



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝ/ΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ  
ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

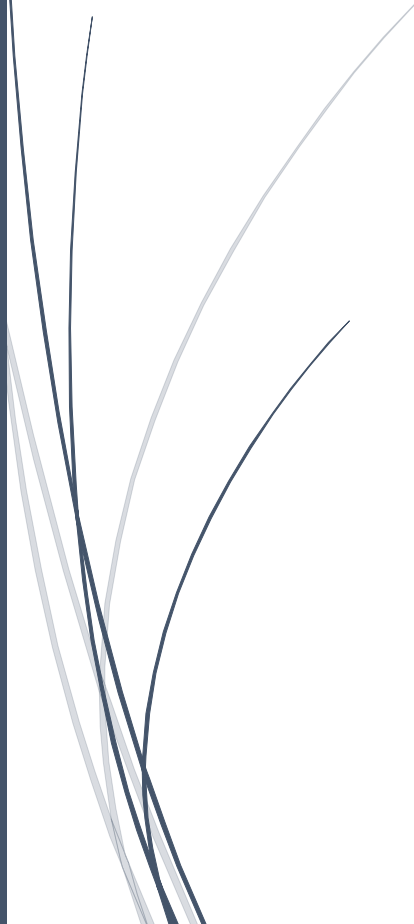


## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ  
ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.**

**ΙΑΝΤΑ ΜΠΟΥΝΓΚΟΥΡΗ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΑΝΘΟΠΟΥΛΟΣ



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....</b>	<b>1</b>
<b>Περίληψη .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....</b>	<b>5</b>
1.1 Υπόβαθρο .....	5
1.2 Το πρόβλημα .....	6
1.3 Διεθνής Βιβλιογραφία .....	7
1.4 Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας.....	8
1.5 Το βασικότερο συμπέρασμα της εργασίας .....	9
1.6 Περιορισμοί.....	9
1.7 Σύντομη περιγραφή γενική μεθοδολογίας.....	10
1.7.1 Ερευνητικός σχεδιασμός:.....	10
1.7.2 Δειγματοληψία:.....	11
1.7.3 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου: .....	11
1.7.4 Συλλογή δεδομένων:.....	11
1.7.5 Ανάλυση δεδομένων: .....	11
1.8 Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων της διπλωματικής .....	12
<b>Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Υπόβαθρο .....</b>	<b>13</b>
2.1 Εισαγωγή.....	13
2.2 Ψηφιακό Μάρκετινγκ (Digital Marketing) .....	13
2.2.1 Ορισμοί ψηφιακού μάρκετινγκ .....	13
2.2.2 Στρατηγικές ψηφιακού μάρκετινγκ.....	14
2.2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ψηφιακού μάρκετινγκ.....	14
2.3 Δείκτης αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ (DMUI) .....	16

2.3.1 Οι τρεις διαστάσεις του DMUI.....	16
2.3.2 Κατασκευή και Υπολογισμός του DMUI .....	18
2.4 Ετοιμότητα ενός οικοσυστήματος καινοτομίας (Innovation ecosystem readiness).....	19
2.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital transformation).....	21
2.6 Υιοθέτηση ψηφιακού μάρκετινγκ (Adoption of digital marketing) .....	22
2.7 Δυνατότητες ψηφιακού μάρκετινγκ (Digital marketing capabilities). .....	26
2.8 Ευθυγράμμιση Ψηφιακής Στρατηγικής (Digital Strategy Alignment).....	28
<b>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία και Αποτελέσματα .....</b>	<b>31</b>
3.1 Σχεδιασμός Έρευνας .....	31
3.2 Επιλογή δείγματος .....	32
3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου .....	32
3.4 Ανάλυση δεδομένων .....	33
3.5 Αποτελέσματα .....	34
3.5.1 Έλεγχος δεδομένων.....	34
3.5.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων .....	35
3.5.3 Ανάπτυξη DMUI ανά εταιρεία .....	38
3.5.4 Συνολικά αποτελέσματα DMUI.....	40
3.5.5 Αποτελέσματα εναρμόνισης στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ με επιχειρησιακούς στόχους .....	43
<b>Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα .....</b>	<b>45</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>47</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>53</b>
Ερωτηματολόγιο.....	53

## Περίληψη

Στη σημερινή διασυνδεδεμένη παγκόσμια αγορά, το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει εξελιχθεί σε θεμελιώδες στοιχείο της ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ κάθε εταιρείας. Η Ελλάδα, όπως και πολλές άλλες χώρες, έχει υποστεί έναν σημαντικό ψηφιακό μετασχηματισμό τα τελευταία χρόνια και ενώ πολλές ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία του ψηφιακού μάρκετινγκ, συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις όταν πρόκειται να αξιολογήσουν και να ενισχύσουν αποτελεσματικά τις δυνατότητες ψηφιακού μάρκετινγκ. Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τα ευρήματα της μέτρησης του Δείκτη Αξιοποίησης Ψηφιακού Μάρκετινγκ (Digital Marketing Utilization Index -DMUI) σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Μέσω της συστηματικής μέτρησης του DMUI, η εργασία αποσκοπεί στο να παράσχει πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση της ετοιμότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ σε αυτές τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η εργασία θα αξιολογήσει τον βαθμό ευθυγράμμισης της ψηφιακής στρατηγικής των επιχειρήσεων αυτών, με το σύνολο των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών τους. Με βάση την ποσοτική έρευνα, που έγινε σε 40 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, τα αποτελέσματα δείχνουν πως ο DMUI αυτών των εταιρειών έχει μέσο όρο 62,03, κάτι το οποίο τις κατατάσσει σε ένα μεσαίο επίπεδο ως προς την αξιοποίηση του ψηφιακού μάρκετινγκ. Ένα αξιοσημείωτο αποτέλεσμα, στο οποίο ωστόσο έγκειται αρκετή βελτίωση όσον αφορά την καινοτομία στα πλαίσια της επιχείρησης και της κατάλληλης διοίκησής της, της βέλτιστης διακυβέρνησης του μετασχηματισμού και της επανεφεύρεσης νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Τέλος, σχετικά με την ολοκληρωτική υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ οι εταιρείες πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer relationship management - CRM) και το affiliate marketing.

Λέξεις κλειδιά: ψηφιακό μάρκετινγκ, δείκτης αξιοποίησης ψηφιακού μάρκετινγκ, ψηφιακή στρατηγική, ετοιμότητα ψηφιακού μάρκετινγκ

## **Abstract**

In today's interconnected global marketplace, digital marketing has become a fundamental element in the integrated marketing strategies of companies. Greece, like many other countries, has undergone a significant digital transformation in recent years. Despite the recognition of the importance of digital marketing by many Greek businesses, they often face challenges in effectively evaluating and enhancing their digital marketing capabilities. This thesis aims to present the findings of the Digital Marketing Utilization Index (DMUI) measurement in companies operating in Greece. Through a systematic measurement of DMUI, the study seeks to provide insights into the current state of digital marketing readiness in these firms. Furthermore, the paper will assess the degree of alignment of the digital strategy of these firms with their overall business goals and objectives. Based on a quantitative survey of 40 companies operating in Greece, the results reveal that these companies have an average DMUI score of 62.03, placing them at a medium level, regarding the utilization of digital marketing. While this is a notable result, there is considerable room for improvement in terms of innovation within the firm, proper management, optimal governance of transformation, and the reinvention of new business models. In conclusion, for companies to fully adopt digital marketing, there is a need to place more emphasis on customer CRM systems and affiliate marketing

**Keywords:** digital marketing, digital marketing utilization index, digital strategy, digital marketing readiness

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

## 1.1 Υπόβαθρο

Η έλευση της ψηφιακής εποχής έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν και προσεγγίζουν τους πελάτες τους σε διάφορους κλάδους. Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν αναδιαμορφώσει το τοπίο του μάρκετινγκ, δίνοντας στις εταιρείες νέες δυνατότητες και εργαλεία για να συνδεθούν με το κοινό-στόχο τους, να καλλιεργήσουν τη δυνατότητα της μάρκας τους να είναι πιο αναγνωρίσιμη (brand awareness) και να προωθήσουν τη δέσμευση των πελατών τους (consumer engagement). Στη σημερινή διασυνδεδεμένη παγκόσμια αγορά, το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει εξελιχθεί σε θεμελιώδες στοιχείο της ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ κάθε εταιρείας.

Η Ελλάδα, όπως και πολλές άλλες χώρες, έχει υποστεί έναν σημαντικό ψηφιακό μετασχηματισμό τα τελευταία χρόνια, με τη Βίβλο του Ψηφικού Μετασχηματισμού 2020-2025 και δεν είναι πια μια μελλοντική κατάσταση, αλλά είναι μια κατάσταση που την βιώνει στο παρόν. Η ευρεία υιοθέτηση των έξυπνων κινητών συσκευών, η διάχυτη εμβέλεια του διαδικτύου, καθώς και η διαρκώς αυξανόμενη απήχηση των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης, έχουν σφυρηλατήσει συλλογικά ένα ψηφιακό οικοσύστημα, το οποίο οι επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια να παραβλέψουν. Ωστόσο, ενώ πολλές ελληνικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία του ψηφιακού μάρκετινγκ, συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις όταν πρόκειται να αξιολογήσουν και να ενισχύσουν αποτελεσματικά τις δυνατότητες ψηφιακού μάρκετινγκ (digital marketing capabilities).

Παράλληλα, η εμφάνιση της πανδημίας COVID-19, επιτάχυνε τη στροφή προς το ψηφιακό μάρκετινγκ σε όλους τους κλάδους, όπως αναφέρουν οι Vanessa Ratten και Park Thaichon (2021), αλλά και σύμφωνα με την έκθεση της McKinsey. Δεδομένου ότι οι καταναλωτές έμεναν όλο και περισσότερο στο σπίτι και πραγματοποιούσαν τις αγορές τους ηλεκτρονικά, οι εταιρείες όλων των τομέων έπρεπε να προσαρμόσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ τους, ώστε να ανταποκριθούν στη νέα αυτή κατάσταση. Ειδικότερα, χρήση διαδικτύου έκαναν κατά το πρώτο τρίμηνο του 2022, το 83,2% των Ελλήνων (8 στους 10) ηλικίας 16-74 ετών. Το ποσοστό αυτό, είναι 7,5% υψηλότερο από την αντίστοιχη περίοδο του 2019, όπου το ποσοστό χρήσης του διαδικτύου ήταν 75,7%.(Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2022). Αυτή η πρωτοφανής κατάσταση, υπογράμμισε την ύψιστη σημασία του ψηφιακού μάρκετινγκ για τις εταιρείες όλων των τύπων στην Ελλάδα,

τονίζοντας την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης του ψηφιακού μάρκετινγκ σε διάφορους τομείς.

## 1.2 Το πρόβλημα

Παρά τις αυξανόμενες επενδύσεις στο ψηφιακό μάρκετινγκ, υπάρχει **έλλειψη ολοκληρωμένων πλαισίων και εργαλείων ειδικά προσαρμοσμένων για την αξιολόγηση και την ενίσχυση των δυνατοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ** των εταιρειών στην Ελλάδα. Χωρίς μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση της χρήσης του ψηφιακού μάρκετινγκ και τον εντοπισμό των τομέων που χρήζουν βελτίωσης, οι εταιρείες ενδέχεται να δυσκολευτούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες των ψηφιακών καναλιών και να επιτύχουν αποτελεσματικά τους στόχους μάρκετινγκ. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη για έναν δείκτη που μπορεί να μετρήσει τη χρήση και τις δυνατότητες ψηφιακού μάρκετινγκ των εταιρειών στην Ελλάδα, επιτρέποντάς τους να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες ανάπτυξης.

Συνοψίζοντας, το πρόβλημα στο οποίο εστιάζει η παρούσα διπλωματική είναι η απουσία ενός ολοκληρωμένου και προσαρμοσμένου πλαισίου για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των δυνατοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Η έλλειψη αυτή εμποδίζει την ικανότητά τους να αξιοποιούν τα ψηφιακά κανάλια, να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και τελικά να επιτυγχάνουν την επιτυχία του μάρκετινγκ στην ψηφιακή εποχή. Με την αξιοποίηση του Δείκτη Αξιοποίησης του Ψηφιακού Μάρκετινγκ (Digital Marketing Utilization Index -DMUI) που δημιούργησαν οι Agus Masrianto, Hartoyo Hartoyo, Aida Vitayala S. Hubeis και Nur Hasanah (2022), η παρούσα έρευνα στοχεύει να καλύψει αυτό το κενό και να παρέχει στις εταιρείες ένα πολύτιμο εργαλείο για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των δυνατοτήτων τους στο ψηφιακό μάρκετινγκ.

### 1.3 Διεθνής Βιβλιογραφία

Με βάση τη διεθνή έρευνα και βιβλιογραφία, υποστηρίζεται πως η ανάπτυξη και **βελτίωση των δυνατοτήτων του ψηφιακού μάρκετινγκ** μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τρεις βασικούς παράγοντες, τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την ετοιμότητα ενός οικοσυστήματος καινοτομίας και την υιοθέτηση τεχνολογιών του ψηφιακού μάρκετινγκ.

Ειδικότερα, ο **ψηφιακός μετασχηματισμός** κατά τους Goran, J., LaBerge, L. and Srinivasan, R. (2017) είναι μια διαδικασία που ενισχύει την ψηφιακή επάρκεια μιας εταιρείας, με την ανάπτυξη ψηφιακών και ηγετικών ικανοτήτων, εστιάζοντας σε βελτιώσεις με γνώμονα, την τεχνολογία στην εμπειρία των πελατών, τις βασικές λειτουργίες και τα επιχειρηματικά μοντέλα. Η **ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας** κατά τους Lokuge, S. και Sedera, D. (2016), αναφέρεται στην ετοιμότητα ενός περιβάλλοντος να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει την καινοτομία. Μια ισχυρή ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας διευκολύνει την ανάπτυξη και την επιτυχία καινοτόμων ιδεών και επιχειρήσεων. Ενώ, τέλος, η **υιοθέτηση τεχνολογιών του ψηφιακού μάρκετινγκ**, σύμφωνα την Dr. Mrs. Vaibhava Desai(2019), αναφέρεται στη διαδικασία χρήσης από τις επιχειρήσεις στρατηγικών και τεχνικών ψηφιακού μάρκετινγκ για την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους στο διαδίκτυο, την προσέγγιση ενός ευρύτερου, αλλά και ενίοτε πιο στοχευμένου κοινού, καθώς και τη μεγιστοποίηση της διαδικτυακής τους παρουσίας.

Οι παραπάνω διαστάσεις συνθέτουν τον **Δείκτη Αξιοποίησης του Ψηφιακού Μάρκετινγκ** (Digital Marketing Utilization Index -DMUI), με τη βοήθεια του οποίου μπορεί να αξιολογηθεί και να βελτιωθεί η δυνατότητα ψηφιακού μάρκετινγκ μιας επιχείρησης. Επειδή το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει καταστεί ένα εργαλείο ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ευδοκιμήσουν στο διαρκώς εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο και παράλληλα η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών ψηφιακού μάρκετινγκ διαφέρει σημαντικά μεταξύ των διαφόρων εταιρειών και κλάδων, για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης, ο DMUI προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση για τη μέτρηση, την αξιολόγηση και την ενίσχυση των δυνατοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ ενός οργανισμού. Επίσης, ο DMUI παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των ικανοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ μιας εταιρείας, επιτρέποντας την ακριβή αξιολόγηση και πιο στοχευμένες βελτιώσεις, που εστιάζουν στις 3 διαστάσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Για την παροχή ενός πιο ολοκληρωμένου πλαισίου όσον αφορά το ψηφιακό μάρκετινγκ, η βιβλιογραφική ανάλυση διερευνά επίσης και **την ευθυγράμμιση της στρατηγικής του ψηφιακού μάρκετινγκ με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους**. Αυτή η δυναμική διαδικασία, την οποία υπογράμμισαν οι Canhoto, A.I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S. και Simkin, L. (2021) ,



απαιτεί προσαρμοστικότητα και συγχρονισμό, ενώ ο Kingsnorth S. (2022) τονίζει τη σημασία της ευθυγράμμισης της στρατηγικής του ψηφιακού μάρκετινγκ με βασικά επιχειρηματικά στοιχεία, όπως το επιχειρηματικό μοντέλο, το εμπορικό σήμα, το όραμα, η κουλτούρα και η καινοτομία.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η ετοιμότητα του ψηφιακού μάρκετινγκ, είναι υψίστης σημασίας για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και περιλαμβάνει παράγοντες, όπως η τεχνογνωσία – ψηφιακή κατάρτιση των εργαζομένων, η στρατηγική της εταιρείας, η δυναμική του κλάδου, η τεχνολογική υποδομή και η κοινωνική αποδοχή. Η αξιολόγηση αυτών των αλληλένδετων παραγόντων, είναι απαραίτητη για μια επιτυχημένη πορεία και για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής εφαρμογής του ψηφιακού μάρκετινγκ, όπως τονίζεται στην έρευνα των Agus Masrianto και Hartoyo Hartoyo (2021).

