



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Ζαφειρούλα Καμπάκη (Π2014094)

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αδαμαντία Πατέλη

Τριμελής Επιτροπή Εποπτείας: Αδαμαντία Πατέλη, Παναγιώτης
Κουρουθανάσης, Κωνσταντίνος Οικονόμου

Κέρκυρα, Ιούνιος 2021

Κατάλογος Περιεχομένων

Περίληψη	6
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1: Μελέτη των Ψηφιακών Πλατφορμών και των Επιδράσεών τους στις Ποικίλες Αγορές.....	10
1. Ψηφιακές πλατφόρμες.....	10
1.1 Επισκόπηση	10
1.2 Ορισμός	11
1.3 Κατηγορίες.....	12
2. Ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων	14
2.1 Επισκόπηση	14
2.2 Ορισμός	15
2.3 Κατηγορίες.....	17
2.4 Χαρακτηριστικά	20
2.4.1 Φαινόμενο δικτύου.....	21
2.4.2 Πρόβλημα αμοιβαίου δολώματος.....	24
2.4.3 Κοστολόγηση	25
3. Επίδραση τους στις αγορές.....	29
Κεφάλαιο Δεύτερο: Μελέτη της οικονομίας κοινής χρήσης και τεσσάρων αντίστοιχων ψηφιακών πλατφορμών που σχετίζονται με τον τουρισμό	34
1. Οικονομία κοινής χρήσης	34
1.1 Επισκόπηση	34
1.2 Ορισμός οικονομίας κοινής χρήσης.....	35
1.3 Χαρακτηριστικά πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης.....	36
1.3.1 Ο ρόλος του χρήστη	36
1.3.2 Ο ρόλος της εμπιστοσύνης	37
1.4 Κατηγορίες.....	38
1.5 Ο κλάδος του τουρισμού.....	41
2. Περιγραφή 4 πλατφορμών της βιομηχανίας του τουρισμού	43
2.1 Airbnb.....	43
2.1.1 Ιστορική αναδρομή	43
2.1.2 Η Airbnb σε σχέση με την οικονομία κοινής χρήσης	44
2.1.3 Η Airbnb ως chaperone	45
2.2 Uber.....	47

2.2.1	Ιστορική αναδρομή	47
2.2.2	Η Uber σε σχέση με την οικονομία κοινής χρήσης	47
2.2.3	Η Uber ως Franchiser.....	48
2.3	Couchsurfing.....	50
2.3.1	Ιστορική αναδρομή	50
2.3.2	Το Couchsurfing σε σχέση με την οικονομία κοινής χρήσης	50
2.3.3	Το Couchsurfing ως Gardener	51
2.4	BlaBlaCar	53
2.4.1	Ιστορική Αναδρομή	53
2.4.2	Το BlaBlaCar σε σχέση με την οικονομία κοινής χρήσης	54
2.4.3	Το BlaBlaCar ως Gardener	55
Κεφάλαιο Τρίτο: Μεθοδολογία έρευνας		58
1.	Μεθοδολογία	58
1.1	Επιλογή μεθοδολογίας.....	58
1.2	Επιλογή περιπτώσεων.....	59
1.3	Συλλογή δεδομένων.....	59
1.4	Ανάλυση δεδομένων.....	60
Κεφάλαιο Τέταρτο: Μελέτες περιπτώσεων		61
1.	Μοντέλο μετασχηματισμού βιομηχανίας με βάση την πλατφόρμα	61
1.1	Επισκόπηση των τεσσάρων φάσεων	61
1.2	Μελέτη περίπτωσης: Airbnb	62
1.2.1	Πρώτη φάση	62
1.2.2	Δεύτερη φάση.....	63
1.2.3	Τρίτη φάση.....	65
1.2.4	Τέταρτη φάση	66
1.3	Μελέτη περίπτωσης: Uber	69
1.3.1	Πρώτη φάση	69
1.3.2	Δεύτερη φάση.....	70
1.3.3	Τρίτη φάση.....	72
1.3.4	Τέταρτη φάση	74
1.4	Μελέτη περίπτωσης: Couchsurfing	77
1.4.1	Πρώτη φάση	77
1.4.2	Δεύτερη φάση.....	78
1.4.3	Τρίτη φάση.....	79

1.4.4	Τέταρτη φάση	82
1.5	Μελέτη περίπτωσης: BlaBlaCar	84
1.5.1	Πρώτη φάση	84
1.5.2	Δεύτερη φάση.....	85
1.5.3	Τρίτη φάση.....	87
1.5.4	Τέταρτη φάση	88
Κεφάλαιο Πέμπτο: Επίδραση των Ψηφιακών Πλατφορμών στους Τουριστικούς Κλάδους Διαμονής και Μεταφορών		92
1.	Επισκόπηση μοντέλου ανάλυσης των 5 δυνάμεων του Porter	92
2.	Κλάδος διαμονής.....	93
2.1	Προσδιορισμός των βασικών ρόλων του κλάδου διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών	93
2.2	Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών	94
2.3	Προσδιορισμός των βασικών ρόλων του κλάδου διαμονής έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών	98
2.4	Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών	99
3.	Κλάδος μεταφορών	105
3.1	Προσδιορισμός των βασικών ρόλων του κλάδου μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών	105
3.2	Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών	105
3.3	Προσδιορισμός των βασικών ρόλων του κλάδου μεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών	111
3.4	Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών	112
Συμπεράσματα		117
Βιβλιογραφία		121
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία		121
Ελληνική Βιβλιογραφία.....		147

Κατάλογος Εικόνων

<i>Εικόνα 1. Χάρτης Ψηφιακής Διαταραχής.....</i>	<i>31</i>
<i>Εικόνα 2. Τέσσερα Μοντέλα Οικονομίας Κοινής Χρήσης</i>	<i>39</i>

Κατάλογος Πινάκων

<i>Πίνακας 1. Σύγκριση των βασικών μετρήσεων των 4 επιχειρήσεων</i>	<i>54</i>
<i>Πίνακας 2. Σύγκριση των μοντέλων οικονομίας κοινής χρήσης των 4 επιχειρήσεων.....</i>	<i>57</i>
<i>Πίνακας 3. Σύγκριση της 1ης φάσης των τεσσάρων πλατφορμών</i>	<i>63</i>
<i>Πίνακας 4. Σύγκριση της 2ης φάσης των τεσσάρων πλατφορμών</i>	<i>72</i>
<i>Πίνακας 5. Σύγκριση της 3ης φάσης των τεσσάρων πλατφορμών</i>	<i>81</i>
<i>Πίνακας 6. Σύγκριση της 4ης φάσης των τεσσάρων ψηφιακών πλατφορμών</i>	<i>91</i>

Κατάλογος Σχημάτων

<i>Σχήμα 1: Σχήμα στο οποίο απεικονίζεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών.....</i>	<i>98</i>
<i>Σχήμα 2: Σχήμα στο οποίο απεικονίζεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών</i>	<i>104</i>
<i>Σχήμα 3: Σχήμα στο οποίο απεικονίζεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών</i>	<i>110</i>
<i>Σχήμα 4: Σχήμα στο οποίο απεικονίζεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών</i>	<i>116</i>

Περίληψη

Η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία γνώρισε σταθερή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Ένα παράδειγμα ενός καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου θεωρούνται οι ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων, οι οποίες έχουν γίνει αρκετά δημοφιλείς καθώς ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και απαιτητικές ανάγκες των τουριστών. Κοντά σε αυτό, η ταχεία ανάπτυξη της οικονομίας κοινής χρήσης έχει συγκλονίσει εξίσου τον τουριστικό κλάδο, τροποποιώντας τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών του.

Ο σκοπός της εργασίας είναι να παρέχει μία βαθιά κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης μεταμορφώνουν τη λογική των τουριστικών συναλλαγών, επηρεάζοντας τους κατεστημένους φορείς και εν συνεχεία τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου. Με γνώμονα ότι οι υπηρεσίες διαμονής και μεταφορών αποτελούν τους δύο σημαντικότερους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας, επιλέχθηκαν αντίστοιχα τέσσερις κορυφαίες ψηφιακές πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης (Airbnb, Uber, Couchsurfing και BlaBlaCar) προς ανάλυση.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν αρκετές αλλαγές μετά την είσοδο των ψηφιακών πλατφορμών στον τουριστικό κλάδο. Αρχικά, η εργασία αυτή προσφέρει ενδιαφέρουσες πληροφορίες συγκρίνοντας τα διαφορετικά μοντέλα οικονομίας κοινής χρήσης που επιλέχθηκαν από τις τέσσερις ψηφιακές επιχειρήσεις. Έπειτα παρέχει μία λεπτομερή επισκόπηση των εξελικτικών φάσεων των πλατφορμών αυτών που τους οδήγησε σε σημείο να καταστούν ως κυρίαρχα επιχειρηματικά μοντέλα και να μετασχηματίσουν ολόκληρη τη λογική συναλλαγών του τουριστικού τομέα. Τέλος, μέσω της έρευνας παρέχονται αποδεικτικά στοιχεία για τον αντίκτυπο που δημιουργήσε η εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών στην ανταγωνιστικότητα ολόκληρης της βιομηχανίας τουρισμού.

Λέξεις κλειδιά: Ψηφιακές πλατφόρμες, Οικονομία κοινής χρήσης, Μετασχηματισμός βιομηχανίας, Τουρισμός, Επιχειρηματικό μοντέλο, Στρατηγική επιχείρησης, Ανταγωνιστικότητα

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις ψηφιακές πλατφόρμες από τους ερευνητές του πεδίου πληροφοριακών συστημάτων (De Reuver κ.α., 2018), διότι η έλευση αυτών των πλατφορμών αναδύεται ως μία από τις πιο συναρπαστικές αλλαγές που επέφερε η ψηφιακή επανάσταση (Ruggieri κ.α., 2018). Εκμεταλλευόμενες τις τεχνολογικές εξελίξεις, όπως smartphone, τεχνολογία αισθητήρων, διαχείριση μεγάλων δεδομένων, κλπ, ανοίγουν νέες ευκαιρίες σε διάφορες βιομηχανίες και διαταράσσουν τις επιχειρήσεις, τις συμπεριφορές και ακόμα και τις κυβερνήσεις (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Το Facebook, το Netflix, η Amazon, η Apple και η Alphabet αποτελούν ορισμένες από τις πιο αξιόλογες επιχειρήσεις παγκοσμίως που λειτουργούν επιχειρηματικά μοντέλα πλατφόρμας.

Μία άλλη έννοια που αναδύθηκε από τις εξελίξεις στην τεχνολογία των πληροφοριών και επικοινωνιών είναι αυτή της οικονομίας κοινής χρήσης. Παρόλο που η κοινή χρήση αγαθών και υπηρεσιών έχει μακρά ιστορία, μόνο τα τελευταία χρόνια έχει προκύψει μία έντονη συζήτηση γύρω από αυτόν τον όρο, γεγονός που οφείλεται στην άνοδο των ψηφιακών πλατφορμών και άλλων μέσων διαμεσολάβησης (Sutherland και Jarrahi, 2018). Οι ψηφιακές πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης κατέστησαν δυνατή την επέκταση αυτών των αλληλεπιδράσεων, που περιοριζόντουσαν σε φίλους και γνωστούς, σε ανεπτυγμένες σχέσεις μεταξύ ξένων, διαταράσσοντας τις παραδοσιακές αλυσίδες αξίας (Sigala, 2017).

Η αποδιοργανωτική φύση των ψηφιακών πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης παρατηρείται σε διάφορους τομείς της οικονομίας, αλλά έχει ιδιαίτερα μεγάλο αντίκτυπο στον τουριστικό τομέα (Ferrer, 2018). Η βιομηχανία του τουρισμού είναι από τη φύση της ένας σύνθετος κλάδος, καθώς περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των τουριστών. Οι περισσότερες εκ των υπηρεσιών που προσφέρονται μεταξύ των συνομηλίκων μέσω των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης θεωρούνται ως εναλλακτικές λύσεις των επαγγελματικών τουριστικών υπηρεσιών διαμονής, αναψυχής και μεταφορών. Ωστόσο, το επίπεδο διείσδυσης των πλατφορμών στην τουριστική αγορά ποικίλλει μεταξύ των παραπάνω υποτομέων.

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να παρέχει μία επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης διαμορφώνουν ολόκληρη τη βιομηχανία του τουρισμού. Ειδικότερα, στοχεύει να αναλύσει τον αντίκτυπο της εισόδου των ψηφιακών πλατφορμών στον κλάδο αυτόν. Το γεγονός ότι μερικές από αυτές τις πλατφόρμες έχουν καταφέρει να μετατραπούν σε μεγάλες εθνικές και παγκόσμιες ψηφιακές επιχειρήσεις, όπως Uber και Airbnb, αποτελεί πρόκληση για την ανάλυση της πολιτικής ανταγωνισμού. Συνεπώς, η εργασία αυτή στοχεύει να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι ψηφιακές πλατφόρμες

διαμόρφωσαν το συνολικό περιβάλλον της βιομηχανίας του τουρισμού, εμβαθύνοντας στο υπάρχον ανταγωνιστικό τοπίο και την ελκυστικότητα του κλάδου για έναν νέο παίκτη.

Στο αρχικό στάδιο πραγματοποιήθηκε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τις ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων και την οικονομία κοινής χρήσης, προκειμένου να καταστούν σαφή τα χαρακτηριστικά τους, ο τρόπος λειτουργίας τους και η εφαρμογή τους σε διάφορους τομείς της καθημερινότητάς μας. Έπειτα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ποιοτικής μελέτης περιπτώσεων για τέσσερις κορυφαίες ψηφιακές πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης, με σκοπό να φανερωθούν και να αναλυθούν οι επιπτώσεις και ο αντίκτυπος τους στους κατεστημένους φορείς. Τέλος, μέσω του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter προσδιορίζεται η συνολική διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Το εύρος της έρευνας περιορίστηκε στους υποκλάδους διαμονής και μεταφορών, καθώς μεταξύ άλλων η κοινή χρήση καταλύματος (Airbnb, Couchsurfing), η κοινή χρήση αυτοκινήτων (BlaBlaCar) και οι υπηρεσίες ταξί (Uber) θεωρούνται ως οι ταχύτερα αναπτυσσόμενοι τομείς (ΟΟΣΑ, 2016).

Συνοψίζοντας, η εργασία αυτή συμβάλλει στις έρευνες που πραγματοποιούνται γύρω από τον τουρισμό, παρέχοντας μια επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο τα επιχειρηματικά μοντέλα ψηφιακής πλατφόρμας αλλάζουν τη λογική των τουριστικών υπηρεσιών και την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Ως εκ τούτου, η επόμενη ενότητα παρέχει ένα αναλυτικό θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από τις ψηφιακές πλατφόρμες και την παρουσία τους σε διάφορες βιομηχανίες. Στη συνέχεια, προσφέρεται μία σύντομη κατανόηση γύρω από την οικονομία κοινής χρήσης και περιγράφονται τα μοντέλα αυτής που ακολουθεί η κάθε μία από τις τέσσερις επιχειρήσεις που έχουν επιλεγεί προς ανάλυση. Αυτό ακολουθείται από την ενότητα στην οποία παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που επιλέχθηκε ως προς τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Η τέταρτη ενότητα αναλύει τις στρατηγικές που ακολούθησε η κάθε πλατφόρμα ώστε να καταστεί κυρίαρχη του κλάδου, με μία σύγκριση αυτών. Στην πέμπτη ενότητα περιγράφεται η διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου χάρη στην εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών μέσω του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με μία συζήτηση γύρω από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από ολόκληρη τη μελέτη.

Κεφάλαιο 1: Μελέτη των Ψηφιακών Πλατφορμών και των Επιδράσεών τους στις Ποικίλες Αγορές

1. Ψηφιακές πλατφόρμες

1.1 Επισκόπηση

Ζούμε σε έναν κόσμο, που διαπερνά όλο και περισσότερο την ψηφιακή τεχνολογία, η οποία διεισδύει στον πυρήνα των προϊόντων, υπηρεσιών και λειτουργιών πολλών οργανισμών, αλλάζοντας τη φύση της καινοτομίας τους. Το αποτέλεσμα του φαινομένου αυτού καθιέρωσε το βασικό ρόλο της πλατφόρμας ως ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των διαδικασιών καινοτομίας καταλαμβάνοντας την κεντρική εστία των δραστηριοτήτων καινοτομίας πολλών επιχειρήσεων (Yoo κ.ά., 2012).

Οι ψηφιακές πλατφόρμες έχουν ενσωματωθεί παγκοσμίως σε πολλές από τις καθημερινές δραστηριότητες των ανθρώπων, όπως η μεταφορά, το εμπόριο και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις (Koskinen κ.ά., 2019), καθώς και σε διάφορες βασικές βιομηχανίες, συμπεριλαμβανομένων των τηλεπικοινωνιών, της τεχνολογίας της πληροφορίας, των μέσων ενημέρωσης, των συστημάτων πληρωμών, των ηλεκτρονικών παιχνιδιών και πολλών άλλων βιομηχανιών μέσω διαδικτύου (Evans, 2003). Οι de Reuver κ.ά. (2018) ανέφεραν τους τρόπους επίδρασης κάποιων παγκόσμιων πλατφορμών. Αρχικά, παραθέτουν τις πλατφόρμες κοινωνικών μέσων, όπως το Facebook, καθώς διαμορφώνουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης και διαμοιρασμού εμπειρίας των ανθρώπων. Στη συνέχεια φέρνουν το παράδειγμα του Android και του iOS, για να υποστηρίξουν ότι οι πλατφόρμες λογισμικού έχουν καταστεί ως η κεντρική δραστηριότητα των κινητών τηλεπικοινωνιών. Επιπλέον, επισημαίνουν τη διαταραχή που προκαλούν στη χρηματοπιστωτική βιομηχανία οι πλατφόρμες πληρωμών, όπως η PayPal. Τέλος, αναφέρουν ότι ο όρος κοινή οικονομία προκλήθηκε από τις πλατφόρμες ομότιμων χρηστών, όπως Uber, Airbnb και TaskRabbit.

Μία γενική έννοια της πλατφόρμας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως τη σύνδεση δύο ή περισσότερων ανθρώπων, που χρειάζεται ο ένας τον άλλον (Evans, 2003). Το φαινόμενο αυτό δεν είναι καινούργιο, καθώς εδώ και καιρό τα εμπορικά καταστήματα συνδέουν τους καταναλωτές με τους εμπόρους, οι εφημερίδες τους συνδρομητές με τους διαφημιζόμενους, τα ακαδημαϊκά περιοδικά τους ερευνητές με του αναγνώστες και οι εμπορικές εκθέσεις τους αγοραστές με τους πωλητές (Ruggieri κ.ά., 2018, Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Η βασική διαφορά των ψηφιακών πλατφορμών με των παραπάνω παραδειγμάτων είναι ότι η μείωση της ανάγκης για υλική υποδομή τις καθιστά απλούστερες και φθηνότερες. Ένα σαφές παράδειγμα είναι αυτό της Booking.com, που δραστηριοποιείται στον κλάδο της φιλοξενίας, η οποία χωρίς να διαθέτει ξενοδοχεία αξίζει περισσότερο από την

ξενοδοχειακή αλυσίδα Marriott, η οποία έχει στην κατοχή της πάνω από 4.000 ξενοδοχεία παγκοσμίως (Ruggieri κ.ά., 2018).

Με βάση τις εκτιμήσεις του χρηματιστηρίου για τις αρχές του 2020, και συγκεκριμένα 22 Ιανουαρίου, οι Gusumano κ.ά. (2020), αναφέρουν τις Apple, Microsoft, Alphabet και Amazon ως τις κορυφαίες εταιρίες, με βάση την κεφαλαιοποίηση της αγοράς, τις οποίες ακολουθούν το Facebook, η Alibaba και η Tencent. Τονίζουν ότι όλες αυτές οι εταιρίες είναι επιχειρήσεις πλατφόρμας και αντιπροσώπευαν πάνω από 6,3 τρισεκατομμύρια δολάρια στην αγορά αξίας. Η επίδραση των ψηφιακών πλατφορμών έχει επεκταθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία. Αναλογιζόμενοι ότι πριν από 20 χρόνια αρκετές από τις σημερινές μεγαλύτερες εταιρίες δεν υπήρχαν, είναι λογικό η αυξανόμενη υιοθέτηση ψηφιακών πλατφορμών να κίνησε το ενδιαφέρον των μελετητών πληροφοριακών συστημάτων για περαιτέρω έρευνα επί του θέματος (Asadullah κ.ά., 2018). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η βιβλιογραφία γύρω από τις ψηφιακές πλατφόρμες να έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

1.2 Ορισμός

Η πολυδιάστατη και κατανομημένη φύση των ψηφιακών πλατφορμών, η οποία είναι κατανοητή από την εμφάνισή τους σε διάφορες βιομηχανίες παγκοσμίως, καθώς και η αλληλεπίδρασή τους με τους θεσμούς, τις αγορές και τις τεχνολογίες, τις καθιστούν ένα δύσκολο ερευνητικό αντικείμενο (de Reuver κ.ά., 2018, Asadullah κ.ά., 2018). Υπάρχει πληθώρα ορισμών της ψηφιακής πλατφόρμας στη βιβλιογραφία, η οποία βασίζεται κάθε φορά σε διαφορετική πτυχή της πλατφόρμας, και προκύπτει από το πεδίο, στο οποίο ερευνήθηκε. Με βάση τους Asadullah κ.ά. (2018), οι έννοιες των ψηφιακών πλατφορμών, που συλλέχθηκαν από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, διαχωρίζονται σε τεχνική και μη τεχνική άποψη.

Αυτοί που βασίστηκαν στην τεχνική άποψη, “επικεντρώθηκαν στα τεχνικά στοιχεία και διαδικασίες, που αλληλεπιδρούν για να διαμορφώσουν μία ψηφιακή πλατφόρμα” (Asadullah κ.ά., 2018). Για παράδειγμα, η Gawer (2009), ορίζει μία ψηφιακή πλατφόρμα ως “ένα δομικό στοιχείο, που παρέχει μια ουσιαστική λειτουργία σε ένα τεχνολογικό σύστημα - το οποίο λειτουργεί ως θεμέλιο πάνω στο οποίο άλλες εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν συμπληρωματικά προϊόντα, τεχνολογίες ή υπηρεσίες”. Ένα ακόμα παράδειγμα, είναι αυτό των Tiwana κ.ά. (2010), στο οποίο με βάση της σύνθεσης των Baldwin και Woodard, ορίζουν μία πλατφόρμα ως “την επεκτάσιμη βάση κώδικα ενός συστήματος που βασίζεται σε λογισμικό που παρέχει βασικές λειτουργίες κοινές από τις ενότητες που λειτουργούν με αυτήν και τις διεπαφές μέσω των οποίων λειτουργούν.” Τέτοια παραδείγματα, αφορούν το iOS της Apple και το πρόγραμμα περιήγησης Firefox, του Mozilla. Ένα τελευταίος ορισμός, που επικεντρώνεται στις τεχνικές εξελίξεις, είναι αυτός των Sedera κ.ά. (2016), οι οποίοι ορίζουν μια ψηφιακή πλατφόρμα ως “μια τεχνολογική αρχιτεκτονική που επιτρέπει την ανάπτυξη των δικών της

λειτουργιών πληροφορικής και επιτρέπει την ενσωμάτωση τεχνολογικών πλατφόρμων πληροφοριών, πληροφορικής και συνδεσιμότητας που διατίθενται σε έναν οργανισμό.”

Από την άλλη μεριά, έχουμε πολλές μελέτες, που βασίζονται σε ένα μη τεχνικό κομμάτι και παρουσιάζουν τις πλατφόρμες ως εμπορικό δίκτυο ή αγορές, που επιτρέπουν συναλλαγές (Asadullah κ.ά., 2018). Ο βραβευμένος με Νόμπελ Jean Tirole με τη Rochet, J. (2003), ορίζουν μία πλατφόρμα ως ένα μέσω αλληλεπίδρασης δύο ξεχωριστών, αλλά αλληλένδετων, πλευρών χρηστών με εξωγενείς παράγοντες δικτύου. Αξίζει επιπλέον, να αναφερθεί και η άποψη των Eisenmann κ.ά. (2006), η οποίοι χαρακτηρίζουν μία ψηφιακή πλατφόρμα ως μία υποδομή η οποία, χρησιμοποιώντας φυσικά προϊόντα ή υπηρεσίες, συγκεντρώνει δύο ή περισσότερες ομάδες χρηστών, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, μέσω κανόνων που διευκολύνουν τις συναλλαγές. Τέτοιες πλατφόρμες χαρακτηρίζονται και ως ψηφιακές πλατφόρμες δύο ή πολλαπλών όψεων, παραδείγματα των οποίων αποτελούν το eBay και η Amazon.

Η ευρεία εξάπλωση των πλατφορμών σε διάφορους τομείς της ζωής μας τράβηξε την προσοχή και το ενδιαφέρον των ερευνητών, των ακαδημαϊκών, ακόμα και των σχολιαστών, με αποτέλεσμα να διατίθεται μία εκτεταμένη βιβλιογραφία γύρω από αυτές. Ωστόσο, εξακολουθεί να λείπει ένας εφαρμόσιμος ορισμός, που να μπορεί να υιοθετηθεί σε κάθε περίπτωση (Strowel και Vergote, 2018). Παρ’ όλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί η άποψη των de Reuver κ.ά. (2018), οι οποίοι συνοψίζοντας όρισαν μία ψηφιακή πλατφόρμα, από τεχνικής απόψεως, ως “μία επεκτάσιμη βάση κώδικα, στην οποία μπορούν να προστεθούν συμπληρωματικές ενότητες τρίτων” και από κοινωνικοτεχνικής απόψεως, ως “τα τεχνικά στοιχεία (software ή hardware) και τις συσχετιζόμενες οργανωτικές διαδικασίες και πρότυπα”.

1.3 Κατηγορίες

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία δίνεται ιδιαίτερη προσοχή ως προς την ανάγκη για κατηγοριοποίηση των ψηφιακών πλατφορμών, με βάση τα χαρακτηριστικά τους. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με αυτό το θέμα, με αποτέλεσμα να υπάρχει πληθώρα τύπων ψηφιακών πλατφορμών.

Αρχικά, οι Boudreau και Lakhani (2009) ταξινόμησαν τις ψηφιακές πλατφόρμες με βάση το επιχειρησιακό μοντέλο τους σε μοντέλο ολοκληρωτή, προϊόντος και πλατφόρμας πολλαπλών όψεων. Η ιδέα του μοντέλου πλατφόρμας ολοκληρωτή βασίζεται στη σύνδεση εξωτερικών συνεργατών με τους τελικούς χρήστες (Boudreau και Lakhani, 2009). Χαρακτηριστικό παράδειγμα του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελεί αυτό της Apple, που διαθέτει σε καινοτόμους προγραμματιστές μία πλατφόρμα για να δημιουργήσουν εφαρμογές που θα χρησιμοποιήσουν οι πελάτες της. Στο δεύτερο μοντέλο, αυτό της πλατφόρμας προϊόντων, ο ιδιοκτήτης της πλατφόρμας προσφέρει μία θεμελιώδη τεχνολογία

στους εξωτερικούς συνεργάτες, η οποία είναι απαραίτητη για τη δημιουργία προϊόντος/υπηρεσίας, και στη συνέχεια οι ίδιοι οι συνεργάτες έρχονται σε επαφή με τους τελικούς χρήστες (Asadullah κ.ά., 2018). Για παράδειγμα, η W.L. Gore και Associates Inc. δημιούργησε το Gore-Tex, ένα αδιάβροχο και αναπνεύσιμο ύφασμα, του οποίου την τεχνολογία και το εμπορικό σήμα χρησιμοποίησαν πολλές εταιρίες για τη δημιουργία περαιτέρω προϊόντων, όπως παπούτσια, εξωτερικά ενδύματα, ιατρικά εμφυτεύματα, κλπ (Boudreau και Lakhani, 2009). Τέλος, στο μοντέλο πλατφόρμας πολλαπλής όψης η πλατφόρμα λειτουργεί ως ενδιάμεσος, φέρνοντας σε απευθείας επαφή τους εξωτερικούς συνεργάτες με τους τελικούς χρήστες, με τον μοναδικό περιορισμό ότι οι συνεργάτες θα πρέπει να προσαρμόζονται στους κανονισμούς που θέτει ο κάτοχος της πλατφόρμας (Asadullah κ.ά., 2018, Rochet και Tirole, 2006). Το eBay θεωρείται πλατφόρμα διπλής όψης, καθώς συνδέει τους αγοραστές με τους πωλητές, όσο οι πωλητές είναι πρόθυμοι να συμμορφωθούν με τους συμβατικούς και τεχνικούς κανονισμούς που επιβάλλει η eBay Inc.

Άλλες μελέτες διαχώρισαν τις ψηφιακές πλατφόρμες με βάση τον τρόπο διακυβέρνησης, διαχωρίζοντάς τις σε ανοιχτές και κλειστές. Στην πρώτη κατηγορία, η πλατφόρμα είναι τοποθετημένη σε δημόσιο τομέα, είναι προσβάσιμη σε όλους και δεν ελέγχεται από κανέναν (Boudreau, 2010). Χαρακτηριστικό παράδειγμα ανοιχτής πλατφόρμας αποτελεί το Linux (Asadullah κ.ά., 2018). Στην δεύτερη περίπτωση, η πλατφόρμα διοικείται και ελέγχεται εξ ολοκλήρου από τον ιδιοκτήτη της πλατφόρμας, μέσω πνευματικών δικαιωμάτων, διατήρηση μυστικότητας και άλλων μεσών (Boudreau, 2010, Cohen κ.ά., 2000). Χαρακτηριστική πλατφόρμα κλειστής διακυβέρνησης θεωρείται η Apple iOS, λόγω του αυστηρού ελέγχου της Apple για την ανάπτυξη εφαρμογών iOS (Asadullah κ.ά., 2018).

Αξίζει, επίσης, να αναφέρουμε την άποψη των ερευνητών, που διαχωρίζουν τις ψηφιακές πλατφόρμες με βάση την κύρια δραστηριότητά τους σε πλατφόρμες καινοτομίας, συναλλαγών και ολοκλήρωσης (Cusumano κ.ά., 2020, Koskinen κ.ά., 2019, Gawer, 2014, Evans και Gawer, 2016). Οι πλατφόρμες καινοτομίας αποτελούν τη βάση που χρειάζονται οι ανεξάρτητοι προγραμματιστές για την ανάπτυξη νέων εφαρμογών, προϊόντων ή υπηρεσιών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα πλατφόρμας καινοτομίας αποτελεί το λειτουργικό σύστημα Android για κινητά, μέσω του οποίου διάφοροι προγραμματιστές αναπτύσσουν εφαρμογές για να διαθέσουν στους τελικούς χρήστες (Koskinen κ.ά., 2019, Evans και Gawer, 2016). Έπειτα, στις πλατφόρμες συναλλαγών η πλατφόρμα λειτουργεί ως ενδιάμεσος με σκοπό να φέρει κοντά διάφορους οργανισμούς ή οντότητες οι οποίοι θέλουν να ανταλλάξουν αγαθά, υπηρεσίες ή πληροφορίες (Koskinen κ.ά., 2019, Cusumano κ.ά., 2020). Οι πλατφόρμες συναλλαγών μπορούν να διαιρεθούν με βάση τον κύριο σκοπό τους σε πλατφόρμες κοινωνικών μέσων (π.χ. Facebook), ηλεκτρονικού εμπορίου (π.χ. Mercado Libre), οικονομίας (π.χ. Upwork) και βασισμένες στην έννοια της κοινής οικονομίας (π.χ. Airbnb) (Koskinen κ.ά., 2019). Τέλος, οι πλατφόρμες ολοκλήρωσης είναι συνδυασμός πλατφορμών καινοτομίας και συναλλαγών (Koskinen κ.ά., 2019,

Evans και Gawer, 2016). Από τη μία μεριά, σύμφωνα με τους Cusumano κ.ά. (2020), “την τελευταία δεκαετία, ένας αυξανόμενος αριθμός επιτυχημένων πλατφορμών καινοτομίας έχουν ενσωματώσει τις πλατφόρμες συναλλαγών στα επιχειρηματικά τους μοντέλα”, καθώς και “ορισμένες επιτυχημένες πλατφόρμες συναλλαγών έχουν ανοίξει τις διεπαφές προγραμματισμού εφαρμογών τους (API) και έχουν παροτρύνει τους τρίτους να δημιουργήσουν συμπληρωματικές εφαρμογές και υπηρεσίες”. Αναφέρουν παραδείγματα, όπως την “απόφαση της Google να αγοράσει το Android” και της Amazon να “δημιουργήσει πολλαπλές πλατφόρμες καινοτομίας, γύρω από τις υπηρεσίες Amazon Web Services” (Cusumano κ.ά., 2020). Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με τους Koskinen κ.ά. (2019), οποιαδήποτε πλατφόρμα ψηφιακής συναλλαγής θα μπορούσε να θεωρηθεί πλατφόρμα ολοκλήρωσης, μιας που θα έχει σίγουρα δημιουργηθεί βάσει μίας πλατφόρμας καινοτομίας, όπως το Linux, τα Windows, το Android ή κάτι αντίστοιχο.

Συνοψίζοντας, είναι φανερό ότι υπάρχει μία σύγχυση, όσον αφορά την κατηγοριοποίηση. Η διείσδυση των ψηφιακών πλατφορμών σε όλους, σχεδόν, τους τομείς της καθημερινότητάς μας, η συνεχόμενη εξέλιξή τους, καθώς και η εξάπλωσή τους σε διαφορετικές αγορές ταυτόχρονα, αψηφά την κατηγοριοποίηση. Για παράδειγμα, το Google και το Facebook παρέχουν προγράμματα αναζήτησης και κοινωνικής δικτύωσης, αλλά ταυτόχρονα αποτελούν και τη βάση, πάνω στην οποία μπορούν να χτιστούν άλλες πλατφόρμες (Kenney και Zysman, 2015). Παρ’ όλα αυτά, στη συγκεκριμένη εργασία θα υιοθετηθεί η άποψη των Boudreau και Lakhani (2009), των οποίων η κατηγοριοποίηση βασίστηκε στο επιχειρηματικό μοντέλο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί προκειμένου μία επιχείρηση να επιτύχει, ανοίγοντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της μέσω μίας ψηφιακής πλατφόρμας. Αναλυτικότερα, θα εστιάσουμε στις ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων, καθώς “αποτελούν την κυρίαρχη μορφή της επιχειρηματικής οργάνωσης σε μία μεγάλη ποικιλία βιομηχανιών” (Evans και Noel, 2005).

2. Ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων

2.1 Επισκόπηση

Οι ειδικοί θεωρούν τις πλατφόρμες ως έναν ειδικό τύπο αγοράς, που διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων, προϊόντων και υπηρεσιών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, μέσω του διαδικτύου, οι οποίοι διαφορετικά “δεν θα μπορούσαν να συναλλάσσονται μεταξύ τους” (Gawer, 2014). Οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να συνδέουν δύο ή περισσότερους τύπους συμμετεχόντων, προσφέροντας μία υποδομή, η οποία τους επιτρέπει να αλληλεπιδρούν. Διαφέρουν από τον αριθμό των πλευρών που διαθέτουν, καθώς μπορούν να είναι δύο (π.χ. eBay, Visa), τρεις (π.χ. Windows, Google), τέσσερις (π.χ. imode, Brightcove) ή και περισσότερες (Pagani, 2013). Για να καταστεί σαφές αυτό, ας αναφερθούμε στην Apple, η οποία παράγει η ίδια ηλεκτρονικούς υπολογιστές, και στη Microsoft, η οποία συνεργάζεται με

εξωτερικούς κατασκευαστές. Ως αποτέλεσμα, η Apple διαχειρίζεται μία πλατφόρμα διπλής όψης, η οποία συνδέει τους παρόχους λογισμικού με τους καταναλωτές, ενώ η Microsoft διαχειρίζεται μία πλατφόρμα τριπλής όψης, η οποία συνδέει τους καταναλωτές με τους παρόχους λογισμικού και τους παρόχους ηλεκτρονικών υπολογιστών (Hagiu και Wright, 2015). Συμπερασματικά, όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των πλευρών, τόσο υψηλότερος και ο βαθμός πολυπλοκότητας, καθώς χρειάζεται να βρεθεί η μέση λύση, που να διεκπεραιώνει τις απαιτήσεις όλων των συμμετεχόντων.

Είναι γεγονός, ότι οι ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων κατέχουν προνομιακή θέση στις περισσότερες αγορές, καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων κατέχει μία ή εξαρτάται από αυτές (Hagiu, 2015). Η βασική ιδέα, στην οποία βασίζονται αυτές οι πλατφόρμες, είναι η σύνδεση δύο ή περισσότερων ξεχωριστών, αλλά αλληλένδετων ομάδων, με στόχο τη διευκόλυνση διεκπεραίωσης των συναλλαγών τους. Κάποιες από τις πιο γνωστές επιχειρήσεις, που εκμεταλλεύονται τέτοιες ψηφιακές πλατφόρμες αποτελούνται από το eBay, που συνδέει αγοραστές με πωλητές, το iOS της Apple, τους προγραμματιστές εφαρμογών και τους χρήστες, το Google, τους καταναλωτές με τους παρόχους περιεχομένου και τους διαφημιστές, το Airbnb, τους ιδιοκτήτες κατοικιών με τους ενοικιαστές, η Uber, τους επαγγελματίες οδηγούς με τους αναβάτες, η PayPal, τους εμπόρους με τους καταναλωτές και το PlayStation της Sony, τους προγραμματιστές παιχνιδιών με τους χρήστες. Όπως δείχνουν τα παραπάνω παραδείγματα, είναι φανερό ότι μερικές από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα ανατασσόμενες επιχειρήσεις αποτελούνται από ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων (Hagiu, 2015).

Συμπερασματικά, καθίσταται σαφές το γεγονός ότι “υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων στην επιστημονική βιβλιογραφία” και οφείλεται σε δύο παράγοντες (Abdelkafi κ.ά., 2019, McIntyre και Srinivasan 2017). Αρχικά, οι πλατφόρμες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε ολόκληρη την οικονομία, καθώς μέσα από αυτές ξεπεράστηκε η ανάγκη των συμμετεχόντων να βρίσκονται σε ένα φυσικό μέρος για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή τους και πλέον μπορούν να δημιουργηθούν επιπλέον αντίγραφα, χωρίς έξτρα κόστος (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Τέλος, οι πλατφόρμες αυτές “φαίνεται να είναι τα πιο ισχυρά επιχειρηματικά μοντέλα στην ψηφιακή οικονομία, λόγω της προσαρμοστικότητάς τους, και της ικανότητάς τους να χειρίζονται την πολυπλοκότητα, την ταχεία κλιμάκωση και τη συλλογή αξιών” (Abdelkafi κ.ά., 2019).

2.2 Ορισμός

Η βιβλιογραφία γύρω από τις αγορές δύο όψεων έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία είκοσι χρόνια, περίπου. Από τις πρώτες εργασίες στον τομέα αυτόν θεωρούνται αυτές των Rochet και Tirole (2003) και Evans (2003). Χάρη στην πολυπλοκότητα, που χαρακτηρίζει αυτές τις αγορές, ακολούθησαν συγγραφείς που απέδωσαν διαφορετικούς ορισμούς που είτε είχαν ως βάση τους προηγούμενους

δύο, είτε ερχόντουσαν σε σύγκρουση με αυτούς, όπως Hagiu (2004), Evans και Schmalensee (2005), Parker και Alstyne (2006), Armstrong (2006) και αρκετοί άλλοι. Για την απόκτηση μίας ευρείας εικόνας, αξίζει να αναφερθούν κάποια από τα πιο σημαντικά έργα, λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν.

