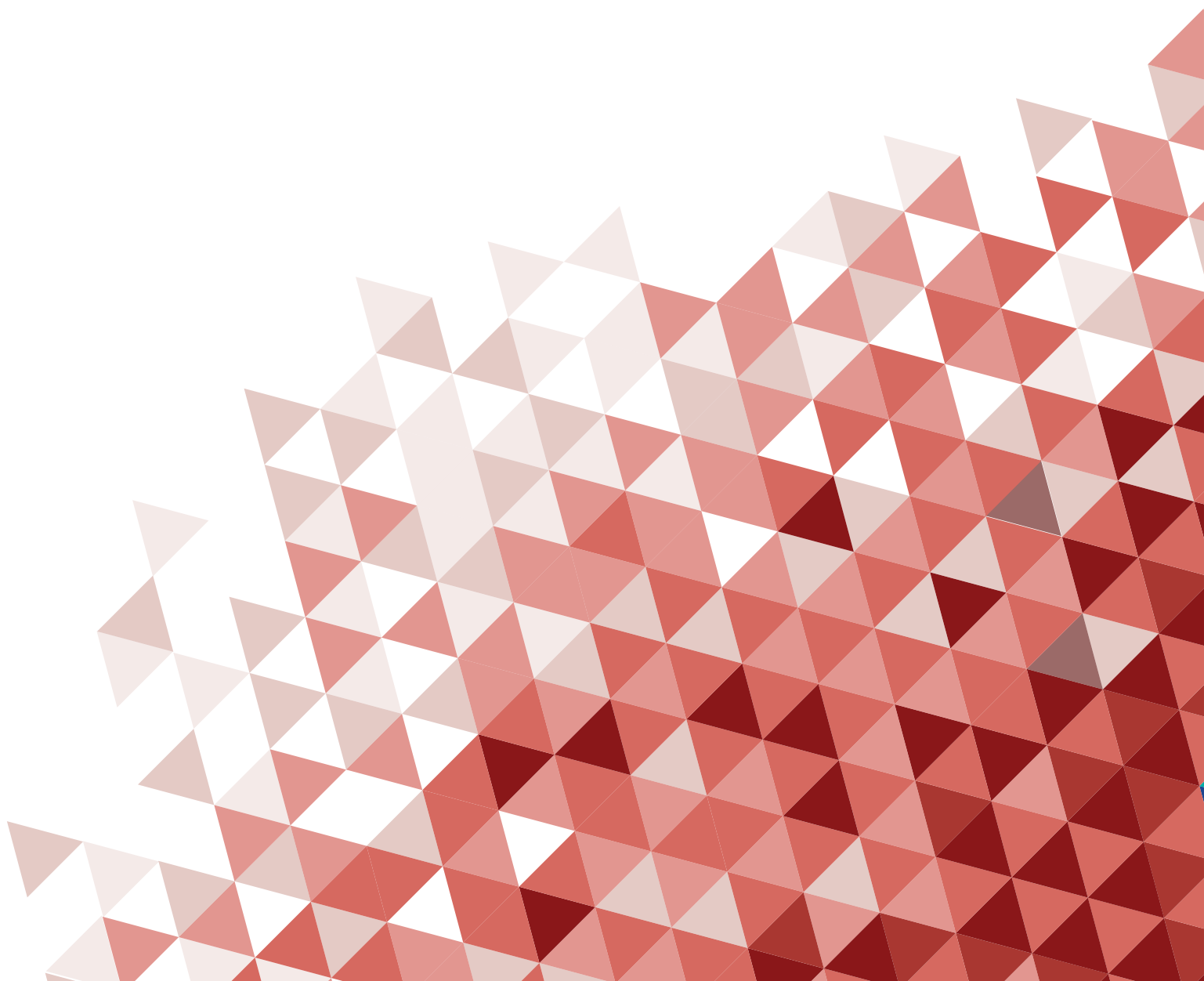


Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας
ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ
ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

**Δρ. Δημήτρης Ασκούνης, Καθηγητής ΕΜΠ
Ιωσήφ Αλβέρτης, Ηλεκτρολόγος Μηχανικός
& Μηχανικός Η/Υ ΕΜΠ, ΜΒΑ**



Δρ. Δημήτρης Ασκούνης, Καθηγητής ΕΜΠ
Ιωσήφ Αλβέρτης, Ηλεκτρολόγος Μηχανικός
& Μηχανικός Η/Υ ΕΜΠ, MBA

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ
ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ



ΑΘΗΝΑ 2015

“Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.”

Περιεχόμενα

Πρόλογος	4
1. Εισαγωγή και ιστορική αναδρομή	5
2. Επιχειρηματικό μοντέλο	9
3. Τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης	12
4. Ανθρώπινο δυναμικό	14
5. Χρηματοδότηση & Ανάπτυξη	16
6. Πνευματική Ιδιοκτησία	18
7. Εσωτερικός και εξωτερικός ανταγωνισμός	20
8. Marketing	21
9. Διοίκηση	23
10. Συμπεράσματα	25
11. Ερωτήσεις – Θέματα προς συζήτηση	27

Πρόλογος

Στόχος είναι η ανάπτυξη μιας μελέτης περίπτωσης για μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον χώρο της Ψηφιακής Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας. Η μελέτη θα αξιοποιηθεί στα μαθήματα διοίκησης και επιχειρηματικότητας της Σχολής ΗΜΜΥ του ΕΜΠ. Μέσω της μελέτης σκοπός είναι να αναδειχθούν με διδακτικό τρόπο οι προκλήσεις, η επιχειρησιακή προσέγγιση, οι ειδικές συνθήκες και γενικότερα η πραγματική διάσταση της διοίκησης και της οργάνωσης για μια νέα εταιρεία στον συγκεκριμένο κλάδο.

Η μελέτη αφορά στην ελληνική εταιρεία Skrutz ΑΕ που ιδρύθηκε το 2005 από φοιτητές-τότε της Σχολής ΗΜΜΥ του ΕΜΠ και δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών τεχνολογίας, δημιουργώντας πρωτοποριακές πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου και ιστοσελίδες υψηλής απόδοσης. Ειδικότερα για τους φοιτητές μηχανικούς της Σχολής ΗΜΜΥ θα δώσει ανάγλυφα και ρεαλιστικά την εικόνα της πραγματικότητας που θα συναντήσουν όταν με τον ένα ή άλλο τρόπο έρθουν σε επαφή με τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Η μελέτη υλοποιήθηκε με την συνεργασία της Skrutz την οποία ευχαριστούμε ιδιαίτερα για την προθυμία, τον χρόνο, τις πληροφορίες και τις ενδιαφέρουσες συζητήσεις με στελέχη της. Συγκεκριμένα, για τη μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε υλικό που η εταιρία διέθεσε και διενεργήθηκαν επισκέψεις και συνεντεύξεις. Το υλικό αυτό συνδυάστηκε με το θεωρητικό υπόβαθρο και την διδακτική προσέγγιση των συγγραφέων για μία ευρύτερη ανάλυση που θα βοηθήσει τον αναγνώστη στην κατανόηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού κλάδου.

Ο στόχος της μελέτης είναι καθαρά εκπαιδευτικός και ουδεμία σχέση έχει με επενδυτική ανάλυση, ενώ η εφαρμογή των συγκεκριμένων πρακτικών / βημάτων σε διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας και συνθήκες δεν εγγυάται τα ίδια αποτελέσματα.

1. Εισαγωγή και ιστορική αναδρομή

Η Skrutz A.E. ιδρύθηκε το 2005¹ και δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη υπηρεσιών τεχνολογίας λογισμικού στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι συνιδρυτές του, Γιώργος Χατζηγεωργίου, Βασίλης Δήμος (απόφοιτοι της σχολής Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών) και Γιώργος Αυγουστίδης (Εικόνα 1), ξεκίνησαν να αναπτύσσουν αρχικά μία υπηρεσία συλλογής και σύγκρισης τιμών προϊόντων από ηλεκτρονικά καταστήματα, ανά το διαδίκτυο. Η ιδέα προέκυψε από ανάγκη ενός γνωστού τους, ο οποίος είχε ένα ατύχημα και δε μπορούσε να μετακινηθεί εύκολα, οπότε χρειάστηκε να αγοράσει κάποια είδη από ηλεκτρονικά καταστήματα και ήθελε να συγκρίνει τις τιμές των προϊόντων από όλα τα καταστήματα. Αφού στην Ελλάδα δεν ήταν διαδεδομένα τα ηλεκτρονικά καταστήματα εκείνη την εποχή, δεν ήταν διαδομένες και εύχρηστες αντίστοιχες υπηρεσίες. Έτσι αναπτύχθηκε από τον Γιώργο Χατζηγεωργίου μία πρώτη ρουτίνα κώδικα που διέτρεχε μία σειρά από σελίδες συλλέγοντας τις τιμές των προϊόντων και τις συγκέντρωνε στον ίδιο χώρο.



Εικόνα 1. Οι συνιδρυτές (από αριστερά) Βασίλης Δήμος, Γιώργος Χατζηγεωργίου και Γιώργος Αυγουστίδης.