#### 1.4 Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι **να παρουσιάσει τα ευρήματα της μέτρησης του Δείκτη Αξιοποίησης Ψηφιακού Μάρκετινγκ (Digital Marketing Utilization Index -DMUI) σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.** Μέσω της συστηματικής μέτρησης του DMUI, η εργασία αποσκοπεί στο να παράσχει πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση της ετοιμότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ (Digital Marketing Readiness) σε αυτές τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, η εργασία θα αξιολογήσει τον **βαθμό ευθυγράμμισης της ψηφιακής στρατηγικής (Digital Strategy Alignment) των επιχειρήσεων αυτών**, με το σύνολο των επιχειρησιακών στόχων και σκοπών τους. Με την ανάλυση αυτών των στοιχείων, η εργασία στοχεύει να προσφέρει ένα πλαίσιο για την ενίσχυση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων στην Ελλάδα στο ψηφιακό μάρκετινγκ, βελτιώνοντας έτσι τη συνολική ετοιμότητα και την ευθυγράμμιση της ψηφιακής στρατηγικής.

Οι επιμέρους στόχοι είναι οι ακόλουθοι:

1. Αρχικά, η **δημιουργία ενός ισχυρού θεωρητικού πλαισίου** που ενσωματώνει τον Δείκτη Αξιοποίησης του Ψηφιακού Μάρκετινγκ, την ευθυγράμμιση της ψηφιακής στρατηγικής και την ετοιμότητα ψηφιακού μάρκετινγκ. Αυτό το πλαίσιο θα χρησιμεύσει ως βάση για την κατανόηση αυτών των κρίσιμων για μια επιχείρηση στοιχείων.
2. Επιπλέον, ένας επιμέρους στόχος, είναι η **εφαρμογή του δείκτη αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ σε ένα ποικίλο δείγμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα**, για την αξιολόγηση της ικανότητας ψηφιακού μάρκετινγκ τους. Αυτός ο στόχος θα μπορέσει

να επιτευχθεί μελετώντας τις τρεις συνιστώσες από τις οποίες αποτελείται ο δείκτης, δηλαδή την ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας, την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ και το ψηφιακό μετασχηματισμό.

3. Ένας επιπλέον στόχος είναι η **διερεύνηση του βαθμού** στον οποίο οι οργανισμοί **ευθυγραμμίζουν τις ψηφιακές στρατηγικές** τους με τους ευρύτερους εταιρικούς στόχους.
4. Τέλος, η **αξιολόγηση του επιπέδου ετοιμότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ** μεταξύ των επιλεγμένων εταιρειών. Αυτό περιλαμβάνει μια εκτενή εξέταση της οργανωτικής ετοιμότητας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζει το δυναμικό ψηφιακό τοπίο.

## 1.5 Το βασικότερο συμπέρασμα της εργασίας

Έπειτα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, που αφορούν τόσο τον δείκτη DMUI όσο και την ευθυγράμμιση της στρατηγικής του ψηφιακού μάρκετινγκ με τους υπόλοιπους επιχειρησιακούς στόχους, το βασικότερο συμπέρασμα, είναι ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα σημειώνουν ένα μεσαίο επίπεδο ετοιμότητας όσον αφορά το ψηφιακό μάρκετινγκ. Αυτό προκύπτει από μια χαμηλή υιοθέτηση στρατηγικών και μέσων που αφορούν το ψηφιακό μάρκετινγκ, όπως για παράδειγμα η χρήση συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

## 1.6 Περιορισμοί

Ο πρώτος περιορισμός όσον αφορά τη μελέτη του DMUI, είναι ότι έχει αναπτυχθεί ειδικά για την αξιολόγηση και τη βελτίωση των δυνατοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ και γι' αυτό δεν περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ μιας εταιρείας, όπως η παραδοσιακή διαφήμιση (τηλεόραση, ραδιόφωνο, καταχωρήσεις σε περιοδικά-εφημερίδες), οι δημόσιες σχέσεις ή και γενικότερα οι διαδικασίες μάρκετινγκ εκτός ψηφιακού περιβάλλοντος.

Η ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίων που διεξήχθη στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία περιλαμβάνει δείγμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, γεγονός που μπορεί να εισάγει πιθανούς περιορισμούς. Το μέγεθος και η σύνθεση του δείγματος μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων στο σύνολο του πληθυσμού των εταιρειών στην Ελλάδα. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση διασφαλίζεται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα που αντικατοπτρίζει την ποικιλομορφία των κλάδων και των διαφορετικών μεγεθών των εταιρειών στην ελληνική αγορά. Αξίζει να αναφερθεί, ότι στα πλαίσια της υπάρχουσας διπλωματικής εργασίας δεν υπάρχει

προσβάσιμος προς μελέτη, ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Ένας άλλος περιορισμός, είναι η υποκειμενική ερμηνεία κάποιων θεμάτων από τους ερωτηθέντες, καθώς και η τάση πολλές φορές να βλέπουν πιο αισιόδοξα και θετικά την κατάσταση που βρίσκεται η εταιρεία τους, τόσο σχετικά με το ψηφιακό μάρκετινγκ, αλλά και γενικότερα. Πολλές φορές, συναντάται το φαινόμενο του φωτοστέφανου, δηλαδή να υπάρχει μια προκατάληψη που κάνει το άτομο να έχει μια θετική άποψη για κάτι-κάποιον ή ακόμη και για μια εταιρεία. Φυσικά, η ίδια προκατάληψη μπορεί να λειτουργήσει και αντίστροφα, δηλαδή το εκάστοτε άτομο να βλέπει πιο αρνητικά από ότι είναι τα πράγματα. Βέβαια, στην προσπάθεια να αντιμετωπιστούν τέτοια φαινόμενα θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, ώστε οι ερωτηθέντες να μπορέσουν να απαντήσουν με όσο το δυνατόν περισσότερη σαφήνεια.

Τέλος, η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αναγνωρίζει ότι το τοπίο του ψηφιακού μάρκετινγκ εξελίσσεται συνεχώς και ότι νέες τεχνολογίες, πλατφόρμες και στρατηγικές ενδέχεται να προκύψουν μετά την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας. Γι' αυτό το λόγο, είναι σημαντικό για τις εταιρείες να επικαιροποιούν τακτικά τις πρακτικές αξιολόγησής τους, για να παραμένουν ενήμερες για τις εξελίξεις του κλάδου. Αλλαγές στο χώρο του ψηφιακού μάρκετινγκ γίνονται συνεχώς, με αποτέλεσμα αυτή η εργασία να εστιάζει αποκλειστικά στον DMUI χωρίς να γίνεται αναφορά και σε άλλους δείκτες που ενδέχεται να προκύπτουν παράλληλα.

## **1.7 Σύντομη περιγραφή γενική μεθοδολογίας**

Για την επίτευξη του στόχου της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα διεξαχθεί ποσοτική έρευνα, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια ως το πρωτογενές εργαλείο συλλογής δεδομένων. Η παρούσα ενότητα παρέχει μια επισκόπηση της μεθοδολογίας που υιοθετήθηκε.

### **1.7.1 Ερευνητικός σχεδιασμός:**

Ένα ενιαίο σημείο συλλογής δεδομένων, θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή πληροφοριών από ένα δείγμα εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Αυτός ο σχεδιασμός, επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

### **1.7.2 Δειγματοληψία:**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από εταιρείες στην Ελλάδα σε διάφορους κλάδους. Το μέγεθος του δείγματος καθορίζεται με βάση στατιστικές εκτιμήσεις, για να διασφαλιστεί η επαρκής εκπροσώπηση και η γενίκευση των ευρημάτων.

### **1.7.3 Ανάπτυξη ερωτηματολογίου:**

Έχει σχεδιαστεί ένα δομημένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή σχετικών δεδομένων για την ανάπτυξη του DMUI. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε ενότητες για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με διάφορες διαστάσεις της αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ. Οι ερωτήσεις είναι προσεκτικά σχεδιασμένες, ώστε να μετρούν την έκταση των πρακτικών και των δυνατοτήτων του ψηφιακού μάρκετινγκ σε κάθε διάσταση.

### **1.7.4 Συλλογή δεδομένων:**

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας, επιτρέποντας την αποτελεσματική συλλογή δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε στο προσδιορισμένο δείγμα εταιρειών, στοχεύοντας στους βασικούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, ή στα άτομα που είναι υπεύθυνα για τις δραστηριότητες ψηφιακού μάρκετινγκ. Ελήφθησαν επαρκή μέτρα για τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας, της ανωνυμίας και της ακρίβειας των απαντήσεων.

### **1.7.5 Ανάλυση δεδομένων:**

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής δεδομένων, οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν υποβλήθηκαν σε διαδικασίες ανάλυσης δεδομένων.

Συνοπτικά, η παρούσα έρευνα αξιοποιεί το σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια ως το κύριο εργαλείο συλλογής δεδομένων, για την μέτρηση του δείκτη αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ (DMUI) στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η ερευνητική διαδικασία περιλαμβάνει δειγματοληψία, ανάπτυξη ερωτηματολογίου, συλλογή δεδομένων και ανάλυση δεδομένων. Τα ευρήματα που προκύπτουν από αυτή τη μελέτη παράσχουν πολύτιμες πληροφορίες για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της ικανότητας ψηφιακού μάρκετινγκ των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

## **1.8 Συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων της διπλωματικής**

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 παρέχει μια εισαγωγή στο θέμα της έρευνας, περιγράφει τη διατύπωση του προβλήματος, ορίζει τους στόχους της μελέτης, αναφέρει επιγραμματικά τους περιορισμούς και παρουσιάζει συνοπτικά τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, αναφορικά με τις δυνατότητες του ψηφιακού μάρκετινγκ και τους βασικούς παράγοντες από τους οποίους αυτές συνίστανται. Ακόμη μελετάται το θεωρητικό υπόβαθρο του DUMI. Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας συλλογής δεδομένων και της ανάπτυξης του δείκτη αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ. Επίσης, παρουσιάζονται τα εμπειρικά ευρήματα και η ανάλυση με βάση την αξιολόγηση των ελληνικών επιχειρήσεων με τη χρήση του DMUI. Τέλος, το Κεφάλαιο 4 συνοψίζει τα βασικά ευρήματα και παρέχει συστάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Υπόβαθρο**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στα πλαίσια αυτού του κεφαλαίου θα παρουσιαστεί μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση με τα ευρήματα των υπάρχουσών ερευνών και μελετών. Το κεφάλαιο αυτό θέτει τις βάσεις για την έρευνα παρουσιάζοντας βασικές θεωρίες, έννοιες και ευρήματα σχετικά με το ψηφιακό μάρκετινγκ, την ετοιμότητα ενός οικοσυστήματος καινοτομίας (innovation ecosystem readiness), τον ψηφιακό μετασχηματισμό (digital transformation) και την υιοθέτηση τεχνολογιών ψηφιακού μάρκετινγκ (adoption of digital marketing technology), που αποτελούν βασικούς παράγοντες για να βελτιώσουν τις δυνατότητες του ψηφιακού μάρκετινγκ, ενώ παράλληλα αποτελούν βασικούς πυλώνες σύνθεσης του δείκτη DMUI. Τέλος, θα μελετηθούν η ευθυγράμμιση της ψηφιακής στρατηγικής (digital strategy alignment) και η ετοιμότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ (digital marketing readiness), συνθέτοντας κατ' αυτόν τον τρόπο μια ολοκληρωμένη εξερεύνηση του υπάρχοντος επιστημονικού τοπίου και μια ευρύτερη προσπάθεια να εμβαθύνουμε στο πολύπλευρο πεδίο του ψηφιακού μάρκετινγκ.

### **2.2 Ψηφιακό Μάρκετινγκ (Digital Marketing)**

#### **2.2.1 Ορισμοί ψηφιακού μάρκετινγκ**

Ο όρος ψηφιακό μάρκετινγκ, κατά τον Δημήτριο Μπέλα (2022) αναφέρεται στις δραστηριότητες μάρκετινγκ που λαμβάνουν χώρα στο διαδίκτυο. Εναλλακτικά, όπως υπογραμμίζει ο Dave Chaffey (2019), είναι η αξιοποίηση και ενσωμάτωση των ψηφιακών μέσων, των δεδομένων και της τεχνολογίας με τις παραδοσιακές μεθόδους επικοινωνίας, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ. Ειδικότερα, περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που διεξάγονται με τη χρήση ηλεκτρονικών συσκευών, κυρίως μέσω του διαδικτύου, αλλά και κινητών τηλεφώνων, διαφημίσεων προβολής (display ads) και άλλων ψηφιακών μέσων. Περιλαμβάνει τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, για τη δημιουργία, την επικοινωνία και την παροχή αξίας στους πελάτες, με έμφαση στην προώθηση των πελατειακών σχέσεων. Από τις δεκαετίες του 1990 και του 2000 σύμφωνα με την Dr. Mrs. Vaibhava Desai (2019), έχει αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο οι μάρκες και οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία για το μάρκετινγκ. Πλέον, αξιοποιούν καινοτόμες πρακτικές που συνδυάζουν την τεχνολογία με τις παραδοσιακές στρατηγικές μάρκετινγκ.

Το ψηφιακό μάρκετινγκ αν και έχει ραγδαία εξέλιξη τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με τους Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R.E. και Kleijnen, M.H.P. (2020), ωστόσο δεν αντικαθιστά το παραδοσιακό μάρκετινγκ, όπως αναφέρει και ο Agus Masrianto (2021), αλλά συνυπάρχει με αυτό, ανοίγοντας νέους δρόμους στη σχέση με τον πελάτη, δίνοντας παράλληλα στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να μετρούν ευκολότερα την απόδοσή των διαφημίσεων τους, αναλύοντας αμεσότερα τους τεράστιους όγκους δεδομένων των χρηστών του διαδικτύου.

### 2.2.2 Στρατηγικές ψηφιακού μάρκετινγκ

Οι στρατηγικές του ψηφιακού μάρκετινγκ, αναφέρονται σε πρωτοβουλίες μάρκετινγκ, εντός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία για να αλληλεπιδράσουν, τόσο με τους επιχειρηματικούς εταίρους, όσο και με τους πελάτες μέσω μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας ή ενός συστήματος, με στόχο τη δημιουργία μιας νέας αξίας, όπως υποστηρίζουν και οι Wu, C., Botella-Carrubí, D., Cristina Blanco González-Tejero (2024), Sommarberg, M., Mäkinen, S.J. (2019), Sridhar, S., Fang, E. (2019), Kannan, P.K., Li, H.A. (2017).

Το ψηφιακό μάρκετινγκ περιλαμβάνει διάφορες στρατηγικές δραστηριότητες, όπως το μάρκετινγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το μάρκετινγκ στις μηχανές αναζήτησης, τη βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τη διαδικτυακή διαφήμιση, τις ψηφιακές δημόσιες σχέσεις, το affiliate marketing, το μάρκετινγκ περιεχομένου και άλλα. (Αναλυτικότερα στην υποενότητα 2.6 Υιοθέτηση ψηφιακού μάρκετινγκ)

### 2.2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ψηφιακού μάρκετινγκ

Το ψηφιακό μάρκετινγκ έχει φέρει επανάσταση στον κλάδο του μάρκετινγκ, όπως σημειώνουν οι Veleva, S.S. και Tsvetanova (2020), καθώς προσφέρει νέες ευκαιρίες για την προσέγγιση και προσέλκυση των καταναλωτών στο διαδίκτυο, παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων στις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ τους. Πρώτον, το ψηφιακό μάρκετινγκ παρέχει μια **διαδραστική επικοινωνία με τους καταναλωτές**, σύμφωνα με τους Krishen, A.S., Dwivedi, Y.K., Bindu, N. and Kumar, K.S. (2021), καθώς προσαρμόζει το περιεχόμενο στις προτιμήσεις τους, δημιουργώντας έτσι δυναμικές και εξατομικευμένες εμπειρίες. Αυτή η διαδικασία συνεχούς προσαρμογής ξεπερνά τα γεωγραφικά σύνορα και τους αντίστοιχους φραγμούς και επιτρέπει μια παγκόσμια επικοινωνία (Bostanshirin, S., 2014), αλλά και εμπόριο σε πραγματικό χρόνο. Επιπλέον, το ψηφιακό μάρκετινγκ επιτρέπει μια **άμεση ανταπόκριση** στις

ανάγκες και τις επιθυμίες των χρηστών, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο την ικανοποίηση των πελατών (Mukhtar, S., Chandra Mohan A Chandra, D., 2023). Η **μέτρηση των αποτελεσμάτων** αποτελεί βασικό πλεονέκτημα, κατά τον Flores, L. (2013), καθώς οι ψηφιακές εκστρατείες (digital campaigns) μπορούν να παρακολουθούνται με ακρίβεια σε πραγματικό χρόνο, προσφέροντας πληροφορίες για τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, σύμφωνα με τους Alghizzawi, M. (2019) και Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A. και Nodehi, T. (2023).

