

Κεφάλαιο 4

Ηλεκτρονικό περιβάλλον

Διδακτικά πορίσματα

- Η επισήμανση των διάφορων στοιχείων του μακροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης τα οποία επηρεάζουν τη **στρατηγική** της στο ψηφιακό **επιχειρείν** και το ψηφιακό **μάρκετινγκ**
- Η αξιολόγηση της επίδρασης των νομικών και ηθικών περιορισμών και των περιορισμών του προσωπικού απορρήτου σε μια εταιρεία
- Η αξιολόγηση του ρόλου των μακροοικονομικών παραγόντων, όπως είναι οι οικονομικοί παράγοντες, οι κρατικές πολιτικές για το ψηφιακό επιχειρείν, η φορολογία και οι νομικοί περιορισμοί

Θέματα διοίκησης

- Ποιοι είναι οι περιορισμοί (π.χ. νομικά θέματα) που πρέπει να συνεκτιμώνται στην ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής ψηφιακού επιχειρείν;
- Πώς μπορεί να διασφαλιστεί η εμπιστοσύνη και το προσωπικό απόρρητο του πελάτη ενώ ταυτόχρονα η εταιρεία επιδιώκει την επίτευξη στόχων μάρκετινγκ (π.χ. απόκτηση και διατήρηση πελατών);
- Πώς μπορεί να αξιολογηθεί η σημασία των τεχνολογικών νεωτερισμών για την επιχείρηση;

| Μακροπεριβάλλον | Μικροπεριβάλλον (ψηφιακή αγορά) |
|------------------------------|--|
| Κοινωνικοί | Η ίδια η επιχείρηση |
| Νομικοί, ηθικοί, φορολογικοί | Οι πελάτες της επιχείρησης |
| Οικονομικοί | Οι προμηθευτές της επιχείρησης |
| Πολιτικοί | Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης |
| Τεχνολογικοί | Μεσάζοντες |
| Ανταγωνιστικότητα | Το ευρύτερο κοινό |

Πίνακας 4.1 Παράγοντες του μακρο- και του μικροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης

Πλαίσιο SLEPT

- Παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος
 - Κοινωνικοί (**S**ocial)
 - Νομικοί (**L**egal)
 - Οικονομικοί (**E**conomic)
 - Πολιτικοί (**P**olitical)
 - Τεχνολογικοί (**T**echnological)

The SLEPT factors:

- *Social factors* – these include the influence of consumer perceptions in determining usage of the Internet for different activities.
- *Legal and ethical factors* – determine the method by which products can be promoted and sold online. Governments, on behalf of society, seek to safeguard individuals' rights to privacy.
- *Economic factors* – variations in the economic performance in different countries and regions affect spending patterns and international trade.
- *Political* – national governments and transnational organizations have an important role in determining the future adoption and control of the Internet and the rules by which it is governed.
- *Technological factors* – changes in technology offer new opportunities to the way products can be marketed.

Δραστηριότητα 4.1

Εισαγωγή στα κοινωνικά, νομικά και ηθικά ζητήματα

- Να απαριθμήσετε τα κοινωνικά, νομικά και ηθικά ζητήματα τα οποία πρέπει να λάβει υπόψη ο διαχειριστής μιας τοποθεσίας Ιστού που ασχολείται με το ηλεκτρονικό εμπόριο πωλήσεων για να αποφύγει τη διατάραξη των σχέσεων με τους χρήστες ή πιθανές νομικές κυρώσεις. Μπορείτε να βασίσετε την απάντησή σας σε θέματα που απασχολούν εσάς, τους φίλους ή μέλη της οικογένειάς σας όταν επισκέπτεστε μια τοποθεσία Ιστού.

Απάντηση στη δραστηριότητα— περιεχόμενο της διάλεξης

- Cookies—νόμοι και αντίληψη των καταναλωτών για τη χρήση τους
- Η πρόσβαση στις πληροφορίες υπόκειται σε περιορισμούς για ορισμένες κοινωνικές ομάδες (κοινωνικός αποκλεισμός);
- Το προσωπικό απόρρητο, η προστασία των προσωπικών δεδομένων που συμπληρώνουμε στις τοποθεσίες Ιστού
- Αποστολή ανεπιθύμητων μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Έγκαιρη απάντηση στα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Πνευματικά δικαιώματα
- Το περιεχόμενο και οι προσφορές/διαφημίσεις κάθε τοποθεσίας Ιστού συνάδουν με τη νομοθεσία κάθε χώρας
- Τα κείμενα, τα γραφικά και η «προσωπικότητα» της τοποθεσίας Ιστού πρέπει να συνάδει με τις κοινωνικές συμβάσεις κάθε χώρας

| Νομικό ζήτημα | Δραστηριότητες ψηφιακού μάρκετινγκ που επηρεάζονται |
|---|--|
| 1 Νομοθεσία περί προστασίας δεδομένων και προσωπικού απορρήτου | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Συλλογή, αποθήκευση, χρήση, διαγραφή προσωπικών στοιχείων με απευθείας καταγραφή από φόρμες και έμμεση καταγραφή από μελέτη της συμπεριφοράς χρηστών μέσω ανάλυσης δεδομένων Ιστού <input checked="" type="checkbox"/> Μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μάρκετινγκ μέσω κινητής τηλεφωνίας και φορητών συσκευών <input checked="" type="checkbox"/> Χρήση μεθόδων μάρκετινγκ με περιεχόμενο ταχείας διάδοσης (ή «ιογενούς» μάρκετινγκ) για την προώθηση μηνυμάτων μάρκετινγκ στους καταναλωτές <input checked="" type="checkbox"/> Χρήση cookies («μπισκότων») και άλλων μεθόδων εξατομίκευσης περιεχομένου και παρακολούθησης στις τοποθεσίες Ιστού <input checked="" type="checkbox"/> Χρήση cookies για την παρακολούθηση της διαδρομής των χρηστών στις τοποθεσίες Ιστού, για παράδειγμα από διαφημιστικά δίκτυα και εταιρικές τοποθεσίες Ιστού που καταφεύγουν σε «διαφημιστική στόχευση βάσει συμπεριφοράς» (behavioural ad targeting) <input checked="" type="checkbox"/> Χρήση των στοιχείων των πελατών από κοινωνικά δίκτυα <input checked="" type="checkbox"/> Χρήση ψηφιακών πόρων εγκατεστημένων στον προσωπικό υπολογιστή του χρήστη για σκοπούς μάρκετινγκ, π.χ. γραμμές εργαλείων ή άλλου είδους προγράμματα που λαμβάνονται από το Διαδίκτυο και είναι γνωστά ως κακόβουλο λογισμικό (malware) |
| 2 Νομοθεσία περί προσβασιμότητας για άτομα με ειδικές ανάγκες και νομοθεσία κατά των διακρίσεων | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Παροχή δυνατότητας προσπέλασης περιεχομένου στα διάφορα ψηφιακά μέσα π.χ. εικόνες, για άτομα με προβλήματα όρασης: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Τοποθεσίες Ιστού <input checked="" type="checkbox"/> Μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου <input checked="" type="checkbox"/> Μάρκετινγκ μέσω κινητής τηλεφωνίας και φορητών συσκευών <input checked="" type="checkbox"/> Τηλεόραση μέσω Διαδικτύου (IPTV) <input checked="" type="checkbox"/> Παροχή δυνατότητας προσπέλασης περιεχομένου και για άτομα με άλλες μορφές αναπηρίας, όπως προβλήματα ακοής και κινητικά προβλήματα |

