

Μέρος 2

Στρατηγική και εφαρμογές

Κεφάλαιο 5

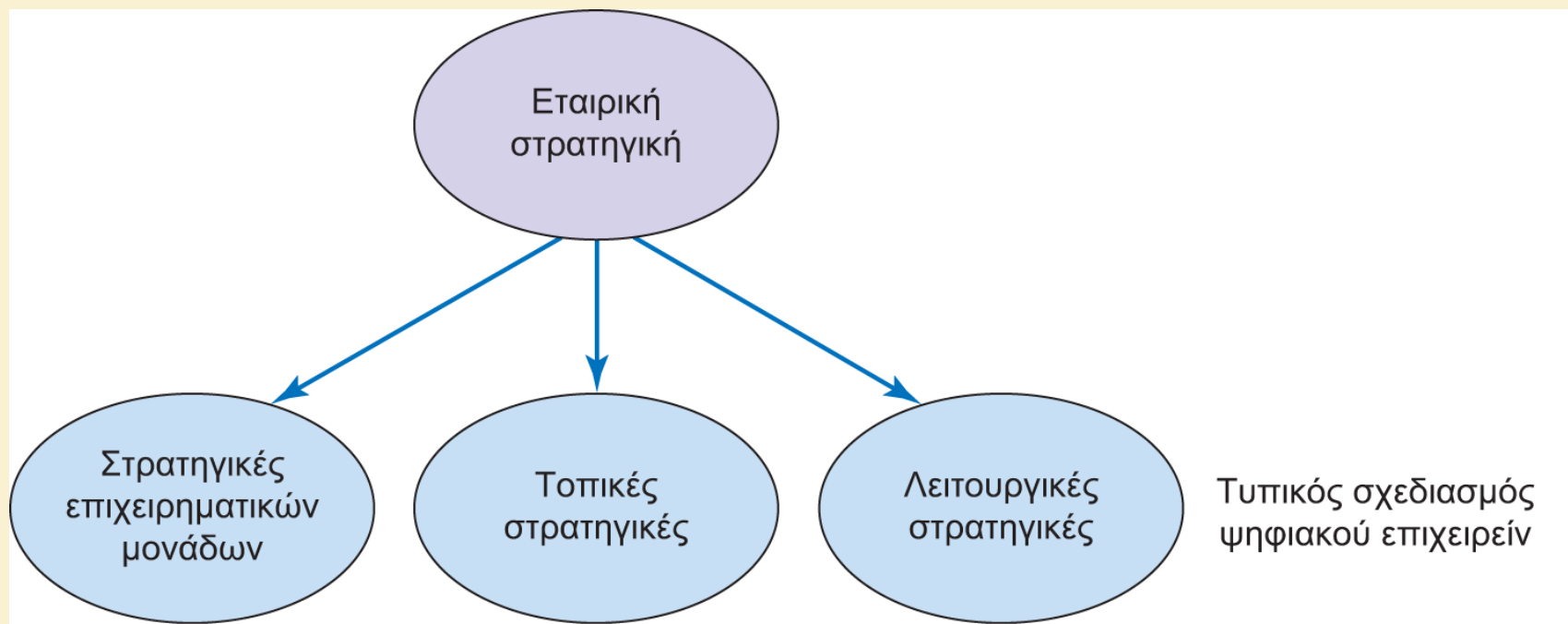
Στρατηγική ψηφιακού επιχειρείν

Διδακτικά πορίσματα

- Επιλογή του κατάλληλου μοντέλου διαδικασιών στρατηγικής για το ψηφιακό επιχειρείν
- Χρήση εργαλείων για τον σχεδιασμό και την επιλογή στρατηγικών ψηφιακού επιχειρείν
- Γενική αναφορά σε εναλλακτικές στρατηγικές προσεγγίσεις για την πετυχημένη εφαρμογή του ψηφιακού επιχειρείν

Ορισμοί της στρατηγικής

- Τι είναι η στρατηγική;
 - «Ορίζει πώς θα πετύχουμε τους σκοπούς μας.»
 - «Ορίζει την κατανομή πόρων για την επίτευξη των στόχων.»
 - «Επιλέγει τις προτιμότερες επιλογές για τον ανταγωνισμό σε μια αγορά.»
 - «Παρέχει ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο για την ανάπτυξη της επιχείρησης.»



Corporate strategy: defines the overall purpose and scope of the organization

Business unit strategy: defines how to compete successfully in a particular market

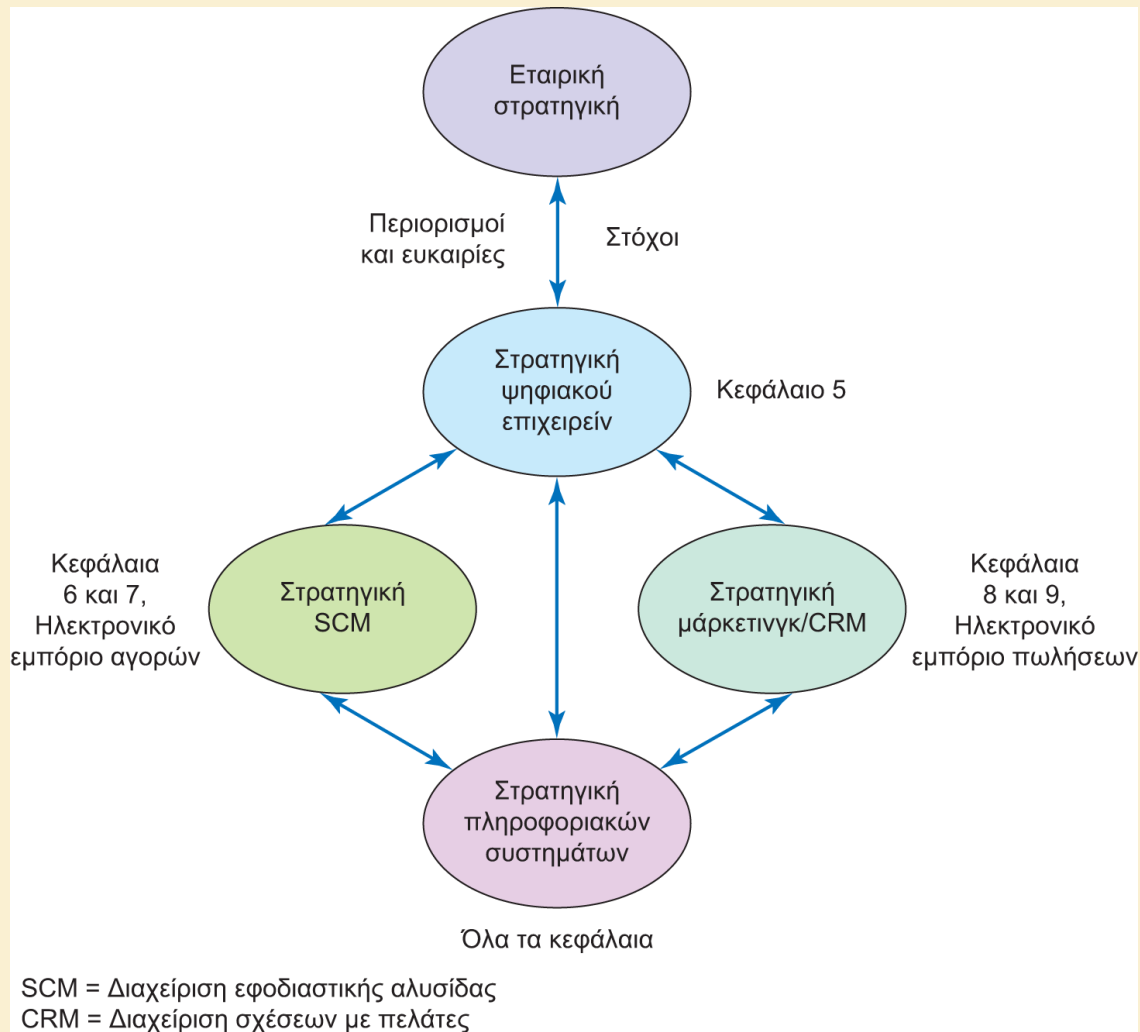
Regional strategies: are concerned with achieving corporate and business unit strategies.

Functional/operational strategies: describe how the corporate and business unit strategies will be operationalized in different functional areas or business processes (marketing, supply chain management, human resources, finance and information systems strategies).

