί ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών που βελτιώνουν συνεχώς τις σχέσεις, τη φροντίδα των καταναλωτών και την αναβάθμιση των προϊόντων.

Στάδιο 5. Κοινωνικό ROI (Social ROI): Στο στάδιο αυτό οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην αύξηση του ROI από τα κοινωνικά μέσα. Επιπλέον χάριν στα προηγούμενα στάδια και δραστηριότητες, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα ως ένα σύστημα προειδοποίησης για τα προϊόντα τους και την επιχείρηση βασισμένο στις μετρήσεις, την ανάδραση των καταναλωτών, και τη φήμη της μάρκας. Τα προηγούμενα στάδια οδήγησαν την επιχείρηση επίσης στη δημιουργία ενός ευφυές συστήματος ανταγωνισμού (competitive intelligence).

Στάδιο 6. Κοινωνικό CRM (Social CRM): Στο τελευταίο στάδιο ωριμότητας, οι επιχειρήσεις εμπλέκουν τα κοινωνικά μέσα στις διαδικασίες τους και στην προβολή των προϊόντων τους και της ίδιας της επιχείρησης. Επίσης αναπτύσσουν ειδικά προγράμματα διασύνδεσης με το CRM για τα κοινωνικά μέσα και τους πελάτες τους.



Σχήμα 2.6: Μοντέλο Ωριμότητας της Dell, Πηγή: (Shree Dandakar 2014), The six phases of social maturity model. <https://powermore.dell.com/business/the-6-phases-of-social-media-maturity>

Σύμφωνα με τον αναλυτή τα κοινωνικά μέσα είναι ένα νέο χαοτικό περιβάλλον με σημαντικά ρίσκα όσον αφορά τη φήμη της επιχείρησης και των προϊόντων της. Αλλά η Dell, όπως επίσης και πολλές άλλες επιχειρήσεις, διαπίστωσαν ότι απαιτείται κατανόηση των διαδικασιών και σταθερή πορεία μέσα από τα διάφορα στάδια ωριμότητας, ώστε να καταφέρουν/επιφέρουν τρομακτικές επιχειρηματικές ανατροπές, με ελάχιστη συνεισφορά σε σχέση με το όφελος.

3.1.7 Μοντέλο της IBM

Σύμφωνα με το IBM White Paper “ Social Analytics: Finding Opportunity in Chaos, The social Analytics Model” (IBM 2012) μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με το επίπεδο ωριμότητας της επιχείρησης στη χρήση των κοινωνικών μέσων, βασισμένοι στην ικανότητα της επιχείρησης να αναλύει αξιολογεί και να αξιοποιεί τις πληροφορίες από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης (social media analytics) προς όφελος της.

Σύμφωνα με τις εμπειρίες της IBM, οι επιχειρήσεις στην πορεία τους προς την ωριμότητα περνούν μέσα από δύο κύματα όπου το κάθε κύμα διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα :

Κύμα 1: Τοποθέτηση Θεμελίων (laying the foundation): Στο πρώτο κύμα αρχίζει από τη στιγμή που αποφασίζει η επιχείρηση να κάνει τα πρώτα βήματα στα κοινωνικά μέσα μέχρι το στάδιο παρακολούθησης και συμμετοχής σε συζητήσεις. Το κύμα αυτό αρχίζει με τη διάθεση των σχετικών πόρων και χρημάτων ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εμπλακεί με τα κοινωνικά μέσα. Στην πορεία η επιχείρηση ξεπερνά τους φόβους της και αρχίζει να αγκαλιάζει τα κοινωνικά μέσα ενώ αρχίζει να εμπλέκει διάφορους συμβούλους (consultants) για να βελτιώσει τη δημοτικότητα της.

Τα τρία επίπεδα ωριμότητας στο πρώτο κύμα είναι τα ακόλουθα:

Επίπεδο 1: Εμπλοκή με τα κοινωνικά μέσα (create presence)

Επίπεδο 2: Ενεργός παραλαβή/απόκτηση (active acquisition)

Επίπεδο 3: Παρακολούθησης και συμμετοχή στις συζητήσεις (active monitoring and responding)

Κύμα 2: Καθοδήγηση (taking the lead): Στο δεύτερο κύμα τα κοινωνικά μέσα γίνονται μέρος των διαδικασιών και δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Όλες οι πληροφορίες από τα κοινωνικά μέσα αποθηκεύονται αναλύονται και χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες για να παρθούν οι αποφάσεις (decision making process).

Το τρία επίπεδα ωριμότητας στο δεύτερο κύμα έχουν ως ακολούθως:

Επίπεδο 4: Ad-Hoc Ανάλυση (Ad-Hoc Analysis)

Επίπεδο 5: Μοντέλο πρόβλεψης (predictive model)

Επίπεδο 6: Βελτιστοποίηση (optimization)

Για να αποφασίσει η επιχείρηση σε πιο στάδιο ωρίμανσης ευρίσκεται, θα πρέπει με βάση το μοντέλο να βασιστεί στα πιο κάτω τρία κριτήρια:

(α) Παρακολούθηση (listening): Παρακολούθηση οποιονδήποτε αναφορών στα κοινωνικά μέσα για το ονόματα των προϊόντων, της μάρκας, της επιχείρησης αλλά και των ανταγωνιστών της

(β) Σκέψη (thinking): Γίνεται ανάλυση (social analytics) των δεδομένων που αποθηκεύονται κατά τη διαδικασία παρακολούθησης των κοινωνικών μέσων.

(γ) Πράξη (doing/acting): Παίρνονται αποφάσεις και αποφασίζονται οι ενέργειες και πρωτοβουλίες ανάλογα με τα συμπεράσματα από την ανάλυση των δεδομένων

Στο πιο κάτω σχήμα φαίνονται τα τέσσερα τελευταία από τα έξι επίπεδα αφού οι εφευρέτες/συγγραφείς του μοντέλου θεωρούν δεδομένο ότι σήμερα δεν υπάρχουν επιχειρήσεις στο επίπεδο 1 και 2 η τουλάχιστο η μελέτη απευθύνεται σε επιχειρήσεις που ήδη ευρίσκονται σε ψηλό επίπεδο ωριμότητας και εμπλέκονται σοβαρά με τα κοινωνικά μέσα.

	WAVE 1	WAVE 2		
	Tactical monitoring and responses	Integrated engagement	Predictive insights	Optimization
Monitoring (active listening)	<ul style="list-style-type: none"> • Basic filtering with keywords • Anecdotal business insights • Campaign-centric focus • Streaming content 	<ul style="list-style-type: none"> • Analytics-assisted filters – ranking and prioritisation • Quantitative business insights aligned to business strategy • Rules-based event generation • Mix of both social and limited 'traditional' data 	<ul style="list-style-type: none"> • Model-driven filters – scoring and prediction • Forecasted business insights aligned to agile business strategy • Extensive mix of social and 'traditional' datasets (internal/external) 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation-driven filters for ranking, classification, prioritisation and routing • Adaptive business strategy driven by optimisation engine • Deeply and seamlessly embedded into business applications and processes
Analytics (thinking)	<ul style="list-style-type: none"> • Categorisation (#s, %..) • Minimal integration of social profiles • Limited datasets, narrow window of historical data • Ad-hoc, passive 	<ul style="list-style-type: none"> • Text Mining (sentiment, network analysis) • Micro-segmentation with rich social profiles • Geo-spatial/platform analysis • Cross analysis with non social data • Basic view of individual entities 	<ul style="list-style-type: none"> • Rich temporal analytics of content, people and community interactions • Predictive modelling with full integration of 'traditional' datasets • Robust entity propensity models 	<ul style="list-style-type: none"> • Social influencer optimisation • Domain process optimisation
Engagement (doing)	<ul style="list-style-type: none"> • Tactical responses as opposed to leading • Limited social perspective, one-size-fits-all broadcast messages 	<ul style="list-style-type: none"> • Automated engagement • Personalised engagement via social profiles • Segment-specific broadcast messaging • Integrated with traditional business process workflows • Multi channel, conversation-specific engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommendation-driven engagement strategy, measured by desired business outcomes • Direct entity engagement based on propensity models 	<ul style="list-style-type: none"> • Business outcome optimisation • Marginal return-on-investment optimisation • Targeted crowd sourcing

Σχήμα 2.7: Μοντέλο Ωριμότητας της IBM, Πηγή: White paper: “Social Analytics: Finding Opportunity in Chaos, The Social Analytics Model (IBM 2012)

Αφού εντοπιστεί με το πιο πάνω μοντέλο το επίπεδο ωρίμανσης της επιχείρησης η IBM χρησιμοποιώντας το IBM Analytics Quotient (AQ) βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης φέρνοντας της επιχείρηση σε προβάδισμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στην ουσία με τη χρήση του AQ υπολογίζεται πόσο έτοιμη είναι η επιχείρηση να επιβάλει τη στρατηγική της, να κάνει επανακαθορισμό και διαμερισμό των πόρων, και να καθοδηγήσει τους υπαλλήλους να πάρουν τις ορθές αποφάσεις. Το μοντέλο ωρίμανσης της επιχείρησης στην ουσία ευθυγραμμίζεται με το μοντέλο ανάλυσης AQ της IBM που βοηθά στην μετάβαση της επιχείρησης στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης.

3.2 Κριτήρια Επιλογής Μοντέλου Ωριμότητας

Στις προηγούμενες παραγράφους έγινε περιγραφή διαφόρων μοντέλων καθορισμού της ωριμότητας των επιχειρήσεων όσον αφορά τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Καθένα από αυτά έχει διαφορετική περιοχή εστίασης ενδιαφέροντος, διαφορετικές δυνατότητες αξιολόγησης και διαφορετικό υπόβαθρο. Ως εκ τούτου επιβάλλεται η επιλογή του καταλληλότερου για την εργασία αυτή για εφαρμογή στις κυπριακές επιχειρήσεις.

Για σκοπούς σύγκρισης των μοντέλων και για να έχει ο αναγνώστης μια συνολική εικόνα των μοντέλων υπό μελέτη κατασκευάστηκε το σχήμα 2.6 (πίνακας) που συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά του κάθε μοντέλου ωριμότητας. Ο πίνακας χωρίζεται σε επτά στήλες (στάδια) και το στάδιο του κάθε μοντέλου ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του και την περιγραφή του εντάχθηκε σε μια από τις στήλες.

Τονίζεται ότι στον πιο κάτω πίνακα δεν συμπεριλαμβάνονται τα μοντέλα τα οποία βασίζονται στην επεξεργασία των δεδομένων και την ανάλυση τους (social media analytics) τα οποία κατά την άποψη μου είναι περισσότερο εργαλεία που βοηθούν τις επιχειρήσεις στην οργάνωση όλων εκείνων των δεδομένων και πληροφοριών από τα κοινωνικά μέσα ώστε να παρθούν οι ορθές αποφάσεις. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι σε όλα τα άλλα μοντέλα οι μετρήσεις και αναλύσεις θεωρούνται ως απαραίτητη ενέργεια/εργαλείο για αναβάθμιση του επιπέδου ωρίμανσης μιας επιχείρησης.

Επιπλέον να σημειώσω ότι οι επιχειρήσεις στον κυπριακό χώρο δεν έχουν ακόμη προχωρήσει σε τέτοιο επίπεδο ωριμότητας και ανάλυσης των δεδομένων για να

μπορέσουν να εφαρμοστούν τα μοντέλα αυτά. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο της IBM θα έλεγα ότι οι κυπριακές επιχειρήσεις ευρίσκονται στο πρώτο κύμα που αρχίζει από τη στιγμή που η επιχείρηση αποφασίζει να κάνει τα πρώτα βήματα στα κοινωνικά μέσα μέχρι το στάδιο παρακολούθησης και συμμετοχής σε συζητήσεις με ελάχιστες μετρήσεις σχετικές με την αλληλοεπίδραση επιχείρησης-κοινού (όπως τα likes) γεγονός που προέκυψε από τις πρώτες επαφές και συνεντεύξεις που έγιναν στους υπαλλήλους των επιχειρήσεων όπου διαφάνηκε ότι οι επιχειρήσεις δεν κάνουν χρήση οποιασδήποτε πλατφόρμας Analytics.

Να τονίσω ξανά ότι τα μοντέλα αυτά είναι απαραίτητα εργαλεία και αποτελούν έμπνευση ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να περάσουν στο επόμενο κύμα όπως αναφέρεται και βασίζεται το μοντέλο της IBM. Ως εκ τούτου συστατικά των εργαλείων αυτών θα αποτελέσουν μέρος των εισηγήσεων για βελτίωση του επιπέδου ωρίμανσης των επιχειρήσεων.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ							
Μοντέλο	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5	Stage 6	Stage 7
Altimeter	Κριτήρια: goal, metrics, initiatives, organization & resources						
		planning	presence	engagement	formalized	strategic	converged
Moore	Κριτήρια: business, organization, employees, technology						
	laggard		testing	coordinating	Scaling & optimizing		innovators
M&I/Partners	Κριτήρια: (Δεν υπάρχουν κριτήρια)						
		Ad-hoc	experimental	functional	transformation		
Forrester	Κριτήρια: experience, resources, processes, measurement, commitment, culture						
	dormant		testing	coordinating	Scaling & optimizing		empowering
AT Internet	Κριτήρια: mission, measurements, tools, support, strategy, budget, HR						
		beginner	junior		senior		expert

Σχήμα 2.6 :Συνοπτικός πίνακας των μοντέλων ωριμότητας υπό μελέτη

Στην εργασία αυτή καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια εντοπισμού μελετών ή ερευνών για την αξιολόγηση και επιλογή του κατάλληλου μοντέλου για τις επιχειρήσεις αλλά η

ανεύρεση τους ήταν αδύνατη. Να σημειώσω ότι η έρευνα περιορίστηκε <http://scholar.google.com>, στη βιβλιοθήκη του ΑΠΚΥ και σε εκείνες τις μελέτες, άρθρα και εργασίες στο διαδίκτυο που η πρόσβαση είναι δωρεάν.

Ως εκ τούτου και λαμβάνοντας υπόψη την αδυναμία εξεύρεσης εργασιών στη βιβλιογραφία, που να αξιολογούν τα διάφορα μοντέλα ωρίμανσης των επιχειρήσεων, δόθηκαν πιο κάτω τα κριτήρια με βάση τα οποία, κατά την προσωπική μου άποψη πρέπει να ληφθούν υπόψη στην επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου ωρίμανσης για την αξιολόγηση της ωριμότητας των κυπριακών επιχειρήσεων.

Η αξιολόγηση των κριτηρίων είναι τύπου Pass/Fail και δεν είναι καθόλου συγκριτική. Απλώς μέσω της απόρριψης ή της αποδοχής ενός κριτηρίου επιλέγεται το μοντέλο με τα λιγότερα μειονεκτήματα και τα περισσότερα πλεονεκτήματα.

(α) Κατηγορία μοντέλου: Τα διάφορα μοντέλα, με βάση τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε, διαχωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το κατά πόσο στόχο έχουν να περιγράψουν της as-is ή την as-be κατάσταση της επιχείρησης. Οπότε αυτά μπορούν να διαχωριστούν στις πιο κάτω κατηγορίες:

- (i) Περιγραφικό: περιγράφει και αξιολογεί την as-is κατάσταση βασισμένο σε καθορισμένα κριτήρια. Αυτό το είδος μοντέλου συνήθως χρησιμοποιείται σαν διαγνωστικό εργαλείο
- (ii) Καθοδηγητικό: δίδει κατευθύνσεις, οδηγίες για βελτίωση και μετάβαση της επιχείρησης στο επόμενο επίπεδο ωρίμανσης
- (iii) Συγκριτικό: Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται για σκοπούς σύγκρισης και βαθμολόγησης του επιπέδου ωριμότητας των επιχειρήσεων.
- (iv) Ολιστικό: το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται για μια ολιστική αξιολόγηση σε ένα ενιαίο πλαίσιο βελτίωσης δηλαδή το μοντέλο είναι και περιγραφικό και καθοδηγητικό και συγκριτικό

(β) Εμβάθυνση: Το κάθε μοντέλο, όσον αφορά τις επεξηγήσεις στα διάφορα στάδια, μπορεί να εισέρχεται σε μεγαλύτερο ή λιγότερο βάθος. Οι εξηγήσεις αυτές και λεπτομέρειες μπορεί να είναι θεωρητικές και/η επιφανειακές ή αναλυτικές με συγκεκριμένες ξεκάθαρες οδηγίες και πρωτοβουλίες. Οπότε η εμβάθυνση στο κάθε μοντέλο γίνεται σε διαφορετικούς βαθμούς. Συνήθως παρατηρείται ότι, ανάλογα με το πόσο αναλυτική και εις βάθος είναι η επεξήγηση της πορείας της επιχείρησης έχουμε περισσότερα ή λιγότερα επίπεδα ωρίμανσης, χωρίς αυτό να είναι απόλυτα σωστό.