Η πρώτη έκδοση (Εικόνα 2) ήταν μία απλή σελίδα αναζήτησης όπου ο χρήστης μπορούσε να ψάξει με βάση το όνομα του προϊόντος που θέλει να αγοράσει, στα πρότυπα της μηχανής αναζήτησης της Google. Η δυνατότητα που δινόταν ήταν μία απλή σύγκριση τιμών ανά προϊόν, χωρίς καμία κατηγοριοποίηση προϊόντων και καταστημάτων. Τον πρώτο καιρό η μηχανή αναζήτησης αποτέλεσε ένα παράπλευρο έργο της ομάδας. Σύντομα όμως ο προσωπικός χρόνος που αφιέρωναν στο έργο άρχισε να αποδίδει καρπούς με εμφανή θετικά σημάδια που οδηγούσαν με βεβαιότητα στη δυνατότητα δημιουργίας οικονομικών κερδών. Παρόλα αυτά, η απουσία επενδύσεων που θα βοηθούσε στην προώθηση της ιδέας ήταν αισθητή. Για

¹ 10 χρόνια Skrutz - What a ride! <https://www.skrutz.gr/blog/posts/314-10-chronia-skrutz-what-a-ride>

αυτόν ακριβώς τον λόγο, η πρώτη ανακοίνωση της υπηρεσίας έγινε στο forum [Insomnia.gr](http://www.insomnia.gr), όπου άνθρωποι της τεχνολογίας αντάλλαζαν απόψεις και λύσεις στον χώρο, παρά σε κάποιο ενημερωτικό μέσο ή μέσω κάποιας συμβατικής διαφήμισης. Σύντομα, η υπηρεσία έγινε γνωστή «από στόμα σε στόμα» σε πανελλήνιο επίπεδο σε όσους έκαναν ηλεκτρονικές αγορές και επιθυμούσαν να βρουν τη χαμηλότερη τιμή, λόγω της χρηστικότητας και πληρότητάς της. Έτσι η εταιρία απέκτησε μία σταθερή ετήσια αύξηση σε χρήστες, που της επέτρεψε το 2008 να γίνει μία βιώσιμη επιχείρηση, να μπορέσει να συντηρήσει τους ιδρυτές της και να τους επιτρέψει να αφοσιωθούν πλήρως στην ανάπτυξή της.



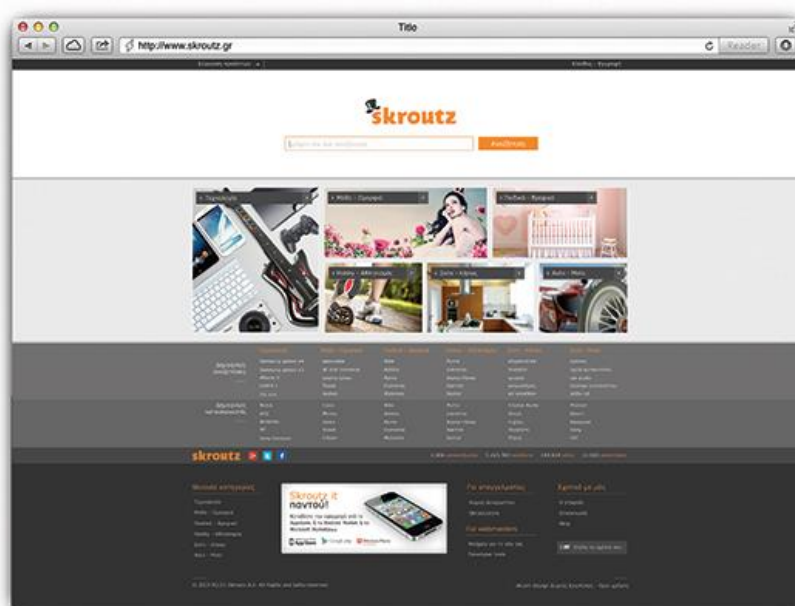
Εικόνα 2. 20 Φεβρουαρίου 2005: Η ιστοσελίδα του Skrutz.gr βγαίνει online στο Ελληνικό Web.

Το έτος 2015 η εταιρία Skrutz A.E. έχει έδρα την Αθήνα και επιπλέον παραρτήματα στην Τουρκία και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στην Ελλάδα αποτελεί τον πρώτο διαδικτυακό προορισμό στην κατηγορία του ηλεκτρονικού εμπορίου, για το έτος 2015, σύμφωνα με την ιστοσελίδα μετρήσεων Alexa Ranking². Η εταιρία παρέχει ένα εύρος χρηστοκεντρικών (user-centric) λύσεων λογισμικού και πλατφόρμων ηλεκτρονικού εμπορίου αξιοποιώντας νέες τεχνολογίες και μεθοδολογίες. Βασικότερο προϊόν είναι η μηχανή αναζήτησης προϊόντων και σύγκρισης τιμών από άλλα ηλεκτρονικά καταστήματα, τα οποία πληρώνουν προκειμένου να βρεθούν στις λίστες καταχώρησης προϊόντων. Γύρω από τη μηχανή αναζήτησης, η εταιρία έχει αναπτύξει μία σειρά από υποστηρικτικές λύσεις, που βοηθάνε εμπόρους να αναπτύξουν καλύτερα ηλεκτρονικά καταστήματα προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα που προσφέρονται είναι τα ακόλουθα:

- Skrutz (διαθέσιμο από το Δεκέμβριο 2004). Το Skrutz.gr είναι μια μηχανή σύγκρισης τιμών και προϊόντων, με στόχο να κάνει την δικτυακή σύγκριση προϊόντων και τιμών πιο απλή και εύκολη για τους πελάτες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Περιλαμβάνει προϊόντα από διαφορετικά ηλεκτρονικά καταστήματα και εξυπηρετεί περισσότερους από 3

² <http://www.alexa.com/topsites/countries/GR>

εκατομμύρια μοναδικούς χρήστες σε μηνιαία βάση. Επιτρέπει στους χρήστες να αναζητήσουν προϊόντα κάτω από διαφορετικές παραμέτρους, να δουν χαρακτηριστικά και αξιολογήσεις προϊόντων, αλλά και βαθμολογίες ηλεκτρονικών καταστημάτων. Συγκρίνοντας τις τιμές, οι χρήστες μπορούν να πλοηγηθούν στο αντίστοιχο ηλεκτρονικό κατάστημα και να επιλέξουν αν επιθυμούν να ολοκληρώσουν την αγορά. Η εταιρία Skrouzt.gr πληρώνεται από τον ιδιοκτήτη του ηλεκτρονικού καταστήματος για κάθε επίσκεψη στο κατάστημά του, αλλά και για κάθε αγορά που ολοκληρώνεται. Οι χρήστες που αναζητούν προϊόντα χρησιμοποιούν δωρεάν την υπηρεσία και μπορούν να εγγραφούν προκειμένου να διατηρούν ιστορικό επί των αναζητήσεών τους, ή να λαμβάνουν ειδοποιήσεις από την υπηρεσία για αλλαγές στο προϊόν που επιθυμούν να παρακολουθούν.



Εικόνα 3. 2012 - 2015: Η πιο πρόσφατη έκδοση της σελίδας του Skrouzt.gr για αναζήτηση προϊόντων και σύγκριση τιμών.

- Skrouzt Store (διαθέσιμο από τον Απρίλιο 2009). Το SkrouztStore είναι μία πλατφόρμα δημιουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος, που προσφέρει ένα περιβάλλον διαχείρισης, δυνατότητες παραμετροποίησης και κρυπτογράφηση SSL για ασφαλείς συναλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο εταιρίες που συνεργάζονται με το Skrouzt.gr ή θα ήθελαν να έχουν ένα ηλεκτρονικό κατάστημα, μπορούν να δημιουργήσουν ένα ηλεκτρονικό κατάστημα εύκολα χωρίς να έχουν προγραμματιστικές γνώσεις ή ανάγκη για μίσθωση τρίτου. Η εταιρία Skrouzt.gr προσφέρει μία σειρά από διαφορετικά πλάνα χρέωσης στους πελάτες για την χρήση της υπηρεσίας. Η υπηρεσία μπορεί να χαρακτηριστεί σαν αυτόνομη, αλλά ενισχύει τις υπάρχουσες υπηρεσίες της εταιρίας αφού επιτρέπει σε περισσότερους εταιρικούς πελάτες να έχουν ένα ηλεκτρονικό κατάστημα.
- Soby (διαθέσιμο από τον Ιούλιο 2010). Το Soby είναι ένας ιστότοπος συλλογής προσφορών στην Ελλάδα, που συνδυάζει όλες τις διαθέσιμες προσφορές στις ελληνικές

υπηρεσίες προσφορών. Η υπηρεσία αναπτύχθηκε λόγω της τεχνογνωσίας της εταιρίας στον συνδυασμό πληροφορίας από διαφορετικές διαδικτυακές πηγές, και τη σύγκριση αυτής, και ακολούθησε την τάση για ανάπτυξη καταστημάτων με προσφορές, αντιγράφοντας το μοντέλο του Groupo από την Αμερική. Η πτώση όμως σχετικών υπηρεσιών σε Ελληνικό και διεθνές επίπεδο, μειώνει τη χρησιμότητα του προϊόντος Soby, η λειτουργία του οποίου έχει τεθεί υπό συζήτηση.

Η εταιρία Skroutz.gr βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη από την πρώτη μέρα ίδρυσής της κιόλας. Παράλληλα, αποτελεί πρότυπο εταιρίας ανάπτυξης λογισμικού συγκρίσιμη σε ποιότητα και αποτελεσματικότητα, σε επίπεδα διεθνών εταιριών. Οι σχέσεις των ανθρώπων της με την ακαδημαϊκή κοινότητα και η εγγύτητά της στην ελληνική πραγματικότητα επέτρεψε να εξεταστούν και να συζητηθούν σε βάθος μία σειρά από θέματα που αφορούν την επιχειρηματικότητα υπό την οπτική των μηχανικών λογισμικού και ευρύτερα τεχνολογιών έντασης γνώσης.

2. Επιχειρηματικό μοντέλο

Το βασικό επιχειρηματικό μοντέλο του Skrutz.gr είναι το «lead generation», δηλαδή η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος των πελατών για προϊόντα ή υπηρεσίες και η ανακατεύθυνση αυτών προς τα αντίστοιχα ηλεκτρονικά καταστήματα. Με άλλα λόγια, αναλαμβάνει να φέρει δικτυακή κίνηση σε άλλους ιστότοπους και πληρώνεται για αυτή την υπηρεσία. Το βασικό προϊόν της εταιρίας είναι μία μηχανή σύγκρισης τιμών (price comparison engine), που όπως προαναφέρθηκε αποτελεί υποκατηγορία του lead generation μοντέλου. Με αυτόν τον τρόπο το Skrutz.gr αναλαμβάνει να συγκεντρώσει τους υποψήφιους πελάτες και να τους κατευθύνει στα αντίστοιχα καταστήματα που τους ενδιαφέρουν.