Πίνακας 4.2 Σημαντικοί νόμοι περί ψηφιακού μάρκετινγκ

| Νομικό ζήτημα | Δραστηριότητες ψηφιακού μάρκετινγκ που επηρεάζονται |
|---|---|
| 3 Νομοθεσία περί προστασίας εμπορικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Χρήση εμπορικών σημάτων και εμπορικών επωνυμιών σε: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ονόματα τομέων Διαδικτύου <input checked="" type="checkbox"/> Περιεχόμενο τοποθεσιών Ιστού (για βελτιστοποίηση) <input checked="" type="checkbox"/> Επί πληρωμή εκστρατείες διαφήμισης σε μηχανές αναζήτησης (π.χ. Google AdWords) <input checked="" type="checkbox"/> Αντιπροσώπευση εμπορικής επωνυμίας σε τοποθεσίες τρίτων (συνεργατών, εκδοτών περιεχομένου και κοινωνικών δικτύων) <input checked="" type="checkbox"/> Δυσφήμιση υπαλλήλων |
| 4 Νομοθεσία περί πνευματικής ιδιοκτησίας | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Προστασία ψηφιακών πόρων, όπως κείμενα, εικόνες και ηχητικά αποσπάσματα, μέσω διαχείρισης ψηφιακών δικαιωμάτων (DRM) |
| 5 Νομοθεσία περί συμβάσεων | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ισχύς ηλεκτρονικών συμβάσεων για: <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ακυρώσεις <input checked="" type="checkbox"/> Επιστροφές <input checked="" type="checkbox"/> Σφάλματα τιμολόγησης <input checked="" type="checkbox"/> Πωλήσεις από απόσταση <input checked="" type="checkbox"/> Ζητήματα διεθνούς φορολόγησης όταν ο πάροχος υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου υπάγεται σε διαφορετικό φορολογικό καθεστώς από τον αγοραστή |
| 6 Νομοθεσία περί ηλεκτρονικής διαδικτυακής διαφήμισης | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Παρόμοια ζητήματα με αυτά που αφορούν τα κλασικά MME |
| 7 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Παρουσίαση προσφοράς <input checked="" type="checkbox"/> Διάπραξη αδικήματος ή ενόχλησης (π.χ. «ιογενές» μάρκετινγκ) <input checked="" type="checkbox"/> Ψευδής ή ανακριβής παρουσίαση εταιρείας με δημοσίευση σύστασης από υπάλληλο που εργάζεται σε αυτήν <input checked="" type="checkbox"/> Δυσφήμιση – λίβελλος κατά άλλων χρηστών των κοινωνικών δικτύων <input checked="" type="checkbox"/> Απόρρητο στοιχείων των πελατών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης <input checked="" type="checkbox"/> Πνευματική ιδιοκτησία – κυριότητα στοιχείων των πελατών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης <input checked="" type="checkbox"/> Προωθητικές ενέργειες και διαγωνισμοί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης |

Πίνακας 4.2 Σημαντικοί νόμοι περί ψηφιακού μάρκετινγκ (συνέχεια)

Ηθικά ζητήματα και προστασία δεδομένων

- Ο Mason (1986) συνοψίζει με πρακτικό τρόπο τα ηθικά θέματα που αφορούν την ιδιοκτησία προσωπικών πληροφοριών σε τέσσερις τομείς:
 1. Προσωπικό απόρρητο—ποιες πληροφορίες για το άτομο έχει στην κατοχή της η εταιρεία;
 2. Ακρίβεια—είναι σωστές;
 3. Ιδιοκτησία—σε ποιον ανήκουν και πώς μπορεί να μεταφερθεί η κυριότητα;
 4. Προσβασιμότητα—ποιος έχει δικαίωμα πρόσβασης στις πληροφορίες και κάτω από ποιες συνθήκες;

Ηθικά ζητήματα—η άποψη του Fletcher

- Ο Fletcher (2001) δίνει μια εναλλακτική άποψη, θέτοντας τα παρακάτω θέματα που αφορούν τόσο τους πελάτες όσο και τους υπεύθυνους μάρκετινγκ:
 1. Διαφάνεια—ποιος συλλέγει ποιες πληροφορίες;
 2. Ασφάλεια—πώς προστατεύονται οι πληροφορίες από τη στιγμή που τις συγκεντρώνει μια επιχείρηση;
 3. Ευθύνη—ποιος ευθύνεται σε περίπτωση που γίνει κατάχρηση των δεδομένων;

| Τύπος πληροφοριών | Μέθοδος και τεχνολογία που χρησιμοποιούνται για την καταγραφή και χρήση των πληροφοριών |
|--|--|
| 1 Στοιχεία επικοινωνίας | <ul style="list-style-type: none"> • Διαδικτυακές φόρμες – συνδέονται με βάση δεδομένων πελατών • Cookies – χρησιμοποιούνται για να θυμάται το σύστημα το συγκεκριμένο πρόσωπο σε επόμενη επίσκεψή του |
| 2 Πληροφορίες προφίλ, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών στοιχείων | <ul style="list-style-type: none"> • Συλλέγονται με διαδικτυακές φόρμες εγγραφών σε κοινωνικά δίκτυα και τοποθεσίες Ιστού για λιανικό εμπόριο • Τα cookies μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατηγοριοποίηση κάθε χρήστη σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς: Κάθε cookie συνδέεται με μια εγγραφή της βάσης δεδομένων πελατών και στη συνέχεια παρουσιάζει περιεχόμενο σχετικό με αυτό το τμήμα |
| 3 Χρήση μέσων πρόσβασης | <ul style="list-style-type: none"> • Σύστημα ανάλυσης δεδομένων Ιστού – προσδιορισμός τύπου υπολογιστικού συστήματος, λειτουργικού συστήματος και χαρακτηριστικών οθόνης από τις ιδιότητες του πρωτοκόλλου HTTP του επισκέπτη |

Πίνακας 4.4 Τύποι πληροφοριών που συλλέγονται μέσω Διαδικτύου και σχετικές τεχνολογίες