Αρχικά, η έννοια της πλατφόρμας εισήχθη ως αγορά δύο όψεων από τους Rochet και Tirole (2003). Σύμφωνα με αυτούς, οι περισσότερες αγορές με εξωγενείς παράγοντες δικτύου “χαρακτηρίζονται από την παρουσία δύο ξεχωριστών πλευρών, των οποίων το τελικό όφελος πηγάζει από την αλληλεπίδραση μέσω μίας κοινής πλατφόρμας”. Ο ορισμός που χρησιμοποιούν θεωρεί τις πλατφόρμες και τις αγορές ως το ίδιο αντικείμενο και αναφέρονται σε προϊόντα, υπηρεσίες, εταιρίες και ινστιτούτα (Baldwin και Woodard, 2009, Rochet και Tirole, 2003). Τέλος, τονίζουν την απαραίτητη ύπαρξη κάποιας συναλλαγής μεταξύ των διαφορετικών ομάδων, καθώς και την επιλογή μίας δομής τιμών για τις υπηρεσίες που προσφέρει η πλατφόρμα (Rochet και Tirole, 2003). Χαρακτηριστικά, υποστηρίζουν ότι “μία αγορά είναι αμφίδρομη εάν η πλατφόρμα μπορεί να επηρεάσει τον όγκο των συναλλαγών, χρεώνοντας περισσότερο τη μία πλευρά της αγοράς και μειώνοντας την τιμή που καταβάλλεται από την άλλη πλευρά, κατά ίσο ποσό” (Evans και Schmalensee, 2008, Rochet και Tirole, 2003).

Στη συνέχεια, ο Evans (2003) υποστήριξε ότι οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων “συντονίζουν τη ζήτηση διακεκριμένων ομάδων πελατών που χρειάζονται ο ένας τον άλλον με κάποιον τρόπο” και παρέθεσε τις τρεις προϋποθέσεις για την ύπαρξη μίας αγοράς με αμφίπλευρες πλατφόρμες. Πρώτον, “υπάρχουν δύο ή περισσότερες ξεχωριστές ομάδες πελατών”. Δεύτερον, “υπάρχουν εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με τις δύο ή περισσότερες πλευρές που συνδέονται ή συντονίζονται με κάποιον τρόπο”. Τρίτον, “υπάρχει ένα μεσολαβητής που εσωτερικεύει τις εξωτερικότητες που δημιουργούνται από τη μία ομάδα για τις άλλες”. Ο Evans, γενικά, αναφέρεται σε αγορές με πλατφόρμες δύο όψεων (Filistrucchi κ.ά., 2012) και σε αντίθεση με τους Rochet και Tirole (2003), “εξετάζει τη δυνατότητα πλατφορμών, που δεν ελέγχουν συναλλαγές” (Sanchez-Cartas και Leon, 2019).

Μετ’ έπειτα, ο Rysman (2009), πρότεινε έναν ορισμό, όπου η αγορά δύο όψεων είναι αυτή στην οποία “δύο σύνολα παραγόντων αλληλεπιδρούν μέσω ενός ενδιάμεσου ή πλατφόρμας”, όπου “οι αποφάσεις κάθε συνόλου παραγόντων επηρεάζουν τα αποτελέσματα του άλλου συνόλου παραγόντων, συνήθως μέσω ενός εξωτερικού παράγοντα”. Για τον ίδιο, η έννοια των επιπτώσεων του δικτύου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη μίας αγοράς δύο όψεων, τόσο που αναφέρει χαρακτηριστικά πως “από μία τεχνική άποψη, η βιβλιογραφία για τις αγορές δύο όψεων, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως υποσύνολο της βιβλιογραφίας των εφέ δικτύου” (Rysman, 2009).

Χρειάζεται, επίσης, να σημειωθεί η άποψη του Weyl (2010), ο οποίος επισημαίνει ότι οι ορισμοί έχουν τα ελαττώματά τους, αλλά υποστηρίζει ότι οι

αγορές δύο όψεων έχουν τρία χαρακτηριστικά. Πρώτον, “μία πλατφόρμα παρέχει ξεχωριστές υπηρεσίες στις δύο (ή περισσότερες) πλευρές της αγοράς”. Δεύτερον, “τα οφέλη των χρηστών από τη συμμετοχή εξαρτώνται από τη συμμετοχή των χρηστών της άλλης πλευράς της αγοράς”. Τρίτον, “οι πλατφόρμες καθορίζουν τις τιμές και στις δύο πλευρές της αγοράς”. Μέσα από το έργο του, υποστηρίζει ότι οποιαδήποτε αποτυχία αυτών των συνθηκών, οδηγεί σε άλλα απλούστερα μοντέλα και όχι σε αγορές δύο όψεων (Weyl, 2010).

Τέλος, μία πιο πρόσφατη έρευνα, αυτή των Hagiu και Wright (2015), εξαλείφει τις επιδράσεις του δικτύου από τον ορισμό των πλατφορμών πολλαπλών όψεων, καθώς θεωρούν ότι οι ήδη υπάρχοντες ορισμοί “πάσχουν από υπερβολική ιδιαιτερότητα, υπερβολικό αποκλεισμό ή είναι υπερβολικά αόριστοι για να χρησιμοποιηθούν” (Hagiu και Wright, 2015). Υποστηρίζουν, λοιπόν, ότι οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων είναι “επιχειρήσεις που επιτρέπουν άμεσες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δύο ή περισσότερων διακριτών πλευρών”, όπου “η κάθε πλευρά είναι συνδεδεμένη με την πλατφόρμα”. Αναγνωρίζουν το γεγονός ότι, όντως οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων συνήθως αποκτούν αξία μέσω των επιπτώσεων δικτύου, αλλά δεν θεωρούν ότι είναι μία απαραίτητη συνθήκη, όπως και ότι μία αγορά με επιπτώσεις δικτύου δεν είναι απαραίτητα αμφίδρομη και το εξηγούν αναλυτικά μέσα από παραδείγματα.

Αβίαστα, λοιπόν, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός πολύπλευρων αγορών ή πλατφορμών (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Οι Filistrucchi κ.ά. (2012), υποστηρίζουν ότι “οι διαφορετικοί ορισμοί που προτείνονται, φαίνονται αρκετά συνεπείς για να επιτρέψουν τον πρακτικό προσδιορισμό των αγορών δύο όψεων, δηλαδή εκείνων των αγορών όπου η αμφίδρομη ύπαρξη, μπορεί να έχει σημασία”. Τέλος, σε γενικές γραμμές, η πλειονότητα των συγγραφέων συναινεί στην ιδέα ύπαρξης δύο (ή περισσότερων) ομάδων “που χρειάζονται ο ένας τον άλλον, με κάποιο τρόπο, οι οποίοι βασίζονται σε μία πλατφόρμα για τις ενδιάμεσες συναλλαγές τους” (Sanchez-Cartas και Leon, 2019), καθώς και ότι η αυξημένη πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών σε μία ομάδα, επηρεάζει τη ζήτηση της άλλης ομάδας και το αντίστροφο (Filistrucchi κ.ά., 2012).

2.3 Κατηγορίες

Η κατηγοριοποίηση των πλατφορμών πολλαπλών πλευρών καθίσταται αναγκαία, καθώς η γνώση του τύπου πλατφόρμας που χρησιμοποιείται, βοηθά στη σωστότερη ανάλυση της αγοράς (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Βάση της βιβλιογραφίας των ψηφιακών πλατφορμών είναι φανερό ότι αυτός ο κλάδος έχει αποσπάσει την προσοχή πολλών συγγραφέων, ερευνητών και επιστημόνων, λόγω της πολυπλοκότητας που διέπει τις πλατφόρμες αυτές και τις καθιστά δύσκολες ως προς την κατηγοριοποίησή τους. Τα τελευταία είκοσι χρόνια, σχεδόν, έχουν οριοθετηθεί πάνω από ογδόντα διαφορετικοί τύποι πλατφορμών, οι οποίοι

ταξινομούνται ανάλογα με τη φύση των τελών (συνδρομητικά ή κάθε φορά που χρησιμοποιείται), τον αριθμό των πλευρών (μία πλευρά, δύο πλευρές ή πολλαπλές πλευρές), την πιθανότητα κάποια, αν όχι όλες, από τις πλευρές να χρησιμοποιεί μία ή περισσότερες πλατφόρμες ταυτόχρονα (singlehoming, multihoming), κλπ (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Παρακάτω αναλύονται οι πιο γνωστές ταξινομήσεις μέχρι σήμερα.

Αρχικά, ο Evans (2003) ταξινόμησε τις ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων σε τρεις κατηγορίες, τους διαμορφωτές της αγοράς (market-makers), τους δημιουργούς κοινού (audience-makers) και τους συντονιστές ζήτησης (demand coordinators). Οι πλατφόρμες που ορίζονται ως διαμορφωτές της αγοράς συγκεντρώνουν δύο ή περισσότερες διακριτές ομάδες και τις επιτρέπουν να συναλλάσσονται μεταξύ τους (Evans, 2003). Κύριο χαρακτηριστικό τους είναι η δυνατότητα παρακολούθησης των συναλλαγών (Sanchez-Cartas και Leon, 2019) και παραδείγματα αυτών αποτελούν το eBay, τα εμπορικά κέντρα και το Yahoo!Personals (Evans, 2003). Οι πλατφόρμες που ορίζονται ως δημιουργοί κοινού “ταιριάζουν τους διαφημιζόμενους με το κοινό” και συμπεριλαμβάνουν όλα τα μέσα που υποστηρίζονται από διαφημίσεις, όπως περιοδικά, εφημερίδες και τηλεόραση (Evans, 2003). Τέλος, οι πλατφόρμες που ορίζονται ως συντονιστές ζήτησης διαφέρουν από τις υπόλοιπες δύο, καθώς δεν προσφέρουν κάποια συναλλαγή ή “μήνυμα”, αλλά υπηρεσίες που παράγουν έμμεσα αποτελέσματα δικτύου (Evans, 2003). Παραδείγματα τέτοιων πλατφορμών αποτελούν το λογισμικό των Windows, τα συστήματα πληρωμών και τα κινητά τηλέφωνα (Evans, 2003, Rochet και Tirole, 2003). Για τον Evans (2003) η τελευταία κατηγορία είναι η πιο ενδιαφέρουσα αλλά και η πιο ελλειμματική, καθώς χρήζει περισσότερης ανάλυσης. Όπως προκύπτει, η κατηγορίες που πρότεινε ο Evans (2003) είναι είτε αρκετά περιοριστικές, είτε αρκετά χαλαρές και δεν μπορούν να εφαρμοστούν στις μέρες μας (Sanchez-Cartas και Leon, 2019).

Στη συνέχεια, οι Evans και Schmalensee (2005) παρατήρησαν τέσσερις τύπους πλατφορμών πολλαπλών πλευρών, τις συναλλαγές, τα μέσα υποστήριξης διαφημιζόμενων, τα συστήματα συναλλαγών και τις πλατφόρμες λογισμικού. Στην ουσία είναι μία εξέλιξη των κατηγοριών του Evans (2003). Οι πλατφόρμες που ορίζονται ως συναλλαγές, είναι και η πιο βασική κατηγορία (Yang, 2018). Αφορά όλες τις πλατφόρμες, οι οποίες βοηθούν τους συμμετέχοντες της μίας πλευράς να βρουν ενδιαφερόμενους της άλλης πλευράς και να συναλλάξουν προϊόντα ή υπηρεσίες (Evans και Schmalensee, 2005). Οι δύο πλευρές, συνήθως, αναφέρονται ως αγοραστές και πωλητές. Η τιμολόγηση εξαρτάται από την περίπτωση, καθώς μπορεί να αφορά μόνο τη μία πλευρά ή και τις δύο (ή περισσότερες) πλευρές. Παραδείγματα τέτοιων πλατφορμών αποτελούν το χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, το eBay, το Booking, το TaskRabbit και άλλα πολλά. Έπειτα, οι πλατφόρμες που χαρακτηρίζονται ως μέσα υποστήριξης διαφημιζόμενων είναι οι ενδιάμεσες πλατφόρμες μεταξύ των διαφημιζόμενων και των πελατών, που εκτίθενται στις

διαφημίσεις. Οι πάροχοι των πλατφορμών αυτών δημιουργούν ή αγοράζουν υλικό, που θα προσελκύσει μία κρίσιμη μάζα αναγνωστών και στη συνέχεια οι αναγνώστες θα προσελκύσουν τους διαφημιστές (Evans και Schmalensee, 2005). Τα περισσότερα, αν όχι όλα τα έσοδα που αποκομίζονται από αυτές τις πλατφόρμες προέρχονται από τους διαφημιζόμενους. Παραδείγματα αυτών των πλατφορμών αποτελούν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, η τηλεόραση, καθώς και το Google και το Yahoo. Οι πλατφόρμες, που χαρακτηρίζονται ως συστήματα συναλλαγών “είναι ένας τύπος συντονιστής ζήτησης, που δημιουργεί αγαθά ή υπηρεσίες, που παράγουν έμμεσο φαινόμενο δικτύου” (Yang, 2018). Η πλατφόρμα ως σύστημα συναλλαγών διαφοροποιείται από την πλατφόρμα συναλλαγών, διότι δεν μεσολαβεί απλά στις συναλλαγές, αλλά δημιουργεί νέες υπηρεσίες (Yang, 2018). Η αρχική ιδέα ήταν του Diners Club, που εξέδωσαν επιταγές για τους πελάτες τους, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν μόνο σε εστιατόρια που συνεργάζονταν μαζί του. Την ιδέα αυτήν ακολούθησαν οι τράπεζες που εξέδωσαν πιστωτικές κάρτες και διάφορες εταιρίες που εξάγουν επιταγές. Αν και η πλατφόρμα αυτή επιβάλλει συνήθως τέλη συνδρομής ή πληρωμής και στις δύο (ή περισσότερες) πλευρές της, οι Evans και Schmalensee (2008), υποστήριξαν ότι τα έσοδα των παρόχων τέτοιων πλατφορμών προέρχονται κατά βάση από τους εμπόρους, οι οποίοι καταβάλλουν ποσοστό της συναλλαγής στον πάροχο που εξυπηρετεί τον κάτοχο της κάρτας. Τέλος, οι πλατφόρμες που ορίζονται ως πλατφόρμες λογισμικού διαμεσολαβούν ανάμεσα σε δύο ομάδες, συνήθως προγραμματιστές και χρήστες, παρέχοντας απαραίτητες υπηρεσίες στους προγραμματιστές, για την ανάπτυξη των εφαρμογών τους (Evans και Schmalensee, 2008). Συνηθίζεται σε αυτές τις πλατφόρμες να παρέχονται, δωρεάν, διάφορες υπηρεσίες σε προγραμματιστές, που θα τους διευκολύνουν στη δημιουργία μίας εφαρμογής με αποτέλεσμα να αποκομίζουν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους από την επιβάρυνση των χρηστών της άλλης πλευράς (Evans και Schmalensee, 2008). Τέτοιες πλατφόρμες περιλαμβάνει η Apple, η Vodafone και η Sony Playstation (Evans και Schmalensee, 2008).

Μία τελευταία ταξινόμηση, που αξίζει να αναφερθεί, είναι αυτή του Filistrucchi (2008), ο οποίος διαχωρίζει τις πλατφόρμες πολλαπλών όψεων σε αμφίδρομες αγορές συναλλαγών ή τύπου κάρτας πληρωμής (payment card type) και αμφίδρομες αγορές χωρίς συναλλαγές ή τύπου πολυμέσων (media type). Η πρώτη περίπτωση αφορά αγορές, όπου υπάρχει κάποια συναλλαγή μεταξύ των δύο (ή περισσότερων) πλευρών, όπως πληρωμή με χρωστική ή πιστωτική κάρτα, και η πλατφόρμα είναι σε θέση να ελέγχει τον ορισμό των χρεώσεων συναλλαγής και υιοθέτησης της πλατφόρμας (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Παραδείγματα τέτοιων πλατφορμών αναφέρονται πως είναι τα συστήματα καρτών πληρωμής, εικονικές αγορές, πλειστηριασμοί και λειτουργικά συστήματα (Filistrucchi κ.ά., 2012). Στην δεύτερη περίπτωση, αυτή του τύπου πολυμέσων, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ομάδων, χωρίς την ύπαρξη κάποιας συναλλαγής, η

οποία να είναι παρατηρήσιμη, τουλάχιστον, με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η χρέωση ανά συναλλαγή ή ανά αλληλεπίδραση (Filistrucchi κ.ά., 2012). Κλασικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας αποτελούν οι εφημερίδες, οι οποίες περιέχουν διαφημίσεις, αλλά δεν γνωρίζουν εάν αυτές οι διαφημίσεις δημιουργήσαν κάποια συναλλαγή μεταξύ του διαφημιζόμενου και του αναγνώστη (Sanchez-Cartas και Leon, 2019).

Συμπερασματικά, έχει καταστεί σαφές ότι δεν υπάρχει μία κοινή τυπολογία ψηφιακών πλατφορμών πολλαπλών πλευρών. Χαρακτηριστικά, οι Filistrucchi κ.ά. (2012) αναφέρουν ότι τα χαρακτηριστικά των πλατφορμών έχουν λάβει μεγαλύτερη προσοχή και έχουν μελετηθεί καλύτερα από την κατηγοριοποίησή τους. Παρόλα αυτά, η υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από την τυπολογία των πλατφορμών πολλαπλών όψεων έχει προσφέρει ποικίλους τρόπους κατανόησης αυτών, βάση διαφορετικών χαρακτηριστικών τους κάθε φορά (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Η ταχεία ανάπτυξη και μετάλλαξη των πλατφορμών οδήγησε κάποιους φορείς να αναθεωρήσουν τα όρια των δραστηριοτήτων τους και να εισέλθουν σε συναφείς αγορές, με αποτέλεσμα να “μειώνουν την ισχύ μίας στατικής τυπολογίας και να απαιτούν να ληφθούν υπόψη τα συνδυασμένα αποτελέσματα διαφόρων πλατφορμών” (Strowel και Vergote, 2018). Συνοψίζοντας, αν και η άποψη των Evans και Schmalensee (2005), είναι αρκετά προσιτή και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάποιες σημερινές πλατφόρμες, αναμφίβολα χρειάζονται νέοι τρόποι ταξινόμησης ψηφιακών πλατφορμών πολλαπλών όψεων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που έχουν προκύψει χάρις στη συνεχή ανάπτυξη των πλατφορμών αυτών.

2.4 Χαρακτηριστικά

Με την πάροδο των χρόνων, όλο και περισσότερο οι χώροι επαγγελματικής εξυπηρέτησης απομακρύνονται από τους φυσικούς χώρους, στους οποίους οι παροχές υπηρεσιών προσφερόντουσαν από τους υπαλλήλους της επιχείρησης, προς το μοντέλο των πλατφορμών πολλαπλών πλευρών, όπου παρέχεται η δυνατότητα σε ανεξάρτητους κατασκευαστές προϊόντων ή υπηρεσιών να έρχονται σε απευθείας επαφή με τους πελάτες, μέσω του διαδικτυακού χώρου (Hagiu και Wright, 2015). Η κύρια διαφορά τους είναι ότι στην πρώτη περίπτωση οι εισροές της επιχείρησης αποτελούνται από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες της, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η προσφορά είναι η πρόσβαση που παρέχει η πλατφόρμα στους συμμετέχοντες της μίας ομάδας στην άλλη, και αντίστροφα, με αποτέλεσμα τις εισροές να αποτελούν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες (Evans, 2016). Για παράδειγμα, ένας επιχειρηματίας για τη δημιουργία ενός ξενοδοχείου, μία μονομερής επιχείρηση, πρέπει πρώτα να αγοράσει μία φυσική υποδομή, στην οποία θα προσφέρει στέγαση στους πελάτες του. Από την άλλη μεριά το Booking, μία πλατφόρμα διπλής

όψης, συγκεντρώνει ήδη υπάρχοντα ξενοδοχεία και ενδιαφερόμενους πελάτες και τους παρέχει μία πλατφόρμα για να έχουν πρόσβαση ο ένας στον άλλον.

Οι συναλλαγές σε δίκτυα δύο όψεων μας παραπέμπουν σε ένα τριγωνικό σύνολο σχέσεων, το οποίο αποτελείται από δύο ομάδες χρηστών, οι πλευρές του δικτύου, και μίας πλατφόρμας, η οποία καταστεί δυνατή την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Ο πάροχος της πλατφόρμας χρησιμοποιεί μία αρχιτεκτονική για τον σχεδιασμό των προϊόντων/υπηρεσιών και των ψηφιακών υποδομών, που θα “φιλοξενούν” τις συναλλαγές των χρηστών, καθώς και ένα σύνολο κανόνων, οι οποίοι αποτελούνται από “τα πρωτόκολλα, τα δικαιώματα και τους όρους τιμολόγησης που διέπουν τις συναλλαγές” (Eisenmann κ.ά., 2006).

“Οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων συντονίζουν τη ζήτηση διακεκριμένων ομάδων πελατών, που χρειάζονται ο ένας τον άλλον με κάποιον τρόπο” (Evans, 2003). Στη συνέχεια, λειτουργούν ως αγωγός των ξεχωριστών αυτών ομάδων (Gawer, 2014), επιτρέποντας τους να αλληλεπιδρούν και να συναλλάσσονται αξία μόνοι του, μειώνοντας τις τριβές που εμποδίζουν την εύρεση του ενός από του άλλου (Evans, 2016). Οι επιτυχημένες πλατφόρμες διπλής όψης δημιουργούν αξία συντονίζοντας τις διακριτές ομάδες πελατών αποτελεσματικότερα από ότι θα μπορούσαν οι ίδιοι (Evans, 2003), μειώνοντας το κόστος αναζήτησης και συναλλαγής των μελών των ομάδων (Hagiu, 2015), αλλάζοντας ποιοτικά το περιεχόμενο που προσφέρεται (Yang, 2018, Ballon και Heesvelde, 2011), αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες ότι οι συμμετέχοντες της μίας πλευράς θα βρουν αυτό που ψάχνουν στην άλλη πλευρά (Evans, 2016).

Συνοπτικά, οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων συνδέουν δύο ή περισσότερες διακριτές ομάδες πελατών (Evans, 2003) με στόχο την αλληλεπίδραση τους (Boudreau και Lakhani, 2009). Οι πλατφόρμες αυτές βοηθούν τις ομάδες πελατών να συναλλάσσονται με πολλούς και διάφορους τρόπους, δημιουργώντας αξία για αυτούς “που δεν θα μπορούσαν εύκολα να αποκτήσουν χωρίς τον συντονισμό που παρέχει η πλατφόρμα” (Evans και Noel, 2005). Στη συνέχεια, θα αναλύσουμε τη βασικότερη στρατηγική ανταγωνισμού που χρησιμοποιούν οι πάροχοι των πλατφορμών για να διακριθούν και να επιτύχουν, η οποία χαρακτηρίζεται από την παρουσία επιπτώσεων δικτύου (Gawer, 2014). Σύμφωνα με τους Parker και Alstynne (2005), οι επιδράσεις του δικτύου αποτελούν τη διαχωριστική γραμμή από τις μονόπλευρες πλατφόρμες (Sanchez-Cartas και Leon, 2019) και επιτυγχάνονται μέσω της σωστής διαχείρισης της κοστολόγησης που επιφέρουν οι πάροχοι της πλατφόρμας στις διαφορετικές πλευρές.

2.4.1 Φαινόμενο δικτύου

“Η κινητήρια δύναμη πίσω από την οικονομία μας στο διαδίκτυο είναι τώρα οι οικονομίες κλίμακας της ζήτησης, γνωστές και ως φαινόμενα δικτύου” (Parker και Alstynne, 2017) ή επιδράσεις δικτύου (Katz και Shapiro, 1985) ή εφέ δικτύου (Katz και Shapiro, 1994), οι οποίες εξηγούν την ταχύρυθμη επέκταση και κυριαρχία των

ψηφιακών πλατφορμών πολλαπλών όψεων (Strowel και Vergote, 2018). Τα εφέ του δικτύου αναφέρονται στην αυξανόμενη αξία που αποκομίζει ένας χρήστης από την συμμετοχή του σε μία πλατφόρμα, όταν ο αριθμός άλλων χρηστών της πλατφόρμας αυτής αυξάνεται (Katz και Shapiro, 1994). Θεωρείται βασικός οδηγός ανταγωνισμού πλατφόρμας, καθώς οι πλατφόρμες με τη μεγαλύτερη εγκατεστημένη βάση χρηστών, μπορούν να προσφέρουν υψηλότερη αξία, ανά συναλλαγή (Parker και Alstynne, 2017). Αυτό καθίσταται σαφές καθώς, όσο περισσότεροι είναι οι χρήστες μίας πλατφόρμας, τόσο καλύτερα αντιστοιχίζεται η προσφορά με τη ζήτηση των χρηστών, και τόσο πιο πλούσια είναι τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για να βρεθεί η κατάλληλη αντιστοιχία (Parker και Alstynne, 2017). Η βιβλιογραφία εντοπίζει δύο βασικά είδη επιπτώσεων δικτύου, τις άμεσες επιπτώσεις στο δίκτυο και τις έμμεσες επιπτώσεις στο δίκτυο (Gawer, 2014).

Οι άμεσες επιπτώσεις στο δίκτυο δημιουργούνται όταν η αξία της πλατφόρμας για τους χρήστες μίας πλευράς αυξάνεται ή μειώνεται με βάση τον αριθμό των χρηστών της ίδιας πλευράς (Eisenmann κ.ά., 2006). Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα για την εξήγηση αυτού του φαινομένου, αποτελεί το τηλεφωνικό δίκτυο, καθώς η χρησιμότητα που αποκτά ένας χρήστης αγοράζοντας ένα τηλέφωνο για να επικοινωνεί με άλλους χρήστες, εξαρτάται από τον αριθμό των χρηστών που έχουν ενταχθεί στο δίκτυο αυτό. Πιο συγκεκριμένα, άμεσες επιπτώσεις στο δίκτυο προκύπτουν όταν μία μεγάλη βάση χρηστών στη πλευρά μίας πλατφόρμας προσελκύει περισσότερους χρήστες στην ίδια μεριά (Eisenmann κ.ά., 2006). Για παράδειγμα, άτομα τα οποία ενδιαφέρονται για επικοινωνία με τους φίλους τους ή για κοινωνικές σχέσεις, γενικότερα, εγγράφονται στο Facebook, λόγω της αρκετά αναπτυγμένης βάσης χρηστών (Abdelkafi κ.ά., 2019).

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν οι έμμεσες επιπτώσεις στο δίκτυο, οι οποίες δημιουργούνται όταν η αξία της πλατφόρμας για τους χρήστες μίας πλευράς αυξάνεται ή μειώνεται με βάση τον αριθμό των χρηστών μίας άλλης πλευράς (Eisenmann κ.ά., 2006). Για παράδειγμα, οι αγοραστές προσελκύονται από πλατφόρμες που παρέχουν μία μεγάλη βάση πωλητών, ώστε να σιγουρευτούν ότι θα βρουν αυτό που ψάχνουν, και αντιθέτως οι πωλητές αναζητούν πλατφόρμες με μεγάλη βάση αγοραστών, ώστε να σιγουρευτούν ότι θα πουλήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία τους. Με άλλα λόγια, “η μεγαλύτερη συμμετοχή από τη μία πλευρά, καθιστά την πλατφόρμα ελκυστικότερη για τους συμμετέχοντες στην άλλη πλευρά και αντιστρόφως” (Ye κ.ά., 2012). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εκκίνηση του Youtube, το οποίο πείθοντας κάποιους ανθρώπους να ανεβάσουν τα βίντεο τους, προσέλκυσε το ενδιαφέρον άλλων χρηστών να παρακολουθήσουν τα βίντεο αυτά, οι οποίοι με τη σειρά τους αύξησαν το ενδιαφέρον περισσότερων ανθρώπων για μεταμορφώσεις βίντεο και όλο αυτό οδήγησε σε μία τεράστια επισκεψιμότητα στον ιστότοπο αυτόν (Evans, 2016). Οι πλατφόρμες διπλής όψης, συνήθως

δημιουργούν αξία μέσω των έμμεσων επιπτώσεων δικτύου που δημιουργούνται ανάμεσα στις πλευρές που εξυπηρετούν (Pagani, 2013).

Οι επιδράσεις του δικτύου διαχωρίζονται με βάση την ισχύ τους σε ισχυρές ή αδύναμες και με βάση την επίδρασή τους σε θετικές ή αρνητικές (Abdelkafi κ.ά., 2019). Οι έμμεσες επιδράσεις στο δίκτυο φέρουν συνήθως θετικό πρόσημο (Eisenmann κ.ά., 2006), καθώς είναι γεγονός ότι οι πωλητές προσελκύονται από πλατφόρμες που κατέχουν μεγάλη βάση αγοραστών και οι αγοραστές, αντίστοιχα, από πλατφόρμες που κατέχουν μεγάλη βάση πωλητών (Gabsewicz και Wauthy, 2004). Το eBay αποτελεί ένα αξιόλογο παράδειγμα, καθώς οι πωλητές του αποκτούν μεγαλύτερη αξία όταν υπάρχουν περισσότεροι αγοραστές και αντίστροφα (Hagiu, 2015). Ωστόσο, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου τα έμμεσα εφέ του δικτύου φέρουν αρνητικό πρόσημο, το οποίο συναντάται συχνά σε πλατφόρμες που περιέχουν διαφημίσεις, καθώς κατά βάση οι τηλεθεατές προτιμούν λιγότερες από αυτές (Yang, 2018). Όσο αφορά τις άμεσες επιπτώσεις στο δίκτυο, συνήθως θεωρούνται αρνητικές, αφού είναι κοινώς παραδεκτό ότι σε πλατφόρμες προϊόντων οι πωλητές προτιμούν λιγότερους αντιπάλους, ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητές τους (Eisenmann κ.ά., 2006). Παρ' όλα αυτά, όσο αφορά τους αγοραστές κονσόλων βιντεοπαιχνιδιών, οι άμεσες επιδράσεις δικτύου είναι θετικές, καθώς όσο περισσότεροι αγοράσουν τις κονσόλες αυτές, τόσο πιο πολλές οι πιθανότητες για έναν αγοραστή να παίξει ομαδικά παιχνίδια με τους φίλους του. Όταν τα εφέ του δικτύου είναι θετικά και ισχυρά όλο και περισσότεροι χρήστες τείνουν να συγκλίνουν σε μία πλατφόρμα (Eisenmann κ.ά., 2006), καθώς αποκομίζουν αξία από αυτήν, με αποτέλεσμα η πλατφόρμα να αναπτύσσει γρήγορα την βάση των χρηστών της (Abdelkafi et al, 2019). Για παράδειγμα, το Facebook, “η κυρίαρχη κοινωνική πλατφόρμα στον κόσμο” (Parker και Alstyn, 2017), έχει περισσότερο από 2.5 δισεκατομμύρια μηνιαίους ενεργούς χρήστες, σήμερα (Clement, 2020).

Συνοπτικά, οι επιπτώσεις του δικτύου εμφανίζονται όπου η χρησιμότητα μίας πλατφόρμας αυξάνεται άμεσα ή έμμεσα μέσω μία αυξανόμενης βάσης χρηστών, επιδρώντας μεταξύ της ίδιας ομάδας πελατών ή διαφορετικών ομάδων πελατών, αντίστοιχα (Katz και Shapiro, 1985, Faber και de Reuver, 2019, Yang, 2018). Η παρουσία έντονων επιδράσεων δικτύου είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας μίας πλατφόρμας (Srinivasan και Venkatraman, 2018), καθώς μέσω αυτών αυξάνονται οι αποδόσεις της πλατφόρμας (Eisenmann κ.ά., 2006). Επομένως, όλες οι ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων αγωνίζονται για μία αυξανόμενη βάση χρηστών, καθώς όσο περισσότεροι είναι οι χρήστες του δικτύου, τόσο αυξάνεται η αξία της πλατφόρμας (Abdelkafi κ.ά., 2019). Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι εκτός από τα πλεονεκτήματα και την επιτυχία που προσφέρουν οι επιπτώσεις δικτύου, μπορούν να οδηγήσουν στην ανέγερση του προβλήματος “αμοιβαίου δολώματος” (Hagiu, 2015). Καθώς όλοι οι χρήστες συμμετέχουν σε μία πλατφόρμα, μόνο όταν υπάρχει επαρκής αριθμός χρηστών στο δίκτυο,

οδηγούμαστε σε μία κατάσταση όπου καμία πλευρά δεν συμμετέχει, ώσπου να συμμετάσχει η άλλη (Abdelkafi κ.ά., 2019).

2.4.2 Πρόβλημα αμοιβαίου δολώματος

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, οι έμμεσες επιδράσεις του δικτύου δρουν μεταξύ διαφορετικών πλευρών της πλατφόρμας και δημιουργούνται όταν η αύξηση χρηστών της μίας πλευράς αυξάνει ή μειώνει την αξία της πλατφόρμας για την άλλη πλευρά (Eisenmann κ.ά., 2006). Ο Evans (2003) τονίζει ότι σε πλατφόρμες δύο όψεων για να υπάρχει ζήτηση από μία πλευρά, πρέπει να υπάρχει και από την άλλη. Αναφέρει για παράδειγμα τα συστήματα καρτών πληρωμών, όπου εάν οι κάτοχοι καρτών δεν μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την κάρτα τους τότε επιθυμούσαν δεν θα τους ενδιέφερε να αποκτήσουν μία, όπως και από την μεριά των πωλητών δεν θα είχε κάποιο ενδιαφέρον για αυτούς το δίκτυο αυτό, εάν δεν υπήρχαν χρήστες, που να κατέχουν τέτοιες κάρτες (Evans, 2003). Το ερώτημα που προκύπτει, λοιπόν, είναι το ποιος συμμετέχει πρώτος στο δίκτυο (Evans, 2003, Evans και Schmalensee, 2005) και ποιες τακτικές πρέπει να ακολουθήσει ο πάροχος της πλατφόρμας, ώστε να συγκεντρώσει έναν επαρκή αριθμό και για τις δύο πλευρές, ξεχωριστά, ώστε να τους παρέχει την αξία που χρειάζονται (Rochet και Tirole, 2003, Evans, 2003, Evans, 2016). Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι οι έμμεσες επιδράσεις του δικτύου είναι και αυτές που οδηγούν στο πρόβλημα του αμοιβαίου δολώματος, όπου για να εγγραφούν οι αγοραστές σε μία πλατφόρμα θα πρέπει να παρέχει μία ικανοποιητική βάση εγγεγραμμένων πωλητών και οι πωλητές, με τη σειρά τους, είναι πρόθυμοι να συμμετάσχουν στο δίκτυο μόνο εάν από την άλλη μεριά υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός αγοραστών (Caillaud και Jullien, 2003).

Αρχικά, ο Evans (2003) πρότεινε δύο λύσεις για την επίλυση του προβλήματος του αμοιβαίου δολώματος. Ο πρώτος τρόπος αφορά κυρίως τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις όπου θα μπορούσαν να παρέχουν δωρεάν υπηρεσία ή ακόμα και να πληρώσουν για τη συμμετοχή μίας πλευράς χρηστών, ώστε να αποκτήσουν μία κρίσιμη μάζα, που θα τους επιφέρει χρήστες στην άλλη πλευρά (Evans, 2003). Τέτοια στρατηγική ακολούθησε στις αρχές του το Diners Club, “η πρώτη ανεξάρτητη εταιρία πληρωμής καρτών” (Wiki), όπου παρείχε τις πρώτες πιστωτικές του κάρτες δωρεάν, ώστε να συγκεντρώσει μία κρίσιμη μάζα χρηστών, όπου θα του επέφεραν χρήστες στην άλλη πλευρά, πρόθυμους να πληρώσουν για να ενταχθούν στο δίκτυο (Evans, 2003). Ο δεύτερος τρόπος είναι η επένδυση σε μία πλευρά της αγοράς, συνήθως της πλευράς της συμμετοχής, ώστε να μειωθεί το κόστος κατανάλωσης και να ενισχυθεί η συνολική επιτυχία της πλατφόρμας (Evans, 2003). Αναφέρει χαρακτηριστικά το παράδειγμα της Microsoft, η οποία επιδοτεί τους προγραμματιστές της, παρέχοντας τους εργαλεία ή άλλες υπηρεσίες που τους βοηθούν να προγραμματίσουν τις εφαρμογές του, χρησιμοποιώντας το λειτουργικό σύστημά της (Evans, 2003).

Στη συνέχεια, αξίζει να αναφερθεί η άποψη των Stummer κ.ά. (2018), οι οποίοι συγκέντρωσαν την υπάρχουσα βιβλιογραφία γύρω από τη θεωρεία του προβλήματος του αμοιβαίου δολώματος, καταγράφοντας ακόμα τέσσερις βασικούς τρόπους επίλυσής του, πέραν αυτών του Evans (2003):

- Στρατηγική σταδιακής πλατφόρμας, όπου η πλατφόρμα ξεκινάει ως μονόπλευρη, έως ότου αποκτήσει μία κρίσιμη μάζα χρηστών, που θα της επιτρέψει να περάσει στο δεύτερο στάδιο, το μοντέλο διαμεσολάβησης (Hagiu και Eisenmann, 2007).
- Στρατηγική ανάπτυξης πλατφόρμας, όπου μία πλατφόρμα στο αρχικό στάδιο συνεργάζεται με ήδη υπάρχουσες πλατφόρμες, ώστε να αποκτήσει πρόσβαση στα δίκτυά τους και να αναπτυχθεί κατά αυτόν τον τρόπο (Eisenmann κ.ά., 2006, Rochet και Tirole, 2003).
- Στρατηγική συμφωνιών αποκλειστικότητας, όπου η πλατφόρμα συνάπτει συμφωνίες αποκλειστικότητας με μία πλευρά της αγοράς, αυτήν που θα της επιφέρει χρήστες και στην άλλη πλευρά (Eisenmann κ.ά., 2006, Cennamo και Santalo, 2013).
- Στρατηγική εναλλαγής πλευρών, όπου στόχος είναι να διαμορφωθεί μία πλατφόρμα διπλής όψης σε μονή, καθώς θα είναι εφικτό από τους χρήστες να γεμίζουν και τις δύο πλευρές της πλατφόρμας, δρώντας άλλες φορές ως αγοραστές και άλλες ως προμηθευτές (Gaze και Vaubourg, 2011).

“Αυτές οι στρατηγικές αντιμετωπίζουν ειδικά το δίλημμα αμοιβαίου δολώματος των πλατφορμών πολλαπλών όψεων πρώιμου σταδίου και μπορούν να εφαρμοστούν μεμονωμένα ή σε συνδυασμό” (Stummer κ.ά., 2018). Όταν οι πλατφόρμες φτάσουν στο “κρίσιμο σημείο καμπής”, όπου θα έχουν κατακτήσει μία ικανοποιητική βάση χρηστών και στις δύο πλευρές τους, οι επιδράσεις του δικτύου παίρνουν θετικό πρόσημο και αρχίζει η ανέγερση της πλατφόρμας (Hagiu και Rothman, 2016, Stummer κ.ά., 2018). Οι ώριμες επιχειρήσεις ψηφιακής πλατφόρμας, που έχουν επιλύσει το πρόβλημα του αμοιβαίου δολώματος, πρέπει να διακρίνουν μία βέλτιστη κοστολόγηση (Evans, 2003), ώστε να καταφέρουν να διατηρήσουν και τις δύο (ή περισσότερες) πλευρές της πλατφόρμας (Rochet και Tirole, 2004).

2.4.3 Κοστολόγηση

Σύμφωνα με τους Rochet και Tirole (2006), εκτός από την ύπαρξη επιδράσεων δικτύου μεταξύ των χρηστών απαιτείται και η διάκριση των τιμών και των χρεώσεων που επιφέρει η πλατφόρμα προς τις διάφορες πλευρές της, ώστε να θεωρηθεί πλατφόρμα πολλαπλής όψης. Ωστόσο η τιμολόγηση καθορίζεται από τις επιπτώσεις του δικτύου (Sanchez-Cartas και Leon, 2019), καθώς οι τιμές των υπηρεσιών που καθορίζονται από τους παρόχους των πλατφορμών, επηρεάζονται από τη ζήτηση της μίας ομάδας, η οποία εξαρτάται από τη ζήτηση της άλλης ομάδας, το οποίο αποκαλείται έμμεσο φαινόμενο δικτύου (Evans, 2016). Η διάκριση

των βέλτιστων τιμών, ώστε να εξισορροπούνται οι απαιτήσεις των διακριτών ομάδων χρηστών της πλατφόρμας (Evans, 2016), αποτελεί μία βασική πρόκληση ανταγωνισμού ψηφιακών πλατφορμών πολλαπλών όψεων (Evans, 2003).