Όπως γίνεται αντιληπτό, δύο είναι τα βασικά τμήματα πελατών του επιχειρηματικού μοντέλου του Skrutz.gr, οι αγοραστές και οι ιδιοκτήτες ηλεκτρονικών καταστημάτων. Οι αγοραστές δεν χρεώνονται για την υπηρεσία αλλά ουσιαστικά οι ενέργειές τους φέρουν έμμεσα έσοδα στην εταιρία, δημιουργώντας με άλλα λόγια ένα πολύπλευρο επιχειρηματικό μοντέλο (multi-side business model). Τα καταστήματα πληρώνουν με τους εξής τρόπους: οριζόντια (flat) χρέωση για την είσοδό τους στην υπηρεσία, CPC (Cost Per Click – κόστος ανά κλικ) στο κατάστημα από μία δεξαμενή (pool) χρημάτων που έχουν καταθέσει στην υπηρεσία, CPE (Cost Per Engagement – Κόστος ανά δράση) για κάθε πώληση που ολοκληρώνεται, και τέλος για τις διαφημίσεις που μπορούν να προβληθούν στην ιστοσελίδα του Skrutz, είτε αναφορικά με την προβολή καταστημάτων ή οποιουδήποτε προϊόντος ή υπηρεσίας..

Τα πρώτα χρόνια υπήρχε μία οριζόντια (flat) χρέωση προς τα καταστήματα, δηλαδή πλήρωναν ένα ποσό στην αρχή της χρονιάς με βάση την αποτελεσματικότητα που αναμενόταν να έχει η υπηρεσία στη δημιουργία περιεχομένου. Αργότερα με την αύξηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας αλλά και της ευκολότερης και εγκυρότερης μέτρησής της, και ενώ αυξήθηκε και η κίνηση σε καταστήματα που ήθελαν να εγγραφούν στην υπηρεσία, η εταιρία άλλαξε τιμολογιακή πολιτική και έγινε η εισαγωγή των νέων τρόπων χρέωσης που αναλύθηκαν παραπάνω. Ο λόγος που μπήκαν τα επιπλέον μοντέλα ήταν η προσπάθεια να χρεωθεί η αύξηση της κίνησης μέσα στη χρονιά, για τα ηλεκτρονικά καταστήματα, προκειμένου να αποφευχθούν και οι ετήσιες διαπραγματεύσεις με τα καταστήματα, που μπορεί να προκαλέσουν προστριβές ως προς το αν οι προβλέψεις είναι σωστές ή λανθασμένες. Με τον πιο ευέλικτο τρόπο χρέωσης, οι εταιρίες πληρώνουν για την παρουσία τους αρχικά ένα σταθερό ποσό και έπειτα πληρώνουν την αποτελεσματικότητα της μηχανής αναζήτησης ως προς τον αριθμό πελατών που προσελκύει. Το σημείο αλλαγής στην τιμολογιακή πολιτική ήταν το 2007, όταν οι πελάτες αυξήθηκαν αρκετά οπότε το μοντέλο χρέωσης έπρεπε να είναι πιο ρεαλιστικό, ενώ οι ετήσιες χρεώσεις και διαπραγματεύσεις ήταν μη διαχειρίσιμες από άποψη κόστους.

Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη μέσα από ένα προσαρμόσιμο (responsive) ιστότοπο και είναι προσβάσιμη από οποιαδήποτε συσκευή. Παράλληλα όμως, η εταιρία διαθέτει δικές τις εφαρμογές για φορητές συσκευές, οι οποίες και αναπτύσσονται εσωτερικά. Τη δεδομένη χρονική

στιγμή, η εταιρία αναπτύσσει τα πάντα εσωτερικά, ακόμα και τις εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα, αλλά και τους αλγορίθμους που χρειάζεται για καλύτερη αναζήτηση, ταξινόμηση και σχεδίαση των υπηρεσιών. Περίπου 90 άτομα εργάζονται, με τεχνικό κυρίως υπόβαθρο, σε μικρές ομάδες και βρίσκονται όλοι στον ίδιο χώρο. Η καινοτομία σε επίπεδο προϊόντος έγκειται κυρίως στον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και περιγράφονται τα διαφορετικά προϊόντα, προκειμένου να μπορέσει το κατάστημα να εντοπίσει προϊόντα με ελλιπείς περιγραφές ή λίστα χαρακτηριστικών, και να οργανωθούν σε ομάδες ίδιων προϊόντων, αφού εν τέλει ο χρήστης ενδιαφέρεται να συγκρίνει τα ίδια προϊόντα άμεσα και εύκολα. Μία τόσο μεγάλη εξειδίκευση επιτρέπει την εταιρία να βρίσκεται μπροστά σε σχέση με τον ανταγωνισμό ως προς την ταξινόμηση προϊόντων σε Ελληνικά καταστήματα λιανικής πώλησης.

Επιπλέον της μηχανής αναζήτησης, η εταιρία υποστηρίζει επίσης σοβαρά το προϊόν Skrouz Store σαν προϊόν «δορυφόρος», υποστηρικτικό προς την μηχανή αναζήτησης. Το προϊόν αυτό λύνει το πρόβλημα ανάπτυξης ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, γρήγορα χωρίς μεγάλο κόστος. Ουσιαστικά είναι ένα «Κατάστημα ως Υπηρεσία» (Shop-as-a-Service), με μηνιαία σταθερή χρέωση χωρίς ποσοστό επί των πωλήσεων, και με ευκολότερη σύνδεση με τη μηχανή αναζήτησης του Skrouz.gr καθιστώντας πιο εύκολη και την προβολή μέσω της βασικής υπηρεσίας. Για την εταιρία θεωρείται ένα σημαντικό προϊόν, που θα μπορούσε να σταθεί και μόνο του στην αγορά χωρίς την ύπαρξη της μηχανής αναζήτησης, αλλά έχει περισσότερο νόημα για το Skrouz λόγω συνεργειών και εμπειρίας της ομάδας στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς και της κίνησης που φέρνει από καταστήματα προς τη μηχανή αναζήτησης.

Το καλό με το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο είναι ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι εκπληρώνουν τον στόχο τους ενώ χρεώνονται μόνο όσοι δημιουργούν περιεχόμενο στην πλατφόρμα. Στόχο έχει να μαζέψει μία μεγάλη κοινότητα χρηστών, γιατί αυτή θα φέρει και περισσότερα καταστήματα που θα μπορούν να προβληθούν πιο εύκολα, για αυτό ακριβώς τον λόγο δεν χρεώνονται καθόλου οι υποψήφιοι αγοραστές. Υπάρχει μία σχετική τάση πολλών εταιριών να δίνουν κάποιες από τις υπηρεσίες τους δωρεάν σε ορισμένους πελάτες και να βρίσκουν έμμεσους τρόπους να έχουν έσοδα από τρίτες πηγές³. Στα επιπλέον τμήματα πελατών που θα έρθουν για να επωφεληθούν από την κοινότητα που αναπτύχθηκε λόγω της δωρεάν υπηρεσίας, θα τους ζητηθεί να πληρώσουν συνήθως με βάση την αποτελεσματικότητα της διάδοσης του μηνύματος, στην προκειμένη περίπτωση της προβολής που είχε το προϊόν του καταστήματος. Η μεγαλύτερη δυσκολία στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι να αναπτυχθεί μία κοινότητα χρηστών πρώτα, που θα φέρει μετά την άλλη κοινότητα πελατών που θα θέλουν να πληρώσουν. Το πρόβλημα αυτό, γνωστό ως «chicken-egg» (δηλ. το αυγό έκανε την κότα ή η κότα το αυγό), δημιουργεί μεγάλο ρίσκο για μία εταιρία αφού απαιτεί την επένδυση μεγάλου ποσού από νωρίς σε διαφήμιση προκειμένου να αναπτυχθεί μία κοινότητα, χωρίς όμως η καμπάνια να έχει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Για αυτό το λόγο οι περισσότερες τέτοιες ιδέες προκύπτουν από αρχικά μικρά, παράπλευρα έργα που τυγχά-

3 Free: How Today's Smartest Businesses Profit by Giving Something for Nothing. 2010. Chris Anderson

νουν μεγάλης αποδοχής και συγκεντρώνουν μεγάλο κοινό γρήγορα, οπότε μετά μπορούν και βρίσκουν τρόπους χρηματοδότησης μέσα από άλλα τμήματα πελατών, συνήθως τους διαφημιζόμενους. Με αυτόν τον τρόπο δεν χρειάζεται να επενδυθεί μεγάλο ποσό σε διαφήμιση, και επειδή μία εταιρία ή ένας επενδυτής δεν αναλαμβάνει τόσο εύκολα ένα τόσο μεγάλο ρίσκο, οι επιτυχημένες περιπτώσεις έχουν τον χαρακτήρα «φίλων ή χάκερ που έφτιαξαν την ιδέα τους στο γκαράζ του σπιτιού τους». Έτσι αναπτύχθηκε το Facebook, το Twitter, η Google αλλά και το Skrutz.gr. Μία τέτοια στρατηγική έχει μεγάλο ρίσκο αρχικά, το οποία απορροφάται από τους ιδρυτές, αλλά έπειτα έχει καλύτερη απόδοση λόγω της εκθετικής ανάπτυξης μία κοινότητας στα πρώτα στάδια της εταιρίας.

3. Τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης

Τα πρώτα χρόνια του Skroutz.gr οι συνιδρυτές της διατηρούσαν τις βασικές δουλειές τους και υποστήριζαν την υπηρεσία στον ελεύθερό τους χρόνο. Δεν θεωρήθηκε λογικό για τους ίδιους να εγκαταλείψουν τις εργασιακές τους θέσεις αφού αυτό θα μετέφερε μεγάλο ρίσκο στους ίδιους και στην εταιρία τους, η κατανάλωση πόρων θα μεγάλωνε το κόστος λειτουργίας, και τελικά η διάρκεια ζωής του εγχειρήματος θα μίκραινε επικίνδυνα. Επιπρόσθετα, τα χρόνια που η εταιρία ξεκίνησε δεν ήταν εύκολο να βρεθεί κάποια εξωτερική πηγή χρηματοδότησης, αφού το σύστημα χρηματοδότησης για νεοφυείς επιχειρήσεις που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα δεν υπήρχε εκείνη την περίοδο. Τη στιγμή που άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι μπορεί η εταιρία να είναι βιώσιμη, τουλάχιστον για τους ίδιους, αφοσιώθηκαν πλήρως σε αυτή και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με την ανάπτυξή της.