(γ) Εφαρμοσιμότητα: Η εφαρμοσιμότητα του μοντέλου είναι επίσης σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του μοντέλου αξιολόγησης της ωριμότητας μιας επιχείρησης. Βασικά λαμβάνεται υπόψη κατά πόσο τα όσα εισηγείται το μοντέλο είναι εφαρμόσιμα στην επιχείρηση ή ομάδα επιχειρήσεων σε σχέση με τις δυνατότητες των επιχειρήσεων, το μέγεθος της, τον κλάδο, τα προϊόντα, τους διαθέσιμους πόρους, τον αριθμό υπαλλήλων, το ετήσιο εισόδημα, τις διαθέσιμες πιστώσεις, τους πιθανούς καταναλωτές κ.α.

Επιπλέον θα πρέπει το μοντέλο να ανταποκρίνεται και να εφαρμόζεται στις ανάγκες και στόχους της εργασίας αυτής.

(δ) Ευκολία χρήσης: Να είναι εύκολο και προσιτό ως προς τη χρήση ώστε να γίνεται εύκολα κατανοητό και κατά επέκταση να είναι εύκολη η εφαρμογή του.

(ε) Αντικειμενικότητα: Τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για κάθε επίπεδο/στάδιο να είναι αντικειμενικά και ρεαλιστικά. Δηλαδή ένα μοντέλο υποκειμενικό είναι μάλλον θεωρητικό και δεν βασίζεται στις πραγματικότητες και δεν θα μπορέσει να δώσει την απαιτούμενη αξιολόγηση και επίπεδο ωριμότητας της επιχείρησης.

Άλλα κριτήρια εξίσου σημαντικά στην εφαρμογή των μοντέλων από τις επιχειρήσεις αλλά λιγότερο σημαντικά για την εργασία αυτή είναι επίσης τα ακόλουθα:

Σπονδυλωτό (modular): Τα σπονδυλωτά μοντέλα δίδουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εφαρμόσει μέρος των στρατηγικών και πρωτοβουλιών που εισηγείται το μοντέλο

Χρόνος εφαρμογής: Η διάρκεια της αξιολόγησης της επιχείρησης με βάση το επιλεγμένο μοντέλο σύμφωνα με τις ανάγκες και στόχους της εργασίας αυτής και επιπλέον το κόστος της αξιολόγησης είναι σημαντικά κριτήρια επιλογής.

3.3 Σύγκριση και Επιλογή Μοντέλου Ωριμότητας

Στο πιο κάτω **πίνακα** φαίνεται συγκεντρωτικά και περιληπτικά η αξιολόγηση που έγινε στα υπό μελέτη μοντέλα, λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω ποιοτικά κριτήρια. Σημειώνεται και τονίζεται για ακόμη μία φορά ότι τα κριτήρια είναι ποιοτικά και εμπεριέχουν τις απόψεις και πιστεύω του αξιολογητή.

Μοντέλο	Είδος	Εφαρμόσιμο	Εμβάθυνση	Ευκολόχρηστο	Αντικειμενικό
Forrester	Περιγραφικό (αξιολογεί κυρίως την κατάσταση as-is)	Εφαρμόσιμο (ρεαλιστικές & υλοποιήσιμες ενέργειες & πρωτοβουλίες)	Με εμβάθυνση (τα κριτήρια και ενέργειες περιγράφονται με λεπτομέρεια)	Ευκολόχρηστο (Αναφέρει με λεπτομέρεια τα κριτήρια αξιολόγησης)	Αντικειμενικό (Κριτήρια αντικειμενικά & ρεαλιστικά. Αποτελούν προϊόν έρευνας & εμπειρίας)
AT Internet	Περιγραφικό (αξιολογεί κυρίως την κατάσταση as-is)	Εφαρμόσιμο (Κριτήρια εντοπισμού του επιπέδου ωρίμανσης μετρήσιμα και εφαρμοστέα)	Χωρίς εμβάθυνση (Ελάχιστη ανάλυση και επιφανειακή αξιολόγηση των σταδίων ωρίμανσης)	Μη ευκολόχρηστο (Απλά κριτήρια και στόχοι μεν, αλλά παρατηρείται έλλειψη οδηγιών, εισηγήσεων & καθοδήγησης)	Αντικειμενικό (Απλά, μετρήσιμα & ρεαλιστικά κριτήρια και στόχοι σε κάθε στάδιο ωρίμανσης)
M&I\Partner	Περιγραφικό (αξιολογεί κυρίως την κατάσταση as-is)	Μη εφαρμόσιμο (Ελάχιστα κριτήρια & ελάχιστες αναφορές σε ενέργειες και πρωτοβουλίες)	Χωρίς εμβάθυνση (Φτωχή και επιφανειακή επεξήγηση του μοντέλου και των σταδίων ωρίμανσης)	Μη ευκολόχρηστο (Πολύπλοκα και ασαφή κριτήρια αξιολόγησης του επιπέδου)	Μη αντικειμενικό (Θεωρητικό μοντέλο βασισμένο σε θεωρίες μη ρεαλιστικές)
Risk Point	Καθοδηγητικό (κατευθύνει &, οδηγεί για μετάβαση στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης)	Μη εφαρμόσιμο (Απαιτείται εσωτερική πληροφόρηση σε μη προσβάσιμα δεδομένα)	Χωρίς εμβάθυνση (Φτωχή και επιφανειακή επεξήγηση του μοντέλου και των σταδίων ωρίμανσης)	Ευκολόχρηστο (Απλά κριτήρια επιλογής του επιπέδου ωρίμανσης))	Μη αντικειμενικό (Θεωρητικό μοντέλο βασισμένο σε εισηγήσεις μη ρεαλιστικές)
Altimeter	Καθοδηγητικό (κατευθύνει &, οδηγεί για μετάβαση στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης)	Μη εφαρμόσιμο (το μοντέλο επικεντρώνεται σε μεγάλες επιχειρήσεις που δεν υφίστανται στην Κύπρο)	Με εμβάθυνση (Σαφή και λεπτομερή αναφορές με συγκεκριμένες πρωτοβουλίες και ενέργειες)	Ευκολόχρηστο (Ξεκάθαρα και εύκολα κριτήρια, και ενέργειες για κάθε στάδιο ωρίμανσης)	Αντικειμενικό (Το μοντέλο είναι βασισμένο στην έρευνα της αγοράς και των εμπειριών των επιχειρήσεων)

Σχήμα 2.7:Αξιολόγηση μοντέλων ωριμότητας

(α) Το **Μοντέλο της Altimeter** συγκεντρώνει όλα τα πλεονεκτήματα, είναι ένα **σπονδυλωτό** μοντέλο και ένα από τα πιο πρόσφατα που κτίστηκε πάνω στις προηγούμενες εμπειρίες των άλλων πιο παλαιών μοντέλων.

Όπως φαίνεται και στο πιο πάνω πίνακα το μοντέλο Altimeter είναι **καθοδηγητικό** αφού δίδει κυρίως κατευθύνσεις, οδηγίες για βελτίωση και μετάβαση της επιχείρησης

στο επόμενο επίπεδο ωρίμανσης. Επιπλέον για τον εντοπισμό του επιπέδου ωριμότητας θα πρέπει να διερευνηθούν οι ενέργειες και πρωτοβουλίες οι οποίες ευρίσκονται εν εξέλιξη κυρίως εντός της επιχείρησης γεγονός που απαιτεί κυρίως λεπτομερή εσωτερική πληροφόρηση σε όλες τις υπό μελέτη επιχειρήσεις. Επιπλέον τέτοιες πληροφορίες δύσκολα δίδονται από μία επιχείρηση για ευκολονόητους λόγους.

Το μοντέλο Altimeter είναι **αντικειμενικό** αφού είναι το αποτέλεσμα εμπειρικών μελετών της Altimeter και οι εισηγήσεις βασίζονται στις έρευνες αυτές που έγιναν στην αγορά και τη βιομηχανία.

Το μοντέλο αυτό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως **ευκολόχρηστο** αφού τα διάφορα βήματα και πρωτοβουλίες αναλύονται με λεπτομέρεια και καθοδηγούν και εισηγούνται με σαφήνεια πρωτοβουλίες και ενέργειες σε κάθε επίπεδο.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σαφήνεια, ανάλυση και τη λεπτομέρεια με την οποία περιγράφονται οι διάφορες εισηγήσεις και πρωτοβουλίες στο μοντέλο θα μπορούσε να ειπωθεί ότι γίνεται η απαιτούμενη ανάλυση και εις βάθος επεξήγηση του μοντέλου που το κατατάσσει στα μοντέλα **με εμβάθυνση** και μάλιστα εξαιρετική.

Όμως το μοντέλο, όπως και η σχετική μελέτη, έγιναν λαμβάνοντας υπόψη επιχειρήσεις με πέραν των 1000 υπαλλήλων και ως εκ τούτου υπάρχει ο κίνδυνος οι διάφορες ενέργειες που εισηγείται το μοντέλο, βασισμένες στις έρευνες αυτές, να οδηγήσουν τις κυπριακές επιχειρήσεις σε αποτυχία αφού αυτές είναι πολύ μικρότερες. Συγκεκριμένα το μοντέλο Altimeter βασίστηκε πάνω σε μετρήσεις που έγιναν σε επιχειρήσεις πέραν των 1000 υπαλλήλων όπως Dell και GE οι οποίες έχουν πολλούς πόρους, μεγάλες αντοχές και επενδύουν μεγάλα ποσά στα κοινωνικά μέσα. Ενώ οι υπό μελέτη κυπριακές επιχειρήσεις είναι μικρές επιχειρήσεις και διαθέτουν πολύ λιγότερους πόρους. Ως εκ τούτου πολλές εισηγήσεις και πρωτοβουλίες του μοντέλου είναι μη εφαρμόσιμες ή υπάρχει ο κίνδυνος να οδηγήσουν στην αποτυχία. Ως εκ τούτου το μοντέλο της Altimeter είναι **μη εφαρμόσιμο** στο κυπριακό περιβάλλον

(β) Το **Μοντέλο M&I/ Partners** είναι μάλλον **περιγραφικό** μοντέλο διότι περισσότερο αξιολογεί την as-is κατάσταση βασισμένο σε καθορισμένα κριτήρια. Παρουσιάζει και συστήνει μια ανάλυση εντοπισμού του επιπέδου ωριμότητας με τη χρήση διαγράμματος

τύπου RANDAR που βασίζεται σε υφιστάμενες μετρήσεις που δείχνει ξεκάθαρα τον περιγραφικό του χαρακτήρα.

Η ανάλυση και επεξήγηση του μοντέλου και η περιγραφή των επιπέδων ωριμότητας είναι επιφανειακή **χωρίς εμπάθυνση**. Το γεγονός αυτό, όπως επίσης η ύπαρξη ελάχιστων κριτηρίων αξιολόγησης της επιχείρησης και η αναφορά σε ελάχιστες ενέργειες και εισηγήσεις για το κάθε επίπεδο ωρίμανσης, δείχνει ότι το μοντέλο είναι **μη εφαρμόσιμο** αφού η επιχείρηση θα δυσκολευόταν στην εφαρμογή του λόγω αυτών των παραλήψεων .

Τα απαιτούμενα σε κάθε στάδιο και οι ελάχιστες ενέργειες και πρωτοβουλίες που περιγράφονται είναι μη ρεαλιστικές και δεν βασίζονται στις εμπειρίες ή έρευνα, γεγονός που καθιστά το μοντέλο **μη αντικειμενικό**.

Επιπλέον το μοντέλο δεν παρουσιάζει ξεκάθαρα κριτήρια αξιολόγησης για κάθε στάδιο γεγονός που περιπλέκει το μοντέλο καθιστώντας το, **μη ευκολόχρηστο**.

(γ) **Το Μοντέλο της Risk Point** είναι μάλλον **καθοδηγητικό** αφού κυρίως δίδει κατευθύνσεις και οδηγίες για βελτίωση και μετάβαση της επιχείρησης στο επόμενο επίπεδο ωρίμανσης.

Για την εφαρμογή του μοντέλου απαιτείται εσωτερική πληροφόρηση των όσων διαδραματίζονται και αναμένεται να γίνουν στο μέλλον από την επιχείρηση γεγονός που καθιστά το μοντέλο **μη εφαρμόσιμο**. Οι επιχειρήσεις είναι κοινώς αποδεκτό ότι αποφεύγουν να δώσουν πληροφορίες για τις μελλοντικές τους ενέργειες για ευκολονόητους λόγους. Επιπλέον η δυσκολία είναι ακόμη μεγαλύτερη ειδικά στην περίπτωση που γίνει προσπάθεια σύγκρισης της ωριμότητας των ανταγωνιστών της επιχείρησης αφού η εσωτερική πληροφόρηση από όλους τους ανταγωνιστές θα είναι σχεδόν αδύνατη.

Η περιγραφή του μοντέλου είναι επιφανειακή **χωρίς εμπάθυνση** αφήνοντας ελεύθερες τις επιχειρήσεις να δράσουν κατά βούληση θέτοντας σε κίνδυνο της επιτυχία ή την αναζήτηση άλλων μοντέλων ή εργαλείων .

Το μοντέλο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί **ευκολόχρηστο** αφού χαρακτηρίζεται από μια απλότητα στην παρουσίαση των κριτηρίων ενώ δεν είναι καθόλου ρεαλιστικό αφού τα κριτήρια αυτά είναι μη ρεαλιστικά ή εντελώς θεωρητικά. Ως εκ τούτου το μοντέλο είναι **μη αντικειμενικό**.

(δ) Το **Μοντέλο της AT Internet** είναι **περιγραφικό** αφού επικεντρώνεται στην υφιστάμενη κατάσταση.

Οι παράγοντες/κριτήρια του μοντέλου με βάση τα οποία επιλέγεται ο βαθμός ωρίμανσης της επιχείρησης είναι μετρήσιμα και εφαρμόσιμα γεγονός που καθιστούν το μοντέλο **εφαρμόσιμο**.

Το μοντέλο είναι τελείως θεωρητικό με ελάχιστη ανάλυση και **χωρίς εμπάθυση** όσον αφορά τις διαδικασίες μετάβασης από ένα επίπεδο ωρίμανσης στο άλλο. Παρόλο που ο διαχωρισμός και ο τρόπος εντοπισμού του επιπέδου ωρίμανσης περιγράφεται επαρκώς με βάση συγκεκριμένες παρατηρήσεις, εντούτοις δεν καθοδηγεί αλλά ούτε αναφέρει οποιεσδήποτε ιδέες ή πρωτοβουλίες υλοποίησης αυτών.

Τα διάφορα κριτήρια στο κάθε στάδιο είναι απλά, ρεαλιστικά και υλοποιήσιμα καθιστώντας το μοντέλο **αντικειμενικό**. Όμως στο μοντέλο δεν υπάρχει καθόλου καθοδήγηση ή εισηγήσεις για βελτίωση ή ανάπτυξη καθιστώντας το μοντέλο **μη ευκολόχρηστο** αφού θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί σε περαιτέρω αναλύσεις και εισηγήσεις ανατρέχοντας σε άλλα μοντέλα ή εργαλεία.

(ε) Το **Μοντέλο Forrester** είναι μάλλον **περιγραφικό** και αξιολογεί περισσότερο την κατάσταση as-is δηλαδή, είναι ένα εργαλείο περισσότερο διαγνωστικό της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης. Αυτό είναι βασισμένο σε κριτήρια τα οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια, γίνονται πιο εύκολα αντιληπτά και μετρήσιμα που καθιστούν το μοντέλο **ευκολόχρηστο**.

Η λεπτομέρεια με την οποία περιγράφονται τα διάφορα επίπεδα και το βάθος στο οποίο εισέρχονται, με την κατάλληλη **εμπάθυση**, καθιστούν το μοντέλο κατάλληλο για να χρησιμοποιηθεί και για σκοπούς σύγκρισης του βαθμού ωρίμανσης μεταξύ επιχειρήσεων.

Ο εφευρέτης του μοντέλου περιγράφει με λεπτομέρεια τον τρόπο εντοπισμού του βαθμού ωρίμανσης μιας επιχείρησης ενώ παράλληλα δίδει εισηγήσεις για ενέργειες και πρωτοβουλίες ώστε η επιχείρηση να μεταβεί στο επόμενο επίπεδο ωριμότητας.

Το μοντέλο είναι **αντικειμενικό** αφού είναι αποτέλεσμα έρευνας που έγινε σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Βασίζεται στις εμπειρίες των επιχειρήσεων και σε ενέργειες και εισηγήσεις που δοκιμάστηκαν και ως εκ τούτου το μοντέλο είναι καθαρά εμπειρικό και **εφαρμοσμένο**. Να σημειωθεί ότι το μοντέλο ευρίσκεται στη διάθεση των επιχειρήσεων από το 2011 και έχει αποτελέσει πηγή εκμείωσης πολλών ιδεών, πρωτοβουλιών και ενεργειών.

Επιπλέον το μοντέλο είναι **σπονδυλωτό** (modular) και μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέρη αυτού χωρίς να εφαρμοστεί στην ολότητα του, γεγονός που επιτρέπει τη μερική χρήση του, ανάλογα με τις διαθέσιμες πιστώσεις, πόρους και δυνατότητες.