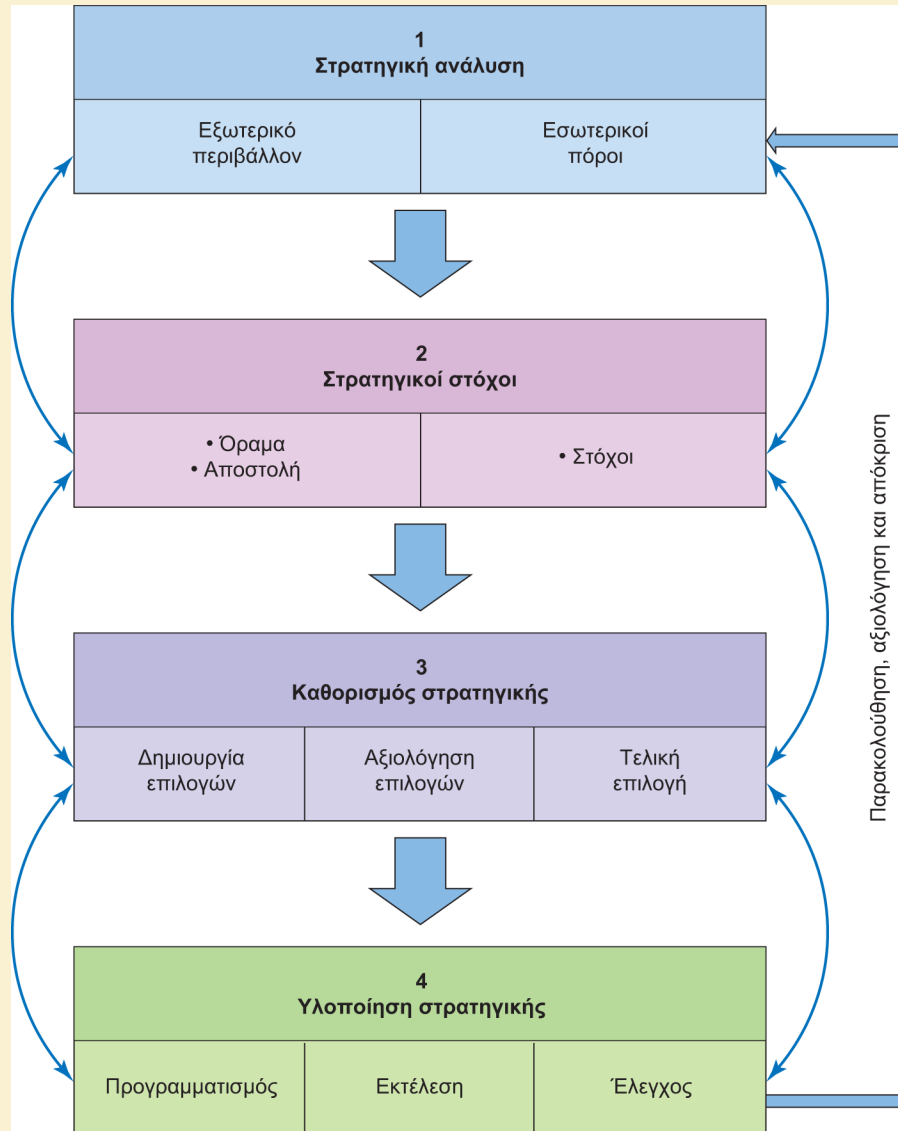
Εικόνα 5.1 Διάφορες μορφές οργανωσιακής στρατηγικής

Implications if e-business strategy is not clearly defined:

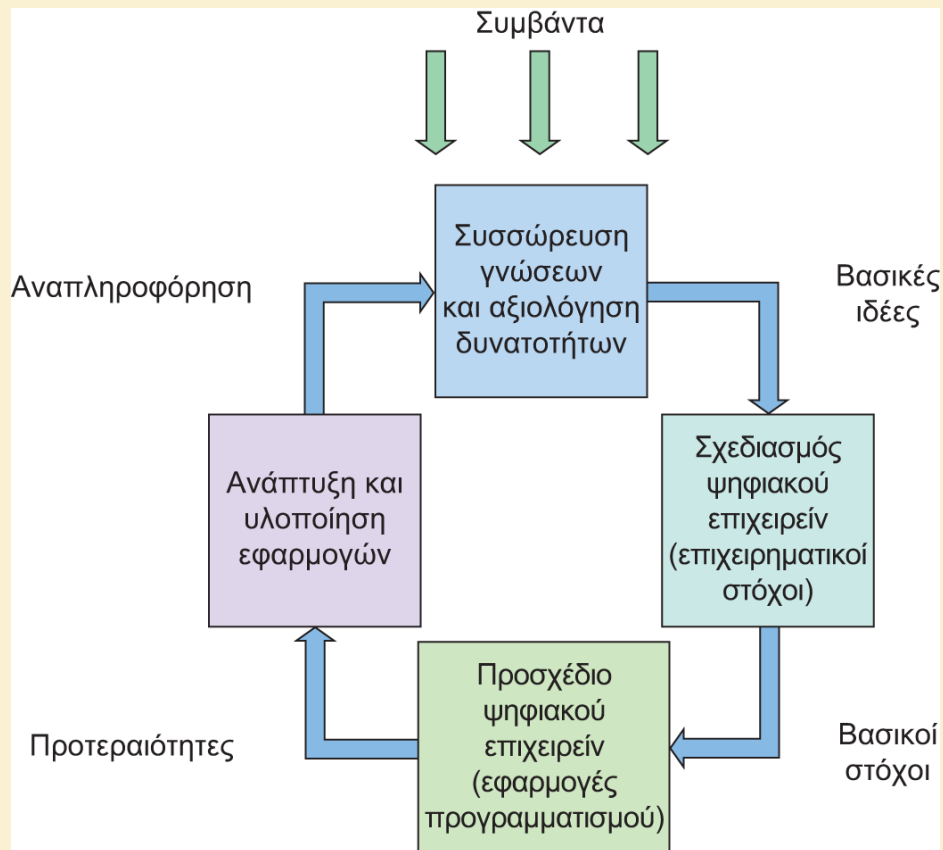
- Missed opportunities from lack of evaluation of opportunities or insufficient resourcing of e-business initiatives. These will result in more savvy competitors gaining a competitive advantage;
- Inappropriate direction of e-business strategy (poorly defined objectives, for example, with the wrong emphasis on buy-side, sell-side or internal process support);
- Limited integration of e-business at a technical level resulting in silos (separate organizational team with distinct responsibilities which does not work in an integrated manner with other teams) of information in different systems;
- Resource wastage through duplication of e-business development in different functions and limited sharing of best practice. For instance, each business unit or region may develop a separate web site with different suppliers without achieving economies of scale.



Εικόνα 5.2 Η σχέση μεταξύ της στρατηγικής ψηφιακού επιχειρείν και των άλλων στρατηγικών μιας επιχείρησης



Εικόνα 5.4 Ένα γενικό μοντέλο στρατηγικής διαδικασιών



Εικόνα 5.5 **Δυναμικό μοντέλο στρατηγικής ψηφιακού επιχειρείν**

Πηγή: Διασκευή από Kalakota και Robinson (2000).



Εικόνα 5.6 Στοιχεία στρατηγικής ανάλυσης κατάστασης για το ψηφιακό επιχειρείν

	Στάδιο 1: Παρουσία στο Διαδίκτυο	Στάδιο 2: Ηλεκτρονικό εμπόριο	Στάδιο 3: Ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό εμπόριο	Στάδιο 4: Ψηφιακό επιχειρείν
Προσφερόμενες υπηρεσίες	«Ηλεκτρονική μπροσούρα» ή αλληλεπίδραση με καταλόγους προϊόντων και εξυπηρέτηση πελατών	Ηλεκτρονικό εμπόριο συναλλαγών για αγορές ή πωλήσεις	Το εμπόριο αγορών και πωλήσεων έχει ενσωματωθεί σε συστήματα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (ERP) ή κληρονομημένα συστήματα Εξατομίκευση υπηρεσιών	Πλήρης ενοποίηση όλων των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης και των στοιχείων του δικτύου αξίας
Επιχειρησιακό εύρος	Μεμονωμένα τμήματα, π.χ. τμήμα μάρκετινγκ	Διατμηματικό	Διατμηματικό	Εντός και εκτός επιχείρησης
Μετασχηματισμός	Τεχνολογική υποδομή	Καθορισμός τεχνολογίας και νέων ευθυνών για το ηλεκτρονικό εμπόριο	Εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και δομή εταιρείας	Αλλαγή στην κουλτούρα ψηφιακού επιχειρείν, σύνδεση επιχειρηματικών διαδικασιών με συνεργάτες
Στρατηγική	Περιορισμένη	Στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου πωλήσεων, όχι πλήρως ενσωματωμένη στην επιχειρηματική στρατηγική	Στρατηγική ηλεκτρονικού εμπορίου ενσωματωμένη στην επιχειρηματική στρατηγική με τη μέθοδο της αλυσίδας αξίας	Στρατηγική ψηφιακού επιχειρείν ενσωματωμένη στην επιχειρηματική στρατηγική