Επιπρόσθετα, το ψηφιακό μάρκετινγκ διευκολύνει την **ακριβή και αποτελεσματική τμηματοποίηση και στόχευση των πελατών** (Wang, C., 2022), με στόχο πιο εξατομικευμένες επικοινωνίες και διαφημιστικά μηνύματα, που μπορεί να προσθέτει περαιτέρω αξία στους καταναλωτές και να αυξάνει την ικανοποίησή τους. Αν μη τη άλλο, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε τον παράγοντα της **ευκολίας**, καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν στους καταναλωτές να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, να πραγματοποιούν αγορές από το σπίτι και να εξοικονομούν χρόνο. Ακόμη, κατά τον Jadhav, R. (2020), το ψηφιακό μάρκετινγκ υποστηρίζει την **ανάπτυξη των διαδικτυακών επιχειρήσεων** και παρέχει πρόσβαση σε ευρύτερο κοινό μέσω των κοινωνικών δικτύων, όπως αναφέρει και ο Ray, E.T.P. (2023), ενισχύοντας τελικά την επισκεψιμότητα και τις πωλήσεις των ιστοτόπων, ενώ παράλληλα τους δίνει τη δυνατότητα να **παρακολουθούν τους ανταγωνιστές** και να ασκούν μεγαλύτερο έλεγχο στις δραστηριότητες μάρκετινγκ, μειώνοντας ενδεχομένως το χρόνο που απαιτείται για την έρευνα και την υλοποίηση τους.

Αξιοσημείωτο, είναι ότι το ψηφιακό μάρκετινγκ απαιτεί συχνά **χαμηλότερες επενδύσεις** συγκριτικά με τα παραδοσιακά κανάλια, όπως αναφέρεται και στο βιβλίο του Ramon, S., Jose (2021), γεγονός που μεταφράζεται σε υψηλότερη κερδοφορία και παράλληλα, το καθιστά ιδιαίτερα κατάλληλο για νεοσύστατες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προσφέροντας αποτελεσματικότητα με ελάχιστη οικονομική δαπάνη.

Από την άλλη πλευρά, ενώ η εφαρμογή του ψηφιακού μάρκετινγκ προσφέρει πολυάριθμα πλεονεκτήματα, παρουσιάζει επίσης αρκετά σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν και να εξετάσουν προσεκτικά. Ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα έγκειται στο γεγονός ότι οι εκστρατείες του ψηφιακού μάρκετινγκ είναι πιο **επιρρεπείς στην αντιγραφή από τους ανταγωνιστές**, όπως για παράδειγμα τα εμπορικά σήματα και τα λογότυπα, που είναι πιο εύαλота σε απομίμηση και κατάχρηση, με αποτέλεσμα να μπορούν να εξαπατηθούν οι καταναλωτές.



Επιπλέον, το ψηφιακό περιβάλλον απαιτεί **βαθιά κατανόηση της συμπεριφοράς και της ψυχολογίας των διαδικτυακών καταναλωτών, η οποία συχνά παραβλέπεται** και οδηγεί σε λιγότερο αποτελεσματικές εκστρατείες. Τα **αρνητικά σχόλια** στο διαδίκτυο μπορούν να αμαυρώσουν τη φήμη μιας εταιρείας, ενώ πολλές φορές οι καταναλωτές ανησυχούν για τον βαθμό στον οποίο προστατεύεται η προσωπική τους ζωή και τα προσωπικά τους στοιχεία λόγω της συλλογή δεδομένων, που μπορεί να οδηγήσουν σε έλλειψη εμπιστοσύνης (Portes, A., Gilles N'goala, Cases, A.-S., 2020), (Bandara, R., Fernando, M., Akter, S., 2021). Ιδιαίτερα αρνητική χροιά, αποδίδεται και λόγω του **υπερβολικού όγκου των διαδικτυακών διαφημιστικών μηνυμάτων** και της ακαταλληλότητας πολλές φορές του ψηφιακού μάρκετινγκ για ορισμένα προϊόντα ή καταναλωτικά κοινά. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως χωρίς την ενσωμάτωση σε μια συνολική στρατηγική μάρκετινγκ, το ψηφιακό μάρκετινγκ μπορεί να μην επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

### **2.3 Δείκτης αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ (DMUI)**

Ο δείκτης αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ (DMUI), εισάγεται ως ένα σημαντικό εργαλείο στη μελέτη που διεξάγεται, για τη μέτρηση του βαθμού αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ από τις επιχειρήσεις. Βέβαια, δεν έχει αναπτυχθεί πληθώρα ερευνών στη βιβλιογραφία γι' αυτό τον δείκτη, καθώς ο DMUI εισάχθηκε ως έννοια πρώτη φορά και αναπτύχθηκε από τους Agus Masrianto, Hartoyo Hartoyo, Aida Vitayala S. Hubeis και Nur Hasanah το 2022. Ο DMUI χρησιμεύει ως μια πολύπλευρη αξιολόγηση των δυνατοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ μιας εταιρείας, στοχεύοντας συγκεκριμένα σε τρεις βασικές διαστάσεις: την ετοιμότητα οικοσυστήματος καινοτομίας, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ. Αξίζει να σημειωθεί, πως, όπως θα δούμε και παρακάτω, για όλες τις βασικές διαστάσεις του DMUI υπάρχει σχετική πληθώρα αναφορών στη βιβλιογραφία. Στόχος του DMUI είναι να παρέχει μια ποσοτικοποιημένη μέτρηση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών ψηφιακού μάρκετινγκ σε μια εταιρεία, καθώς και την πρόταση στοχευμένων βελτιώσεων.

#### **2.3.1 Οι τρεις διαστάσεις του DMUI**

##### **Ετοιμότητα οικοσυστήματος καινοτομίας:**

Η πρώτη διάσταση, η ετοιμότητα οικοσυστήματος καινοτομίας, επικεντρώνεται στην ετοιμότητα μιας εταιρείας να αγκαλιάσει την καινοτομία του ψηφιακού μάρκετινγκ. Περιλαμβάνει πέντε

αλληλένδετες συνιστώσες: αντιλήψεις και στάσεις των εργαζομένων, εσωτερικά χαρακτηριστικά, εξωτερικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά του κλάδου και χαρακτηριστικά της χώρας και της κοινωνίας.

Οι δέκα βασικοί δείκτες, της ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας περιλαμβάνουν, την οργανωτική ετοιμότητα, τη διοικητική καινοτομία, την αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης, την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα, την ευελιξία, την ανάγκη των πελατών, την παρατηρητικότητα, την ανταγωνιστική πίεση, την υποδομή καινοτομίας και την ηγεσία γνώμης.

### **Ψηφιακός μετασχηματισμός της εταιρείας:**

Η δεύτερη διάσταση, αξιολογεί την ικανότητα μιας εταιρείας να υποστηρίξει και να προχωρήσει σε ψηφιακό μετασχηματισμό. Αποτελείται από δύο συνιστώσες: την ανάπτυξη ψηφιακών ικανοτήτων και την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων.

Οι επτά κύριοι δείκτες του ψηφιακού μετασχηματισμού, περιλαμβάνουν τη βελτίωση της λειτουργίας, τον επαναπροσδιορισμό του επιχειρηματικού μοντέλου, τη δέσμευση του οργανισμού, τη διακυβέρνηση του μετασχηματισμού, το ψηφιακό όραμα, την εμπειρία του πελάτη και την τεχνολογική ηγεσία.

### **Υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ από την εταιρεία:**

Τέλος, η τρίτη αυτή διάσταση, εξετάζει διεξοδικά την υιοθέτηση τεχνικών και μεθόδων ψηφιακού μάρκετινγκ, με δεκατρείς δείκτες που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές μεθοδολογίες.

Οι δείκτες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ιστοσελίδας, την βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, το μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης, το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, την παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων, το influencer marketing, το affiliate marketing, το μάρκετινγκ των μηχανών αναζήτησης, τη διαφήμιση ψηφιακής προβολής, το μάρκετινγκ κινητών συσκευών, τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ψηφιακό Newsletter.

### 2.3.2 Κατασκευή και Υπολογισμός του DMUI

Όπως προαναφέρθηκε, ο Δείκτης Αξιοποίησης του Ψηφιακού Μάρκετινγκ (DMUI) χρησιμεύει ως ένα κομβικό εργαλείο, για την αξιολόγηση και τη μέτρηση των δυνατοτήτων του ψηφιακού μάρκετινγκ στο πλαίσιο των ελληνικών επιχειρήσεων. Στην ενότητα αυτή, θα γίνει η περιγραφή της κατασκευής και του υπολογισμού του DMUI με βάση την μελέτη της έρευνας των Agus Masrianto, Hartoyo Hartoyo, Aida Vitayala S. Hubeis και Nur Hasanah (2022), οι οποίοι και κατασκεύασαν τον δείκτη.

Η διαδικασία κατασκευής περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. **Επιλογή δείκτη:** Το πρώτο βήμα για την κατασκευή του DMUI περιλαμβάνει τη δημιουργία ξεχωριστών δεικτών για κάθε διάσταση. Επιλέχθηκαν προσεκτικά συνολικά 30 δείκτες, 10 δείκτες που αντιπροσωπεύουν την ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας, 13 δείκτες για την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ και 7 δείκτες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό.
2. **Στάθμιση και υπολογισμός:** Οι συντελεστές των δεικτών, οι οποίοι προσδιορίζονται μέσω της ανάλυσης Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη στάθμιση κάθε μεταβλητής εντός του δείκτη ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας, του δείκτη ψηφιακού μετασχηματισμού και του δείκτη ικανοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ.
3. **Υπολογισμός Συνολικής Βαθμολογίας DMUI:** Οι τρεις δείκτες συνδυάζονται στη συνέχεια με τη χρήση του γεωμετρικού μέσου για να προκύψει η συνολική βαθμολογία DMUI, η οποία εμπίπτει σε ένα εύρος από 0 έως 100. Ο DMUI υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τον τύπο:  $DMUI = \sqrt[3]{II \times ID \times IA}$   
Όπου II είναι ο δείκτης ετοιμότητα οικοσυστήματος καινοτομίας (innovation ecosystem readiness index), ID είναι ο δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation index) και IA είναι ο δείκτης υιοθέτησης του ψηφιακού μάρκετινγκ (adoption for digital marketing index).

Η βαθμολογία του DMUI επιτρέπει την ταξινόμηση των εταιρειών σε τρεις κατηγορίες: χαμηλή (DMUI < 60), μεσαία (60 ≤ DMUI < 84), υψηλή (DMUI ≥ 84), με βάση τις ικανότητές τους στο ψηφιακό μάρκετινγκ. Αυτή η ταξινόμηση παρέχει στις εταιρείες πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους στον τομέα του ψηφιακού μάρκετινγκ. Οι εταιρείες με

χαμηλότερες βαθμολογίες DMUI μπορούν να εντοπίσουν συγκεκριμένους τομείς που απαιτούν βελτίωση, ενώ εκείνες με υψηλότερες βαθμολογίες μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά σημεία που πρέπει να διατηρήσουν και τους τομείς που πρέπει να βελτιώσουν περαιτέρω.

Πρακτικά, ο DMUI χρησιμεύει ως ένα ισχυρό διαγνωστικό εργαλείο, επιτρέποντας στις εταιρείες να χαράζουν στρατηγική και να εφαρμόσουν στοχευμένες δράσεις, για τη βελτίωση των δυνατοτήτων τους στο ψηφιακό μάρκετινγκ. Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση του ψηφιακού μάρκετινγκ, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να περιηγηθούν αποτελεσματικότερα στο δυναμικό ψηφιακό τοπίο.

Συνοπτικά, η εννοιολογική προσέγγιση του DMUI περιλαμβάνει μια σχολαστική ενσωμάτωση της ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας, του ψηφιακού μετασχηματισμού και της υιοθέτησης του ψηφιακού μάρκετινγκ, παρέχοντας ένα ολιστικό πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενίσχυση των ικανοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ στις εταιρείες. Η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία, η οποία έχει τις ρίζες της στην PLS-SEM, διασφαλίζει την ισχυρή ανάλυση και επικύρωση του προτεινόμενου μοντέλου, θέτοντας τα θεμέλια για περαιτέρω διερεύνηση και προσαρμογή σε διάφορα πλαίσια, συμπεριλαμβανομένης της επικείμενης έρευνας σε ελληνικές εταιρείες.

## **2.4 Ετοιμότητα ενός οικοσυστήματος καινοτομίας (Innovation ecosystem readiness)**

Η ετοιμότητα ενός οικοσυστήματος καινοτομίας, αναφέρεται στη συλλογική ικανότητα και ετοιμότητα ενός οργανισμού, ιδίως στο πλαίσιο ενός ψηφιακού επιχειρηματικού οικοσυστήματος, να συμμετέχει αποτελεσματικά σε καινοτόμες δραστηριότητες και παράλληλα να επωφελείται από αυτές. Αυτή η ετοιμότητα, σύμφωνα με τους Lokuge, S. και Sedera, D. (2021) περιλαμβάνει τόσο τυπικούς όσο και άτυπους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να υιοθετεί, να εφαρμόζει και να εξελίσσεται σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από την εισαγωγή νέων ιδεών, διαδικασιών και τεχνολογιών.

Η έννοια αυτή, κατά τους Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S. και Lee, E (2016), αναγνωρίζει ότι η επιτυχής καινοτομία εκτείνεται πέρα από την απλή παραγωγή δημιουργικών ιδεών ή την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, ενώ αποτελεί έναν πρόδρομο της "ετοιμότητας για καινοτομία" εντός ενός

οργανισμού, υπογραμμίζοντας ότι η καινοτομία είναι μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων που απαιτεί οι οργανισμοί να είναι επαρκώς εξοπλισμένοι και προσανατολισμένοι για καινοτόμες δραστηριότητες.

Τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στην ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας, όπως αναφέρουν οι Nedbal D., Brandtner P., Auinger A. και Erskine M., (2013), είναι αρχικά ότι ένας οργανισμός πρέπει να διαθέτει ισχυρά και προσαρμόσιμα πληροφοριακά συστήματα που να μπορούν να διευκολύνουν διάφορες διαδικασίες, να υποστηρίζουν στρατηγικούς στόχους, να επιτρέπουν τη συνδεσιμότητα του δικτύου.

Επιπλέον, η προετοιμασία για την καινοτομία σε ένα ψηφιακό οικοσύστημα απαιτεί υψηλό επίπεδο γνώσης της ψηφιακής τεχνολογίας. Η επάρκεια αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο την τεχνολογική υποδομή αλλά και την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα ψηφιακά εργαλεία και τεχνολογίες. Ενώ παράλληλα, θα πρέπει να επικρατούν μια κουλτούρα και μια νοοτροπία μέσα στον οργανισμό, οι οποίες να είναι ανοιχτές σε οποιαδήποτε αλλαγή. Μάλιστα να ενθαρρύνουν και να προτρέπουν την αλλαγή, τον πειραματισμό και τη μάθηση, καθώς είναι απαραίτητα στοιχεία για την προώθηση της καινοτομίας.

Η καινοτομία λαμβάνει συχνά χώρα στο πλαίσιο πολύπλοκων δικτύων και συνεργασιών με εξωτερικούς εταίρους, όπως προμηθευτές, πελάτες, νεοφυείς επιχειρήσεις και ερευνητικά ιδρύματα. Η ετοιμότητα για καινοτομία περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση συνδέσεων με σχετικούς φορείς στο οικοσύστημα καινοτομίας.

Επιπρόσθετα, ο οργανισμός θα πρέπει να ευθυγραμμίσει τις προσπάθειές του για καινοτομία με τους γενικούς στρατηγικούς του στόχους. Η ετοιμότητα περιλαμβάνει σαφή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η καινοτομία συμβάλλει στους μακροπρόθεσμους στόχους και την ανταγωνιστική τοποθέτηση του οργανισμού.

Συνοπτικά, η ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας είναι μια πολύπλευρη έννοια που περιλαμβάνει την τεχνολογική, πολιτιστική, διαρθρωτική και στρατηγική ετοιμότητα ενός οργανισμού να συμμετάσχει αποτελεσματικά σε καινοτόμες προσπάθειες εντός ενός ψηφιακά συνδεδεμένου και πολύπλοκου οικοσυστήματος. Η καινοτομία δεν είναι απλώς προϊόν δημιουργικών ιδεών, αλλά αποτέλεσμα μιας ολιστικής προσέγγισης που λαμβάνει υπόψη ολόκληρο το περιβάλλον του οργανισμού και την ικανότητά του να προσαρμόζεται και να ευδοκίμει στο διαρκώς εξελισσόμενο τοπίο της καινοτομίας.