Οι πλατφόρμες πολλαπλών όψεων δρουν μεταξύ των διακριτών πλευρών τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να επηρεάζουν την έκταση των επιδράσεων μεταξύ των ομάδων αυτών (Armstrong και Wright, 2005). Επομένως, “η εμφάνιση μίας δομής τιμολόγησης καθώς και ενός επιπέδου τιμών είναι τα καθοριστικά χαρακτηριστικά αυτών των βιομηχανιών” (Evans, 2003, Rochet και Tirole, 2002). Ως επίπεδο τιμών ορίζεται στο συνολικό ποσό που χρεώνει η πλατφόρμα στις διάφορες πλευρές τις και ως δομή τιμολόγησης η κατανομή του συνολικού αυτού ποσού μεταξύ των πλευρών της (Rochet και Tirole, 2006). Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τις έμμεσες επιπτώσεις του δικτύου που προκαλούνται μεταξύ των πλευρών τις πλατφόρμας (Yang, 2018). Συνεπώς, η κυριότερη πρόκληση των φορέων εκμετάλλευσης είναι ο καθορισμός ενός βέλτιστου επιπέδου τιμών και μιας βέλτιστης δομής τιμολόγησης, ώστε να εναρμονίζεται η αλληλεπίδραση των ομάδων (Evans, 2003).

Σε δίκτυα δύο όψεων, η πλατφόρμα δρα ως ενδιάμεσος μεταξύ των δύο πλευρών και ο πάροχός της μπορεί να επιβαρύνεται με εκροές καθώς και να επωφελείται με εισροές και από τις δύο πλευρές της πλατφόρμας (Pagani, 2013). Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία επιδεικνύει ότι είναι σύνηθες φαινόμενο η μία ομάδα να επωφελείται και η δεύτερη να επιβαρύνεται (Parker και Alstynne, 2002, Evans, 2003, Rochet και Tirole, 2002, Wright, 2004, Armstrong και Wright, 2005, Eisenmann κ.ά., 2006, Pagani, 2013). Αυτό συμβαίνει, καθώς κάθε πάροχος πλατφόρμας επιδιώκει να δημιουργήσει θετικές έμμεσες επιδράσεις δικτύου (Eisenmann κ.ά., 2006).

Η πλευρά η οποία επιδοτείται είναι αυτή η οποία προκαλεί σε μεγαλύτερο βαθμό εξωτερικές επιδράσεις (Parker και Alstynne, 2002), δηλαδή με την αύξηση των χρηστών αυτής της πλευράς προσελκύονται περισσότεροι χρήστες στην άλλη πλευρά (Armstrong και Wright, 2005). Παρέχοντας μία υπηρεσία με χαμηλότερο κόστος ή ακόμα και επιδοτώντας θετικά μία πλευρά χρηστών, αυτόματα η συμμετοχή της πλευράς ανεβαίνει, καθώς όλο και περισσότεροι χρήστες θέλουν να ενταχθούν (Rochet και Tirole, 2003). Για παράδειγμα, τα εμπορικά κέντρα είτε επιβαρύνουν τους αγοραστές κατά ένα ελάχιστο ποσό κατά την είσοδο τους είτε τους επιδοτούν θετικά, παρέχοντας τους δωρεάν στάθμευση ή και ψυχαγωγία, με αποτέλεσμα να προσελκύονται όλο και περισσότεροι αγοραστές στο εμπορικό κέντρο (Evans και Noel, 2005). Αυτό με τη σειρά του προσελκύει περισσότερους χρήστες στην άλλη πλευρά της πλατφόρμας, προκαλώντας ισχυρά και θετικά έμμεσα εφέ δικτύου, επεκτείνοντας την οικονομική αξία της επιχείρησης (Rochet και Tirole, 2003).

Οι πωλητές επωφελούνται με το να εισέρθουν σε μία αγορά όπου διαθέτει μία μεγάλη βάση αγοραστών, καθώς αυξάνονται οι πιθανότητες να βρεθεί ο

κατάλληλος αγοραστής για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν, και είναι πρόθυμοι να επιβαρυνθούν οικονομικά για αυτό περισσότερο από όσο θα χρειαζόταν εάν λειτουργούσαν σε μία ανεξάρτητη αγορά (Eisenmann κ.ά., 2006). Στην περίπτωση των Windows, η Microsoft επιδοτεί τους προγραμματιστές εφαρμογών παρέχοντάς τους δωρεάν υπηρεσίες, οι οποίες τους βοηθούν να αναπτύξουν τις εφαρμογές τους και αντ' αυτού αντλεί έσοδα από την επιβάρυνση των χρηστών, μέσω τελών αδειοδότησης (Pagani, 2013).

Ωστόσο, δεν θεωρείται πάντα εμφανές το ποια πλευρά θα πρέπει να επιδοτηθεί και ποια να χρεωθεί. Εκτός από τις θετικές έμμεσες επιδράσεις του δικτύου, όπως αναφέρθηκαν νωρίτερα, οι Eisenmann κ.ά. (2006), συγκεντρώνουν και προτείνουν άλλους πέντε βασικούς παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, προκειμένου να παρθούν οι σωστές αποφάσεις που αφορούν τη δομή της τιμολόγησης.

- Πρώτον, αναφέρουν ότι είναι σημαντικό να μην επιβαρυνθεί η πλευρά η οποία παρουσιάζει μία ευαισθησία ως προς την αυξημένη κοστολόγηση, καθώς θα μειωνόταν η συμμετοχή σε αυτήν την πλευρά.
- Δεύτερον, ισχυρίζονται ότι η πλευρά που θα πρέπει να επιδοτηθεί είναι αυτή στην οποία οι χρήστες της ζητούν αυξημένη ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει η πλατφόρμα και να επιβαρυνθεί η πλευρά τις προσφοράς, ώστε να εξασφαλιστεί η απαιτούμενη ποιότητα.
- Τρίτον, παραθέτουν τη διαφορετική τιμολόγηση που διέπει τις πλατφόρμες που προσφέρουν ψηφιακές υπηρεσίες, με τις πλατφόρμες που προσφέρουν υλικά αγαθά. Στην πρώτη περίπτωση η παροχή δωρεάν υπηρεσίας σε μία πλευρά χρηστών είναι σύνηθες και θεωρείται ασφαλές, αλλά στη δεύτερη περίπτωση τονίζουν ότι πρέπει να ληφθεί υπόψη το κόστος παραγωγής της υπηρεσίας που θα διατεθεί δωρεάν, ώστε να μην υπάρξει σημαντική χρηματική απώλεια σε περίπτωση που η πλευρά των χρημάτων δεν δείξει μεγάλο ενδιαφέρον.
- Τέταρτον, υποστηρίζουν ότι εκτός από τις θετικές έμμεσες επιδράσεις του δικτύου, που επιδιώκονται από τους παρόχους, θα πρέπει να εκτιμηθεί η πιθανότητα ισχυρών αρνητικών άμεσων επιδράσεων, καθώς συνηθίζεται οι πωλητές να μην χαροποιούνται από την ύπαρξη πληθώρας ανταγωνιστών, όπως και οι αγοραστές, όταν τα αποθέματα είναι λίγα.
- Πέμπτον, επισημαίνουν την ισχυρή επιδότηση συγκεκριμένων χρηστών, των οποίων η ύπαρξη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αξία της πλατφόρμας. Τέτοιοι χρήστες αναφέρονται ως “marquee” και είναι χρήστες, οι οποίοι “δημιουργούν υψηλό πλεόνασμα από τη μεριά του πωλητή” (Rochet και Tirole, 2003). Άλλοι χρήστες είναι οι αυτοί οι οποίοι είναι πιστοί στην πλατφόρμα, συνήθως λόγω μακροχρόνιων συμβάσεων (Evans, 2003). Εάν ένας πάροχος καταφέρει να θέσει ισχυρά συμβόλαια αποκλειστικότητας σε χρήστες “marquee”, πιθανότατα θα επιταχύνει την ανάπτυξη της πλατφόρμας (Eisenmann κ.ά., 2006).

Συνεπώς, οι πάροχοι πλατφόρμας θα πρέπει να εξετάσουν όλους αυτούς τους πιθανούς παράγοντες ώστε να επιλέξουν τη σωστότερη δομή τιμών που θα στοχεύει στη δημιουργία έμμεσων επιδράσεων δικτύου (Eisenmann κ.ά., 2006), οι οποίες θα αυξήσουν την αξία της πλατφόρμας (Pagani, 2013).

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, σε πλατφόρμες δύο όψεων συνηθίζεται η μία πλευρά να επιδοτείται, ενώ η άλλη να κοστολογείται (Evans, 2003). Οι Rochet και Tirole (2004) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι “μία αγορά είναι διπλής όψης εάν η πλατφόρμα μπορεί να επηρεάσει τον όγκο των συναλλαγών, χρεώνοντας περισσότερο τη μία πλευρά της αγοράς κι μειώνοντας την τιμή που καταβάλλεται από την άλλη πλευρά κατά ίσο ποσό”. Εκτός από την επιδοτούμενη πλευρά, η οποία αναλύθηκε πιο πάνω, υπάρχει και η επιβαρυνμένη.

Οι διαμεσολαβητές βασίζονται σε δύο τρόπους κοστολόγησης τα τέλη εγγραφής και τα τέλη συναλλαγής (Caillaud και Jullien, 2003). Τα τέλη εγγραφής είναι η χρέωση που καταβάλλει ένας χρήστης εκ των προτέρων, ώστε να εισέρθει σε μία αγορά και δεν σχετίζονται με τον αριθμό των συναλλαγών που θα πραγματοποιήσει ο χρήστης αυτός (Jullien, 2010). Για παράδειγμα, το ποσό που καταβάλλουν οι αναγνώστες για να αποκτήσουν πρόσβαση σε μία ψηφιακή εφημερίδα (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Τα τέλη συμμετοχής, από την άλλη, έχουν άμεση επίδραση στον αριθμό των συναλλαγών που θα πραγματοποιηθούν, καθώς αποτελούνται από την χρέωση που καταβάλλεται εκ των υστέρων κατά τη διάρκεια μίας συναλλαγής μεταξύ των χρηστών διαφορετικών ομάδων, και απευθύνονται σε αγορές, όπου είναι εφικτός ο προσδιορισμός των συναλλαγών που πραγματοποιούνται μέσω της πλατφόρμας (Caillaud και Jullien, 2003). Για παράδειγμα, η προμήθεια που κρατάει ο πάροχος συστήματος καρτών από τον πωλητή, κάθε φορά που αγοραστής χρησιμοποιεί την πιστωτική κάρτα (Sanchez-Cartas και Leon, 2019).

Ο διαμεσολαβητής μπορεί να επιλέξει μία από τις δύο μεθόδους πληρωμών ή έναν συνδυασμό αυτών (Sanchez-Cartas και Leon, 2019), οι οποίοι θα επιβαρύνουν μία ή και τις δύο πλευρές χρηστών (Jullien, 2010). Ένα παράδειγμα για πλατφόρμες που χρησιμοποιούν μία συνδυαστική μέθοδο σε μία πλευρά των χρηστών αποτελεί ένα ψηφιακό φροντιστήριο, το οποίο έχει τη δυνατότητα να χρεώνει μηνιαία συνδρομή στους χρήστες της ζήτησης και έξτρα χρέωση εάν ο χρήστης επιθυμεί να παρακολουθήσει ένα ιδιαίτερο μάθημα.

Συνοψίζοντας, με βάση το έργο των Rochet και Tirole (2003), μία αναπτυσσόμενη βιβλιογραφία έχει εστιάσει στις οικονομικές αρχές που διέπουν τις ψηφιακές πλατφόρμες διπλής όψης (Evans και Schmalensee, 2005). Οι πλατφόρμες συντονίζουν δύο διακριτές ομάδες χρηστών με στόχο την πραγματοποίηση συναλλαγών, εσωτερικοποιώντας το κόστος αυτών των συναλλαγών (Yang, 2018). “Από οικονομική άποψη, ο συντονισμός αυτός πραγματοποιείται μέσω της τιμολόγησης” (Gawer, 2014), όπου ορίζεται ένα επίπεδο τιμών μία δομή τιμών (Rochet και Tirole, 2002). Κατά την επιλογή μίας στρατηγικής τιμολόγησης ο

πάροχος πρέπει να λάβει υπόψη τις αλληλεπιδράσεις των χρηστών (Evans, 2003), καθώς η τιμολόγηση είναι βασίζεται στις επιδράσεις του δικτύου (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι σύνηθες οι φορείς πλατφορμών να ορίζουν μία ασύμμετρη δομή τιμών, κατά την οποία η μία πλευρά επωφελείται ενώ η άλλη επιβαρύνεται, όπως συμβαίνει σε συστήματα καρτών πληρωμής (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Με αυτόν τον τρόπο οι πλατφόρμες είναι σε θέση να επηρεάσουν τον όγκο των συναλλαγών, διατηρώντας σταθερό το επίπεδο τιμών (Rochet και Tirole, 2004, Yang, 2018). Σύμφωνα με τους Evans και Schmalensee (2016), η επιδότηση της μίας πλευράς επιφέρει μεγιστοποίηση κερδών και αποτελεί την επικρατέστερη μέθοδο των ψηφιακών πλατφορμών διπλής όψης (Evans, 2016). Επιπλέον, οι Caillaud και Jullien (2003) μελετούν τις εξειδικευμένες τιμές που επιβάλλουν στους χρήστες τις πλατφόρμες, οι οποίοι αποτελούνται από τα τέλη συναλλαγής και τα τέλη εγγραφής. Ένας μεσολαβητής μπορεί να επιλέξει μία από τις δύο μεθόδους, ή συνδυασμό αυτών, αλλά συνηθίζεται να εξετάζονται ξεχωριστά, καθώς είναι τελείως διαφορετικές στη διαχείριση (Sanchez-Cartas και Leon, 2019). Συμπερασματικά, η σωστή διαχείριση της τιμολόγηση αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας για τις πλατφόρμες διπλής όψης, καθώς χρησιμοποιείται ώστε να συγκεντρωθεί μία ικανοποιητική βάση χρηστών και στις δύο πλευρές της πλατφόρμας, αλλά και αφού ολοκληρωθεί αυτό να διατηρηθεί και να μεγιστοποιηθεί η υπάρχουσα βάση (Evans, 2003), συνεπώς και η αξία της πλατφόρμας (Gawer, 2014).

3. Επίδραση τους στις αγορές

Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επιφέρει διάφορες αλλαγές, μία εκ των οποίων είναι η σταδιακή μεταφορά της σύνδεσης της ζήτησης με της προσφοράς από τον φυσικό χώρο στον “κυβερνοχώρο, που ονομάζεται διαδίκτυο” (Yang, 2018, Ruggieri κ.ά., 2018). Οι ψηφιακές πλατφόρμες έχουν αναλάβει το καθήκον του διαμεσολαβητή, συντονίζοντας τη σύνδεση αυτή (Yang, 2018). Τα τελευταία χρόνια, οι ψηφιακές πλατφόρμες καταλαμβάνουν ένα όλο και μεγαλύτερο κομμάτι της οικονομίας (Evans, 2016), κυρίως λόγω της ραγδαίας εξάπλωσης του διαδικτύου και της ψηφιοποίησης στις περισσότερες, αν όχι όλες, βιομηχανίες (Abdelkafi κ.ά., 2019). Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί εξαρτώνται από ψηφιακές τεχνολογίες, οι οποίες διευκολύνουν στη διαχείριση των δραστηριοτήτων τους (Orlikowski και Scott, 2008). Συγκεκριμένα, οι ψηφιακές πλατφόρμες χαρακτηρίζονται από τους ερευνητές ως πολύτιμα στοιχεία μίας επιχείρησης (Baldwin και Woodard, 2009), καθώς αποτελούν “μέρος του πυρήνα των προϊόντων και υπηρεσιών τους” (da Rocha και Pollock, 2019, de Reuver κ.ά., 2018).

Οι ψηφιακές πλατφόρμες διευκολύνουν την αντιστοιχία μεταξύ μίας αυξημένης βάσης προμηθευτών με μία αυξημένη βάση καταναλωτών (Strowel και Vergote, 2018). Συνήθως, οι κάτοχοι της πλατφόρμας δεν διαθέτουν οι ίδιοι κάποιο

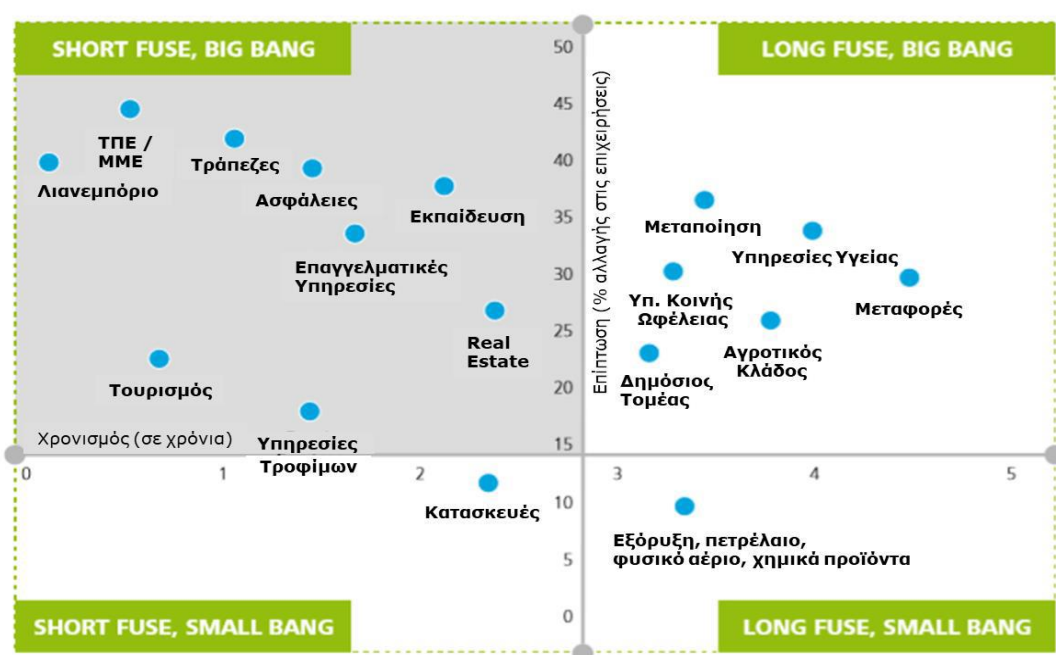
απόθεμα (Ruggieri κ.ά., 2018), όπως αναλύθηκε πιο πάνω, αλλά παρέχουν τη δυνατότητα σε μεμονωμένους προμηθευτές (επαγγελματίες ή ιδιώτες), νεοεισερχόμενες ή ήδη αναπτυγμένες επιχειρήσεις να προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους στους χρήστες της άλλης πλευράς (Strowel και Vergote, 2018). Επιπλέον, επιτρέπουν σε χρήστες οι οποίοι κατέχουν υλικά αγαθά, τα οποία δεν χρησιμοποιούνται πλήρως, να συμμετέχουν στις νέες αγορές που διατίθενται, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας (Strowel και Vergote, 2018). Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Airbnb, η οποία δίνει την ευκαιρία σε ανθρώπους που κατέχουν ένα ακίνητο το οποίο θεωρείται ανεκμετάλλευτο, καθώς δεν χρησιμοποιείται, να δημιουργούν έσοδα από αυτό είτε σαν μερική είτε σαν ολική απασχόληση. Συμπερασματικά, η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά, η αξιοποίηση υφιστάμενων πόρων και η “κινητοποίηση νέου κεφαλαίου” έχουν διαταράξει τις παραδοσιακές βιομηχανίες, προκαλώντας καταστροφικές συνέπειες για αυτές (Strowel και Vergote, 2018, Evans, 2016).

“Οι ψηφιακές πλατφόρμες διαταράσσουν τις βιομηχανίες και διαμορφώνουν την καθημερινή ζωή” (de Reuver κ.ά., 2018). Αξιοσημείωτες εταιρίες διαθέτουν ψηφιακές πλατφόρμες ως κεντρικό στοιχείο των επιχειρηματικών τους σχεδίων, όπως το Facebook, το Google, η Alibaba, η Apple, το eBay, η Airbnb και η Uber (Koskinen κ.ά., 2019, Abdelkafi κ.ά., 2019). Αυτές και πολλές άλλες επιτυχημένες ψηφιακές πλατφόρμες διπλής όψης διαταράσσουν βιομηχανίες όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το λιανεμπόριο, τις τράπεζες, τον τουρισμό, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις υπηρεσίες ταξί, κ.ά. (Καφάτος και Παπακωνσταντίνου, 2019). Στην Εικόνα 1 παρουσιάζονται αναλυτικά οι τομείς που επηρεάζονται από την ψηφιακή διαταραχή, δηλαδή την ένταξη ψηφιακών τεχνολογιών στη ζωή μας, στο πλαίσιο δύο διαστάσεων:

- Ο βαθμός των επιπτώσεων (“The Bang”)
- Ο χρονισμός των αναμενόμενων επιπτώσεων (“The Fuse”)

(Καφάτος και Παπακωνσταντίνου, 2019, εταίροι της Deloitte στην Ελλάδα).

Εικόνα 1. Χάρτης Ψηφιακής Διαταραχής



Πηγή: Deloitte Digital

Σύμφωνα με τον παραπάνω χάρτη, κλάδοι οι οποίοι κατέχουν εξέχουσα θέση στην ελληνική οικονομία, όπως το λιανεμπόριο, ο κλάδος Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), ο τουρισμός, τα τρόφιμα, ο τραπεζικός κλάδος, κλπ, διαταράσσονται ήδη από μία φάση έντονου μετασχηματισμού, ενώ οι υπόλοιποι κλάδοι, που είναι εξίσου σημαντικοί για την ελληνική οικονομία, όπως η μεταποίηση, οι υπηρεσίες υγείας, οι μεταφορές, ο αγροτικός κλάδος, κλπ, ενδέχεται να επηρεαστούν σημαντικά τα επόμενα χρόνια (Καφάτος και Παπακωνσταντίνου, 2019).

Η διαταραχή σε αυτούς τους κλάδους, προήλθε κυρίως από την ένταξη των ψηφιακών πλατφορμών. Ο όμιλος Alibaba, “ο μεγαλύτερος διαδικτυακός λιανοπωλητής στον κόσμο”, αποτελείται από διαφορετικές ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων για να συνδέει τόσο επιχειρήσεις με επιχειρήσεις όσο επιχειρήσεις με καταναλωτές και ιδιώτες με καταναλωτές, μεταφέροντας το λιανεμπόριο από επιχειρήσεις που βασιζόταν στα προϊόντα σε ψηφιακές επιχειρήσεις που βασίζονται στις υπηρεσίες (Hanninen κ.ά., 2018, Suarez κ.ά., 2013).

Επιπλέον, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος εισήρθε στον ψηφιακό χώρο το 1997 με την Τράπεζα Εγνατία και το 2000 με την Τράπεζα Πειραιώς, οι οποίες ήταν και οι πρώτες που παρείχαν μία ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικών συναλλαγών (Ασημάκη, 2018). Η ψηφιακή χρηματοδότηση παρέχει πρόσβαση σε πληρωμές, αποταμιεύσεις και πιστωτικές διευκολύνσεις μέσω του διαδικτύου χωρίς την απαραίτητη επίσκεψη στο αντίστοιχο τραπεζικό κατάστημα (Ozili, 2018),

επιφέροντας αξιοσημείωτες αλλαγές στις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες (Μαγκάνη, 2010) και οδηγώντας τα καθιερωμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε ένα τραπεζικό οικοσύστημα, βασισμένο στις ψηφιακές πλατφόρμες (Darr και Slomka, 2015). Χαρακτηριστικά παραδείγματα που επέφεραν τις αλλαγές αυτές αποτελούν αρχικά οι πιστωτικές ή και χρεωστικές κάρτες και στη συνέχεια τα ψηφιακά πορτοφόλια, όπου σύμφωνα με τον Gens (2013) οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες προσπαθούν να προσαρμοστούν, προσφέροντας υπηρεσίες πληρωμών μέσω κινητών συσκευών.

Ένας άλλος κλάδος που επηρεάζεται από την κυριαρχία των ψηφιακών πλατφορμών είναι αυτός της εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, στην τριτοβάθμια εκπαίδευση πριν τη διείσδυση του Διαδικτύου το εκπαιδευτικό σύστημα ήταν βασισμένο στην συστηματική εκπαίδευση που παρέχεται στους φοιτητές προσωπικά, μέσω του πανεπιστημίου (PS Aithal και S Aithal, 2016). Η άνοδος της ψηφιακής τεχνολογίας ανέδειξε την ηλεκτρονική εκπαίδευση μέσω διαδικτυακών εκπαιδευτικών πλατφορμών. Αρχικά, ο κάθε οργανισμός τριτοβάθμιας εκπαίδευσης διέθετε μία ψηφιακή πλατφόρμα η οποία περιοριζόταν στο περιβάλλον του οργανισμού αυτού και χρησιμοποιούταν ως συμπληρωματικό υλικό, χωρίς να αναιρεί την αναγκαία παρουσία του φοιτητή στο αντίστοιχο πανεπιστήμιο (Leontyev και Baranov, 2013). Στη συνέχεια, η εμφάνιση νέων μορφών εκπαίδευσης, όπως των Μαζικών Ανοικτών Διαδικτυακών Μαθημάτων (ΜΑΔΜ/ΜΟΟC) δείχνει να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς ενισχύουν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση όπου οι φοιτητές δεν χρειάζεται να είναι παρόντες στα αντίστοιχα ιδρύματα (Karlan και Haenlein, 2016). Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων διεθνών πλατφορμών αποτελούν η Udacity, η Coursera και το edX (Leontyev και Baranov, 2013). Συγκεκριμένα, τα Ελληνικά Πανεπιστήμια χρησιμοποιούν κυρίως το *opencourses* και το *mathesis* (Wiki).

Συμπερασματικά, “οι βιομηχανικές πλατφόρμες και τα παγκόσμια οικοσυστήματά τους έχουν ήδη διαταράξει πολλές πτυχές της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής μας”, καθώς οποιουδήποτε ανταλλαγή ή δραστηριότητα του σήμερα είναι εφικτή μέσω των πλατφορμών αυτών (Cusumano κ.ά., 2020). Σύμφωνα με τους Jullien και Sand-Zantman (2019), μετά από μία σύγκριση των πολυτιμότερων εταιριών παγκοσμίως του 2007 με του 2018 έχει καταστεί σαφές ότι οι φυσικές εταιρίες εξαφανίζονται σταδιακά και τη θέση τους καταλαμβάνουν ψηφιακές εταιρίες. “Ο ανταγωνισμός και η καινοτομία επικεντρώνεται ολοένα και περισσότερο σε ψηφιακές πλατφόρμες” (Faber και de Reuver, 2019), καθώς αυτές είναι που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος της ψηφιακής οικονομίας (Information Technology and Innovation Foundation, 2018). Σύμφωνα με μία έρευνα του FXSSI, οι επτά από τις δέκα πολυτιμότερες εταιρίες παγκοσμίως αποτελούνται από ψηφιακές πλατφόρμες, όπως η Microsoft, η Apple, η Amazon, η Alphabet, η Facebook, η Alibaba και η Tencent (fxssi.com). Τέλος, το αναδυόμενο φαινόμενο των πλατφορμών μεταμορφώνει την καινοτομία και επιχειρηματικότητα,

διαμορφώνοντας τη δημιουργία και συλλογή αξίας, με αποτέλεσμα την αναγκαία ριζική μεταμόρφωση των υπαρχουσών εταιριών ώστε να επιβιώσουν και να επιτύχουν στον ψηφιακό αυτόν κόσμο (Nambisan κ.ά., 2019, McAfee και Brynjolfsson, 2017; Rogers, 2016; Venkatraman, 2017).

Κεφάλαιο Δεύτερο: Μελέτη της οικονομίας κοινής χρήσης και τεσσάρων αντίστοιχων ψηφιακών πλατφορμών που σχετίζονται με τον τουρισμό

1. Οικονομία κοινής χρήσης

1.1 Επισκόπηση

Η έννοια της κοινής χρήσης δεν είναι νέο φαινόμενο. Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές, τα συστήματα ανταλλαγής έχουν μακρά ιστορία (Albors κ.α., 2008, Belk, 2010, Sundararajan, 2016, Sutherland και Jarrahi, 2018). Ο Price (1975) υποστήριξε ότι “η κοινή χρήση ήταν ίσως η πιο βασική μορφή οικονομικής κατανομής σε ανθρωπογενείς κοινωνίες για αρκετές εκατοντάδες χιλιάδες χρόνια” (Belk, 2010). Παρόλα αυτά, παλαιότερα δεν υπήρχε έντονη συζήτηση γύρω από τις επιπτώσεις που προκαλεί στον οικονομικό τομέα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν ψηφιακές πλατφόρμες και άλλες τεχνολογίες διαμεσολάβησης, οι οποίες εκμεταλλεύτηκαν την οικονομία κοινής χρήσης και τη συνεργατική κατανάλωση για να επιτύχουν, διαταράσσοντας τα εγκατεστημένα ιδρύματα και επιχειρήσεις (Sutherland και Jarrahi, 2018).

Η οικονομία κοινής χρήσης θεωρείται ότι εφαρμόστηκε αρχικά από μη κερδοσκοπικές εταιρίες, όπως Couchsurfing και Freecycle, οι οποίοι δημιούργησαν από μία συντονιστική ψηφιακή πλατφόρμα για να ταιριάξουν τους χρήστες του δικτύου που είχε δημιουργηθεί. Σταδιακά αυτό εξελίχθηκε σε ένα μεγάλο επιχειρηματικό μοντέλο, λαμβάνοντας ένα τέλος για τις υπηρεσίες κοινής χρήσης (Belk, 2014). Η ιδέα της οικονομίας κοινής χρήσης συζητιέται δημόσια το 2011, ύστερα από την επιτυχία δύο “μονόκερων” εταιριών της Silicon Valley, Uber και Airbnb (Martin, 2016, Cheng, 2016).

Ο ρυθμός ανάπτυξης των επιχειρήσεων που βασίζονται σε ψηφιακές πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης υπερτερεί σημαντικά των αντίστοιχων παραδοσιακών επιχειρήσεων (Trabucchi κ.α., 2019). Αυτό ξεκινάει από τα οργανωτικά όρια, τα οποία παραδοσιακά είναι πολύ άκαμπτα οριοθετώντας αυστηρά το εσωτερικό από το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, ενώ ψηφιακά είναι πολύ ρευστά επιτρέποντας τις πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης να χρησιμοποιήσουν στρατηγικά τη ρευστότητα αυτή και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Constantiou κ.α., 2017α).

Συμπερασματικά, “οι πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης έχουν προωθήσει τον ανταγωνισμό και επαναπροσδιορίζουν τα όρια της βιομηχανίας σε μία σειρά επιχειρήσεων”. Συνεπώς, θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά της οικονομίας κοινής χρήσης και να ανταποκριθούν σε αυτά στρατηγικά, έτσι ώστε να μπορέσουν να είναι και οι ίδιες ανταγωνιστικές στο πλαίσιο της οικονομίας κοινής χρήσης, είτε να διαφοροποιηθούν ενσωματώνοντας

κάποια από τα χαρακτηριστικά στα δικά τους επιχειρηματικά μοντέλα (Constantiou κ.α., 2017α).

1.2 Ορισμός οικονομίας κοινής χρήσης

Η κατανομή της οικονομίας αντιπροσωπεύει “μια κινητή ένδειξη για ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων” (Schor κ.α., 2015, Altinay και Taheri, 2019). Σύμφωνα με τους Botsman και Roger (2010), η έκφραση “συνεργατική κατανάλωση” αναφέρεται σε συστήματα “διαμοιρασμού, ανταλλαγής, δανεισμού, διαπραγμάτευσης, ενοικίασης και δωρεάς”. Βασισμένοι σε προηγούμενες μελέτες, οι Acquier κ.α. (2017), οι Hazee κ.α. (2017) και οι Perren και Kozinets (2018) καταγράφουν διαφορετικές ορολογίες που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή του φαινομένου της οικονομίας κοινής χρήσης, όπως "οικονομία δώρων", "σύστημα εμπορικής ανταλλαγής", "πλευρικές αγορές ανταλλαγής", "εναλλακτική μέθοδος παραγωγής", "βάσει πρόσβασης υπηρεσίες", "peer-to-peer economy", "access economy" και "gig economy" (Altinay και Taheri, 2019). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρέχει πληθώρα ορισμών, οι οποίοι εστιάζουν σε διαφορετικά στοιχεία του φαινομένου αυτού.

Ορισμένοι μελετητές εστιάζουν στην αμοιβαιότητα που περικλείει την οικονομία κοινής χρήσης. Για παράδειγμα, ο Belk (2007) υποστηρίζει ότι η κατανομή της οικονομίας είναι μία έννοια που αφορά την κατανάλωση ή/και τη διανομή των μη χρησιμοποιούμενων περιουσιακών στοιχείων εκ των οποίων δεν περιλαμβάνεται η μεταβίβαση της ατομικής ιδιοκτησίας (Constantiou κ.α., 2017β). Επιπλέον, διαχωρίζει τη συνεργατική κατανάλωση από την πραγματική κοινή χρήση, βάση της ύπαρξης ή όχι κάποιας αμοιβής και ψηφιακής πλατφόρμας. Άλλοι μελετητές τονίζουν την ανάγκη μίας ψηφιακής πλατφόρμας. Οι Hamari κ.α. (2016) ορίζουν τη συνεργατική κατανάλωση ως “μία peer-to-peer δραστηριότητα απόκτησης, παροχής ή κοινής χρήσης πρόσβασης σε αγαθά και υπηρεσίες, συντονισμένης μέσω διαδικτυακών υπηρεσιών που βασίζονται στην κοινότητα”. Επιπλέον, οι Cullen και Farronato (2020) αναφέρουν ότι “στην οικονομία κοινής χρήσης οι ιδιοκτήτες νοικιάζουν ή μοιράζονται κάτι που δεν χρησιμοποιούν ή παρέχουν οι ίδιοι υπηρεσία σε έναν ξένο χρησιμοποιώντας πλατφόρμες peer-to-peer”. Τέλος, στα έργα του Schor και των συνεργατών του (Schor, 2014, Schor και Fitzmaurice, 2015, Schor κ.α., 2016) η οικονομία κοινής χρήσης ορίζεται ως ψηφιακά συνδεδεμένη οικονομική δραστηριότητα (Codagnone και Martens, 2016).

Συμπερασματικά, μετά από τη συστηματική μελέτη των διαφόρων ορολογιών γύρω από την οικονομία κοινής χρήσης, οι Codagnone και Martens (2016) καταλήγουν στο ότι “δεν υπάρχει κοινή συναίνεση σχετικά με το ποιες δραστηριότητες περιλαμβάνουν την κοινή οικονομία”. Θεωρούν ότι οι διαθέσιμοι ορισμοί είτε είναι υπερβολικά περιεκτικοί, όπου όλες οι ψηφιακές πλατφόρμες θεωρούνται μέρος της οικονομίας κοινής χρήσης, είτε υπερβολικά περιοριστικοί, με αποτέλεσμα να αποκλείουν τις ψηφιακές πλατφόρμες, όπου στην πράξη

θεωρούνται μέρος της κοινής οικονομίας. “Παρόλο που δεν υπάρχει οριστικός ορισμός για τα συστατικά της οικονομίας κοινής χρήσης, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι μελετητές και οι επαγγελματίες πιστεύουν ότι έχει αρχίσει να μετασχηματίζει πολλές πτυχές του τρέχοντος κοινωνικοοικονομικού μας συστήματος” (Cheng, 2016), οπότε θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά του φαινομένου αυτού και να ανταποκριθούν σε αυτά στρατηγικά (Constantiou κ.α., 2017α).

1.3 Χαρακτηριστικά πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης

Οι Kumar κ.α. (2018) υποστηρίζουν ότι “το επιχειρηματικό μοντέλο της κοινής οικονομίας αποτελείται από μια εταιρεία ή έναν φορέα παροχής υπηρεσιών, οι οποίοι ενεργούν ως μεσάζοντες μεταξύ των προμηθευτών ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας (πάροχος υπηρεσιών) και των πελατών που απαιτούν αυτά τα μη αξιοποιημένα αγαθά και υπηρεσίες”. Οι περισσότερες (εάν όχι όλες) από τις εταιρίες οικονομίας κοινής χρήσης διαχειρίζονται μία ψηφιακή πλατφόρμα για να συνδέσουν τους παρόχους περιουσιακών στοιχείων με τους ενδιαφερόμενους (Trabucchi κ.α., 2019). Το βασικότερο και κοινώς αποδεκτό χαρακτηριστικό της οικονομίας κοινής χρήσης είναι ότι επιτρέπει την πρόσβαση και όχι την ιδιοκτησία αγαθών (Ritter και Schanz, 2018, Bardhi και Eckhardt, 2012, 2017, Belk, 2014, Frenken και Schor, 2017, Haase και Pick, 2016).

Οι εταιρίες που διαχειρίζονται πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των κατεστημένων οργανισμών εξαιτίας των οργανωτικών ορίων της κάθε περίπτωσης. Παραδοσιακά, τα όρια αυτά είναι πολύ άκαμπτα και οριοθετούνται με αυστηρότητα, ενώ στην ψηφιακή οικονομία γίνονται όλο και πιο ρευστά. Οι πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης εκμεταλλεύονται τα ρευστά αυτά όρια και συνδυάζουν οργανωτικούς και συντονιστικούς μηχανισμούς αγοράς με καινοτόμους τρόπους, ώστε να “μετριάσουν τους κινδύνους, να χτίζουν εμπιστοσύνη μεταξύ των συμμετεχόντων και να μειώνουν το κόστος συναλλαγής για τις βάσεις των χρηστών τους” (Constantiou κ.α., 2017α). Πιο συγκεκριμένα, μία πλατφόρμα οικονομίας κοινής χρήσης “χρησιμοποιεί διαφορετικές προσφορές υπηρεσιών και μηχανισμούς τιμολόγησης από τους κατεστημένους, χρησιμοποιώντας δεδομένα που δημιουργούνται από τον χρήστη για να εξατομικεύσει τις προσφορές υπηρεσιών και εισάγοντας δυναμική τιμολόγηση” (Constantiou κ.α., 2017β).

1.3.1 Ο ρόλος του χρήστη

Οι πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις, δε διαθέτουν οι ίδιες κάποιο περιουσιακό στοιχείο (Constantiou κ.α., 2017α). Οι χρήστες είναι αυτοί που διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους και προσφέρουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Συνεπώς, το επιχειρηματικό μοντέλο των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης δεν εστιάζει στην κατοχή μοναδικών πόρων,

αλλά στη διαχείριση και τον συντονισμό των συμμετεχόντων, που αποτελούν την κύρια πηγή δημιουργίας αξίας (Constantiou κ.α., 2017β, Pitelis και Teece, 2009).

Οι Sutherland και Jarrahi (2018) ύστερα από συστηματική μελέτη αναφέρουν ότι μία βασική πτυχή επιτυχίας της πλατφόρμας οικονομίας κοινής χρήσης αποτελεί η ικανότητά της να δημιουργήσει μία ευελιξία για το χρήστη για το πώς και πότε θα μπορεί να συμμετέχει. Ένα βασικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Uber, όπου η μετατροπή ενός χρήστη σε οδηγό Uber συνεπάγεται λιγότερα εμπόδια από ότι στην αντίστοιχη παραδοσιακή βιομηχανία οδηγών και παρέχεται μεγαλύτερη ελευθερία στους οδηγούς (Glöss κ.α., 2016). Συνεπώς, η ικανότητα μίας πλατφόρμας οικονομίας κοινής χρήσης να επιτρέπει ακανόνιστη πρόσβαση, ενθαρρύνει την κατανάλωση και τη συνεισφορά των συμμετεχόντων (Sutherland και Jarrahi, 2018, Chen και Sheldon, 2016, Philip κ.α., 2015).

Επιπλέον, οι πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης πέρα από ευελιξία χρήστη προσφέρουν και τη δυνατότητα αλλαγής ρόλων (Sutherland και Jarrahi, 2018). Για παράδειγμα, ένας χρήστης του Airbnb μπορεί να επισκεφτεί την πλατφόρμα είτε ως ενδιαφερόμενος, είτε ως ιδιοκτήτης καταλύματος, δίνοντας την ευκαιρία σε περιστασιακούς χομπίστες να εκμεταλλευτούν τους αχρησιμοποίητους πόρους τους και να συμβάλλουν στη παραγωγή αξίας (Bauer και Gegenhuber, 2015). Επομένως καθίσταται σαφές ότι “το δίκτυο καλλιεργεί έναν πληθυσμό «εργαζόμενων καταναλωτών και καταναλωτών παραγωγών» (σελ. 663), μιας ρύθμισης που υπονοείται από την έννοια της «ομότιμης οικονομίας»” (Sutherland και Jarrahi, 2018).