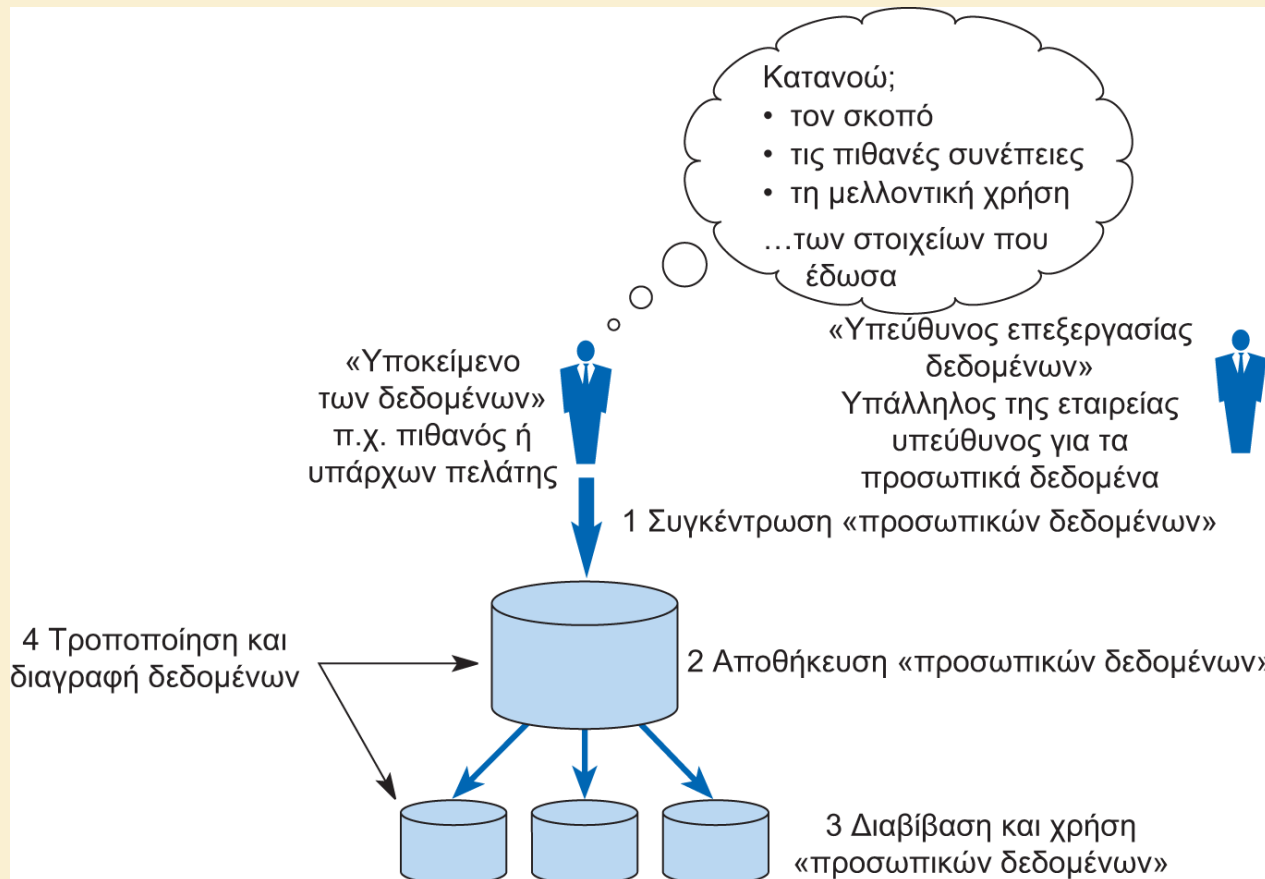
| Τύπος πληροφοριών | Μέθοδος και τεχνολογία που χρησιμοποιούνται για την καταγραφή και χρήση των πληροφοριών |
|---|---|
| <p>4 Πληροφορίες συμπεριφοράς σε μια μεμονωμένη τοποθεσία Ιστού</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Το ιστορικό αγορών αποθηκεύεται στη βάση δεδομένων με τις παραγγελίες πωλήσεων· το λογισμικό ανάλυσης δεδομένων Ιστού αποθηκεύει τα στοιχεία των διευθύνσεων IP από τις συνδεσμοδιαδρομές της σειράς ιστοσελίδων που έχει επισκεφτεί ο πελάτης • Ιστοκοριοί (web beacons) στο μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου – χρησιμοποιείται ένα αρχείο γραφικών GIF ενός πίξελ για να διαπιστώνει ο αποστολέας αν ο αποδέκτης άνοιξε το σχετικό μήνυμα • Cookies χρησιμοποιούνται επίσης από μια τοποθεσία Ιστού για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς ενός χρήστη κατά την επίσκεψή του στη συγκεκριμένη τοποθεσία, καθώς και σε επόμενες επισκέψεις • Είναι πιθανό να συγκεντρώνονται και επιπλέον πληροφορίες, όπως κωδικοί πρόσβασης, από κακόβουλο λογισμικό |
| <p>5 Πληροφορίες συμπεριφοράς σε πολλές τοποθεσίες</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Χρησιμοποιούνται cookies για την ανάλυση επισκέψεων από διαφορετικές πηγές, όπως δίκτυα ηλεκτρονικής διαφήμισης ή δίκτυα συνεργατικής προώθησης προϊόντων (δείτε το Κεφάλαιο 9). • Οι μηχανές αναζήτησης, όπως η Google, χρησιμοποιούν cookies για την παρακολούθηση των διαφημιστικών ενεργειών μέσω του προγράμματος AdWords (με χρέωση ανά κλικ) • Υπηρεσίες όπως η Hitwise (www.experian.com/hitwise) παρακολουθούν την κυκλοφορία δεδομένων του Πρωτοκόλλου IP για να αναλύουν τη χρήση των τοποθεσιών Ιστού από υποσύνολα πελατών σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων |

Πίνακας 4.4 Τύποι πληροφοριών που συλλέγονται μέσω Διαδικτύου και σχετικές τεχνολογίες (συνέχεια)

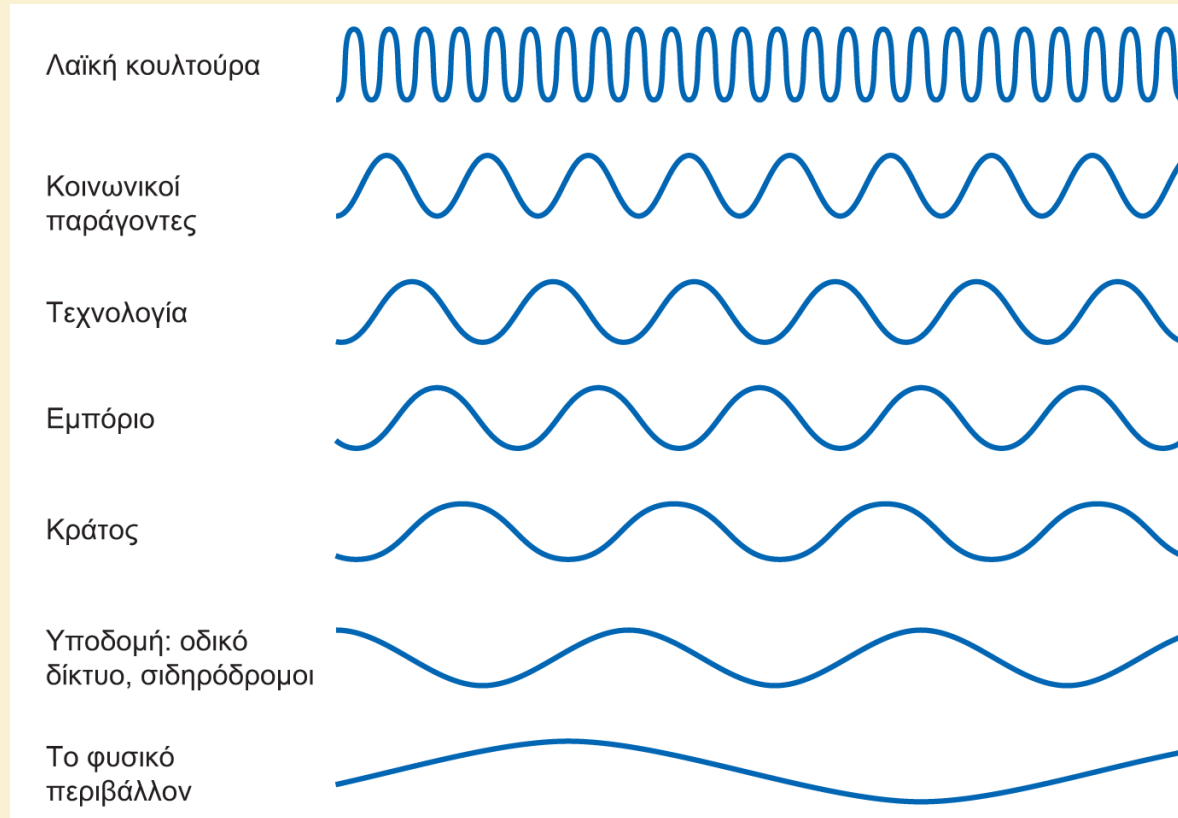
Οι οκτώ αρχές για την προστασία των δεδομένων