3.4 Παρατηρήσεις

Η μετάβαση της επιχείρησης στα κοινωνικά μέσα πετυχαίνεται σταδιακά μέσα από μια διαδικασία «ωρίμανσης» (social maturity) όπου οι επιχειρήσεις σταδιακά αξιοποιούν και εξοικειώνονται όλο και περισσότερο με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Για τον εντοπισμό του επιπέδου ωρίμανσης και τις περαιτέρω ενέργειες για την μετάβαση της επιχείρησης στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης, εντοπίστηκαν στη σχετική βιβλιογραφία και άρθρα, διάφορα καθοδηγητικά μοντέλα ωρίμανσης της επιχείρησης για τα οποία γίνεται κυρίως η περιγραφή των διαφόρων σταδίων ωρίμανσης.

Στη συνέχεια αφού τέθηκαν τα κατάλληλα κριτήρια επιλογής μοντέλου, βασισμένα στις απαιτήσεις της εργασίας αυτής, έγινε η επιλογή του καταλληλότερου, για την περαιτέρω χρήση του, με στόχο την αξιολόγηση του επιπέδου ωρίμανσης των κυπριακών επιχειρήσεων. Να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση των μοντέλων ωρίμανσης βασίστηκε σε ποιοτικά κριτήρια και αφορά στην άποψη κυρίως του αξιολογητή. Τα κριτήρια αυτά είναι: η εμβάθυνση, η εφαρμοσιμότητα, η ευκολία χρήσης, η αντικειμενικότητα και το είδος του μοντέλου (περιγραφικό, καθοδηγητικό, συγκριτικό, ολιστικό).

Τονίζεται ότι, για την αξιολόγηση των μοντέλων, χρησιμοποιήθηκε η πιο πάνω μεθοδολογία αφού, παρόλη τη μεγάλη προσπάθεια που καταβλήθηκε, η ανεύρεση μελετών ή ερευνών για την αξιολόγηση και επιλογή του κατάλληλου μοντέλου για τις επιχειρήσεις ήταν αδύνατη. Να σημειώσω ότι η έρευνα περιορίστηκε στο <http://scholar.google.com>, στη βιβλιοθήκη του ΑΠΚΥ και σε εκείνες τις μελέτες, άρθρα και εργασίες στο διαδίκτυο που η πρόσβαση είναι δωρεάν.

Το μοντέλο το οποίο επιλέγηκε για την περαιτέρω αξιολόγηση του επιπέδου ωρίμανσης στα κοινωνικά μέσα των κυπριακών επιχειρήσεων στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι το μοντέλο της Forrester που αποτελείται από πέντε στάδια (κοιμισμένου(dormant), δοκιμής(texting), συντονισμού (coordinating), κλιμάκωσης και βελτίωσης (scaling and optimizing) και της ενδυνάμωσης (empowering)). Στο μοντέλο αυτό τα κριτήρια για την επιλογή του σταδίου είναι η πείρα, οι πόροι, οι διαδικασίες, οι μετρήσεις, η δέσμευση και η κουλτούρα.

Η πρόσκληση που καλείται να αντιμετωπιστεί στο κεφάλαιο που ακολουθεί σε αυτή την εργασία είναι η εφαρμογή του μοντέλου Forrester στις κυπριακές επιχειρήσεις του κλάδου τηλεπικοινωνιών για τον εντοπισμό του επιπέδου ωρίμανσής τους όσον αφορά στα κοινωνικά μέσα.

Κεφάλαιο 4

Βαθμός Ωριμότητας των Κυπριακών Επιχειρήσεων στον Κλάδο Τηλεπικοινωνιών

4.1 Εισαγωγή

Από τη μελέτη των πιο πάνω μοντέλων, διαφάνηκε ότι, για τους σκοπούς της εργασίας αυτής, το μοντέλο που καλύτερα μπορεί να εφαρμοστεί για την αξιολόγηση των κυπριακών επιχειρήσεων είναι το μοντέλο ωρίμανσης της Forrester.

Το «Μοντέλο Ωρίμανσης της Forrester» είναι ένα μάλλον περιγραφικό εργαλείο, στα χέρια των επιχειρήσεων, κατάλληλο για τον εντοπισμό του βαθμού ωριμότητας της επιχείρησης όσον αφορά στην εμπλοκή της στα κοινωνικά μέσα. Επιπλέον βοηθά την επιχείρηση να αποφασίσει για τα επόμενα βήματα ώστε να προχωρήσει με το επόμενο στάδιο ωρίμανσης και να διασφαλίσει την επιτυχή χρήση των κοινωνικών μέσων.

Σύμφωνα με τους Forrester το μοντέλο αυτό, σε γενικές γραμμές δύναται να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις και οργανισμούς της Κυπριακής Δημοκρατίας. Όμως, οι παράγοντες που επηρεάζουν στην επιτυχή χρήση των κοινωνικών μέσων εξαρτώνται από το επίπεδο ανταγωνισμού, τις τεχνολογίες, το είδος κοινωνικού μέσου, τα διαθέσιμα εργαλεία, το επίπεδο γνώσης, το περιεχόμενο των μηνυμάτων, τις τάσεις, την κουλτούρα, τις δεξιότητες των υπαλλήλων, το είδος των προϊόντων και τις ανάγκες που ικανοποιούν, τις διαδικασίες της επιχείρησης κ.α.

Ως εκ τούτου λαμβάνοντας υπόψη την πληθώρα των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχή χρήση των κοινωνικών μέσων είναι αναμενόμενο οι ενέργειες και πορεία ωρίμανσης της επιχείρησης στα κοινωνικά μέσα να διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο. Η προσέγγιση του θέματος για την ωριμότητα των επιχειρήσεων γενικά θα ήταν ένα επιχείρημα εντελώς θεωρητικό χωρίς ουσιαστικό όφελος. Για αυτό το λόγο η εργασία αυτή θα περιοριστεί στο ρόλο των κοινωνικών μέσων δικτύωσης στο κλάδο των κυπριακών επιχειρήσεων που ασχολούνται μόνο με την παροχή τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται στον κυπριακό χώρο.

Παρόλο που υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που έχει αδειοδοτηθεί για να παρέχουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, από το Ρυθμιστή Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομείων Κύπρου, εντούτοις αυτές που ενεργά δραστηριοποιούνται είναι μόνο τέσσερεις, γνωστές ως Cyta, PrimeTel, Cablenet και MTN.

4.2 Επίπεδο Ωρίμανσης των Κυπριακών Επιχειρήσεων στο Κλάδο Τηλεπικοινωνιών

4.2.1 Γνωριμία με τις Επιχειρήσεις του Κλάδου

Λόγω του μικρού μεγέθους του νησιού στην Κύπρο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, εδρεύουν και παρέχουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στον κυπριακό χώρο μόνο τέσσερις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία (αφορούν το πρώτο εξάμηνο του 2014) από το Παρατηρητήριο Αγοράς του Γραφείου του Επιτρόπου Ρύθμισης Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΓΕΡΗΕΤ) το ποσοστό της CYTA, μεταξύ των συνδρομητών οι οποίοι έχουν πρόσβαση μόνο στο διαδίκτυο, ανέρχεται σε 87.5%, της Primetel σε 10,8% και της MTN σε 1,7%.

Επίσης, μεταξύ των συνδρομητών με πακέτο πρόσβασης σε διαδίκτυο και IPTV/CableTV το ποσοστό της CYTA ανέρχεται σε 67,7%, ενώ της Primetel σε 8.5% και της Cablenet σε 23.8%.

Ακόμη μεταξύ των συνδρομητών με πακέτο πρόσβασης σε διαδίκτυο, IPTV/CableTV και σταθερή τηλεφωνία το ποσοστό της CYTA ανέρχεται σε 63.1%, της Cablenet σε 29% και της Primetel σε 7.9%.

Τονίζεται ότι η καθυστέρηση της CYTA στην εισαγωγή της τεχνολογίας τέταρτης γενιάς G4 αναμένεται να επηρεάσει τα ποσοστά αγοράς του οργανισμού.

Πριν την οποιαδήποτε αξιολόγηση θα γίνει μια προσπάθεια περιγραφής των επιχειρήσεων ώστε οι διάφορες εισηγήσεις και αποφάσεις να μπορούν να γίνονται εύκολα κατανοητές

(α) CYTA

Η Cyta ιδρύθηκε ως Ημικρατικός Οργανισμός με σκοπό την παροχή, συντήρηση και ανάπτυξη πλήρους τηλεπικοινωνιακής υπηρεσίας, τόσο στο εσωτερικό όσο και διεθνώς. Θεωρείται ο κορυφαίος παροχέας ολοκληρωμένης ηλεκτρονικής επικοινωνίας στην Κύπρο.

Η Cyta παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και διευκολύνσεων, που στοχεύουν στην ικανοποίηση των συνεχώς αυξανόμενων αναγκών των πελατών της σε εφαρμογές φωνής και δεδομένων, τόσο στη σταθερή όσο και στην κινητή επικοινωνία.

Η Cyta αποτελεί τον πρώτο οργανισμό της Κύπρου που αξιολογήθηκε με βάση το μοντέλο ποιοτικής διεύθυνσης του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιοτικής Διεύθυνσης EFQM και κατατάχθηκε στην ψηλότερη βαθμίδα των 5 αστεριών στο επίπεδο «Recognized for Excellence». Επίσης, αποτελεί τον μεγαλύτερο οργανισμό στον ευρύτερο κρατικό τομέα στην Κύπρο που εξασφάλισε πρώτος το πιστοποιητικό ISO 9001:2000.

Η διεύθυνση της επιχείρησης επιχείρηση αποτελείται από 9μελές Συμβούλιο το οποίο διορίζεται από τον Πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας.

(β) CABLENET

Η Cablenet είναι ο μοναδικός πλήρως ανεξάρτητος εναλλακτικός τηλεπικοινωνιακός πάροχος της Κύπρου που προσφέρει υπηρεσίες ευρυζωνικής πρόσβασης, σταθερής τηλεφωνίας και τηλεόρασης μέσω καλωδιακής (cable) σύνδεσης.

Η Cablenet, στο χρόνο λειτουργίας της, έχει καταφέρει να κτίσει ένα αξιολύγματο δίκτυο τηλεπικοινωνιών Νέας Γενιάς (Next Generation Networks ή NGNs) και προσφέρει διάφορα πακέτα πολλαπλών υπηρεσιών τηλεφωνίας, διαδικτύου και τηλεόρασης.

Παρόλο που η Cablenet είναι μία από τις νεότερες εταιρείες που εισήρθε στην αγορά, κατάφερε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, να πρωτοπορήσει λόγω της εξελιγμένης τεχνολογικής υποδομής της, το εκπαιδευμένο προσωπικό της και την εισαγωγή καινοτόμων εφαρμογών σύγχρονης τεχνολογίας στην Κυπριακή αγορά.

(Γ) MTN

Η MTN αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς παροχείς στην Κύπρο. Προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις κινητής τηλεφωνίας, σταθερής τηλεφωνίας και διαδικτύου.

Η εταιρεία διαθέτει σήμερα ένα τεχνολογικά ανεπτυγμένο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο στην Κύπρο με εξελιγμένο δίκτυο οπτικών ινών.

Η MTN απασχολεί στελεχιακό δυναμικό πέραν 400 επαγγελματιών με πείρα και γνώση στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Παράλληλα, διαθέτει το μεγαλύτερο ιδιόκτητο δίκτυο σημείων πώλησης από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Κύπρο, με 17 MTN Stores.

Είναι μέλος του πολυεθνικού τηλεπικοινωνιακού ομίλου εταιριών MTN Group, ο οποίος δραστηριοποιείται σε 22 χώρες σε Ασία, Αφρική και Ευρώπη, εξυπηρετώντας 210 εκατομμύρια καταναλωτές.

Η MTN ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στην κυπριακή αγορά τον Ιούλιο του 2004, μετά την εξασφάλιση της δεύτερης άδειας λειτουργίας κινητής τηλεφωνίας από την εταιρεία Areeba σε πλειστηριασμό της κυπριακής κυβέρνησης. Η εταιρεία μετονομάστηκε σε MTN από Areeba.

(δ) PRIMETEL

Η PrimeTel PLC είναι κυπριακή εταιρεία τηλεπικοινωνιών που προσφέρει και αναπτύσσει υπηρεσίες φωνής δεδομένων και εικόνας. Η εταιρεία λειτουργεί προηγμένο και αυτόνομο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο ευρυζωνικής πρόσβασης σε παγκύπρια βάση.

Το διεθνές της δίκτυο εκτείνεται σε Γερμανία, Ελλάδα, Ρωσία και Ηνωμένο Βασίλειο, παρέχοντας σύνδεση από πόλη σε πόλη, επικοινωνία δεδομένων, δίκτυο οπτικών ινών και Υπηρεσιών IP σε Ευρώπη και Μέση Ανατολή.

Η PrimeTel κατέχει την 3η Άδεια Κινητής για ανάπτυξη δικτύου 4ης γενιάς και από Παροχέας Ιδεατού Κινητού Δικτύου (MVNO) εξελίχθηκε σε Πάροχο Δικτύου Κινητής (MNO – Mobile Network Operator) στην Κύπρο.

Η εταιρεία προσφέρει συνδυασμένες υπηρεσίες Σταθερής Τηλεφωνίας, Διαδικτύου, Τηλεόρασης και Κινητής Τηλεφωνίας με την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων επικοινωνίας με πακέτα ευρυζωνικών υπηρεσιών.

4.2.2 Μέθοδος Συλλογής Στατιστικών Στοιχείων και Πληροφοριών

Στην εργασία αυτή, η συλλογή των πληροφοριών και στατιστικών δεδομένων έγινε τόσο με πρωτογενή έρευνα αλλά και με συλλογή πληροφοριών από δευτερογενείς πηγές. Η πρωτογενής έρευνα αναφέρεται στη συλλογή των στατιστικών δεδομένων απευθείας από τις επιχειρήσεις ενώ πολλά δεδομένα συλλέγηκαν επίσης, με δευτερογενή έρευνα, από τις ιστοσελίδες και τους λογαριασμούς των επιχειρήσεων στα διάφορα κοινωνικά μέσα.

Η επιλογή μεθόδου με την οποία έχουν συλλεγεί τα δεδομένα της έρευνας έγινε αφού συνεκτιμήθηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια. Όμως πριν την επιλογή μεθόδου είναι σημαντικό να γίνει μία μικρή εισαγωγή στις βασικές μεθόδους διενέργειας των ερευνών που εφαρμόζονται διεθνώς (Κωνσταντίνος Ρόντος & Ευστράτιος Παπανής 2012).

(α) Με προσωπικές συνεντεύξεις: Τα στατιστικά δεδομένα συλλέγονται από τον ερευνητή, ο οποίος συμπληρώνει ειδικό ερωτηματολόγιο με πληροφορίες από τους ερωτώμενους. Η μέθοδος περιλαμβάνει έναν ελεύθερο διάλογο μάλλον (που παρομοιάζεται, ως προς το χαρακτηριστικό αυτό με τη συνέντευξη που παίρνει ο ψυχίατρος στον ασθενή ή από συγγενικό του πρόσωπο), παρά απαντήσεις σε δομημένο ερωτηματολόγιο.

(β) Με συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους: Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής επισκέπτεται τις προς έρευνα μονάδες μόνο για να τους παραδώσει τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώνονται από τους ίδιους τους ερωτώμενους κατά την ημέρα αναφοράς της έρευνας. Μαζί με τα ερωτηματολόγια δίδεται και το σχετικό ενημερωτικό υλικό με βάση το οποίο θα ενεργήσει ο ερωτώμενος. Ο ερευνητής συλλέγει τα ερωτηματολόγια αυτά, σε επίσκεψη που ακολουθεί, αφού ελέγξει την πληρότητα τους και την ορθότητα των στοιχείων.

(γ) Με το ταχυδρομείο: Τα ερωτηματολόγια αποστέλλονται ταχυδρομικώς ή με άλλη μέθοδο στους ερωτώμενους οι οποίοι αφού τα συμπληρώσουν τα

επιστρέφουν και πάλι με την ίδια μέθοδο. Για αυτούς που δεν απαντούν έγκαιρα προβλέπεται σειρά υπενθυμίσεων και πιθανότατα νέα αποστολή του υλικού της έρευνας

(δ) Με τηλεφωνική συνέντευξη: Στην τηλεφωνική έρευνα, που έχει αναδειχθεί τα τελευταία 20 χρόνια σε δημοφιλή, η επαφή μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου είναι φωνητική. Μεγάλες δυνατότητες στις τηλεφωνικές έρευνες έδωσαν οι τεχνολογικές εξελίξεις στην πληροφορική και στις τηλεπικοινωνίες. Επιπλέον η τεχνολογία ανάδειξε τη διαδικασία «Random digit dialing», την τεχνική Computer Assisted Telephone Interviewing (CATI), την εισαγωγή των απαντήσεων στον υπολογιστή κ.α.