Από όλα τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι η επιτυχία των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης εξαρτάται άμεσα από τους χρήστες, καθώς είναι οι πάροχοι υπηρεσιών που διαθέτουν τους πόρους και παράγουν τα δεδομένα του δικτύου. Κατά συνέπεια, οι ιδιοκτήτες της πλατφόρμας πρέπει να επικεντρωθούν στην παρακίνηση των χρηστών να συμμετέχουν ώστε να δημιουργούν αξία και ταυτόχρονα να θέσουν την κατάλληλη τιμολόγηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει το δίκτυό τους (Constantiou κ.α., 2017β).

1.3.2 Ο ρόλος της εμπιστοσύνης

Η αναφορά στην κοινή χρήση συχνά μας παραπέμπει σε χρήστες όπου συναντώνται προσωπικά και μοιράζονται ή ανταλλάσσουν μεταξύ τους πολύτιμα αντικείμενα (Sutherland και Jarrahi, 2018, Ikkala και Lampinen, 2015). Η έννοια αυτή συμβάλλει σε αξίες όπως ισότητα, αμοιβαιότητα, ειλικρίνεια, διαφάνεια, ενσυναίσθηση και μία ηθική φροντίδας (Cheng, 2016, John, 2013). Στον ψηφιακό κόσμο, όπου η αλληλεπίδραση πραγματοποιείται μέσω ανώνυμων συνδέσεων, το αίσθημα της δυσπιστίας υπερισχύει και θεωρείται μεγάλο εμπόδιο (Sutherland και Jarrahi, 2018, Kim κ.α., 2015). Μάλιστα, σε μία μελέτη του Möhlmann (2015) γύρω από το Car2Go και το Airbnb διαπιστώθηκε ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης και

συνεκτικής εμπειρίας αποτελεί μειονέκτημα του επιχειρηματικού μοντέλου κοινής οικονομίας έναντι των παραδοσιακών μοντέλων (Sutherland και Jarrahi, 2018).

Επομένως, η βασική πρόκληση των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης είναι η καθιέρωση της εμπιστοσύνης και η καλλιέργεια ενός συναισθήματος της κοινότητας, όπου θα βοηθήσουν τους χρήστες να παραβλέψουν τις ανησυχίες της ευκαιριακής συμπεριφοράς και να εστιάσουν στην προσφορά μοναδικών εμπειριών. Οι Trabucchi κ.α. (2019) αναφέρουν τρεις μηχανισμούς εμπιστοσύνης που πρέπει να διαθέτουν οι ιδιοκτήτες των πλατφορμών για να προσελκύσουν και τις δυο πλευρές να ενταχθούν στο δίκτυο: επαλήθευση ταυτότητας, κριτικές χρηστών και ασφαλή πληρωμή.

Αρχικά, η επαλήθευση ταυτότητας θεωρείται ο αρχικός και κύριος μηχανισμός εμπιστοσύνης και χρησιμοποιείται από τις περισσότερες εταιρίες του κλάδου. Αναφέρεται στην απαίτηση που έχει ο ιδιοκτήτης της πλατφόρμας από τους χρήστες της, όπου ζητάει την εγγραφή συνήθως από δύο διαφορετικές πλατφόρμες κοινωνικών μέσων. Στη συνέχεια, μετά τη σύνδεση των χρηστών στην πλατφόρμα πρέπει να ελεγχθεί και η ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρουν (Trabucchi κ.α., 2019). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των κριτικών των χρηστών. Για παράδειγμα, η Airbnb ενθαρρύνει τους επισκέπτες να βαθμολογούν και να γράφουν κριτικές για τις εμπειρίες τους, τις οποίες τις συγκεντρώνουν στο λεγόμενο δείκτη φιλοξενίας που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση του αλγορίθμου αντιστοιχίας και των προγνωστικών μοντέλων (Constantiou κ.α., 2017α+β). Τέλος, χρησιμοποιείται ένα ασφαλές σύστημα πληρωμών, το οποίο συλλέγει μεν τα λεφτά από τον ενδιαφερόμενο, αλλά καθυστερεί την πληρωμή του παρόχου έως ότου ολοκληρωθεί η συναλλαγή και ικανοποιηθούν όλα τα μέρη (Trabucchi κ.α., 2019).

Συμπερασματικά, η επιτυχία του επιχειρηματικού μοντέλου των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης αποτελείται από την ικανότητά τους να χτίσουν εμπιστοσύνη ως προς τον πληθυσμό των χρηστών, τη συλλογική χρήση της πλατφόρμας και τη λειτουργία και λογική του συνόλου του τμήματος (Trabucchi κ.α., 2019, Molz, 2013, Sun κ.α., 2015, Sutherland και Jarrahi, 2018). Επομένως, το βασικό χαρακτηριστικό των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης είναι η πρόκληση ενός συστήματος φήμης που αφορά την αξιοπιστία των μελών και των συναλλαγών βάσει ενός συνδυασμού επαλήθευσης ταυτότητας, αξιολογήσεων από ομότιμους και συστημάτων τυποποιημένων πληρωμών (Botsman κ.α., 2011, Constantiou κ.α., 2017b, Ritter και Schanz, 2018).

1.4 Κατηγορίες

Σύμφωνα με τους Constantiou κ.α. (2017α), διακρίνονται τέσσερα διαφορετικά μοντέλα πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης (Chaperones, Franchisers, Gardeners και Principals). Στην Εικόνα 1 παρουσιάζεται ο πίνακας 2x2 που χρησιμοποίησαν για να χωρίσουν τα μοντέλα αυτά με βάση το επίπεδο του ελέγχου που ασκείται από τον κάτοχο της πλατφόρμας (control exerted by platform

owner) έναντι των συμμετεχόντων και το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των συμμετεχόντων (rivalry between platform participants) που υποστηρίζεται από τον ιδιοκτήτη της πλατφόρμας.

Το επίπεδο ελέγχου που ασκεί ο διαμεσολαβητής ποικίλει ανάλογα της ανεξαρτησίας των χρηστών στην κατανομή ή ενοικίαση πόρων. Ο έλεγχος είναι αυστηρός όταν ο διαμεσολαβητής παρακολουθεί, καθορίζει και τυποποιεί τις πτυχές της συμμετοχής στην πλατφόρμα που χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση ενός χαμηλού κόστους συναλλαγής. Ο έλεγχος είναι χαλαρός όταν ο κάτοχος της πλατφόρμας δεν υπαγορεύει αλλά διατυπώνει μόνο ελάχιστα πρότυπα ή κατευθυντήριες αρχές, προωθώντας την αυτό-δημιουργικότητα των συμμετεχόντων (Constantiou κ.α., 2017α).

Το επίπεδο ανταγωνισμού ποικίλει ανάλογα της ύπαρξης ή όχι ενός μηχανισμού αγοράς στην πλατφόρμα. Ο ανταγωνισμός είναι υψηλός όταν ο διαμεσολαβητής τιμολογεί δυναμικά τις υπηρεσίες που προσφέρονται στην πλατφόρμα βάσει ενός εσωτερικού αλγορίθμου που υπολογίζει τις διαφοροποιήσεις στην προσφορά και τη ζήτηση. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι χρήστες που προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τους χρήστες από τη μεριά της ζήτησης. Ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός όταν η τιμολόγηση, εάν υφίσταται, βασίζεται στην αντιστάθμιση ή τον καταμερισμό του κόστους από την πλευρά της προσφοράς. Σε αυτήν την περίπτωση, οι χρήστες που προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους ανταγωνίζονται μεταξύ τους για αποζημίωση παρά για κέρδος (Constantiou κ.α., 2017α).

Εικόνα 2. Τέσσερα Μοντέλα Οικονομίας Κοινής Χρήσης

Ανταγωνισμός μεταξύ των συμμετεχόντων	Υψηλός	Chaperones Παράδειγμα: Airbnb	Franchisers Παράδειγμα: Uber
	Χαμηλός	Gardeners Παράδειγμα: Couchsurfing	Principals Παράδειγμα: Handy
		Χαλαρός Έλεγχος που ασκείται από Σφιχτός τον κάτοχο της πλατφόρμας	

Πηγή: Constantiou κ.α., 2017α

Chaperones (Συνοδοί): Το μοντέλο Chaperones χαρακτηρίζεται από χαμηλό επίπεδο ελέγχου του κάτοχου της πλατφόρμας προς τους συμμετέχοντες και υψηλό

επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των συμμετεχόντων από την πλευρά της προσφοράς. Παραδείγματα πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης που ακολουθούν αυτό το μοντέλο είναι η Airbnb και το Vrbo. Η έννοια του χαμηλού επιπέδου ελέγχου γίνεται κατανοητή από το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες από τη μεριά της προσφοράς μπορούν να συμβουλευτούν τον κάτοχο της πλατφόρμας για τα τρέχοντα επίπεδα προσφοράς και ζήτησης, αλλά αυτοί είναι που θα επιλέξουν την τελική τιμή στην οποία θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Ως αποτέλεσμα, οι χρήστες από τη μεριά της προσφοράς ανταγωνίζονται μεταξύ τους για της χρήστες από τη μεριά της ζήτησης. Το επιχειρηματικό μοντέλο των Charperones είναι να δημιουργήσουν ανταγωνιστικούς μικροεπιχειρηματίες οι οποίοι προσπαθούν να καινοτομήσουν και να διαφοροποιηθούν, προσφέροντας αξία στην πλατφόρμα (Constantiou κ.α., 2017α).

Franchisers (Δικαιοπάροχοι): Το μοντέλο Franchisers χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ελέγχου του κάτοχου της πλατφόρμας προς τους συμμετέχοντες και υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των συμμετεχόντων από την πλευρά της προσφοράς. Παραδείγματα πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης που ακολουθούν αυτό το μοντέλο είναι η Uber και η Lyft. Όπως αναφέρει η ορολογία του μοντέλου αυτού, ο πάροχος της πλατφόρμας ασκεί πλήρη έλεγχο και εξουσία στους συμμετέχοντες, ορίζοντας μονομερώς τις τιμές των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω υπολογιστικών αλγορίθμων που ρυθμίζουν οι ίδιοι. Οι τιμές αυτές υπολογίζονται σε πραγματικό χρόνο βάσει της προσφοράς και ζήτησης της πλατφόρμας, με αποτέλεσμα η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των συμμετεχόντων της πλευράς της προσφοράς ως προς την πλευρά της ζήτησης να είναι έντονη. “Οι Franchisers αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιώντας εξαιρετικά τυποποιημένη, κωδικοποιημένη και αυτοματοποιημένη παροχή υπηρεσιών που τους επιτρέπει να ανταγωνίζονται με βάση μια πρόταση αξίας χαμηλού κόστους και κέρδους απόδοσης” (Constantiou κ.α., 2017α).

Gardeners («Κηπουροί»): Το μοντέλο Gardeners χαρακτηρίζεται από χαμηλό επίπεδο ελέγχου του κάτοχου της πλατφόρμας προς τους συμμετέχοντες και χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των συμμετεχόντων από την πλευρά της προσφοράς. Παραδείγματα πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης που ακολουθούν αυτό το μοντέλο είναι το Couchsurfing και το BlaBlaCar. Όπως αναφέρει η ορολογία του μοντέλου αυτού, ο ρόλος του διαμεσολαβητή είναι να καλλιεργεί κοινότητες παρέχοντας ως υποδομή μία ψηφιακή πλατφόρμα, στην οποία οι συμμετέχοντες συμβάλλουν εθελοντικά στο συντονισμό, απαλλάσσοντας τον κάτοχο από πολλές ευθύνες. Οι τιμές δεν οριοθετούνται δυναμικά βάσει της προσφοράς και της ζήτησης, αλλά βασίζονται σε προκαθορισμένες σταθερές κατηγορίες. Ως εκ τούτου, ο ανταγωνισμός μεταξύ των συμμετεχόντων της πλευράς της προσφοράς είναι χαμηλός (έως ανύπαρκτος), καθώς ο λόγος που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους είναι κυρίως για αποζημίωση. Οι Gardeners αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ενεργό συμμετοχή των συμμετεχόντων στην

κοινότητα, η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη της ίδιας της πλατφόρμας (Constantiou κ.α., 2017α).

Principals (Διευθυντές): Το μοντέλο Principals χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ελέγχου του κάτοχου της πλατφόρμας προς τους συμμετέχοντες και χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των συμμετεχόντων από την πλευρά της προσφοράς. Παραδείγματα πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης που ακολουθούν αυτό το μοντέλο είναι η Handy και το TaskRabbit. Όπως αναφέρει η ορολογία του μοντέλου αυτού, ο ρόλος του διαμεσολαβητή είναι του επόπτη που ασκεί πλήρη έλεγχο και εξουσία επί της πλατφόρμας, αλλά αντ' αυτού συνεργάζεται με τους συμμετέχοντες από την πλευρά της προσφοράς, οριοθετώντας τους όρους των συμβάσεων βραχυπρόθεσμης απόδοσης. Επικεντρωμένοι στην τυποποιημένη παροχή υπηρεσιών, οι πάροχοι πλατφορμών προσφέρουν τιμές που βασίζονται σε προκαθορισμένες σταθερές κατηγορίες. Συνεπώς, υπάρχει χαμηλός ανταγωνισμός μεταξύ των συμμετεχόντων, αφού προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για αποζημίωση αντί να τις πωλούν σε μία αγορά. Οι Principals αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχοντας κίνητρα προς τους συμμετέχοντες από την πλευρά της προσφοράς τα οποία τους παρακινούν να καταβάλλουν αυξημένη προσπάθεια και μειώνοντας τον κίνδυνο της ευκαιριακής συμπεριφοράς στην παροχή υπηρεσιών (Constantiou κ.α., 2017α).

Τα τέσσερα μοντέλα αυτά βοηθούν σε μία πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της οικονομίας κοινής χρήσης. Κάθε μοντέλο προσφέρει μία διαφορετική πρόταση αξίας, η οποία οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο τύπο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και μπορεί να βοηθήσει τους διαμεσολαβητές να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις για τη βέλτιστη διαχείριση πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης. Συνοψίζοντας, συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο αυστηρός έλεγχος και ο αυξημένος ανταγωνισμός χρησιμοποιούνται από πλατφόρμες που επικεντρώνονται στην αποδοτικότητα κόστους, ενώ ο χαλαρός έλεγχος και ο μειωμένος ανταγωνισμός από πλατφόρμες που επικεντρώνονται στη διαφοροποίηση υπηρεσιών (Constantiou κ.α., 2017α).

1.5 Ο κλάδος του τουρισμού

Το φαινόμενο της οικονομίας κοινής χρήσης έχει προκαλέσει σημαντικές προκλήσεις σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, αλλά έχει ιδιαίτερα μεγάλο αντίκτυπο στον τουριστικό κλάδο (Ferrer, 2018). Τα τελευταία χρόνια ένας σημαντικός αριθμός ερευνών ασχολείται με τη μετατόπιση του κλάδου φιλοξενίας και τουρισμού που σχετίζεται με τη διείσδυση της οικονομίας κοινής χρήσης (Altinay και Taheri, 2019). Οι νεοσύστατες εταιρίες όπως Airbnb, Couchsurfing, Uber, BlaBlaCar, VizEat, EatWith, Vayable, ToursByLocals, κ.α., επωφελούνται από τις ευκαιρίες που προσφέρει η συνεργατική κατανάλωση και με βάση τη ραγδαία εξέλιξή τους δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι η βιομηχανία τουρισμού είναι αυτή που έχει διαταραχθεί περισσότερο (Altinay και Taheri, 2019, Trabucchi κ.α., 2019).

Οι πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης, που διαπρέπουν στον κλάδο του τουρισμού, επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να μοιράζονται τα σπίτια τους, τα αυτοκίνητά τους, τα γεύματά τους και τις ειδικές γνώσεις τους (Sigala, 2015). Η παροχή μη συμβατικών ή εναλλακτικών ανταλλαγών υπήρχε και παλαιότερα μεταξύ φίλων ή γνωστών. Το φαινόμενο των ψηφιακών πλατφορμών επέκτεινε την αλληλεπίδραση μεταξύ αγνώστων, προσφέροντας μειωμένο κόστος πρόσβασης στην αγορά στους μεμονωμένους παρόχους και μειωμένο κόστος συναλλαγής (Ferrer, 2018). Σύμφωνα με μία έκθεση του OECD (2016), οι χρήστες από την πλευρά της προσφοράς είναι πιο ανοιχτοί σε νέες ευέλικτες ευκαιρίες εργασίας και οι χρήστες από την πλευρά της ζήτησης σε αυτοκατευθυνόμενες διακοπές βάσει πληροφοριών και κριτικών που αντλούν από άλλους τουρίστες. Γενικότερα, οι άνθρωποι είναι όλο και πιο δεκτικοί στην ιδέα της κατανομής των πόρων (Juul, 2017).

Οι πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης παρέχουν στους ενδιαφερόμενους ένα εύρος τιμών από διαφορετικούς προμηθευτές για ευκολότερη σύγκριση, τις απαραίτητες πληροφορίες για το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται, τις απόψεις και κριτικές άλλων χρηστών και τη δυνατότητα απευθείας επικοινωνίας με τον πάροχο του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Ferrer, 2018). Αυτές οι ανέσεις ώθησαν όλο και περισσότερους τουρίστες να χρησιμοποιούν ψηφιακές τεχνολογίες για να σχεδιάσουν, αγοράσουν ή κριτικάρουν τις ταξιδιωτικές τους εμπειρίες, με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις των συμμετεχόντων σταδιακά να γινόντουσαν πιο απαιτητικές (Juul, 2017). Οι επισκέπτες αναζητούν μία καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής, προϊόντα βιώσιμου τουρισμού και μοναδικές, εξατομικευμένες και αυθεντικές τουριστικές εμπειρίες, οι οποίες θα περιλαμβάνουν άμεσες αλληλεπιδράσεις με κοινότητες και θα ξεπερνάνε μία απλή εμπειρία ενοικίασης δωματίου (Altinay και Taheri, 2019, Trabucchi κ.α., 2019, Cheng, 2016, Forno και Garibaldi, 2015, Sigala, 2015, Juul, 2017). Αβίαστα λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η οικονομία κοινής χρήσης επηρεάζει σταδιακά τη συμπεριφορά των καταναλωτών (Cheng, 2016).

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, ο τουριστικός κλάδος είναι αυτός που έχει επηρεαστεί περισσότερο από τη διάδοση των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης (Ferrer, 2018, Altinay και Taheri, 2019, Trabucchi κ.α., 2019). Ωστόσο, η διείσδυση των ψηφιακών αυτών πλατφορμών ποικίλλει μεταξύ των διαφόρων τομέων που σχετίζονται με τον κλάδο του τουρισμού (Ferrer, 2018). Δύο από τους τομείς όπου επηρεάστηκαν περισσότερο είναι η στέγαση και η μεταφορά (Juul, 2017). Οι ψηφιακές πλατφόρμες που σχετίζονται με τη στέγαση, βρίσκονται στο αρχικό στάδιο του ταξιδιού, καθώς συνδέουν τους παρόχους ακινήτων με τους πιθανούς πελάτες. Οι ψηφιακές πλατφόρμες που σχετίζονται με τη μεταφορά, βρίσκονται στο αμέσως επόμενο στάδιο ταξιδιού, αυτό του προορισμού, όπου επιτρέπουν την προσωρινή ενοικίαση οχημάτων μεταξύ των συμμετεχόντων. Στο στάδιο προορισμού βρίσκονται επιπλέον τομείς, όπως της σίτισης και των

ταξιδιωτικών εμπειριών, που φαίνεται να έχουν επηρεαστεί εξίσου από την οικονομία κοινής χρήσης. Αυτές οι πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης προσφέρουν εξατομικευμένες αυθεντικές υπηρεσίες. Παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι οι γαστρονομικές εμπειρίες, όπου οι τουρίστες μοιράζονται γεύματα με κατοίκους της περιοχής, και οι ταξιδιωτικές εμπειρίες, όπως περιηγήσεις σε αξιοθέατα που διοργανώνονται από ντόπιους (Ferrer, 2018).

Συμπερασματικά, οι πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης που εμβαθύνουν στον τουριστικό κλάδο προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις υπηρεσιών διαμονής, μεταφορών και αναψυχής. Η ανάπτυξη των πλατφορμών αυτών καθιστά σαφές το γεγονός ότι ένα μέρος του τουριστικού οικοσυστήματος έχει αλλάξει (Ferrer, 2018). Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν, οι παραδοσιακές επιχειρήσεις που διαταράσσονται περισσότερο από τις πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης είναι τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια, οι αεροπορικές εταιρίες, οι εταιρίες ενοικιάσεων αυτοκινήτων και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες (Altinay και Taheri, 2019). Ακολουθεί ανάλυση τεσσάρων ψηφιακών πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης.

2. Περιγραφή 4 πλατφορμών της βιομηχανίας του τουρισμού

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι 4 επιχειρήσεις. Ο πίνακας 1 συγκρίνει τις εταιρείες με βάση μερικές βασικές μετρήσεις, ενώ ο πίνακας 2 με βάση το μοντέλο οικονομίας κοινής χρήσης που χρησιμοποιούν.

2.1 Airbnb

2.1.1 Ιστορική αναδρομή

Η Airbnb είναι μία από τις μεγαλύτερες διαδικτυακές αγορές στον κόσμο (Airbnb), η οποία αποτελείται από μία ψηφιακή πλατφόρμα που συνδέει οικοδεσπότες με φιλοξενούμενους με σκοπό τις ενοικιάσεις ακινήτων. Διαθέτει πάνω από 150 εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως, οι οποίοι έχουν πραγματοποιήσει περισσότερες από 7 εκατομμύρια καταχωρίσεις σε περισσότερες από 220 χώρες και 100 εκατομμύρια πόλεις. Μέσω της ιστοσελίδας οι χρήστες μπορούν να αναζητήσουν ή να προσφέρουν διαφόρων ειδών καταλύματα και εξιδανικευμένες δραστηριότητες για την ολοκλήρωση μίας μοναδικής ταξιδιωτικής εμπειρίας (Airbnb).

Η ιδέα ξεκίνησε το 2007 στο Σαν Φρανσίσκο όταν δύο συγκαίτοικοι, οι Brian Chesky και Joe Gebbia, προκειμένου να ανταπεξέλθουν οικονομικά στις υποχρεώσεις τους αποφάσισαν να μετατρέψουν ένα μέρος του σπιτιού τους σε ξενώνα και να παραχωρήσουν στέγη με φουσκωτά στρώματα ύπνου και πρωινό στους ενδιαφερόμενους έναντι πληρωμής (wiki). Οι συγκυρίες φάνταζαν ιδανικές, καθώς την περίοδο εκείνη διοργανωνόταν τον Συνέδριο Βιομηχανικού Σχεδίου στην περιοχή τους και όλα τα υπάρχοντα ξενοδοχεία ήταν πλήρη (Barracosa, 2016). Οι πρώτοι φιλοξενούμενοι, οι οποίοι αποτελούνταν από δύο άντρες και μία γυναίκα,

πλήρωσαν 80 δολάρια ο καθένας (Newsroom). Αυτή, λοιπόν, ήταν η αρχή μίας μεγαλοφυούς ιδέας.

2.1.2 Η Airbnb σε σχέση με την οικονομία κοινής χρήσης

Η Airbnb είναι μία από τις πιο επιτυχημένες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του τουρισμού, η οποία διαθέτει μία ψηφιακή πλατφόρμα διπλής όψης για να συνδέει χρήστες που διαθέτουν ένα κατάλυμα προς ενοικίαση με ταξιδιώτες που είναι πρόθυμοι να μείνουν σε αυτό (Pugliese, 2016). Συγκεκριμένα, η πλατφόρμα αυτή θεωρείται αμφίδρομη, καθώς οι χρήστες και πελάτες της επιχείρησης μπορούν να είναι τόσο οικοδεσπότες όσο και επισκέπτες (Mussi, 2017). Η στρατηγική αυτή ονομάζεται πλαϊνή εναλλαγή και η Airbnb θεωρείται ένα από τα δημοφιλέστερα παραδείγματα εταιριών που την εφάρμοσαν με επιτυχία (Stummer κ.α., 2017).

Η Airbnb θεωρείται κάτι περισσότερο από μία απλή πλατφόρμα διπλής όψης, καθώς βασίζεται στην οικονομία κοινής χρήσης. Η επιχείρηση, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά ξενοδοχεία, δε διαθέτει η ίδια κάποιο απόθεμα, εξαλείφοντας τα γενικά έξοδα ιδιοκτησίας ξενοδοχείων (Barken κ.α., 2019). Οι πόροι της επιχείρησης αποτελούνται από τα καταλύματα που διαθέτουν οι αντίστοιχοι οικοδεσπότες (Pugliese, 2016), τα οποία η Airbnb τους δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν. Η βασική διαφορά των απλών ψηφιακών πλατφορμών πολλαπλής όψης με των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης είναι ότι στη δεύτερη περίπτωση προωθείται η προσωρινή πρόσβαση αγαθών, έναντι της μόνιμης (Constantiou κ.α., 2017α). Συνεπώς, η Airbnb θεωρείται πλατφόρμα οικονομίας κοινής χρήσης γιατί δεν επιτρέπει την πώληση ή αγορά αγαθών, αλλά διευκολύνει μία peer-to-peer ενοικίαση ή κοινή χρήση.

Σύμφωνα με τον Carr (2011), καθώς η εταιρία δε διαθέτει η ίδια περιουσιακά στοιχεία, αυτό που έχει σημασία είναι το πόσα άτομα μπορούν να δημιουργήσουν απογραφή για αυτήν (Pugliese, 2016). Με λίγα λόγια, η αξία της επιχείρησης αυξάνεται όσο αυξάνεται και η κοινότητά της, δηλαδή οι χρήστες της, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω των επιδράσεων του δικτύου (Pugliese, 2016). Προκειμένου να ενισχυθούν τα εφέ του δικτύου, η Airbnb ακολουθεί μία δομή τιμολόγησης στην οποία η μία πλευρά επιδοτείται, ενώ η άλλη επιβαρύνεται.

Το μοντέλο τιμολόγησης είναι απλό: Για κάθε επιτυχημένη κράτηση ο οικοδεσπότης χρεώνεται με ποσοστό 3% της συνολικής χρέωσης για την κάλυψη των εξόδων διαχείρισης των τελών, ενώ ο επισκέπτης με ένα ποσοστό που κυμαίνεται από 6% έως 12%, ανάλογα τη διάρκεια της διαμονής του (Khanna, 2015). Με βάση τη σύνθεση των τιμών της κύριας δραστηριότητας της Airbnb, η οποία είναι η ενοικίαση καταλυμάτων, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η επιδοτούμενη πλευρά είναι αυτή των οικοδεσποτών. Η εταιρία χρησιμοποιεί αυτού του είδους την στρατηγική διότι γνωρίζει ότι το κύριο απόθεμα της επιχείρησης βρίσκεται στα χέρια των ιδιοκτητών των οικημάτων. Συμπερασματικά, οι οικοδεσπότες έχουν

υψηλότερο κίνητρο να συμμετάσχουν στην πλατφόρμα, ελκύοντας έτσι περισσότερους αιτούντες καταλυμάτων.

2.1.3 Η Airbnb ως chaperone

Η Airbnb εκμεταλλεύεται τη οριακή ρευστότητα, η οποία της επιτρέπει να προσφέρει διαφοροποιημένες υπηρεσίες από ξενοδοχεία, προς όφελός της, συνδυάζοντας οργανωτικούς και συντονιστικούς μηχανισμούς με καινοτόμους τρόπους (Constantiou κ.α., 2017α). Με βάση τα τέσσερα μοντέλα οικονομίας κοινής χρήσης που συνέταξαν οι Constantiou κ.α. (2017α), η Airbnb ανήκει στο μοντέλο Chaperone, καθώς, όπως θα αποδειχθεί στη συνέχεια, ασκεί χαλαρό έλεγχο στους συμμετέχοντες της πλευράς της προσφοράς, ενώ ταυτόχρονα προωθεί έναν υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ τους.

Η Airbnb θεωρείται πρωτότυπο παράδειγμα πλατφόρμας η οποία συνεργάζεται με τους συμμετέχοντες επιτρέποντας την αυτονομία των συναλλαγών. Ο κύριος οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού που χρησιμοποιεί είναι η «τυποποίηση των κανόνων» (βλ. Πλαίσιο 2, Constantiou κ.α., 2017α). Η επιχείρηση τυποποιεί τις διαδικασίες συναλλαγών, διατυπώνοντας μία ποικιλία προτύπων και κανόνων, οι οποίοι δεν περιορίζουν τους χρήστες αλλά επιτρέπουν μία ευελιξία στις αλληλεπιδράσεις τους στην πλατφόρμα. Συνεπώς, ο κάτοχος της πλατφόρμας ασκεί χαλαρό έλεγχο στους συμμετέχοντες (Constantiou κ.α., 2017β).

Αρχικά, η Airbnb τυποποιεί κανόνες φιλοξενίας ώστε να παρακινήσει τους οικοδεσπότες να προσφέρουν διαφοροποιημένες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω προγραμμάτων αξιολόγησης των υπηρεσιών που προσφέρονται. Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους φιλοξενούμενους να γράφουν κριτικές και να βαθμολογούν τους οικοδεσπότες σε μία κλίμακα πέντε αστέρων με βάση την καθαριότητα, την εμπειρία check-in και άλλες αντίστοιχες κατηγορίες. Οι βαθμολογίες αυτές συγκεντρώνονται σε έναν λεγόμενο δείκτη φιλοξενίας, όπου χρησιμοποιείται από την Airbnb για τη ρύθμιση του αλγορίθμου αντιστοιχίας και των προγνωστικών μοντέλων (Constantiou κ.α., 2017α+β).

Επιπλέον, η πλατφόρμα χρησιμοποιεί δευτερεύοντες οργανωτικούς μηχανισμούς συντονισμού, όπως η τυποποίηση των διαδικασιών εξυπηρέτησης μέσω μίας ποικιλίας προτύπων και κανόνων για τη σωστή συμπεριφορά των συμμετεχόντων όπως και την παροχή εγγυήσεων στα συμβαλλόμενα μέρη. Για παράδειγμα, η Airbnb παρέχει εγγύηση ενός εκατομμυρίου στους οικοδεσπότες για την κάλυψη τυχόν περιουσιακών στοιχείων που έχουν υποστεί ζημιά από τους φιλοξενούμενους. Όσο για τον κώδικα συμπεριφοράς, εισάγει κανόνες που αφορούν θέματα όπως επικοινωνία με τους επισκέπτες, πολιτική ακύρωσης, καθαριότητα και απαιτούμενες ανέσεις ή εγχειρίδια σπιτιού (Constantiou κ.α., 2017α+β).

Τέλος, η Airbnb προσφέρει μία υπηρεσία επαλήθευσης ταυτότητας ως τον αρχικό μηχανισμό οικοδόμησης εμπιστοσύνης, απαιτώντας από τους

συμμετέχοντας να εγγραφούν στην πλατφόρμα μέσω μίας ή συχνότερα δύο διαφορετικών πλατφορμών κοινωνικών μέσων (π.χ. Facebook, Instagram, Google, κλπ) (Trabucchi κ.α., 2019). Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση προσφέρει μία ανακούφιση στους συμμετέχοντες και “συμπληρώνει το σύστημα φήμης, ενισχύοντας την καλλιέργεια μίας αξιόπιστης κοινότητας” (Constantiou κ.α., 2017α).

Όσο αφορά το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των συμμετεχόντων, η Airbnb προάγει τον υψηλό ανταγωνισμό, καθώς δεν επιβάλλει αλλά προτείνει στους οικοδεσπότες ενδεικτικές τιμές για τις υπηρεσίες που προσφέρουν (Constantiou κ.α., 2017α). Οι ιδιοκτήτες των καταλυμάτων διαθέτουν πλήρη έλεγχο αυτών, όπως το πότε θα είναι διαθέσιμο, την τιμή και άλλες τέτοιες πτυχές (Codagnone και Martens, 2016). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες από την πλευρά της προσφοράς να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για υψηλότερες τιμές και περισσότερους πελάτες, προσφέροντας διαφοροποιημένες ή καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες (Constantiou κ.α., 2017α).

Αναλυτικότερα, ο κύριος μηχανισμός συντονισμού των συναλλαγών που χρησιμοποιεί η Airbnb αποτελείται από ένα μοντέλο τιμολόγησης των υπηρεσιών που προσφέρονται στην πλατφόρμα, το οποίο βασίζεται στην τρέχουσα κατάσταση ανταγωνισμού στην τοπική αγορά. Η προτεινόμενη τιμή διαμορφώνεται με βάση τη ζήτηση και την προσφορά, καθώς και διαφορετικές εξωτερικές εκδηλώσεις, όπως συνέδρια, που θα μπορούσαν να αυξήσουν τη ζήτηση. Οι οικοδεσπότες συνήθως υιοθετούν αυτές τις τιμές, αλλά ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών. Ο υψηλός ανταγωνισμός παροτρύνει τους συμμετέχοντες να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες τους προσφέροντας διαφορετικές υπηρεσίες, όπως δωρεάν παραλαβή από το αεροδρόμιο ή δωρεάν ενοικίαση ποδηλάτων, ώστε να λάβουν περισσότερα αιτήματα κράτησης (Constantiou κ.α., 2017α+β).

Συμπερασματικά, η Airbnb αντιμετωπίζει τους συμμετέχοντες ως μέλη της κοινότητας, αναμένοντας ότι θα ακολουθήσουν τους κανόνες και τα πρότυπα της (οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού), και τους παρέχει ενδεικτικές τιμές με βάση την τρέχουσα προσφορά και ζήτηση το οποίο τους ωθεί να ανταγωνίζονται σαν αυτοαπασχολούμενοι πάροχοι υπηρεσιών (μηχανισμός συντονισμού της αγοράς). Ως εκ τούτου, η Airbnb είναι μία πλατφόρμα οικονομίας κοινής χρήσης, καθώς εκμεταλλεύεται τη ρευστότητα των ορίων συνδυάζοντας οργανωτικούς και αγοραστικούς μηχανισμούς με καινοτόμους τρόπους, η οποία ακολουθεί το μοντέλο Chaperone, καθώς ασκεί χαλαρό έλεγχο στους συμμετέχοντες της πλατφόρμας και προάγει τον υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ ομότιμων (Constantiou κ.α., 2017α).

2.2 Uber

2.2.1 Ιστορική αναδρομή

Η Uber είναι μία από τις πιο επιτυχημένες εταιρίες στην ιστορία, η οποία διαθέτει μία διαδικτυακή πλατφόρμα για να συνδέει τους συμμετέχοντές της ώστε να προσφέρουν, μοιράζονται ή ζητούν μία διαδρομή με αυτοκίνητο. Μέσα σε λίγα χρόνια κατάφερε να αποκτήσει ένα παγκόσμια αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα και να θεωρηθεί “μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες νεοσύστατες επιχειρήσεις” (Mittendorf, 2017). Η εταιρία διαθέτει περισσότερους από 5 εκατομμύρια οδηγούς, δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 69 χώρες και 900 πόλεις και μέχρι στιγμής έχουν διεκπεραιωθεί περισσότερες από 7 δισεκατομμύρια διαδρομές (Uber).

Η αρχική ιδέα γεννήθηκε το 2009 στο Παρίσι, όταν δύο φίλοι, ο Garrett Camp και ο Travis Kalanick, δεν μπορούσαν να βρουν ταξί μία νύχτα με καταιγίδα (O’Connell, 2019). Το σκεπτικό ήταν η παροχή πολυτελών οχημάτων χρονομεριστικής μίσθωσης (Blystone, 2019), όπου η κοινή χρήση του κόστους θα τα καθιστούσε πιο προσιτά για ένα μέσο άτομο (logomylway). Ο Camp, συγκεκριμένα, είχε σκοπό να αγοράσει ο ίδιος τα αυτοκίνητα αυτά, μέχρι που ο Kalanick τον συμβούλευσε να γνωστοποιήσει την εφαρμογή σε πιθανούς οδηγούς, τους οποίους θα διαχειρίζεται ως ελεύθερους πράκτορες. Αυτή, λοιπόν, ήταν η αρχή μίας από τις πιο συναρπαστικές εταιρίες που εμφανίστηκαν τα τελευταία 12 χρόνια (Blystone, 2019).

2.2.2 Η Uber σε σχέση με την οικονομία κοινής χρήσης

Η Uber είναι μία υπηρεσία ride-hailing που έχει αναταράξει την παραδοσιακή βιομηχανία ταξί, λειτουργώντας ένα δίκτυο μεταφορών που βασίζεται σε εφαρμογές για κινητά (Lee κ.α., 2018, Bashir κ.α., 2016). Το επιχειρηματικό της μοντέλο βασίζεται σε μία αμφίδρομη ψηφιακή πλατφόρμα διπλής όψης, η οποία συνδέει πρόθυμους οδηγούς με αναβάτες που επιθυμούν να φτάσουν σε έναν προορισμό στην ίδια αστική περιοχή (Penn και Wihbey, 2016, Constantiou κ.α., 2017α).

Ακολουθώντας το θεσμό των οργανισμών που υιοθετούν επιχειρηματικά μοντέλα κοινής οικονομίας, η Uber δε διαθέτει η ίδια κάποιο απόθεμα αλλά λειτουργεί σαν ενδιάμεσος, διαχειρίζοντας μία ψηφιακή πλατφόρμα που συνδέει παρόχους υπηρεσιών και χρήστες (Lee κ.α., 2018). Η εταιρία δηλώνει ότι δε διαθέτει κανένα από τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούν οι χρήστες της πλατφόρμας και ότι δεν απασχολεί κανέναν από τους οδηγούς, αλλά αντ’ αυτού τους θεωρεί ανεξάρτητους εργολάβους (Bashir κ.α., 2016). Συνεπώς, οι πόροι της επιχείρησης αποτελούνται από τα περιουσιακά στοιχεία των ανεξάρτητων οδηγών, στους οποίους η Uber δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τα αχρησιμοποίητα οχήματά τους.

Η επιχείρηση διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των συμμετεχόντων παρέχοντας μία ψηφιακή πλατφόρμα για τη σύνδεση αυτών και το συντονισμό της

απόκτησης και διανομής των υπηρεσιών κατ' απαίτηση (Lee κ.α., 2018). Ως αντάλλαγμα, συγκεντρώνει ένα μέρος του ναύλου που χρεώνεται για κάθε διαδρομή ως προμήθεια, η οποία δε δημοσιοποιείται αλλά εκτιμάται στο 20%-30% (Garud κ.α., 2020, Constantiou κ.α. 2017α).

Η Uber έχει χαρακτηριστεί ως ηγέτης της οικονομίας κοινής χρήσης (Penn και Wihbey, 2016). Μάλιστα, το επιχειρηματικό της μοντέλο ήταν τόσο καινοτόμο που αυτόματα δημιουργήθηκε παγκοσμίως μία τάση μίμησης αυτού, γνωστή ως “Uberisation” (Bashir κ.α., 2016). Ο όρος αυτός χαρακτηρίζει τη μετάβαση από τις κεντρικά σχεδιασμένες εταιρίες σε νέα μοντέλα που χρησιμοποιούν υπολογιστικές πλατφόρμες προκειμένου να διευκολυνθεί η ομότιμη συναλλαγή μη χρησιμοποιούμενων περιουσιακών στοιχείων μεταξύ χρηστών και παρόχων υπηρεσιών (wiki). Είναι φανερό, λοιπόν, ότι δικαίως η Uber θεωρείται ως πρωτοπόρα στον κλάδο της οικονομίας κοινής χρήσης (Constantiou κ.α., 2017α).

2.2.3 Η Uber ως Franchiser

Η Uber εκμεταλλεύεται τη οριακή ρευστότητα, η οποία της επιτρέπει να προσφέρει διαφοροποιημένες υπηρεσίες από τις εταιρίες ταξί, προς όφελός της, συνδυάζοντας οργανωτικούς και συντονιστικούς μηχανισμούς με καινοτόμους τρόπους (Constantiou κ.α., 2017α). Με βάση τα τέσσερα μοντέλα οικονομίας κοινής χρήσης που συνέταξαν οι Constantiou κ.α. (2017), η Uber ανήκει στο μοντέλο Franchiser, καθώς, όπως θα αποδειχθεί στη συνέχεια, ασκεί πολύ αυστηρό έλεγχο στους συμμετέχοντες της πλευράς της προσφοράς, οι οποίοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους για τους χρήστες της πλευράς της ζήτησης.