Πίνακας 5.3 Μοντέλο βαθμίδων (σταδίων ανάπτυξης) ψηφιακού επιχειρείν

Μελλοντική στρατηγική σημασία πληροφοριακών συστημάτων	Υψηλή	<p style="text-align: center;">Αυξημένες προοπτικές (προσοχή)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ηλεκτρονικός κατάλογος • Σύστημα ηλεκτρονικού εμπορίου • Συστήματα πληροφοριακά και διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες 	<p style="text-align: center;">Στρατηγική (επίθεση)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σύστημα προμηθειών • Σύστημα ελέγχου αποθεμάτων • Συστήματα διανομής
	Χαμηλή	<p style="text-align: center;">Υποστήριξη (ασφάλεια)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συστήματα ανθρώπινων πόρων • Συστήματα οικονομικής διαχείρισης 	<p style="text-align: center;">Βασικές λειτουργίες (εξερεύνηση)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συστήματα γραμμής παραγωγής
		Χαμηλή	Υψηλή
Τρέχουσα στρατηγική σημασία πληροφοριακών συστημάτων			

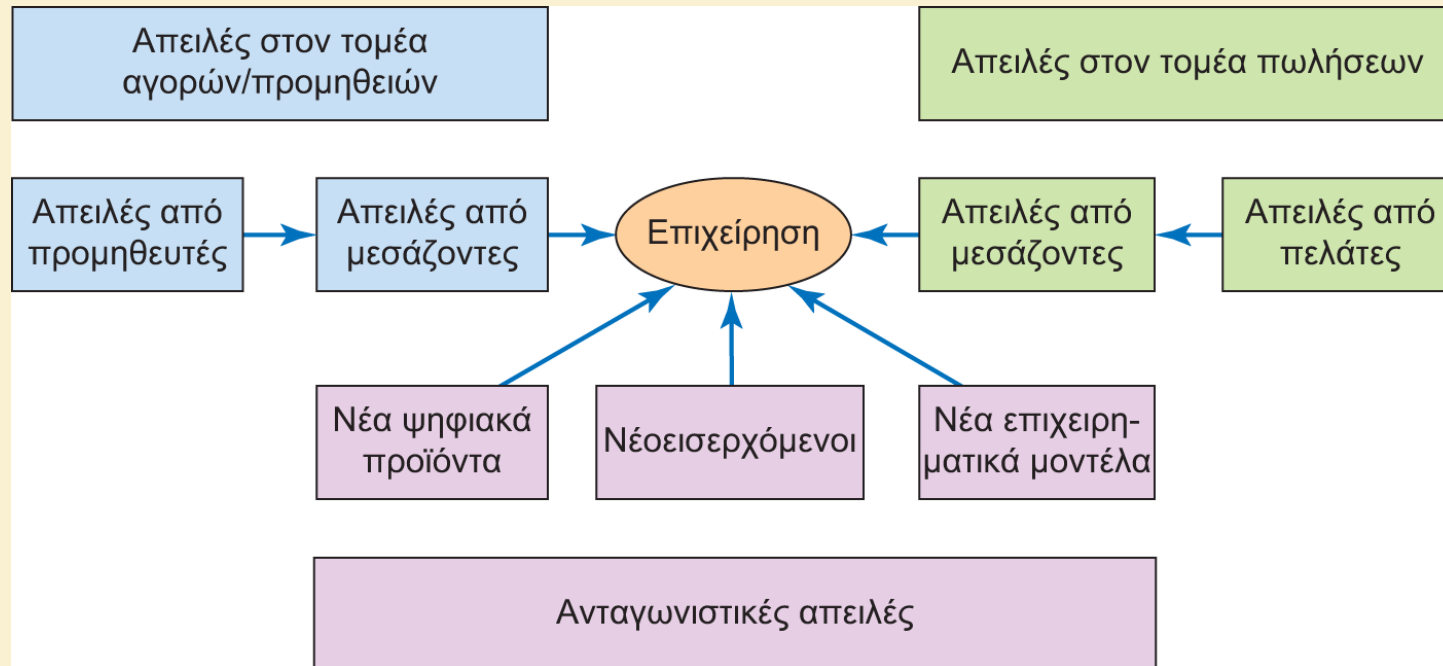
Εικόνα 5.7 Σύνοψη εφαρμογών ανάλυσης χαρτοφυλακίου για μια επιχείρηση B2B

<p>Η επιχείρηση</p>	<p>Δυνατά σημεία (S)</p> <p>1 Υφιστάμενη εμπορική επωνυμία 2 Υφιστάμενη πελατειακή βάση 3 Υφιστάμενο δίκτυο διανομής</p>	<p>Αδύνατα σημεία (W)</p> <p>1 Επίγνωση του κοινού για τη μάρκα 2 Χρήση μεσαζόντων 3 Τεχνολογικά μέσα/δεξιότητες 4 Διακαναλική υποστήριξη</p>
<p>Ευκαιρίες (O)</p> <p>1 Σταυροειδείς πωλήσεις 2 Νέες αγορές 3 Νέες υπηρεσίες 4 Συμμαχίες/προϊόντα με παράλληλη ονομασία μάρκας</p>	<p>Στρατηγικές δυνατών σημείων & ευκαιριών</p> <p>Εκμετάλλευση δυνατών σημείων για μέγιστη αξιοποίηση ευκαιριών = επιθετική στρατηγική</p>	<p>Στρατηγικές αδύνατων σημείων & ευκαιριών</p> <p>Κάλυψη αδυναμιών με εκμετάλλευση ευκαιριών = οικοδόμηση δυνατών σημείων για επιθετική στρατηγική</p>
<p>Απειλές (T)</p> <p>1 Επιλογές των πελατών 2 Νεοεισερχόμενοι στην αγορά 3 Νέα ανταγωνιστικά προϊόντα 4 Διενέξεις καναλιών</p>	<p>Στρατηγικές δυνατών σημείων & απειλών</p> <p>Εκμετάλλευση δυνατών σημείων για περιορισμό απειλών = αμυντική στρατηγική</p>	<p>Στρατηγικές αδύνατων σημείων & απειλών</p> <p>Κάλυψη αδυναμιών και αντιμετώπιση απειλών = οικοδόμηση δυνατών σημείων για αμυντική στρατηγική</p>

Εικόνα 5.8 Ανάλυση SWOT

Porter's Five Forces





Εικόνα 5.10 Απειλές από τον ανταγωνισμό στο ψηφιακό επιχειρείν

Δραστηριότητα

Αντίκτυπος του Διαδικτύου

- Να αξιολογήσετε για έναν από τους παρακάτω κλάδους με ποιον τρόπο το Διαδίκτυο άλλαξε τις δυνάμεις του ανταγωνισμού (κατά Porter). Για παράδειγμα, η δύναμη των προμηθευτών και των πελατών αυξήθηκε ή μειώθηκε;
- Κλάδοι:
 - Τραπεζικός
 - Πολυκαταστήματα (σουπερμάρκετ)
 - Πετρελαιοβιομηχανία
 - Σιδηροδρομικές υπηρεσίες

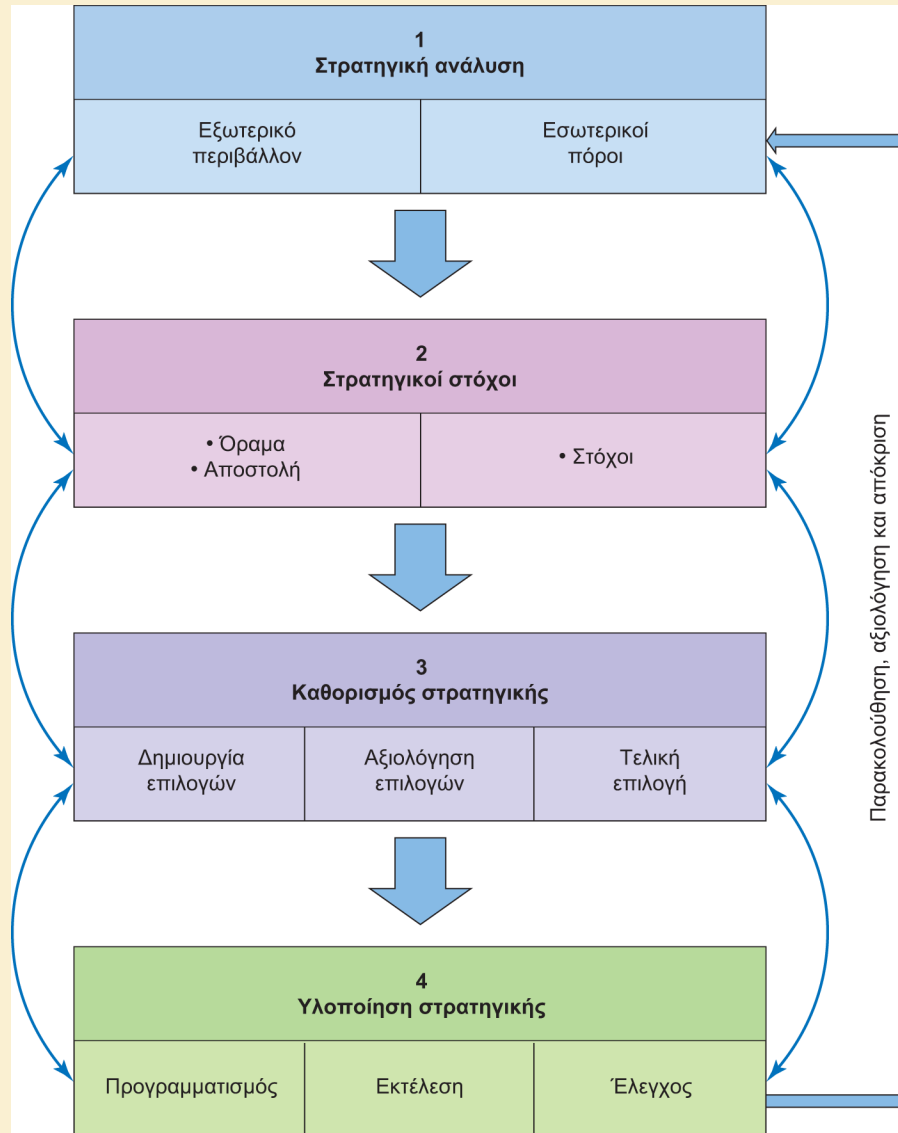
Εσωτερικές δυνατότητες/κίνητρα	<i>Υψηλές</i>	<p>Πρωτοπορία:</p> <p>Εκπαίδευση και παροχή κινήτρων στους πελάτες</p>	<p>Καθ' υπαγόρευση από την αγορά:</p> <p>Συμπόρευση με απειλές/ευκαιρίες της αγοράς</p>
	<i>Χαμηλές</i>	<p>Παγιωμένη θέση:</p> <p>Αδιαφορία</p>	<p>Ανάπτυξη δυνατοτήτων:</p> <p>Προετοιμασία για μετάβαση στο ηλεκτρονικό εμπόριο</p>
		<i>Χαμηλές</i>	<i>Υψηλές</i>
		Εξωτερικές δυνάμεις/κίνητρα	