Η καθεμιά από τις πιο πάνω μεθόδους έχει και μειονεκτήματα όπως και πλεονεκτήματα τα οποία λήφθηκαν υπόψη στην επιλογή της μεθόδου. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην εργασία είναι ένα μείγμα δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας. Στη δευτερογενή έρευνα διερευνήθηκαν οι πληροφορίες που διατίθενται στις ιστοσελίδες και τους λογαριασμούς των κοινωνικών μέσων των υπό διερεύνηση επιχειρήσεων. Όσον αφορά την πρωτογενή έρευνα αυτή έγινε με τη μέθοδο της συνέντευξης για τους ακόλουθους λόγους:

(α) Μέσω τις συνέντευξης δίδεται η δυνατότητα συλλογής μεγαλύτερου όγκου στοιχείων, απαραίτητα για τη συγκεκριμένη έρευνα. Εξάλλου η πληθώρα των πληροφοριών αυτών κρίνεται αναγκαία σύμφωνα με τις απαιτήσεις του μοντέλου ωριμότητας

(β) Υπάρχει άμεση επαφή με τους ερωτώμενους και το περιβάλλον τους, γεγονός που επιτρέπει στον ερευνητή να διαμορφώσει άποψη και να προβαίνει σε διορθωτικές παρεμβάσεις όταν διαπιστώνει λανθασμένες απαντήσεις.

(γ) Παρόλο που η μέθοδος της συνέντευξης απαιτεί πολύ χρόνο για τη συλλογή των δεδομένων εντούτοις ο χρόνος δεν αποτελεί πρόβλημα αφού το σύνολο του δείγματος είναι μόνο τέσσερις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις τηλεπικοινωνίες στο κυπριακό χώρο.

(δ) Λόγω του μικρού αριθμού του δείγματος η έρευνα θα γίνει από το ίδιο πρόσωπο γεγονός που διασφαλίζει την ομοιομορφία στο τρόπο συνέντευξης των ερωτώμενων.4.2.3

(ε) Ειδικά στην περίπτωση διερεύνησης του κλάδου τηλεπικοινωνιών των κυπριακών επιχειρήσεων, υπήρχε η δυνατότητα, λόγω επαγγέλματος του ερευνητή, ο ερευνητής να ευρίσκεται σε επαφή με τους λειτουργούς των επιχειρήσεων αυτών, με τη δυνατότητα μιας συνεχούς εκμείευσης πληροφοριών και επαλήθευσης τους με διάφορους τρόπους.

Να σημειωθεί ότι ο ερευνητής, λόγω επαγγέλματος, το τελευταίο έτος απασχολείται με την ετοιμασία εγγράφων διαγωνισμού για την δημιουργία ενός κυβερνητικού ενοποιημένου IP δικτύου δεδομένων και τηλεφωνίας.

Για τους πιο πάνω λόγους η αναζήτηση των στατιστικών πληροφοριών με τη μέθοδο της συνέντευξης μέσω των πολλαπλών συναντήσεων και συζητήσεων, είναι πιο αποτελεσματική από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο συλλογής στατιστικών δεδομένων.

Θα ήταν παράληψη να μην σημειωθεί ότι η πιο πάνω σχέση του ερευνητή με τις υπό έρευνα επιχειρήσεις πιθανότατα να παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα αφού πιθανότατα η κρίση του ερευνητή να επηρεάζεται από τις σχέσεις και προτιμήσεις του. Ως εκ τούτου επιβάλλεται η αμεροληψία και η τήρηση ουδέτερης στάσης ώστε να εξαχθούν τα σωστά συμπεράσματα και να γίνει ορθή αξιολόγηση των δεδομένων.

Αφού επιλέγηκε η μέθοδος της έρευνας, δηλαδή η μέθοδος της συνέντευξης, σύμφωνα με τη ροή της εργασίας, επιστρέφουμε στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων, που ακολουθεί, με βάση το επιλεγέν μοντέλο ωριμότητας και τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν.

Η συνέντευξη και το περιεχόμενο της βασίστηκαν στα κριτήρια του μοντέλου ωρίμανσης που επιλέγηκε και συγκεκριμένα αποσκοπούσαν να εντοπίσουν σε πιο επίπεδο πληρούσαν οι επιχειρήσεις τα κριτήρια αξιολόγησης του μοντέλου Forrester.

4.2.3 Εντοπισμός του Επιπέδου Ωρίμανσης των Επιχειρήσεων

4.2.3.1 Πείρα: Όλες οι επιχειρήσεις υπό μελέτη (Cyta, PrimeTel, Cablenet και MTN) εμπλέκονται και έχουν δημιουργήσει τους δικούς τους λογαριασμούς στα ΚΜΔ (όπως στο Facebook, Twitter και YouTube) τους οποίους διαφημίζουν στις ιστοσελίδες τους και παρέχουν τη δυνατότητα της απευθείας πρόσβαση σε αυτούς μέσω των κατάλληλων εικονιδίων σύνδεσης (Links) .

Η Cyta έχει στο Facebook δύο λογαριασμούς το @CytaOfficial και το @CytaMobile, στο Twitter το @CytaCyprus και τη @CytaSupport και στο YouTube το @CytaCyprus και το @CytaMobile. Στο λογαριασμό @CytaOfficial στο Facebook έχει περίπου 25000 likes, στο λογαριασμό @CytaCyprus στο Twitter έχει 12000 Followers, και στο λογαριασμό @CytaCyprus στο YouTube τα καλύτερα βίντεο είχαν περίπου 600-1000 επισκέψεις (views). Στο YouTube υπάρχουν αρκετά βίντεο που περιγράφουν διάφορα προϊόντα κυρίως κινητές τηλεφωνικές συσκευές. Η Cyta δημοσιεύει στο Facebook και Twitter καθημερινά τουλάχιστο 10 μηνύματα στο κάθε λογαριασμό. Να σημειωθεί ότι για απορίες και συμβουλές η Cyta στο Twitter χρησιμοποιεί ξεχωριστό λογαριασμό το@CytaSupport όπου απαντάει σε ερωτήματα και δίδει συμβουλές στους πελάτες της. Οι υπάλληλοι στο λογαριασμό αυτό παρέχουν υποστήριξη από τις 8:00πμ μέχρι τα μεσάνυκτα καθημερινά. Η σελίδα αυτή έχει 5500 περίπου followers και σε μία ημέρα μπορεί να δημοσιευθούν/αναρτιστούν κατά μέσο όσο 10-20 συμβουλές και/ή απαντήσεις για διάφορα θέματα που αφορούν τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Η Primetel στο λογαριασμό της στο Facebook έχει μέχρι σήμερα περίπου 27000 likes, στο Twitter έχει 835 Followers, στο Linkin έχει περίπου 960 followers και στο YouTube υπάρχουν ελάχιστα βίντεο με πολύ λίγες επισκέψεις. Η PrimeTel δημοσιεύει καθημερινά στο Facebook τουλάχιστο 5-7 μηνύματα και στο Twitter περίπου 2-4 μηνύματα.

Η Cablenet στο λογαριασμό της στο Facebook έχει μέχρι σήμερα περίπου 20200 likes και στο Twitter έχει 600 Followers. Τόσο στο Facebook όσο και στο Twitter δημοσιεύει περίπου 1 μήνυμα κάθε 3 με 4 ημέρες.

Η MTN στο Facebook έχει μέχρι σήμερα περίπου 82500 likes, στο Twitter έχει 2800 Followers, και στο YouTube έχει πάρα πολλά βίντεο εκ των οποίων μερικά έχουν πέραν των 20000 επισκέψεων. Η MTN χρησιμοποιεί και το Google+ με περίπου 250 followers. Η MTN δημοσιεύει στο Facebook, στο Twitter και στο Google+ 2 μηνύματα περίπου καθημερινά στο καθένα.

Η Cablenet και MTN δημοσιεύουν στα ΚΜΔ άρθρα που αφορούν την επιχείρηση, τα προϊόντα τους και την μάρκα τους ενώ η Cyta και η PrimeTel επιλέγουν να δημοσιεύουν και άρθρα που αφορούν διάφορα αθλήματα γεγονός ειδικά το ποδόσφαιρο.

Όλες οι επιχειρήσεις υπό μελέτη, με βάση το κριτήριο πείρα, ευρίσκονται στο στάδιο μετάβασης από το στάδιο «Δοκιμής» στο στάδιο «Συντονισμού» σύμφωνα με το μοντέλο Forrester. Συγκεκριμένα ευρίσκονται στο στάδιο «Δοκιμής» για μεγάλο χρονικό διάστημα και έχουν ξεπεράσει το στάδιο πειραματισμού και παρακολούθησης των αντιδράσεων των χρηστών των κοινωνικών μέσων δικτύωσης όμως δυσκολεύονται να περάσουν στο επόμενο στάδιο. Οι επιχειρήσεις απαντούν στα σχόλια των κοινωνικών μέσων δικτύωσης και εμπλέκονται στις συζητήσεις. Όμως δεν υπάρχει πλήρως συντονισμός με κοινή στρατηγική και κοινούς στόχους.

Σε καμιά επιχείρηση δεν υπάρχει οποιαδήποτε σύνδεση των επιχειρηματικών εφαρμογών (business applications) της επιχείρησης με τα ΚΜΔ. Εξαίρεση αποτελεί η Cyta που έχει καταφέρει, στο Twitter στο λογαριασμό της στο @CytaSupport, να συνδέσει τα παράπονα, συμβουλές και ερωτήματα των πελατών της (τομέας customer care) με τις διαδικασίες της επιχείρησης για την επίλυση τους.

4.2.3.2 Πόροι: Για τη χρήση και εμπλοκή των επιχειρήσεων με τα ΚΜΔ δεν υπάρχουν συγκεκριμένα άτομα που να ασχολούνται ειδικά μόνο με τα ΚΜΔ. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί η MTN.

Στη Cyta έχουν οριστεί από τη διεύθυνση πρόσωπα που προέρχονται από δύο ομάδες, την ομάδα που ασχολείται με τα παράπονα των πελατών και την εξυπηρέτηση του κοινού (τομέας customer care) και την ομάδα που ασχολείται με την προώθηση των προϊόντων και της μάρκας της επιχείρησης. Τα πρόσωπα αυτά ανέρχονται περίπου στα

5 μέχρι 7 άτομα οι οποίοι ξοδεύουν μέρος του εργασιακού τους χρόνου για την εργασία αυτή. Δεν υπάρχει άτομο το οποίο να ασχολείται ολοκληρωτικά (full time) με τα ΚΜΔ. Όμως από την εργασία που γίνεται στα ΚΜΔ φαίνεται να ξοδεύει περισσότερες ώρες εργασίας στα ΚΜΔ από τις άλλες επιχειρήσεις. Η διεύθυνση ενθαρρύνει τη χρήση των ΚΜΔ αλλά από την άλλη φαίνεται να μη θέλει να σπαταλούν όλο το χρόνο τους για τα ΚΜΔ. Δεν υπάρχει οποιοδήποτε επιχειρηματικό πλάνο ή στρατηγική ή κώδικες συμπεριφοράς ή χρήσης των ΚΜΔ. Όμως παρατηρείται μία συνεχής αύξηση του χρόνου και αριθμού των υπαλλήλων που ασχολούνται με τα ΚΜΔ. Επίσης σημειώνεται ότι δεν υπάρχει ξεχωριστό κονδύλι στο προϋπολογισμό της Cyta για το σκοπό αυτό. Τα έξοδα καλύπτονται από τον τομέα μάρκετινγκ.

Στην PrimeTel για τη χρήση και εμπλοκή της επιχείρησης με τα ΚΜΔ έχουν οριστεί δύο άτομα που μεταξύ άλλων εργασιών ασχολούνται και με τα ΚΜΔ. Τα άτομα αυτά, οργανώνουν διαγωνισμούς με δώρα συγκεκριμένα προϊόντα τους, απαντούν στα σχόλια και ελέγχουν την εξέλιξη των συζητήσεων που τους αφορούν. Στην εργασία αυτή δεν εμπλέκονται οι διάφοροι τομείς της επιχείρησης. Στον προϋπολογισμό της PrimeTel υπάρχει στο κονδύλι του μάρκετινγκ συγκεκριμένο ποσό και για τα ΚΜΔ γεγονός που δείχνει την νοοτροπία που επικρατεί στην επιχείρηση, δηλαδή ότι τα ΚΜΔ είναι θέμα χειρισμού μόνο από την ομάδα μάρκετινγκ.

Στην Cablenet, η χρήση και εμπλοκή της επιχείρησης με τα ΚΜΔ είναι εργασία που αφορά την ομάδα του Μάρκετινγκ της επιχείρησης. Το μάρκετινγκ σαν το μοναδικό τμήμα που ασχολείται με τα ΚΜΔ, απαντά στους πελάτες, ελέγχει την εξέλιξη των συζητήσεων και προωθεί διαγωνισμούς για προσέλκυση πελατών και διαφήμιση των προϊόντων τους. Επιπλέον, στο προϋπολογισμό της Cablenet, δεν υπάρχει κονδύλι για τα ΚΜΔ. Οι δαπάνες αυτές καλύπτονται από τον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ. Όμως να σημειωθεί ότι, για την προώθηση μιας εκστρατείας ή ενός διαγωνισμού εμπλέκονται και άλλοι τομείς περιστασιακά ανάλογα με το διαγωνισμό.

Η MTN για τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης έχει δύο υπαλλήλους που ανήκουν στο τομέα του μάρκετινγκ που αποκλειστικά ασχολούνται με τα ΚΜΔ. Η κύρια τους ασχολία είναι να απαντούν σε παράπονα, να παρακολουθούν την εξέλιξη των συζητήσεων και να ενημερώνουν τους πελάτες τους. Επιπλέον οργανώνουν διαγωνισμούς για να προσελκύσουν νέους πελάτες. Τα ΚΜΔ θεωρούνται περισσότερο ως μέσα διαφήμισης.

Δεν υπάρχει ξεχωριστό κονδύλι για τα ΚΜΔ. Οι οποιοσδήποτε δαπάνες καλύπτονται από το κονδύλι του Μάρκετινγκ.

Λαμβάνοντας υπόψη τα όσα αναφέρονται πιο πάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όλες οι επιχειρήσεις, όσον αφορά στο κριτήριο «πόροι» ευρίσκονται σε πορεία μετάβασης από το στάδιο «Δοκιμής» στο στάδιο «Συντονισμού». Φυσικά με ελαφρώς διαφοροποιημένα επίπεδα που έχουν σχέση περισσότερο με τις οικονομικές δυνατότητες και μέγεθος της κάθε επιχείρησης. Το γεγονός ότι κάποιες επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερο χρόνο για ανάρτηση περισσότερων άρθρων δεν διαφοροποιεί το επίπεδο ωριμότητας της επιχείρησης.

Να σημειωθεί ότι στη Cyta καταβάλλονται προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις ώστε να εισαγάγει τα ΚΜΔ σε περισσότερους τομείς κάτω από ένα ποιμένα που δείχνει την προσπάθεια μετάβασης της στο στάδιο «Συντονισμού», σύμφωνα με το Μοντέλο Forrester. Επιπλέον παρατηρούνται κάποιες διαδικασίες επιβράβευσης των υπαλλήλων στις περιπτώσεις ανάρτησης άρθρων που παρουσιάζουν επιτυχία. Αυτό γίνεται μέσω γραπτών ανακοινώσεων στο εσωτερικό τους δίκτυο που εμφανίζονται σε όλο το προσωπικό.

Δεν υπάρχει σε καμιά επιχείρηση οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο για τα ΚΜΔ με μακροπρόθεσμους στόχους που να σχετίζονται με το όραμα και γενικούς στόχους των επιχειρήσεων.

Σε όλες τις επιχειρήσεις όμως, παρατηρείται μια τάση (ή θα έλεγα ανάγκη) οι αποφάσεις να παίρνονται από ομάδα ώστε τα οποιαδήποτε λάθη να μην επιβαρύνουν συγκεκριμένο άτομο. Η ανάγκη αυτή οδηγεί τις επιχειρήσεις στη δημιουργία ενός είδους συμβουλίου, προς το παρόν μη θεσμοθετημένου, για τη διακυβέρνηση των ΚΜΔ. Στη Cyta, την MTN και την PrimeTel υπάρχει μια τέτοια ομάδα αλλά χωρίς την απαιτούμενη εξουσία για να καταφέρει να πάρει το πηδάλιο καθοδήγησης, συντονισμού της επιχείρησης και δημιουργίας των προϋποθέσεων για ομαδική εργασία από όλη την επιχείρηση. Επιπλέον παρατηρείται ότι όλα τα μέλη είναι σχεδόν από τον τομέα του μάρκετινγκ.

4.2.3.3 Διαδικασίες: Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης δεν εμπλέκονται στις καθημερινές διαδικασίες των υπό μελέτη επιχειρήσεων. Δεν παρατηρείται ούτε ο ελάχιστος συσχετισμός μεταξύ των εργασιών που εκτελούνται στις καθημερινές τους δραστηριότητες και των ΚΜΔ. Εξάιρεση αποτελεί η Cyta στο τομέα εξυπηρέτησης των πελατών που χρησιμοποιεί το Twitter.