Ο κύριος οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού της Uber είναι η “τυποποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας” (βλ. Πλαίσιο 2, Constantiou κ.α., 2017α). Η επιχείρηση ελέγχει ολόκληρη την παροχή υπηρεσιών μέσω μία ποικιλίας κανόνων και διαδικασιών για την τυποποίηση κάθε πτυχής αυτής, προσφέροντας έτσι μία εμπορευματοποιημένη υπηρεσία. Για παράδειγμα, η Uber δεν ταιριάζει απλά τον οδηγό με τον πελάτη που επιθυμεί να φτάσει σε έναν προορισμό, αλλά τυποποιεί και τη διαδρομή που θα πρέπει να ακολουθηθεί για να φτάσει μέχρι εκεί. Συνεπώς, ο κάτοχος της πλατφόρμας ασκεί αυστηρό έλεγχο στους παρόχους υπηρεσιών (Constantiou κ.α., 2017β).

Επιπλέον, η Uber τυποποιεί την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω ενός συστήματος αξιολόγησης (Constantiou κ.α., 2017β). Οι οδηγοί και οι αναβάτες ενθαρρύνονται να βαθμολογούν ο ένας τον άλλον μετά από κάθε συναλλαγή, ώστε να φανερωθεί η ποιότητα και αξιοπιστία των χρηστών. Οι οδηγοί ειδοποιούνται εβδομαδιαίως για τις πρόσφατες βαθμολογίες τους και σε περίπτωση μείωσης αυτών η εταιρία προσφέρει συμβουλές για το πώς να βελτιωθούν. Σε περίπτωση που η βαθμολογία ενός οδηγού πέσει κάτω από ένα συγκεκριμένο όριο, ο λογαριασμός του απενεργοποιείται από τον πάροχο της πλατφόρμας (Constantiou κ.α., 2017α+β).

Η Uber έχει εφαρμόσει έναν ακόμα οργανωτικό μηχανισμό συντονισμού, γνωστό ως “τυποποίηση των δεξιοτήτων” (βλ. Πλαίσιο 2, Constantiou κ.α., 2017α), που στοχεύει στην αύξηση της αξιοπιστίας και φήμης της πλατφόρμας, καθώς και στη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων (Constantiou κ.α., 2017β). Αυτό πραγματοποιείται μέσω κωδικοποιημένων προτύπων και κανόνων που έχει αναπτύξει η ίδια για να ελέγξει τους παρόχους των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι οδηγοί θα πρέπει να πληρούν την προϋπόθεση της ηλικίας (άνω των 21 ετών) και να διαθέτουν δίπλωμα οδήγησης, καθώς και καλή οδηγική συμπεριφορά (Constantiou κ.α., 2017α+β). Τέλος, “τα οχήματα που χρησιμοποιούνται για την παροχή υπηρεσιών πρέπει να πληρούν τα επίσημα πρότυπα και να καλύπτονται από επίσημο ασφαλιστήριο συμβόλαιο” (Constantiou κ.α., 2017β).

Ο κύριος μηχανισμός συντονισμού των συναλλαγών που χρησιμοποιεί η Uber είναι ο κεντρικός καθορισμός των τιμών, ο οποίος πραγματοποιείται μέσω ενός αυτοματοποιημένου αλγορίθμου που προσαρμόζεται αντίστοιχα στις αλλαγές της προσφοράς και της ζήτησης (Blystone, 2019). Ο αλγόριθμος τιμολόγησης λαμβάνει υπόψη του ιστορικά και πραγματικού χρόνου δεδομένα για την πρόβλεψη προσφοράς και ζήτησης για διαφορετικές ώρες της ημέρας, διαφορετικές εποχές διακοπών και ειδικές εκδηλώσεις. Όταν η ζήτηση ξεπεράσει ένα ορισμένο κατώφλι η εταιρία αυξάνει δυναμικά τις τιμές, ειδοποιώντας αυτόματα όλους τους συμμετέχοντες της πλατφόρμας για τις αλλαγές αυτές, καθώς και ανενεργούς οδηγούς να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για να καλυφθεί η ζήτηση (Constantiou κ.α., 2017α+β, Kerr, 2015).

Το μοντέλο δυναμικής τιμολόγησης της Uber φέρει σε άμεσο ανταγωνισμό τους συμμετέχοντες από τη μεριά της προσφοράς, οι οποίοι στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Πρώτον, οι οδηγοί προσπαθούν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε περιόδους όπου λίγοι οδηγοί είναι ενεργοί και τα ναύλα που καθορίζει η επιχείρηση αυξημένα. Δεύτερον, προσπαθούν να αυξήσουν τις βαθμολογίες τους προσφέροντας περαιτέρω υπηρεσίες, όπως δωρεάν φορτιστές κινητού τηλεφώνου, γνωρίζοντας ότι οι οδηγοί με υψηλότερες βαθμολογίες προτείνονται για περισσότερες διαδρομές από την Uber. Η εταιρία προωθεί τον υψηλό ανταγωνισμό στοχεύοντας στην παρακίνηση των συμμετεχόντων της πλευράς της προσφοράς να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται (Constantiou κ.α., 2017α+β).

Συμπερασματικά, η Uber είναι μία κυρίαρχη εταιρία στην οικονομία κοινής χρήσης, η οποία προσφέρει ένα μοντέλο οργανωτικής απασχόλησης, καθώς καθοδηγεί τις ενέργειες των οδηγών βάσει αυτοματοποιημένων αλγορίθμων αλλά ταυτόχρονα τους παρέχει την ευχέρεια να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους όποτε οι ίδιοι επιθυμούν (Constantiou κ.α., 2017α). Ως πρωτότυπο Franchiser, η Uber ασκεί αυστηρό έλεγχο στους συμμετέχοντες, καθώς αντιμετωπίζει τους οδηγούς της σαν υπαλλήλους τυποποιώντας την παραγωγή τους και μειώνοντας την αυτονομία τους

(οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού), και προωθεί τον υψηλό ανταγωνισμό, υπαγορεύοντας ναύλους που βασίζονται σε αυτοματοποιημένους αλγορίθμους που λαμβάνουν υπόψη την τρέχουσα προσφορά και ζήτηση (μηχανισμός συντονισμού της αγοράς) (Constantiou κ.α., 2017β).

2.3 Couchsurfing

2.3.1 Ιστορική αναδρομή

Το Couchsurfing είναι ένα διαδικτυακό δίκτυο ανταλλαγής φιλοξενίας, το οποίο διαχειρίζεται μία ψηφιακή πλατφόρμα για να συνδέσει παγκόσμιους ταξιδιώτες με τοπικούς οικοδεσπότες που είναι πρόθυμοι να προσφέρουν δωρεάν διαμονή (Shapiro, 2012). Ο κοινοτικός αυτός ιστότοπος προσφέρει μία εναλλακτική μορφή τουρισμού και έχει καταφέρει να συγκεντρώσει περισσότερους από 14 εκατομμύρια χρήστες σε περισσότερες από 200 χιλιάδες πόλεις (couchsurfing). Μέσω του Couchsurfing οι χρήστες μπορούν να προσφέρουν ή να αναζητούν φιλοξενία, αλλά και να συμμετέχουν σε τοπικές εκδηλώσεις που διοργανώνονται από την ίδια την κοινότητα (Shapiro, 2012).

Η ιδέα προέκυψε όταν ο Casey Fenton, ένας προγραμματιστής λογισμικού, ταξίδεψε από τη Βοστώνη στην Ισλανδία, εξαιτίας ενός φθηνού εισιτηρίου που βρήκε, μην έχοντας προγραμματίσει που να μείνει. Αντί να επισκεφτεί έναν ξενώνα, ο Fenton προτίμησε να επικοινωνήσει μέσω e-mail με 1500 φοιτητές του Πανεπιστημίου της Ισλανδίας, ζητώντας τους δωρεάν διαμονή. Με επιτυχία δέχτηκε 100 προσφορές φιλοξενίας, γεγονός που τον παρακίνησε να βρει τρόπο να προσφέρονται περισσότερες μοναδικές εμπειρίες σαν αυτή (Molz, 2011). Στη συνέχεια, με τη βοήθεια των Daniel Hoffer, Sebastien Giau Le Tuan και Leonardo Bassani da Silveira δημιουργήθηκε το Couchsurfing το 2003 ως ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, του οποίου ο ιστότοπος κυκλοφόρησε επίσημα το 2004 (Hanchuk κ.α., 2020).

2.3.2 Το Couchsurfing σε σχέση με την οικονομία κοινής χρήσης

Το Couchsurfing αποτελείται από μία αμφίδρομη ψηφιακή πλατφόρμα οικονομίας κοινής χρήσης (Lagoudakos, 2016), η οποία συντονίζει peer-to-peer, βραχυπρόθεσμα και δωρεάν καταλύματα (Constantiou κ.α., 2017α) ώστε να διευκολύνει την ανταλλαγή φιλοξενίας μεταξύ ταξιδιωτών και παρόχων διαμονής (Mittendorf, 2017). Η εταιρία χαρακτηρίζεται ως μία από τις πρώτες και καλύτερες που αξιοποίησαν πραγματικά τη δύναμη της οικονομίας κοινής χρήσης (Chan, 2016, Marton κ.α., 2017, Lagoudakos, 2016). Εκ τότε, το επιχειρηματικό του μοντέλο έχει αναπαραχθεί από άλλες παγκόσμια δημοφιλείς διαδικτυακές πλατφόρμες, όπως Airbnb, Uber και Lyft (Deamicisjan, 2015, Chan, 2016).

Το Couchsurfing, όπως και οι υπόλοιπες πλατφόρμες διαμονής που βασίζονται στο διαδίκτυο, δεν κατέχει το ίδιο κάποιο απόθεμα, αλλά βασίζεται στη φιλοξενία των ατόμων της κοινότητάς του (Klein κ.α., 2017). Οι πόροι της

πλατφόρμας αποτελούνται από τα καταλύματα που διαθέτουν οι οικοδεσπότες, οι οποίοι ενεργούν ως χρήστες αλλά ταυτόχρονα συμβάλλουν στην παραγωγή, την εμπορία και τη διανομή του προϊόντος (Lagoudakos, 2016, Γιαννοπούλου κ.α., 2013). Επίσης, σύμφωνα με την έρευνα των Lauterbach κ.α. (2009), η επιχείρηση βασίζεται στην αμοιβαιότητα των χρηστών, οι οποίοι αναλαμβάνουν τόσο το ρόλο του οικοδεσπότη όσο και του φιλοξενούμενου, γεγονός που δικαιολογεί την αμφίδρομη πλευρά της.

Όπως σε όλες τις πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης, έτσι και στο Couchsurfing, η εμπιστοσύνη αποτελεί τη θεμελιώδη αρχή. Οι χρήστες της πλατφόρμας είναι πλήρως άγνωστοι μεταξύ τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη την ανταλλαγή φιλοξενίας (Molz, 2013). Κατά συνέπεια, η επιχείρηση παρέχει ένα σύστημα φήμης για να μειώσει την αίσθηση του κινδύνου που περιλαμβάνει την επαλήθευση των στοιχείων του χρήστη από τον κάτοχο της πλατφόρμας, την επιβεβαίωση της αξιοπιστίας του μέσω άλλων μελών της κοινότητας και τις αναφορές/κριτικές που ενθαρρύνονται να αφήνουν οι συμμετέχοντες έπειτα από την πραγματοποίηση μίας φιλοξενίας (Liu, 2013). Σύμφωνα με τον Molz (2013), αυτό το σύστημα του Couchsurfing αποπνέει εμπιστοσύνη γενικότερα σε όλο το δίκτυο, καθιστώντας εφικτή τη φιλοξενία, την κοινή χρήση ή την ανταλλαγή διαμονής από ανθρώπους που δε γνωρίζονται μεταξύ τους.

Το βασικό χαρακτηριστικό του Couchsurfing είναι η δωρεάν παροχή καταλύματος που δεν περιλαμβάνει καμία νομισματική συναλλαγή μεταξύ των μελών (Uzunca και Borlenghi, 2019). Παρόλο που θεωρείται δύσκολο να δημιουργηθούν κέρδη όταν δεν υπάρχει ανταλλαγή χρημάτων, η υπηρεσία επαλήθευσης ταυτότητας του χρήστη και η προσθήκη διαφημίσεων στην πλατφόρμα το 2015 χαρίζει στην επιχείρηση μία ροή εσόδων (Lagoudakos, 2016). Το 2014 η εταιρία διαμόρφωσε το σύστημα επαλήθευσης ταυτότητας, όπου αντί για εφάπαξ δωρεά 25 δολαρίων, η υπηρεσία συνδέθηκε με μία ετήσια συνδρομή 20 δολαρίων. Το ανανεωμένο μοντέλο παρέχει πρόσθετα οφέλη στα επαληθευμένα μέλη, όπως καμία διαφήμιση στον ιστότοπο και την εφαρμογή για κινητά, καθώς και την επισήμανση στα αποτελέσματα αναζήτησης (Marton κ.α., 2017).

2.3.3 Το Couchsurfing ως Gardener

Το Couchsurfing εκμεταλλεύεται τη οριακή ρευστότητα, η οποία του επιτρέπει να προσφέρει διαφοροποιημένες υπηρεσίες από ξενώνες νεότητας, προς όφελός του, συνδυάζοντας οργανωτικούς και συντονιστικούς μηχανισμούς με καινοτόμους τρόπους (Constantiou κ.α., 2017α). Με βάση τα τέσσερα μοντέλα οικονομίας κοινής χρήσης που συνέταξαν οι Constantiou κ.α. (2017α), το Couchsurfing ανήκει στο μοντέλο Gardener, καθώς, όπως θα αποδειχθεί στη συνέχεια, ασκεί χαλαρό έλεγχο στους συμμετέχοντες της πλευράς της προσφοράς, οι οποίοι αντί να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την αποκόμιση κερδών, συνεργάζονται ως μέλη μίας κοινότητας.

Ο κύριος οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού του Couchsurfing είναι η “αμοιβαία προσαρμογή”, η οποία πραγματοποιείται μεταξύ των συμμετεχόντων που μοιράζονται τη διαμονή (βλ. Πλαίσιο 2, Constantiou κ.α., 2017α). Η επιχείρηση δεν ελέγχει τα μέλη τα οποία πρόκειται να προσφέρουν φιλοξενία, καθώς ασκεί ελάχιστα έως και καθόλου πρότυπα και κανόνες. Η αλληλεπίδραση μεταξύ του οικοδεσπότη και του ταξιδιώτη έχει αφεθεί στους ίδιους, οι οποίοι διαπραγματεύονται τους όρους της διαμονής. Συνεπώς, ο κάτοχος της πλατφόρμας ασκεί χαλαρό έλεγχο στους παρόχους καταλυμάτων (Constantiou κ.α., 2017α).

Επιπλέον, η επιχείρηση προσφέρει ένα σύστημα φήμης peer-to-peer, το οποίο χρησιμοποιείται ως μηχανισμός για την εν μέρη τυποποίηση των διαδικασιών εργασίας (Constantiou κ.α., 2017α). Έπειτα από την πραγματοποίηση μίας φιλοξενίας, οι συμμετέχοντες σε αυτήν ενθαρρύνονται να αξιολογήσουν, ακόμα και να κριτικάρουν, ο ένας τον άλλον (Liu, 2013). Οι κριτικές και οι αναφορές από και προς τους ταξιδιώτες και τους οικοδεσπότες σε συνδυασμό με την υπηρεσία επαλήθευσης ταυτότητας που προσφέρει το Couchsurfing χαρακτηρίζουν την αξιοπιστία των μελών, καθώς και τη συμμόρφωση τους στις αξίες και τις πεποιθήσεις την κοινότητας.

Ένας δευτερεύον οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού που χρησιμοποιείται είναι η “τυποποίηση των κανόνων” (βλ. Πλαίσιο 2, Constantiou κ.α., 2017α). Παρόμοια με το Airbnb, αλλά σε μικρότερο βαθμό, το Couchsurfing, ως μία κοσμοπολίτικη πλατφόρμα, προωθεί αντίστοιχα τις πολιτιστικές αξίες που ενθαρρύνεται να διακατέχει η κοινότητα του, όπως και τους κανόνες φιλοξενίας. Για παράδειγμα, η βασική αρχή της εταιρίας είναι τα μέλη της να συμπεριφέρονται στα υπόλοιπα μέλη με σεβασμό και ευγένεια τόσο εντός όσο και εκτός διαδικτύου. Όσο για τη φιλοξενία, το Couchsurfing τονίζει ότι απαγορεύεται η προσκόμιση χρημάτων ή υπηρεσιών για αντάλλαγμα της φιλοξενίας που προσφέρεται, καθώς η κοινότητα υποστηρίζει μια δωρεάν παροχή διαμονής (Couchsurfing).

Καθώς το Couchsurfing υποστηρίζει τη μη χρηματική παροχή φιλοξενίας, οι ενδιαφερόμενοι χρήστες συμμετέχουν σε μία αλληλεπίδραση που μοιάζει με ανταλλαγή ή οικονομία δώρων (Constantiou κ.α., 2017α). Ο φιλοξενούμενος μπορεί να εκφράσει την ευγνωμοσύνη του για την δωρεάν παροχή υπηρεσιών που του παρέχεται, προσφέροντας ένα δώρο στον οικοδεσπότη του ή τη βοήθειά του στις δουλειές του σπιτιού. Οι πάροχοι διαμονής δεν περιμένουν χρηματικό όφελος για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Συνεπώς, δεν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των συμμετεχόντων της πλευράς της προσφοράς, καθώς δεν επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους αλλά την ένταξη τους σε μία κοινότητα με κοινές προσδοκίες.

Συμπερασματικά, το Couchsurfing είναι ένα από τα πρώτα και καλύτερα παραδείγματα της οικονομίας κοινής χρήσης (Lagoudakos, 2016), το οποίο υποστηρίζει την οικονομία των δώρων και αντιμετωπίζει τους συμμετέχοντες ως μέλη μίας κοινότητας. Ως πρωτότυπο Gardener, ασκεί χαλαρό έλεγχο στους

συμμετέχοντες, αφήνοντάς τους να συντονιστούν με αμοιβαία προσαρμογή (οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού), και προωθεί το χαμηλό ανταγωνισμό μεταξύ των οικοδεσποτών, απαγορεύοντας τις χρηματικές συναλλαγές και αναμένοντας μία ανταλλαγή δώρων (μηχανισμός συντονισμού της αγοράς) (Constantiou κ.α., 2017α). Η αμοιβαία επιλογή, το σύστημα φήμης και οι συγκεκριμένοι κανόνες, αξίες και πρακτικές αποτελούν μία σειρά μηχανισμών που χρησιμοποιεί το Couchsurfing για να μετατραπεί σε ένα “κομψό τρόπο ταξιδιού με αυθεντική και εξατομικευμένη εμπειρία” (Chen, 2018).

2.4 BlaBlaCar

2.4.1 Ιστορική Αναδρομή

Το BlaBlaCar είναι μία διαδικτυακή εταιρία με έδρα το Παρίσι που παρέχει μία ψηφιακή πλατφόρμα για να συνδέει οδηγούς που ταξιδεύουν μεταξύ πόλεων και διαθέτουν κενές θέσεις αυτοκινήτου με αναβάτες που κατευθύνονται προς την ίδια κατεύθυνση και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για να μοιραστούν τη διαδρομή (Clifford, 2015, Saxena κ.α., 2020). Με εκκίνηση αξίας άνω του ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων η επιχείρηση θεωρείται ένας από τους λίγους “μονόκερους” της Γαλλίας (Vleugels, 2019). Η υπηρεσία ανταλλαγής διαδρομών διαθέτει 90 εκατομμύρια χρήστες, δραστηριοποιείται σε 22 χώρες και μέχρι στιγμής έχει βοηθήσει να μοιραστούν ταξίδια 30 δισεκατομμυρίων χιλιομέτρων συνολικά (BlaBlaCar).

Η ιδέα γεννήθηκε τα Χριστούγεννα του 2003, όταν ο Frédéric Mazzella προσπαθούσε από το Παρίσι να επιστρέψει στην πατρίδα του, στην ύπαιθρο, για να περάσει τις γιορτές με την οικογένειά του (Muller, 2017). Λόγω της πολυάσχολης αυτής περιόδου δεν κατάφερε να βρει διαθέσιμη θέση σε κάποιο τρένο και, καθότι δεν διέθετε ο ίδιος αυτοκίνητο, έπεισε την αδερφή του να κάνει μία παράκαμψη και να ταξιδέψουνε μαζί. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού παρατήρησε ότι πράγματι τα τρένα προς την κατεύθυνση του ήταν πλήρη, αλλά υπήρχαν επίσης πολλά αυτοκίνητα με κενές θέσεις από ανθρώπους που ταξίδευαν μόνοι τους. Σκεπτόμενος πώς να αξιοποιήσει αυτά τα καθίσματα για μία πιο οικονομική και οικολογική οδήγηση, κατάφερε με τη βοήθεια των Nicolas Brusson και Francis Narppez να κυκλοφορήσει επίσημα το BlaBlaCar στη Γαλλία το 2006 (BlaBlaCar).

Πίνακας 1. Σύγκριση των βασικών μετρήσεων των 4 επιχειρήσεων

	Airbnb	Uber	Couchsurfing	BlaBlaCar
Τύπος Πλατφόρμας	C2C	C2C	C2C	C2C
Έτος Ίδρυσης	2008	2009	2003	2006
Συνιδρυτές	Brian Chesky Joe Gebbia Nathan Blecharczyk	Garrett Camp Travis Kalanick	Casey Fenton Daniel Hoffer Sebastian Le Tuan Leonardo Silveira	Frédéric Mazzella Francis Nappes Nicolas Brusson
Διευθύνων Σύμβουλος	Brian Chesky	Dara Khosrowshahi	Patrick Dugan	Frédéric Mazzella
Αξία Πλατφόρμας	\$75B (Forbes, 2020)	\$98,77B (Forbes)	Ανώνυμη	\$1.6B (Sawers, 2018)
Αριθμός Υπαλλήλων (2020)	5.465 (Forbes)	26.900 (Forbes)	89 (Zoominfo)	670 (Craft)
Αριθμός Χρηστών (2020)	150M+ (Airbnb)	93M (Statista, 2020)	14M+ (Couchsurfing)	90M (BlaBlaCar)

2.4.2 Το BlaBlaCar σε σχέση με την οικονομία κοινής χρήσης

Το BlaBlaCar είναι μία υπηρεσία carpooling που έχει εισχωρήσει βαθιά στη βιομηχανία μεταφορών (Dillet, 2020). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, έχει θεωρηθεί από πολλούς ως ηγέτης της κοινής χρήσης αυτοκινήτων μεγάλων αποστάσεων (Farajallah κ.α., 2019, Muller, 2017, Dillet, 2017a). Το επιχειρηματικό του μοντέλο βασίζεται σε μία αμφίδρομη ψηφιακή πλατφόρμα οικονομίας κοινής χρήσης, η οποία συνδέει τους οδηγούς που προσφέρουν κενές θέσεις με τους αναβάτες που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για να μοιραστούν τη διαδρομή (Dial, 2015).

Το BlaBlaCar, όπως ορίζει ο θεσμός των οργανισμών που υιοθετούν επιχειρηματικά μοντέλα κοινής οικονομίας, δε διαθέτει το ίδιο κάποιο απόθεμα αλλά λειτουργεί σαν ενδιάμεσος, διευκολύνοντας τις συναλλαγές των οδηγών και των ταξιδιωτών. Οι πόροι της επιχείρησης αποτελούνται από τα οχήματα των ανεξάρτητων οδηγών, στους οποίους η επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα να εξοικονομήσουν λεφτά, μοιράζοντας το ταξίδι και τα έξοδά του με πρόθυμους αναβάτες (Farajallah κ.α., 2019). Συνεπώς, η εταιρία βασίζεται στην αμοιβαιότητα των χρηστών, οι οποίοι λειτουργούν και ως οδηγοί και ως ταξιδιώτες, γεγονός που δικαιολογεί την αμφίδρομη πλευρά της, συμβάλλοντας στη συν-δημιουργία αξίας.

Το BlaBlaCar, ως γνήσια πλατφόρμα οικονομίας κοινής χρήσης, καλείται να αντιμετωπίσει τη φυσική ανησυχία των χρηστών στο να εμπιστευτούν κάποιον που δεν έχουν συναντήσει ποτέ. Αρχικά, κατά τη δημιουργία ενός λογαριασμού, η εταιρία επαληθεύει το email, τον αριθμό τηλεφώνου και το προφίλ Facebook του χρήστη (BlaBlaCar). Στη συνέχεια, οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να επεξεργαστούν τα προφίλ των οδηγών, τα οποία περιέχουν μία φωτογραφία τους και ένα σύντομο βιογραφικό με βάση τις προτιμήσεις τους (Cowan, 2015). Τέλος, έπειτα από κάθε ταξίδι, οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλον, καθώς και τη συνολική εμπειρία τους. Συγκεκριμένα, οι καταναλωτές αξιολογούν επιπλέον και την εμπειρία του οδηγού. Επομένως, η δημιουργία αξιόπιστων προφίλ βάσει

επαληθευμένων πληροφοριών, δηλωτικού περιεχομένου και βαθμολογιών από προηγούμενες εμπειρίες επιτρέπουν μία αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων ώστε να ξεκινήσουν τη συνεργασία τους (BlaBlaCar).

Το BlaBlaCar δεν επιτρέπει στους οδηγούς να αποκομίζουν κέρδη, παρά μόνο να χρεώνουν ένα κόστος για μερικά έξοδα του αυτοκινήτου. Ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός, έχει καταφέρει να αποφύγει τις ρυθμιστικές αρχές, σε αντίθεση με την Uber (Cliford, 2015). Η επιχείρηση, από την άλλη μεριά, στοχεύει στην αποκόμιση κέρδους σε αντάλλαγμα των συναλλαγών που διευκολύνει. Η χρήση της πλατφόρμας είναι δωρεάν στις αγορές που διεισδύει, έως ότου επιτευχθεί μία κρίσιμη μάζα χρηστών, όπου μεταβαίνει σε ένα μοντέλο χρεώσιμων συναλλαγών. Η εταιρία κερδίζει χρήματα συλλέγοντας τέλη συναλλαγών από τους επιβάτες, εξτρά από την τιμή που ορίζουν οι οδηγοί. Με βάση το μοντέλο τιμολόγησης, η μόνη πλευρά που επιβαρύνεται είναι των ταξιδιωτών, γεγονός που αποδεικνύει τη σημαντικότητα των οδηγών για τον πάροχο της πλατφόρμας (Saxena, 2020).

2.4.3 Το BlaBlaCar ως Gardener

Το BlaBlaCar εκμεταλλεύεται τη οριακή ρευστότητα, η οποία του επιτρέπει να προσφέρει διαφοροποιημένες υπηρεσίες από άλλες εταιρίες μεταφορών, προς όφελός του, συνδυάζοντας οργανωτικούς και συντονιστικούς μηχανισμούς με καινοτόμους τρόπους (Constantiou κ.α., 2017α). Με βάση τα τέσσερα μοντέλα οικονομίας κοινής χρήσης που συνέταξαν οι Constantiou κ.α. (2017α), το BlaBlaCar ανήκει στο μοντέλο Gardener, καθώς, όπως θα αποδειχθεί στη συνέχεια, ασκεί χαλαρό έλεγχο στους συμμετέχοντες της πλευράς της προσφοράς, οι οποίοι δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, καθώς δεν τους επιτρέπεται η αποκόμιση κερδών, παρά μόνο ένα μερίδιο του κόστους.

Ο κύριος οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού του BlaBlaCar είναι η “αμοιβαία προσαρμογή”, η οποία πραγματοποιείται μεταξύ των συμμετεχόντων που μοιράζονται τη διαδρομή (βλ. Πλαίσιο 2, Constantiou κ.α., 2017α). Η επιχείρηση ασκεί ελάχιστο έλεγχο στα μέλη τα οποία πρόκειται να μοιραστούν ένα ταξίδι, επιβεβαιώνοντας τον αριθμό τηλεφώνου τους. Εξαίρεση αποτελούν η Ινδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου επαληθεύει επίσης αντίστοιχα έγγραφα ταυτότητας (Saxena κ.α., 2020). Κατά τ’ άλλα, η αλληλεπίδραση μεταξύ του οδηγού και του ταξιδιώτη έχει αφεθεί στους ίδιους, οι οποίοι διαπραγματεύονται το μέρος και την ώρα συνάντησής τους, χωρίς την παρέμβαση του κατόχου της πλατφόρμας. Συνεπώς, το BlaBlaCar ασκεί χαλαρό έλεγχο στους συν-ταξιδιώτες (Constantiou κ.α., 2017α).

Ένας δευτερεύον οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού που χρησιμοποιείται είναι η “τυποποίηση των αποτελεσμάτων”, ο οποίος απορρέει από κυρώσεις που σχετίζονται με την απόδοση (βλ. Πλαίσιο 2, Constantiou κ.α., 2017α). Η εταιρία διαχειρίζεται ένα σύστημα πληρωμών για τις συναλλαγές που

πραγματοποιούνται μέσω της πλατφόρμας. Επιπλέον, ορίζει τυποποιημένους όρους και προϋποθέσεις που καθορίζουν επιβολές κυρώσεων σε περίπτωση ακύρωσης και αντίστοιχα επιστροφές χρημάτων. Για παράδειγμα, σε περίπτωση ακύρωσης από τη μεριά του οδηγού, στον αναβάτη γίνεται επιστροφή του συνολικού ποσού που έχει καταβληθεί. Αντίστοιχα, σε περίπτωση μη εμφάνισης του αναβάτη, ο οδηγός αποζημιώνεται για το σύνολο της συνεισφοράς και το BlaBlaCar διατηρεί το τέλος συναλλαγής ως κόστος εξυπηρέτησης (BlaBlaCar).

Επιπλέον, η επιχείρηση προσφέρει ένα σύστημα φήμης peer-to-peer, το οποίο χρησιμοποιείται ως μηχανισμός για την εν μέρη τυποποίηση των διαδικασιών εργασίας (Constantiou κ.α., 2017α). Το BlaBlaCar διαχωρίζει τη φήμη από την εμπειρία του οδηγού. Έπειτα από κάθε ταξίδι, οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλον και να γράψουν κριτικές, γεγονός που καθορίζει τη φήμη ενός μέλους. Έπειτα, ο πάροχος της πλατφόρμας ορίζει το επίπεδο εμπειρίας του οδηγού από μία κατάσταση πέντε βαθμίδων (Farajallah κ.α., 2019). Το σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε αμφίδρομες κριτικές και σχόλια των ομοτίμων σε συνδυασμό με τον προσδιορισμό εμπειρίας των οδηγών που παρέχει η πλατφόρμα, δημιουργούν μία αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών (Muller, 2017).

Τέλος, το BlaBlaCar προτείνει ενδεικτικές τιμές, οι οποίες υπολογίζονται βάσει της απόστασης της διαδρομής και της εκτιμώμενης τιμής των καυσίμων και των διοδίων (Farajallah κ.α., 2016). Ο οδηγός μπορεί να τροποποιήσει την τιμή αυτή μόνο εντός προκαθορισμένων ορίων που ορίζει ο κάτοχος της πλατφόρμας, στην προσπάθειά του να διατηρήσει χαμηλές τις τελικές τιμές, ώστε να μην πραγματοποιηθούν δραστηριότητες κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Συνεπώς, δεν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των συμμετεχόντων της πλευράς της προσφοράς, καθώς δεν επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους αλλά την κοινή χρήση του κόστους του ταξιδιού με τον συν-ταξιδιώτη τους (Constantiou κ.α., 2017α).

Συμπερασματικά, το BlaBlaCar θεωρείται ως ένας από τους ηγέτες στην οικονομία κοινής χρήσης, το οποίο αντιμετωπίζει τους συμμετέχοντες ως μέλη της κοινότητας βοηθώντας τους να εξοικονομήσουν μερικό κόστος του ταξιδιού τους. Ως πρωτότυπο Gardener, ασκεί χαλαρό έλεγχο στους συμμετέχοντες, παρέχοντάς τους ελάχιστα πρότυπα και αφήνοντάς τους να συντονιστούν με αμοιβαία προσαρμογή (οργανωτικός μηχανισμός συντονισμού), και προωθεί το χαμηλό ανταγωνισμό μεταξύ των οδηγών, προτείνοντας ενδεικτικές τιμές και υπαγορεύοντας όρια σε αυτές προκειμένου να αποφευχθεί η αποκόμιση κέρδους (μηχανισμός συντονισμού της αγοράς) (Constantiou κ.α., 2017α).

Πίνακας 2. Σύγκριση των μοντέλων οικονομίας κοινής χρήσης των 4 επιχειρήσεων

	Airbnb	Uber	Couchsurfing	BlaBlaCar
Πλευρά Προσφοράς	Ανεξάρτητοι ιδιοκτήτες μη χρησιμοποιούμενων διαμερισμάτων	Ανεξάρτητοι ιδιοκτήτες αυτοκινήτων	Ανεξάρτητοι πρόθυμοι οικοδεσπότες	Ανεξάρτητοι ιδιοκτήτες αυτοκινήτων
Μοντέλο Οικονομίας Κοινής Χρήσης	<i>Chaperone</i> • Χαλαρός έλεγχος • Υψηλός ανταγωνισμός	<i>Franchiser</i> • Αυστηρός έλεγχος • Υψηλός ανταγωνισμός	<i>Gardener</i> • Χαλαρός έλεγχος • Χαμηλός ανταγωνισμός	<i>Gardener</i> • Χαλαρός έλεγχος • Χαμηλός ανταγωνισμός
Κύριος Οργανωτικός Μηχανισμός	<i>Τυποποίηση των κανόνων</i> Ενδεικτικούς κανόνες φιλοξενίας και για τις δύο πλευρές, σύστημα κριτικών και βαθμολογιών μεταξύ των χρηστών	<i>Τυποποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας</i> Τυποποίηση της διαδρομής που θα ακολουθηθεί από το σημείο αναχώρησης στο σημείο άφιξης, σύστημα κριτικών και βαθμολογιών μεταξύ των χρηστών	<i>Αμοιβαία προσαρμογή</i> Οι οικοδεσπότες και οι φιλοξενούμενοι διαπραγματεύονται μεταξύ τους τους όρους φιλοξενίας, σύστημα κριτικών και βαθμολογιών μεταξύ των χρηστών	<i>Αμοιβαία προσαρμογή</i> Οι οδηγοί και οι ταξιδιώτες συνεννοούνται μεταξύ τους το μέρος και την ώρα συνάντησης, σύστημα κριτικών και βαθμολογιών μεταξύ των χρηστών
Κύριος Μηχανισμός Αγοράς	<i>Προτεινόμενη τιμή από τον κάτοχο της πλατφόρμας ανάλογη της προσφοράς και της ζήτησης, αλλά και των χαρακτηριστικών του καταλύματος.</i> Υψηλότερες τιμές σε περιόδους εκδηλώσεων και σε διαμονή σε εξοτικά καταλύματα	<i>Υποχρεωτική τιμή από τον κάτοχο της πλατφόρμας ανάλογη προσφοράς και ζήτησης</i> Δυναμική αύξηση των τιμών όταν η ζήτηση ξεπεράσει ένα συγκεκριμένο κατώφλι	<i>Υποστήριξη δωρεάν φιλοξενίας όπου ενδείκνυται μία χειρονομία ευγνωμοσύνης</i> Προσφορά ενός δώρου ή διοργάνωση ενός δείπνου από τον φιλοξενούμενο στον οικοδεσπότη	<i>Ενδεικτικές τιμές από τον κάτοχο της πλατφόρμας με περιορισμό τροποποίησης προς αποφυγή αποκόμισης κέρδους</i> Υπολογισμός τιμών βάσει απόστασης και εκτενέστερης τιμής καυσίμων και διοδίων
Δευτερεύον Οργανωτικός Μηχανισμός	<i>Τυποποίηση των διαδικασιών εξυπηρέτησης</i> Πολιτική ακύρωσης, εγγύηση στους οικοδεσπότες	<i>Τυποποίηση των δεξιοτήτων</i> Ειδικές απαιτήσεις για τους οδηγούς ως προς τους ίδιους (ηλικία 21+, δίπλωμα οδήγησης) αλλά και τα οχήματά τους (ασφάλεια, χρονολογία αυτοκινήτου)	<i>Τυποποίηση των κανόνων</i> Πρώθηση κανόνων συμπεριφοράς (σεβασμός, ευγένεια μεταξύ των μελών) και φιλοξενίας (απαγόρευση προσκόμισης χρημάτων)	<i>Τυποποίηση των αποτελεσμάτων</i> Επιβολή κυρώσεων ανά περιπτώσεις ακύρωσης (διατήρηση του τέλους συναλλαγής, επιστροφές μερικών χρημάτων, ολικές επιστροφές χρημάτων)
Εκμετάλλευση της Οριακής Ρευστότητας	Συνδυασμός απασχόλησης και ήμι-απασχόλησης	Συνδυασμός συμμετοχής στην κοινότητα και ήμι-απασχόλησης	Συνδυασμός συμμετοχής στην κοινότητα και ανταλλαγής δώρων	Συνδυασμός συμμετοχής στην κοινότητα και κατανομής του κόστους ταξιδιού

Κεφάλαιο Τρίτο: Μεθοδολογία έρευνας

1. Μεθοδολογία

1.1 Επιλογή μεθοδολογίας

Ένα μεγάλο εύρος μελετητών έχει επικεντρωθεί στο αντίκτυπο των πλατφορμών στην οικονομία της κοινωνίας (Hänninen και Raanola, 2020). Η παρούσα πτυχιακή εργασία ερευνά την επίδραση των ψηφιακών πλατφορμών στη διαμόρφωση της τουριστικής βιομηχανίας, με βάση τους κλάδους της διαμονής και των μεταφορών. Για τη διεκπεραίωση της έρευνας, επιλέχθηκαν τέσσερις ψηφιακές πλατφόρμες που σχετίζονται με τον τουρισμό (Airbnb, Uber, Couchsurfing και BlaBlaCar). Συγκεκριμένα, στοχεύει να αναδείξει τη διαδικασία που ακολουθείται, ώστε αυτές οι τέσσερις ψηφιακές πλατφόρμες να οδηγήσουν στο μετασχηματισμό της βιομηχανίας τουρισμού, διερευνώντας την εξέλιξη της καθεμίας, ξεχωριστά, και τις αντιδράσεις των κατεστημένων φορέων στις αλλαγές που επιφέρει.

Προκειμένου να παραχθεί ουσιαστική γνώση με βάση τις στρατηγικές των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον κλάδο της διαμονής και των μεταφορών, οδηγήθηκα στην εκκίνηση μίας διερευνητικής, ποιοτικής μελέτης των τεσσάρων αυτών περιπτώσεων. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην απόδοση νοήματος σε ένα πολύπλοκο φαινόμενο (ανατάραξη της βιομηχανίας του τουρισμού), εξηγώντας και αναλύοντας τους λόγους εμφάνισης αυτού (δημιουργία επιχειρήσεων με βάση τις ψηφιακές πλατφόρμες). Η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκε για την επισκόπηση της στρατηγικής που ακολουθεί η κάθε μία επιχείρηση, καθώς θεωρείται η κατάλληλη μέθοδος για την παρατήρηση και τον εντοπισμό των χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των κατεστημένων επιχειρήσεων (Lindgreen κ.α., 2020).

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε μία διαδικτυακή έρευνα γύρω από τα βασικά χαρακτηριστικά των ψηφιακών πλατφορμών, και της γενικότερης επίδρασής τους στις βιομηχανίες. Στη συνέχεια, ακολούθησε μία αντίστοιχη έρευνα για την οικονομία κοινής χρήσης και των ψηφιακών πλατφορμών που υιοθετούν αυτό το μοντέλο. Έπειτα, καταγράφηκε μία επισκόπηση των τεσσάρων ψηφιακών πλατφορμών, κατατάσσοντάς τις στα διαφορετικά μοντέλα οικονομίας κοινής χρήσης που ανέπτυξαν οι Constantiou κ.α. (2017a). Τέλος, μελετήθηκαν περαιτέρω οι τέσσερις ψηφιακές πλατφόρμες, χωρίζοντας τις σε τέσσερις φάσεις που σηματοδοτούν την εξέλιξή τους. Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις τέσσερις αυτές φάσεις σε συνδυασμό με την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter για τους κλάδους της διαμονής και των μεταφορών, ξεχωριστά, οδήγησαν στην επεξήγηση της επίδρασης που ασκεί η κάθε πλατφόρμα στους κατεστημένους, και όχι μόνο, φορείς, καθώς και της γενικότερης διαφοροποίησης της βιομηχανίας του τουρισμού.