Εικόνα 5.9 Πίνακας αξιολόγησης εξωτερικών και εσωτερικών δυνατοτήτων

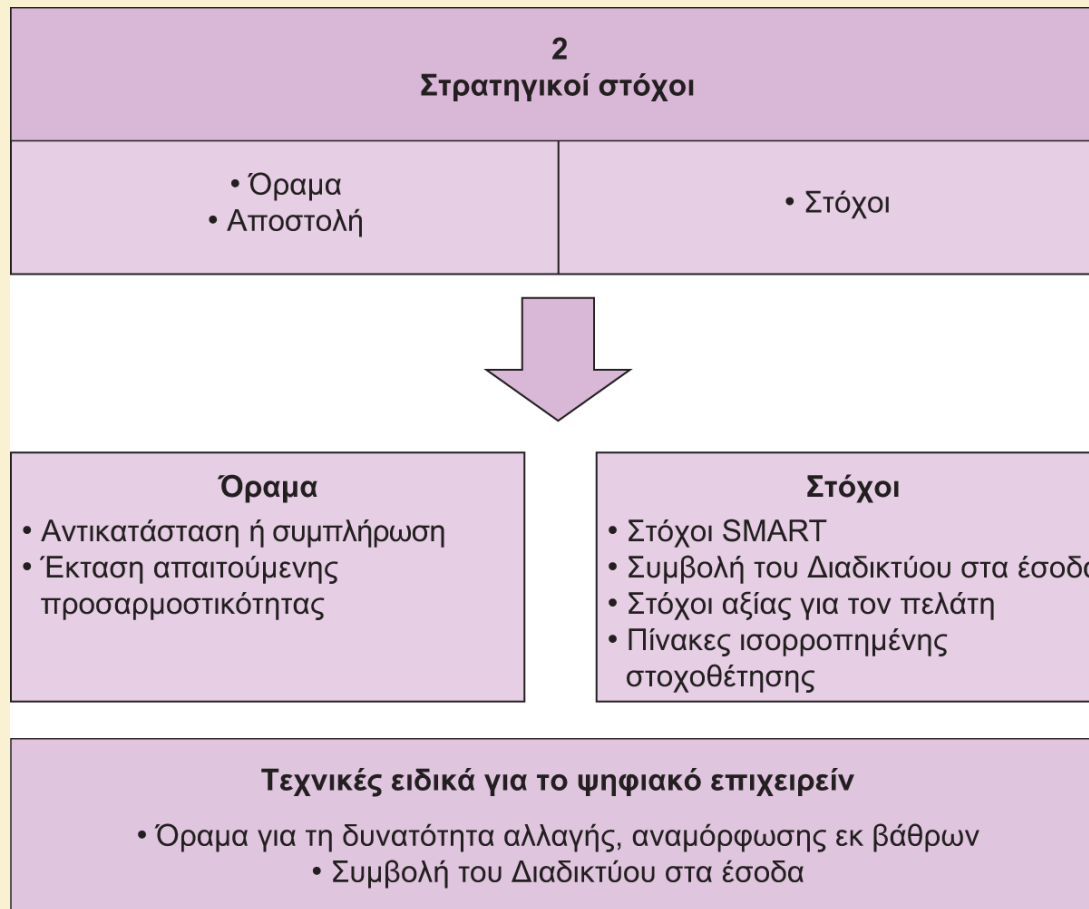
Πηγή: Perrott (2005).

Διαδικασία ωριμότητας ανάπτυξης λογισμικού του Carnegie Mellon	Αντιστοίχιση με το πλαίσιο δυνατοτήτων ηλεκτρονικού επιχειρείν που έχει καταρτίσει η Atos Consulting
Επίπεδο 1: Αρχικό	<i>Ηλεκτρονικό επιχειρείν χωρίς σχεδιασμό.</i> Οι πρωτοβουλίες ηλεκτρονικού επιχειρείν λαμβάνονται για κάθε περίπτωση ξεχωριστά και είναι απρογραμμάτιστες έως χαοτικές. Η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να ικανοποιεί με συνέπεια τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει.
Επίπεδο 2: Επαναλαμβανόμενο	<i>Με επίγνωση για το ηλεκτρονικό επιχειρείν.</i> Έχουν καθιερωθεί οι βασικές διαδικασίες ηλεκτρονικού επιχειρείν που είναι απαραίτητες για την επανάληψη παλαιότερων επιτυχιών, χωρίς όμως να είναι ακόμα ενταγμένες στη διαδικασία προγραμματισμού. Η προσοχή επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων της εταιρείας.
Επίπεδο 3: Καθορισμένο	<i>Με δυνατότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν.</i> Έχει θεσπιστεί κεντρική διαδικασία χάραξης στρατηγικής και προγραμματισμού του ηλεκτρονικού επιχειρείν με άξονα ένα συγκεντρωτικό μοντέλο (ΤΠ και ικανότητες).
Επίπεδο 4: Διαχειριζόμενο	<i>Ενσωμάτωση του ηλεκτρονικού επιχειρείν.</i> Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι μέρος του προγραμματισμού των τμημάτων και των επιχειρηματικών μονάδων. Συγκεντρώνονται αναλυτικές μετρήσεις απόδοσης των διαδικασιών και των εφαρμογών ηλεκτρονικού επιχειρείν για να αξιοποιηθούν στις διαδικασίες ελέγχου.
Επίπεδο 5: Βελτιστοποιημένο	<i>Διευρυμένη επιχείρηση.</i> Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελεί κύριο συστατικό της εταιρικής στρατηγικής. Τα ποσοτικά στοιχεία, καθώς και η δοκιμή καινοτόμων ιδεών και τεχνολογικών μέσων επιτρέπουν τη συνεχή αξιολόγηση των βελτιώσεων στο ψηφιακό επιχειρείν.

Πίνακας 5.4 Μοντέλο ωριμότητας δυνατοτήτων (ή ικανοτήτων) για την αποδοχή του ψηφιακού επιχειρείν



Εικόνα 5.4 Ένα γενικό μοντέλο στρατηγικής διαδικασιών



Specific, Measurable, Actionable, Relevant, Time-related

Εικόνα 5.11 Στοιχεία προσδιορισμού στρατηγικών στόχων για το ψηφιακό επιχειρείν

Here are some examples from well-known e-businesses featured in the case studies in this book. Assess how well they meet the criteria we have discussed for an effective vision statement.