Επιπλέον οι οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες στις υπό μελέτη επιχειρήσεις δεν είναι συνδεδεμένες με τους στόχους των επιχειρήσεων (task oriented). Στις επιχειρήσεις δεν υπάρχουν αυτοματοποιημένες ή μηχανογραφημένες διαδικασίες παρακολούθησης των ΚΜΔ. Επιπλέον δεν υπάρχουν κώδικες συμπεριφοράς και/ή πρακτικές και/ή οδηγίες χρήσης για αντιμετώπιση συγκεκριμένων καταστάσεων.

Μόνο στη Cyta παρατηρείται έντονη εμπλοκή των ΚΜΔ στις διαδικασίες χειρισμού των παραπόνων των πελατών της μέσω του λογαριασμού CytaSupport στο Twitter. Η προσπάθεια αυτή φαίνεται να αποδίδει λαμβάνοντας υπόψη τα σχόλια των πελατών της, των υπαλλήλων αλλά και από την αξιολόγηση της επιχείρησης στην εφαρμογή του μοντέλου ποιότητας (EFQM) που γίνεται από ανεξάρτητο οργανισμό.

Όλες οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μέρος στις διάφορες συζητήσεις και απαντούν ακολουθώντας μια διαδικασία έγκρισης από μια μικρή ομάδα. Δεν εντοπίστηκε οποιαδήποτε ενσωμάτωση στοιχείων των ΚΜΔ με οποιαδήποτε εφαρμογή τύπου CRM.

4.2.3.4 Μετρήσεις: Οι μετρήσεις που γίνονται αφορούν μετρήσεις σχετικές με την αλληλοεπίδραση επιχείρησης-κοινού όπως τα likes, tweets, visits, followers κτλ. Σε κάποιες περιπτώσεις που αφορούν συγκεκριμένες εκστρατείες για προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας γίνονται μετρήσεις όπως ο αριθμός των χρηστών των ΚΜΔ που τελικά κατέληξαν στο να παραγγείλουν ένα προϊόν ή να αγοράσουν μια υπηρεσία, σε σχέση με το σύνολο των μελών που εμπλέκηκαν στη συζήτηση.

Σε όλες τις επιχειρήσεις παρατηρείται ελάχιστος συσχετισμός των μετρήσεων στα ΚΜΔ με άλλες μετρήσεις που γίνονται στην επιχείρηση όπως ROI κ.α. Γενικά οι μετρήσεις που να έχουν άμεση σχέση με το όφελος της επιχείρησης από τη χρήση των ΚΜΔ είναι ελάχιστες ή ανύπαρκτες.

Να σημειωθεί ότι δεν υπάρχουν οποιεσδήποτε αυτοματοποιημένες ή μηχανογραφημένες διαδικασίες μετρήσεων ενώ οι μετρήσεις που γίνονται είναι καθαρά ποσοτικές. Ποιοτικές μετρήσεις, όπως μετρήσεις τύπου sentiment, δεν εφαρμόζονται από καμιά από τις υπό μελέτη επιχειρήσεις.

Επιπλέον δεν χρησιμοποιούνται οποιαδήποτε συστήματα τύπου social intelligence ή οποιαδήποτε εργαλεία analytics.

Η ωριμότητα των επιχειρήσεων όσον αφορά τις μετρήσεις ευρίσκεται στο στάδιο «Δοκιμής».

4.2.3.5 Δέσμευση: Οι διευθύνσεις τον υπό μελέτη επιχειρήσεων, λόγω και του κλάδου που ασχολούνται με παροχή υπηρεσιών διαδικτύου, και του επιστημονικού υπόβαθρου των υπαλλήλων, είναι αναμενόμενο να πιστεύουν στα ΚΜΔ. Όμως επειδή τα οφέλη δεν είναι άμεσα και πολλές φορές είναι μη μετρήσιμα, υπάρχει μία δυσπιστία κατά πόσο τα ΚΜΔ μπορούν πράγματι να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία ή να επιφέρουν ουσιαστικές εξοικονομήσεις και κέρδη. Αυτές οι ανησυχίες είναι κοινές σε όλες τις επιχειρήσεις.

Από την άλλη πλευρά όμως διστάζουν να αφήσουν τις επιχειρήσεις εκτός των ΚΜΔ φοβούμενοι να παραμείνουν οι επιχειρήσεις τους εκτός παιχνιδιού. Οπότε η αποδοχή και προώθηση των ΚΜΔ είναι δεδομένη και επιβάλλεται.

Συμφωνά με τα δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν, οι διευθύνσεις των υπό μελέτη κυπριακών επιχειρήσεων δεν προσφέρουν ικανοποιητική υποστήριξη στις ομάδες εργασίας. Εξάλλου δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι δεν εγκρίνουν ξεχωριστές πιστώσεις για τα ΚΜΔ. Υποστηρίζουν μεν το δεσμό των ΚΜΔ αλλά δεν δεσμεύονται σε ένα μακροχρόνιο σχέδιο δράσης και διακυβέρνησης με αποτέλεσμα να παρατηρούνται άστοχες ενέργειες και πρωτοβουλίες που δεν ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της επιχείρησης.

Η περιορισμένη υποστήριξη και η μη δέσμευση της διεύθυνσης με ένα μακροχρόνιο πλάνο με συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους όπως επίσης και η μειωμένη διακυβέρνηση τοποθετούν τις επιχειρήσεις στο στάδιο «Δοκιμής» σύμφωνα με το

μοντέλο Forrester. Να σημειωθεί ότι καταβάλλονται προσπάθειες ειδικά από τη Cyta και MTN για τη δημιουργία μακροχρόνιου πλάνου δράσης ενώ η Cyta τροχοδρομεί μία κεντρικοποιημένη διακυβέρνηση γεγονός που δείχνει την προσπάθεια μετάβασης στο στάδιο του «Συντονισμού».

Να σημειωθεί ότι στη Cyta παρατηρείται κάποιο είδος επιβράβευσης που είναι στοιχείο του σταδίου «Ενδυνάμωσης» εντούτοις παραμένει το γεγονός ότι δεν υπάρχει στρατηγικό πλάνο και η απαιτούμενη διακυβέρνηση που θα επιφέρουν το συντονισμό και την ομαδική εργασία.

Επίσης να τονίσω ξανά ότι οι διευθύνσεις δεν παρέχουν ικανοποιητική υποστήριξη στις επιχειρήσεις αλλά ούτε υπάρχουν κίνητρα για ενδυνάμωση και ενσωμάτωση των ΚΜΔ στις διαδικασίες των επιχειρήσεων.

4.2.3.6 Κουλτούρα: Επειδή το προσωπικό που απασχολείται στο κλάδο των επικοινωνιών είναι ψηλού μορφωτικού επιπέδου οι οποίοι λόγω επαγγέλματος ευρίσκονται σε συνεχή επαφή με την τεχνολογία και το διαδίκτυο η κουλτούρα των υπαλλήλων και της επιχείρησης είναι λιγότερο αντιστασιακή σε σχέση με άλλους κλάδους στην κυπριακή επικράτεια. Φυσικά η αντίδραση πάντοτε υπάρχει ειδικά όταν επηρεάζονται οι εργασίες και συμφέροντα ομάδων ή μονάδων υπαλλήλων στην επιχείρηση.

Όμως να σημειωθεί ότι λίγοι είναι αυτοί που πιστεύουν ότι μέσω των ΚΜΔ θα επιτύχει μια επιχείρηση και να επιφέρει αξιοθαύμαστα οφέλη. Αυτή η δυσπιστία κρατά τους οργανισμούς κουμπωμένους.

Όσον αφορά τη Cyta η επιχείρηση συνεργάζεται με διάφορα πανεπιστήμια για ετοιμασία μελετών και διπλωματικών σε σχέση με τα ΚΜΔ που αφορούν τις σχέσεις και εμπλοκή της Cyta με τα ΚΜΔ. Διοργανώνει σεμινάρια και εργαστήρια για τα ΚΜΔ ώστε να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, να ανταλλάξει ιδέες και να αλλάξει την κουλτούρα του οργανισμού. Η εκπαίδευση ειδικά εσωτερικά στο οργανισμό είναι θεσμός που εφαρμόζεται εδώ και πολλά χρόνια.

Στις υπόλοιπες επιχειρήσεις διοργανώνεται ελάχιστη εκπαίδευση για τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Η επίδραση των κοινωνικών μέσων στις καθημερινές δραστηριότητες των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι ελάχιστη. Ελάχιστη είναι επίσης και η αλληλοεπίδραση μεταξύ καταναλωτών και υπαλλήλων

Να σημειωθεί επίσης ότι δεν υπάρχει οποιοσδήποτε οδηγός ή κώδικας στη χρήση των ΚΜΔ ή στην αντιμετώπιση κάποιων δυσάρεστων καταστάσεων στις υπό μελέτη επιχειρήσεις

Ενόψει των πιο πάνω η επιχειρήσεις ευρίσκονται στο στάδιο «Δοκιμής».

4.2.4 Ενέργειες Μετάβασης των Επιχειρήσεων στο Επόμενο Επίπεδο Ωρίμανσης

Από την ανάλυση και μελέτη των επιχειρήσεων στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών που έχει προηγηθεί διαφάνηκε ότι οι επιχειρήσεις αυτές όσον αφορά την ωριμότητα τους στη χρήση των ΚΜΔ σύμφωνα με το μοντέλο Forrester ευρίσκονται σε πορεία μετάβασης από το στάδιο «Δοκιμής» στο Στάδιο «Συντονισμού». Σε μερικά από τα κριτήρια του μοντέλου Forrester, η MTN και ειδικά η Cyta ευρίσκονται στα πρώτα βήματα του σταδίου του «Συντονισμού». Όσον αφορά στη Cablenet και PrimeTel παρατηρείται μία στασιμότητα για αρκετά χρόνια στο στάδιο «Δοκιμής» χωρίς τις οποιοσδήποτε ουσιαστικές ενέργειες μετάβαση στο επόμενο στάδιο.

Αυτή η ομοιομορφία όσον αφορά το επίπεδο ωριμότητας των κυπριακών επιχειρήσεων στο κλάδο τηλεπικοινωνιών μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες όπως, ο μειωμένος αριθμός επιχειρήσεων, η έντονη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, ο περιορισμένος πληθυσμός της Κύπρου, η γεωγραφική θέση της Κύπρου, το γεγονός ότι η Κύπρος είναι νησί, η κουλτούρα που επικρατεί στο νησί, η πρόσφατη σταδιακή φιλελευθεροποίηση των τηλεπικοινωνιών κ.α. τα οποία πιθανώς να αποτελούν αντικείμενο έρευνας.

Το γεγονός ότι όλες οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν σχεδόν τα ίδια προβλήματα και επίπεδα διευκολύνουν την εργασία αυτή ειδικά όσον αφορά τις εισηγήσεις και

ενέργειες που πρέπει να γίνουν για καλύτερη αξιοποίηση και σταδιακή αναβάθμιση της χρήσης των ΚΜΔ προς όφελος των υπό μελέτη επιχειρήσεων.

Παρατηρείται όμως, από όλες τις επιχειρήσεις, στασιμότητα στο επίπεδο ωρίμανσης για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να καταφέρνουν να προχωρήσουν στα επόμενα στάδια. Δυσκολεύονται να συντονίσουν τις ομάδες και να εμπλέξουν τα ΚΜΔ στις διαδικασίες της επιχείρησης. Σε αυτό ίσως να έχει συμβάλει και η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων.

Για να μπορέσουν οι κυπριακές επιχειρήσεις, στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, να εκμεταλλευτούν περαιτέρω τα ΚΜΔ, προς όφελος τους και των πελατών τους, θα πρέπει να προβούν στις πιο κάτω ενέργειες και πρωτοβουλίες.

4.2.4.1 Διορισμός ή πρόσληψη διευθυντή ΚΜΔ: Οι επιχειρήσεις αφού πιστέψουν στα κοινωνικά μέσα θα πρέπει να προσλάβουν ή να αγοράσουν υπηρεσίες από ένα ειδήμονα στα ΚΜΔ για να συντονίσει και να οργανώσει τους υπαλλήλους και όλους τους τομείς συμπεριλαμβανομένων και των τομέων μάρκετινγκ, ανθρώπινου δυναμικού (HR), δημοσίων σχέσεων (PR), πληροφορικής (IT), νομοθεσίας, λογιστηρίου κ.α.

Θα πρέπει να δημιουργηθεί εξειδικευμένος τομέας κάτω από την επιτήρηση του διευθυντή των ΚΜΔ όπου θα παρακολουθούνται όλες οι συζητήσεις για την επιχείρηση και τα προϊόντα της, να εντοπίζονται οι νέες τάσεις του μάρκετινγκ στα ΚΜΔ και να γίνεται αξιολόγηση των κινδύνων .

4.2.4.2 Δημιουργία Συμβουλίου διακυβέρνησης: Η διεύθυνση θα πρέπει να προχωρήσει με τη δημιουργία συμβουλίου διακυβέρνησης των ΚΜΔ με τη συμμετοχή από διαφορετικούς τομείς της επιχείρησης. Αυτό θα βοηθήσει στην εμπλοκή των διαφόρων τομέων με τα ΚΜΔ, την εμπλοκή των ΚΜΔ με τις διαδικασίες της επιχείρησης, στη λήψη συλλογικών και καταλληλότερων αποφάσεων, στη δημιουργία πειθαρχίας κ.α.

Το συμβούλιο θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αντιστάσεων, την αποφυγή διπλής εργασίας (overlap/duplication), τον εντοπισμό των καλύτερων πρακτικών και

διαδικασιών, την υποστήριξη των ανθρώπινων πόρων (HR), την αλλαγή της κουλτούρας και την αύξηση των συμμαχιών.

Επιπλέον το συμβούλιο θα χειρίζεται θέματα όπως:

- Την αναβαθμίσει της πολιτικής της επιχείρησης για τα ΚΜΔ
- Τη δημιουργία εγχειριδίων/ οδηγιών στους υπαλλήλους για τα ΚΜΔ.
- Να εντοπίσει και συντονίσει τη συνεργασία των εργαλείων των ΚΜΔ με άλλα συστήματα, συμπεριλαμβανομένου του CRM, σε συνεργασία με το IT
- Να μοιράζεται τις καλύτερες πρακτικές και επιτυχίες με όλη την επιχείρηση
- Να συνεργάζεται με τους νομικούς, HR και IT για τη δημιουργία κοινωνικής πολιτικής που να συμβαδίζει με τις πολιτικές της επιχείρησης
- Να δημιουργεί ιδέες για εκστρατείες προώθησης της μάρκας και των προϊόντων της επιχείρησης

4.2.4.3 Στρατηγικοί επιχειρηματικοί στόχοι: Οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν επιχειρηματικούς στόχους για τα ΚΜΔ που να συνάδουν με τη στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Θα πρέπει να τεθούν βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι επιχειρηματικοί στόχοι ώστε να διευκολυνθεί η διεύθυνση στο συντονισμό και να μπορέσει να προωθήσει μια πιο ευρεία συμμετοχή των υπαλλήλων στα ΚΜΔ, αφού πρώτα τους εκπαιδεύσει και αφού εκδώσει οδηγίες χρήσης και κώδικα συμπεριφοράς για τα ΚΜΔ.

4.2.4.4 Εκπαίδευση: Τα ΚΜΔ εισάγουν καθημερινά νέα εργαλεία και τρόπους λειτουργίας. Ως εκ τούτου επιβάλλεται η δημιουργία τουλάχιστο της ελάχιστης βασικής εκπαίδευσης. Να σημειωθεί ότι πέραν των άλλων ωφελημάτων από την εκπαίδευση η εκπαίδευση θα αλλάξει και την κουλτούρα και τα κοινωνικά πιστεύω των εργαζομένων

όσον αφορά στα ΚΜΔ. Είναι σημαντικό όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης να ξέρουν να μιλούν στα ΚΜΔ.

4.2.4.5 Συσχετισμός μετρήσεων των ΚΜΔ : Οι διάφορες μετρήσεις που γίνονται στα ΚΜΔ θα πρέπει να συσχετιστούν με τις μετρήσεις του μάρκετινγκ και κατ'επέκταση με όλους τους δείκτες απόδοσης της επιχείρησης, το ROI και τους επιχειρηματικούς στόχους. Οι μετρήσεις τύπου αριθμός Likes είναι μεν χρήσιμες αλλά δεν αντικατοπτρίζουν τα οφέλη της επιχείρησης.

4.2.4.6 Ανάλυση δεδομένων (analytics): Καθώς οι εξελίξεις της τεχνολογίας είναι καταγιστικές, είναι λογικό για τις υπό μελέτη επιχειρήσεις ότι θα πρέπει να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν το βέλτιστο τρόπο υιοθέτησης μεθοδολογιών και τεχνολογικών λύσεων για τη βέλτιστη αξιοποίηση των business analytics. Στη διαδικασία αυτή η Διεύθυνση Πληροφορικής της επιχείρησης θα πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία υποδομών για την εφαρμογή λύσεων analytics σε έναν οργανισμό.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν τα πρώτα τους βήματα στο κομμάτι των analytics, αλλά πρώτου πάρουν την τελική απόφαση για επένδυση, θα πρέπει να αξιολογήσουν προσεκτικά τι ακριβώς αναμένουν από τα analytics, ποια δεδομένα θα μελετηθούν και ποιοι τομείς της επιχείρησης θα ωφεληθούν περισσότερο.