- Να υφίστανται σύννομη και θεμιτή επεξεργασία
- Να συλλέγονται για καθορισμένους σκοπούς
- Να είναι κατάλληλα, συναφή και όχι υπερβολικά
- Να είναι ακριβή
- Να μην τηρούνται για περισσότερο από το απαραίτητο χρονικό διάστημα
- Να υφίστανται επεξεργασία σύμφωνη με τα δικαιώματα του ατόμου
- Να είναι ασφαλή
- Να μην διαβιβάζονται σε χώρες που δεν έχουν επαρκή προστασία

www.dataprotection.gov.uk



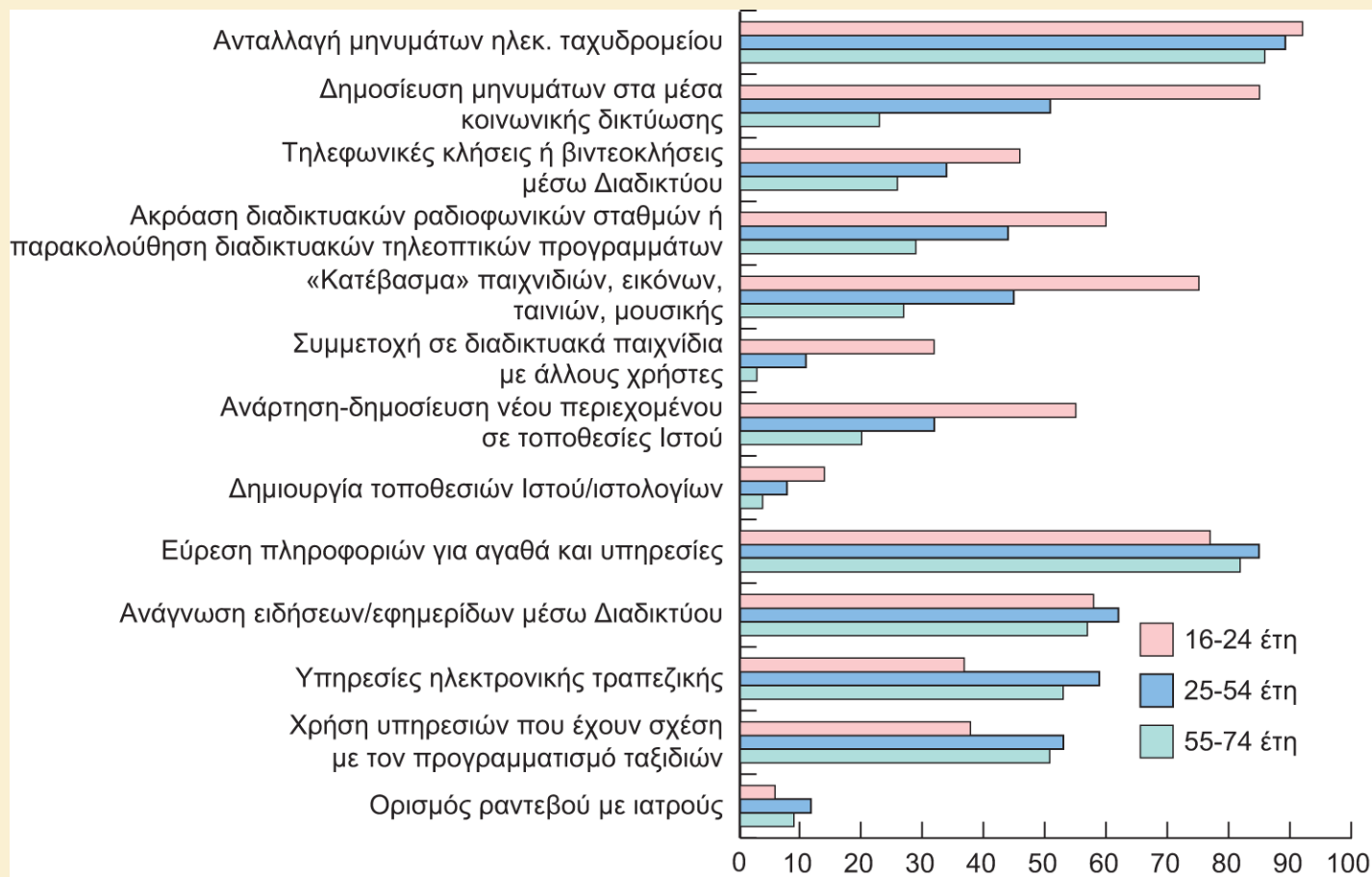
Εικόνα 4.8 Ροές πληροφοριών που θα πρέπει να γίνουν κατανοητές για τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία περί προστασίας των δεδομένων



Εικόνα 4.1 «Κύματα αλλαγών»—διαφορετικές χρονικές κλίμακες αλλαγών στο περιβάλλον

Factors governing e-commerce service adoption

- 1** *Cost of access.* This is certainly a barrier for those who do not already own a home computer: a major expenditure for many households. The other main costs are the cost of using an ISP to connect to the Internet and the cost of using the media to connect (telephone or cable charges). Free access would certainly increase adoption and usage.
- 2** *Value proposition.* Customers need to perceive a need to be online – what can the Internet offer that other media cannot? Examples of value propositions include access to more supplier information and possibly lower prices. In 2000, company advertisements started to refer to ‘Internet prices’.
- 3** *Ease of use.* This includes the ease of first connecting to the Internet using the ISP and the ease of using the web once connected.
- 4** *Security.* While this is only, in reality, a problem for those who shop online, the perception generated by news stories may be that if you are connected to the Internet then your personal details and credit card details may not be secure. It will probably take many years for this fear to diminish as using the Internet slowly becomes established as a standard way of purchasing goods.
- 5** *Fear of the unknown.* Many will simply have a general fear of the technology and the new media, which is not surprising since much of the news about the Internet non-adopters will have heard will concern pornography, fraud and privacy infringements.



Εικόνα 4.2 Χρήση του Διαδικτύου

Πηγή: EuroStat (2012).