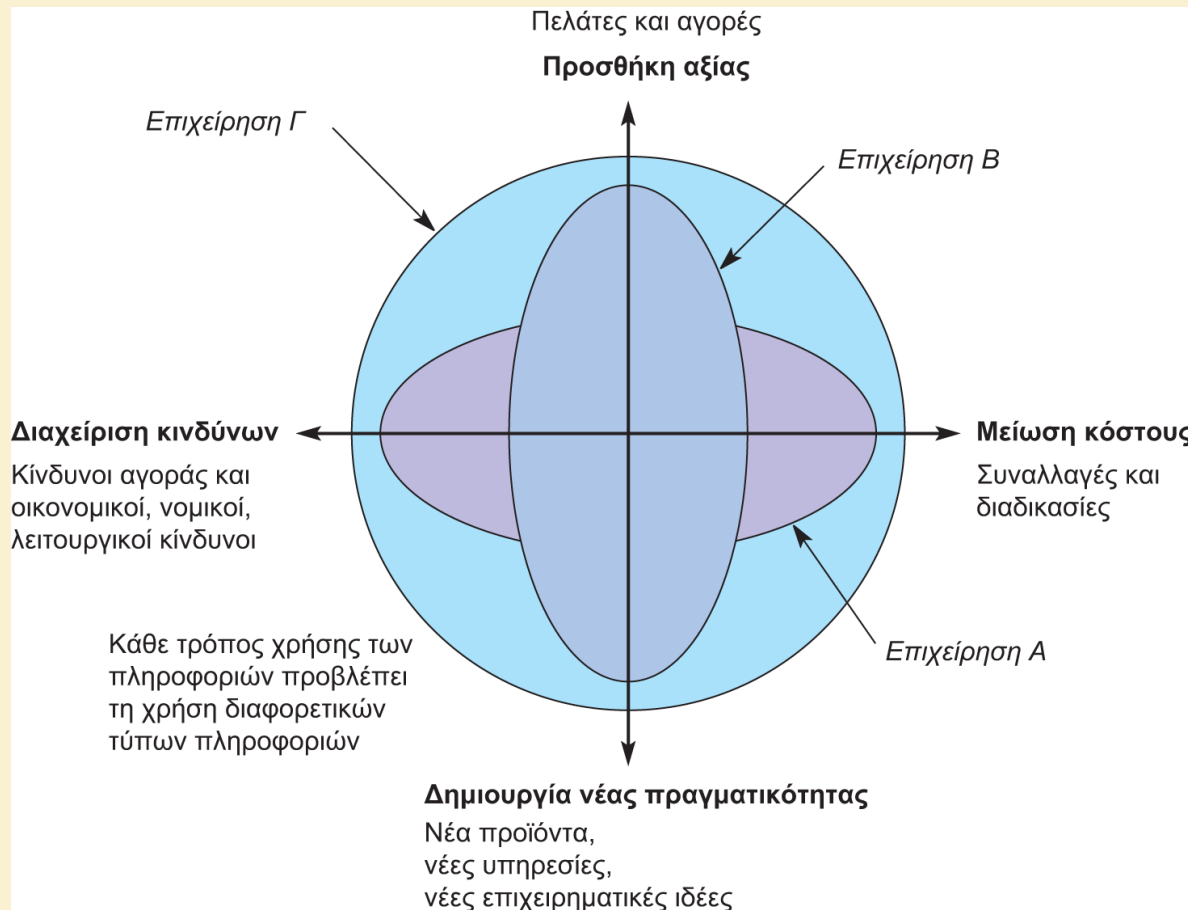
Amazon.com Our vision is to be earth's most customer-centric company, to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.

Dell Dell listens to customers and delivers innovative technology and services they trust and value.

eBay eBay pioneers communities built on commerce, sustained by trust, and inspired by opportunity. eBay brings together millions of people every day on a local, national and international basis through an array of web sites that focus on commerce, payments and communications.

Facebook Facebook is a social utility that helps people communicate more efficiently with their friends, family and co-workers. The company develops technologies that facilitate the sharing of information through the social graph, the digital mapping of people's real-world social connections. Anyone can sign up for Facebook and interact with the people they know in a trusted environment.

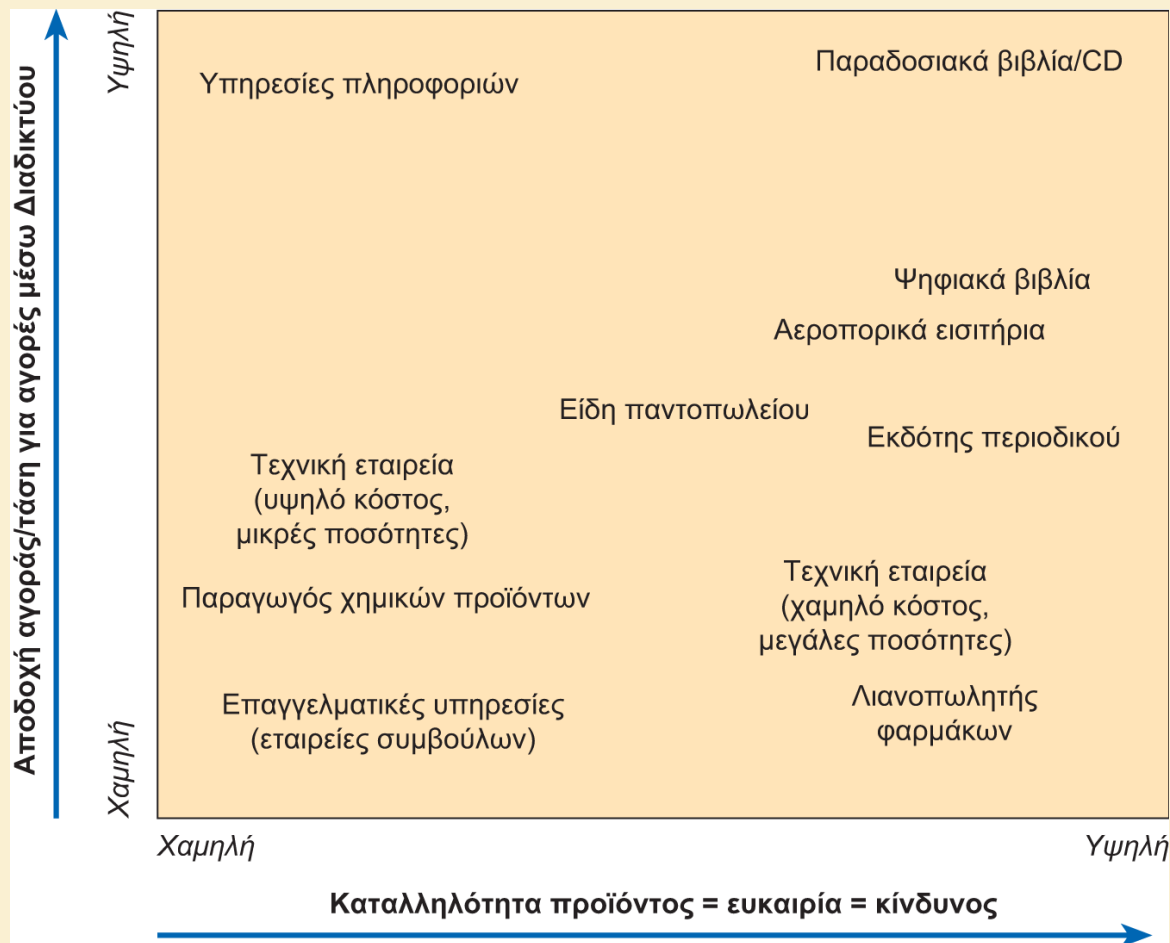
Google Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.



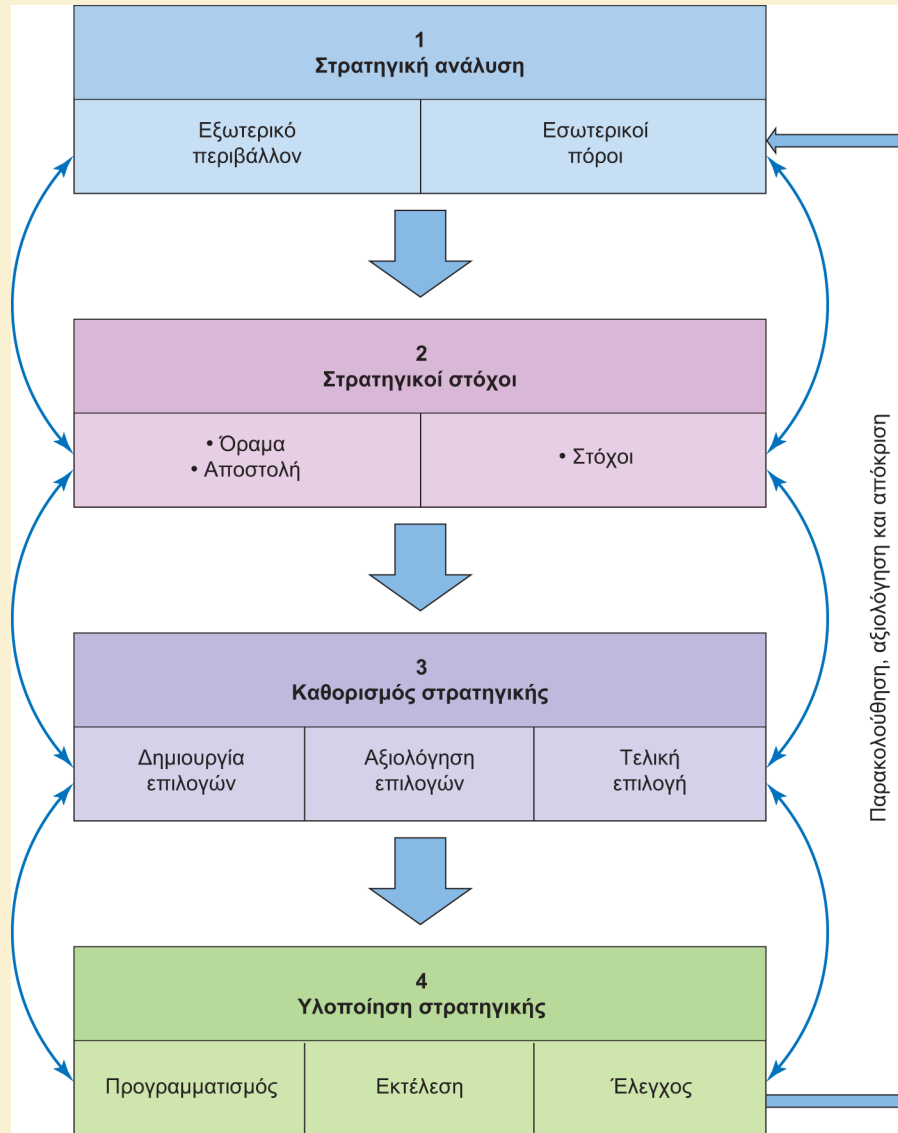
Εικόνα 5.12 Εργαλείο αξιολόγησης που συνδέει τις πληροφορίες με την επιχειρηματική αξία. Η αξιοποίηση των πληροφοριών από μια επιχείρηση σε κάθε άξονα μπορεί να βαθμολογηθεί σε κλίμακα από 1 (περιορισμένη αξιοποίηση πληροφοριών) μέχρι 10 (εκτενής αξιοποίηση πληροφοριών)