## 2.5 Ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital transformation)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι πολλά περισσότερα από μια απλή τεχνολογική αλλαγή, σύμφωνα με τους Henriette E., Feki M. και Boughzala I. (2015), και αυτό συμβαίνει καθώς, αν και μιλάμε για -ψηφιακό- μετασχηματισμό, δεν απαιτεί μόνο την τεχνολογία, αλλά παράλληλα και τον συντονισμό της κατάλληλης στρατηγικής μαζί άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα οι άνθρωποι, η ανάπτυξη ταλέντων, η κουλτούρα, η νοοτροπία και η ηγεσία μιας επιχείρησης, όπως σημειώνουν οι Goran, J., LaBerge, L. και Srinivasan, R. (2017). Συνεπώς, είναι μια διαδικασία θεμελιώδους αλλαγής που συμβαίνει όταν χρησιμοποιούνται νέες ψηφιακές τεχνολογίες και συνοδεύεται από την χρήση των κατάλληλων στρατηγικών για την αξιοποίηση των βασικών πόρων και ικανοτήτων (Cheng Gong et al., 2021).

Κατά τους Westerman, G., Bonnet, D. και McAfee, A., (2014), ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια διαδικασία που ενισχύει την ψηφιακή επάρκεια μιας επιχείρησης αναπτύσσοντας τόσο τις ψηφιακές ικανότητες όσο και τις ηγετικές ικανότητες.

Οι ψηφιακές ικανότητες περιλαμβάνουν τη βελτίωση της επιχείρησης μέσω της τεχνολογίας, δίνοντας έμφαση στη δημιουργία μιας ελκυστικής εμπειρίας για τον πελάτη, τη βελτιστοποίηση των βασικών λειτουργιών και την επανασχεδίαση των επιχειρηματικών μοντέλων. Οι ηγετικές ικανότητες αναφέρονται στην ικανότητα προώθησης και συντονισμού των προσπαθειών μετασχηματισμού σε ολόκληρο τον οργανισμό. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για τη μετατροπή των ψηφιακών επενδύσεων σε ψηφιακά κέρδη.

Η διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού ξεκινά συνήθως με τη δημιουργία ενός οράματος, που αφορά τον μετασχηματισμό και κυρίως τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία θα προσαρμοστεί στον ψηφιακό κόσμο. Το όραμα αυτό ακολουθείται από τη δέσμευση των εργαζομένων να εργαστούν για την υλοποίησή του. Ένα καλά καθορισμένο μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης βοηθά στην καθοδήγηση των ψηφιακών πρωτοβουλιών προς τη σωστή κατεύθυνση. Επιπλέον, η καλλιέργεια μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ της πληροφορικής και της επιχείρησης, μαζί με την καλλιέργεια των κατάλληλων ψηφιακών δεξιοτήτων, είναι απαραίτητη.

Οι ηγέτες εντός της εταιρείας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας και της αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το στρατηγικό τους όραμα και η δέσμευσή τους για την ενσωμάτωση του ψηφιακού μάρκετινγκ στους στρατηγικούς σκοπούς και στόχους της εταιρείας μπορούν να διευκολύνουν την υιοθέτηση, την ενσωμάτωση και την προσαρμογή των

δυνατοτήτων της εταιρείας, ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

## **2.6 Υιοθέτηση ψηφιακού μάρκετινγκ (Adoption of digital marketing)**

Η υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις ή μεμονωμένα άτομα ενσωματώνουν και χρησιμοποιούν στρατηγικές, εργαλεία και τεχνικές ψηφιακού μάρκετινγκ, για την προώθηση των προϊόντων, των υπηρεσιών ή των εμπορικών σημάτων τους στο διαδίκτυο. Η προοδευτική υιοθέτηση των ψηφιακών καναλιών και των τεχνολογικών καινοτομιών αξιοποιούνται στρατηγικά από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν το κοινό-στόχο, να δημιουργήσουν μια αλληλένδετη και στενή σχέση διαδικτυακού χρήστη - μάρκας και να τον μετατρέψουν εν τέλει σε καταναλωτή τους. Συνεπώς, η επιτυχής υιοθέτηση στρατηγικών ψηφιακού μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας, της δέσμευσης των πελατών και, τελικά, στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ουσιαστικά, η υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε έναν ολοένα και πιο ψηφιοποιημένο και διασυνδεδεμένο κόσμο. Η άνοδος του ψηφιακού μάρκετινγκ δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες να υπερβούν τους γεωγραφικούς περιορισμούς, να προσπεράσουν τα παραδοσιακά εμπόδια επικοινωνίας και να αξιοποιήσουν τα ψηφιακά κανάλια ως αγωγούς για την εκτεταμένη προβολή των εμπορικών σημάτων τους.

Κάποιες από τις δραστηριότητες που έγκεινται στο φάσμα της υιοθέτησης του ψηφιακού μάρκετινγκ είναι οι ακόλουθες σύμφωνα με την Desai V (2019):

- Ανάπτυξη ιστοσελίδας: Είναι η διαδικασία δημιουργίας και συντήρησης μιας διαδικτυακής πλατφόρμας που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ψηφιακής παρουσίας ενός οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τον σχεδιασμό μιας αισθητικά φιλικής προς τον χρήστη διεπαφής, αλλά και τη διασφάλιση ότι η δομή, η πλοήγηση και το περιεχόμενο του ιστοτόπου είναι βελτιστοποιημένα τόσο για την εμπειρία του χρήστη όσο και για την ορατότητα των μηχανών αναζήτησης. Ένας καλά αναπτυγμένος ιστότοπος λειτουργεί ως κόμβος για όλες τις προσπάθειες ψηφιακού μάρκετινγκ, αποτελώντας τον πρωταρχικό προορισμό για τους δυνητικούς πελάτες προκειμένου να ενημερωθούν για προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (Search Engine Optimization - SEO): Το SEO είναι η βελτιστοποίηση του ψηφιακού περιεχομένου για την επίτευξη υψηλότερης κατάταξης

στις σελίδες αποτελεσμάτων των μηχανών αναζήτησης. Αυτή η σχολαστική διαδικασία, όπως αναφέρουν και οι Erdmann, A., Arilla, R. και Casado, J.M. (2022), περιλαμβάνει την έρευνα λέξεων-κλειδιών, τη βελτιστοποίηση εντός της σελίδας και την οικοδόμηση backlink, για να διασφαλιστεί ότι ένας ιστότοπος κατατάσσεται στις πρώτες θέσεις ή έστω όσο το δυνατόν υψηλότερα για τα σχετικά ερωτήματα αναζήτησης. Το SEO είναι ζωτικής σημασίας για την αύξηση της οργανικής επισκεψιμότητας, καθώς οι χρήστες είναι πιο πιθανό να επιλέξουν τους συνδέσμους που εμφανίζονται στην κορυφή των αποτελεσμάτων αναζήτησης.

- Μάρκετινγκ περιεχομένου (Content Marketing): Το μάρκετινγκ περιεχομένου περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία και τη συστηματική διάδοση χρήσιμου και σχετικού περιεχομένου τόσο με την ίδια επιχείρηση αλλά και με τους χρήστες. Αυτό το περιεχόμενο μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως αναρτήσεις στον ιστότοπο της εταιρείας, σε τρίτους ιστότοπους, βίντεο, δημοσιεύσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και πολλά άλλα. Ο στόχος είναι να προσελκύσει και να δεσμεύσει ένα συγκεκριμένο κοινό-στόχο, αντιμετωπίζοντας τις ανάγκες του, τυχόν ερωτήματα ή θέματα που το ενδιαφέρουν. Το αποτελεσματικό μάρκετινγκ περιεχομένου, κατά τους Terho, H., Mero, J., Siutla, L. και Jaakkola, E., (2022), προάγει την εμπιστοσύνη, την αφοσίωση στο εμπορικό σήμα και την αυθεντία σε μια θέση ή έναν κλάδο, σχετικό με τον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης (Social Media Marketing): Το μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης περιλαμβάνει τη στρατηγική αξιοποίηση διαφόρων πλατφορμών κοινωνικών μέσων για τη σύνδεση με το κοινό, τη διανομή ελκυστικού περιεχομένου και την καλλιέργεια μιας κοινότητας γύρω από μια μάρκα. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η δημιουργία και ο προγραμματισμός αναρτήσεων, η εκτέλεση πληρωμένων διαφημιστικών εκστρατειών, η ανταπόκριση σε σχόλια και μηνύματα και η ανάλυση των μετρήσεων απόδοσης. Οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης προσφέρουν μοναδικές ευκαιρίες για άμεση αλληλεπίδραση με τους χρήστες - πελάτες και προώθηση της μάρκας (Chawla, Y. και Chodak, G. 2021).
- Μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Email Marketing): Το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπως αναφέρει και ο Tim Frick (2010), περιλαμβάνει τη χρήση στοχευμένων εκστρατειών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την επικοινωνία με δυνητικούς, αλλά και υφιστάμενους πελάτες.
- Παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων: Αυτή η συνιστώσα του ψηφιακού μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη συνεχή παρακολούθηση και ανάλυση βασικών μετρήσεων απόδοσης και



δεδομένων για την απόκτηση γνώσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των διαφόρων στρατηγικών μάρκετινγκ. Με την παρακολούθηση της συμπεριφοράς των χρηστών, των ποσοστών μετατροπής και άλλων σχετικών μετρήσεων, σύμφωνα με τους Adwan, A.A., Kokash, H., Adwan, R.A. και Khattak, A. (2023), οι επιχειρήσεις μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων, να βελτιστοποιούν τις καμπάνιες και να βελτιώνουν τη συνολική στρατηγική του ψηφιακού μάρκετινγκ.

- Influencer Marketing: Το influencer marketing, κατά τους Syed, T.A., Mehmood, F. και Qaiser, T., (2023), συνεπάγεται με τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών με άτομα που έχουν επιρροή και αξιοπιστία σε συγκεκριμένες θέσεις ή κλάδους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτοί οι ψηφιακοί influencers συνεργάζονται με μάρκες για να υποστηρίξουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στους αφοσιωμένους και πιστούς ακολούθους τους (followers).
- Affiliate marketing: Το affiliate marketing είναι μια στρατηγική διαδικτυακού μάρκετινγκ βασισμένη στις επιδόσεις, κατά την οποία επιχειρήσεις ή διαφημιστές συνεργάζονται με εξωτερικούς συνεργάτες, γνωστούς ως affiliates, για την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους (Simon Goldschmidt, 2023). Αυτή η συμφωνία συνεργασίας επιτρέπει στους συνεργάτες να κερδίζουν προμήθειες για την προώθηση της επισκεψιμότητας ή των πωλήσεων στον ιστότοπο του διαφημιζόμενου, μέσω των προσπαθειών μάρκετινγκ που καταβάλλουν. Το affiliate marketing, συνήθως περιλαμβάνει διάφορα διαδικτυακά κανάλια, όπως ιστότοπους, ιστολόγια, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλα. Έχει αποκτήσει σημαντική προβολή στο ψηφιακό περιβάλλον, λόγω του οικονομικά αποδοτικού χαρακτήρα του και των δυνατοτήτων για αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες.
- Search Engine Marketing (SEM): Το μάρκετινγκ της μηχανής αναζήτησης περιλαμβάνει την προώθηση ενός ιστότοπου ή μιας διαδικτυακής παρουσίας μέσω της αύξησης της ορατότητάς του στις σελίδες αποτελεσμάτων των μηχανών αναζήτησης μέσω πληρωμένης διαφήμισης, κυρίως σε μηχανές αναζήτησης, όπως η Google, η Bing και η Yahoo, για να προσεγγίσει ένα κοινό-στόχο. Βασικές συνιστώσες του SEM είναι αρχικά η διαφήμιση Pay-Per-Click (PPC), η οποία περιλαμβάνει τη στρατηγική τοποθέτηση πληρωμένων διαφημίσεων σε πλατφόρμες όπως Google Ads, τα δίκτυα μέσων κοινωνικής δικτύωσης ή άλλα διαδικτυακά διαφημιστικά δίκτυα. Οι διαφημιζόμενοι πληρώνουν ένα ποσό κάθε φορά που ένας χρήστης κάνει κλικ στη διαφήμισή τους, εξ ου και η ονομασία "pay-per-click", με στόχο να οδηγήσουν σε άμεση επισκεψιμότητα σε έναν ιστότοπο, καθώς και να

μετατρέψει τους χρήστες σε πελάτες. Επιπλέον, συνιστώσες του SEM είναι η ενδεδειγμένη έρευνα λέξεων-κλειδίων για τον εντοπισμό των πιο σχετικών και υψηλής απόδοσης λέξεων-κλειδίων για το κοινό-στόχο, η δημιουργία ελκυστικού περιεχομένου για διαφημίσεις, η βελτιστοποίηση της σελίδας προορισμού των χρηστών και η συχνή παρακολούθηση και βελτιστοποίηση των διαδικτυακών εκστρατειών διαφημίσεων.

- Διαφήμιση ψηφιακής προβολής (Display Advertising): Η διαφήμιση ψηφιακής προβολής αναφέρεται σε έναν τύπο διαδικτυακής διαφήμισης, που όπως αναφέρεται και από τους Goldfarb A. και Tucker C. (2011), περιλαμβάνει τη χρήση οπτικών στοιχείων, όπως εικόνες, βίντεο, γραφικά και διαδραστικά πολυμέσα, για τη μεταφορά μηνυμάτων μάρκετινγκ σε ένα κοινό-στόχο. Αυτές οι διαφημίσεις ψηφιακής προβολής εμφανίζονται συνήθως σε ιστότοπους, πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογές για κινητά και άλλα ψηφιακά κανάλια προβολής, ενώ μπορούν να έχουν διάφορες μορφές, όπως διαφημίσεις banner, διαφημίσεις βίντεο.
- Μάρκετινγκ κινητών συσκευών (Mobile Marketing): Το μάρκετινγκ κινητών συσκευών στοχεύει στην αξιοποίηση των μοναδικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων των κινητών συσκευών για την παροχή εξατομικευμένου και βασισμένου στην τοποθεσία περιεχομένου, την προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών, την ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας της μάρκας, την προώθηση των πωλήσεων και την ενίσχυση της δέσμευσης των πελατών (Hongbing Hua, 2019).
- Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM): Τα CRM συστήματα χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για τη διαχείριση των σχέσεων και αλληλεπιδράσεων τους με τους πελάτες. Ο πρωταρχικός στόχος του CRM είναι να βελτιώσει και να βελτιστοποιήσει αυτές τις αλληλεπιδράσεις με τρόπους που οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, αφοσίωση και, τελικά, ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης.
- Ηλεκτρονικό εμπόριο (eCommerce): Το ηλεκτρονικό εμπόριο αφορά την αγορά και πώληση αγαθών και υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου και αναφέρεται σε ηλεκτρονικές συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C), μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) ή ακόμη και μεταξύ καταναλωτών (C2C). Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως ηλεκτρονικές αγορές, ηλεκτρονικές πληρωμές, λήψεις ψηφιακών προϊόντων και πολλά άλλα, όπως αναφέρουν οι Reynolds J. (2000) και Tining T. (2020).

- Ψηφιακό Newsletter (Digital Newsletter): Το digital newsletter είναι μια ψηφιακή δημοσίευση που διανέμεται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και περιέχει ενημερωτικό ή συντακτικό περιεχόμενο. Συνήθως, αποστέλλεται σε έναν κατάλογο συνδρομητών (subscribers) που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για τη λήψη ενημερώσεων, ειδήσεων, άρθρων ή άλλων σχετικών πληροφοριών για ένα συγκεκριμένο θέμα ή κλάδο.

## **2.7 Δυνατότητες ψηφιακού μάρκετινγκ (Digital marketing capabilities).**

Οι δυνατότητες του ψηφιακού μάρκετινγκ, όπως ορίζονται από τους Trainor, K.J., Rapp, A., Beitelspacher, L.S. και Schillewaert, N., (2011), περιλαμβάνουν τη χρήση του διαδικτύου και της τεχνολογίας από μια εταιρεία έτσι ώστε να κερδίσει τη δέσμευση των πελατών (engage customers) και παράλληλα από την αλληλεπίδραση μεταξύ τους να αποκτήσει χρήσιμες πληροφορίες και δεδομένα (insights). Μέσω των αλληλεπιδράσεων αυτών οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες για την εταιρεία, ενώ και η ίδια η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει χρήσιμες πληροφορίες που τη βοηθούν να κατανοήσει καλύτερα την πελατειακή της βάση.