Online information and experience (and modified opinions about a brand or product) also translates into offline purchase

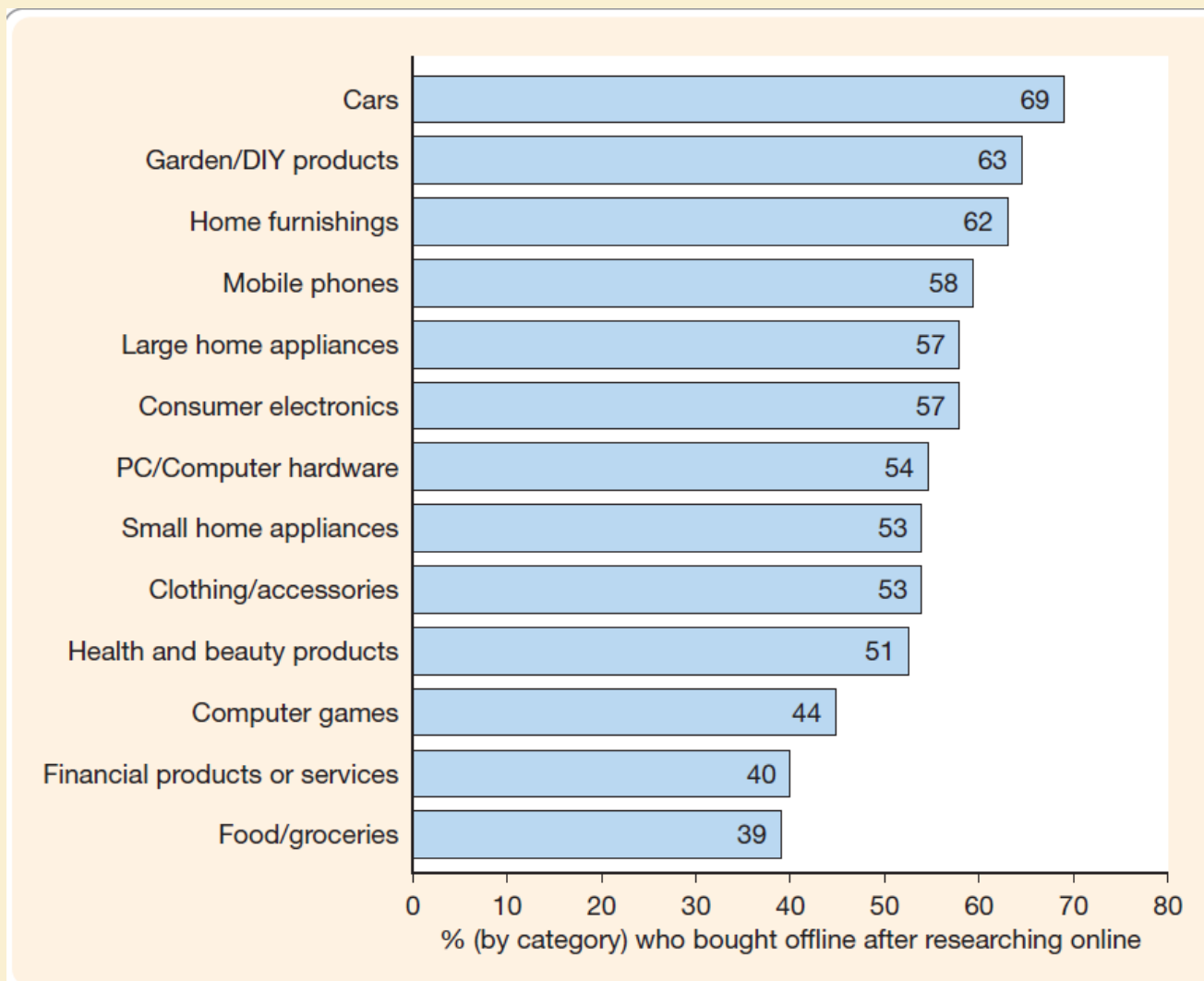
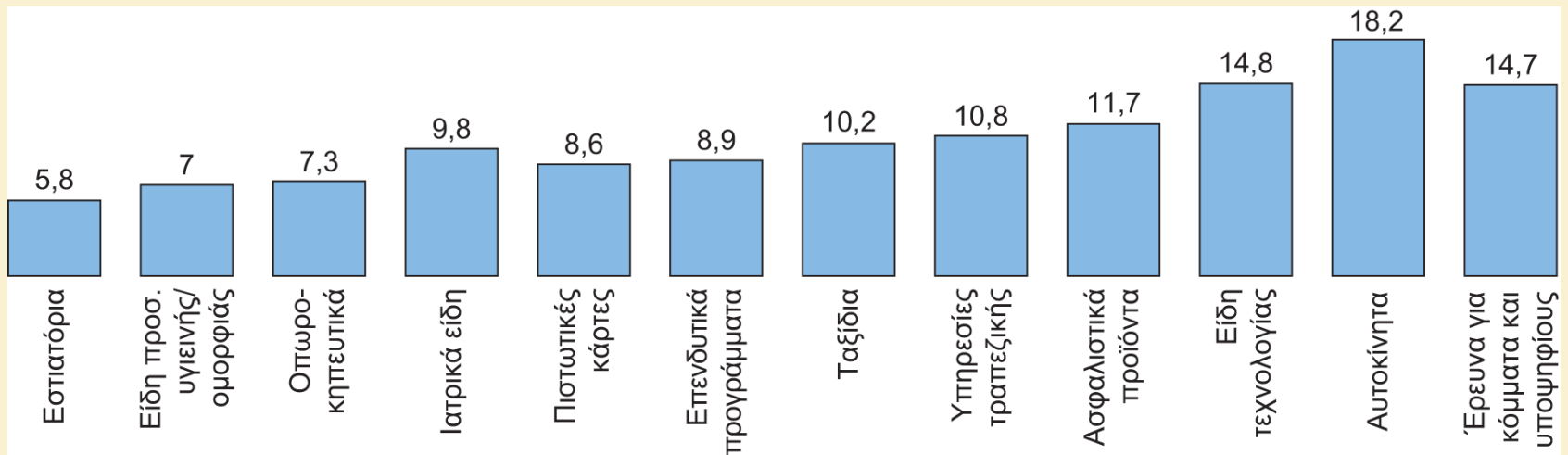


Figure 4.3

Percentage by category who bought offline after researching online

Source: BrandNewWorld: AOL UK / Anne Molen (Cranfield School of Management) / Henley Centre, 2004