Στόχοι	Στρατηγικές επίτευξης στόχων	Επιμέρους στόχοι (βασικοί δείκτες απόδοσης)
1 Αύξηση εσόδων από νέες γεωγραφικές αγορές	1 Δημιουργία υπηρεσίας ηλεκτρονικού εμπορίου για τυποποιημένα προϊόντα και ορισμός πρακτόρων σε αυτές τις αγορές	1 Επίτευξη συνδυασμένων εσόδων 1 εκατ. λιρών μέχρι το τέλος του έτους, συμβολή του Διαδικτύου στα έσοδα κατά 70%
2 Αύξηση εσόδων από μικρότερης κλίμακας αγορές από λιανοπωλητές	2 Δημιουργία υπηρεσίας ηλεκτρονικού εμπορίου για τυποποιημένα προϊόντα	2 Αύξηση πωλήσεων μέσω λιανοπωλητών από 15% σε 25% συνολικά μέχρι το τέλος του δεύτερου έτους, συμβολή του Διαδικτύου στα έσοδα κατά 30%
3 Διατήρηση μεγάλων και σημαντικών πελατών	3 Επίτευξη «άτυπης δέσμευσης» με την εγκατάσταση εξωδικτύου και τη συνεχή υποστήριξη από αντιπροσώπους πωλήσεων	3 Διατήρηση πέντε μεγάλων σημαντικών πελατών, συμβολή του Διαδικτύου στα έσοδα από αυτούς τους πέντε κατά 100%
4 Βελτίωση αποδοτικότητας στον εφοδιασμό πρώτων υλών	4 Ανάπτυξη συστήματος ηλεκτρονικών προμηθειών	4 Μείωση του κόστους προμηθειών κατά 5% μέχρι το τέλος του έτους και 10% μέσα στο δεύτερο έτος, αγορές μέσω του Διαδικτύου σε ποσοστό 80%
5 Μείωση χρόνου εισαγωγής στην αγορά και κόστους ανάπτυξης νέων προϊόντων	5 Χρήση εργαλείων συνεργασίας και διαχείρισης έργων	5 Μείωση κόστους και χρόνου εισαγωγής στην αγορά κατά 10% σε μέσο όρο μέχρι το τρίτο έτος
6 Προστασία και αύξηση αποδοτικότητας του δικτύου διανομής και συνεργατών	6 Δημιουργία εξωδικτύου συνεργατών και καθιέρωση ηλεκτρονικής υποστήριξης	6 Μείωση του κόστους πωλήσεων σε πέντε από τις κύριες γεωγραφικές αγορές κατά 30%

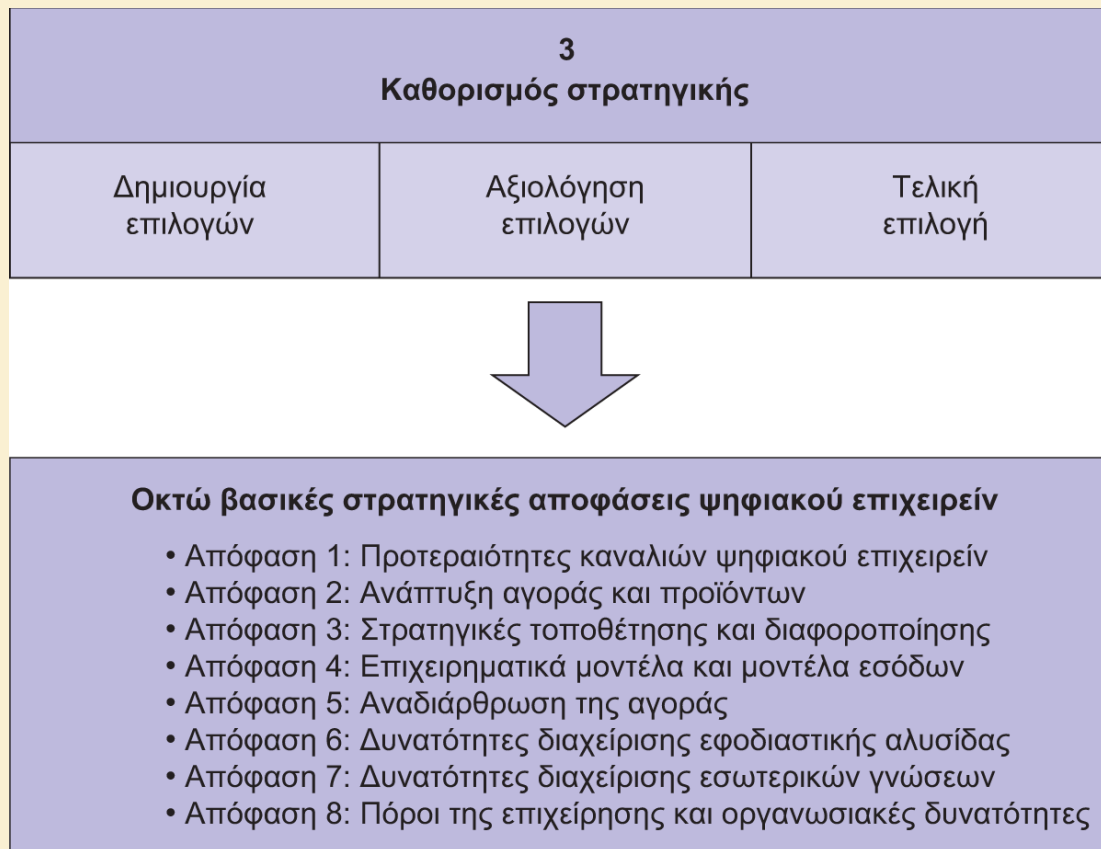
Πίνακας 5.6 Στόχοι, στρατηγικές και δείκτες επιδόσεων για μια επιχείρηση B2B (κατά σειρά προτεραιότητας)



Εικόνα 5.16 Πλέγμα καταλληλότητας ενός προϊόντος σε συνάρτηση με την αποδοχή του ηλεκτρονικού εμπορίου συναλλαγών από την αγορά (αγορές μέσω



Εικόνα 5.4 Ένα γενικό μοντέλο στρατηγικής διαδικασιών



Εικόνα 5.17 Στοιχεία ορισμού της στρατηγικής για το ψηφιακό επιχειρείν

	Εφικτότητα συγκέντρωσης πόρων	Υψηλή	Π3 – Μεσαία προτεραιότητα: Μείωση εύρους ή αναβολή-μετάθεση	Π1 – Υψηλή προτεραιότητα: Υλοποίηση
Εσωτερικοί ανθρώπινοι πόροι (κόστος/χρόνος) (0-20)				
Απαιτήσεις σε πόρους τρίτων (κόστος/χρόνος) (0-20)				
Δαπάνες εγκατάστασης και τεχνική εφικτότητα (0-20)				
Μελλοντικά έξοδα (0-20)				
	Εφικτότητα συγκέντρωσης πόρων	Χαμηλή	Π4 – Χαμηλή προτεραιότητα: Μη υλοποίηση ή αναβολή-μετάθεση	Π2 – Μεσαία προτεραιότητα: Μείωση εύρους ή αναβολή-μετάθεση
Επιχειρηματικοί κίνδυνοι και κίνδυνοι υλοποίησης (0-20)				
		Χαμηλή	Υψηλή	
		Αξία για την επιχείρηση και εναρμόνιση με τους στόχους		
		Παραγόμενη αξία για την επιχείρηση (0–50)		
	Παραγόμενη αξία για τον πελάτη (0–20)			
	Εναρμόνιση με την επιχειρηματική στρατηγική (0–10)			
	Εναρμόνιση με τη στρατηγική για τα ψηφιακά κανάλια (0–10)			
	Εναρμόνιση με τις αξίες που αντιπροσωπεύει η εμπορική επωνυμία της εταιρείας (0–10)			