Εικόνα 4. Η πρώτη ανακοίνωση λειτουργίας στον ιστότοπο Insomnia.gr.

Βασικός παράγοντας επιτυχίας μίας τέτοιας ήπιας μετάβασης ήταν το τεχνικό υπόβαθρο που είχαν οι περισσότεροι από τους ιδρυτές, γεγονός που τους επέτρεψε να έχουν μειωμένα κόστη στα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους, αφού δεν χρειάστηκε να πληρώνουν κάποιον υπάλληλο για την ανάπτυξη του προϊόντος. Επιπλέον, το γεγονός ότι η λύση που προσέφεραν ήταν βασισμένη σε υπαρκτή ανάγκη τόσο των αγοραστών όσο και των καταστημάτων και μπορούσε άρα άμεσα να προσφέρει έσοδα, βοήθησε να μην χρειαστεί να επενδυθεί μεγάλο κεφάλαιο εξ αρχής για λόγους μάρκετινγκ και διαφήμισης. Απλά οι επισκέπτες, ευχαριστημένοι από το γεγονός ότι έβρισκαν την μικρότερη τιμή για ένα προϊόν και εξοικονομούσαν χρήματα, το πρότειναν σε γνωστούς τους. Από μικροσκοπικής σκοπιάς, οι ίδιοι οι ιδρυτές θεωρούν ότι βασικός παράγοντας επιτυχίας ήταν το γεγονός ότι όλα αυτά τα χρόνια είναι αφοσιωμένοι σε ένα και μόνο πράγμα: την αναζήτηση και σύγκριση προϊόντων στο διαδίκτυο. Όταν η ομάδα προσπάθησε να εστιάσει και σε διαφορετικές ιδέες, τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα. Αυτή η συγκέντρωση τους βοήθησε να ξεπεράσουν όποια προβλήματα και ανταγωνισμό και να γίνουν η καλύτερη εταιρία στον ελληνικό χώρο.

Ένας άλλο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι οι τεχνικές γνώσεις και ικανότητες των ιδρυτών στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, ειδικά όταν η εταιρία δραστηριοποιείται σε τεχνολογικές λύσεις και όποιες ελλείψεις σε επιχειρηματικές γνώσεις εξισορροπούνται στην πορεία. Όντως, οι ιδρυτές της θεωρούν ότι μεγαλύτερο ρόλο για την εταιρία είχε η τεχνική γνώση τα πρώτα στάδια. Ακόμα και εν έτη 2015 η εταιρία δεν διατηρεί κάποιο επιχειρηματικό πλάνο επίσημα, η γνώση υπάρχει κυρίως στους ιδρυτές που επιλέγουν να έχουν μία οριζόντια δομή με έντονα τεχνικά χαρακτηριστικά και οι αποφάσεις να λαμβάνονται κυρίως από τους ιδρυτές με συμβουλές όταν χρειάζεται από εξωτερικούς συνεργάτες. Φυσικά όπως αναφέρεται, η γνώση που κερδήθηκε ήταν απαραίτητη προκειμένου να επεκταθούν σε νέες αγορές, ενώ μία ανάλυση αγοράς ήταν απαραίτητη πριν γίνουν τα πρώτα βήματα στις νέες αυτές αγορές. Εν ολίγοις, η γνώση παραμένει στους ιδρυτές της εταιρίας κυρίως, οι οποίοι μπορούν να διαχειρίζονται την εταιρία τους και να συμμετέχουν σε όλες τις διαδικασίες λόγω του μικρού της μεγέθους. Φυσικά αναγνωρίζουν και οι ίδιοι ότι σύντομα, αν αυξηθεί το μέγεθος της εταιρίας, θα χρειαστεί να μεγαλώσει η διοικητική δομή της άρα και να περάσει με κάποιον (γραπτό) τρόπο αυτή η γνώση από τους ιδιοκτήτες στα διευθυντικά στελέχη και ανάποδα.

Το βασικότερο πρόβλημα που είχαν να αντιμετωπίσουν τα πρώτα χρόνια της ανάπτυξής τους ήταν το γεγονός ότι η Ελληνική αγορά ήταν αρκετά ανώριμη και απαίτευτη στις ηλεκτρονικές αγορές. Λίγα ήταν τα ηλεκτρονικά καταστήματα, δεν ήταν συνηθισμένα σε ευέλικτα μοντέλα χρέωσης (π.χ. CPC), ενώ πολλά δεν είχαν τη σωστή δομή. Αντίστοιχα προβλήματα ηλεκτρονικοποίησης του κρατικού φορέα, εμπόδιζαν την αυτοματοποίηση πολλών λειτουργιών. Τέλος, οι Έλληνες δεν ήταν συνηθισμένοι στη χρήση πιστωτικής κάρτας για τις αγορές τους.

Πέραν από αυτό, τυχαία γεγονότα επηρέασαν την πορεία της εταιρίας. Ακόμα και την περίοδο των συνεντεύξεων, η εταιρία βρισκόταν σε μία νέα περίοδο ύφεσης στην Ελληνική οικονομία, όπου οι πελάτες είχαν αδυναμία πληρωμής λόγω των περιορισμών στις τραπεζικές συναλλαγές. Οι ίδιοι οι ιδρυτές φαίνεται να μπορούν να διαχειριστούν την κατάσταση και αναμένουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του κράτους και των καταναλωτών που θα επηρεάσουν τη λειτουργία τους. Αντίθετα, αποφάσεις που έγιναν με φαινομενικά τυχαίο τρόπο κατά το παρελθόν και αποτελούν αποφάσεις που οδηγήθηκαν από το πάθος των ιδρυτών χωρίς κάποιο συγκεκριμένο πλάνο, όπως η οργάνωση της μηχανής αναζήτησης με βάση τα διαφορετικά πεδία των προϊόντων ή η επιλογή πριν μερικά χρόνια η ιστοσελίδα να είναι προσαρμόσιμη στις φορητές συσκευές, φαίνεται να ευνόησαν την εταιρία.

Όλα αυτά τα τυχαία γεγονότα, αλλά και τα πρώτα βήματα της εταιρίας, αναδεικνύουν τη σημασία για μία εταιρία στον χώρο των τεχνολογιών να μπορεί να αλλάζει γρήγορα και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντός της προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Στην προκειμένη περίπτωση, η κουλτούρα και οι ικανότητες των ιδρυτών φαίνεται να οδηγούν ακόμα τις αποφάσεις της και την ανάπτυξη της εταιρίας Skroutz.gr. Η μη αντιληπτή γνώση που κέρδισαν όλα αυτά τα χρόνια από την πορεία τους, φαίνεται να είναι έντονη και τα τελευταία χρόνια, όπου επιχειρείται άνοιγμα στις αγορές της Τουρκίας και του Ηνωμένου Βασιλείου.

4. Ανθρώπινο δυναμικό

Τη στιγμή της συνέντευξης η εταιρία Skrutz.gr απασχολεί 90 περίπου υπαλλήλους στα γραφεία της στην Αθήνα, σε δύο ορόφους που έχουν την επικοινωνία των υπαλλήλων στο επίκεντρο της σχεδίασης. Τα γραφεία είναι οργανωμένα στη μορφή «ανοικτού χώρου» (open space), όπου όλοι οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε γραφεία στον ίδιο όροφο και αλληλεπιδρούν άμεσα. Ακόμα και τα γραφεία των ιδρυτών είναι στον ίδιο χώρο και όχι απομονωμένα. Παρόλ' αυτά, υπάρχουν χώροι απομόνωσης όπου μπορούν να γίνονται συναντήσεις και παρουσιάσεις, υπάρχει εστιατόριο και χώρος παρουσίασης για όλη την εταιρία. Λόγω επίσης μεγέθους της εταιρίας, οι υπάλληλοι με τεχνικό υπόβαθρο είναι σε διαφορετικό όροφο από το τμήμα πωλήσεων και προώθησης.



Εικόνα 5. Τα "ανοικτού τύπου" γραφεία της Skrutz.gr στην Αθήνα, με κλειστούς χώρους συναντήσεων.

Η εταιρία Skrutz.gr δεν έχει οργανωμένο τμήμα ανθρώπινου προσωπικού. Οι ίδιοι οι ιδρυτές συμμετέχουν στις συνεντεύξεις για την στελέχωση της εταιρείας. Οι συνεντεύξεις προετοιμάζονται από τη γραμματεία της εταιρίας και εκτελούνται από τους μηχανικούς με τους οποίους πρόκειται να συνεργαστεί ο/η υποψήφιος/α. Συγκεκριμένα εργαλεία βοηθούν την ομάδα να αποφασίσει ποια θα είναι η πρόσληψη. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία έχει διαδικασίες πρόσληψης, αλλά δεν είναι αυστηρά δομημένες με επιπλέον υπαλλήλους. Οι προσλήψεις γίνονται κυρίως βασισμένες σε συστάσεις, κυρίως από άτομα που ήδη δουλεύουν στην εταιρία. Αυτό που ζητείται από τους υπαλλήλους τουλάχιστον στο τεχνικό κομμάτι, είναι η πρότερη εμπειρία σε προγραμματιστικά έργα και η γνώση μοντέρνων εργαλείων σύγχρονου προγραμματισμού, όπως συγκεκριμένες γλώσσες προγραμματισμού και παρουσία σε εργαλεία όπως το Github και το StackOverflow. Η έλλειψη γνώσεων των αποφοίτων των σχετικών σχολών, λόγω του όχι τόσο σύγχρονου προγράμματος σπουδών, αντισταθμίζεται από το γεγονός ότι όλο και περισσότεροι νέοι μαθαίνουν να προγραμματίζουν από μικρές ακόμα ηλικίες. Το γεγονός αυτό τους επιτρέπει να έχουν ένα πληρέστερο βιογραφικό και την κατάλληλη εμπειρία για να βρουν πιο εύκολα δουλειά, σε σχέση με έναν απόφοιτο κάποιας σχολής.