1.2 Επιλογή περιπτώσεων

Καθώς ο σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι η έρευνα της επίδρασης των ψηφιακών πλατφορμών στη βιομηχανία του τουρισμού με βάση τον κλάδο της φιλοξενίας και των μεταφορών, επιλέχθηκαν τέσσερις αντίστοιχες πλατφόρμες. Η Airbnb και το Couchsurfing εντάσσονται στον κλάδο της διαμονής, ενώ η Uber και το BlaBlaCar στον κλάδο των μεταφορών. Η κύρια διαφορά του Couchsurfing με την Airbnb είναι ότι οι οικοδεσπότες της πρώτης επιχείρησης δεν προσδοκούν την αποκόμιση κέρδους σε αντίθεση με τη δεύτερη (Uzunca και Borlenghi, 2019). Ομοίως, οι οδηγοί της Uber στοχεύουν στη μεγιστοποίηση των κερδών τους, σε αντίθεση με αυτούς του BlaBlaCar, όπου χρεώνουν ένα κόστος μόνο για τα έξοδα του αυτοκινήτου (Cliford, 2015). Συνεπώς, επιλέχθηκαν δύο εταιρίες από κάθε κλάδο, με το κριτήριο ότι η μία από αυτές είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ενώ η άλλη δεν υποστηρίζει την αποκόμιση κέρδους των χρηστών της.

Ένας από τους λόγους που προτιμήθηκαν οι συγκεκριμένες πλατφόρμες είναι ότι αποτελούν εξέχοντα παραδείγματα εταιριών που υιοθετούν το μοντέλο της κοινής οικονομίας (Quattrone et al., 2016, Mittendorf, 2017, Marton κ.α., 2017, Farajallah κ.α., 2019). Επιπλέον, αυτές οι πλατφόρμες θεωρούνται από τους ερευνητές ως επιτυχημένα παραδείγματα διαδικτυακών επιχειρήσεων, τα οποία διαταράσσουν τις παραδοσιακές βιομηχανίες στον κλάδο που δραστηριοποιούνται (Pugliese, 2016, Mittendorf, 2017, Chan, 2016, Dillet, 2020), γεγονός που τις καθιστά ιδανικές για τον σκοπό της εργασίας. Τέλος, δεδομένου της δημοτικότητας και της αξιοσημείωτης εξέλιξης της κάθε πλατφόρμας ξεχωριστά, διατίθεται ένα πλήθος ερευνών γύρω από αυτές, που καθιστά ευκολότερη τη συλλογή δεδομένων για μία εμπειρισταωμένη ανάλυση.

1.3 Συλλογή δεδομένων

Προκειμένου να διερευνηθεί ο τρόπος που επιδρούν αυτά τα επιχειρηματικά μοντέλα στη βιομηχανία του τουρισμού, πραγματοποιήθηκε μία έρευνα των τεσσάρων επιχειρήσεων, η οποία βασίστηκε τόσο στην πρόσφατη όσο και στην εξέχουσα βιβλιογραφία γύρω από αυτές. Η αξιοσημείωτη εξέλιξη των επιχειρήσεων αυτών είναι που δηλώνει το ποσοστό επιτυχίας τους, οπότε η έρευνα συγκεντρώθηκε γύρω από ενέργειες που πραγματοποίησαν οι ίδιες για τη δημιουργία, την αύξηση και τη διατήρηση των χρηστών τους. Συνεπώς, διεξάχθηκε μία μη συστηματική έρευνα βασισμένη σε ήδη υπάρχοντα δεδομένα που δραστηριοποιούνται από την ίδρυση της κάθε εταιρίας έως τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Μία από τις κύριες πηγές δεδομένων αποτελεί το ιστολόγιο της κάθε επιχείρησης, όπου παρέχει δεδομένα σχετικά με την κοινότητα της, τους όρους και προϋποθέσεις της και την πολιτική της, που διευκολύνουν τη διερεύνηση της προοπτικής διαχείρισης των απαιτήσεων της καθημερινότητας που ακολούθησε η εταιρία. Επιπλέον, η διερεύνηση των απόψεων των εμπειρογνώμων του εκάστοτε

κλάδου ή βιομηχανίας, σχετικά με τις αποφάσεις που έλαβε η επιχείρηση κατά την εξέλιξή της, εμπλουτίζει την έρευνα παρέχοντας μια πιο ολιστική προσέγγιση στη δυναμική στρατηγικής της εταιρείας. Συνεπώς, η πτυχιακή εργασία εξετάζει διαφορετικές πηγές δεδομένων προκειμένου να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις ενέργειες που ακολούθησε η κάθε επιχείρηση για να φτάσει στο επίπεδο που είναι, με σκοπό να κατανοήσει τις στρατηγικές αποφάσεις που ακολούθησε.

1.4 Ανάλυση δεδομένων

Με στόχο τον προσδιορισμό της διαδικασίας που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση, ξεχωριστά, ώστε να φτάσει να διαμορφώσει τη δυναμική της βιομηχανίας του τουρισμού, εφαρμόστηκε το “μοντέλο μετασχηματισμού βιομηχανίας με βάση την ψηφιακή πλατφόρμα” που αναπτύξανε οι Hänninen και Raanola (2020). Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τέσσερις προσδιορισμένες φάσεις, αποτελούμενες από τις ενέργειες που ακολούθησε η κάθε επιχείρηση κατά την ανάπτυξή της, που βοηθούν στην κατανόηση των σταδίων που πραγματοποιήθηκαν προκειμένου να θεωρηθεί ότι μία ψηφιακή πλατφόρμα έχει επιφέρει μετασχηματισμό της βιομηχανίας στην οποία δραστηριοποιείται.

Στη συνέχεια, εμπνευσμένη από τον Michael E. Porter, πραγματοποιήθηκε μία ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, τόσο για τον κλάδο της διαμονής όσο και των μεταφορών. Το εργαλείο αυτό προσδιορίζει και αναλύει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν έναν κλάδο (προμηθευτές, αγοραστές, υποκατάστατα προϊόντα, νεοεισερχόμενοι, υφιστάμενες επιχειρήσεις), οδηγώντας στον προσδιορισμό των αδυναμιών και των δυνατοτήτων του (Βλάμης, 2019). Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο και χρησιμοποιείται από σύγχρονες επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατανοήσουν σε βάθος τις ισορροπίες δυνάμεων του κλάδου που δραστηριοποιούνται και την ανταγωνιστική τους θέση σε αυτό (Λιάπη, 2021).

Συνοψίζοντας, χρησιμοποιείται αρχικά το μοντέλο μετασχηματισμού βιομηχανίας με βάση την ψηφιακή πλατφόρμα προκειμένου να αντλήσουμε στοιχεία για τις ενέργειες που ακολούθησε η επιχείρηση για να φτάσει σε αυτό το στάδιο, αλλά και τις πράξεις των κατεστημένων φορέων που ακολούθηθηκαν ώστε να θεωρηθεί το μοντέλο πλατφόρμας ως κυρίαρχη λογική του αντίστοιχου κλάδου. Έπειτα, μία ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter για τους κλάδους της διαμονής και των μεταφορών εμπλουτίζει τα δεδομένα μας, προσδιορίζοντας την ανταγωνιστική θέση της κάθε επιχείρησης σε αυτόν. Συνεπώς, με βάση τις πληροφορίες που αντλήθηκαν από αυτά τα δύο μοντέλα, οδηγήθηκα στον προσδιορισμό της επίδρασης που ασκούν οι συγκεκριμένες ψηφιακές πλατφόρμες στη γενικότερη βιομηχανία του τουρισμού.

Κεφάλαιο Τέταρτο: Μελέτες περιπτώσεων

1. Μοντέλο μετασχηματισμού βιομηχανίας με βάση την πλατφόρμα

1.1 Επισκόπηση των τεσσάρων φάσεων

Βασισμένοι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι Hänninen και Raavola (2020) δημιούργησαν ένα θεωρητικό μοντέλο ψηφιακής πλατφόρμας μετασχηματισμού μίας βιομηχανίας, η οποία “διαταράσσει τα υπάρχοντα πρότυπα αλληλεπίδρασης στην αλυσίδα αξίας”. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τέσσερις φάσεις που διαδραματίζουν τις ενέργειες που πραγματοποίησε η επιχείρηση για την εξέλιξή της. Με την πρώτη φάση να αποτελεί τη δημιουργία της ψηφιακής πλατφόρμας, καταλήγει σε μία ανώτατη πλατφόρμα, όπου το επιχειρηματικό της μοντέλο γίνεται η κυρίαρχη λογική οργάνωσης του κλάδου της, καθώς μέσω αυτής προωθείται η δημιουργία περαιτέρω πλατφορμών από τους ήδη υπάρχοντες οργανισμούς και επιχειρήσεις (Hänninen και Raavola, 2020).

Η πρώτη φάση αφορά την υλοποίηση μίας ψηφιακής πλατφόρμας. Οι συγγραφείς εστιάζουν στους δύο πιθανούς τρόπους δημιουργίας μίας ψηφιακής πλατφόρμας, ανοιχτή ή κλειστή, αναφέροντας ότι μία ανοιχτή πλατφόρμα “είναι ανοιχτή για εξωτερικούς συμμετέχοντες (Tiwana, 2014), επιτρέποντας την ελεύθερη είσοδο στην παροχή της τεχνολογίας (Li κ.α., 2010) και τη δυνατότητα εξωτερικών ενδιαφερομένων να συμμετάσχουν στην πλατφόρμα (Evans, 2009)”, ενώ μία κλειστή πλατφόρμα “δεν είναι ανοιχτή για εξωτερικούς συμμετέχοντες (Tiwana, 2014), περιορίζοντας την ανάπτυξη της πλατφόρμας και επιβάλλοντας τον αποκλεισμό εξωτερικών προγραμματιστών (Sun και Tse, 2007)” (Hänninen και Raavola, 2020). Τέλος, αναφέρουν την περίπτωση όπου μία πλατφόρμα ξεκινά ως κλειστή, αλλά αργότερα ανοίγει σε χρήστες τρίτων (Hänninen και Raavola, 2020).

Η δεύτερη φάση αφορά την αύξηση της βάσης των χρηστών που συμμετέχουν στην πλατφόρμα, χάρη στις λεγόμενες επιπτώσεις δικτύου, οι οποίες διαχωρίζονται σε άμεσες ή έμμεσες και θετικές ή αρνητικές. Οι άμεσες επιπτώσεις δικτύου δημιουργούνται όταν η αξία της πλατφόρμας για τους χρήστες μίας πλευράς αυξάνεται ή μειώνεται, θετικές ή αρνητικές αντίστοιχα, με βάση τον αριθμό των χρηστών της ίδιας πλευράς, ενώ οι έμμεσες όταν η αξία της πλατφόρμας για τους χρήστες μίας πλευράς αυξάνεται ή μειώνεται, θετικές ή αρνητικές αντίστοιχα, με βάση τον αριθμό των χρηστών της άλλης πλευράς (Eisenmann κ.ά., 2006). Συνεπώς, εάν οι ψηφιακές πλατφόρμες διαχειριστούν σωστά τις διάφορες επιπτώσεις δικτύου μπορούν να συλλάβουν εκθετική ανάπτυξη καταλήγοντας σε μία κρίσιμη μάζα χρηστών (Hänninen και Raavola, 2020).

Η τρίτη φάση αναφέρεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά η ψηφιακή πλατφόρμα αφού συγκεντρώσει μία κρίσιμη μάζα χρηστών, τόσο αγοραστών, όσο και πωλητών. Για να επιτύχει κάτι τέτοιο η επιχείρηση

χρησιμοποιεί μηχανισμούς κλειδώματος των χρηστών, καθιστώντας δαπανηρό ή ακόμη και αδύνατο για τους χρήστες να μεταβούν σε μια ανταγωνιστική πλατφόρμα, σε συνδυασμό με ενέργειες διαχείρισης της αβεβαιότητας μεταξύ των χρηστών, η οποία μπορεί να την περιορίσει την ένταξή τους στην πλατφόρμα. Κατά αυτόν τον τρόπο, εάν μία ψηφιακή πλατφόρμα καταφέρει να προσεγγίσει μία κρίσιμη μάζα χρηστών, αρχίζει να κυριαρχεί στον κλάδο της, παρέχοντας ένα μοναδικό μοντέλο το οποίο ενδέχεται να υποχρεωθούν να ακολουθήσουν και οι υπόλοιποι παίκτες του κλάδου (Hänninen και Raanola, 2020).

Η τέταρτη φάση αναφέρεται στην κυρίαρχη πλατφόρμα που δημιουργεί περισσότερες αντίστοιχες ή διαφοροποιημένες πλατφόρμες, καθώς οι κατεστημένοι, ή και όχι φορείς αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια βιώσιμη αγορά για ένα επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται σε πλατφόρμα (Cohen κ.α. 2000). Ωστόσο, υπάρχει πιθανότητα για την κυρίαρχη πλατφόρμα να χάσει μερίδιο αγοράς, εάν δεν προβλέψει και διαχειριστεί σωστά αυτήν την κατάσταση. Αυτό μπορεί να συμβεί εάν οι χρήστες της ξεκινήσουν να χρησιμοποιούν περισσότερες πλατφόρμες για την ίδια υπηρεσία, το γνωστό multi-homing ή εάν ένας πάροχος πλατφόρμας μετακινηθεί σε μία αγορά συνδυάζοντας τη δική του λειτουργικότητα με την πλατφόρμα στόχο σε ένα πακέτο πολλαπλών πλατφορμών (Eisenmann κ.α., 2011). Από την άλλη μεριά, η κυρίαρχη πλατφόρμα σε περίπτωση που συνειδητοποιήσει ότι έχει αρχίσει να εξασθενεί, μπορεί να μεταλλαχθεί και να περάσει σε άλλες αγορές, δημιουργώντας μία ξεχωριστή πλατφόρμα ως υποπροϊόν του αρχικού συστήματος (Tiwana κ.α., 2010).

1.2 Μελέτη περίπτωσης: Airbnb

1.2.1 Πρώτη φάση

Η Airbnb ιδρύθηκε το 2008 παρέχοντας μία πλατφόρμα που συνδέει τους ταξιδιώτες με τους κατοίκους των τουριστικών περιοχών που διαθέτουν ένα κατάλυμα προς ενοικίαση, προς οικονομικό όφελος και των δύο (Oskam και Boswijk, 2016). Η επιχείρηση εισήλθε σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς εκείνη την περίοδο κυριαρχούσαν πλατφόρμες όπως η HomeAway και Flip-Key. Καθώς η Airbnb επιθυμούσε να προσφέρει παρόμοιες υπηρεσίες με αυτές τις εταιρίες, έπρεπε να είναι προσεκτική με την εκκίνηση του οικοσυστήματος της πλατφόρμας της (Hein κ.α., 2018).

Κατά την αρχική φάση, η Airbnb άσκησε υψηλό βαθμό ελέγχου στο οικοσύστημά της πλατφόρμας της, μέσω στενών σχέσεων συζεύξεων. Ένα παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία της με χίλιους επαγγελματίες φωτογράφους, προκειμένου να παρέχει στους οικοδεσπότες της μία δωρεάν υπηρεσία επαγγελματικών λήψεων, που θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις κρατήσεις τους. Στόχος της επιχείρησης ήταν η αύξηση της αξίας των οικοδεσποτών, μειώνοντας την προσπάθειά τους να ενταχθούν στην πλατφόρμα, αλλά και των ταξιδιωτών, παρέχοντάς τους ένα επιπλέον επίπεδο ασφάλειας, μέσω τεκμηριωμένων

κατοικιών, και μειώνοντας τις πιθανότητες για απάτες. Μέσω αυτής της συνεργασίας η Airbnb κατάφερε να δημιουργήσει ένα αυξημένο επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των συμμετεχόντων, επηρεάζοντας τη φήμη της (Subbaraman, 2011).

Η Airbnb αποκάλυψε ότι οικοδεσπότες που χρησιμοποίησαν την υπηρεσία φωτογραφιών ενοικίαζαν τα καταλύματά τους 2,5 φορές πιο συχνά από τους υπόλοιπους. Εκμεταλλευόμενη των συνεργασιών που δημιούργησε, η εταιρία κατάφερε να προσφέρει μία διαφοροποιημένη υπηρεσία προστιθέμενης αξίας και να συμβαδίσει με τους ανταγωνιστές της, αυξάνοντας το εύρος της πλατφόρμας, της αξίας των πελατών της και της εμπιστοσύνης μεταξύ των οικοδεσποτών και των φιλοξενούμενων. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα το 2011 η Airbnb να καθιερώσει τη θέση της στο οικοσύστημα και να αντλήσει χρηματοδότηση άνω του ενός δισεκατομμυρίου, σχεδόν το ήμισυ του ποσού της HomeAway (Hein κ.α., 2018).

Πίνακας 3. Σύγκριση της 1ης φάσης των τεσσάρων πλατφορμών

	1η φάση		
	Τύπος πλατφόρμας	Εισερχόμενο περιβάλλον	Ενέργειες εκκίνησης
Airbnb	Κλειστού κώδικα	Ανταγωνιστικό περιβάλλον με ήδη υπάρχουσες πλατφόρμες Π.χ. HomeAway, Flip-Key	Στενές σχέσεις συζεύξεων Π.χ. Συνεργασία με χίλιους επαγγελματίες φωτογράφους
Uber	Κλειστού κώδικα	Μη ανταγωνιστικό περιβάλλον	• Αναγνώριση τοποθεσίας μέσω αισθητήρων GPS • Σύστημα αυτόματης πληρωμής μέσω κάρτας • Αλλαγή ονόματος από UberCab σε Uber για να μη θυμίζει εταιρία ταξί
Couchsurfing	Εν μέρει ανοιχτού κώδικα	Ανταγωνιστικό περιβάλλον με ήδη υπάρχουσες πλατφόρμες Π.χ. Servas, Hospitality Club	• Ενσωμάτωση εθελοντών ως διαχειριστές ιστοτόπου • “Συναντήσεις Couchsurfing” για βελτίωση κώδικα • Συγγραφή συμφωνιών εμπιστευτικότητας
BlaBlaCar	Κλειστού κώδικα	Ανταγωνιστικό περιβάλλον με ήδη υπάρχουσα φόρουμ που θεωρήθηκαν από τον Fenton ανοδιοργάνωτα	• Εκμετάλλευση τεχνολογίας 2.0 • Πώληση πλατφορμών σε ιδιωτικές εταιρίες • Ενσωμάτωση συνιδρυτών για βελτίωση του ιστοτόπου

1.2.2 Δεύτερη φάση

Αφού κατάφερε και επέλυσε το πρόβλημα του αμοιβαίου δολώματος, αξιοποιώντας την αυξημένη βάση του Craigslist (Brown, 2014), η επιχείρηση έπρεπε να δράσει αναλόγως, ώστε να προσελκύσει όλο και περισσότερους χρήστες στην

πλατφόρμα της. Σύμφωνα με τους Katz και Shapiro 1994, η έννοια των επιπτώσεων του δικτύου αναφέρεται στην ικανότητα κάθε νέου χρήστη να προσελκύει περισσότερους χρήστες, καθιστώντας την πλατφόρμα πολύτιμη για κάθε υπάρχοντα συμμετέχοντα. Συνεπώς, η Airbnb χρησιμοποίησε διάφορους τρόπους για να αυξήσει το δίκτυό της, βελτιστοποιώντας τις υπηρεσίες τους, για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους, κοινοποιώντας τα οφέλη της σε διάφορα κανάλια και επεκτείνοντας τις υπηρεσίες της παγκοσμίως (Wegert, 2014).

Αρχικά, η Airbnb εκείνη την περίοδο, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες πλατφόρμες που προσέφεραν συναλλαγές peer-to-peer, δεν επέβαλε τέλος κατά την καταχώριση καταλυμάτων, ούτε κατά την εγγραφή των χρηστών (Economist, 2012). Η επιχείρηση χρεώνει τους χρήστες της μόνο όταν πραγματοποιηθεί μία συναλλαγή, εισπράττοντας μία μικρή προμήθεια (3% από τους οικοδεσπότες και 6-12% από τους επισκέπτες) (Khanna, 2015). Το μοντέλο τιμολόγησης αποτελείται από χαμηλού επιπέδου είσπραξη, καθώς η επιχείρηση στοχεύει να διατηρηθεί κερδοφόρα αυξάνοντας την ποσότητα των συναλλαγών της (Reinhold και Dolnicar, 2018).

Επιπλέον, το επιχειρηματικό μοντέλο που ανέπτυξε η Airbnb βασίζεται στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και τον μετριασμό του κινδύνου απάτης (Trabucchi κ.α., 2019). Ως πρώτη επιχείρηση στη διαχείριση συναλλαγών διαμονής peer-to-peer, η Airbnb αναγκάστηκε να επενδύσει σημαντικούς πόρους για να δημιουργήσει μία σειρά μηχανισμών εμπιστοσύνης και ασφάλειας που στόχευαν και στις δύο πλευρές της πλατφόρμας (Reinhold and Dolnicar, 2018). Συνεπώς, ανέπτυξε ένα σύστημα φήμης peer-to-peer που βασίζεται σε βαθμολογήσεις και κριτικές των συμμετεχόντων μεταξύ τους (Constantiou κ.α., 2017α). Η Airbnb, ως η πρώτη που καθιέρωσε αξιόπιστες σχέσεις, επωφελήθηκε από τη συλλογική βάση κριτικών, καθώς μέσω των αξιολογήσεων αυξήθηκε η επισκεψιμότητα της πλατφόρμας της (Reinhold και Dolnicar, 2018).

Επιπροσθέτως, η Airbnb παρέχει μία εγγύηση στους οικοδεσπότες της, όπου αναλαμβάνει την ευθύνη σε περίπτωση υλικών ζημιών. Έπειτα από μία σειρά παραπόνων, που αναφέρθηκαν από οικοδεσπότες, για περιστατικά κακής μεταχείρισης των καταλυμάτων από επισκέπτες, η Airbnb προσέφερε εγγύηση του ποσού των 50 χιλιάδων δολαρίων, υποσχόμενη για μία καλύτερη συμφωνία (Empson, 2012). Πράγματι, το Μάιο του 2012 η Airbnb ανακοίνωσε τη συνεργασία της με τη Lloyd's του Λονδίνου, μία από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρίες, αυξάνοντας την εγγύηση στο 1 εκατομμύριο δολάρια. Με αυτήν τη δωρεάν υπηρεσία, η επιχείρηση παρέχει μία ασφάλεια στους υπάρχοντες οικοδεσπότες της, ενώ ταυτόχρονα προσελκύει στην πλατφόρμα της ακόμα και τους πιο δύσπιστους (Olanoff, 2012).

Τέλος, η Airbnb εκτός από βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της, μέσα σε αυτά τα χρόνια εξαγόρασε παρόμοιες εταιρίες και επεκτάθηκε σε άλλες χώρες, στην προσπάθειά της να διευρύνει την εμβέλεια της και να θεωρηθεί παγκόσμια

επιχείρηση. Το 2011 η εταιρία εξαγόρασε το Accoleo με έδρα το Αμβούργο, μεταφέροντας το επιχειρηματικό της μοντέλο στη Γερμανία και έπειτα στην Αυστρία και την Ελβετία (Taylor, 2011). Την ίδια χρονιά, άνοιξε γραφείο και στο Λονδίνο (Quinn, 2011). Το 2012 επεκτάθηκε σε ακόμα 7 πόλεις (Παρίσι, Μιλάνο, Βαρκελώνη, Κοπεγχάγη, Μόσχα, Σάο Πάολο και Σύννεϋ) (Techcrunch, 2012) και εξαγόρασε το NabeWise, έναν οδηγό πόλης για τους ταξιδιώτες, και το Localmind, μία πλατφόρμα ερωταπαντήσεων για πληροφορίες γύρω από την τρέχουσα τοποθεσία τους (Thomas, 2012).

Συμπερασματικά, η Airbnb αφού εκμεταλλεύτηκε την αυξημένη βάση του Craigslist για να προσελκύσει τους πρώτους χρήστες στην πλατφόρμα της (Brown, 2014), φτάνοντας στις 1 εκατομμύριο κρατήσεις το 2011 από την έναρξή της (Aydin, 2019), χρησιμοποίησε περαιτέρω διάφορους τρόπους για να δημιουργήσει μία φιλική προς τον χρήστη πλατφόρμα ώστε να επεκτείνει το δίκτυό της (Wegert, 2014). Το σωστά δομημένο μοντέλο τιμολόγησης, μία σειρά μηχανισμών για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, η παροχή ασφάλειας στους οικοδεσπότες της και οι διάφορες εξαγορές προκειμένου να επεκταθεί διεθνώς την οδήγησαν σε μία αυξημένη βάση χρηστών (Reinhold και Dolnicar, 2018), φτάνοντας τις 10 εκατομμύρια κρατήσεις τον Ιούνιο του 2012 (Deane, 2020).

1.2.3 Τρίτη φάση

Η Airbnb σημείωσε εκθετική ανάπτυξη από τις επιδράσεις δικτύου που δημιουργήθηκαν, καθώς ο αριθμός των κρατήσεων από 50 χιλιάδες το 2011 αυξήθηκε σε 550 χιλιάδες το 2014 (Ferenstein, 2014). 6 χρόνια από την κυκλοφορία της, η Airbnb κατάφερε να προσεγγίσει μία κρίσιμη μάζα χρηστών (Tiwana, 2014) και να κερδίσει τον τίτλο της Εταιρίας της χρονιάς από την Inc.com, καθώς είχε γίνει ο μεγαλύτερος πάροχος καταλυμάτων στον κόσμο (Helm, 2014). Την ίδια χρονιά, η αποτίμησή της βάσει εσόδων (άνω των 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων) ξεπέρασε τη Hyatt, μία καθιερωμένη παγκόσμια αλυσίδα ξενοδοχείων (Dickey, 2014).

Σύμφωνα με τον Eisenmann κ.α. (2006), όταν μία πλατφόρμα προσεγγίσει μία κρίσιμη μάζα χρηστών συνήθως ακολουθεί μία κατάσταση νίκης, όπου η πλατφόρμα κυριαρχεί στον κλάδο της, όπως η Amazon στο λιανικό εμπόριο ή το Spotify στη μουσική. Πράγματι, έχοντας αποκτήσει ένα ισχυρό μερίδιο αγοράς, η Airbnb αναγνωρίστηκε ως η πιο εξέχουσα επιλογή διαμονής (Guttentag, 2015), καθιστώντας την κυρίαρχη εταιρία του κλάδου της (Fradkin, 2017).

Το αξιοσημείωτο της υπόθεσης είναι ότι η επιχείρηση, εκμεταλλευόμενη της συνεργατικής κατανάλωσης, κατάφερε να ανατρέψει το παραδοσιακό μοντέλο B2C της τουριστικής βιομηχανίας σε C2C. Η υιοθέτηση ενός επιχειρηματικού μοντέλου βασισμένο στην οικονομία κοινής χρήσης επέτρεψε την Airbnb να παρέχει μία απίστευτα εκτεταμένη λίστα μοναδικών καταλυμάτων σε μία πιο ελκυστική τιμή από τις αντίστοιχες εγκατεστημένες επιχειρήσεις. Μάλιστα, η ίδια έχει θεωρηθεί ως “κυβερνοχώρος”, καθώς επωφελούμενη από τις τεχνολογικές οικονομίες κλίμακας,

τη χαμηλότερη δομή κόστους και την παγκόσμια εμβέλειά της είναι σε θέση να προσφέρει μεγάλο όγκο συναλλαγών με χαμηλότερο κόστος (Northwestern Business Review, 2014).

Παρά το ότι στη φάση που βρίσκεται η Airbnb θεωρείται ηγέτης του κλάδου της διαμονής, τόσο οι οικοδεσπότες όσο και οι ταξιδιώτες μπορούν να παραθέσουν την ίδια ιδιοκτησία ή να αναζητήσουν διαθέσιμα καταλύματα αντίστοιχα σε παρόμοιες πλατφόρμες, όπως το Vrbo, γεγονός που αναφέρεται ως “multi-homing” (Doganoglu και Wright, 2006). Στην προσπάθειά της να αποτρέψει κάτι τέτοιο, η επιχείρηση παρουσίασε το Νοέμβριο του 2016 το Airbnb Experience, μέσω του οποίου εξειδικευμένοι ντόπιοι είναι σε θέση να εμπλουτίσουν το ταξίδι των επισκεπτών με την προσφορά μοναδικών εμπειριών (Airbnb). Ο συνδυασμός παροχής διαμονής με έξτρα πακέτων για την προσφορά μίας μοναδικής εμπειρίας έφερε την Airbnb σε πλεονάζουσα θέση, καθώς σε περίπτωση κράτησης μέσω Vrbo ο χρήστης θα έπρεπε να μεταβεί σε άλλη πλατφόρμα για την ολοκλήρωση του υπόλοιπου ταξιδιού του (Digital Initiative, 2017).

Επιπλέον, η Airbnb διαφοροποιήθηκε από τις παρόμοιες πλατφόρμες, μέσω της εξαγοράς του Tilt, ενός συστήματος πληρωμών που επιτρέπει στον χρήστη να συνεισφέρει ως μέλος μίας ομάδας για τη χρηματοδότηση μίας κράτησης. Τα μέλη που ταξίδευαν ως ομάδα δεν χρειαζόταν πλέον να διαιρούν το κόστος μεταξύ τους, καθώς τους προσέφερε τη λύση η Airbnb μέσω του Tilt. Συνεπώς, η επιχείρηση απέκτησε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ομοίων της, καθώς ήταν η μοναδική που προσέφερε αυτού του είδους την υπηρεσία με αποτέλεσμα να είναι προτιμητέα από τους χρήστες που ταξίδευαν σε ομάδες (Digital Initiative, 2017).

1.2.4 Τέταρτη φάση

Αφού η Airbnb απέκτησε μία κρίσιμη μάζα χρηστών, προέκυψε μία κατάσταση νίκης (Eisenmann, 2006), που είχε ως αποτέλεσμα η πλατφόρμα της να γίνει το κυρίαρχο σχέδιο που οι κατεστημένοι φορείς του κλάδου αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν/μιμηθούν (Tiwana, 2014). Κατά συνέπεια, τα υπάρχοντα ξενοδοχεία επιδίωξαν να υιοθετήσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο με βάση την πλατφόρμα, ενώ όλο και περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις παρόμοιες με την Airbnb δημιουργήθηκαν από ανταγωνιστές που συνειδητοποίησαν ότι υπάρχει μία βιώσιμη αγορά για ένα τέτοιο επιχειρηματικό μοντέλο (Zach κ.α., 2020). Τέλος, η Airbnb προκειμένου να μείνει κυρίαρχη και να μην εξασθενήσει από τον αυξημένο πλέον ανταγωνισμό, μεταλλάχθηκε και επεκτάθηκε και σε άλλες αγορές.

Συγκεκριμένα, τα υπάρχοντα ξενοδοχεία ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν πλατφόρμες peer-to-peer ως κανάλια διαμονής, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές που επέφερε η Airbnb (Koh και King, 2017). Για παράδειγμα, αρκετά από αυτά χρησιμοποίησαν την accorhotels.com, η οποία άνοιξε το σύστημα κρατήσεων και τις πλατφόρμες πωλήσεων, παρέχοντάς τους πρόσβαση στη διαδικτυακή πύλη κρατήσεων και παγκόσμια προβολή σε 17 γλώσσες. Τα

ανεξάρτητα ξενοδοχεία μπορούσαν πλέον να επωφεληθούν από τη μεγάλη βάση χρηστών της πλατφόρμας και να αυξήσουν τις κρατήσεις τους (Akbar και Tracogna, 2018).

Επιπλέον, μεγάλες μάρκες ξενοδοχείων ξεκίνησαν να αντιλαμβάνονται το αντίκτυπο της Airbnb και των αντίστοιχων διαδικτυακών πλατφορμών, και οδηγήθηκαν σε ανταπόκριση του φαινομένου αυτού μέσω εξαγορών, επενδύσεων και συνεργασιών. Η Hyatt ήταν η πρώτη που επένδυσε σε καταλύματα peer-to-peer, προκειμένου να ανταγωνιστεί την Airbnb, συμμετέχοντας το 2015 σε έναν γύρο χρηματοδότησης της OneFineStay του ύψους των 40 εκατομμυρίων δολαρίων (Schaal, 2015), η οποία εξαγοράστηκε έναν χρόνο αργότερα από την AccorHotels (Dillet, 2016). Το 2018 η Hyatt επένδυσε ξανά στην οικονομία κοινής χρήσης, βοηθώντας την Oasis να επιτύχει τον στόχο της να βρίσκεται σε 50 αγορές έως το 2019 και να επεκταθεί στην αγορά AsiaPacific (Akbar και Tracogna, 2018). Ακολουθώντας τα βήματα της Hyatt, η Marriott συνεργάστηκε με την Hostmaker, προκειμένου να προσφέρει μία νέα υπηρεσία ενοικιάσεων κατοικιών υπό την επωνυμία της (Wang, 2018).

Επιπροσθέτως, μερικές αλυσίδες ξενοδοχείων συνέχισαν να αξιοποιούν την ιδιοκτησία των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, συνδυάζοντας ένα σύνολο συμπληρωματικών περιουσιακών στοιχείων. Ένα παράδειγμα αυτού αποτελεί η ανάπτυξη του Jo and Joe από την AccorHotels, ένα Open House που συνδυάζει χώρους διαμονής, διασκέδασης, φαγητού και κοινωνικοποίησης (Akbar και Tracogna, 2018). Ομοίως, η Hilton στην προσπάθειά της να εισέλθει στην αγορά καταλυμάτων peer-to-peer, δημιούργησε το 2016 το TrueHotel, μία ξενοδοχειακή επωνυμία που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους εργασίας, διασκέδασης, φαγητού και μία 24ωρη αγορά για γεύματα αυτοεξυπηρέτησης (true3.hilton.com).

Παράλληλα, η αυξανόμενη επιτυχία της Airbnb πυροδότησε τη δημιουργία περισσότερων ψηφιακών πλατφορμών που μιμήθηκαν την προσφορά της, επιδιώκοντας να αποκτήσουν παρόμοιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ullah, 2017). Αξιοσημείωτα παραδείγματα αποτελούν οι πλατφόρμες 9flats και Wimdu, δύο κλώνοι της Airbnb που δημιουργήθηκαν το 2010 και 2011 αντίστοιχα, οι οποίες ξεκίνησαν ως διαδικτυακές αγορές στις οποίες οι χρήστες μπορούν να ενοικιάζουν ή να μισθώνουν βραχυπρόθεσμα καταλύματα (Ohr, 2011). Επιπλέον, ελαφρώς διαφοροποιημένη από την Airbnb, η OneFineStay ιδρύθηκε το 2010 στο Λονδίνο και επικεντρώθηκε στην προσφορά πολυτελών σπιτιών και βιλών προς ενοικίαση.

Από τη μία μεριά, δημιουργήθηκαν αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες αναδημιούργησαν τα καταλύματα τύπου Airbnb συνδυάζοντάς τα με υπηρεσίες που προσφέρονται σε μπουτίκ ξενοδοχειακές διαμονές. Παραδείγματα αυτών αποτελούν η TurnKey (2013), μια εταιρεία διαχείρισης κορυφαίων κατοικιών που προσφέρει ταυτόχρονα την αξιοπιστία ενός ξενοδοχείου, η Kid and Coe (2013), η οποία επικεντρώθηκε στις οικογενειακές διακοπές προσφέροντας επιλεγμένα καταλύματα που δίνουν προτεραιότητα στα παιδιά, η Sonder (2013), μία εταιρία

διαχείρισης διαμερισμάτων που συνδυάζει υπηρεσίες καθαρισμού και παροχή θυρωρού και προϊόντων περιποίησης, η Vacatia (2013), μία καινοτόμος εταιρία διαχείρισης θέρετρων, η HomeLike (2015), μία εταιρία παροχής μακροπρόθεσμων διαμονών εστιασμένη στους επαγγελματίες ταξιδιώτες και η Domio (2016), μία εταιρία διαχείρισης καταλυμάτων με μεγαλύτερους χώρους που στοχεύουν στην άνεση των ταξιδιών μεγάλων παρεών ή οικογενειών.

Από την άλλη μεριά, δημιουργήθηκαν νεοσύστατες επιχειρήσεις με βάση την πλατφόρμα, οι οποίες διαφοροποιήθηκαν από την προσφορά της Airbnb κατά έναν μοναδικό τρόπο, προσφέροντας υπαίθριες αυθεντικές εμπειρίες μέσω των ταξιδιών σε εξωτερικούς χώρους. Για παράδειγμα, οι RVShare (2012) και Outdoorsy (2014) είναι δύο πλατφόρμες που συνδέουν ιδιοκτήτες οχημάτων αναψυχής (π.χ. τροχόσπιτα) με ταξιδιώτες που θέλουν να ζήσουν αυτήν την εμπειρία ενοικιάζοντας ένα τέτοιο όχημα, ενώ η Hipcamp, που έχει θεωρηθεί το Airbnb των υπαίθριων διακοπών (Wiener, 2019), συνδέει ιδιώτες γαιοκτήμονες με λάτρες της φύσης που επιθυμούν μία μοναδική εξωτερική διαμονή σε κατασκηνωτικές σκηνές, πάρκα οχημάτων αναψυχής, καμπίνες, δεντρόσπιτα και πολυτελείς κατασκηνωτικές σκηνές.

Έπειτα από τη συνεχόμενη εμφάνιση παρόμοιων πλατφορμών με την Airbnb, η επιχείρηση έδρασε αναλόγως, προκειμένου να μη χάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, αλλά και το μερίδιο αγοράς που κατείχε. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός οδήγησε την εταιρία να δημιουργήσει επιπλέον εμπειρίες για επισκέπτες και ευκαιρίες για οικοδεσπότες, αποδεικνύοντας ότι είναι κάτι περισσότερο από μία πλατφόρμα διαμονής (Mussi, 2017). Επιπλέον, επέκτεινε τις υπηρεσίες της σε νέες αγορές, αναπτύσσοντας μία σειρά νέων προϊόντων, με σκοπό να προσελκύσουν μία ευρύτερη γκάμα ταξιδιωτών και οικοδεσποτών (Hein κ.α., 2018).

Έτσι, η Airbnb, προκειμένου να προσελκύσει ανθρώπους που ταξιδεύουν για δουλειά πέρα από αναψυχή, παρουσίασε το 2015 το Airbnb for Businesses, το οποίο αργότερα μετονομάστηκε σε Airbnb for Work, μία υπηρεσία που δημιούργησε νέες τάσεις στα επαγγελματικά ταξίδια (Airbnb, 2018). Ένα χρόνο αργότερα, στην προσπάθειά της να αποτυπώσει μία πλήρη εμπειρία ταξιδιού και να μην μείνει απλά στην κράτηση ενός μέρους διαμονής, η εταιρία παρουσίασε το Airbnb Experience, μία υπηρεσία που αποτελείται από πολυάριθμες μοναδικές δραστηριότητες που διοργανώνονται από ειδικούς (Airbnb).

Στη συνέχεια, για να ξεφύγει από την αρχική προσφορά της ως μία φθηνή εναλλακτική λύση για τα ξενοδοχεία και να προσελκύσει ανθρώπους που εκτιμούν έναν πιο ποιοτικό τρόπο ταξιδιού, η Airbnb παρουσίασε το 2018 το Airbnb Plus, μία υπηρεσία που αποτελείται από μία λίστα προσεκτικά σχεδιασμένων καταλυμάτων που φημίζονται για την άνεση και τη συνέπειά τους. Εξελίσσοντάς το ένα επίπεδο παραπάνω, η επιχείρηση παρουσίασε το 2019 το Airbnb Luxe, μία λίστα πολυτελών ακινήτων με μοναδικά χαρακτηριστικά που συνοδεύονται από προσαρμοσμένες υπηρεσίες προγραμματισμού ταξιδιού (Airbnb).