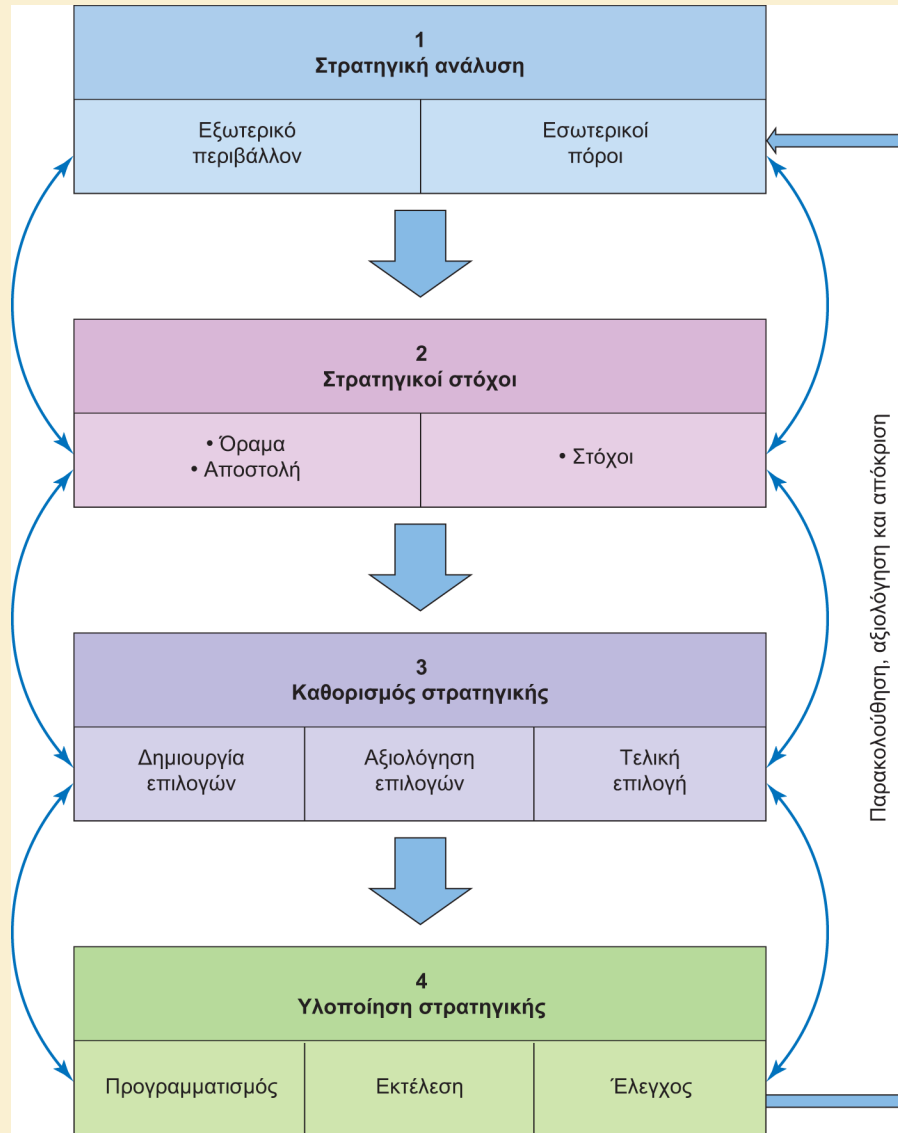
Εικόνα 5.18 Πίνακας για την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών ψηφιακού επιχειρείν



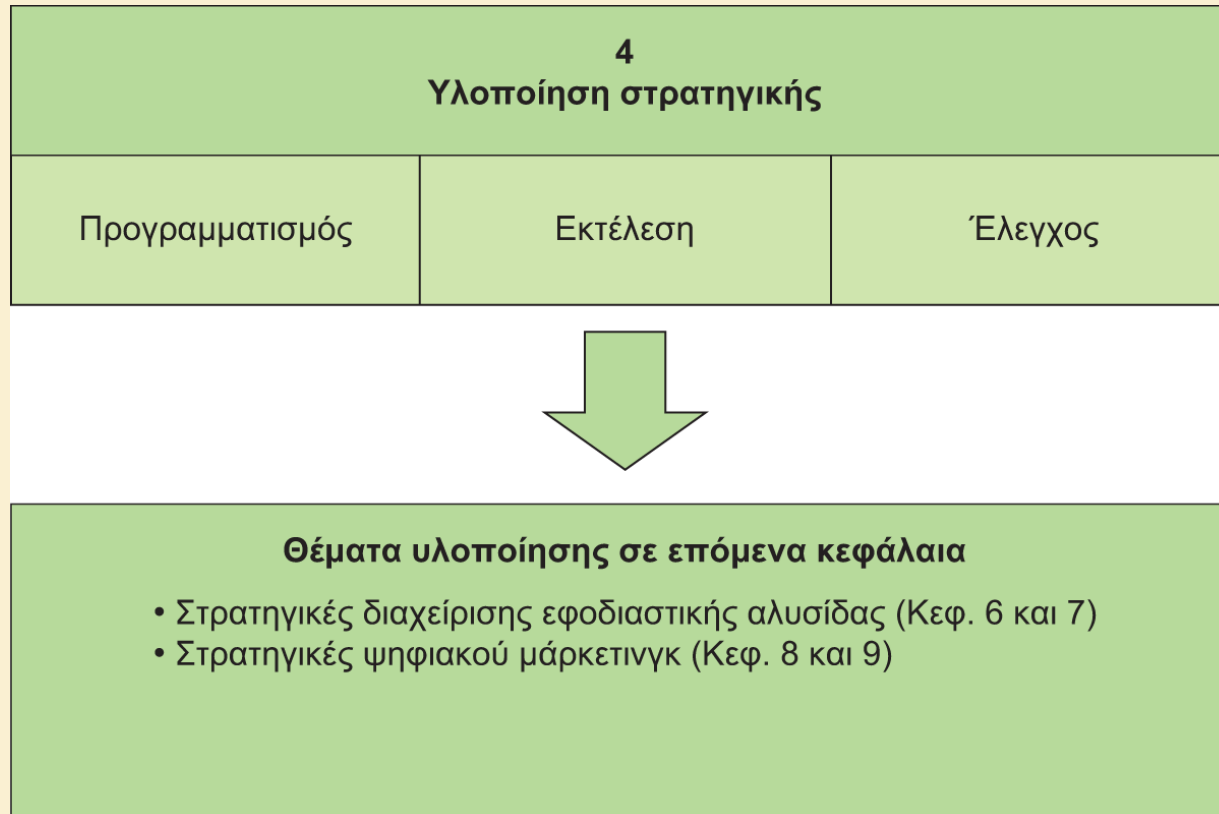
Εικόνα 5.19 Στρατηγικές επιλογές για μια εταιρεία σε σχέση με τη σημασία του Διαδικτύου ως καναλιού

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ανάπτυξη αγοράς</p>	<p>Στρατηγικές ανάπτυξης της αγοράς</p>	<p>Στρατηγικές διαφοροποίησης</p>
	<p>Χρήση Διαδικτύου για στόχευση:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Νέων γεωγραφικών αγορών • Νέων τμημάτων πελατών 	<p>Χρήση του Διαδικτύου για την υποστήριξη:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επέκτασης σε σχετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες • Επέκτασης σε μη σχετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες • Ενοποίησης προς τα επάνω (με προμηθευτές) • Ενοποίησης προς τα κάτω (με μεσάζοντες)
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Υφιστάμενες αγορές</p>	<p>Στρατηγικές διείσδυσης στην αγορά</p>	<p>Στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων</p>
<p>Χρήση του Διαδικτύου για:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση μεριδίου αγοράς – πιο αποτελεσματικός ανταγωνισμός στο Διαδίκτυο • Βελτίωση αφοσίωσης πελατών – μετακίνηση υφιστάμενων πελατών στο Διαδίκτυο και προσθήκη αξίας σε υπάρχοντα προϊόντα, υπηρεσίες και μάρκες • Βελτίωση της αξίας για τον πελάτη – αύξηση κερδοφορίας πελατών με μείωση του κόστους εξυπηρέτησης και αύξηση της συχνότητας και της ποσότητας αγορών ή χρήσης 	<p>Χρήση του Διαδικτύου για:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προσθήκη αξίας σε υπάρχοντα προϊόντα • Ανάπτυξη ψηφιακών προϊόντων (νέα μοντέλα διανομής/χρήσης) • Αλλαγή μοντέλων πληρωμής (συνδρομή, ανά χρήση, ομαδοποίηση) • Επέκταση γκάμας προϊόντων (ειδικά για ηλεκτρονικούς λιανοπωλητές) 	
	<p>Υφιστάμενα προϊόντα</p>	<p>Νέα προϊόντα</p>
	<p>Ανάπτυξη προϊόντων</p>	