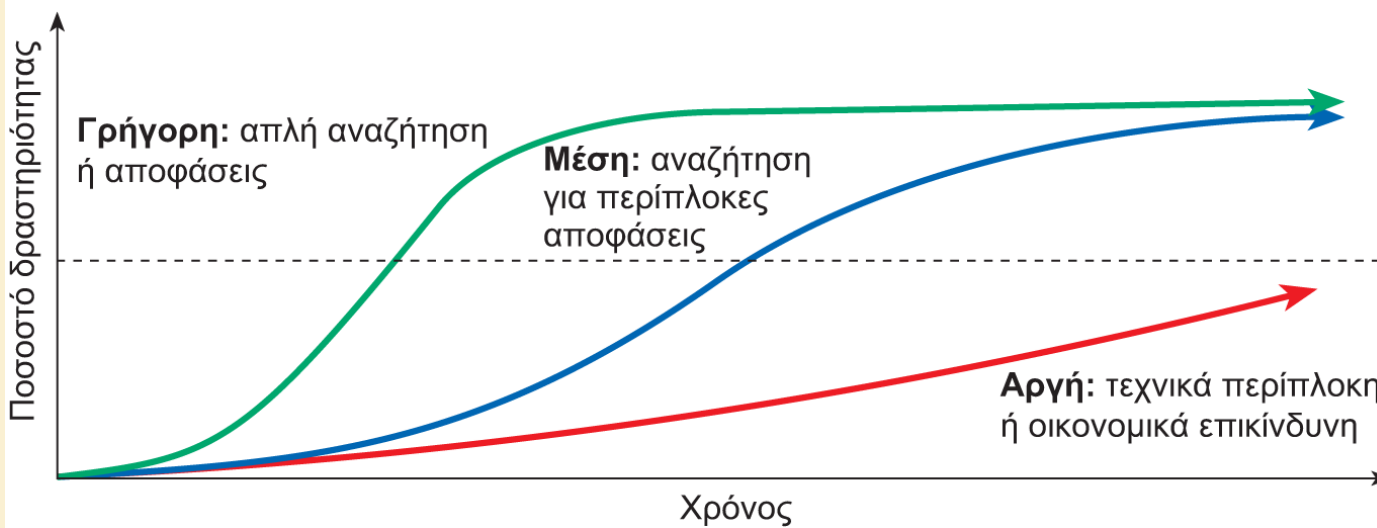
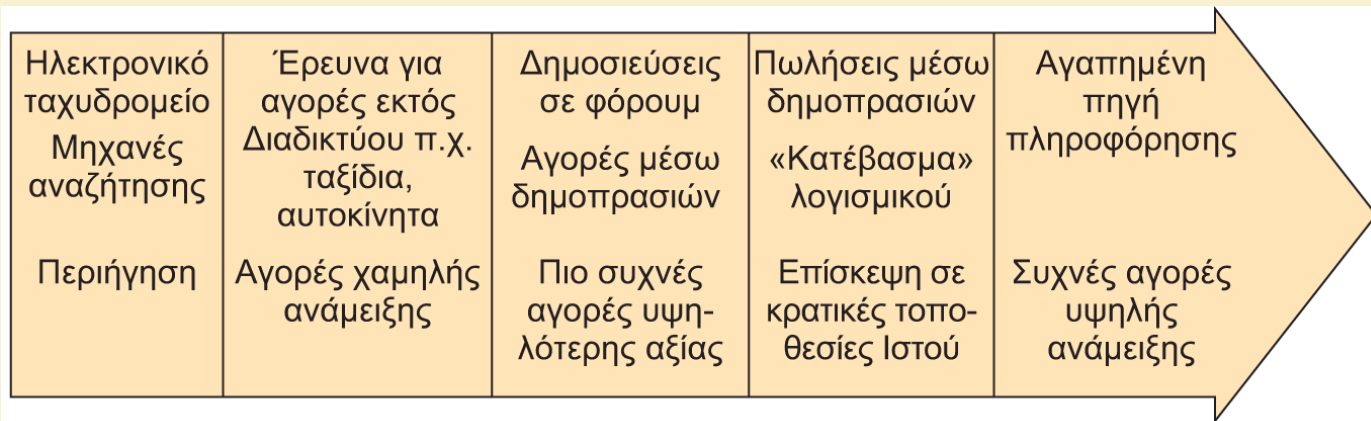
Εικόνα 4.3 Η διακύμανση του αριθμού πηγών που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για να βρουν πληροφορίες για τις αγοραστικές αποφάσεις τους, ανά κλάδο

Πηγή: Google Shopper Sciences (2011).



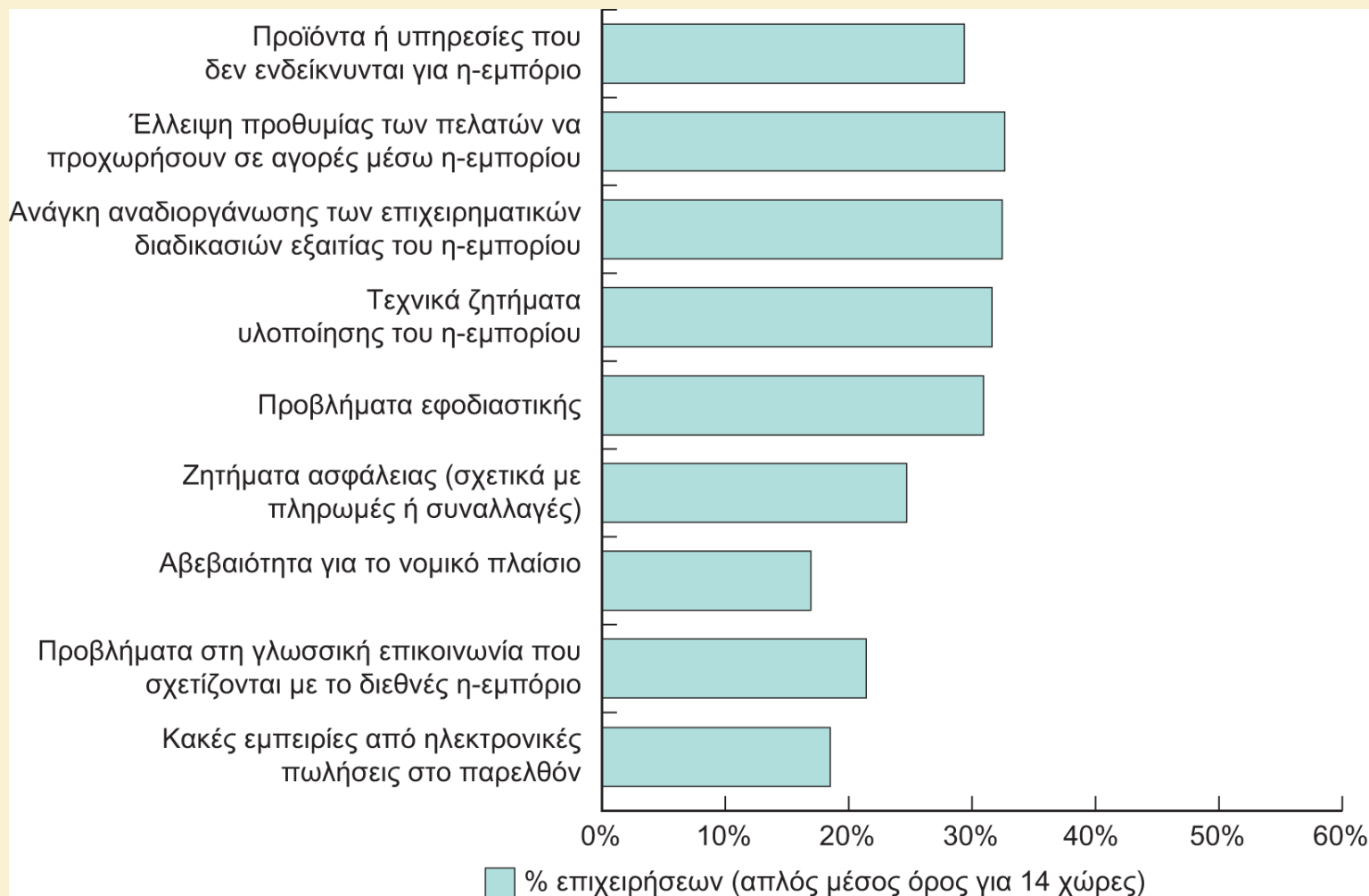
Εικόνα 4.4 Η επιρροή των διάφορων πηγών πληροφοριών κατά την πραγματοποίηση μιας αγοράς ZMOT (Zero Moment of Truth) = «Η Στιγμή της Αλήθειας» (πριν την επίσκεψη στο κατάστημα), FMOT (First Moment of Truth) = «Η Πραγματική Στιγμή της Αλήθειας» (στο κατάστημα)

Πηγή: Google Shopper Sciences (2011).