Τέλος, στην προσπάθειά της να γίνει μία ενιαία ταξιδιωτική υπηρεσία η Airbnb εισχωρεί βαθύτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, αρχικά παρουσιάζοντας το 2018 δύο Niido-Airbnb κτήρια στο Nashville και στο Orlando, τα οποία αποτελούνται από συγκροτήματα διαμερισμάτων που έχουν σχεδιαστεί για κοινή χρήση (Carey, 2018), και έπειτα μέσω της εξαγοράς του HotelTonight το 2019, μίας εφαρμογής για την εύρεση εκπτωτικών δωματίων ξενοδοχείου ακόμα και τελευταία στιγμή (Somerville, 2019). Κοντά στο Niido, η επιχείρηση ανακοίνωσε το 2019 την προσεχώς έναρξη μίας σειράς πολυώροφων κτηρίων που θα λειτουργούν σαν ξενοδοχεία υπό την επωνυμία Natiivo (Sharf, 2019).

1.3 Μελέτη περίπτωσης: Uber

1.3.1 Πρώτη φάση

Η Uber ιδρύθηκε το 2009 παρέχοντας μία πλατφόρμα που συνέδεε αξιόπιστους οδηγούς με πιθανούς αναβάτες προκειμένου να μεταφερθούν στο σημείο που επιθυμούν. Η επιχείρηση δεν είχε να αντιμετωπίσει άμεσο ανταγωνισμό και έτσι ανέπτυξε ένα οικοσύστημα για να συν-δημιουργήσει νέες υπηρεσίες λογισμικού που θα βελτίωναν την εμπειρία ταξιδιού των επιβατών (Hein κ.α., 2018). Η ευκολία και η απλότητα παραγγελίας ενός αυτοκινήτου μέσω του πατήματος ενός κουμπιού πυροδότησαν την αυξανόμενη δημοτικότητα της εταιρίας (Blystone, 2019), η όποια έγινε η αιτία δημιουργίας μίας νέας τάσης εταιριών ride-hailing (Hein κ.α., 2018).

Κατά την αρχική φάση, η Uber άσκησε υψηλό βαθμό ελέγχου στο οικοσύστημα της πλατφόρμας της και κατάφερε να διαφοροποιήσει την πρόταση αξίας μέσω ενός πιο βολικού και αξιόπιστου τρόπου ταξιδιού (Hein κ.α., 2018). Η εταιρία εκμεταλλεύτηκε τους αισθητήρες GPS σε smartphone για την αναγνώριση της τοποθεσίας των χρηστών και συστήματα πληρωμής για να χρεώνεται αυτόματα το κόστος στην κάρτα λογαριασμού του αναβάτη (Blystone, 2019). Το αποτέλεσμα ήταν η εισαγωγή μιας εφαρμογής για κινητά που παρείχε στους χρήστες της βολικές υπηρεσίες υποστήριξης, όπως πληρωμή, παρακολούθηση και αξιολόγηση από ομότιμους προκειμένου να διασφαλιστεί η εμπιστοσύνη (Hein κ.α., 2018).

Η εφαρμογή κυκλοφόρησε επίσημα στο Σαν Φρανσίσκο τον Ιούνιο του 2010 ως UberCab και συνδέθηκε απευθείας με τους επαγγελματίες αστικής τεχνολογίας, οι οποίοι δεν υποστήριζαν την ιδιοκτησία αυτοκινήτου (O'Connell, 2019). Η επιχείρηση μη θέλοντας να ανταγωνιστεί για χαμηλότερη τιμή, κόστιζε τότε 1,5 φορές περισσότερο από την κανονική τιμή ταξί. Τον Οκτώβρη του 2010 το UberCab ανανεώνεται ως Uber, προκειμένου να αποφευχθεί η προβολή της εταιρίας ως μία παραδοσιακή επιχείρηση ταξί, λαμβάνοντας τον πρώτο γύρο χρηματοδότησης του ύψους του 1,25 εκατομμυρίων δολαρίων. Τέλος, η Uber φτάνει να δέχεται το Φεβρουάριο του 2011 έναν γύρο χρηματοδότησης του ύψους των 11 εκατομμυρίων δολαρίων, με την ίδια να εκτιμάται στα 60 εκατομμύρια δολάρια (Hartmans και Leskin, 2019).

1.3.2 Δεύτερη φάση

Η Uber έπρεπε να αγωνιστεί για μία αυξημένη βάση χρηστών, καθώς όσο περισσότεροι ήταν οι χρήστες του δικτύου της τόσο περισσότερο θα αυξανόταν η αξία της πλατφόρμας της (Abdelkafi κ.α., 2019). Η εταιρία δικαίως επικεντρώθηκε στην αρχή στις έμμεσες επιπτώσεις δικτύου, διότι οι αναβάτες δεν ενδιαφέρονταν άμεσα για άλλους αναβάτες, αλλά για τον αριθμό των οδηγών της πλατφόρμας και το ίδιο ίσχυε και για τους οδηγούς (Varma, 2017). Προκειμένου να επιλύσει το πρόβλημα του αμοιβαίου δολώματος, η Uber εστίασε ξεχωριστά στην προσέλκυση οδηγών και αναβατών και αφού απέκτησε μία αρχική βάση χρηστών συνέχισε με βελτιστοποίηση των διαδικασιών της, λανσαρίσματα περαιτέρω προϊόντων, επιτεύξεις διάφορων συνεργασιών και διεθνής επέκταση για τη συνεχή αύξηση του δικτύου της.

Αρχικά, εστίασαν στην πλευρά της προσφοράς, με τον Travis Cold να προσκαλεί επαγγελματίες οδηγούς να δοκιμάσουν την πλατφόρμα, προσφέροντάς τους μία ωριαία τιμή πληρωμής. Ως αποτέλεσμα, η εταιρία συγκέντρωσε μία πρώτη παρτίδα επαγγελματιών, οι οποίοι ήταν σε θέση να προσφέρουν μία εξαιρετική εμπειρία στους χρήστες, σε αντίθεση με τους τυχαίους οδηγούς ταξί (Gilian, 2019). Έπειτα, για να δώσουν κίνητρα στους επιβάτες προσέφεραν δωρεάν βόλτες κατά τη διάρκεια μεγάλων συναυλιών και τοπικών εκδηλώσεων της κοινότητας του Σαν Φρανσίσκο, καθώς εκείνες τις περιόδους μεγάλα πλήθη ανθρώπων θα αναζητούσαν ταξί και ήταν μία καλή ευκαιρία για αυτούς να προωθήσουν τις υπηρεσίες τους (Pirogov, 2019).

Στη συνέχεια, η Uber παρουσίασε το πρόγραμμα παραπομπής εκ του οποίου όποτε ένα μέλος συνιστούσε την εφαρμογή σε κάποιον φίλο του, ο νέος χρήστης επωφελούνταν από δωρεάν διαδρομές ενώ ταυτόχρονα πιστωνόταν κάποιο ποσό στο λογαριασμό του παλιού χρήστη. Οι παραπομπές ενθάρρυναν επίσης τους οδηγούς να προσκαλούν περαιτέρω οδηγούς στην πλατφόρμα της Uber. Κατά αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση κατάφερε να αποκτήσει μία αυξημένη βάση και να μετατραπεί στη δύναμη που είναι σήμερα (Hall, 2016). Συγκεκριμένα, ο Travis Kalanick ισχυρίζεται ότι η από στόμα σε στόμα μέθοδος ήταν ο μεγαλύτερος μοχλός πωλήσεων, καθώς το 95% των αναβατών χρησιμοποίησε στην πλατφόρμα αφού άκουσε για αυτήν από άλλους χρήστες της (Pirogov, 2019).

Ταυτόχρονα, η Uber ανέπτυξε ένα σύστημα αξιολόγησης ως τακτική μάρκετινγκ, γεγονός που τη διαχωρίζει κατά πολύ από τις παραδοσιακές εταιρίες ταξί (Miller, 2016). Έπειτα από κάθε εμπειρία μέσω της πλατφόρμας τόσο οι οδηγοί όσο και οι αναβάτες ενθαρρύνονται να βαθμολογήσουν ο ένας τον άλλον, ακόμα και να παρέχουν κάποια κριτική (Constantiou κ.α., 2017α). Το σύστημα αυτό δημιουργεί μία εμπιστοσύνη στις υπηρεσίες της Uber, καθώς επιτρέπει τη διασφάλιση της ποιότητας και αξιοπιστίας των χρηστών της, κάτι που δεν παρέχεται από τις τακτικές υπηρεσίες ταξί (Zuric, 2017). Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση

κατάφερε να προσεγγίσει ακόμα και τους πιο δύσπιστους πελάτες που δυσκολεύονταν να εμπιστευτούν έναν ξένο.

Αφότου ανέπτυξε μία ικανοποιητική βάση χρηστών, η Uber ξεκίνησε μία σειρά από λανσαρίσματα νέων προϊόντων. Με εκκίνηση το UberX το 2012, η επιχείρηση παρουσίασε μία φθηνότερη υπηρεσία κοινής χρήσης διαδρομών, στην οποία προσκαλούσε τους οδηγούς να προσφέρουν διαδρομές για την Uber χρησιμοποιώντας τα δικά τους προσωπικά οχήματα (O'Connell, 2019). Επεκτείνοντας την παροχή φθηνότερων υπηρεσιών, η Uber παρουσιάζει το 2014 το UberPool, ένα προϊόν που ταιριάζει τους αναβάτες που κατευθύνονται προς την ίδια κατεύθυνση, μειώνοντας το κόστος έως και 40% σε σύγκριση με το UberX (Ong, 2014). Τέλος, την ίδια χρονιά η εταιρία παρουσίασε το Uber for Business, μία επιχειρηματική υπηρεσία που επιτρέπει σε εργαζομένους να μετακινούνται για επαγγελματικούς λόγους χρεώνοντας τις διαδρομές τους σε μία εταιρική κάρτα που θα διαχειρίζεται η εκάστοτε εταιρία (Kastrenakes, 2014).

Επιπλέον, η Uber στην προσπάθειά της να βελτιώσει τη βασική υπηρεσία της καθιέρωσε διάφορες στενά συνδεδεμένες συνεργασίες (Hein κ.α., 2018). Αρχικά, το 2013 έκανε μία αλλαγή στη δομή πληρωμών της προσθέτοντας ως επιλογή το PayPal, επιτρέποντας στους χρήστες της να επιλέξουν έναν τρόπο πληρωμής όπου δεν απαιτείται πιστωτική κάρτα (Rao, 2013). Το ίδιο έτος, συνεργάστηκε με τη GM και την Toyota παρέχοντας στους οδηγούς της πρόσβαση σε ειδικά επιτόκια για δάνεια αντίστοιχων αυτοκινήτων (Tam, 2013). Το 2014 σε συνεργασία με την American Express τα μέλη του προγράμματος ανταμοιβών της American Express διπλασίαζαν τους πόντους τους κάθε φορά που πλήρωναν για μια βόλτα με την Uber (Hempel, 2014). Τέλος, την ίδια χρονιά συνεργάστηκε με την Concur παρέχοντας μια μοναδική εμπειρία σε επαγγελματίες ταξιδιώτες, οι οποίοι θα μπορούσαν να ταξιδεύουν, να πληρώνουν και να πραγματοποιούν αυτόματα έξοδα, όλα από το smartphone τους (Concur, 2014). Αυτές οι συνεργασίες ενίσχυσαν τις επιπτώσεις δικτύου μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης, επεκτείνοντας την τρέχουσα θέση της Uber στο οικοσύστημα (Hein κ.α., 2018).

Παράλληλα, η Uber επέλεξε με σοφό τρόπο σε ποιες πόλεις να επεκταθεί και σε ποια χρονική περίοδο (Blanding, 2016). Έχοντας αποδείξει το επιχειρηματικό της μοντέλο στο Σαν Φρανσίσκο, επεκτάθηκε το 2011 στη Νέα Υόρκη. Εξετάζοντας την επιτυχία τους σε αυτές τις δύο πόλεις, οι ιδρυτές βασίστηκαν σε παράγοντες όπως περιόδους που η ζήτηση ήταν υψηλότερη, πυκνότητα εστιατορίων και νυχτερινής ζωής όπως και διαθεσιμότητα αθλητικών εκδηλώσεων και συναυλιών και συνέχισαν στην παγκόσμια επέκτασή τους (Teixeira και Blanding, 2016). Με τη σειρά, λοιπόν, διέθεσαν τη βασική τους υπηρεσία το 2011 στο Σικάγο και το Παρίσι, το 2012 στο Τορόντο και το Λονδίνο και το 2013 στο Μεξικό, την Ασία, την Αφρική και την Ινδία (wiki). Τέλος, κατά το 2014 η Uber κατάφερε να επεκταθεί από 66 σε 266 πόλεις, από 29 σε 53 χώρες, μία εκ των οποίων ήταν η Κίνα, και να αποκτήσει μία εντυπωσιακή χρηματοδότηση 3 δισεκατομμυρίων δολαρίων (Griswold, 2014).

Πίνακας 4. Σύγκριση της 2ης φάσης των τεσσάρων πλατφορμών

	2η φάση				
	Επίλυση αμοιβαίου δολώματος	Ενίσχυση εμπιστοσύνης	Λοιπές ενέργειες	Συνεργασίες και Λανσαρίσματα προϊόντων	Γεωγραφική επέκταση
Airbnb	Αξιοποίηση της αυξημένης βάσης χρηστών του Craigslist, στέλνοντας προσωπικό μήνυμα στα μέλη που δημοσίευαν εκεί	• Ομότιμες βαθμολογήσεις χρηστών • Αναφορές/Κριτικές	• Δωρεάν καταχώριση καταλυμάτων και εγγραφή χρηστών • Παροχή ενός μοντέλου τιμολόγησης με χαμηλό επίπεδο είσπραξης	Συνεργασία με τη Loyd's για να παρέχει εγγύηση του 1 εκατομμυρίου στους ιδιοκτήτες	Άνοιγμα γεαφείου σε Λονδίνο, εξαγορά Accoleo και μετακίνηση σε Γερμανία, Αυστρία και Ελβετία (2011). Επέκταση σε 7 ακόμα πόλεις και εξαγορά NabeWise και Localmind (2012)
Uber	• Πρόσκληση επαγγελματιών οδηγών, προσφέροντάς τους μία ωριαία τιμή πληρωμής • Προσφορές δωρεάν διαδρομών κατά τη διάρκεια μεγάλων συναυλιών και τοπικών εκδηλώσεων	• Ομότιμες βαθμολογήσεις χρηστών • Αναφορές/Κριτικές	Εμφάνιση ενός προγράμματος παραπομπής με οφέλη για τους χρήστες που πρότειναν την πλατφόρμα σε τρίτους	• Λανσάρισμα UberX (2012), UberPool (2014) και Uber for Businesses (2014) • Συνεργασίες με PayPal (2013), GM και Toyota (2013), American Express (2014) και Concur (2014)	Επέκταση σε Νέα Υόρκη, Σικάγο και Παρίσι (2011) σε Τορόντο και Λονδίνο (2012), σε Μεξικό, Ασία, Αφρική και Ινδία (2013) και σε άλλες 24 χώρες μία εκ των οποίων ήταν η Κίνα (2014)
Couchsurfing	Ανακοίνωση της άφιξης του Couchsurfing σε αντίστοιχες κοινότητες όπως Tribe.net και Burning man	• Επαλήθευση μέσω πιστωτικής κάρτας • Επιβεβαίωση ταυτότητας μελών • Αναφορές/Κριτικές	• Παροχή ενός σωστά δομημένου ιστοτόπου που διευκόλυνε τα μέλη του • Προσέλκυση χρηστών να συν-δημιουργήσουν αξία για την πλατφόρμα • Παροχή της αίσθησης ότι ανήκουν σε μία κοινότητα	---	---
BlaBlaCar	Εκμετάλλευση μίας γενικής απεργίας των γαλλικών σιδηροδρομικών εταιριών, διαφημίζοντας την πλατφόρμα σε περισσότερα από 500 άρθρα εφημερίδων	• Επαλήθευση χρηστών • Ομότιμες βαθμολογήσεις χρηστών • Αναφορές/Κριτικές	• Εξασφάλιση ενός βιώσιμου μοντέλου εσόδων • Εισαγωγή ενός μηχανισμού ενημέρωσης των ταξιδιωτών για το κατά πόσο είναι δίκαιες οι προτεινόμενες τιμές των οδηγών	• Ladies Only • Διαθεσιμότητα συνομιλίας με τον συνταξιδιώτη πριν αλλά και μετά το ταξίδι • Διοργάνωση εκδηλώσεων	Επέκταση σε Ισπανία (2009) και Ηνωμένο Βασίλειο (2011). Εξαγορά PostoiAuto και επέκταση σε Ισπανία και άλλες 4 χώρες (2012)

1.3.3 Τρίτη φάση

Όταν δημιουργήθηκε η Uber, η έννοια του peer-to-peer ήταν άγνωστη για τη βιομηχανία ταξί (Zuric, 2017). Ως η πρώτη μετακινούμενη στον κλάδο του ride-hailing, η εταιρία επωφελήθηκε από την κατάσταση αποκτώντας το πλεονέκτημα του πρώτου μετακινούμενου, όπως αναφέρεται από τον Raymond Kwok. Η Uber εισήλθε πρώτη σε διάφορες πόλεις, με αποτέλεσμα να κατακτήσει το μεγαλύτερο μέρος του μεριδίου της αγοράς χωρίς ιδιαίτερη καταπολέμηση ανταγωνισμού. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους που οι διάφοροι ανταγωνιστές της δεν κατάφεραν μέχρι στιγμής να διαταράξουν τη φήμη της (Ahmer, 2019).

Η Uber σημείωσε εκθετική ανάπτυξη από τις επιδράσεις δικτύου που δημιουργήθηκαν, οι οποίες σε συνδυασμό με τη στρατηγική γρήγορης κίνησης τη βοήθησαν να αποκτήσει μία ηγετική θέση στην αγορά (Varma, 2017). 5 χρόνια από την κυκλοφορία της, η επιχείρηση κατάφερε να προσεγγίσει μία κρίσιμη μάζα χρηστών (Tiwanpa, 2014) και να καθιερωθεί ως de-facto πρότυπο με αποτίμηση 41 δισεκατομμυρίων δολαρίων (Hein κ.α., 2018). Η απόκτηση μίας κρίσιμης μάζας χρηστών συνήθως οδηγεί σε μία κατάσταση νίκης, όπου η πλατφόρμα κυριαρχεί

στον κλάδο της (Eisenmann κ.α., 2006), γεγονός που επιβεβαιώνει για την Uber ο Iqbal (2020), αναφέροντας την ως κυρίαρχη πλατφόρμα ride-hailing.

Η εταιρία βασίστηκε για αρκετό καιρό στην αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας της, καθώς μέσω αυτής μπορούσε εύκολα να προσελκύσει νέους χρήστες στις τοποθεσίες που επεκτεινόταν (Varma, 2017). Αφού συγκέντρωσε απaráμιλλη επιτυχία μέσω του παγκοσμίου αποτυπώματος της και της εδραιωμένης φήμης της, κατάφερε να αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο της μεταφοράς και να καθιερωθεί ως η πρώτη επιλογή των αναβατών (Zuric, 2017). Η επωνυμία, όμως, δε σήμαινε τίποτα για την πλευρά των οδηγών, γεγονός που οδήγησε στην εισαγωγή ενός πρακτικού κόστους αλλαγής που στόχευε στο κλείδωμα της πλευράς αυτής. Το κόστος αλλαγής στην προκειμένη περίπτωση προέρχεται από τη θεμελιώδη πεπερασμένη παροχή χρόνου, καθώς οι ώρες που ξοδεύει ένας οδηγός παρέχοντας βόλτες για την Uber, είναι ώρες που δεν αφιερώνονται σε ανταγωνιστικές πλατφόρμες (Varma, 2017).

Έτσι, λοιπόν, η επιχείρηση στην προσπάθειά της να ενισχύσει τις επιδόσεις της και να κερδίσει την πίστη των συνεργατών οδηγών της εισήγαγε το 2018 το Uber Pro, ένα πρόγραμμα αφοσίωσης που ενθαρρύνει την επανάληψη της υψηλής απόδοσής τους (Markovic, 2020). Το Uber Pro προσέφερε ένα πλήθος απτών ανταμοιβών στους οδηγούς, όπως αυξημένες αμοιβές, δωρεάν δίδακτρα κολλεγίου, εκπτώσεις στη συντήρηση οχημάτων και άλλες υπηρεσίες (Hawkins, 2018a). Για να ήταν επιλέξιμοι όμως οι οδηγοί θα έπρεπε να οδηγούν την ελάχιστη περίοδο των τριών μηνών και να διατηρούν υψηλά ποσοστά αποδοχής (πάνω από 85%) και χαμηλά ποσοστά ακύρωσης (κάτω από 4%) (Markovic, 2020). Κατά αυτόν τον τρόπο, η Uber ώθησε τους οδηγούς να εργάζονται περισσότερο για να αποκτήσουν τα οφέλη του προγράμματος αυτού, ενώ ταυτόχρονα τους αποθάρρυνε από το να οδηγούν για άλλες πλατφόρμες (Newcomer, 2018, Hawkins, 2018a).

Τέλος, η Uber προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι οδηγοί της θα πραγματοποιούσαν αξιοπρεπή κέρδη, εισήγαγε το 2019 ένα ωριαίο πρόγραμμα για την προσφορά ενός εγγυημένου ελάχιστου ναύλου. Η επιχείρηση εγγυόταν στους οδηγούς της ότι θα λάβουν τουλάχιστον από 10 έως 26 δολάρια την ώρα με βάση το αν πρόκειται για ώρα αιχμής ή όχι. Σε περίπτωση που δε συνέβαινε κάτι τέτοιο, η Uber δεσμευόταν να πληρώσει το υπόλοιπο ποσό. Για να πληρούν, όμως, τις προϋποθέσεις, οι οδηγοί θα έπρεπε να αποδεχτούν το 90% των αιτήσεων διαδρομής, να κάνουν ένα ταξίδι ανά ώρα και να είναι συνδεδεμένοι 50 στα 60 λεπτά, γεγονός που καθιστούσε σχεδόν αδύνατο για τον οδηγό να εργαστεί για άλλη εταιρία. Συνεπώς, οι οδηγοί εξακολούθησαν να έχουν την ελευθερία τους, αλλά προκειμένου να λάβουν τα οφέλη αυτά θα χρειαζόταν να χρησιμοποιήσουν αποκλειστικά την πλατφόρμα της Uber, λόγω έλλειψης χρόνου (Huet, 2015).

1.3.4 Τέταρτη φάση

Αφού η Uber απέκτησε μία κρίσιμη μάζα χρηστών, προέκυψε μία κατάσταση νίκης (Eisenmann, 2006), που είχε ως αποτέλεσμα η πλατφόρμα της να γίνει το κυρίαρχο σχέδιο που οι κατεστημένοι φορείς του κλάδου αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν/μιμηθούν (Tiwana, 2014). Κατά συνέπεια, οι υπάρχοντες επιχειρήσεις ταξί και η αυτοκινητοβιομηχανία επιδίωξαν να υιοθετήσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο με βάση την πλατφόρμα, ενώ όλο και περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις παρόμοιες με την Uber δημιουργήθηκαν από ανταγωνιστές που συνειδητοποίησαν ότι υπάρχει μία βιώσιμη αγορά για ένα τέτοιο επιχειρηματικό μοντέλο (Uber Guide). Τέλος, η Uber προκειμένου να μείνει κυρίαρχη και να μην εξασθενήσει από τον αυξημένο πλέον ανταγωνισμό, μεταλλάχθηκε και επεκτάθηκε και σε άλλες αγορές.

Αρχικά, ορισμένες επιχειρήσεις ταξί προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό που επέφερε η Uber στράφηκαν στον εκσυγχρονισμό (Pyzyk, 2019) και δημιούργησαν οι ίδιες διαδικτυακές πλατφόρμες με τη μορφή εφαρμογών που συνέδεαν τους επαγγελματίες οδηγούς με τους πιθανούς πελάτες. Παραδείγματα αυτής της περίπτωσης αποτελούν η Addison Lee και η Transdev, δύο εταιρίες ενοικιάσεων ταξί. Η Addison Lee με έδρα το Λονδίνο ιδρύθηκε το 1975 και το 2010 λάνσαρε τη δικιά της εφαρμογή, ενώ η Transdev με έδρα μία πόλη της Γαλλίας ιδρύθηκε το 1955 και λάνσαρε το 2015 το Z Trip. Και οι δύο θεωρήθηκαν αρκετά ανταγωνιστικές, καθώς δε χρησιμοποιούσαν αυξήσεις τιμών κατά τη διάρκεια συμφορήσεων, σε αντίθεση με την Uber (Garland, 2016, Theis, 2015).

Έπειτα, εκτός από τις εφαρμογές που αφορούν μία συγκεκριμένη επιχείρηση ταξί δημιουργήθηκαν καθολικές εφαρμογές, που περιλαμβάνουν όλους τους διαφορετικούς στόλους ταξί μίας πόλης (Pyzyk, 2019). Το Σικάγο ήταν το πρώτο που ενοποίησε τις εταιρίες ταξί σε μία εφαρμογή, υποχρεώνοντας και τους 12.700 επαγγελματίες οδηγούς να εγγραφούν σε αυτή (Castrodale, 2016). Την εφαρμογή διαχειρίστηκαν οι Arro και Verifone, δύο εταιρίες ταξί κατά παραγγελία, και παρόμοια με την Uber αναπτύχθηκε ώστε να παρέχει εκτιμήσεις για τους ναύλους και τους χρόνους αναμονής, όπως και μια επιλογή άμεσης πληρωμής (Pyzyk, 2019).

Επιπλέον, στη συνεχιζόμενη μάχη τους με τις επιχειρήσεις ride-hailing, οι εταιρίες προσπαθούν να βελτιώσουν το παραδοσιακό κάλεσμα ταξί μέσω του πατήματος ενός κουμπιού. Έτσι, οι Yellow Checker Star Transportation, Whittlesea Blue Cab, Henderson Taxi και Desert Cab συνεργάστηκαν και εγκατέστησαν τα κουμπιά ονόματι Kabit σε διάφορες επιχειρήσεις γύρω από την πόλη του Λας Βέγκας. Με το πάτημα του κουμπιού αυτού αποστέλλεται σήμα στο πλησιέστερο διαθέσιμο ταξί μέσω Wi-Fi (Akers, 2017). Το 2018 περισσότερες από 400 επιχειρήσεις εμφάνιζαν το κουμπί Kabit, ενώ έπειτα από διάφορες εξαγορές το 80% των ταξί της πόλης εντάχθηκαν στο σύστημα αυτό (Pyzyk, 2019).

Από την άλλη μεριά, οι κατεστημένες κατασκευαστικές εταιρίες αυτοκινήτων ξεκίνησαν να επενδύουν σε παρόμοιες επιχειρήσεις, καθώς έρευνες έδειξαν την

Uber να ευδοκιμεί ορισμένους φορείς έναντι άλλων, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη δομή του κλάδου (Wells κ.α., 2020). Για παράδειγμα, το 2011 η BMW συνεργάστηκε με τη Sixt AG και λάνσαρε μια παρόμοια υπηρεσία, ονόματι DriveNow. Επίσης, το 2016 ο όμιλος Volkswagen ανέπτυξε μία νέα υπηρεσία κινητικότητας, τη MOIA, ενώ ένα χρόνο αργότερα οι General Motors και PSA Group ξεκίνησαν δύο παρόμοιες πλατφόρμες, ονόματι Maven και Free2Move αντίστοιχα. Τέλος, το 2017 η Ford Motor αντέδρασε στο αναδυόμενο μοντέλο της Uber, αγοράζοντας την ανταγωνιστική εταιρία Chariot (Bughin και van Zeebroeck, 2017).

Παράλληλα, η Uber, όντας η αρχέτυπη επιχείρηση που άλλαξε τον τρόπο που μεταφέρονται οι άνθρωποι (Iqbal, 2020), οδήγησε στην πυροδότηση περισσότερων νεοσύστατων επιχειρήσεων που μιμήθηκαν το επιχειρηματικό της μοντέλο, επιδιώκοντας να αποκτήσουν παρόμοιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της θεωρείται η Lyft (2012), μία πανομοιότυπη πλατφόρμα που θεωρείται η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία ride-hailing στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Rayome, 2020). Αξιοσημείωτα παραδείγματα αποτελούν επίσης η Gett (2010) και η Curb (2009), δύο από τις πιο φημισμένες επιχειρήσεις του κλάδου στις ΗΠΑ, οι οποίες διαφοροποιούνται των προηγούμενων δύο καθώς συνεργάζονται με εταιρίες ταξί των πόλεων που δραστηριοποιούνται, προσφέροντας την ασφάλεια των επαγγελματιών οδηγών ταξί (Hasan, 2020, Ynkoff, 2020).

Η Uber έχει αρκετούς ανταγωνιστές και εκτός Ηνωμένων Πολιτειών, μερικοί από τους οποίους κατάφεραν μάλιστα να την ξεπεράσουν στις χώρες τους. Πρώτο και καλύτερο παράδειγμα αυτών αποτελεί η Didi Chuxing (2012), μία κινέζικη εταιρία ride-hailing, η οποία μέσα από μία έντονη διαμάχη με την Uber κατάφερε το 2016 να κερδίσει το προνόμιο του μονοπωλίου, αφού η Uber της πούλησε τις εγκαταστάσεις της στην Κίνα (Newcomer και Wang, 2016). Σε έντονο ανταγωνισμό με την κυρίαρχη πλατφόρμα βρίσκονται επίσης στην Ευρώπη η Free Now (2009) με έδρα τη Γερμανία και η Bolt (2013) με έδρα την Εσθονία, καθώς και στην Ασία η Ola (2010) με έδρα την Ινδία και η Grab (2012) με έδρα τη Σιγκαπούρη (Curry, 2021).

Επιπλέον, για να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα τον παγκόσμιο κυρίαρχο Uber, 4 αξιόλογοι αντίπαλοι του προέβηκαν σε συμμαχία. Η Lyft ανακοίνωσε το Δεκέμβριο του 2015 ότι συνεργάζεται με την Grab και την Ola, προκειμένου να επιτρέπουν στους χρήστες τους να παραγγέλνουν τη μεταφορά τους από τις εφαρμογές των χωρών των οποίων ταξιδεύουν, ως επέκταση της παρόμοιας συμφωνίας που είχε συνάψει τον Σεπτέμβρη του ίδιου έτους με την Didi (Purnell, 2015). Μέσω της συνεργασίας αυτής οι 4 επιχειρήσεις είχαν καλύψει σχεδόν όλη τη δυτική Ασία, την Ινδία, την Κίνα και τις ΗΠΑ εμβαθύνοντας βαθύτερα στην αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά (Grab, 2015).

Έπειτα, δημιουργήθηκαν νεοσύστατες επιχειρήσεις με βάση την πλατφόρμα, οι οποίες βασίστηκαν στην επιτυχία της Uber αλλά τροποποίησαν εν μέρει την προφορά της. Για παράδειγμα, οι Gojek (2010) με έδρα την Ινδονησία και Rapido

(2015) με έδρα την Ινδία διαχειρίζονται δύο από τις καλύτερες πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται για να συνδέσουν αναβάτες με εξειδικευμένους οδηγούς μοτοσυκλετών ή ποδηλάτων (Barhate, 2017). Άλλες εταιρίες επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων, με την HopSkipDrive (2015) να προσφέρει ασφαλείς μετακινήσεις σε παιδιά άνω των 6 ετών, έπειτα από κράτηση των γονέων μέσω της εφαρμογής τους (HopSkipDrive), και την Safr (2016) να στοχεύει στη βελτίωση της ζωής των γυναικών μέσω ασφαλούς μεταφοράς αυτών καθώς και δημιουργία θέσεων εργασίας καλύτερης οικονομικής ασφάλειας (Safr).

Παράλληλα, ταυτόχρονα με τις εμφανίσεις των ανταγωνιστών της, η Uber προκειμένου να μην εξασθενίσει μεταλλασσόταν και μετακινούταν σε περισσότερες αγορές. Η πρωταρχική επέκταση της Uber πραγματοποιήθηκε το 2014 με την παρουσίαση του Uber Rush, μίας υπηρεσίας παράδοσης δεμάτων, η οποία εν τέλει τερματίστηκε το 2018 (Liptak, 2018). Την ίδια χρονιά πραγματοποιήθηκε η σημαντικότερη μέχρι σήμερα επέκταση της εταιρίας με το λανσάρισμα του Uber Fresh, το οποίο μετονομάστηκε το 2015 σε Uber Eats, μία υπηρεσία παράδοσης τροφίμων από ένα ευρύ φάσμα τοπικών εστιατορίων (Uber). Η Uber δεν μπόρεσε επίσης να αντισταθεί να επεκταθεί στον κλάδο των εμπορευματικών μεταφορών, παρουσιάζοντας το 2017 το Uber Freight, μία υπηρεσία που συνδέει εταιρίες φορτηγών με φορτία προς μεταφορά (Balakrishnan, 2017).

Στην προσπάθειά της να προσελκύσει ένα ευρύ φάσμα χρηστών, η εταιρία προωθεί διαφορετικούς τρόπους μεταφοράς, παρουσιάζοντας μία σειρά αντίστοιχων προϊόντων. Το 2018 η Uber παρουσίασε το Uber Bus, μία υπηρεσία μίνι λεωφορείου που συνδέει επιβάτες που κατευθύνονται προς την ίδια κατεύθυνση (Dickey, 2018), το Uber Bikes, μία υπηρεσία κοινής χρήσης ποδηλάτων, σε συνεργασία με την Jump, την οποία αργότερα εξαγόρασε (Morris, 2018), ενώ σε συνεργασία με τη Lime πρόσθεσε και τα ηλεκτρικά σκούτερ ως μία επιλογή μεταφοράς (Hawkins, 2018b). Πηγαίνοντάς το ένα βήμα παραπέρα, η εταιρία μεταμορφώνει την αστική αεροπορία παρουσιάζοντας το Uber Copter, μία υπηρεσία μεταφοράς με ελικόπτερο μεταξύ του Μανχάταν και του Διεθνούς Αεροδρομίου JFK (Uber), ενώ σε συνεργασία με την Aurora αγωνίζεται να προσθέσει αυτοκινούμενα οχήματα στο δίκτυό της (Kollewe, 2020).

Τέλος, η Uber προκειμένου να μην χάσει μερίδιο αγοράς, έπειτα από την εμφάνιση όλων αυτών των παρόμοιων ψηφιακών πλατφορμών, προσπάθησε να αποτρέψει τους χρήστες της να χρησιμοποιούν περισσότερες πλατφόρμες πέραν της δικιάς της για την ίδια υπηρεσία (γνωστό ως multihoming). Έτσι, το 2017 παρουσίασε την κάρτα Uber Visa, μία κάρτα που προσφέρει ανταμοιβές υψηλής αξίας με τη μορφή Uber Cash (Quinn, 2017). Ένα χρόνο αργότερα παρουσίασε το Uber Rewards, ένα πρόγραμμα αφοσίωσης πολλαπλών επιπέδων που επιτρέπει στους συχνούς χρήστες των Uber Rides και Uber Eats να συλλέγουν πόντους που μετατρέπονται σε Uber Cash και τους παρέχουν διάφορα προνόμια. Κατά αυτόν τον

τρόπο, η Uber χρησιμοποιεί μία εξαιρετική στρατηγική, προσφέροντας κίνητρα στους αναβάτες της να μην χρησιμοποιούν τους ανταγωνιστές της (Constine, 2018).

1.4 Μελέτη περίπτωσης: Couchsurfing

1.4.1 Πρώτη φάση

Η Couchsurfing International Inc. ιδρύθηκε το 2003 ως μη κερδοσκοπική εταιρία και ένα χρόνο αργότερα κυκλοφόρησε τη διαδικτυακή πλατφόρμα της προκειμένου να διευκολύνει την ανταλλαγή φιλοξενίας μεταξύ παγκόσμιων ταξιδιωτών και τοπικών οικοδεσποτών (Lagoudakos, 2016). Η επιχείρηση εισήλθε σε ένα περιβάλλον όπου προϋπήρχαν αντίστοιχες πλατφόρμες ανταλλαγής φιλοξενίας, όπως Servas (1954) και Hospitality Club (2010). Παρόλα αυτά, το Couchsurfing κατάφερε να ξεχωρίσει και να θεωρηθεί ως ένα από τα πρώτα και καλύτερα παραδείγματα αυτού που πλέον ονομάζεται οικονομία κοινής χρήσης (Marton κ.α., 2017). Μάλιστα, θεωρείται ότι η αρχική κοινότητά του αποτελείται από άτομα που εγκατέλειψαν την πλατφόρμα Hospitality Club (O'Regan και Choe, 2019).

Τον πρώτο καιρό τη διαχείριση του προγραμματιστικού κώδικα είχε αναλάβει ο Casey Fenton και οι συνιδρυτές του Daniel Hoffer, Sebastien Le Tuan και Leonardo Silveira. Καθώς η βάση των μελών αυξανόταν, ο Fenton ζήτησε βοήθεια από ενεργούς Couchsurfers που είχε γνωρίσει στα ταξίδια του για να συμμετάσχουν εθελοντικά ως διαχειριστές του ιστοτόπου (Tan, 2012). Για πολλά χρόνια το Couchsurfing βασίστηκε σε αυτόν τον αυξανόμενο πυρήνα εθελοντών, οι οποίοι αγωνιζόντουσαν να προωθήσουν την κοινότητα του Couchsurfing. Παραδείγματα αυτών αποτελούν οι πρεσβευτές πόλεων, οι οποίοι διοργάνωναν παγκόσμιες εκδηλώσεις, και οι προγραμματιστές ιστοτόπου, οι οποίοι προγραμματίζαν τις λεγόμενες “Συναντήσεις Couchsurfing” με σκοπό να βελτιώσουν τον κώδικα, με την πρώτη να πραγματοποιείται το 2006 στο Μόντρεαλ του Καναδά (Lagoudakos, 2016).

Τα μέλη αυτά κατέβαλλαν μεγάλη προσπάθεια στην κοινοτική εργασία μέσω των τοπικών εκδηλώσεων, όπου μοιράζονταν χρήσιμα χαρακτηριστικά και πληροφορίες για την ανάδειξη του ιστοτόπου. Πέρα από τις ζωντανές συναντήσεις, χρησιμοποιούσαν και ένα φόρουμ σχολίων, το οποίο τους επέτρεπε να μιλάνε ανοιχτά για τις δυνατότητες και την πολιτική του Couchsurfing (Marton κ.α., 2017). Το 2006, έπειτα από υπερφόρτωση της βάσης των μελών της πλατφόρμας, δημιουργήθηκαν τεχνικά προβλήματα, με τον Fenton να ανακοινώνει το κλείσιμο του Couchsurfing. Ήταν αυτή η ομάδα εθελοντών που αγωνίστηκε να διατηρηθούν οι αξίες της κοινότητας και επανακυκλοφόρησε το Couchsurfing 2.0. (Deamicis, 2015).

Δικαίως, λοιπόν, το Couchsurfing θεωρήθηκε ως έργο ανοιχτού κώδικα, όπως το Wikipedia, δίχως πραγματικά να είναι, γεγονός που επιβεβαιώνουν οι καταγγελίες δυσανεκτικών μελών που αναφέρθηκαν σε περιορισμούς στον πηγαίο κώδικα και σε έλλειψη διαφάνειας όσον αφορά τον μελλοντικό σχεδιασμό (OpfernCouchSurfing.org, 2007a). Επιπλέον, τα μέλη παραπονέθηκαν για το ζήτημα

των αυστηρών συμφωνιών εμπιστευτικότητας, όπου το 2006 τους απαιτήθηκε η “διατήρηση όλων των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας της εργασίας τους” και το 2007 προστέθηκε ρήτρα μη ανταγωνισμού απαγορεύοντάς τους να εργαστούν σε οποιοδήποτε ανταγωνιστικό δίκτυο ταυτόχρονα ή 1 χρόνο έπειτα από την εθελοντική τους εργασία στην επιχείρηση (OpenCouchSurfing.org, 2007b). Αβίαστα, λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι το Couchsurfing δε θεωρήθηκε ποτέ ως έργο ανοιχτού κώδικα από τους ιδρυτές του και ούτε και έγινε ποτέ (Martin κ.α., 2017).

1.4.2 Δεύτερη φάση

Όπως όλες οι ψηφιακές πλατφόρμες διπλής όψης, έτσι και το Couchsurfing έπρεπε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα του αμοιβαίου δολώματος (Caillaud και Jullien, 2003). Ο Fenton αναφέρει ότι στην αρχική φάση για να δημιουργήσει μία κοινότητα που θα συμβάδιζε με το όραμά του απευθύνθηκε σε άτομα που ανήκαν σε κοινότητες με παρόμοια πιστεύω, όπως Tribe.net και Burning man, ανακοινώνοντας τους την άφιξη του Couchsurfing. Επιτυχώς, προσέγγισε την πρώτη εβδομάδα 300-400 μέλη, τα οποία αποτέλεσαν μία ισχυρή βάση για τον ιστότοπό του (Botsman, 2010).