Εικόνα 6. Διάσπαρτα στον χώρο είναι πίνακες για συνεργασία των ομάδων αλλά και οθόνες που δείχνουν την κατάσταση του προϊόντος και τις σημαντικότερες μετρήσεις.

Σε επίπεδο οργάνωσης, η εταιρία λειτουργεί σε ομάδες, με έναν επικεφαλής να συντονίζει τις εργασίες τους. Υπάρχει η λογική του «παράτα το, παράδωσέ το» όπου δίνονται κίνητρα και ελευθερία στους υπαλλήλους να δοκιμάσουν κάτι γρήγορα και να μάθουν από αυτό. Επίσης ακολουθούν τεχνικές δοκιμής γνωστές σαν «τρελή μαϊμού» (crazy monkey), όπου δοκιμάζονται ακραία τεστ και εξετάζεται με αυτό τον τρόπο αν το σύστημα θα κατέρρεε κάτω από ακραίες συνθήκες ή εντοπίζονται τυχόν προβλήματα (π.χ. η αφαίρεση μίας πρίζας από έναν εξυπηρετητή). Τέλος, οι ομάδες είναι χωρισμένες βάσει των χαρακτηριστικών και των λειτουργιών που φαίνονται στην οθόνη, όπως λειτουργεί και το Spotify, και οι ιδρυτές αναλαμβάνουν να επιλύουν όποιες διαφορές ή συγκρούσεις προκύπτουν ανάμεσα στις ομάδες. Η εξ αποστάσεως εργασία επιτρέπεται αλλά δεν προτιμάται αφού η ομάδα πρέπει να έχει συνεχή επικοινωνία και συναντήσεις.



Εικόνα 7. Ομάδες μπορούν να συνεργάζονται στους κλειστούς χώρους και να γράφουν στους γυάλινους τοίχους.

5. Χρηματοδότηση & Ανάπτυξη

Η εταιρία έχει βασιστεί αρχικά σε δικούς της πόρους (bootstrapped) για το έτος 2004 όταν έγινε η ανάπτυξη του προϊόντος αλλά και για το 2005 όταν έγινε η ίδρυση και λειτουργία της εταιρίας με νομική μορφή. Λόγω της μεγάλης επιτυχίας κατάφερε άμεσα, το 2006, να λάβει μία πρώτη χρηματοδότηση (seed) από τον όμιλο εταιριών DIONIC⁴ έναντι του 50% των μετοχών, χωρίς όμως να παραχωρηθούν δικαιώματα ψήφου. Έτσι, παρόλη την είσοδο επενδύτων στην μετοχική σύνθεση της Skroutz.gr, η εταιρία σε επίπεδο αποφάσεων ελέγχεται πλήρως από τους ιδρυτές της και βασίζεται έκτοτε σε δικά της κεφάλαια που προκύπτουν από τις πωλήσεις. Μερικά χρόνια αργότερα της προτάθηκε να λάβει χρόνο σε MME (media equity) για να επεκταθεί στα Βαλκάνια, καθώς και αρκετές συνέργειες, άρα υπήρχε η δυνατότητα να διευρυνθεί περαιτέρω η μετοχική βάση. Το βασικό πρόβλημα που εντοπίζεται σε τέτοιες συνέργειες ή εξωτερικές επενδύσεις φαίνεται να είναι η μη εύκολη ευθυγράμμιση των στόχων των ιδρυτών με τους στόχους των νέων επενδυτών, άρα μπορεί να δημιουργηθεί κρίση ηγεσίας και να τεθεί το μέλλον της εταιρίας σε κίνδυνο. Έτσι οι ιδρυτές αρνήθηκαν όποιες προσφορές της έγιναν. Γενικά η κουλτούρα της διοίκησής της φαίνεται να είναι ότι πρέπει να βασίζεται κυρίως στις δικές τις δυνάμεις και πόρους, και να κάνει μικρά και σταθερά βήματα προς την ανάπτυξη.

Σε αυτή την κατεύθυνση, είναι η επέκταση σε δύο νέες αγορές, σε αυτή της Τουρκίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Και στις δύο περιπτώσεις υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες, λόγω του διαφορετικού βαθμού ωριμότητας της αγοράς σε κάθε μία, παρόλα αυτά αποτελεί ένα νέο μάθημα για την εταιρία το πώς μπορεί να μπει σε νέες αγορές, με νέα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, η αγορά της Τουρκίας είναι πιο ανώριμη σε σχέση με αυτή της Ελλάδας, με διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο, είναι όμως εύκολο για την εταιρία να προσαρμοστεί γιατί έχει αποκτήσει την εμπειρία από τα πρώτα αντίστοιχα χρόνια λειτουργίας στην Ελλάδα. Στο Ηνωμένο Βασίλειο δε, βρίσκεται μία αρκετά πιο προηγμένη και ανταγωνιστική αγορά, που περισσότερο διδάσκει την εταιρία για όσα θα έρθουν στο μέλλον και στην Ελλάδα. Σε αυτές τις προσπάθειες η εταιρία Skroutz.gr συμμετέχει κατά 100% στην ίδρυση της εταιρίας Skroutz UK στο Ηνωμένο Βασίλειο, και κατά 80% στην θυγατρική της Τουρκίας όπου η ίδρυση έγινε με την συμμετοχή τοπικού επενδυτή.

Η Skroutz.gr φαίνεται με άλλα λόγια να κάνει μία σταδιακή μετάβαση από τοπική σε παγκόσμια εταιρία, όπως πολλές εταιρίες έχουν επιλέξει στο παρελθόν κατά τη φάση της διεθνοποίησης. Είναι συχνό το φαινόμενο για τέτοιες στρατηγικές για εταιρίες που προ-έρχονται από τον χώρο της Μεσογείου και βασικός λόγος είναι η έλλειψη σημαντικών πηγών χρηματοδότησης στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της εταιρίας, που αναγκάζει τη διοίκηση να αναπτύσσει μία δική της, ιδιαίτερη κουλτούρα. Μία τέτοια στρατηγική μειώνει τα ρίσκα στα οποία εκτίθεται η εταιρία, αλλά καθυστερεί τους ρυθμούς διεθνοποίησης και εισόδου σε νέες αγο-

⁴http://s61.development.atcom.gr/ir.dionicon.gr/files/COMPANY%20PROFILES/2014/DIONIC_PRESENTATION%20%CE%B9%CE%B1%CE%BD%202014%20.pdf

ρές, με αποτέλεσμα να επιτρέπει στον ανταγωνισμό να αναπτυχθεί περισσότερο σε τοπικό επίπεδο και να κάνει πιο δύσκολη την είσοδο σε αυτές τις αγορές. Στον αντίποδα μίας τέτοιας στρατηγικής είναι η εταιρία Uber για μίσθωση υπηρεσιών ταξί, η οποία έχει λάβει δεκάδες δις δολάρια σε επένδυση προκειμένου να τα χρησιμοποιήσει και να μπει σε διάφορες αγορές παγκοσμίως ακόμα πιο γρήγορα (π.χ. δίνονται μεγάλα ποσά δώρο τόσο σε επιβάτες όσο και σε οδηγούς προκειμένου να μπουν στην υπηρεσία και να την προτιμήσουν έναντι τοπικών λύσεων). Μένει να φανεί αν οι εμπειρίες και επαφές με διαφορετικέςουλ-τούρες και προκλήσεις κατά την επέκταση στο εξωτερικό της Skrutz.gr θα αλλάξουν τον τρόπο που η εταιρία προσεγγίζει τις εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης και αν η διοίκηση θα μπορέσει να κρατήσει τον απόλυτο έλεγχο ή θα χρειαστεί να διευρύνει τη βάση με νέα στελέχη διοίκησης.

6. Πνευματική Ιδιοκτησία

Συνήθως εταιρίες που χτίζουν πάνω από άλλες διαδικτυακές υπηρεσίες αντιμετωπίζουν προβλήματα με θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, αφού πολλές δικτυακές ιστοσελίδες έχουν αυστηρούς κανόνες πνευματικής ιδιοκτησίας για το υλικό που δημιουργούν και ανεβάζουν. Επιπλέον, πολλοί πωλητές βασίζονται στο πρόβλημα της ασύμμετρης πληροφορίας που υπάρχει κατά τη διαμόρφωση τιμών (γνωστό και σαν «lemons problem»), για να έχουν μεγαλύτερο κέρδος. Με άλλα λόγια, το γεγονός ότι ο αγοραστής δεν μπορεί να γνωρίζει τη στιγμή της αγοράς αν η ζητούμενη τιμή είναι και η χαμηλότερη δυνατή. Έτσι το τελευταίο πράγμα που θέλει ένα πωλητής είναι να μειωθεί η έλλειψη πληροφορίας που έχει ο αγοραστής, προκειμένου να έχει μεγαλύτερη δύναμη στη διαμόρφωση της τιμής, κάτι όμως που ήταν και η βασική υπηρεσία που προσφέρει το Skroutz.gr στους αγοραστές.

Παρόλα αυτά, το Skroutz.gr δεν είχε κανένα νομικό πρόβλημα στα πρώτα του στάδια, αφού η συγκέντρωση πολλών υποψήφιων αγοραστών σε έναν ιστότοπο αποτέλεσε ευκαιρία για τα ηλεκτρονικά καταστήματα να ρίξουν τις τιμές προκειμένου να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Αντίστοιχη εντύπωση μπορεί να προκαλέσει ο τρόπος με τον οποίο μηχανές αναζήτησης, όπως η Google, έχουν έσοδα από περιεχόμενο που αναπτύσσουν άλλοι χρήστες, ακόμα και ειδησεογραφικά πρακτορεία που κανονικά πληρώνονται για να αρθρογραφούν. Η κοινή απάντηση και στις δύο περιπτώσεις είναι η ανάπτυξη γρήγορα μίας κοινότητας χρηστών, η οποία είχε πρόβλημα και το έλυσε μέσα από υπηρεσίες όπως το Skroutz.gr. Αυτές οι υπηρεσίες φέρουν σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τις συνδεδεμένες κοινότητες, και οι εταιρίες ευνοούνται από την ανακατεύθυνση κοινού προς τις ιστοσελίδες τους. Έτσι σε βάθος χρόνου είναι όλοι ευνοημένοι από την ύπαρξη της ενδιάμεσης υπηρεσίας και η αρχική αναταραχή που δημιουργούν στην αγορά υποχωρεί και επιτρέπει στην αγορά να έρθει πάλι σε κατάσταση ισορροπίας.