Εικόνα 5.20 Χρήση του Διαδικτύου για την υποστήριξη διάφορων στρατηγικών ανάπτυξης



Εικόνα 5.4 Ένα γενικό μοντέλο στρατηγικής διαδικασιών



Εικόνα 5.21 Στοιχεία εφαρμογής της στρατηγικής για το ψηφιακό επιχειρείν

Στρατηγικές ψηφιακού επιχειρείν: μελέτη περίπτωσης

Boo.com

- Boo.com was a British Internet company, founded by Swedes Ernst Malmsten, Kajsa Leander and Patrik Hedelin, which went out of business following the dot-com boom of the late 1990s.
- After several highly publicized delays, Boo.com launched in the autumn of 1999 selling branded fashion apparel over the Internet.
- The company spent \$135 million of venture capital in just 18 months,[2] and it was placed into receivership on 18 May 2000 and liquidated.
- In June 2008, CNET hailed Boo.com as one of the greatest dot-com busts in history.



Company vision:

- The vision for Boo.com was for it to become the world's first online global sports retail site.
- It would be a European brand, but with a global appeal. Think of it as a sports and fashion retail version of Amazon.
- At launch it would open its virtual doors in both Europe and America with a view to 'amazonizing the sector'.
- **In contrast**, Amazon did not launch simultaneously in all markets. Rather it became established in the US before providing local European distribution through acquisition and re-branding of other e-retailers in the United Kingdom for example.

Target market:

- The audience targeted by Boo.com can be characterized as 'young, well-off and fashion-conscious' 18-to- 24-year-olds.
- The concept was that globally the target market would be interested in sports and fashion brands stocked by Boo.com.
- The market for clothing in this area was viewed as very large, so the thought was that capture of only a small part of this market was required for Boo.com to be successful.
- The growth in market was also supported by retail analysts predicting online shopping in the United Kingdom to grow from £600 million in 1999 to
- £12.5 billion in 2005.

The Boo.com proposition:

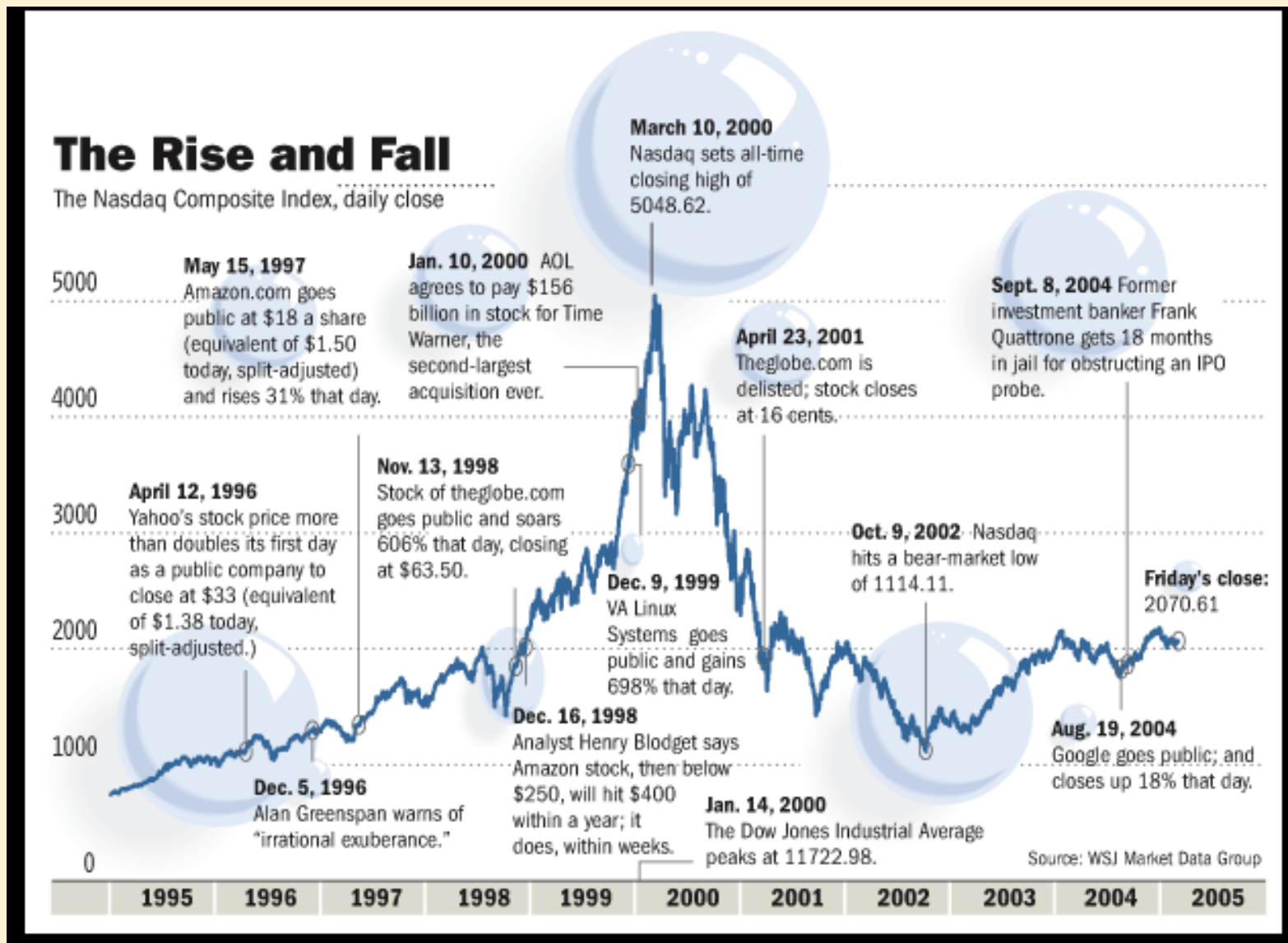
- In their proposal to investors, the company stated that ‘their business idea is to become the world-leading Internet-based retailer of prestigious brand leisure and sportswear names’.
- They listed brands such as Polo, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Nike, Fila, Lacoste and Adidas. The proposition involved sports and fashion goods alongside each other.
- The thinking was that sports clothing has more standardized sizes with less need for a precise fit than designer clothing.
- The owners of Boo.com wanted to develop an easy-to-use experience which re-created the offline shopping experience as far as possible. As part of the branding strategy, an idea was developed of a virtual salesperson, initially named Jenny and later Miss Boo.

Reasons for failure

Timing: The fundamental problem was that the company was following an extremely aggressive growth plan, launching simultaneously in multiple European countries. This plan was founded on the assumption of the ready availability of venture capital money to see the company through the first few years of trading until sales caught up with operating expenses.

Such capital ceased to be available for all practical purposes in the second quarter of 2000 following dramatic falls in the NASDAQ presaging the "dot crash" following the Dot-com bubble. Boo was only one of numerous similar Dot-com company failures over the subsequent two years.

Reasons for failure



Reasons for failure

Problems with the user experience: The boo.com website was widely criticized as poorly designed for its target audience, going against many usability conventions.

1. The site relied heavily on JavaScript and Flash technology to display pseudo-3D views of wares as well as Miss Boo. The first publicly released version of the site included many large pages; the home page, for example, was several hundred kilobytes which meant that many users had to wait minutes for the site to load, as broadband technologies were not widely available at the time. The site's front page contained the warning, "this site is designed for 56K modems and above".
2. The complicated design required the site to be displayed in a fixed-size window, which limited the space available to display product information to the customer. Navigation techniques changed as the customer moved around the site.
3. The site's interface was complex and included a hierarchical system that required the user to answer four or five different questions before sometimes revealing that there were no products in stock in a particular sub-section. The same basic questions then had to be answered again until results were found.

Reasons for failure

Miscellaneous:

Boo possessed classic channel conflicts. Initially, it was difficult getting fashion and sports brands to offer their products through Boo.com. Manufacturers already had a well-established distribution network through large high-street sports and fashion retailers and many smaller retailers. If clothing brands permitted Boo.com to sell their clothes online at discounted prices, then this would conflict with retailers' interests and would also portray the brands in a negative light if their goods were in an online 'bargain bucket'.

When the site launched on 3 November 1999, around 50,000 unique visitors were achieved on the first day, but there were only 4 in 1,000 placed orders (a 0.25% conversion rate). Showing the importance of modelling conversion rate accurately in modelling business potential. Although there were naturally revenue projections, these were not always based on an accurate detailed analysis of market potential.