Σύμφωνα με ένα άλλο ορισμό, των Masrianto A. και Hartoyo H. (2021), οι δυνατότητες του ψηφιακού μάρκετινγκ, είναι η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει και να εφαρμόζει το ψηφιακό μάρκετινγκ. Η ικανότητα αυτή αποτελείται από πολλές συνιστώσες και μπορεί να περιγραφεί σε επτά διαστάσεις, κατά τους Chaffey, D. και Ellis-Chadwick, F. (2019). Ξεκινώντας από την πρώτη και βασική διάσταση που είναι ο "Σχεδιασμός" (Planning), ο οποίος περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσέγγισης με στόχο την απρόσκοπτη ενσωμάτωση του ψηφιακού μάρκετινγκ σε κάθε πτυχή των σχεδίων ενός οργανισμού. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τη σχολαστική εξέταση του τρόπου με τον οποίο το ψηφιακό μάρκετινγκ μπορεί να αναμειχθεί με τις γενικότερες εταιρικές στρατηγικές, διασφαλίζοντας ότι θα αποτελέσει αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων του οργανισμού.

Η δεύτερη διάσταση είναι, η "Απήχηση" (Reach), αναλαμβάνει πρωταρχικό ρόλο στο ψηφιακό μάρκετινγκ. Συνεπάγεται με μια συντονισμένη προσπάθεια για την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών στον ιστότοπο της εταιρείας, μέσω μιας εκστρατείας ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης (awareness campaign) σε ποικίλα μέσα. Στην ουσία, η φάση αυτή είναι αφιερωμένη στο να προσελκύσει δυνητικούς πελάτες, αυξάνοντας έτσι την απήχηση της διαδικτυακής παρουσίας της εταιρείας.

Επιπλέον, ένα καίριο στοιχείο των δυνατοτήτων του ψηφιακού μάρκετινγκ είναι η τρίτη διάσταση που είναι η "Δράση" (Action). Αφορά την ικανότητα του οργανισμού να εμπλέκεται ενεργά με

τους πελάτες του στο ψηφιακό περιβάλλον, με πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία πολύτιμων πωλήσεων (leads). Αυτό περιλαμβάνει μια πολύπλευρη προσέγγιση που ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση και τη συμμετοχή των πελατών, οδηγώντας τελικά στην απόκτηση δυναμικής πελατείας.

Η τέταρτη διάσταση, η "Μετατροπή" (Conversion), αποτελεί απαραίτητο ρόλο στο πλαίσιο του ψηφιακού μάρκετινγκ. Εδώ, η έμφαση δίνεται στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων ψηφιακών καναλιών, όπως η ιστοσελίδα της εκάστοτε επιχείρησης, ενώ παράλληλα βελτιώνονται οι στρατηγικές στόχευσης. Απώτερος στόχος είναι η διευκόλυνση της μετατροπής των ψηφιακών πωλήσεων (leads) σε απτές πωλήσεις, μεγιστοποιώντας έτσι την απόδοση της επένδυσης.

Συνεχίζοντας, η πέμπτη διάσταση, η "Δέσμευση" (Engage), επικεντρώνεται στην οικοδόμηση διαρκών σχέσεων με τους πελάτες. Αυτή η φάση είναι αφιερωμένη στην απόκτηση της αφοσίωσης και δέσμευσης των πελατών, καθώς και της υποστήριξης τους μέσω ποικίλων τεχνικών και διαδικασιών. Οι προσπάθειες των επιχειρήσεων είναι σχολαστικά σχεδιασμένες ώστε να αυξάνουν τη διατήρηση των πελατών και να ενθαρρύνουν τις επαναλαμβανόμενες αγορές, εδραιώνοντας έτσι το ψηφιακό αποτύπωμα του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, η προτελευταία διάσταση, "Μάρκα" (Brand), εμβαθύνει στη σφαίρα της συναισθηματικής σύνδεσης και της διαφοροποίησης. Εδώ, ο στόχος είναι να καλλιεργηθεί ένας συναισθηματικός δεσμός με τους πελάτες με την εντατικοποίηση της αλληλεπίδρασης και της επικοινωνίας μέσω των διαδικτυακών καναλιών. Αυτό όχι μόνο ενισχύει την ταυτότητα της μάρκας, αλλά και αναδεικνύει τη μοναδική πρόταση αξίας της, διαφοροποιώντας την στην ψηφιακή αγορά.

Τέλος, η "Διακυβέρνηση" περιλαμβάνει την κρίσιμη πτυχή της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού εντός του οργανισμού. Περιλαμβάνει τη στρατηγική τοποθέτηση του κατάλληλου προσωπικού, την καθιέρωση αποτελεσματικών διαδικασιών, την ανάπτυξη τεχνολογίας μάρκετινγκ αιχμής και την αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων για την προώθηση επιτυχημένων ψηφιακών δραστηριοτήτων. Αυτή η ολιστική προσέγγιση διασφαλίζει ότι τα ψηφιακά μέσα και η τεχνολογία ενσωματώνονται απρόσκοπτα στην επιχείρηση, υποστηρίζοντας τις προσπάθειες ψηφιακού μάρκετινγκ του οργανισμού με υγιείς πρακτικές διακυβέρνησης.

## 2.8 Ευθυγράμμισης Ψηφιακής Στρατηγικής (Digital Strategy Alignment)

Η ευθυγράμμιση της ψηφιακής στρατηγικής είναι μια κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής διαχείρισης που περιλαμβάνει τη διασφάλιση της συνοχής και της ολοκλήρωσης μεταξύ της συνολικής στρατηγικής ενός οργανισμού και των ψηφιακών πρωτοβουλιών του. Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ο όρος αναφέρεται στη διαδικασία εναρμόνισης των ψηφιακών στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού με τους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους του. Η επίτευξη της ευθυγράμμισης της ψηφιακής στρατηγικής είναι επιτακτική ανάγκη για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις ψηφιακές τεχνολογίες για την επίτευξη των γενικών τους στόχων.

Η ευθυγράμμιση της ψηφιακής στρατηγικής, κατά τους Canhoto, A.I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S. και Simkin, L. (2021), είναι μια ρευστή διαδικασία που απαιτεί προσαρμοστικότητα και περιλαμβάνει τον συγχρονισμό της ψηφιακής στρατηγικής μιας εταιρείας με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική της. Αυτό το δυναμικό εγχείρημα απαιτεί συνεχείς προσαρμογές για την εναρμόνιση των επιχειρηματικών αναγκών με τους ψηφιακούς πόρους. Βέβαια, παρά την αναγνωρισμένη σημασία της ευθυγράμμισης της ψηφιακής στρατηγικής για την επιχειρηματική επιτυχία, παραμένει ένα αξιοσημείωτο κενό στην έρευνα, ιδίως όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αναλαμβάνουν αυτή την ευθυγράμμιση.

Ο Kingsnorth, S. (2022) υπογραμμίζει ότι μια επιτυχημένη ψηφιακή στρατηγική δεν μπορεί να αναπτυχθεί μεμονωμένα από τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική, ενώ είναι πολύ σημαντική η ευθυγράμμιση της ψηφιακής στρατηγικής με την ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική. Μάλιστα ορισμένοι τομείς που πρέπει να εξετάζονται, ώστε να γίνει η διασφάλιση της ευθυγράμμισης αυτής είναι τα ακόλουθα:

- Επιχειρηματικό μοντέλο: Η ευθυγράμμιση της ψηφιακής στρατηγικής με το επιχειρηματικό μοντέλο της εκάστοτε επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τη διαφορετική φύση των επιχειρηματικών μοντέλων.
- Εμπορικό σήμα: Το εμπορικό σήμα (brand) κατέχει κεντρικό ρόλο στην επιχείρηση, γεγονός που απαιτεί ευθυγράμμιση με κάθε στρατηγικό στοιχείο.
- Όραμα: Είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι κάθε στρατηγική εντός του οργανισμού ευθυγραμμίζεται με το όραμα της επιχείρησης, όποιο κι αν είναι αυτό, καθώς διαφορετικά, υπάρχει ο κίνδυνος να παραχθούν αποτελέσματα που δεν εναρμονίζονται με τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης.

- **Κουλτούρα:** Η κουλτούρα μιας επιχείρησης εξελίσσεται από την έναρξή της και διαμορφώνεται από τις αποφάσεις της ηγεσίας, τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, τη διαρρύθμιση των γραφείων, τα σχέδια ανάπτυξης, τις προσλήψεις και πολλά άλλα. Αυτή η κουλτούρα επηρεάζει κάθε πτυχή του οργανισμού, καλλιεργώντας χαρακτηριστικά όπως η επιδίωξη για επαγγελματική επιτυχία ή η εστίαση σε προσεκτικές λειτουργίες χωρίς προβλήματα. Η κατανόηση των επιχειρηματικών στόχων και των αναγκών των πελατών είναι απαραίτητη, καθώς η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει άμεσα την ψηφιακή στρατηγική.
- **Καινοτομία:** Στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό τοπίο, η στήριξη στις επιτυχίες του παρελθόντος δεν αρκεί πλέον για τη μελλοντική ανάπτυξη. Αναγνωρίζοντας ότι η καινοτομία εκτείνεται πέρα από την τεχνολογία, η πραγματική καινοτομία περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων ιδεών για την πρόοδο της εταιρείας σε διάφορες πτυχές, όπως οι διαδικασίες, οι δομές, η τιμολόγηση και τα προϊόντα.

## 2.9 Ετοιμότητας Ψηφιακού Μάρκετινγκ (Digital Marketing Readiness)

Η ετοιμότητα ψηφιακού μάρκετινγκ είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, καθώς αναφέρεται στην ετοιμότητα του οικοσυστήματος να αξιοποιήσει τις τεχνολογίες του ψηφιακού μάρκετινγκ. Η ετοιμότητα αυτή είναι συνυφασμένη με πολλούς παράγοντες, όπου ο καθένας από τους οποίους διαδραματίζει ξεχωριστό ρόλο στη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ.

Αρχικά, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης με τις γνώσεις τους πάνω σε θέματα που αφορούν τις ψηφιακές τεχνολογίες, η κατανόηση των τάσεων τόσο του μάρκετινγκ όσο και του ψηφιακού μάρκετινγκ, αλλά και η προσαρμοστικότητα τους στα συνεχώς εξελισσόμενα τεχνολογικά εργαλεία, επηρεάζουν σημαντικά την ικανότητα μιας επιχείρησης να αναλάβει πρωτοβουλίες και αποφάσεις που αφορούν το ψηφιακό μάρκετινγκ, επηρεάζοντας και καθορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ετοιμότητα του ψηφιακού μάρκετινγκ.

Αναμφίβολα, οι ίδιες οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της ετοιμότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ. Ο στρατηγικός προσανατολισμός τους, το όραμα της ηγεσίας και η δέσμευση για καινοτομία επηρεάζουν την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε ψηφιακές υποδομές, διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους για την υιοθέτηση της τεχνολογίας και καλλιεργούν μια κουλτούρα καινοτομίας, είναι πιθανό να παρουσιάσουν υψηλότερο επίπεδο ετοιμότητας ψηφιακού μάρκετινγκ.

Η δυναμική του εκάστοτε κλάδου είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την κατανόηση του ευρύτερου πλαισίου της ετοιμότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ, καθώς περιλαμβάνει τις τάσεις της αγοράς, τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και τα ρυθμιστικά πλαίσια. Οι κλάδοι που χαρακτηρίζονται από τεχνολογικές εξελίξεις ταχείως αναπτυσσόμενες και με μια ανταγωνιστική ώθηση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό δημιουργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί την υιοθέτηση στρατηγικών ψηφιακού μάρκετινγκ.

Ακόμη, αν μη τι άλλο, η τεχνολογία αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της ετοιμότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ. Η διαθεσιμότητα και η προσβασιμότητα σε προηγμένα ψηφιακά εργαλεία, πλατφόρμες ανάλυσης δεδομένων και τεχνολογίες της επικοινωνίας και γενικότερα οι ποικίλες πτυχές της τεχνολογίας επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα ενός οικοσυστήματος να εφαρμόζει και να αντλεί αξία από τις πρωτοβουλίες ψηφιακού μάρκετινγκ. Συνεπώς, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις υφιστάμενες διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας, καθώς επηρεάζει τη συνολική ετοιμότητα για την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ.

Τέλος, η κοινωνία, συμβάλλει στην ετοιμότητα του ψηφιακού μάρκετινγκ σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, κυρίως μέσω της συμπεριφοράς των καταναλωτών, της κοινωνικής στάσης απέναντι στην τεχνολογία και της αποδοχής των ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η ενσωμάτωση του ψηφιακού μάρκετινγκ στις κοινωνικές νόρμες και προσδοκίες διαμορφώνει το συνολικό τοπίο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να έρθουν σε επαφή με το κοινό-στόχο τους, μέσω ψηφιακών πλατφορμών.

Η έρευνα των Agus Masrianto και Hartoyo Hartoyo (2021) τονίζει τη σύνδεση των παραπάνω πέντε παραγόντων, υποστηρίζοντας ότι οι δραστηριότητες εντός και μεταξύ των οικοσυστημάτων ασκούν σημαντική επίδραση στο επίπεδο υιοθέτησης καινοτομιών. Καθώς οι επιχειρήσεις υπάρχουν και αναπτύσσονται στο συνεχώς εξελισσόμενο ψηφιακό τοπίο, η κατανόηση και η αξιολόγηση της ετοιμότητας του οικοσυστήματος καθίστανται επιτακτική ανάγκη για την επιτυχή εφαρμογή του ψηφιακού μάρκετινγκ.

## **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία και Αποτελέσματα**

Σε αυτό το κεφάλαιο, περιγράφεται και θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα διπλωματική εργασία, για την αξιολόγηση της ετοιμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων στο ψηφιακό μάρκετινγκ μέσω του Δείκτη Αξιοποίησης του Ψηφιακού Μάρκετινγκ (DMUI). Θα γίνει περιγραφή του σχεδιασμού της έρευνας, του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε, των διαδικασιών που ακολουθήθηκαν για τη συλλογή δεδομένων από ελληνικές εταιρείες, καθώς και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν.

### **3.1 Σχεδιασμός Έρευνας**

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται ποσοτικός ερευνητικός σχεδιασμός, μέσω της χρήση ερωτηματολογίων. Το σκεπτικό για την επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης βασίζεται σε διάφορους βασικούς παράγοντες. Πρώτον, η ποσοτική έρευνα επιτρέπει την αντικειμενική και τυποποιημένη μέτρηση της αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων. Ο DMUI απαιτεί αριθμητικά δεδομένα για τον ακριβή υπολογισμό και τη σύγκριση των επιπέδων αξιοποίησης.

Δεύτερον, η μελέτη περιλαμβάνει συλλογή δεδομένων από 40 ελληνικές εταιρείες, καθιστώντας την ποσοτική προσέγγιση πρακτική και αποτελεσματική. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από έναν σχετικά μεγάλο αριθμό ερωτηθέντων, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση των πρακτικών ψηφιακού μάρκετινγκ σε αυτές τις εταιρείες.

Τρίτον, η ποσοτική προσέγγιση είναι απαραίτητη για τη διενέργεια στατιστικής ανάλυσης για τον υπολογισμό του δείκτη αξιοποίησης του ψηφιακού μάρκετινγκ. Επιτρέπει τη χρήση στατιστικών εργαλείων και τεχνικών για την εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων και την πραγματοποίηση συγκρίσεων.

Τέλος, τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν συχνά να γενικευτούν σε έναν ευρύτερο πληθυσμό, παρόλο που η μελέτη επικεντρώνεται στις 40 συμμετέχουσες ελληνικές εταιρείες. Αυτό επιτρέπει στα ευρήματα να προσφέρουν γνώσεις, που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα ελαχιστοποιεί την υποκειμενικότητα στη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, ενισχύοντας την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο μπορούν να αναλυθούν συστηματικά, μειώνοντας την πιθανή μεροληψία.



Φυσικά, αξίζει να σημειωθεί πως και οι ερευνητές που κατασκεύασαν τον DMUI για να μπορέσουν να τον υπολογίσουν, χρησιμοποίησαν και οι ίδιοι ποσοτική μέθοδο, μέσω ερωτηματολογίων.

### **3.2 Επιλογή δείγματος**

Ο πληθυσμός-στόχος του δείγματος προέρχεται από το επιχειρηματικό τοπίο της Ελλάδας, με στόχο να αποτυπωθεί μια ολιστική εικόνα της ψηφιακής ετοιμότητας σε διάφορους τομείς.