Το μόνο νομικό θέμα που αντιμετώπισε η εταιρία στον χώρο της Ελλάδας ήταν η αντιγραφή του σήματός τους και η χρήση του από πολλά φυσικά καταστήματα ακόμα και στην πινακίδα τους. Το θέμα αντιμετωπίστηκε άμεσα και αναδεικνύει τη σημασία της κατοχύρωσης του σήματος και του ονόματος σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Σε σχέση με το αποτέλεσμα της εργασίας τους, η εταιρία Skroutz.gr διατηρεί μεγάλο μέρος της δουλειάς του ανοικτό και διαθέσιμο σε όλους μέσω της υπηρεσίας Github⁵, προς την κοινότητα ανάπτυξης λογισμικού. Με αυτόν τον τρόπο στοχεύει σε πολλαπλά οφέλη. Αρχικά ο κώδικάς τους επαναχρησιμοποιείται και δοκιμάζεται από την κοινότητα, επομένως μειώνονται τα κόστη ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο η εταιρία μπορεί να ωφεληθεί πολλών λύσεων ανοικτού κώδικα, χωρίς να χρειαστεί να τον αναπτύξει η ίδια εξαρχής. Επίσης, η ίδια η εταιρία παίρνει προβολή στην κοινότητα

⁵ <https://github.com/skroutz>

προγραμματιστών, και μπορεί να γίνει πιο εύκολα γνωστή σε ικανούς, μελλοντικούς υποψήφιους υπαλλήλους. Τέλος, το πιο σημαντικό ίσως πλεονέκτημα είναι πως η ομάδα ανάπτυξης και γενικότερη η εταιρία μαθαίνει να δίνει έμφαση στη καλύτερη εμπειρία του χρήστη και του πελάτη, παρά στη δύναμη του κλειστού κώδικα και με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσει μία αυξανόμενη κοινότητα χρηστών και πωλητών που ενδυναμώνει τη θέση της. Εν τέλει, είναι εύκολο για έναν ανταγωνιστή να αντιγράψει τη λειτουργία ενός κώδικα ή να κάνει το λεγόμενο «reverse engineering» και να καταλάβει τη δομή του. Αντίθετα, η ανάπτυξη κοινότητας είναι ένα από τα πιο σημαντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα που προσπαθούν να αναπτύξουν μερικές από τις μεγαλύτερες σύγχρονες εταιρίες, όπως το Facebook, το Twitter, η Google ακόμα και η Nike.

7. Εσωτερικός και εξωτερικός ανταγωνισμός

Η εταιρία Skroutz.gr είχε ανταγωνισμό εντός Ελλάδας πριν ακόμα ξεκινήσει, με εταιρίες όπως η Best Price να λειτουργούν ήδη. Επιπλέον, όλες οι μηχανές αναζήτησης σχεδιάζουν τελευταία την ανάπτυξη τεχνικών προδιαγραφών που θα επιτρέπουν στους χρήστες τους να κάνουν σύγκριση τιμών μέσα από τη μηχανή αναζήτησης. Σε αυτές τις προκλήσεις η Skroutz.gr απαντάει με μία niche στρατηγική εστίασης στην τοπική αγορά (δλδ. «go local») και στις ιδιαιτερότητες που αυτή έχει. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα η Skroutz.gr αναλαμβάνει πολλές φορές να βελτιώσει τις περιγραφές των προϊόντων, να ενοποιήσει παρόμοια προϊόντα και να βρει λεπτομερή περιγραφή των χαρακτηριστικών. Επιπλέον, προσφέρει δυνατότητες αξιολόγησης των προϊόντων αλλά και των καταστημάτων, από άποψη αξιοπιστίας και εξυπηρέτησης. Επίσης και οι δύο κοινότητες που έχει αναπτύξει η Skroutz.gr, δημιουργούν επιπλέον αξία με τρόπο που καμία μηχανή αναζήτησης δε μπορεί να αναπτύξει, αφού τόσο οι χρήστες θα μπουν στην υπηρεσία πριν ψάξουν σε μία μηχανή αναζήτησης ή θα εμπιστευτούν τη λύση αυτή για τις καλύτερες τιμές, ενώ τα καταστήματα ξέρουν ότι οι αγοραστές θα συνεχίσουν να έρχονται στην ιστοσελίδα του Skroutz.gr. Τέλος, η εταιρία προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης και καθοδήγησης προς τα καταστήματα για να βελτιώσουν τους ιστότοπούς τους και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, αναπτύσσοντας προσωποποιημένες σχέσεις που οι εταιρίες γενικού σκοπού (αναζήτησης εν προκειμένου) δε μπορούν να κάνουν εύκολα αφού δραστηριοποιούνται σε πολλές διαφορετικές αγορές, ενώ ίσως να μην θέλουν να δημιουργήσουν ανταγωνισμό σε διαφορετικά επίπεδα.

Παράλληλα, η εταιρία Skroutz.gr σχεδιάζει και αναπτύσσει ήδη καινούριες υπηρεσίες για να βελτιωθούν οι αναζητήσεις και πωλήσεις μέσω φορητών συσκευών, αλλά και να αναπτυχθούν ενοποιημένες υπηρεσίες παράδοσης μέσα από την ιστοσελίδα της. Με αυτό το γνώμονα, μία στρατηγική στοχευμένης ανάπτυξης θα της επιτρέψει να κάνει καλύτερα αυτό που οι ανταγωνιστές τους προσπαθούν να αντιγράψουν και να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Οι ιδιαιτερότητες των εκάστοτε αγορών, όπως η γλώσσα και οι συνήθειες, είναι αυτό που εμποδίζει εταιρίες να μεγαλώσουν γρήγορα στον χώρο αλλά παράλληλα επιτρέπει την ύπαρξη πολλών, διαφορετικών «παικτών» σε παγκόσμιο επίπεδο.

8. Marketing

Σε επίπεδο επικοινωνίας, η εταιρία προωθεί ένα ανοικτό προφίλ, δίνοντας πληροφορίες για την λειτουργία της και βοηθώντας την κοινότητα ανοικτού λογισμικού. Με αυτόν τον τρόπο στοχεύει εκτός από εργατικό δυναμικό, να έχει τους καλή εικόνα προς όλους τους χρήστες της, οι οποίοι συχνάζουν στο διαδίκτυο, ενημερώνονται από αυτό και επιλέγουν να κάνουν εκεί τις αγορές τους. Είναι το χαρακτηριστικό όπου ο υποψήφιος υπάλληλος είναι και υποψήφιος χρήστης-αγοραστής, πράγμα που λαμβάνει υπόψιν η ομάδα marketing κατά τη σχεδίαση της επικοινωνιακής της πολιτικής, όπως κάνουν μεγάλες εταιρίες σαν την Procter&Gamble.

Σε επίπεδο καναλιών προώθησης, η εταιρία έκανε διαθέσιμο το πρώτο της τηλεοπτικό σποτ μόλις το 2014⁶, με μία καμπάνια που προσπαθούσε να αναδείξει τα προβλήματα που έχει ένας αγοραστής στο διαδίκτυο, παρομοιάζοντάς τον με τον Οδυσσέα της μυθολογίας. Η προώθηση της υπηρεσίας βασίστηκε τα πρώτα χρόνια κυρίως στο virality που είχε η επιτυχία του, και μετέπειτα στη βελτίωση της κατάταξης της υπηρεσίας κατά την αναζήτηση από μηχανή αναζήτησης (π.χ. Google) και στην ηλεκτρονική διαφήμιση σε αντίστοιχες υπηρεσίες. Για αυτό το λόγο παραχωρήθηκε στην εταιρία του ομίλου Atcom η ανασχεδίαση της ιστοσελίδας Skroutz.gr προκειμένου να εμφανίζεται πιο ψηλά στα αποτελέσματα στις μηχανές αναζήτησης⁷.

Σε επίπεδο καναλιών, οι πελάτες βρίσκουν την υπηρεσία κυρίως μέσω της ιστοσελίδας της. Οι δε αγοραστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν και φορητές συσκευές, με τις αντίστοιχες εφαρμογές. Παράλληλα, με δε τους ιδιοκτήτες καταστημάτων φαίνεται να αναπτύσσονται και προσωπικές σχέσεις κατά τις πωλήσεις, ενώ γίνονται και τιμολογιακές διευκολύνσεις κυρίως στην περίοδο της κρίσης, που στόχο έχουν να βοηθήσουν τις μικρές εταιρίες στη δύσκολη οικονομική κατάσταση. Επενδύοντας σε πιο προσωπικές σχέσεις σκοπεύουν να χτίσουν πιο σταθερές και διαχρονικές σχέσεις.

6 <https://www.youtube.com/watch?v=M9aWv4jpb8yQ>

7 <http://www.atcom.gr/en/our-clients/list-of-clients/?pg=8>

Κόστος συμμετοχής

Εφάπαξ κόστος συμμετοχής:	200 €
Φ.Π.Α.:	+ 46 €
Ελάχιστη αρχική αγορά αποθέματος:	+ 100 €
	346 €

Στη συνέχεια

0,03 € - 0,05 € για κάθε click χρήση
(συμπεριλαμβανομένου Φ.Π.Α)

[Αναλυτικά όλες οι χρεώσεις click ανά κατηγορία](#)

10% Bonus clicks

για καταθέσεις 500 € και άνω.