Φυσικά είναι φανερό ότι από τα analytics θα επωφεληθεί η οικονομική διεύθυνση που θα μπορεί να κάνει ένα βήμα παραπέρα από το στατικό reporting, στην ανάλυση των αιτιών που κρύβονται πίσω από την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών και στην ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο για την επίδραση των αλλαγών συγκεκριμένα μεγέθη.

Τα analytics δεν είναι απλώς η εφαρμογή ενός λογισμικού. Ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού, μεταφράζεται σε αναδιοργάνωση των εργασιών των κυπριακών τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων, ώστε να παράγουν περισσότερη αξία στην προσέγγιση του κάθε πελάτη, μέσα από τα σωστά κανάλια και στη βελτίωση της απόδοσης, μέσα από τη σύνδεση των επιχειρησιακών αντικειμενικών σκοπών με KPIs και scorecards.

Τονίζεται επίσης ότι η δημιουργία μιας ισχυρής Διεύθυνσης Πληροφορικής, η οποία θα υποστηρίζει συνεχώς τις επαναλαμβανόμενες διαδικασίες που σχετίζονται με τα analytics, είναι απαραίτητη για να στεφθούν με επιτυχία οι πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων στα analytics.

Να αναφέρω ότι, σύμφωνα με την έκτη ετήσια έρευνα τις McKinsey Group για το έτος 2015, σχετικά με τη χρήση, τις προσδοκίες και τις δαπάνες των επιχειρήσεων στον τομέα του IT, οι προσδοκίες που έχουν οι σημερινές σύγχρονες επιχειρήσεις από την Πληροφορική, ποτέ δεν έχουν υπάρξει υψηλότερες. Το IT καλείται να υποστηρίξει τις επιχειρηματικές διαδικασίες όσο καλύτερα μπορεί, αλλά και να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που δημιουργούν οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Επιπλέον θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη οι δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών της επιχείρησης.

Επιστέφοντας όμως στις υπό μελέτη επιχειρήσεις, αυτές για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν ορθά τα κοινωνικά μέσα επιβάλλεται να προχωρήσουν με την ανάπτυξη των analytics και στα τρία πεδία όπως αυτά περιγράφονται στο κεφάλαιο 2. Επιβάλλεται να γίνει ανάλυση περιεχομένου (content analysis), ομαδική και δικτυακή ανάλυση (group and Network analysis) και ανάλυση πρόβλεψης (predictive analysis). Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει :

(α) Να κατηγοριοποιήσουν τις συζητήσεις με τη χρήση λέξεων κλειδιά όπως τα ονόματα προϊόντων και υπηρεσιών, το όνομα της επιχείρησης κ.α.

(β) Να γίνουν μετρήσεις sentiment, όπως απαιτείται στο επίπεδο «Συντονισμού» από το μοντέλο ωρίμανσης της Forrester, δηλαδή να μετρηθεί το αίσθημα χαράς, βαριεστιμάριας, θυμού όταν ο καταναλωτής ασχολείται με τους λογαριασμούς της επιχείρησης και τα προϊόντα της. Με αυτό τον τρόπο θα γνωρίσει η επιχείρηση της απαιτήσεις των πελατών της και κατά πόσο τα προϊόντα και υπηρεσίες τους ικανοποιούν τους πελάτες. Φυσικά πρέπει να είμαστε προσεκτικοί και να αξιολογήσουμε σωστά όταν χρησιμοποιούμε δημοσιεύσεις π.χ. αθλητικές όπου η ευαρέσκεια είναι στα ύψη όταν αφορά ευχάριστα γεγονότα για την ποδοσφαιρική ομάδα τους

(γ) Να γίνει ανάλυση φωτογραφιών, βίντεο, χαρτών και να μελετηθεί η σχέση των πολυμέσων αυτών με συγκεκριμένα συμβάντα.

(δ) Να γίνει έρευνα για το διαχωρισμό και την κατηγοριοποίηση των καταναλωτών σε ομάδες και κοινότητες με ίδιες ασχολίες και ενδιαφέροντα ώστε να προσφερθούν τα κατάλληλα τηλεπικοινωνιακά πακέτα.

(ε) Να εντοπιστούν οι σχέσεις μεταξύ των χρηστών με βάση συγκεκριμένα είδη συμβάντων, τις κοινές εμπειρίες τους, τις επαγγελματικές τους θέσεις κ.α. Να εντοπιστούν οι influencers και αυτοί που κατέχουν ψηλές επαγγελματικές θέσεις.

(στ) Να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά και προσωπικότητα των χρηστών από το περιεχόμενο τους στους λογαριασμούς τους στα κοινωνικά μέσα

(ζ) Με την μελέτη των δεδομένων, των τάσεων και των συναισθημάτων να γίνουν προβλέψεις για το μέλλον και για συγκεκριμένες μελλοντικές συμπεριφορές. Φυσικά σημειώνεται ότι τέτοιες προβλέψεις είναι πιο κατανοητές στις οικονομικές δραστηριότητες και λιγότερο αποδεκτές και κατανοητές στα κοινωνικά μέσα.

(η) Εντοπισμός της γεωγραφικής θέσης του καταναλωτή από τη γλώσσα και έθιμα εάν αυτή η πληροφορία δεν δίδεται ή εντοπίζεται μέσω GPS κ.α..

Με τις πιο πάνω ενέργειες η επιχειρήσεις θα μπορέσουν να μετατρέψουν την πληροφορία σε κοινωνική ευφυΐα και θα μετατρέψουν την επιχείρηση σε μια ευφυή επιχείρηση (business Intelligence).

Μέσω των μετρήσεων αυτών μπορέσει να υπολογιστεί η ικανοποίηση του πελάτη όσον αφορά την εκπλήρωση μιας ανάγκης του. Ο ικανοποιημένος πελάτης όχι μόνο θα πραγματοποιήσει νέες αγορές αλλά θα μετατραπεί στη συνέχεια ο πρεσβευτής του προϊόντος και της επιχείρησης.

Τα analytics υπόσχονται οφέλη στην επιχείρηση όμως η επιτυχημένη εφαρμογή των Business Analytics είναι μεγάλη πρόκληση. Πώς ξεκινούμε, ποιες μετρήσεις εκτελούνται και με ποια σειρά, ποια είναι η σωστή δομή της επιχείρησης για να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις και ποιες καινοτομίες πρέπει να εφαρμοστούν στην επιχείρηση.

Ο Christian Moe (Christian Moe 2012) στο άρθρο του στο διαδίκτυο «Six steps to a business- Driven Analytics Strategy» εισηγείται μια στρατηγική ανάπτυξης των business analytics σε 6 στάδια. Η εισήγηση είναι προϊόν της εμπειρίας του συγγραφέα από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, από συζητήσεις με πελάτες της SAS και από έρευνα των ινστιτούτων SAS Institute, McKinsey Institute και Gartner.

(α) Κατανόηση της στρατηγικής της επιχείρησης: Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο τι επιδιώκει η επιχείρηση για τα επόμενα 1-3 έτη, ποιες διαδικασίες της αλυσίδας (value chain) θα αλλαχθούν με την νέα στρατηγική και ποια προγράμματα κλειδιά θα εφαρμοστούν. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να διασπαστεί σε επιμέρους στόχους και επιδιώξεις δημιουργώντας ένα απλό στρατηγικό δέντρο.

(β) Ανάπτυξη του οράματος για τα analytics και καθορισμός του επιδιωκόμενου επιπέδου ωριμότητας (στόχοι): Να καταγραφούν οι αναμενόμενες αλλαγές στις διαδικασίες της επιχείρησης και να διευκρινιστεί πως τα Analytics προσθέτουν αξία σε αυτές τις διαδικασίες. Ένας τρόπος, σύμφωνα με το συγγραφέα, για να εντοπιστούν τα οφέλη, είναι μέσω των μοντέλων ωριμότητας όπου θα πρέπει να εντοπιστεί το επίπεδο ωριμότητας της επιχείρησης και σε ποιο βαθμό γίνεται χρήση των analytics και να καθοριστούν τα επιδιωκόμενα επίπεδα.

(γ) Ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών που να υποστηρίζουν το όραμα στα Analytics: Να καταγραφούν οι πρωτοβουλίες και ενέργειες που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών φιλοδοξιών όπως ανάλυση επιδιωκόμενου επιπέδου ωρίμανσης που αναφέρθηκε πιο πάνω κ.α. Βασικά θα πρέπει να απαντηθούν τα ερωτήματα, σε ποια επιχειρηματική πρόκληση απευθύνεται μια πρωτοβουλία, ποια είναι τα σημαντικά στοιχεία της προτεινόμενης λύσης και ποια είναι τα ρίσκα και κίνδυνοι. Επιπλέον θα πρέπει να καταγραφεί τι δεδομένα

και πληροφορίες χρειάζονται, τι αναλυτικά μοντέλα εφαρμόζονται και πως θα εφαρμοστούν (integrated) τα analytics στις προτεινόμενες διαδικασίες της επιχείρησης. Για να δοθούν απαντήσεις ειδικά στο τελευταίο ερώτημα, επειδή οι πρωτοβουλίες που θα πρέπει να επεξηγηθούν είναι πολλές, επαναφέρεται και γίνεται χρήση των μοντέλων ωριμότητας.

(δ) Ιεράρχηση και ανάπτυξη ενός οδηγού (roadmap): Θα πρέπει στο στάδιο αυτό να επιλεγούν οι καλύτερες πρωτοβουλίες και να ιεραρχηθούν. Στη συνέχεια να συζητηθούν με την ηγεσία, να επιλεγούν, να γίνουν αποδεκτές και να χρηματοδοτηθούν. Θα δημιουργηθεί ένας οδηγός (roadmap) για όλους τους υπαλλήλους και συνεργάτες της επιχείρησης. Έτσι θα δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις και δεσμεύσεις για εφαρμογή των πρωτοβουλιών αυτών σύμφωνα με τον οδηγό.

(ε) Δημιουργία blueprint για τα αποτελέσματα της αρχιτεκτονικής της στρατηγικής: Οι συνεργάτες της επιχείρησης δεν ενδιαφέρονται για τη φύλαξη δεδομένων για τα analytics. Αυτό που τους ενδιαφέρει είναι να έχουν άμεσα αποτελέσματα για τον όγκο των δεδομένων που αφορούν την επιχείρηση. Ως εκ τούτου οι αρχιτέκτονες της στρατηγικής της επιχείρησης θα πρέπει να ετοιμάσουν ένα πλάνο μετάβασης της επιχείρησης στα επόμενα επίπεδα/στάδια. Τα προβλήματα που δημιουργούνται στο στάδιο μετάβασης πολλές φορές διαρκούν χρόνια και μένουν άλυτα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μένει στάσιμη για χρόνια. Επιπλέον επιβάλλεται να καθοριστούν οι διαδικασίες διαγραφής της πληροφορίας overlapping και των πληροφοριών που είναι αχρείαστες για την επιχείρηση.

(στ) Απόφαση από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων της επιχείρησης: Πολλά στρατηγικά πλάνα για την εφαρμογή των analytics αποτυχαίνουν γιατί στην επιχείρηση δεν υπάρχουν οι κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες. Πρέπει να ετοιμαστεί επίσης το κατάλληλο πλάνο για την μόρφωση του προσωπικού και συνεργατών. Θα πρέπει να επιλεγούν τα ταλέντα τα οποία με την κατάλληλη επιμόρφωση θα προωθήσουν τη στρατηγική και στόχους της επιχείρησης

Προχωρώντας με την ετοιμασία των πιο πάνω η επιχείρηση, περιλαμβανομένης και της ηγεσίας, θα μπορέσει να εφαρμόσει τη στρατηγική της και να οδηγήσει την επιχείρηση, με την επιλογή των κατάλληλων δεικτών μέτρησης και τη βέλτιστη χρήση των analytics, στην επίτευξη των στόχων της.

Σημειώνεται ότι η στρατηγική αυτή, επιβάλλεται να παρακολουθείται και να γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις όποτε χρειάζεται.

4.3 Παρατηρήσεις

Λόγω του μικρού μεγέθους του νησιού στην Κύπρο εδρεύουν και παρέχουν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες μόνο τέσσερις επιχειρήσεις: CYTA, Primetel, MTN και Cablenet

Το κεφάλαιο αρχίζει με την γνωριμία των επιχειρήσεων ενώ στη συνέχεια εντοπίστηκαν τα κοινωνικά μέσα που χρησιμοποιούνται κυρίως από τις υπό μελέτη κυπριακές επιχειρήσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που είναι το Twitter, το Facebook και το LinkedIn.

Στη συνέχεια εφαρμόζοντας το μοντέλο ωρίμανσης της Forrester διαπιστώθηκε ότι οι πιο πάνω επιχειρήσεις ευρίσκονται στο στάδιο «δοκιμής» και καταβάλουν προσπάθειες μετάβασης τους στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης του «συντονισμού».

Φαίνεται, και ίσως να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω έρευνας και για άλλους κλάδους, ότι το στάδιο μετάβασης από το στάδιο «δοκιμής» στο στάδιο «συντονισμού» είναι κομβικό σημείο, αφού παρατηρείται στασιμότητα και δυσκολία για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Εξάλλου δεν είναι τυχαίο που μοντέλο ωριμότητας της IBM σε αυτό το επίπεδο ωρίμανσης διαχωρίζει το μοντέλο σε δύο στάδια/κύματα (waves) το κύμα 1: Τοποθέτηση Θεμελίων (laying the foundation) και το κύμα 2: Καθοδήγηση (taking the lead).

Στη συνέχεια δίδεται μεγάλος αριθμός συμβουλών και εισηγήσεων στις επιχειρήσεις, βασισμένων στο μοντέλο ωρίμανσης της Forrester, με στόχο τη βελτίωση της εμπλοκής των επιχειρήσεων με τα κοινωνικά μέσα προς όφελος τους και την καθοδήγηση και μετάβασή τους στο επόμενο στάδιο ωρίμανσης, με απώτερο σκοπό την προώθηση της φήμης της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Πολλές από τις εισηγήσεις που δόθηκαν για να μπορέσουν να υλοποιηθούν αποτελεσματικά επιβάλλεται η αγορά κατάλληλων λογισμικών/πλατφόρμων ανάλυσης (social media analytic platforms) που τα τεχνικά τους χαρακτηριστικά, δυνατότητες και τρόπος λειτουργίας αναφέρθηκαν, σχολιάστηκαν και εξηγήθηκαν στο κεφάλαιο 2. Επίσης στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται εκτεταμένη αναφορά στα analytics και δίνονται εισηγήσεις και απόψεις για τον τρόπο εφαρμογής τους. Με βάση τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί και τις μετρήσεις που θα γίνονται θα γίνει και η επιλογή του κατάλληλου εργαλείου για analytics.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει μία σύνοψη των ευρημάτων και αποτελεσμάτων της εργασίας αυτής ενώ θα αναφερθούν κάποιοι περιορισμοί και προϋποθέσεις.

Κεφάλαιο 5

**Συμπεράσματα, Περιορισμοί,
Εισηγήσεις για Περαιτέρω
Έρευνα.**

5.1 Συμπεράσματα

Σε παγκόσμιο επίπεδο τα ΚΜΔ γνωρίζουν μια αλματώδη εξέλιξη με συνεχή διεύρυνση της χρήσης και της απήχησης τους, ειδικά όσον αφορά στην επίδραση τους στην καταναλωτική συμπεριφορά και το οδοιπορικό του καταναλωτή στη διαδικασία απόφασης. Τα ΚΜΔ καθίστανται σημεία επαφής αλληλοεπίδρασης και επικοινωνίας μεταξύ των πελατών και προσελκύουν συνεχώς την προσοχή και ενδιαφέρον των επιχειρήσεων του κάθε κλάδου. Από την έρευνα στη σχετική βιβλιογραφία διαφάνηκε ότι όφελος από τα κοινωνικά μέσα προκύπτει τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές.

Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τον επικοινωνιακό ρόλο των κοινωνικών μέσων και γνωρίζουν ότι είναι υποχρεωμένες να συμμετάσχουν σε αυτό το διάλογο, να ακούσουν τους καταναλωτές να τους προσεγγίσουν μέσα από το νέο πεδίο επικοινωνίας. Τα ΚΜΔ μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο στον τομέα της επικοινωνίας, στην άμεση υποστήριξη των πελατών αντικαθιστώντας το τηλέφωνο, το email κ.α.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να επωφεληθούν από τη δυναμική των ΚΜΔ πρέπει να το κάνουν με διαδοχικά βήματα. Πρέπει να λάβουν υπόψη ότι απαιτείται κατάλληλη πολιτική και στρατηγική εμπλοκής, αφιέρωση χρόνου και επίδειξη συνέπειας. Ειδικά η πιθανή ωφέλεια μπορεί να μετατραπεί σε αρνητικό αντίκτυπο στο καταναλωτικό κοινό προκαλώντας άμεση ζημιά στην εικόνα της επιχείρησης και των προϊόντων της.