Για να εξασφαλιστεί μια ολοκληρωμένη αντιπροσώπευση, θα χρησιμοποιηθεί μια τεχνική στρωματοποιημένης τυχαίας δειγματοληψίας. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση του πληθυσμού-στόχου σε υποομάδες (στρώματα) με βάση τους ποικίλους τύπους κλάδων, σύμφωνα με τους Aoyama, H. (1954), Solanki, R.S. και Singh, H.P. (2016). Από κάθε στρώμα θα επιλεγεί ένα τυχαίο δείγμα εταιρειών, διασφαλίζοντας ότι οι διάφοροι κλάδοι θα εκπροσωπούνται επαρκώς στη μελέτη. Το μέγεθος του δείγματος ορίζεται σε 40 εταιρείες, ένας προσεκτικά καθορισμένος αριθμός που επιτυγχάνει ισορροπία μεταξύ της ανάγκης για στατιστική εγκυρότητα και των πρακτικών εκτιμήσεων της συλλογής δεδομένων εντός του συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και των περιορισμών των πόρων. Το μέγεθος αυτό του δείγματος κρίνεται επαρκές για την άντληση ουσιαστικών πληροφοριών σχετικά με την ετοιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων για ψηφιακό μάρκετινγκ, διευκολύνοντας μια ενδελεχή και διεπισδυτική ανάλυση. Έπειτα από εκτίμηση του δείγματος στο [raosoft.com](http://raosoft.com), όπου τοποθετήθηκε το 5% αποδεκτού σφάλματος, ενώ το μέγεθος του πληθυσμού στο οποίο στάλθηκε το ερωτηματολόγιο ήταν 44 επιχειρήσεις.

### **3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται στην παρούσα μελέτη χρησιμεύει ως ένα εργαλείο ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση του Δείκτη Αξιοποίησης του Ψηφιακού Μάρκετινγκ (DMUI) στο πλαίσιο των ελληνικών επιχειρήσεων. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο είναι προσεκτικά σχεδιασμένο, περιλαμβάνει προσαρμοσμένες ερωτήσεις κλίμακας Likert. Οι ερωτηθέντες θα εκφράσουν τις απόψεις τους σε μια κλίμακα που κυμαίνεται από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ απόλυτα), παρέχοντας γνώσεις σχετικά με τις συνιστώσες του DMUI. Βέβαια, υπάρχουν και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, κυρίως όσων αφορά τη διάσταση της υιοθέτησης του ψηφιακού μάρκετινγκ, όπου οι ερωτηθέντες έχουν να επιλέξουν ανάμεσα στις τεχνικές και μεθόδους ψηφιακού μάρκετινγκ που αξιοποιούνται στην εταιρεία τους. Οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν πτυχές που σχετίζονται με την ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας, τον

ψηφιακό μετασχηματισμό, την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ και την ψηφιακή στρατηγική, επιτρέποντας μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση του τοπίου του ψηφιακού μάρκετινγκ (βλ. Παράρτημα Α).

### 3.4 Ανάλυση δεδομένων

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου στατιστικής ανάλυσης κατέχει υψίστη σημασία για τη διασφάλιση της σταθερότητας και της αξιοπιστίας των ερευνητικών ευρημάτων. Για την παρούσα διπλωματική εργασία σχετικά με την αξιολόγηση του DMUI στις ελληνικές επιχειρήσεις, η αξιοποίηση του Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων Μερικών Ελαχίστων Τετραγώνων (PLS-SEM) κρίνεται ως μια συνετή και έγκυρη επιλογή. Η απόφαση αυτή, βασίζεται ιδιαίτερα στην επιδίωξη διατήρησης της μεθοδολογικής συνέπειας με την προηγούμενη μελέτη των Agus Masrianto, Hartoyo Hartoyo, Aida Vitayala S. Hubeis και Nur Hasanah (2022), στην οποία χρησιμοποιήθηκε επίσης, η PLS-SEM.

Ποικίλοι παράγοντες καθιστούν την PLS-SEM ως κατάλληλη επιλογή για τη συγκεκριμένη εργασία. Ειδικότερα, η PLS-SEM φημίζεται για την ευελιξία της, ιδίως για την προσαρμογή σε περιπτώσεις όπου τα δεδομένα μπορεί να αποκλίνουν από τις αυστηρές υποθέσεις της κανονικής κατανομής. Αυτό το χαρακτηριστικό αποδεικνύεται πλεονεκτικό όταν πρόκειται για σύνολα δεδομένων του πραγματικού κόσμου από διάφορους κλάδους, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα εφαρμογής της επιλεγμένης στατιστικής μεθόδου.

Σε περιπτώσεις όπου το ερευνητικό μοντέλο περιλαμβάνει πολλαπλές λανθάνουσες δομές και περίπλοκες διαδρομές, η PLS-SEM υπερέχει προσφέροντας την κατάλληλη καθοδήγηση και αντιμετώπιση σε αυτή την πολυπλοκότητα. Η ικανότητά της να μοντελοποιεί τις σχέσεις μεταξύ λανθανουσών δομών και των παρατηρούμενων δεικτών τους, είναι ιδιαίτερα επωφελής για τη διαλεύκανση των αποχρώσεων της δυναμικής του DMUI.

Επίσης, η PLS-SEM είναι γνωστή για την πρακτική εφαρμογή της, καθιστώντας την ιδιαίτερα προσιτή. Διαθέτει έναν φιλικό προς το χρήστη χαρακτήρα, καθώς και οι λιγότερο αυστηρές παραδοχές, την τοποθετούν ως μια ρεαλιστική επιλογή, για μελέτες με πραγματικές επιπτώσεις, όπως η αξιολόγηση της ετοιμότητας του ψηφιακού μάρκετινγκ σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Τέλος, η PLS-SEM αναγνωρίζεται για την αποτελεσματικότητά της σε περιπτώσεις όπου τα μεγέθη των δειγμάτων είναι σχετικά μικρά. Αυτό το χαρακτηριστικό καθιστά την PLS-SEM ιδιαίτερα κατάλληλη για την παρούσα μελέτη που περιλαμβάνει ένα περιορισμένο δείγμα επιχειρήσεων.

### **3.5 Αποτελέσματα**

Στην παρούσα ενότητα, θα αναλύσουμε τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου, την μέθοδο υπολογισμού των αποτελεσμάτων, καθώς και τα ίδια τα αποτελέσματα. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων αφορά τόσο το δείκτη DMUI στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, όσο και τον βαθμό που ευθυγραμμίζουν τις ψηφιακές στρατηγικές τους με τους ευρύτερους εταιρικούς στόχους.

#### **3.5.1 Έλεγχος δεδομένων**

Σε πρώτη φάση, όταν ολοκληρώθηκε η συλλογή δεδομένων, έγινε διεξοδικός έλεγχος ότι έχουν απαντηθεί όλες οι ερωτήσεις και δεν υπήρχαν ελλείπουσες τιμές.

Στη συνέχεια, οι εταιρείες χωρίστηκαν σε κλάδους για να είναι ομαδοποιημένες σε περίπτωση που χρειαστεί κάποια περαιτέρω ανάλυση μελλοντικά, όσον αφορά τον κλάδο. Βέβαια, για να υπολογιστεί ο συνολικός DMUI για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, αρχικά έγινε η εκτίμηση του DMUI της εκάστοτε εταιρείας ξεχωριστά.

Οι κλάδοι από τους οποίους προέρχονται οι εταιρείες, οι οποίες έλαβαν μέρος στο ερωτηματολόγιο είναι οι ακόλουθοι:

- Κλάδος ταχέως κινούμενων καταναλωτικών αγαθών (FMCG)
- Στον κλάδο αυτό υπάρχουν εταιρείες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο και δραστηριοποιούνται στα τρόφιμα, ποτά, αναψυκτικά, σε προϊόντα
- προσωπικής φροντίδας & περιποίησης, οικιακής φροντίδας και καλλυντικών επιλεκτικής διανομής
- Κατασκευαστικός κλάδος
- Κλάδος τηλεπικοινωνιών
- Αεροπορικός κλάδος – Περιλαμβάνει και αεροπορική εταιρεία και αεροδρόμιο
- Κλάδος λιανικής
- Κλάδος ενέργειας
- Ασφαλιστικός κλάδος
- Κλάδος διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών
- Κλάδος φαρμακευτικών & παραφαρμακευτικών προϊόντων
- Κλάδος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών
- Κλάδος διαφήμισης

- Εκδοτικός κλάδος
- Κλάδος υγείας

### 3.5.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Αρχικά μελετήθηκε ο DMUI για την κάθε εταιρεία ξεχωριστά, όπως προαναφέρθηκε. Για τον υπολογισμό του DMUI, το πρώτο βήμα είναι να μελετηθεί ξεχωριστά ο δείκτης της κάθε διάσταση. Συνεπώς θα μετρήσουμε ξεχωριστά το δείκτη που αφορά την ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τέλος την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χωρίζονται σε 3 ευρύτερες κατηγορίες, σύμφωνα με τις συνιστώσες του δείκτη και από τις οποίες αντλούνται τα αποτελέσματα για τον κάθε δείκτη ξεχωριστά.

#### Δείκτης ετοιμότητας οικοσυστήματος καινοτομίας

Αναλυτικότερα, όσον αφορά την μελέτη του δείκτη της ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας, μετριέται με τη χρήση δέκα κύριων μεγεθών που προέρχονται από τις πέντε διαστάσεις του οικοσυστήματος που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, δηλαδή τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εργαζομένων, τα εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά του κλάδου, της χώρας - κοινωνίας και της τεχνολογίας του ψηφιακού μάρκετινγκ. Όπως προκύπτει από την μελέτη των Agus Masrianto, Hartoyo Hartoyo, Aida Vitayala S. Hubeis και Nur Hasanah (2022), εφαρμόσαμε τους εξής συντελεστές βαρύτητας στην κάθε διάσταση:

- η οργανωτική ετοιμότητα και η διοικητική καινοτομία σταθμίστηκαν με 0,12, η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης, η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η ευελιξία σταθμίστηκαν με 0,11,
- η ανάγκη των πελατών σταθμίστηκε με 0,10,
- η δυνατότητα παρατήρησης (στη συγκεκριμένη περίπτωση η δυνατότητα να διακρίνει κάποιος πως λειτουργεί το ψηφιακό μάρκετινγκ σε σχέση με το συμβατικό) σταθμίστηκε με 0,09 και
- οι ανταγωνιστικές πιέσεις, η υποδομή καινοτομίας και η καθοδήγηση γνώμης (opinion leadership) σταθμίστηκαν με 0,08.

Το αποτέλεσμα της κάθε ερώτησης με βάση την κλίμακα Likert μπορεί να είναι 1- (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Συνεπώς, το αποτέλεσμα της κάθε απάντησης στην εκάστοτε ερώτηση το πολλαπλασιάζουμε με τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας που της έχει δοθεί. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε μια διαδικασία μέγιστου-ελάχιστου για τη μετατροπή της συνολικής βαθμολογίας ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας σε δείκτη βαθμολογίας 0-100. Ο τύπος που χρησιμοποιήθηκε είναι ο ακόλουθος:

$\Delta = 100 \times (V - \min\_value) / (max\_value - \min\_value)$ , όπου V είναι το συνολικό άθροισμα των αποτελεσμάτων επί του εκάστοτε βάρους, min\_value η ελάχιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο V (έστω ότι κάθε ερώτηση έχει βαθμολογηθεί με 1) και max\_value η μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο V (έστω ότι κάθε ερώτηση έχει βαθμολογηθεί με 5).

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την μετατροπή στα 100, είναι αυτό που θα χρησιμοποιήσουμε για να υπολογίσουμε στη συνέχεια τον DMUI.

Συνεχίζουμε την ίδια διαδικασία για να βρούμε και τους υπόλοιπους δείκτες.

### **Δείκτης ψηφιακού μετασχηματισμού**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μετράται με τη χρήση επτά κύριων μεγεθών που προέρχονται από 2 διαστάσεις την οικοδόμηση ψηφιακών ικανοτήτων και την οικοδόμηση ηγετικών ικανοτήτων. Και σε αυτή την περίπτωση έχουν δοθεί συγκεκριμένα βάρη στην κάθε διάσταση, πιο αναλυτικά :

- η βελτίωση της λειτουργίας, η επαναδημιουργία του επιχειρηματικού μοντέλου, οι αλλαγές στην κουλτούρα και η διακυβέρνηση του μετασχηματισμού σταθμίστηκαν με 0,15,
- το ψηφιακό όραμα σταθμίστηκε με 0,14 και
- οι υπόλοιποι δείκτες της εμπειρίας του πελάτη και της τεχνολογικής ηγεσίας σταθμίστηκαν με 0,13.

Το αποτέλεσμα της κάθε ερώτησης, όπως και στην ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας, έτσι κι εδώ υπολογίστηκε με βάση την κλίμακα Likert μπορεί να είναι 1- (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα). Η συνολική βαθμολογία ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας υπολογίστηκε στη συνέχεια με στάθμιση κάθε δείκτη. Και εδώ, χρησιμοποιήθηκε μια διαδικασία μέγιστου-ελάχιστου για τη μετατροπή της συνολικής βαθμολογίας ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας σε δείκτη βαθμολογίας 0-100.

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την μετατροπή στα 100, είναι αυτό που θα χρησιμοποιήσουμε για να υπολογίσουμε στη συνέχεια τον DMUI.

### **Δείκτης υιοθέτησης ψηφιακού μάρκετινγκ**

Η υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ υπολογίζεται μέσα από 13 δείκτες, την ανάπτυξη ιστοσελίδας, βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης, μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων, influencer marketing, affiliate marketing, search engine marketing, διαφήμιση ψηφιακής προβολής, μάρκετινγκ κινητών συσκευών, συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ηλεκτρονικό εμπόριο, ψηφιακό newsletter.

Τα βάρη που τους αποδόθηκαν είναι τα ακόλουθα:

- βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης, το μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης, το μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης, το affiliate marketing, το μάρκετινγκ κινητών συσκευών, η παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων και τα συστήματα διαχείρισης πελατών σταθμίστηκαν με 0,08,
- η ψηφιακή διαφήμιση, η διαφήμιση ψηφιακής προβολής και το ηλεκτρονικό εμπόριο σταθμίστηκαν με 0,06
- το μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σταθμίστηκε με 0,05
- το ψηφιακό Newsletter με 0,04 και
- η ανάπτυξη ιστοσελίδας σταθμίστηκε με 0,02.

Για τον υπολογισμό των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε δυαδικό σύστημα, δηλαδή 0 και 1, ανάλογα με το εάν η εκάστοτε εταιρεία χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο μέσο ή όχι.

Παρόμοια και εδώ, χρησιμοποιήθηκε μια διαδικασία μέγιστου-ελάχιστου για τη μετατροπή της συνολικής βαθμολογίας ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας σε δείκτη βαθμολογίας 0-100.

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την μετατροπή στα 100, είναι αυτό που θα χρησιμοποιήσουμε για να υπολογίσουμε στη συνέχεια τον DMUI.

### 3.5.3 Ανάπτυξη DMUI ανά εταιρεία

Έχοντας υπολογίσει τον κάθε δείκτη ξεχωριστά όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, χρησιμοποιούμε τα αποτελέσματα για να υπολογίσουμε τον DMUI.

$$DMUI = \sqrt[3]{\Delta E * \Delta \Psi * \Delta \Upsilon}$$

Με ΔΕ ορίζουμε τον δείκτη της ετοιμότητας του συστήματος καινοτομίας, με ΔΨ τον δείκτη του ψηφιακού μετασχηματισμού και με ΔΥ τον δείκτη της υιοθέτησης του ψηφιακού μάρκετινγκ.

Συνεπώς, αντικαθιστούμε στον τύπο, τα αποτελέσματα της εκάστοτε εταιρείας.

Για παράδειγμα στο παρακάτω πίνακα φαίνονται τα αποτελέσματα για τη μια από τις εταιρείες που συμμετείχε στην έρευνα, ωστόσο επειδή πρέπει να διατηρηθεί η ανωνυμία, δεν φαίνεται το πραγματικό όνομα της εταιρείας, αλλά εμφανίζεται ως εταιρεία X, ενώ τα αποτελέσματα φυσικά είναι τα πραγματικά.