5% Εκπτώση

χρησιμοποιώντας το Skrouz Badge στο site σας.

Θέλετε να γίνετε μέλος;

Ξεκινήστε τη διαδικασία εισαγωγής σας στο Skrouz

[Κάντε εγγραφή εδώ](#)

Εικόνα 8. Η τιμολογιακή πολιτική της Skrouz.gr όπως φαίνεται στην ιστοσελίδα της σε όποιο κατάστημα επιθυμεί να εγγραφεί.

Η τιμολογιακή της πολιτική, όπως φαίνεται από την Εικόνα 8 και έχει αναλυθεί ήδη νωρίτερα, οι εταιρίες καλούνται να πληρώσουν ένα ποσό σταθερό κατά την εγγραφή και σε ετήσια βάση, και έπειτα χρεώνονται για την κίνηση που λαμβάνουν ανάλογα με την κατηγορία του προϊόντος που δηλώνουν. Κατά την διαμόρφωση της τιμής που χρεώνονται τα καταστήματα, δεν υπάρχει μοντέλο διαπραγμάτευσης για τα CPC και CPE μοντέλα, όπως για παράδειγμα λειτουργεί η Google στις διαφημίσεις της, αλλά είναι μία σταθερή τιμή ανά κατηγορία. Η σταθερή τιμή για το CPC ισχύει ανά κατηγορία προϊόντος, ενώ σταθεροποιήθηκε και αποφασίστηκε με βάση τη συμπεριφορά των αγοραστών σε βάθος χρόνου, για παράδειγμα ιδιαίτερα σε προϊόντα χαμηλής αξίας όπως οι θήκες κινητού παρατηρήθηκε ότι οι αγοραστές περνάνε από πολλά καταστήματα μέχρι να ολοκληρώσουν μία αγορά, επομένως η χρέωση σε αυτή την κατηγορία προϊόντων έπρεπε να είναι μικρότερη. Για την χρέωση των CPE χρησιμοποιούνται έτοιμα εργαλεία τρίτων, από τον χώρο του affiliated marketing (μάρκετινγκ θυγατρικών).

9. Διοίκηση

Η γνώση διαχείρισης φαίνεται να παραμένει στην ομάδα συνιδρυτών, οι οποίοι λαμβάνουν και τις αποφάσεις λόγω της πρότερης εμπειρίας τους και της θέσης που έχουν στην εταιρία. Η εταιρία φαίνεται να έχει έναν χαρακτήρα ανάπτυξης που καθοδηγείται από τους μηχανικούς παρά από διευθυντικά στελέχη (engineering-driven development). Παρόμοια λειτουργεί και το Facebook, όπου ένας μηχανικός λογισμικού θα έρθει με μία ιδέα, θα τη συζητήσει με τον ίδιο τον Zuckerberg και αν η ιδέα προκριθεί τότε αναλαμβάνει μία ομάδα την ανάπτυξη της γρήγορα για να δοκιμαστεί. Μία τέτοια προσέγγιση έχει σκοπό να αφαιρέσει την όποια γραφειοκρατία δημιουργεί η αυστηρή διοικητική δομή και να διατηρήσει μία αίσθηση νεοφυούς επιχείρησης, προκειμένου μία εταιρία να ανταποκρίνεται πιο γρήγορα στον ανταγωνισμό και τις προκλήσεις της αγοράς. Παρόμοια δομή έχει και η Google, μόνο που οι ιδέες των μηχανικών περνάνε μετά από τους υπεύθυνους προϊόντος (product managers) οι οποίοι αναλαμβάνουν να βρουν αγορά για το προϊόν και να το διαθέσουν σιγά σιγά. Ο λόγος είναι ότι η Google είναι μία πολύ μεγαλύτερη εταιρία σε αριθμό υπαλλήλων από το Facebook, δεν βρίσκονται όλοι στον ίδιο χώρο εργασίας και δεν δραστηριοποιούνται στους ίδιους τομείς (δλδ. άλλοι δουλεύουν στην αναζήτηση, άλλοι στις υπηρεσίες βίντεο, άλλοι στα κινητά τηλέφωνα κ.ο.κ.).

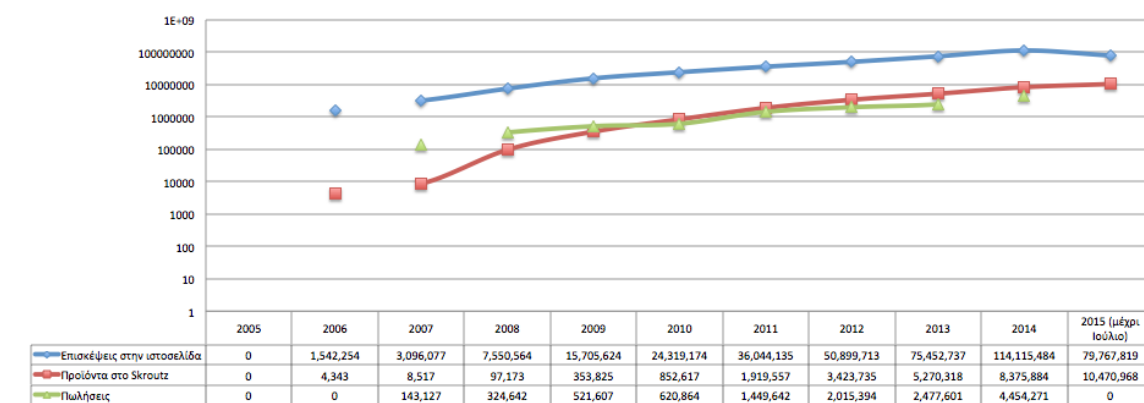
Φαίνεται, δηλαδή, ότι ο τρόπος με τον οποίο διοικείται μία επιχείρηση εξαρτάται τόσο από τα χρόνια που βρίσκεται στην αγορά όσο και από το μέγεθός της. Οι ίδιοι οι συνιδρυτές του Skrutz.gr αναγνωρίζουν ότι σύντομα μπορεί να κληθούν να αλλάξουν δομή οργάνωσης, όταν μεγαλώσει ο αριθμός των υπαλλήλων. Σύμφωνα με το μοντέλο του Greiner περί Οργανωσιακής Αλλαγής και Ανάπτυξης, η εταιρία Skrutz.gr φαίνεται να είναι στη δεύτερη φάση της εξέλιξης, γνωστή και σαν «κατεύθυνση» (direction). Σε αυτή τη φάση η λειτουργική δομή της εταιρίας φαίνεται να έχει σταθεροποιηθεί, μέσα από την εξειδίκευση σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, συστήματα ελέγχου που έχουν εγκατασταθεί, την προτυποποίηση της εργασίας, τη δυνατότητα ανάπτυξης και περιγραφής προϋπολογισμού, την διάχυση πληροφορίας και της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων. Η έμφαση δίνεται στην αποδοτικότητα των λειτουργιών. Οι εργαζόμενοι και ιδρυτές φαίνεται να λαμβάνουν ικανοποίηση όχι από το γεγονός ιδιοκτησίας (στα πρώτα στάδια, οι πρώτοι εργαζόμενοι πολλές φορές επιβραβεύονται με μετοχές για να μειώσουν το ρίσκο συμμετοχής σε μία νέα εταιρία και να ευθυγραμμίσουν τους στόχους τους με τους στόχους της επιχείρησης), αλλά από τον μισθό και την αύξηση μερισμάτων ανάλογα με τις επιδόσεις της εταιρίας. Ήδη όπως έγινε φανερό από την προηγούμενη ανάλυση, η εταιρία Skrutz.gr φαίνεται να έχει σταθεροποιήσει τον τρόπο που δουλεύει, οι αποφάσεις είναι συγκεντρωτικές και λαμβάνονται από τους συνιδρυτές, η πληροφορία διαχέεται σε όλη την εταιρία, ενώ ο τρόπος που γίνονται οι συνεντεύξεις, που προσλαμβάνονται και εντάσσονται άτομα στην ομάδα, αλλά κυρίως που λειτουργεί μία ομάδα έχουν προδιαγραφεί πλήρως. Οι δε νέοι υπάλληλοι πάνε στην εταιρία γιατί γνωρίζουν ότι έχει οικονομική σταθερότητα, μπορεί να τους προσφέρει προοπτικές εξέλιξης και έναν σταθερό και ανταγωνιστικό μισθό. Αναζητούν δε παράπλευρες υπηρεσί-

ες, όπως ωραίο χώρο εργασίας κι πρόσθετες υπηρεσίες, όπως το φαγητό ή μαθήματα γυμναστικής.

Αυτό το στάδιο «κατεύθυνσης» αναμένεται σύμφωνα με το ίδιο μοντέλο να καταλήξει σε μία «κρίση αυτονομίας». Συγκεκριμένα, καθώς η εταιρία μεγαλώνει και διαφοροποιείται έντονα, τα μέλη στα χαμηλότερα επίπεδα οργάνωσης νιώθουν περιορισμένα από τα συστήματα γραφειοκρατίας. Απαιτούνται διοικητικά στελέχη που θα πάρουν ευθύνες και εξουσία, αλλά παράλληλα ο τρόπος που λειτουργούν μπορεί να επηρεάσει την υπόλοιπη εταιρία. Πολλές επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο αρχίζουν να αντιμετωπίζουν προβλήματα, αν τα διευθυντικά στελέχη δε μπορέσουν να αλλάξουν το μοντέλο διαχείρισης σε πιο συμμετοχικά και ευέλικτα σχήματα. Έτσι, μένει να φανεί αν η εταιρία Skrutz.gr θα μπορέσει να βρει ενδιάμεσα στελέχη που δεν θα είναι μόνο υπεύθυνοι ομάδας, αλλά θα μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις, πώς θα περνάει η γνώση από και προς την διοίκηση και τα ανώτατα στελέχη, και κατά πόσο θα μπορέσει να κρατήσει τον χαρακτήρα νεοφυούς επιχείρησης που φαίνεται να χρειάζεται. Εταιρίες όπως η Google και το Facebook φαίνεται να τα κατάφεραν με τον τρόπο τους, αλλά στην προκειμένη περίπτωση το Facebook κινήγησε να προσλάβει στελέχη από τη Google που είχαν την γνώση στο πώς μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο. Στην περίπτωση του Skrutz.gr ένα τέτοιο εγχείρημα έχει σε αυτή την φάση έλλειμμα εμπειρίας, που μπορεί να αποκτηθεί από τη διαδικασία διεθνοποίησης που ακολουθεί ή από την πρόσληψη ακριβών αλλά έμπειρων στελεχών.