Παρόλο που στον κυπριακό χώρο αναγνωρίζεται από όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου τηλεπικοινωνιών ο ρόλος των ΚΜΔ και ότι επιβάλλεται η χρήση τους, εντούτοις η αξιοποίηση τους ευρίσκεται στα πρώτα στάδια (στάδιο «δοκιμής» και «συντονισμού» σύμφωνα με το μοντέλο ωριμότητας τους Forrester), με τις επιχειρήσεις αυτές να είναι διστακτικές στις μεταρρυθμίσεις.

Από έρευνα που έγινε, με προσωπικές επαφές, συναντήσεις, στο διαδίκτυο και στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης για τις κυπριακές επιχειρήσεις στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών διαφάνηκε ότι η χρήση των ΚΜΔ φαίνεται ευρύτατα διαδεδομένη με δημοφιλέστερα κοινωνικά μέσα το Facebook, Twitter, YouTube και Linkin. Οι επιχειρήσεις αυτές, δηλαδή η Cyta, MTN, PrimeTel και Cablenet έχουν λογαριασμούς

στα μέσα αυτά εδώ και αρκετά χρόνια και έχουν αποκτήσει σημαντικές εμπειρίες. Παρόλο που στην κάθε επιχείρηση υπάρχουν διορισμένα από τη διεύθυνση άτομα που ασχολούνται κάποιες ώρες καθημερινά με τα ΚΜΔ εντούτοις η εμπλοκή των ΚΜΔ στις διαδικασίες των επιχειρήσεων είναι ελάχιστη. Μερική αξιοποίηση γίνεται από τη Cyta στο κλάδο παραπόνων και εξυπηρέτησης του πολίτη στο λογαριασμό της στο Twitter.

Οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν καθορισμένο στρατηγικό πλάνο, ούτε οδηγίες χρήσης των ΚΜΔ για τους εργαζομένους, ούτε διαγράμματα ροής που να εμπλέκουν τα ΚΜΔ στις καθημερινές διαδικασίες, ούτε κώδικα συμπεριφοράς των υπαλλήλων για τα ΚΜΔ, ούτε οποιεσδήποτε οδηγίες αντιμετώπισης κρίσεων ή άλλων επικίνδυνων για την επιχείρηση καταστάσεων που πιθανώς να προκύψουν από τη χρήση των μέσω αυτών κ.α.

Να σημειωθεί επίσης ότι σε καμιά από τις υπό μελέτη επιχειρήσεις υπάρχουν στον προϋπολογισμό τους ξεχωριστά κονδύλια/πιστώσεις, ή προσωπικό που η εργασία του να είναι μόνο τα ΚΜΔ. Τα ΚΜΔ θεωρείται εργασία που αφορά μόνο το Μάρκετινγκ.

Όσον αφορά σε μετρήσεις αυτές είναι ελάχιστες και ποσοτικές. Δεν γίνονται οποιεσδήποτε ποιοτικές μετρήσεις ή μετρήσεις analytics κ.α. Δεν υπάρχει οποιαδήποτε συσχέτιση των ΚΜΔ με τους οποιουσδήποτε δείκτες απόδοσης (KPI) ή το ROI των επιχειρήσεων αυτών ή το CRM τους. Δεν υπάρχει οποιαδήποτε εφαρμογή ή χρήση social intelligence. Πιο γενικά θα έλεγα ότι δεν γίνεται οποιαδήποτε σοβαρή εργασία παρακολούθησης και ανάλυσης των δεδομένων από τα ΚΜΔ.

Η χρήση των ΚΜΔ είναι ανεξέλεγκτη με ελάχιστο συντονισμό και διακυβέρνηση. Επίσης δεν υπάρχει συντονισμός των πρωτοβουλιών και ενεργειών με τους στόχους της επιχείρησης (task oriented). Η χρήση των ΚΜΔ γίνεται κυρίως από το τμήμα μάρκετινγκ και δεν αποτελεί έργο (project) όλης της επιχείρησης.

Τα ΚΜΔ, τουλάχιστο μέχρι σήμερα, δεν έχουν προκαλέσει οποιεσδήποτε μεταρρυθμίσεις ή αλλαγές στο τρόπο λειτουργία των επιχειρήσεων γεγονός που δείχνει τη μη ουσιαστική εμπλοκή τους στις διαδικασίες της επιχείρησης. Αυτά χρησιμοποιούνται κυρίως από το τμήμα μάρκετινγκ για σκοπούς διαφήμισης και

προώθησης την εταιρικής μάρκας και των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών.

Για την προώθηση των ΚΜΔ απουσιάζει η ουσιαστική υποστήριξη της διεύθυνσης ενώ επιβάλλεται μια σειρά πρωτοβουλιών που να εμπλέκει όλη την επιχείρηση. Για συντονισμό, προώθηση, εξάπλωση και μείωση των αντιστάσεων επιβάλλεται η δημιουργία συμβουλίου διακυβέρνησης που θα συντονίσει και θα εμπλέξει στις διάφορες πρωτοβουλίες όλη την επιχείρηση και θα εισαγάγει τα ΚΜΔ στις καθημερινές δραστηριότητες της.

Τονίζεται ότι, η χρήση των ΚΜΔ από τις κυπριακές επιχειρήσεις του κλάδου τηλεπικοινωνιών είναι ήδη υπαρκτή και δεδομένη. Για την περαιτέρω εκμετάλλευση και αξιοποίηση των μέσων αυτών και προς αποφυγή δυσάρεστων εξελίξεων απαιτείται συντονισμός και χρήση τους στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης. Ήδη όπως αναφέρθηκε η Cyta κάνει χρήση του λογαριασμού της στο Twitter για παράπονα, συμβουλές και ανακοινώσεις στους πελάτες της, με μεγάλη επιτυχία.

Από την προσπάθεια που καταβλήθηκε στην εργασία, για την εφαρμογή του μοντέλου ωριμότητας στις επιχειρήσεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, διαφάνηκε η δυσκολία των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν το κατάλληλο μοντέλο ωριμότητας που καλύτερα ταυτίζεται με τις δικές τους ανάγκες. Η εργασία αυτή και η μεθοδολογία αποτελούν ένα πρακτικό εργαλείο/μοντέλο για τον τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος και εντοπισμού του επιπέδου ωριμότητας μιας επιχείρησης στη χρήση των κοινωνικών μέσων.

Η εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός άντλησης ιδεών και πρωτοβουλιών για την αναβάθμιση του ρόλου των κοινωνικών μέσων στις επιχειρήσεις, προς όφελος τους. Στην εργασία αυτή δίδονται πολλές εισηγήσεις, που αποτελούν μείγμα εισηγήσεων που αντλήθηκαν από τα διάφορα μοντέλα, και αποτελούν βήματα προόδου προς την αναβάθμιση του επιπέδου ωριμότητας μιας επιχείρησης. Δίδονται επίσης κατευθυντήριες γραμμές χρήσης της τεχνολογίας της πληροφορικής με τη χρήση των social media analytics για καλύτερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των κοινωνικών μέσων. Επιβάλλεται οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν με την επεξεργασία της πληροφορίας, που ευρίσκεται στα κοινωνικά μέσα, με αναλύσεις περιεχομένου (content

analysis), με την ομαδική και δικτυακή ανάλυση (group and network analysis) και την ανάλυση πρόβλεψης (predictive analysis).

5.2 Περιορισμοί και Παρατηρήσεις

Για να μπορέσει να ασκηθεί η σωστή κριτική, αξιολόγηση και εκμετάλλευση της εργασίας αυτής είναι απαραίτητο να αναφερθούν οι προϋποθέσεις και οι περιορισμοί κάτω από τους οποίους έγινε:

(α) Στην εργασία συμπεριλήφθηκε μόνο αγγλόφωνη και ελληνόφωνη βιβλιογραφία. Αυτό σημαίνει ότι πιθανότατα να αποκλείστηκε σημαντική βιβλιογραφία σε άλλες γλώσσες.

(β) Η πρόσβαση σε πληροφορίες για τις επιχειρήσεις είναι δύσκολη αφού οι επιχειρήσεις για ευνόητους λόγους αποφεύγουν να δώσουν πληροφορίες ειδικά για τις προθέσεις τους και τους μελλοντικούς τους στρατηγικούς σχεδιασμούς.

(γ) Η μελέτη των κοινωνικών μέσων, από τους ερευνητές, δεν έχει ακόμη ωριμάσει λόγω της πολυπλοκότητας τους και του γεγονότος ότι αυτά αποτελούν πρόσφατο αντικείμενο μελέτης. Οπότε οι εισηγήσεις και απόψεις των μελετητών σε πολλά θέματα δίστανται ή αλλάζουν συνεχώς.

(δ) Επιπλέον να σημειωθεί ότι λόγω της συνεχούς εξέλιξης των πλατφόρμων των κοινωνικών μέσων και της δημιουργίας νέων με αναβαθμισμένες ικανότητες, οι οποιεσδήποτε, εργασίες, μελέτες και έρευνες για τα κοινωνικά μέσα πρέπει να επικαιροποιούνται σε συνεχή βάση.

(ε) Στην εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκε μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας όπως επίσης και μικρός αριθμός μοντέλων ωριμότητας από τον επιχειρηματικό κόσμο, λόγω περιορισμένων πόρων (όπως δυνατότητα πρόσβασης σε βάσεις δεδομένων και βιβλιοθήκες) και περιορισμένου χρόνου που κυμαίνεται στα πλαίσια συγγραφής μιας διατριβής.

(στ) Στην εργασία αυτή, σαν πιλοτική εφαρμογή, έχει μελετηθεί μόνο ο ρόλος των τεχνολογιών κοινωνικής δικτύωσης στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων στην

Κύπρο, στον κλάδο τηλεπικοινωνιών. Οπότε πιθανότατα κάποιες εισηγήσεις να αφορούν ή να είναι εφικτές μόνο από τις επιχειρήσεις αυτές.

5.3 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Ένα μοντέλο ωριμότητας, δεν μπορεί να είναι στατικό αλλά είναι δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο ανάλογα με τις εξελίξεις. Ειδικά στην περίπτωση των κοινωνικών μέσων όπου οι πλατφόρμες, είτε αναβαθμίζονται συνεχώς με νέες δυνατότητες, είτε δημιουργούνται νέες πλατφόρμες, τα μοντέλα ωριμότητας θα πρέπει να επικαιροποιούνται σύμφωνα με τις εξελίξεις και τις νέες ανάγκες των επιχειρήσεων.

Η αξιολόγηση και η επιλογή ενός μοντέλου ωριμότητας και η χρήση του σε μια επιχείρηση αποτελεί επίσης αντικείμενο περαιτέρω έρευνας ειδικά όταν αφορά διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων, ή επιχειρήσεις σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικές κουλτούρες κ.α.

Αντικείμενο έρευνας θα μπορούσε επίσης να ήταν η συγκόλληση επιμέρους επιπέδων ωρίμανσης ή διαδικασιών στο μοντέλο ωρίμανσης ανάλογα με το κλάδο, ή οποιοδήποτε άλλο θέμα. Οι διαδικασίες αυτές θα αγνοούνται στο κλάδο των επιχειρήσεων που δεν εφαρμόζονται. Τέτοιες διαδικασίες και/ή επίπεδα θα μπορούσαν να γεννηθούν μέσα από τη μελέτη της επίδρασης, στο μοντέλο ωρίμανσης, των χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, το είδος της επιχείρησης (όπως οριζόντια δομή, ή γραφειοκρατική), το μέγεθος της επιχείρησης κ.α.

Στην εργασία αυτή, σαν πιλοτική εφαρμογή, έχει μελετηθεί ο ρόλος των τεχνολογιών κοινωνικής δικτύωσης στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων στην Κύπρο, στον κλάδο τηλεπικοινωνιών. Αντικείμενο περαιτέρω μελέτης και εργασίας μπορούν να αποτελέσουν παρόμοιες μελέτες για επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλους κλάδους/τομείς ώστε να εντοπιστεί ο ρόλος των ΚΜΔ, να δοθούν νέες ιδέες και απόψεις και να εξασκηθεί καλόβουλη κριτική που θα βοηθήσει στη σταδιακή μετάβαση των επιχειρήσεων αυτών στο επόμενο επίπεδο ωρίμανσης και αξιοποίησης των ΚΜΔ προς όφελος τους. Η κατανόηση του επιπέδου ωρίμανσης θα καθοδηγήσει τις επιχειρήσεις

στις ορθές αναλύσεις με τα κατάλληλα εργαλεία για πιο ασφαλή και στοχευμένες αποφάσεις.

Με βάση την ανάλυση που έγινε στην εργασία διαφάνηκε μια ομοιομορφία όσον αφορά το επίπεδο ωριμότητας των κυπριακών επιχειρήσεων τουλάχιστο στον κλάδο τηλεπικοινωνιών που αξίζει να διερευνηθεί κατά πόσο οφείλεται σε παράγοντες που έχουν σχέση με το μικρό αριθμό επιχειρήσεων του κλάδου, την έντονη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, το μικρό πληθυσμό της Κύπρου, τη γεωγραφική θέση της Κύπρου, το γεγονός ότι η Κύπρος είναι νησί, την κουλτούρα που επικρατεί στο νησί, κ.α.

Επιπλέον μπορούν να γίνουν έρευνες για να απαντηθούν σημαντικά ερωτήματα των επιχειρηματιών που προκύπτουν από την μελέτη αυτή και αφορούν, τον εντοπισμό των μεταβλητών που πρέπει να μετριοούνται και πως αυτές επηρεάζουν το ROI, την επιλογή του κατάλληλου εργαλείου μέτρησης και ανάλυσης, τον τρόπο συνεργασίας του CRM με τα κοινωνικά μέσα, κ.α.

Παράρτημα Α
Σχήματα των Μοντέλων
Ωριμότητας

	Dormant	Testing	Coordinating	Scaling and optimizing	Empowering
Defining characteristic	Resistant to any use of social technologies due to unwillingness to participate or analysis paralysis	Individuals or departments test in isolated pockets.	Management begins to coordinate across teams and departments.	Organization shift toward growing and improving social applications.	Organization empowers all relevant employees by fostering and rewarding "HEROes."
Experience	None	In customer applications (e.g., Facebook) or employee applications limited to collaboration (e.g., Yammer)	Use of customer applications expands; employee applications still mainly for collaboration	Established customer and employee applications in place with continuous testing	Core business applications have social features; customer and employee applications begin to blur.
Resources	None	Individuals use applications part-time to help with current jobs.	"Shepherds" bring teams together and form governance council.	Social media organization in place with at least one full-time resource	All employees encouraged, enabled, and rewarded for using social technologies
Processes	None	Strictly task-oriented (e.g., community management or listening)	Move from strictly task-oriented to cross-team as departments work together	Organization takes action in social conversations (i.e., product or service changes).	Social elements incorporated into key corporate business processes (e.g., CRM)
Measurement	None	Limited to "collecting" activities (e.g., tracking number of followers)	Includes qualitative measures like "sentiment"	Evolving into Social Intelligence by integrating with other measurements	Social Intelligence takes hold.
Commitment	None	Limited managerial support and no long-term plan or philosophy	Management commits to long-term plan and governance.	Full managerial support culminates into companywide philosophy.	Empowering employees is a business imperative.
Culture	None	Social makes little impact on most employees' day-to-day business.	Employees have guidelines but social not integral in daily work	Social activity becomes more common in everyday work processes but not fully ingrained.	Social plays key role in day-to-day jobs of all relevant employees.