Δείκτης	Απάντηση Εταιρείας	Βάρος	Απάντηση Εταιρείας X Βάρος
<b>Ετοιμότητα Οικοσυστήματος Καινοτομίας</b>			
Αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης	4	0,11	0,44
Αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα	4	0,11	0,44
Οργανωτική ετοιμότητα	5	0,12	0,6
Διοικητική καινοτομία	5	0,12	0,6
Ανάγκη του πελάτη	5	0,1	0,5
Ανταγωνιστική πίεση	4	0,08	0,32
Υποδομές καινοτομίας	3	0,08	0,24
Καθοδήγηση γνώμης (opinion leadership)	3	0,08	0,24
Ευελιξία	5	0,11	0,55
Δυνατότητα παρατήρησης	4	0,09	0,36
Σύνολο			4,29
Σταθμισμένο Σύνολο			82,25
<b>Ψηφιακός Μετασχηματισμός</b>			
Εμπειρία πελατών	5	0,13	0,65
Βελτίωση των λειτουργιών	5	0,15	0,75
Επαναδημιουργία του επιχειρηματικού μοντέλου	5	0,15	0,75
Ψηφιακό όραμα	5	0,14	0,7
Αλλαγές στην κουλτούρα	5	0,15	0,75
Διοίκηση του μετασχηματισμού	5	0,15	0,75
Τεχνολογική ηγεσία	4	0,13	0,52
Σύνολο			4,87
Σταθμισμένο Σύνολο			96,75
<b>Υιοθέτηση Ψηφιακού Μάρκετινγκ</b>			
Ανάπτυξη ιστοσελίδας	1	0,02	0,02
Βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης	1	0,08	0,08
Μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης	1	0,08	0,08
Μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου	1	0,05	0,05
Παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων	0	0,08	0
Influencer Marketing	1	0,08	0,08
Affiliate marketing	1	0,08	0,08
Search Engine Marketing	0	0,08	0
Διαφήμιση ψηφιακής προβολής	1	0,06	0,06
Μάρκετινγκ κινητών συσκευών	1	0,08	0,08
Συστήματα διαχείρισης πελατών-CRM	1	0,08	0,08
Ηλεκτρονικό εμπόριο	0	0,06	0



Ψηφιακό Newsletter	1	0,04	0,04
Σύνολο			0,65
Σταθμισμένο Σύνολο			74,71264
DMUI= $\sqrt[3]{(82,25 * 96,75 * 74,71)}$ =			84,08664

Η κλίμακα του DMUI που ορίζει, εάν μια εταιρεία παρουσιάζει χαμηλή, μεσαία ή υψηλή αξιοποίηση του ψηφιακού μάρκετινγκ, με βάση τη βιβλιογραφία, είναι η ακόλουθη:

- Χαμηλή: DMUI < 60
- Μεσαία: DMUI = 60-84
- Υψηλή DMUI > 84

Στην εταιρεία που παρουσιάστηκε παραπάνω, βλέπουμε πως το αποτέλεσμα είναι 84,08, συνεπώς αντιλαμβανόμαστε πως παρουσιάζει μια υψηλή αξιοποίηση του ψηφιακού μάρκετινγκ, ενώ ιδιαίτερα καλά αποτελέσματα παρουσιάζει στον ψηφιακό μετασχηματισμό, με περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης στην υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ και την ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας.

### 3.5.4 Συνολικά αποτελέσματα DMUI

Μελετώντας με τον παραπάνω τρόπο τα αποτελέσματα για όλες τις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα και εξετάζοντας τον μέσο όρο για να βρούμε το συνολικό DMUI για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, βλέπουμε πως ο δείκτης DMUI ισούται με 62,03.

Αναλυτικότερα, στο παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε όλα τα αποτελέσματα DMUI για την κάθε εταιρεία. Στον πίνακα δεν φαίνεται το όνομα της εκάστοτε εταιρείας αλλά ο ευρύτερος κλάδος, ενώ τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με διάταξη ανά κλάδο.

ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	DMUI	ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ	DMUI
Ταχέως κινούμενων αγαθών ( Fast-moving consumer goods – FMCG)	44,79	Αεροπορικός	68,32
FMCG	61,38	Αεροπορικός	68,24
FMCG	59,03	Ασφαλιστικός	73,66
FMCG	63,57	Διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών	84,08
FMCG	68,91	Διαδικτυακών τυχερών παιχνιδιών	84,76
FMCG	42,35	Διαφήμισης	32,00
FMCG	71,20	Διαφήμισης	72,04
FMCG	63,12	Εκδοτικός	70,73
FMCG	54,30	Εκδοτικός	58,14
FMCG	76,36	Εκδοτικός	72,87
FMCG	61,52	Εκδοτικός	42,09
FMCG	51,73	Ενέργειας	68,32
FMCG	51,65	Κατασκευαστικός	44,54
FMCG	60,61	Κατασκευαστικός	50,83
FMCG	43,77	Λιανική (Retail)	53,43
Τηλεπικοινωνιών	74,56	Λιανική (Retail)	79,05
Τηλεπικοινωνιών	78,7	Λιανική (Retail)	70,28
Υγείας	69,38	Λιανική (Retail)	61,09
Φαρμακευτικών & παραφαρμακευτικών προϊόντων	40,81	Λιανική (Retail)	57,73
Φαρμακευτικών & παραφαρμακευτικών προϊόντων	54,08	Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών	77,55
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ DMUI 62,03</b>			

Παράλληλα, στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τον DMUI, αλλά και τον μέσο όρο του δείκτη ετοιμότητας του οικοσυστήματος καινοτομίας, του δείκτη του ψηφιακού μετασχηματισμού και του δείκτη υιοθέτησης του ψηφιακού μάρκετινγκ που αφορά το σύνολο εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Για να προκύψουν τα αποτελέσματα του εκάστοτε δείκτη έχει μετρηθεί ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων του κάθε δείκτη ξεχωριστά για τις συμμετέχουσες εταιρείες.

Δείκτης Ετοιμότητας Οικοσυστήματος Καινοτομίας	65,83
Δείκτης Ψηφιακού Μετασχηματισμού	67,30
Δείκτης Υιοθέτηση Ψηφιακού Μάρκετινγκ	57,90
DMUI	62,03

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, βλέπουμε πως οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα συγκεντρώνουν 62,03 στην αξιοποίηση των ψηφιακού μάρκετινγκ, αποτέλεσμα που τις κατατάσσει σε ένα μεσαίο επίπεδο αξιοποίησης. Το θετικό γεγονός είναι ότι υπάρχουν βήματα ως προς την αξιοποίηση του ψηφιακού μάρκετινγκ, δεν είναι άγνωστο στις ελληνικές εταιρείες και έχουν σημειώσει σημαντικά βήματα εξέλιξης.

Βέβαια, το αποτέλεσμα δεν παύει να είναι μέτριο και υπάρχουν αρκετές δυνατότητες ώστε να βελτιωθεί και άρα να σημειώσει υψηλότερο βαθμό. Αρχικά, δεδομένης της ραγδαίας αύξησης νέων αναδυόμενων τεχνολογιών, οι ελληνικές εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να αγκαλιάσουν τις καινοτομίες αυτές και να επενδύσουν σε τομείς, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση και η ανάλυση δεδομένων, για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Οι τεχνολογίες αυτές μπορούν να διευκολύνουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ, παρέχοντας μια πιο στοχευμένη και αποτελεσματική προσέγγιση, καθώς όπως βλέπουμε από τα αποτελέσματα και η ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού βρίσκονται σε ένα μεσαίο επίσης επίπεδο.

Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η κατασκευή επαρκών υποδομών από την κυβέρνηση, παρέχοντας πόρους και εφαρμόζοντας πολιτικές που ενθαρρύνουν την εφαρμογή της καινοτομίας του ψηφιακού μάρκετινγκ στην Ελλάδα. Αυτό θα μπορούσε να γίνει με επέκταση των υποδομών υψηλής ταχύτητας για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις, ιδίως σε αγροτικές ή υποεξυπηρετούμενες περιοχές, έχουν γρήγορη πρόσβαση στο διαδίκτυο. Κάτι που συμβαίνει ήδη,

αλλά χρειάζεται να επεκταθεί σε ακόμη μεγαλύτερη κλίμακα, είναι η παροχή επιχορηγήσεων ή επιδοτήσεων σε επιχειρήσεις για να επενδύσουν σε εργαλεία, τεχνολογίες και προγράμματα κατάρτισης ψηφιακού μάρκετινγκ, ενώ παράλληλα αρκετά σημαντικό είναι να δοθούν φορολογικά κίνητρα για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν πόρους για πρωτοβουλίες ψηφιακού μάρκετινγκ, ενθαρρύνοντάς τις να υιοθετήσουν και να επενδύσουν σε προηγμένες τεχνολογίες.

Παράλληλα, απαιτείται ενίσχυση της καινοτομίας που προέρχεται από τη διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με επένδυση σε προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας, με ενσωμάτωση στις αξιολογήσεις απόδοσης θεμάτων και σημείων που να αφορούν την καινοτομία και να εφαρμοστούν συστήματα ανταμοιβής που να αναγνωρίζουν και να δίνουν κίνητρα για καινοτόμες προσπάθειες. Ακόμη, όσον αφορά την οργανωτική ετοιμότητα μπορούν να δημιουργηθούν ομάδες που εστιάζουν αποκλειστικά σε θέματα που αφορούν την προώθηση της καινοτομίας εντός του οργανισμού.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, όπως φαίνεται και παραπάνω, σε αρκετά χαμηλό επίπεδο βρίσκεται η υιοθέτηση στρατηγικών, μέσων και γενικότερα του ψηφιακού μάρκετινγκ. Γι' αυτό το λόγο σημαντική είναι η συνεργασία των εταιρειών με άλλες εταιρείες, που εξειδικεύονται στο ψηφιακό μάρκετινγκ, ώστε να δοθεί η απαραίτητη κατεύθυνση ή ακόμη και να υλοποιήσουν το μεγαλύτερο μέρος των ενεργειών που αφορούν το ψηφιακό μάρκετινγκ, στο βαθμό που είναι εφικτό. Παράλληλα, είναι χρήσιμη η συνεχής εκπαίδευση των ίδιων των εργαζομένων τους, μέσω εργαστηρίων και σεμιναρίων, έτσι ώστε να γνωρίζουν συνεχώς τις νέες τάσεις, που φυσικά πρέπει να συνοδεύεται με διαρκή ή έστω τακτική παρακολούθηση του συνεχώς εξελισσόμενου ψηφιακού τοπίου. Απαραίτητη είναι μια στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ που εναρμονίζεται πλήρως με τους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους. Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στα συστήματα διαχείρισης πελατών-CRM και το affiliate marketing, που σημειώνουν χαμηλά ποσοστά βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

### **3.5.5 Αποτελέσματα εναρμόνισης στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ με επιχειρησιακούς στόχους**

Παράλληλα οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα, κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο εναρμονίζεται και ευθυγραμμίζεται η στρατηγική του ψηφιακού μάρκετινγκ με τους υπόλοιπους επιχειρησιακούς στόχους. Ο μέσος όρος των εταιρειών πιστεύει πως εναρμονίζονται κατά 72%, συνεπώς δεν υπάρχει απόλυτη ευθυγράμμιση, ενώ σε ελάχιστες εταιρείες υπάρχει πλήρης

εναρμόνιση. Μάλιστα αυτό το ποσοστό υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, οι εταιρείες θεωρούν ότι ένα σημαντικό μέρος των στρατηγικών ψηφιακού μάρκετινγκ είναι ευθυγραμμισμένο με τους γενικούς επιχειρηματικούς τους στόχους.

Δεδομένου, όμως, ότι δεν υπάρχει απόλυτη ευθυγράμμιση, διαπιστώνουμε πως υπάρχουν τομείς στους οποίους οι εταιρείες αντιλαμβάνονται ένα χάσμα μεταξύ των προσπαθειών ψηφιακού μάρκετινγκ και των ευρύτερων επιχειρηματικών τους στόχων. Ενδεχομένως, το χάσμα αυτό, να επηρεάσει τη συνολική αποτελεσματικότητα των εκστρατειών ψηφιακού μάρκετινγκ και την ικανότητά τους να οδηγήσουν στα επιθυμητά επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Συνεπώς, οι εταιρείες θα πρέπει να δώσουν βαρύτητα στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής του ψηφιακού μάρκετινγκ με τους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μάρκετινγκ να εναρμονίζονται απρόσκοπτα με τους ευρύτερους οργανωτικούς στόχους. Παράλληλα, σημαντική καθίσταται η εκπαίδευση όλων των εργαζομένων στο πόσο χρήσιμη και απαραίτητη είναι η ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους και παράλληλα να υπάρχει μια κοινή κατανόηση των στόχων, από όλους. Επίσης, σημαντική είναι και η τακτική αξιολόγηση του επιπέδου ευθυγράμμισης, έτσι ώστε να εντοπίζονται σημεία που χρήζουν βελτίωσης και να γίνονται και αντίστοιχα προσαρμογές, όπου χρειάζεται.

Τέλος, κατά μέσο όρο οι εταιρείες πιστεύουν πως είναι κατά 64% σαφείς και συγκεκριμένοι είναι οι στόχοι του ψηφιακού μάρκετινγκ που έχει θέσει η εταιρεία τους. Διαπιστώνουμε πως υπάρχει ανάγκη για πιο ξεκάθαρους και σαφείς στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και φυσικά εφικτοί.

## Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η παρούσα μελέτη παρείχε μια ανάλυση του Δείκτη Αξιοποίησης του Ψηφιακού Μάρκετινγκ (DMUI) στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, συνδυάζοντας την ετοιμότητα του οικοσυστήματος καινοτομίας, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ. Η αξιολόγηση τοποθετεί τις ελληνικές εταιρείες σε μια κλίμακα μεσαίου αποτελέσματος DMUI, σηματοδοτώντας ένα αρκετά καλό και αξιόπαινο επίπεδο, όσον αφορά το ψηφιακό μάρκετινγκ, ωστόσο επιδέχεται περαιτέρω βελτίωσης. Παρόλα αυτά, υπήρχαν εταιρείες με υψηλό επίπεδο DMUI που σημείωναν υψηλή βαθμολογία σε όλους τους δείκτες και τις κατηγορίες, όπως αντίστοιχα και με χαμηλό, με το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων να βρίσκονται σε ένα μεσαίο επίπεδο.

Ένα τέτοιο αποτέλεσμα δείχνει την πρόοδο που έχει γίνει τα τελευταία χρόνια και καθώς το ψηφιακό τοπίο εξελίσσεται συνεχώς στην Ελλάδα, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε όλους τους τομείς που αφορούν το ψηφιακό μάρκετινγκ. Η πορεία προς την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου DMUI προϋποθέτει συνεχή δέσμευση και στρατηγικό σχεδιασμό. Για την εξέλιξη σε ένα υψηλότερο επίπεδο, οι εταιρίες θα χρειαστεί να αγκαλιάσουν περαιτέρω την καινοτομία, ενισχύοντας τις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού και διαφοροποιώντας τις στρατηγικές ψηφιακού μάρκετινγκ.

Ταυτόχρονα, πέρα από το συνολικό αποτέλεσμα που αφορά όλες τις επιχειρήσεις και την εύρεση ενός μέσο όρου για την εκτίμηση της κατάστασης, κομβικό σημείο στην εργασία είναι και η παρουσίαση της μελέτης του δείκτη ως προς το πώς μπορεί να μελετηθεί ξεχωριστά για κάθε εταιρεία, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των ικανοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ ως ένα απτό εργαλείο, προκειμένου να μπορεί η εκάστοτε εταιρεία να αξιολογήσει και να προσδιορίσει τα επίπεδα ψηφιακού μάρκετινγκ που διαθέτει. Σε περίπτωση που σημειώνει χαμηλό βαθμό σε κάποιο τομέα, να μπορεί εντοπίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο το πρόβλημα – αδυναμία, να το βελτιώσει.

Επιπλέον, μια αξιοσημείωτη πτυχή που τονίζεται στην έρευνα αφορά την ευθυγράμμιση της στρατηγικής ψηφιακού μάρκετινγκ με τους ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, περίπου το 72% των εταιρειών πιστεύει ότι η στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ είναι ευθυγραμμισμένη με τους επιχειρηματικούς στόχους. Ενώ αυτό υποδηλώνει ένα σημαντικό και αξιοσημείωτο επίπεδο ευθυγράμμισης, είναι ωστόσο απαραίτητη η πλήρης ευθυγράμμιση, ώστε να μην υπάρχει χάσμα μεταξύ των προσπαθειών ψηφιακού μάρκετινγκ και των γενικότερων επιχειρηματικών στόχων και παράλληλα να μην επηρεαστεί η συνολική αποτελεσματικότητα των εκστρατειών ψηφιακού μάρκετινγκ.