10. Συμπεράσματα

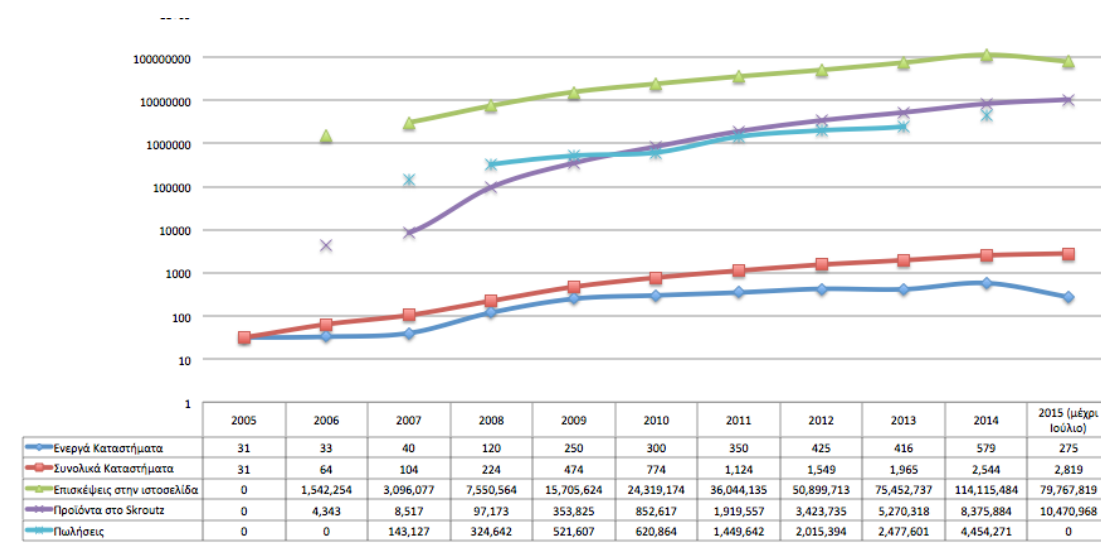
Αυτό που μένει να αναλυθεί πλέον είναι οι επιδόσεις της Skrutz.gr σε βάθος χρόνου. Έχοντας δει πώς δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι πιο εύκολο να κατανοηθεί η πορεία της σε αριθμούς. Η Εικόνα 9 δείχνει μία πρώτη απεικόνιση τριών σημαντικών μεγεθών της εταιρίας: των επισκέψεων στον ιστότοπο, των προϊόντων που είναι διαθέσιμα προς αναζήτηση και των ακαθάριστων πωλήσεων της εταιρίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι με μηδέν αναφέρονται τα έτη για τα οποία δεν υπάρχουν πληροφορίες, ότι η κλίμακα στον γ-άξονα είναι λογαριθμική προκειμένου να γίνει η σύγκριση των διαφορετικών αριθμών και ότι για το έτος 2015 όποιες πληροφορίες φτάνουν μέχρι τον Ιούλιο του 2015, γι' αυτό και φαίνονται πιο μειωμένα. Με μια πρώτη παρατήρηση είναι ότι αυτά τα τρία μεγέθη φαίνεται να συσχετίζονται. Το γεγονός αυτό είναι λογικό αφού όσο αυξάνονται οι επισκέπτες και τα προϊόντα, αυξάνονται και οι πωλήσεις. Μία δεύτερη παρατήρηση είναι ότι αν και υπάρχει σταθερή αύξηση των επισκέψεων και των προϊόντων, τα έσοδα δεν ακολουθούν την ίδια πορεία. Συγκεκριμένα, ήδη από το 2009 τα έσοδα άρχισαν να μειώνουν τον ρυθμό αύξησής τους και να είναι λιγότερα από τα προϊόντα, ενώ το 2012 και 2013 φάνηκε να υπάρχει μία έντονη σταθερότητα στα έσοδα. Ο λόγος μπορεί να είναι ο έντονος ανταγωνισμός στον χώρο, και κάποια προβλήματα που προέκυψαν το 2013 όταν αυξήθηκαν οι τιμές της υπηρεσίας και πολλά καταστήματα αποχώρησαν προς τον ανταγωνισμό, πριν μειωθούν οι τιμές και επιστρέψουν πάλι. Τέλος, άξιο σχολιασμού είναι ο σταθερός ρυθμός αύξησης παρόλο το άνοιγμα σε νέες αγορές, που αποτυπώνει τη συντηρητική προσέγγιση της επιχείρησης.



Εικόνα 9. Η λογαριθμική σχέση μεταξύ επισκέψεων στη σελίδα (μπλε χρώμα), προϊόντων που είναι διαθέσιμα προς αναζήτηση (κόκκινο), και πωλήσεων σε € (πράσινο).

Για να ολοκληρωθεί η ανάλυση της εταιρίας, η Εικόνα 10 δείχνει και την σχέση των προηγούμενων μεγεθών σε σχέση τον αριθμό των συνολικών καταστημάτων (κόκκινο χρώμα) και των ενεργών καταστημάτων (μπλε χρώμα). Η διαφορά μεταξύ των δύο μεγεθών είναι ότι κάποια καταστήματα έχουν εποχιακά είδη ή μπορεί να είναι προσωρινά ανενεργά στο σύστημα. Όντως φαίνεται το 2013 να προκάλεσε μία πτώση στα ενεργά καταστήματα αν και ο συνολι-

κός αριθμός των καταστημάτων αυξήθηκε. Το έτος 2015 δε μπορεί να χαρακτηριστεί ακόμα, αφού τα νούμερα είναι εν μέσω του έτους.



Εικόνα 10. Η λογαριθμική σχέση μεταξύ επισκέψεων στη σελίδα (πράσινο χρώμα), προϊόντων που είναι διαθέσιμα προς αναζήτηση (μωβ), πωλήσεων σε € (γαλάζιο), ενεργών καταστημάτων (μπλε) και συνολικών καταστημάτων (κόκκινο).

Συνοπτικά:

- Σε σχέση με το επιχειρηματικό μοντέλο, η εταιρία Skroutz δεν προσπάθησε να καινοτομήσει με νέες λύσεις στην αρχή, ακολούθησε την πεπατημένη με ένα μοντέλο που είχε ήδη δοκιμαστεί στο εξωτερικό. Η ανώριμη Ελληνική αγορά, αν και είχε ήδη κάποιες πρώτες λύσεις, τους επέτρεψε να εδραιωθούν και να μεγαλώσουν παράλληλα με την ανάπτυξη που γνώρισε ο χώρος του ηλεκτρονικού εμπορίου τα επόμενα χρόνια. Πλέον η εταιρία βασίζεται στα χαρακτηριστικά της ομάδας τους και στη δυνατότητα να φέρνουν νέα χαρακτηριστικά στο προϊόν γρήγορα, προκειμένου να επεκταθούν και σε άλλες αγορές.
- Η εταιρία έχει μια σημαντικά οριζόντια δομή με ελαχιστοποίηση των ενδιάμεσων επιπέδων διοικητικών στελεχών. Η οργάνωση και ο συντονισμός, αλλά κυρίως η στρατηγική και η εκτέλεση του πλάνου γίνεται σε επίπεδο συνιδρυτών και εκτελείται απευθείας από τις ομάδες, με τον σχετικό υπεύθυνο να συντονίζει. Η περεταίρω πορεία της εταιρίας και ο τρόπος με τον οποίο θα μεγαλώσει θα δείξει αν και εφόσον μπορεί να διατηρηθεί αυτή η δομή, όπως έκανε το Facebook, ή αν θα χρειαστεί να δημιουργηθούν και ενδιάμεσες δομές, όπως έκανε η Google.
- Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας της εταιρίας είναι ο συγχρονισμός με τις ανάγκες της εποχής, η εργατικότητα και αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση από την ομάδα, η συνοχή και η κουλτούρα που υπάρχει στον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν οι ομάδες, η διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα (metrics) και η φυσικά η ύπαρξη μιας αγοράς που μεγαλώνει ακόμα και ήταν μέχρι τώρα ανεκμετάλλευτη. Οι δυνατότητες της εταιρίας να μεγαλώσει σε μέγεθος και να καταφέρει να μπει σε νέες αγορές, θα κρίνουν αν μπορεί να συνεχίσει να μεγαλώνει με τον ίδιο ρυθμό.

11. Ερωτήσεις – Θέματα προς συζήτηση

1. Θεωρείτε ότι η εταιρία Skroutz.gr μπορούσε να ακολουθήσει διαφορετική οδό ανάπτυξης; Δικαιολογείστε την απάντησή σας αναφέροντας τα θετικά και τα αρνητικά της εναλλακτικής που θα παρουσιάσετε.
2. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να κάνει η εταιρία Skroutz.gr τα επόμενα πέντε χρόνια; Να δώσει έμφαση στην είσοδο σε νέες αγορές ή να φροντίσει να βγάλει νέα προϊόντα στην Ελληνική αγορά; Δικαιολογήστε αφού αναπτύξετε τα υπέρ και τα κατά κάθε περίπτωση.
3. Θεωρείτε σωστή τη στρατηγική «go local» της Skroutz.gr; Αναλύστε ως προς τον εξωτερικό ανταγωνισμό και αναφέρετε αν θα ακολουθούσατε πλέον την ίδια στρατηγική ή θα την αλλάζατε, και γιατί.
4. Τι θα έπρεπε να αλλάξει στη στρατηγική της μία νέα εταιρία που θα προσφέρει την ίδια λειτουργία όπως η Skroutz.gr, αν ξεκινούσε σήμερα την λειτουργία της;



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