Εικόνα 4.5 Εξέλιξη της χρήσης του Διαδικτύου

For certain products the main role of online marketing will be to support research while for other “standardized” products there will be a dual role for the web in supporting research and enabling purchase.



Εικόνα 4.7 Εμπόδια στην αποδοχή των υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου στις ευρωπαϊκές χώρες

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2010)

Οικονομικά/πολιτικά ζητήματα

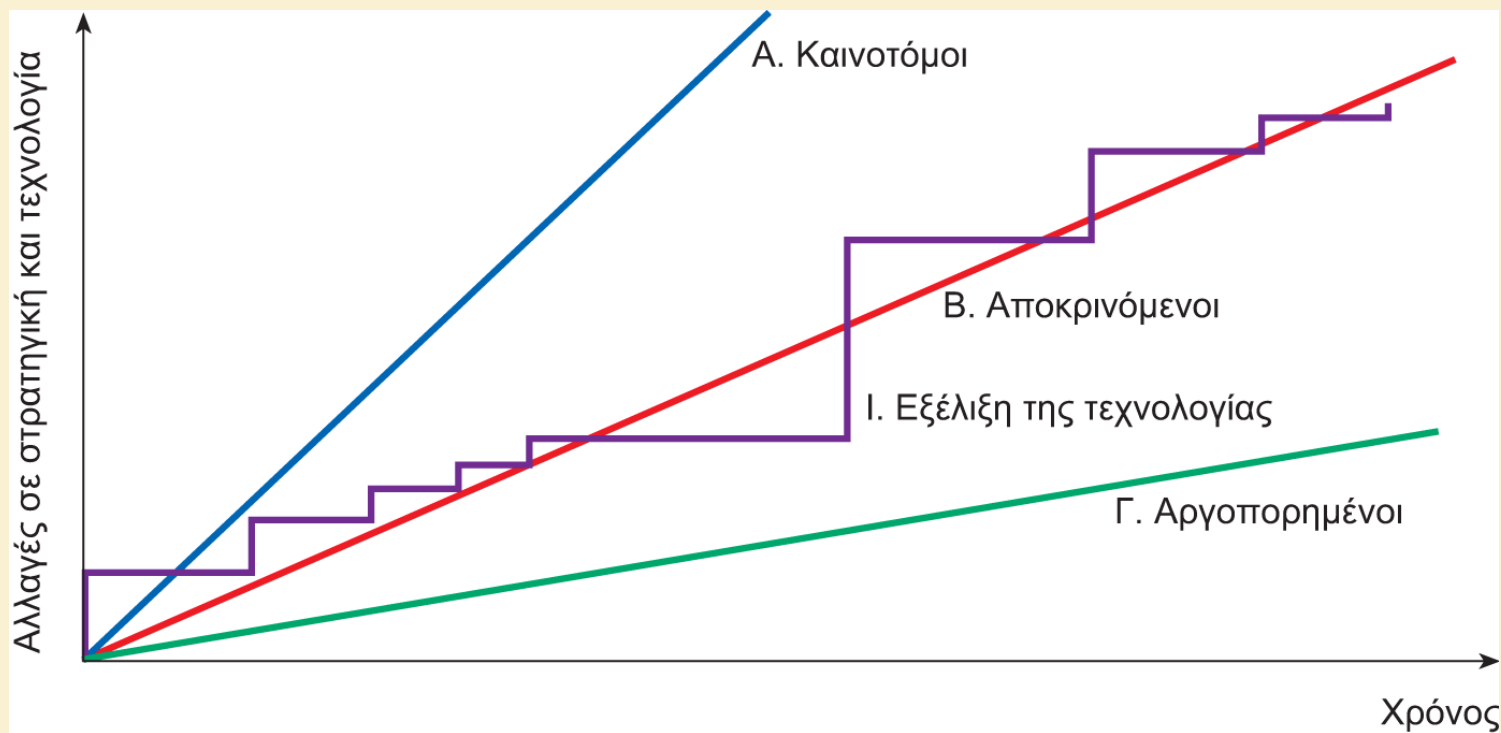
- Εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών
 - Χρηματοδότηση για εκπαίδευση και τεχνολογία
 - Προώθηση των νέων τεχνολογιών, π.χ. ευρυζωνικές συνδέσεις 12% στο Ηνωμένο Βασίλειο, 70% στην Ταϊβάν και τη Νότια Κορέα
- Αποδοτικότητα των κρατικών υπηρεσιών
 - Ηλεκτρονική διακυβέρνηση—πρόσβαση μέσω Διαδικτύου σε όλες τις βρετανικές δημόσιες υπηρεσίες από το 2005
 - Σιγκαπούρη: Το όραμα για το «ευφυές νησί»
- Φορολογικά καθεστώτα
 - Νομοθεσία για υπεράκτιες/εξωχώριες εμπορικές συναλλαγές

Τεχνολογικά ζητήματα

- Ρυθμοί αλλαγών
 - Ποιες νέες τεχνολογίες πρέπει να ενστερνιστούμε;
 - Παρακολούθηση για εμφάνιση νέων τεχνολογιών
 - Αξιολόγηση: Ανήκουμε στους πρώιμους αποδέκτες;
 - Επανεκπαίδευση και κατάρτιση
- Είναι ασφαλή τα συστήματα;



Εικόνα 4.12 Καμπύλη διάχυσης-αποδοχής στον κύκλο υπερβολικής προώθησης κατά Gartner