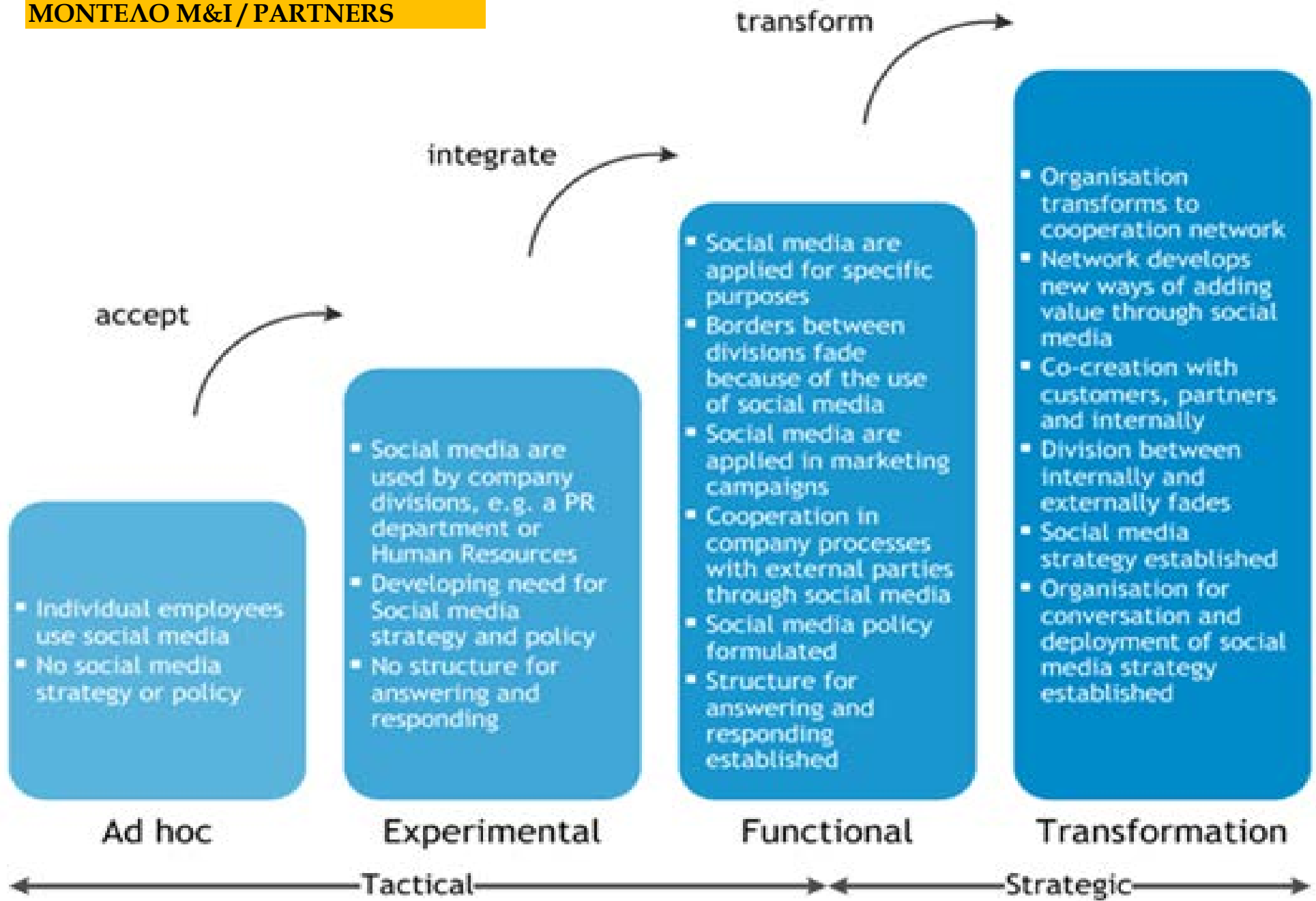
	➤ PLANNING	➤ PRESENCE	➤ ENGAGEMENT	➤ FORMALIZED	➤ STRATEGIC	➤ CONVERGED
	Listen to learn	Stake our claim	Dialog deepens relationships	Organic for scale	Become a social business	Business is social
GOAL	<p>Understand how customers use social channels</p> <p>Prioritize strategic goals where social can have the most impacts</p>	<p>Amplify existing marketing efforts</p> <p>Encourage sharing</p>	<p>Drive considerations to purchase</p> <p>Provide direct support</p> <p>Internal employee engagement</p>	<p>Set governance for social</p> <p>Create discipline & process</p> <p>Strategic business goals</p>	<p>Scale across business units</p> <p>Moves into hr, sales, finance, supply chain</p> <p>C-level involvement</p>	<p>Social drives transformation</p> <p>Integrates social philosophy into all aspects of the enterprise</p>
METRICS	<p>Mentions</p> <p>Sentiment</p>	<p>Share of voice</p> <p>Fans, followers, shares</p> <p>Brand metrics</p> <p>Traffic</p>	<p>Path to purchase</p> <p>Lower support costs</p> <p>Customer satisfaction</p>	<p>Process efficiency</p> <p>Link to department</p> <p>Business goals & ROI</p>	<p>Enterprise metrics like net promoter score, ltv</p>	<p>Deep analytics tied to functions and lines of business (lobs)</p> <p>Insights lead to adaptive and predictive strategies</p>
INITIATIVES	<p>Listening / monitoring</p> <p>Internal audits</p> <p>Pilot</p>	<p>Social content</p> <p>Risk management</p> <p>Training</p>	<p>Campaigns long term programs</p> <p>Social support</p> <p>Communities</p>	<p>Create center of excellence</p> <p>Enter Social Network</p>	<p>SMMs to scale employees</p> <p>Social part of planning process</p>	<p>Redefine processes</p> <p>Enter prowide training</p> <p>One strategy process managed through diparate but complementary teams and efforts</p>
ORGANIZATION & RESOURCES	<p>Monitoring platform</p> <p>Part-time headcount</p> <p>Agency support</p>	<p>Dedicated Manager</p> <p>Content Management</p>	<p>Social Strategist</p> <p>Small, dedicated team</p> <p>SMMS</p>	<p>Staffing up</p> <p>CoE Tech Investment</p>	<p>CoE Coordinates</p> <p>Hubs</p> <p>Dedicated Spoke</p> <p>Headcoun</p>	<p>Social is everyone's responsibility</p>

Social Media Maturity Model

MONTEAO RISK-POINT



DIMENSION	STAGES				
	1 LAGGARDS	2 TESTING	3 COORDINATING	4 SCALING & OPTIMISING	5 INNOVATORS
BUSINESS <ul style="list-style-type: none"> • Vision and strategy • Leadership and commitment • Alignment • Governance 1	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of awareness • No vision • Lack of leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Awareness • "Toe in the water" useage • No clear strategy • Bottom up leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Functional management of social media • Controlled leadership and commitment • Governance not yet in place 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisational management of social media • Departmental leadership and commitment • Formal governance in place 	<ul style="list-style-type: none"> • Fully integrated management of social media • Social media fully integrated across the business • Governance embedded in social media practice
ORGANISATION <ul style="list-style-type: none"> • Community management • Policies and procedures • Metrics and measurement 2	<ul style="list-style-type: none"> • No management of community • Restrictive policies and procedures 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal management of community • Adjustment to policies and procedures • No metrics management 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicit management of community • Facilitating policies and procedures • Functional metrics management 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrated community management • Enabling policies and procedures • Advanced metrics management 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced community management • Integrated policies and procedures • Organisational metrics management
EMPLOYEES <ul style="list-style-type: none"> • Social media focus • Content management • Culture 3	<ul style="list-style-type: none"> • Personal use of social media • Push content • Early adopters 	<ul style="list-style-type: none"> • Limited community social media focus • Part company/ part employee content management • Engagement with employees in social media 	<ul style="list-style-type: none"> • Community based social media focus • Centralised content management • Early majority social media adoption 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic social media focus • Pull and push content management • Participation culture 	<ul style="list-style-type: none"> • Fully integrated social media focus • Integrated content management • Full participation in social media
TECHNOLOGY <ul style="list-style-type: none"> • Tools • Architecture • Platform 4	<ul style="list-style-type: none"> • No management tools 	<ul style="list-style-type: none"> • Self service – outside the firewall • Open source architecture • Existing platform 	<ul style="list-style-type: none"> • Use of software tools and technology • Open source architecture • Some corporate standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Best of class tools and technology • Enterprise tools and technology • Corporate standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise – inside the firewall • Best of class enterprise tools and technology



MONTEAO AT INTERNET		BEGINNER : OBSERVER	JUNIOR : REACTIVE	SENIOR : PRO-ACTIVE	EXPERT : INFLUENCER
Stage		Exploration	REACTIVEColonisation	Urbanisation	Civilisation
Mission	Listen	Integrate, participate	Act, propose	Innovate, drive, evangelise	
Measurement	No measurement	Raw material	KPIs	Dashboard	
Tools	Listen, perishable data/alerts	Listen, analysis, reporting	360° multi-channel	360° BI integrated multi-channel	
Support	Individual	Mid-management involvement	Top-management involvement	Social media oriented company	
Strategy	No objectives	Operational tactics	Specific strategy	Integrated strategy	
Budget	No budget	Redeployed budget	Dedicated budget	Dedicated budget	
HR	Individual	Group organisation	Responsibilities, autonomy	Company project	

Social Media maturity cycle

MONTEAO DELL

1



Data recording and Listening

- Aggregating Social data
- Data filtering
- Trend monitoring
- Share of voice
- Segmenting data by Social properties
- Reporting
- Geo location

2



Sentiment Analysis

- Customer sentiment by topics/ Social Properties
- Influencers Vs. Detractor identification

3



Engagement

- Creating brand presence
- Building communities
- Social KPI's
- Social Dashboards
- Social content creation
- Engaging stakeholders (internal/ external)

4



Customer Care

- Customer interaction
- Social Outreach
- Product Design
- Proactive customer care content creation

5



Social ROI

- Early warning system
- Campaign effectiveness
- Customer feedback metrics
- Competitive intelligence
- Product ideation
- Brand reputation measurement

6



Social CRM

- Marketing automation
- Lead generation
- Content curation
- Social Selling
- Promotions

Ad-hoc approach

Optimized approach



MONTEAO IBM		WAVE 1		WAVE 2	
	Tactical monitoring and responses	Integrated engagement	Predictive insights	Optimization	
Monitoring (active listening)	<ul style="list-style-type: none"> • Basic filtering with keywords • Anecdotal business insights • Campaign-centric focus • Streaming content 	<ul style="list-style-type: none"> • Analytics-assisted filters – ranking and prioritisation • Quantitative business insights aligned to business strategy • Rules-based event generation • Mix of both social and limited 'traditional' data 	<ul style="list-style-type: none"> • Model-driven filters – scoring and prediction • Forecasted business insights aligned to agile business strategy • Extensive mix of social and 'traditional' datasets (internal/external) 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation-driven filters for ranking, classification, prioritisation and routing • Adaptive business strategy driven by optimisation engine • Deeply and seamlessly embedded into business applications and processes 	
Analytics (thinking)	<ul style="list-style-type: none"> • Categorisation (#s, %...) • Minimal integration of social profiles • Limited datasets, narrow window of historical data • Ad-hoc, passive 	<ul style="list-style-type: none"> • Text Mining (sentiment, network analysis) • Micro-segmentation with rich social profiles • Geo-spatial/platform analysis • Cross analysis with non social data • Basic view of individual entities 	<ul style="list-style-type: none"> • Rich temporal analytics of content, people and community interactions • Predictive modelling with full integration of 'traditional' datasets • Robust entity propensity models 	<ul style="list-style-type: none"> • Social influencer optimisation • Domain process optimisation 	
Engagement (doing)	<ul style="list-style-type: none"> • Tactical responses as opposed to leading • Limited social perspective, one-size-fits-all broadcast messages 	<ul style="list-style-type: none"> • Automated engagement • Personalised engagement via social profiles • Segment-specific broadcast messaging • Integrated with traditional business process workflows • Multi channel, conversation-specific engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Recommendation-driven engagement strategy, measured by desired business outcomes • Direct entity engagement based on propensity models 	<ul style="list-style-type: none"> • Business outcome optimisation • Marginal return-on-investment optimisation • Targeted crowd sourcing 	

Βιβλιογραφία

Baird C. H. & Parasnis G. (2011a). From social media to social CRM: What customers want. The first of two part series. IBM Institute for Business Value. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03391usen/GBE03391USEN.PDF>

Baird C. H. & Parasnis G. (2011b). From social media to social CRM: Reinventing the customer relationship. The second in a two part series. IBM Institute for Business Value. http://935.ibm.com/services/uk/cio/pdf/social_media_part_Executive_Report.pdf

Borgan Batrinca & Philip C. Treleaven (2014). Social media Analytics: a survey of techniques, tools and platforms. Published with open access on Springerlink.com

Carrie Keenan (2014 Feb). Δέκα πράγματα που ισχύουν για έναν Social Media Manager. <http://www.snsagency.gr/2014/02/>

Charlene Li & Brian Solls with Allan Weber & Jaimy Szymansky (2013). Altimeter Group, "The Evolution of Social Business, Six stages of social media transformation"

Christian Moe (2012). Six steps to a business- Driven Analytics Strategy, <http://blogs.sas.com/content/hiddeninsights/2013/10/13/six-steps-to-a-business-driven-analytics-strategy/>

Corcoran Sean & Spivey Overby Christine (2011). *Accelerating Your Social Maturity*, Forrester Research

Cogburn D. L. & Espinoza-Vasquez F. K. (2011). From networked nominee to networked Nation: Examining the impact of Web 2.0 and social media on political participation and civic engagement in the 2008 Obama campaign. *Journal of Political Marketing*, 10(1-2), 189-213.

ComScore (2011). It's a social world: Top 10 Need to-Knows About Social Media Networking and Where It's Headed. Retrieved July 18, 2012, from http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2011/it_is_a_

social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking

Cooke M. & Buckley N. (2008). Web 2.0 social networks and the future of market research. *International Journal of Market Research*, 50(2), 267-292.

Divot R., Edelman D., & Sarrazin H. (2012b). A social journey (media file) *McKinsey Quarterly*, April 2012, 1-11. <http://www.mckinsey.com/assets/dotcom/Homefeatures/SocialJourney/default.htm>

Forrester Consulting. (2012b). Organized for success in the connected world: A social business blueprint by Facebook based on the commissioned study by Forrester Consulting. http://fbrep.com/wp/organize_for_success.pdf

Hays S., Page S.J. & Buhalis D. (2012). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organizations. *Current issues in tourism*. First article, 1-29

Hostmeir Leave (July 2011). Το μοντέλο για αποτελεσματικό marketing στα κοινωνικά μέσα. <http://www.socialmediaplan.gr/strategy-marketing-model/> *Information, Communication and Society* 8(2), pp.125-47

IBM White Paper. IBM Australia (2012). Social analytics: Finding opportunity in chaos: The social analytics maturity model

Jari J.Jussila, Hannu Kärkkäinen & Jani Lyytikä (2011). Towards Maturity Modeling Approach for Social Media Adoption in Innovation

Jean Marie & Melanie Claisse (2011). The maturity Model, Social Media Marketing, Έρευνα της AT Internet

Kaplan A.M. & Haenlein M. (2012). The Britney Spears Universe: Social media and viral marketing at its best. *Business Horizon*, 55(1), 27-31.

Kaplan A., & Haenlein M., (2009d). Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media, *Business Horizons*, Vol 53.

Kotler P., Keller I. (2012). "Marketing Management 14e.", Pearson Education Limited

M&I\Partners (2011). Social media maturity model. <http://>

www.socialmediamodels.net/social-media-adoption-models-category/social-media-maturity-model/

McKinsey & Company (2012). By Richard Dpbbs, James Manyika., Charles Roxburgh & Susan Lund, Published July 2012.

Mohammadian MN. & Mohammadreza M. (2012). Identify the success factors of social media (marketing perspective). *International Business and Management*, 4(2), 58-66.

Neilsen, (2010a). Advertising effectiveness: Understanding the value of social media impression. <http://www.iab.net/media/file/NielsenFacebookValueofSocialMediaImprerssions.pdf>

Neilsen (2011b). State of the media: The social media report 2012. Q3 2011. <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports-downloads/2011/social-media-report-q3.html>

Neilsen, (2010b). Social Networks / Blogs Now Account for One in Every Four and a Half Minutes Online. <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2010/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-on;line-.html>

Patino A., Pitta D. & Quinones R. (2012). Social media emerging importance in market research. *Journal of Consumer Marketing*. 29(3), 233-237.

Peter Moore (2012). Risk Point, <http://riskpoint.com.au/2012/07/11/special-media-maturity-2/>

Qualman E. (2011). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business* (Rev. and updated) Hoboken N.J.: Wiley.

Shree Dandakar (2014). The six phases of social maturity. Insight from Dell, from Internet: <https://powermore.dell.com/business/the-6-phases-of-social-media-maturity>

Rebecca Lieb (2009). The truth about search engine optimization. http://www.amazon/gp/product/0789738317/ref=as_li_qf_sp_asintl?ie=UTP8&tag=heicoh-20&linkCode=as2&camp=1789&creative=9325&creativeASIN=0789738317

Smith N. (2011). Digital Habitat suits WWF-UK. Marketing week. <http://www.marketingweek.co.uk/digital-habitat-swits-wwf-uk/302255> .article

Universal McCann. (2011). Wave 6: The business of social. Social media tracker-2012. <http://dl.dropbox.com/u/3503218/Wave6/wave%206%20from%20UM/index.html>

Walker, K., MacBride A., Vachon, M., (1977). Social support networks and the crisis of bereavement, *Social Science and Medicine*, 11:35-41

Weber Larry, (2009). *Marketing to the Social Web*. John Willey & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Δημητριάδη Σ., Τζωρτάκη Α.Μ., (2010). “Ορισμός και αντικείμενο του Μάρκετινγκ”, απόσπασμα από το βιβλίο “ Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές ”, [http://www.mbc.aueb.gr//Documents/useful/Marketing defined.pdf](http://www.mbc.aueb.gr//Documents/useful/Marketing%20defined.pdf)

Κωνσταντίνος Ρόντος & Ευστράτιος Παπανής (2012). *Στατιστική έρευνα και Εφαρμογές*, Εκδόσεις. Ι.Σιδέρης, <http://academia.edu>