Ενώ η παρούσα έρευνα συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση του ψηφιακού μάρκετινγκ στις ελληνικές επιχειρήσεις, υπάρχουν τομείς που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

- Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εμβαθύνει σε συγκεκριμένους κλάδους ή τομείς, για να αποκαλύψει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες του ψηφιακού μάρκετινγκ σε αυτούς. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να γίνει έρευνα που να αφορά συγκεκριμένα τον κλάδο των τροφίμων ή της αυτοκινητοβιομηχανίας σε μια χώρα.
- Ακόμη, θα μπορούσαν να διεξαχθούν σε βάθος μελέτες περιπτώσεων εταιρειών που έχουν μεταβεί με επιτυχία από ένα μεσαίο σε υψηλό επίπεδο DMUI. Η ανάλυση των στρατηγικών τους, των προκλήσεων και των διδαγμάτων που αποκόμισαν μπορεί να προσφέρει πολύτιμα σημεία αναφοράς και βέλτιστες πρακτικές για άλλους οργανισμούς που στοχεύουν στην ενίσχυση των δυνατοτήτων ψηφιακού μάρκετινγκ.
- Επίσης, θα μπορούσε να επεκταθεί και σε επιπλέον χώρες, ώστε να υπάρχουν διαθέσιμα αποτελέσματα για περισσότερες χώρες. Ενώ παράλληλα θα μπορούσε να γίνει σύγκριση των επιπέδων DMUI των ελληνικών εταιρειών με εκείνα των αντίστοιχων εταιρειών παγκοσμίως. Μια μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης σε διεθνές επίπεδο, μπορεί να προσφέρει γνώσεις σχετικά με την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στο διεθνές ψηφιακό τοπίο και να εντοπίσει τομείς για βελτίωση.

Εν κατακλείδι, η παρούσα έρευνα χρησιμεύει ως βάση για περαιτέρω διερεύνηση του ψηφιακού μάρκετινγκ στο ελληνικό επιχειρηματικό πλαίσιο. Οι γνώσεις που παρέχονται, σε συνδυασμό με τα πρακτικά εργαλεία που αναπτύχθηκαν, προσφέρουν μια βάση και έναν οδηγό για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ενισχύσουν τις δυνατότητες ψηφιακού μάρκετινγκ, ενώ αντιμετωπίζοντας τα κενά στην ευθυγράμμιση και τη σαφήνεια των στόχων του ψηφιακού μάρκετινγκ, οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να οχυρώσουν τη θέση τους στην ψηφιακή εποχή, ξεκλειδώνοντας νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και καινοτομία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), ΕΡΕΥΝΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΚΑΙ ΑΤΟΜΑ, 2022, [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)

Βλαχοπούλου, Μ. και Δημητριάδης, Σ. (2014) *Ε-λεκτρονικό Επιχειρείν & Μάρκετινγκ: Καινοτόμα Μοντέλα σε Ψηφιακό Περιβάλλον*. 1η έκδοση. Αθήνα: Rosili.

Σιώμοκος Γ. και Τσιάμης Ι. (2016) *E-Marketing - Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο*. Αθήνα: Λιβάνη.

Adwan, A.A., Kokash, H., Adwan, R.A., & Khattak, A. (2023). Data analytics in digital marketing for tracking the effectiveness of campaigns and inform strategy. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 563–574. doi:<https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.3.015>.

Alghizzawi, M. (2019) 'The role of digital marketing in consumer behavior: A survey', *Int. J. Inf. Technol. Lang. Stud.*, 3(1), pp. 24-31.

Aoyama, H. (1954) 'A study of the stratified random sampling', *Annals of the Institute of Statistical Mathematics*, 6(1), pp. 1–36.

Bandara, R., Fernando, M., & Akter, S. (2021) 'Managing consumer privacy concerns and defensive behaviours in the digital marketplace', *European Journal of Marketing*, 55(1), pp. 219-246. doi:<https://doi.org/10.1108/EJM-06-2019-0515>.

Belias, D., & Trihas, N. (2022) 'The Concept and the measurement of Strategic Leadership. The case of Greek Hotel Employees with the use of Exploratory Factor Analysis', *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), pp. 16–25. doi:<https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.919>.

Bostanshirin, S. (2014) 'Online Marketing: Challenges and Opportunities', in *Proceedings of Socioint14: International Conference on Social Sciences and Humanities*, pp. 8-10.

Bryman, A. (2016) *Social Research Methods*. Oxford University Press.



- Canhoto, A.I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., & Simkin, L. (2021) 'Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective', *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(3), p.101682.
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J.-G., & Cillo, V. (2019) 'Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management', *Journal of Knowledge Management*, 23(1), pp. 67–89. doi: <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2018-0322>.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019) *Digital Marketing*. 7th ed. Pearson UK.
- Chawla, Y., & Chodak, G. (2021) 'Social media marketing for businesses: Organic promotions of web-links on Facebook', *Journal of Business Research*, 135(1), pp. 49–65.
- Creswell J. W., (2017) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed., Sage Publications Ltd
- Digitalstrategy.gov.gr. (n.d.) Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. [online] Available at: [https://digitalstrategy.gov.gr/principles\\_of\\_implementation](https://digitalstrategy.gov.gr/principles_of_implementation).
- Desai, V. (2019) *Digital Marketing: a Review*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/333709419\\_Digital\\_Marketing\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/333709419_Digital_Marketing_A_Review).
- Erdmann, A., Arilla, R., & Casado, J. M. (2022) 'Search engine optimization: The long-term strategy of keyword choice', *Journal of Business Research*, Volume 144, pp. 650-662.
- Flores, L. (2013) *How to Measure Digital Marketing: Metrics for Assessing Impact and Designing Success*. Springer.
- Frick, T. (2010) 'Email Marketing', in *ScienceDirect*. [Online] Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B978024081283000010X>.
- Goldfarb, A., & Tucker, C. (2011) 'Online Display Advertising: Targeting and Obtrusiveness', *Marketing Science*, Volume 30, pp. 389-404.
- Goldschmidt, S., Junghagen, S., & Harris, U. (2003) *Strategic Affiliate Marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2020) 'Developing a unified definition of digital transformation', *Technovation*, Volume 102, pp. 102217.

- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017) 'Culture for a digital age', *McKinsey*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/culture-for-a-digital-age>.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2011) 'PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp. 139–152.
- Haryanti, T., & Subriadi, A.P. (2020) 'Factors and Theories E-Commerce Adoption: A Literature Review', *International Journal of Electronic Commerce Studies*, [Online] 11(2), pp. 87–105. doi: <https://doi.org/10.7903/ijecs.1910>.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015) 'The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review'.
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R.E., & Kleijnen, M.H.P. (2020) 'The digital marketing capabilities gap', *Industrial Marketing Management*, 90(2020), pp. 276–290.
- Hua, H. (2019) *Mobile Marketing Management: Case Studies from Successful Practices*. CRC Press.
- Jadhav, R. (2020) 'Significant Role of Digital Marketing in Business Growth and Success in 2020', pp. 8-13.
- Kannan, P.K., & Li, H.A. (2017) 'Digital marketing: a framework, review and research agenda', *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), pp. 22–45. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>.
- Kingsnorth, S. (2022) *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Google Books. Kogan Page Publishers.
- Krishen, A.S., Dwivedi, Y.K., Bindu, N., & Kumar, K.S. (2021) 'A broad overview of interactive digital marketing: A bibliometric network analysis', *Journal of Business Research*, 131(0148-2963), pp. 183–195.
- Li, F., & Xu, G. (2022) 'AI-driven customer relationship management for sustainable enterprise performance', *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 52, p. 102103.
- Lokuge, S., & Sedera, D. (2016) 'Is your IT eco-system ready to facilitate organizational innovation? Deriving an IT eco-system readiness measurement model'.

Masrianto, A., & Hartoyo, H. (2021) 'Model for Improving Firm Digital Marketing Capabilities Based on Adoption Eco-system Readiness and Digital Transformation'.

Masrianto, A., Hartoyo, H., Hubeis, A.V.S., & Hasanah, N. (2022) 'Digital Marketing Utilization Index for Evaluating and Improving Company Digital Marketing Capability', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Volume 8, Issue 3, pp. 153. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030153>.

McKinsey (2020) *COVID-19 digital transformation & technology | McKinsey*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>.

Moran, M., & Hunt, B. (2014) *Search Engine Marketing, Inc.: Driving Search Traffic to Your Company's Website*. IBM Press.

Mukhtar, S., Chandra Mohan, A., & Chandra, D. (2023) 'EXPLORING THE INFLUENCE OF DIGITAL MARKETING ON CONSUMER BEHAVIOR AND LOYALTY', *International journal of research - granthaalayah*, 11(9).

Nedbal, D., Brandtner, P., Auinger, A., & Erskine, M. (2013) 'The Critical Mass in Collaborative Digital Business Ecosystems for Innovation'.

Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016) 'Innovation ecosystems: A critical examination', *Technovation*, Volume 54, Issue C, pp. 1–6. [Online] Available at: [https://econpapers.repec.org/article/eeetechno/v\\_3a54\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3ac\\_3ap\\_3a1-6.htm](https://econpapers.repec.org/article/eeetechno/v_3a54_3ay_3a2016_3ai_3ac_3ap_3a1-6.htm).

Portes, A., Gilles N'goala, & Cases, A.-S. (2020) 'Should digital marketing practices be more transparent? An empirical investigation on the roles of consumer digital literacy and privacy concerns in self-service technologies', *HAL (Le Centre pour la Communication Scientifique Directe)*.

Rahman, S. (2019) 'The advantages and disadvantages of using qualitative and quantitative approaches and methods in language 'testing and Assessment' Research: a Literature Review', *Journal of Education and Learning*, Volume 6, Issue 1, pp. 102–112. [Online] Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1120221.pdf>.

Ramon, S., Jose (2021) *Advanced Digital Marketing Strategies in a Data-Driven Era*. [Online] Google Books. IGI Global.

- Raosoft (2004) 'Sample size calculator by Raosoft, Inc.', [online] Raosoft. Available at: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.
- Ratten, V., & Thaichon, P. (2021) 'COVID-19, Technology and Marketing: Moving Forward and the New Normal', Springer Nature.
- Ray, E.T.P. (2023) *The Fundamentals of Digital Marketing: The Ultimate Beginner's Handbook to Digital Marketing*. Shashwat Publication.
- Reynolds, J. (2000) 'E-commerce: A critical review', *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 28, pp. 417-444.
- Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T. (2023) 'Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing', *Technological Forecasting and Social Change*, 186(1), p. 122128.
- Solanki, R.S., & Singh, H.P. (2016) 'An improved estimation in stratified random sampling', *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 45(7), pp. 2056–2070.
- Sommarberg, M., & Mäkinen, S.J. (2019) 'A method for anticipating the disruptive nature of digitalization in the machine-building industry', *Technological Forecasting and Social Change*, 146, pp. 808–819.
- Sridhar, S., & Fang, E. (2019) 'New vistas for marketing strategy: digital, data-rich, and developing market (D3) environments', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), pp. 977–985.
- Syed, T.A., Mehmood, F., Qaiser, T. (2023) 'Brand–SMI collaboration in influencer marketing campaigns: A transaction cost economics perspective', *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 192, pp. 122580. doi: [10.1016/j.techfore.2023.122580](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122580).
- Stokes, R. (2008) *Emarketing, The Essential Guide to Digital Marketing*. 4th ed., South Africa: Quirk eMarketing (Pty) Ltd.
- Terho, H., Mero, J., Siutla, L., & Jaakkola, E. (2022) 'Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey', *Industrial Marketing Management*, Volume 105, pp. 294–310. doi: [10.1016/j.indmarman.2022.06.006](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.06.006).

Trainor, K.J., Rapp, A., Beitelspacher, L.S., Schillewaert, N. (2011) 'Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability', *Industrial Marketing Management*, 40(1), pp. 162–174. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.05.001>.

Veleva, S.S., Tsvetanova, A.I. (2020) 'Characteristics of the Digital Marketing Advantages and Disadvantages', *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 940(1), p. 012065.

Verma D. (2018) 'A Critical Review of Digital Marketing', Volume 8, pp. 321-339.

Wang, C. (2022) 'Efficient customer segmentation in digital marketing using deep learning with swarm intelligence approach', *Information Processing & Management*, 59(6), p. 103085.

Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014) 'The Nine Elements of Digital Transformation', *MIT Sloan Management Review*. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>.

Wu, C., Botella-Carrubí, D. and Cristina Blanco González-Tejero (2024) 'The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs)', *Technological Forecasting and Social Change*, 200, pp. 123142–123142.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Ερωτηματολόγιο

Εταιρεία (στην εργασία θα διατηρηθεί η ανωνυμία)

Ποιος είναι ο κλάδος δραστηριοποίησης της εταιρείας;

Συμπληρώστε την κλίμακα από το 1-5, με 1 (διαφωνώ κάθετα) έως 5 (συμφωνώ απόλυτα)

### Ετοιμότητα οικοσυστήματος καινοτομίας

1. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας μας θεωρούν απλή την εφαρμογή καινοτομιών ψηφιακού μάρκετινγκ (αντιλαμβανόμενοι ευκολία χρήσης).
2. Οι καινοτομίες του ψηφιακού μάρκετινγκ ωφελούν την εργασία των υπαλλήλων μας.
3. Η εταιρεία μας είναι έτοιμη να εφαρμόσει καινοτομίες ψηφιακού μάρκετινγκ.
4. Η διοίκηση της εταιρείας μας εισάγει ενεργά την καινοτομία του ψηφιακού μάρκετινγκ.
5. Οι πελάτες μας χρησιμοποιούν ήδη καινοτομίες ψηφιακού μάρκετινγκ.
6. Οι ανταγωνιστές μας θα είναι ανώτεροι αν δεν εφαρμόσουμε καινοτομία στα πλαίσια ψηφιακού μάρκετινγκ.
7. Η κυβέρνηση έχει κατασκευάσει επαρκείς υποδομές για την υποστήριξη της εφαρμογής της καινοτομίας του ψηφιακού μάρκετινγκ στην Ελλάδα.
8. Οι opinion leaders και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μιλούν πολύ συχνά για την καινοτομία του ψηφιακού μάρκετινγκ.
9. Η καινοτομία του ψηφιακού μάρκετινγκ είναι εύκολο να εφαρμοστεί στις επιχειρηματικές μας διαδικασίες.
10. Είναι πολύ εύκολο να διακρίνει κανείς πώς λειτουργεί το μάρκετινγκ ψηφιακά σε σχέση με το συμβατικό μάρκετινγκ.

### Ψηφιακός μετασχηματισμός

11. Η εταιρεία μας χρησιμοποιεί ψηφιακά κανάλια (συγκεκριμένα το διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το κινητό) για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της.
12. Οι τεχνολογικές καινοτομίες της εταιρείας μας επέτρεψαν στους πελάτες να αλληλεπιδράσουν με τις επιχειρησιακές μας διαδικασίες με νέους τρόπους.
13. Η εταιρεία μας έχει ξεκινήσει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται/χρησιμοποιεί την ψηφιακή τεχνολογία.
14. Η διοίκησή μας έχει όραμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εταιρείας μας για το μέλλον.
15. Η εταιρεία προωθεί αλλαγές στην κουλτούρα της που είναι απαραίτητες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό.
16. Η εταιρεία μας οριοθετεί το ψηφιακό μετασχηματισμό καθορίζοντας σαφείς ρόλους και ευθύνες μεταξύ των τμημάτων για την εκτέλεση ψηφιακών πρωτοβουλιών.
17. Το τμήμα/τα που ασχολείται με τη διαχείριση της τεχνολογίας έχει εκπληρώσει με επιτυχία το ρόλο του στη διευκόλυνση των προσπαθειών ψηφιακού μετασχηματισμού της εταιρείας.

## Υιοθέτηση ψηφιακού μάρκετινγκ

Επιλέξτε όσες από τις ακόλουθες τεχνικές και μεθόδους ψηφιακού μάρκετινγκ χρησιμοποιεί η εταιρεία σας.

Ανάπτυξη ιστοσελίδας

Βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (Search Engine Optimization – SEO)

Μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης (Social Media Marketing)

Μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Email Marketing)

Παρακολούθηση και ανάλυση δεδομένων

Influencer Marketing

Affiliate marketing

Search Engine Marketing (SEM)

Διαφήμιση ψηφιακής προβολής (Display Advertising)

Μάρκετινγκ κινητών συσκευών (Mobile Marketing)

Συστήματα διαχείρισης πελατών-CRM (Customer Relationship Management)

Ηλεκτρονικό εμπόριο (eCommerce)

Ψηφιακό Newsletter (Digital Newsletter)

## Digital Strategy Alignment

Πόσο καλά πιστεύετε ότι η τρέχουσα στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ ευθυγραμμίζεται με τους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας;

Πολύ κακή ευθυγράμμιση (1) έως Πολύ καλή ευθυγράμμιση (5)

Πόσο σαφείς και συγκεκριμένοι είναι οι στόχοι του ψηφιακού μάρκετινγκ που έχει θέσει η εταιρεία σας;

Καθόλου σαφείς και συγκεκριμένοι (1) έως Εξαιρετικά σαφείς και συγκεκριμένοι (5)