Εικόνα 4.15 Εναλλακτικές αντιδράσεις στις αλλαγές της τεχνολογίας



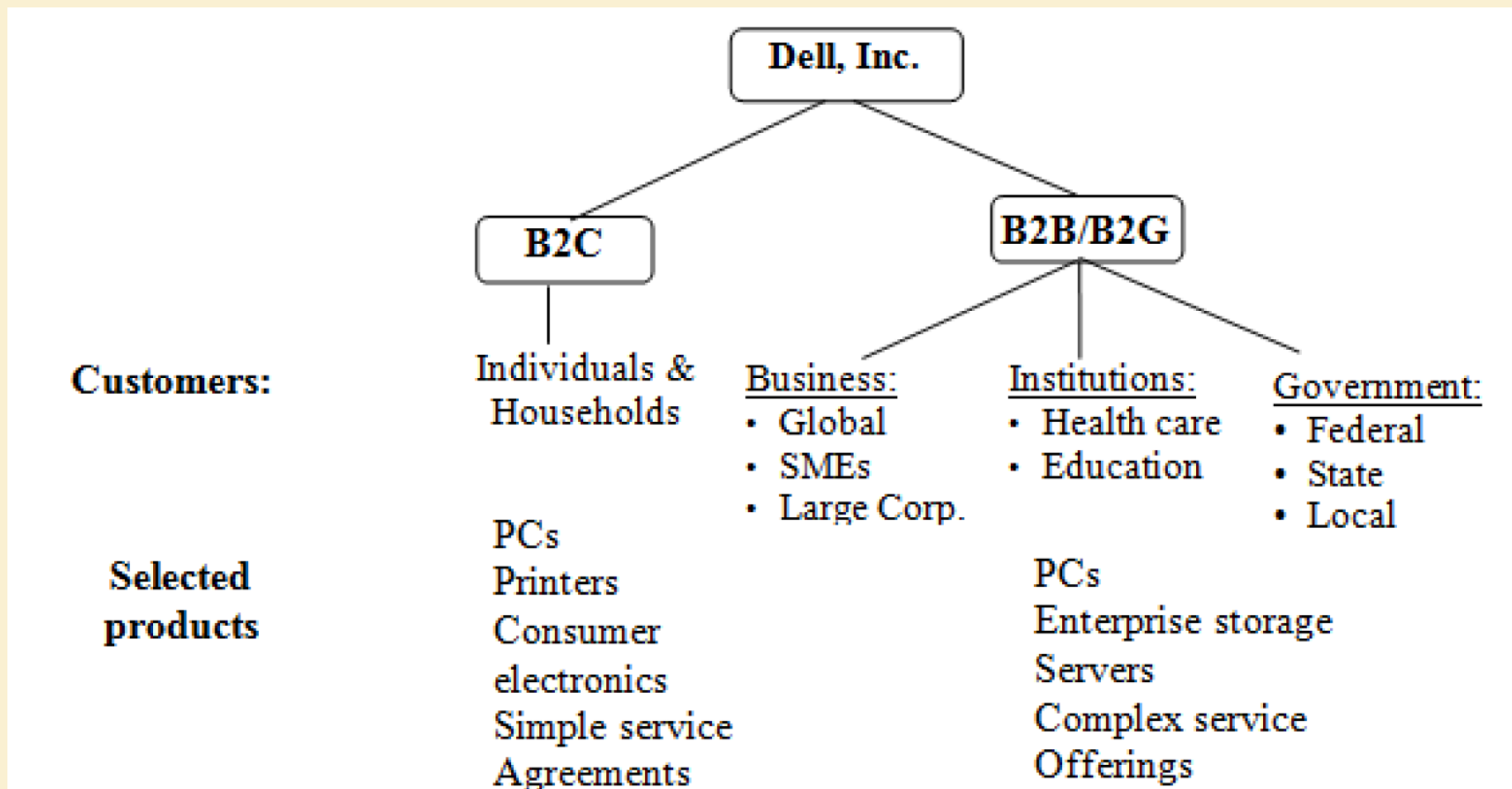
DELL.COM

Overview of the company

- Dell is the largest seller of PCs in the world.
- Company sells build-to-order computer systems directly to a wide range of customers – from the largest enterprises and government agencies to individual home PC enthusiasts.
- Dell has seen its stock increase by 400 times over the last decade.
- Company's innovations are driven by customer needs, cutting edge solutions and strategic partnerships:
 - ★ Listen → Solve → Impact
- Dell helps drive the course of future industry innovation through a time-tested process that puts customer needs first.

About the company

- “We do businesses directly with customers, one at a time, and believe we do it better than anyone in the planet.” – Dell
- Dell’s focus is to make computing easy like it should be, so that even regular people will be able to use computers.
- Company’s climb to market leadership is a result of its persistent focus on customer.
- Dell teams work hard to meet the needs of each customer with carefully tailored computing solutions.
- “We communicate directly to our customers – in person, via the internet or by phone, so our understanding of their need is instantaneous.” – Dell
- Focusing on customer helps Dell efficiently and effectively deliver the products and satisfy the customers.
- Dell.com is one of the world’s leading web sites.
- Nearly one out of every five standards-based computer system sold in the world today is a Dell.



Facts about Dell

- Uniquely enabled by its direct business model, Dell sells more systems globally than any computer company, placing it No. 34 on the Fortune 500.
- Dell's climb to market leadership is the result of a persistent focus on delivering the best possible customer experience by directly selling standards-based computing products and services.
- The company is based on a simple concept: by selling computer systems directly to customers, Dell could best understand their needs and efficiently provide the most effective computing solutions to meet those needs.
- This direct business model eliminates retailers that add unnecessary time and cost, or can diminish Dell's understanding of customer expectations.
- The direct model allows the company to build every system to order and offer customers powerful, richly configured systems at competitive prices.
- Dell also introduces the latest relevant technology much more quickly than companies with slow-moving, indirect distribution channels.

Dell and direct sales

- Dell started the direct-sales approach, eschewing the then-dominant indirect model that interposes a network of distributors, value-added resellers, and retailers between PC makers and PC buyers.
- Selling direct lowered Dell costs by 25-40% compared to competitors.
- Dell passed these savings to customers.
- Dell believed that this could help best understand customers' needs and provide the most effective computing solutions to meet these needs.
- Dell's model is based on build-to-order process, where company builds each PC on demand.
- Customers can choose what components they want for their computer, Dell then assemble the order and ships it.
- This strategy improves customer satisfaction and reduces costs and risks to the company.

Benefits of direct sales method

- Direct sales in conjunction with build-to-order is a powerful model for both Dell and its customers.
- Customers get what they want, rather than be forced to choose among a fixed set of options.
- Dell wins because by developing and building only those systems that customers want, Dell eliminates the excess cost of buying too many components, having high storage and inventory costs, and having to sell the surplus at a loss.
- Dell can use savings in other areas such as web site improvement, marketing and distribution.

Goals and strategies

- Dell's emphasis on tech-savvy PC buyers made online selling a natural, because high-end PC buyers were obvious users of internet and early adopters of e-commerce.
- In order to succeed in online selling Dell needed configurator, which let buyers choose among computer models and variety options and components. When a customer clicked on an option exact cost was immediately added.
- Configurator also records buyer's preferences, giving Dell immediate access to buying patterns.

Confusion and need of change

- Although Dell.com is undeniably successful, two studies of online PC buying gave company confusing picture of the effectiveness of its online sales efforts.
- Only 1 out of every 100 visits to Dell.com resulted in sale – 99 percent of visitors left before buying.
- This fact was confusing because Dell enjoyed over 70 percent market share among online PC vendors.
- Dell needed to carefully analyze this and understand buyer behavior and focus on best possible opportunities for online sales growth.

Understand customer needs and behavior

- Study revealed extremely high attrition rates among visitors to Dell.com.
- Online PC buying involves three phases: browsing, configuration and checkout.
- 50 visitors out of 100 leave the site in the browsing phase, 48 leave in configuration and 1 leaves checkout phase.
- Only 1 percent of customers is converted to a paying customer.
- Converting even a few percent more visitors into customers could have a massive impact on sales.
- These visitors are not just buying from competitors.
- The question is how to get people to buy computers online?!
- Buyers want to compare different products, so they shop around, visiting multiple sites multiple times before buying.
- Although 99 percent of visitors leave Dell.com before buying, many of them come back later.
- The average buyer from Dell visits website six times before buying.
- Among visitors are competitors who visit website numerous times.
- 90 percent of visitors to Dell.com never bought PC online.