Σύμφωνα με τον Coca (2015), τα πρώτα χρόνια το Couchsurfing δε διαφημιζόταν σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή άλλες διαδικτυακές ιστοσελίδες. Η εξάπλωσή του επιτεύχθηκε με τον παραδοσιακό τρόπο, από στόμα σε στόμα. Ο ίδιος ισχυρίζεται ότι για να εμπιστευθεί ένα υπάρχον μέλος σε κάποιον άλλο την ύπαρξη αυτής της κοινότητας, θα έπρεπε να σιγουρευτεί για τις αξίες και τη νοοτροπία του. Η Zaki, (2015) αναφέρει ότι σε σύγκριση με άλλα δίκτυα ανταλλαγής φιλοξενίας το Couchsurfing εκείνο τον καιρό θεωρούταν το πιο συζητημένο και πολύ-αναγνωρισμένο δίκτυο σε άτομα νεαρής ηλικίας και συγκεκριμένα μεταξύ φοιτητών και μαθητών λυκείου.

Στη συνέχεια, σημαντικό ρόλο στην αύξηση των επιπτώσεων του δικτύου έπαιξε ο τρόπος που ήταν δομημένος ο ιστότοπος. Αρχικά, ο Fenton αναφέρει ότι σε αντίθεση με παρόμοιες πλατφόρμες, οι οποίες ζητούσαν από τους χρήστες τους να συμπληρώσουν μία περιγραφή για τον εαυτό τους, είχε δημιουργήσει έναν πιο εύχρηστο τρόπο για να γνωριστούν τα μέλη μεταξύ τους. Το Couchsurfing διέθετε μία σειρά ερωτήσεων αόριστου χρόνου, όπου με βάση τις απαντήσεις που παρείχε το κάθε άτομο μοιραζόταν ένα κομμάτι του εαυτού του, καθιστώντας εύχρηστο για τους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους να καταλάβουν την προσωπική του φιλοσοφία διαβάζοντας απλά το προφίλ του (Botsman, 2010).

Επιπλέον, η εμπιστοσύνη έπαιξε σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του Couchsurfing, με τον Fenton και τους συνεργάτες του να διαχειρίζονται ένα σύστημα φήμης για την οικοδόμηση αυτής. Το σύστημα φήμης αποτελείται από τρεις βασικούς μηχανισμούς, την επαλήθευση, την επιβεβαίωση και τις αναφορές. Η διαδικασία της επαλήθευσης μέσω πιστωτικής κάρτας είναι προαιρετική και πραγματοποιείται όταν ένα μέλος καταβάλλει μία ελάχιστη χρέωση για να

επιβεβαιώσει το όνομα και τη διεύθυνσή του. Σύμφωνα με την επιβεβαίωση, υπάρχει η δυνατότητα κάποια πιθανώς αξιόπιστα άτομα να εγγυηθούν για άλλα μέλη. Τέλος, οι αναφορές αφορούν τις αξιολογήσεις και τα σχόλια που παραθέτουν οι ταξιδιώτες και οι οικοδεσπότες τους, έπειτα από την ολοκλήρωση μίας φιλοξενίας (Tan, 2010).

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης του δικτύου του Couchsurfing αποτέλεσε η επιτυχία του Fenton και των συνεργατών του στο να προσελκύσουν τους χρήστες να συν-δημιουργήσουν αξία για την πλατφόρμα (Schuckert κ.α., 2017). Οι χρήστες ανεβάζουν φωτογραφίες και βίντεο από τις εκδηλώσεις που οργανώνουν, όπως επίσης μοιράζονται προσωπικές ιστορίες από τα ταξίδια τους, συμβάλλοντας στην έννοια των ανθρωπίνων σχέσεων και της πολιτιστικής πολυμορφίας που χαρακτηρίζουν το Couchsurfing (Yannopoulou κ.α., 2013). Κατά αυτόν τον τρόπο, τα μέλη ενεργούν σε πολλαπλούς ρόλους, όντας χρήστες, αλλά συμβάλλοντας επίσης στην παραγωγή, την εμπορία και τη διανομή του προϊόντος (Lagoudakos, 2016).

Επιπροσθέτως, ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας του Couchsurfing είναι η αλληλεπίδραση των μελών του, που τους παρέχει την αίσθηση ότι ανήκουν σε μία κοινότητα, με τα κοινωνικά και συναισθηματικά οφέλη που μπορούν να προκύψουν από αυτήν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των εκδηλώσεων που διοργανώνουν τα ίδια τα μέλη, καθώς έχει αποδειχθεί ότι οι συμμετέχοντες στις δραστηριότητες αυτές διακρίνονται από μία ισχυρότερη δέσμευση από αυτούς που έχουν μείνει στην επικοινωνία μέσω των διαδικτυακών μέσων της πλατφόρμας (Rosen κ.α., 2011). Τα μέλη της κοινότητας του Couchsurfing παρέχουν μία αρκετά ριζωμένη σύνδεση μεταξύ τους, καθώς μοιράζονται παρόμοιες αξίες και ιδανικά (Vaccari, 2020).

Συνοψίζοντας, η επιτυχία του Couchsurfing έγκειται στην εμπιστοσύνη, τη συν-δημιουργία αξίας των χρηστών και στην ομοιογένεια που μπορεί να δημιουργήσει μία φιλική και πολυπολιτισμική κοινότητα (Liu κ.α., 2016). Όλα τα παραπάνω συνέβαλαν ώστε το 2007 ο όγκος αναζήτησης του Google για το Couchsurfing να ξεπεράσει τον όγκο αναζήτησης για το Hospitality Club (Tagiew κ.α., 2015). Το 2009, αφού εντάχθηκε και το εκατομμυριοστό μέλος στην κοινότητα, το Couchsurfing ξεκίνησε να εμφανίζεται σε μεγάλα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ακολουθούμενο από αναφορές στο Lonely Planet (Coca, 2015). Τα επόμενα δύο χρόνια η ανάπτυξη επιταχύνθηκε ραγδαία, φτάνοντας τον Αύγουστο του 2011 το Couchsurfing να έχει συγκεντρώσει μία κρίσιμη βάση χρηστών, αποτελούμενη από 3 εκατομμύρια έμπειρα και αφοσιωμένα μέλη (Lagoudakos, 2016).

1.4.3 Τρίτη φάση

Η εταιρία είχε υποβάλλει το 2007 αίτηση φορολογικής κατάστασης ως μη κερδοσκοπικός/φιλανθρωπικός οργανισμός, ισχυριζόμενη ότι ο ιστότοπός τους διευκόλυνε την πολιτιστική ανταλλαγή διαμονής. Αντιθέτως, όμως, το Μάρτιο του

2011 το IRS απέρριψε την αίτηση αυτή, θεωρώντας ότι το Couchsurfing αφορούσε τη διεκπεραίωση φθηνών ταξιδιών, καθώς ήταν αδύνατον από μόνο του να μπορέσει να εγγυηθεί τη φιλανθρωπική δραστηριότητα των χρηστών του. Όντας το μεγαλύτερο δίκτυο ανταλλαγής φιλοξενίας, δεν γινόταν να συνεχίσει να βασίζεται σε εθελοντές (Mikolajewska-Zajac, 2016) και έτσι τον Αύγουστο του 2011, έπειτα από συμβουλές δικηγόρων, η διοίκηση του Couchsurfing αποφάσισε να αποκτήσει κερδοσκοπικό χαρακτήρα, προκειμένου να επιβιώσει και του ανταγωνισμού της Airbnb, και μετατράπηκε σε εταιρία παροχών (Larowsky, 2012).

Ως αποτέλεσμα, οι ομαδικές συναντήσεις, που διοργάνωναν οι εθελοντές, ώστε να κωδικοποιήσουν και να βελτιώσουν τον ιστότοπο, τερματίστηκαν λόγω απαγόρευσης εθελοντικής εργασίας σε εμπορικές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, σταμάτησε εντελώς η χρηματοδότηση για τον ιστότοπο μέσω δωρεών, καθώς πραγματοποιούνταν πλέον μέσω επενδύσεων μεγάλων εταιριών (Hanchuk κ.α., 2020). Η πρώτη χρηματοδότηση πραγματοποιήθηκε απευθείας, τον Αύγουστο του 2011, από τους Omidyar και Benchmark Capital αποφέροντας 7,6 εκατομμύρια δολάρια στο Couchsurfing (Tweneey, 2011), με την εταιρία να υπόσχεται ότι μέσω αυτής της υποστήριξης θα καταφέρει να αποδώσει καλύτερα στις απαιτήσεις των μελών της, διατηρώντας ίδιο το όραμα και την αποστολή τους (Couchsurfing, 2011).

Παρά την απογοήτευση μερικών αφοσιωμένων μελών, η βάση των χρηστών συνέχισε να αυξάνεται, φτάνοντας τα 4 εκατομμύρια το 2012, με τον τότε διευθύνων σύμβουλο, Tony Espinoza, να υπόσχεται μία πιο επαγγελματική προσέγγιση στη διαχείριση και ανάπτυξη της εταιρίας (Lagoudakos, 2016). Η εταιρία, μέσα στο 2012, κυκλοφόρησε εφαρμογές για κινητές συσκευές, για να ξεφύγει από τον περιορισμό του φορητού υπολογιστή (Couchsurfing, 2012a), ενώ έπειτα από μία χρηματοδότηση 15 εκατομμυρίων δολαρίων, δεσμεύτηκε με την ανακατασκευή του ιστοτόπου, την αναβάθμιση εφαρμογών για κινητές συσκευές, τη συντήρηση των τρεχόντων υπαλλήλων καθώς και την πρόσληψη νέου προσωπικού, χωρίς ανησυχίες για το οικονομικό κομμάτι (Couchsurfing, 2012b).

Έπειτα, στα τέλη του 2013 παρατηρήθηκε η απόλυση του 40% του προσωπικού, με τον Tony Espinoza να δηλώνει παραίτηση από διευθύνων σύμβουλος και να παραχωρεί τα ηνία στη Jeniffer Billock (Lunden, 2013). Ο Espinoza κατηγορήθηκε ότι επικεντρώθηκε μόνο στην αύξηση των μελών, με τον ίδιο να δηλώνει ότι είχε φτάσει τα 7 εκατομμύρια, και όχι σε αφοσιωμένους ταξιδιώτες (Lagoudakos, 2016). Ο O'Neil (2014) ισχυρίζεται ότι η Billock είχε να εκτελέσει ένα δύσκολο έργο, καθώς είχε να κερδίσει πίσω τα μακροχρόνια μέλη που είχαν απογοητευτεί τόσα χρόνια, αλλά και να βρει ένα βιώσιμο μοντέλο εσόδων, ώστε να διατηρηθεί η επιχείρηση.

Μία από τις πρώτες της ενέργειες ήταν η έναρξη ενός νέου προγράμματος πρεσβευτών ενισχύοντας την αίσθηση της κοινότητας και την κοινωνική αποστολή του Couchsurfing (Couchsurfing, 2013). Στη συνέχεια, επικεντρώθηκε στην αναβάθμιση ολόκληρου του Couchsurfing, κυκλοφορόντας τα τέλη του 2014 μία

ολοκαίνουρια ιστοσελίδα και τεχνική υποδομή, καθώς και νέες ενημερωμένες εφαρμογές για κινητά (Couchsurfing, 2014). Μετά τη σημαντική αυτή αλλαγή, η εταιρία το 2015 επικεντρώθηκε στην εισαγωγή νέων χαρακτηριστικών και αναβαθμίσεις των ήδη υπαρχόντων, μία εκ των οποίων ήταν η βελτιστοποίηση του τμήματος αναφορών (Couchsurfing 2015a). Τέλος, αφού ολοκληρώθηκε το νεότερο και πιο αποτελεσματικό σύστημα, η εταιρία επικεντρώθηκε στη δημιουργία απαραίτητων εσόδων, προσθέτοντας διαφημίσεις και ένα μοντέλο Freemium, αναβαθμίζοντας την υπάρχουσα διαδικασία επαλήθευσης (Couchsurfing, 2015b).

Συμπερασματικά όλες οι προαναφερθέντες ενέργειες αποτελούν τις προσπάθειες της επιχείρησης να αυξήσουν το κόστος αλλαγής χρηστών. Η μοναδικότητα και πολυπλοκότητα της πλατφόρμας, μέσω της κυκλοφορίας εφαρμογών για κινητές συσκευές, των συνεχών αναβαθμίσεων αυτών και του ιστοτόπου και των εισαγωγών νέων λειτουργιών και δυνατοτήτων, αποσκοπούσε στην αύξηση του σχεσιακού κόστους αλλαγής. Επιπλέον, η τροποποίηση της υπηρεσίας επαλήθευσης μέσω του freemium μοντέλου, θεωρήθηκε ικανή να αυξήσει το οικονομικό κόστος αλλαγής των χρηστών (Lagoudakos, 2016). Τέλος, όπως αναφέρει η Tan (2012), κάποια ενεργά μέλη της κοινότητας θεωρήθηκαν ότι είχαν “κλειδωθεί” στον ιστότοπο, καθώς ύστερα από αμέτρητες αναφορές που είχαν λάβει και ισχυρούς δεσμούς φιλίας που είχαν δημιουργήσει στα τόσα χρόνια είχε καταστεί δύσκολο για αυτούς να αποχωρήσουν.

Πίνακας 5. Σύγκριση της 3ης φάσης των τεσσάρων πλατφορμών

	3η φάση	
	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ενέργειες κλειδώματος χρηστών
Airbnb	Ανατροπή του παραδοσιακού μοντέλου B2C της τουριστικής βιομηχανίας σε C2C με την εταιρία να θεωρείται "κυβερνοχώρος"	• Λανσάρισμα του Airbnb Experience (2016) • Εξαγορά του Tilt (2017)
Uber	• Πλεονέκτημα πρώτης μετακίνησης • Αναγνωρισιμότητα επωνυμίας και εδραιωμένη φήμη	• Εισαγωγή Uber Pro (2018) • Εισαγωγή ενός ωριαίου εγγυημένου ελάχιστου ναύλου με προϋποθέσεις
Couchsurfing	Μεγαλύτερο δίκτυο ανταλλαγής φιλοξενίας	• Κυκλοφορία εφαρμογών • Συνεχείς αναβαθμίσεις ιστότοπου και εφαρμογών • Εισαγωγή ενός freemium μοντέλου επαλήθευσης
BlaBlaCar	• Μεγαλύτερη πλατφόρμα ride-sharing μεγάλων αποστάσεων • Εδραιωμένη φήμη	• Εξαγορά Carpooling, AutoHope, Rides (2015) και Jizdomat (2016) • Επεκτάθηκε σε 11 χώρες μεταξύ 2015-2016 • Συνεργάστηκε με Vinci Autoroutes, AXA (2015) και Opel και ALD (2017)

1.4.4 Τέταρτη φάση

Όπως αναφέρει η Tiwana (2014), όταν μία πλατφόρμα φτάσει σε μία κρίσιμη μάζα χρηστών, συνηθίζεται να επικρατεί μία κατάσταση νίκης, όπου το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο θεωρείται πλέον κυρίαρχο του κλάδου του. Το Couchsurfing είχε φτάσει σε αυτό το σημείο, όσο αφορά τον τομέα της φιλοξενίας, διευκολύνοντας τη διαμεσολάβηση μεταξύ ταξιδιωτών και πρόθυμων οικοδεσποτών. Ως αποτέλεσμα, η επιτυχία του Couchsurfing πυροδότησε τη δημιουργία αντίστοιχων ή και διαφοροποιημένων πλατφορμών, προκειμένου να ανταγωνιστούν με την κυρίαρχη πλατφόρμα και να λάβουν ένα ποσοστό μεριδίου της αγοράς (Cohen κ.α., 2000).

Αρχικά, ένα αξιόλογο παράδειγμα με 143.548 μέλη (BeWelcome) αποτελεί το BeWelcome (2007), ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός με παρόμοιες αξίες με το κυρίαρχο Couchsurfing. Μάλιστα, έπειτα της μετάβασης του Couchsurfing σε κερδοσκοπικό οργανισμό μία ομάδα διαμαρτυρίας πρότεινε στα μέλη του να δοκιμάσουν το BeWelcome, καθώς σε αντίθεση με το Couchsurfing ήταν μη κερδοσκοπικός οργανισμός που διατηρούσε ανοιχτό κώδικα σε τρίτους προγραμματιστές (Brown, 2014). Στο ίδιο μήκος κινείται και το Trustroots (2014), ένας εξίσου μη κερδοσκοπικός οργανισμός αποτελούμενος από 51.000 μέλη (Trustroots), όπου επιδιώκει να ενώσει ανοιχτόμυαλους ανθρώπους ώστε να μοιραστούν τις ιστορίες τους, τα σπίτια τους, ακόμα και να δημιουργήσουν φιλίες.

Στη συνέχεια, δημιουργήθηκαν πλατφόρμες ελάχιστα διαφοροποιημένες από το κυρίαρχο Couchsurfing, καθώς δεν αφορούν μονόπλευρη φιλοξενία. Συγκεκριμένα, αναφέρομαι στο HomeforSwap (2009) και το Love Home Swap (2009), δύο ψηφιακές πλατφόρμες που ενώνουν τους ταξιδιώτες με σκοπό να ανταλλάξουν τα σπίτια τους. Αυτές οι δύο πλατφόρμες διαφοροποιούνται από το Couchsurfing, ως προς το ότι οι ταξιδιώτες δεν συναντούν του οικοδεσπότες τους, αλλά υποστηρίζουν εξίσου έναν εναλλακτικό τρόπο ταξιδιού που διαφοροποιείται από το μαζικό τουρισμό, δίνοντας την ευκαιρία στους ταξιδιώτες να βυθιστούν στον πολιτισμό της περιοχής που ταξιδεύουν.

Επιπλέον, αναπτύχθηκαν πλατφόρμες όπου σε αντίθεση με το Couchsurfing, όπου συνηθίζεται ο ταξιδιώτης να προσφέρει ένα μικρό δώρο ή να μαγειρεύει ένα δείπνο στον οικοδεσπότη του ως ένδειξη ευγνωμοσύνης, ο φιλοξενούμενος προσφέρει ένα είδος βοηθητικής εργασίας σε αντάλλαγμα με τη φιλοξενία του. Παραδείγματα αυτής της περίπτωσης αποτελούν το HelpStay (2014), μία πλατφόρμα εθελοντισμού βάσει δεξιοτήτων που συνδέει τους ταξιδιώτες με οικοδεσπότες που προσφέρουν φιλοξενία σε αντάλλαγμα με κάποιου είδους εργασία, και το Staydu (2011) και το HomeStay (2013), δύο πλατφόρμες, οι οποίες εκτός από ανταλλαγή φιλοξενίας με παροχή μίας ελαφριάς εργασίας, παρέχουν και τις επιλογές δωρεάν ή επί πληρωμής φιλοξενίας.

Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι πλατφόρμες οι οποίες προωθούν τα ταξίδια που αφορούν τη μάθηση, την κοινή χρήση και την ανάπτυξη. Για παράδειγμα, το GoCambio (2014) είναι μία ψηφιακή πλατφόρμα που παρέχει τη δυνατότητα ενός θερμού καλωσορίσματος και δωρεάν διαμονής σε φιλόδοξους ταξιδιώτες που είναι πρόθυμοι να προσφέρουν στους οικοδεσπότες τους δεξιότητες που αφορούν εκμάθηση μίας γλώσσας, ενός μουσικού οργάνου, μαγειρικής, κλπ. Επίσης, το TalkTalkBnb (2016) είναι εξίσου μία πλατφόρμα που αφορά προσφορά δεξιοτήτων, η οποία ειδικεύεται στην εκμάθηση γλωσσών. Οι οικοδεσπότες φιλοξενούν ταξιδιώτες με τους οποίους θέλουν να μιλήσουν και να περάσουν ουσιαστικό χρόνο, προκειμένου να βελτιωθούν σε μία γλώσσα.

Επιπροσθέτως, δημιουργήθηκαν πλατφόρμες σαν το Couchsurfing, οι οποίες απευθύνονται σε κάποιες συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων. Παραδείγματα αυτών αποτελούν το Hostwriter (2013), μία ψηφιακή πλατφόρμα που βοηθά τους δημοσιογράφους να συνεργάζονται διασυνοριακά μέσω αναζήτησης και παροχής συμβουλών, ευκαιριακών συνεργασιών, ακόμα και προσφοράς δωρεάν διαμονής που καταλήγουν σε δεσμούς φιλίας, και το la voyageuse (2018), μία ψηφιακή πλατφόρμα που αποσκοπεί στη χειραφέτηση των γυναικών μέσω ταξιδιού, επιτρέποντας σε σόλο γυναίκες ταξιδιώτισσες να γνωρίσουν άλλες αξιόπιστες γυναίκες που είναι διατεθειμένες να τις προσφέρουν μία δωρεάν διαμονή.

Από την άλλη μεριά, το Couchsurfing προκειμένου να μη χάσει μερίδιο αγοράς, ως αποτέλεσμα ανέγερσης παρόμοιων ή και ελάχιστα διαφοροποιημένων ψηφιακών πλατφορμών, πέρασε σε περαιτέρω αγορές. Για παράδειγμα, το 2016 η εταιρία κυκλοφόρησε το Couchsurfing store (Couchsurfing, 2016a), προσφέροντας στα μέλη του μπλούζες, καπέλα και άλλα αντικείμενα προκειμένου να γιορτάσουν την εμπειρία τους στο Couchsurfing, περνώντας στο λιανικό εμπόριο. Κάποιους μήνες αργότερα, λάνσαρε και το Couchsurfing Hangouts, δίνοντας την ευκαιρία σε ταξιδιώτες και ντόπιους με κοινά ενδιαφέροντα να γνωριστούν και να περάσουν χρόνο μαζί εκείνη τη στιγμή, χωρίς προγραμματισμό (Couchsurfing, 2016b).

Επιπλέον, το Couchsurfing προκειμένου να διατηρήσει την πιστότητα των μελών του αναβάθμιζε συνεχώς τον ιστότοπό και τις εφαρμογές του, διαμορφώνοντας ήδη υπάρχοντα χαρακτηριστικά ή προσθέτοντας νέες λειτουργίες. Μερικά παραδείγματα αυτών αποτελούν η εισαγωγή προσωπικών χαρτών που δείχνουν τα μέρη που έχει φιλοξενήσει ή φιλοξενηθεί το κάθε μέλος, η επιλογή σύνδεσης μελών μέσω κοινών γνωστών ή ενδιαφερόντων, η προσθήκη ενός ημερολογίου οικοδεσπότη για να είναι φανερό πότε μπορεί να φιλοξενήσει κάποιον και πότε είναι απασχολημένος, καθώς και οι αναβαθμίσεις επιβεβαιωμένων μελών για παροχή περισσότερων εξειδικευμένων δυνατοτήτων (Couchsurfing, 2016c,d,e+f, Couchsurfing 2017a).

Τέλος, για να αποτρέψει τα μέλη του να καταφύγουν σε άλλες αντίστοιχες πλατφόρμες, το Couchsurfing κατέφυγε σε διοργανώσεις διάφορων διαγωνισμών που θα κέντριζαν το ενδιαφέρον των μελών του. Ξεκινώντας το 2016 με την

ανακοίνωση ετήσιου ημερολογίου Couchsurfing, όπου οι κορυφαίες φωτογραφίες από εμπειρίες μελών θα μοιραζόντουσαν στους μήνες (Couchsurfing, 2016g), συνέχισε το 2017 με διαγωνισμό καλύτερης καρτ ποστάλ που θα αποστέλλεται στα επιβεβαιωμένα μέλη και διαγωνισμό καλύτερου βίντεο, όπου μέλη από όλο τον κόσμο παρουσίαζαν τις εμπειρίες τους (Couchsurfing 2017b+c), φτάνοντας στο 2019 όπου διοργάνωσε έναν διαγωνισμό καλύτερων φωτογραφιών που θα προβάλλονταν στα καινούργια γραφεία της εταιρίας (Couchsurfing 2019).

1.5 Μελέτη περίπτωσης: BlaBlaCar

1.5.1 Πρώτη φάση

Η BlaBlaCar, μία γαλλική διαδικτυακή εταιρία κοινής χρήσης μεγάλων αποστάσεων, ιδρύθηκε το 2006 παρέχοντας μία ψηφιακή πλατφόρμα που συνέδεε οδηγούς αυτοκινήτων που διέθεταν κενές θέσεις με ταξιδιώτες που ήταν πρόθυμοι να μοιραστούν το κόστος της διαδρομής (Rose και Wheeler, 2017). Η ιδέα αυτή, που γεννήθηκε το 2003 από τον Frédéric Mazzella, δεν ήταν καινούργια, ωστόσο τα υπάρχοντα φόρουμ της εποχής θεωρήθηκαν από τον ίδιο ανοργάνωτα, καθιστώντας αδύνατη την εύρεση ενός ατόμου που θα έκανε το ίδιο ταξίδι την ίδια περίοδο (BlaBlaCar). Έτσι, από το 2004 έως το 2006 μαζί με τους φίλους του Damien και Nicko D (BlaBlaCar) κωδικοποίησαν την πρώτη έκδοση της πλατφόρμας λαμβάνοντας υπόψη τους την ημερομηνία και ώρα αναχώρησης, καθώς και την προέλευση και τον προορισμό του ταξιδιού (Saxena κ.α., 2020).

Η BlaBlaCar χρησιμοποίησε την τότε σύγχρονη τεχνολογία λειτουργιών web 2.0 ως βάση της πλατφόρμας της, επιτρέποντας τις διαδικτυακές αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιβατών και οδηγών και διευκολύνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την προσφορά των υπηρεσιών κινητικότητας μεταξύ των δύο ομάδων (Hein κ.α., 2018). Συνεπώς, παρόλο που η ιδέα του carpooling δεν ήταν καινούργια, η χρήση αυτής της τεχνολογίας βοήθησε την BlaBlaCar να παρέχει στους χρήστες της μία κεντρική πλατφόρμα, όπου σε σύγκριση με τις αποκεντρωμένες υπάρχουσες κοινότητες τη βοήθησε να προσεγγίσει νέα τμήματα της αγοράς, τα οποία προηγουμένως δεν ήταν προσβάσιμα από τις παραδοσιακές τεχνολογίες (Casprini κ.α., 2015).

Στη συνέχεια, ο Mazzella μέσα στο επόμενο έτος είχε ενσωματώσει στο σχέδιό του τους πλέον συνιδρυτές της επιχείρησης Francis Nappez και Nicolas Brusson, προκειμένου να βοηθήσουν με την ανάπτυξη της πλατφόρμας και τη χρηματοδότηση της. Εκείνη την περίοδο υπήρξε ένα μεγάλο ενδιαφέρον από εξωτερικές εταιρίες για την αγορά πλατφορμών carpooling που θα διευκόλυναν τις μετακινήσεις των εργαζομένων τους από και προς τη τον εργασιακό τους χώρο. Παρά το γεγονός ότι αυτό απείχε από την αρχική ιδέα του carpooling μεγάλων αποστάσεων, η ομάδα αποφάσισε να συνεργαστεί με τις εταιρίες αυτές προκειμένου να ανταπεξέλθει οικονομικά. Η IKEA και η Carrefour ήταν από τις πρώτες επιχειρήσεις που αγόρασαν αυτές τις πλατφόρμες με 200 επιπλέον εταιρίες να τις επιλέγουν τα τελευταία χρόνια (BlaBlaCar).

Φτάνοντας στο 2008, την πλατφόρμα τους πλέον χρησιμοποιούσαν 70.000 άτομα. Οι τρεις συνιδρυτές εκμεταλλεύτηκαν τις συμπληρωματικές τους δεξιότητες, με τον Mazzella να επικεντρώνεται στο προϊόν, την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία, τον Narpez στα τεχνικά ζητήματα και τον Brusson στη χρηματοδότηση και το μάρκετινγκ, προκειμένου να αναπτύξουν μία καινούργια έκδοση του αρχικού ιστοτόπου (BlaBlaCar). Από εκεί που η πρώτη έκδοση της πλατφόρμας μπορούσε να αντέξει μέχρι 100.000 μέλη, η ανανεωμένη έκδοση μπορούσε να φιλοξενήσει άλλα 5 εκατομμύρια (Saxena κ.α., 2020). Τέλος, το 2009 η επιχείρηση παρουσίασε την εφαρμογή για κινητά με λειτουργικό iOS με τα Android να ακολουθούν το 2010 (Liftin, 2017).

1.5.2 Δεύτερη φάση

Όπως κάθε ψηφιακή πλατφόρμα διπλής όψης, έτσι και η BlaBlaCar έπρεπε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα του αμοιβαίου δολώματος, για να προσελκύσει τους πρώτους χρήστες. Μία γενική απεργία των γαλλικών σιδηροδρομικών εταιριών το 2007 αποτέλεσε μία υπέροχη ευκαιρία διαφήμισης της πλατφόρμας και στις δύο πλευρές του δικτύου, καθώς οι πολίτες αναγκάστηκαν να αναζητήσουν εναλλακτικές λύσεις μεταφοράς (Rose και Wheeler, 2017). Η ευθυγράμμιση των εταιριών μέσω ενημέρωσης προκειμένου να καλύψουν μία λύση για την απεργία έφερε τη BlaBlaCar στο προσκήνιο, εμφανίζοντάς την σε περισσότερα από 500 άρθρα εφημερίδων (BlaBlaCar), με τη μαζική αυτή δημοσιότητα να βοηθάει την εταιρία να σημειώσει μία τεράστια ώθηση (Rose και Wheeler, 2017).

Στη συνέχεια, προκειμένου να κερδίσει την αποδοχή από τους πελάτες της, η εταιρία επικεντρώθηκε στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Στις αρχές του 2008 οι οδηγοί δημοσίευαν το ταξίδι τους στην πλατφόρμα και μοιραζόντουσαν απλά τον αριθμό τηλεφώνου τους (BlaBlaCar). Ο Mazzella κατάλαβε γρήγορα τη σημασία προσθήκης λειτουργιών παρόμοιων με άλλα κοινωνικά δίκτυα (Facebook) και ξεκίνησε να προσθέτει διάφορους μηχανισμούς εμπιστοσύνης που στόχευαν στην παροχή πληροφοριών σχετικά με τις ταυτότητες των οδηγών και των επιβατών (Casprini κ.α., 2019). Η BlaBlaCar επαληθεύει προφίλ Facebook, χρησιμοποιώντας αμέσως το εμπιστευτικό κεφάλαιο που δημιουργήθηκε μέσω άλλης πλατφόρμας, διευθύνσεις mail, αριθμούς τηλεφώνου και τραπεζικά στοιχεία (Saxena κ.α., 2020), ενώ έπειτα από δημοσίευσης ενός επερχόμενου ταξιδιού ο οδηγός πρέπει να δηλώσει ότι κατέχει άδεια οδήγησης και ασφάλιση (Cowan, 2015).

Επιπλέον, εκτός από τους ελέγχους απορρήτου που πραγματοποιούνταν από την εταιρία, τα μέλη ενθαρρύνονταν να συμβάλλουν τα ίδια στην οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, μέσω της παροχής ενός αμφίδρομου συστήματος αξιολόγησης που τους βοηθούσε να βαθμολογήσουν ο ένας τον άλλον έπειτα από την ολοκλήρωση ενός ταξιδιού. Επίσης, σημαντικό ρόλο έπαιξε η δημιουργία ενός διαδικτυακού προφίλ βάσει επαληθευμένων πληροφοριών και δηλωτικού περιεχομένου, όπου συμπεριλαμβάνονταν οι προτιμήσεις του χρήστη ως προς το κάπνισμα ή το

ποσοστό συνομιλίας που επιθυμούσε κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Με τον καιρό, προστέθηκε και ένα σύστημα βαθμολογίας της εμπειρίας των μελών, προκειμένου να παρέχεται μία πλήρης εικόνα του κάθε χρήστη (Saxena κ.α., 2020).

Συμπληρωματικά, η BlaBlaCar παρείχε επιπρόσθετες υπηρεσίες ώστε να διαφοροποιηθεί από τα υπόλοιπα μέσα μαζικής μεταφοράς. Ένα από αυτά ήταν το Ladies Only, όπου ο οδηγός και οι επιβάτες αποτελούνταν από γυναίκες, ως προς ενίσχυση της αίσθησης της ασφάλειας των γυναικών (BlaBlaCar). Ένα δεύτερο στοιχείο αποτέλεσε η διαθεσιμότητα συνομιλίας με τον συνταξιδιώτη πριν αλλά και μετά το ταξίδι, γεγονός που αδυνατούσε να παρέχεται από παραδοσιακά τρένα, λεωφορεία ή αεροπλάνα (Casprini κ.α., 2019). Τέλος, η εταιρία πρόσθεσε τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων και διαμοιρασμού ιστοριών των μελών, για την καλύτερη οικοδόμηση μίας ενωμένης κοινότητας (BlaBlaCar).

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί ότι η εταιρία αναζητούσε για αρκετό καιρό ένα βιώσιμο μοντέλο εσόδων. Αρχικά, εξετάστηκαν 3 μοντέλα εσόδων, ένα freemium μοντέλο, όπου η υπηρεσία παρέμενε δωρεάν, αλλά τα premium μέλη πλήρωναν για πρόσθετες λειτουργίες, ένα μηνιαίο πρόγραμμα συνδρομής και ένα διαφημιστικό μοντέλο, τα οποία κρίθηκαν ακατάλληλα και οικονομικά μη βιώσιμα μακροπρόθεσμα (Saxena κ.α., 2020). Οπότε, το 2011 η εταιρία ξεκίνησε να χρεώνει ένα ποσοστό των τελών ταξιδιού και ένα σταθερό ποσό για κάθε ταξίδι, το οποίο παρόλο που αμφισβητήθηκε κατέστην επιτυχές, αυξάνοντας εκθετικά τον αριθμό των χρηστών (Shaheen κ.α., 2017). Επιπλέον, η BlaBlaCar εισήγαγε το 2012 ένα είδος μηχανισμού ελέγχου, χρωματίζοντας τις προτεινόμενες τιμές των οδηγών, για να ενημερώσει τους επιβάτες κατά πόσο είναι δίκαιες ή όχι (Casprini κ.α., 2019).

Παράλληλα, όλα αυτά τα χρόνια η εταιρία αναπτυσσόταν σε όλη την Ευρώπη, είτε μετακομίζοντας είτε αποκτώντας ανταγωνιστές, έπειτα από χρηματοδοτήσεις που της επέτρεπαν να πράξει αναλόγως. Ξεκινώντας το 2009 η BlaBlaCar επεκτάθηκε στην Ισπανία, ενώ ένα χρόνο αργότερα δέχτηκε την πρώτη της χρηματοδότηση του ύψους των 1,3 εκατομμυρίων δολαρίων (Crunchbase). Το 2011 δραστηριοποιήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο και τον επόμενο χρόνο έλαβε τη δεύτερη χρηματοδότηση του ύψους των 10 εκατομμυρίων δολαρίων, η οποία του επέτρεψε να αποκτήσει το PostoinAuto ώστε να επεκταθεί στην Ιταλία, και σε άλλες 4 χώρες (Butcher, 2012). Φτάνοντας στο 2014, όπου και έλαβε τη χρηματοδότηση του ύψους των 100 εκατομμυρίων δολαρίων, η εταιρία λειτουργούσε πλέον σε 12 χώρες (wiki).

Συμπερασματικά, η BlaBlaCar αφού εκμεταλλεύτηκε την γενική απεργία των γαλλικών σιδηροδρομικών εταιριών για να αποκτήσει μία πρώτη βάση πελατών, δημιούργησε μία φιλική προς τον χρήστη πλατφόρμα ώστε να επεκτείνει το δίκτυό της. Το 2012 η εταιρία είχε καταστεί ως ο μεγαλύτερος οργανισμός carpooling της Γαλλίας, υποστηρίζοντας το 90% της αγοράς (Gallet, 2012). Μία σειρά μηχανισμών για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης, η προσθήκη προτιμήσεων του κάθε χρήστη, το σωστά δομημένο μοντέλο τιμολόγησης και οι διάφορες εξαγορές και

χρηματοδοτήσεις προκειμένου να επεκταθεί διεθνώς την οδήγησαν σε μία αυξημένη βάση χρηστών, φτάνοντας τους 10 εκατομμύρια χρήστες το 2014 (Shaheen κ.α., 2017).

1.5.3 Τρίτη φάση

Η BlaBlaCar σημείωσε εκθετική ανάπτυξη από τις επιδράσεις δικτύου που δημιουργήθηκαν, καθώς ο αριθμός των χρηστών διπλασιάστηκε μέσα σε ένα χρόνο, φτάνοντας το 2015 τους 20 εκατομμύρια χρήστες (BlaBlaCar). 8 χρόνια από την κυκλοφορία της, η BlaBlaCar κατάφερε να προσεγγίσει μία κρίσιμη μάζα χρηστών (Gao, 2015) και να θεωρηθεί ως η παγκοσμίως μεγαλύτερη πλατφόρμα carpooling μεγάλων αποστάσεων (Sarkar, 2015). Αυτή ήταν και η χρονιά όπου κέρδισε το Bronze Edison Award για την καλύτερη startup επιχείρηση οικονομίας κοινής χρήσης του κλάδου μηχανοκίνητης μετακίνησης (BlaBlaCar).

Σε αυτήν τη φάση, το κλείδωμα των χρηστών θεωρείται απαραίτητο για τη διατήρησή τους στην συγκεκριμένη πλατφόρμα (Hänninen και Raanola, 2020). Δύο πολύτιμοι παράγοντες που αυξάνουν το κόστος εναλλαγής για τους χρήστες αποτελούν η φήμη που έχει δημιουργήσει ανά τα χρόνια η εταιρία και η σημασία που έδωσε στη διάσταση συνομιλίας των χρηστών. Το σύστημα αξιολόγησης και τα ομότιμα σχόλια των χρηστών από τις εμπειρίες τους, δημιουργούν ένα ιστορικό φήμης για τον κάθε χρήστη, το οποίο δυσκολεύεται να αποχωριστεί ώστε να μεταβεί σε άλλη αντίστοιχη πλατφόρμα. Όπως επίσης, η συνεχόμενη εξέλιξη και βελτίωση των λειτουργιών επικοινωνίας μέσω ιδιωτικών μηνυμάτων αυξάνει το δυνητικό κόστος εναλλαγής για τους χρήστες της πλατφόρμας (Casprini κ.α., 2019).

Παρόλα αυτά, η εταιρία συνέχισε να εξελίσσεται και να μεγαλώνει το αποτύπωμά της σε πανευρωπαϊκό, αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Το 2015 η BlaBlaCar εξαγόρασε τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της Carpooling.com εισχωρώντας βαθύτερα στη Γερμανία, ενώ εισήλθε στην Ουγγαρία, την Κροατία, τη Σερβία και τη Ρουμανία μέσω της εξαγοράς του AutoHop, μίας αντίστοιχης Ουγγρικής πλατφόρμας κινητικότητας (Dillet, 2015). Επιπλέον, την ίδια χρονιά επεκτάθηκε εκτός Ευρώπης στην Ινδία, όπου η ομάδα έκρινε ότι υπήρχε αυξημένη ζήτηση, το Μεξικό, μέσω της εξαγοράς της τοπικής υπηρεσίας Rides (Srsan, 2015), και τη Βραζιλία. Τέλος, έπειτα από τη χρηματοδότηση του ύψους των 200 εκατομμυρίων δολαρίων (Chen, 2015), το 2016 η BlaBlaCar μετακινήθηκε στην Τσεχία και τη Σλοβακία μέσω της εξαγοράς του Jizdomat (BlaBlaCar).

Παράλληλα, η εταιρία επισύναψε διάφορες συνεργασίες, προκειμένου να επιστρέψει αξία στους ενεργούς χρήστες της και να τους αποτρέψει από το να μεταβούν σε ανταγωνίστριες πλατφόρμες. Αρχικά, σε συνεργασία με τη Vinci Autoroutes προσέφερε μία αποκλειστική συμφωνία ηλεκτρονικών διοδίων στα μέλη της, όπως επίσης δεσμεύτηκε με διαθεσιμότητα έξτρα σημείων συνάντησης και χώρων στάθμευσης (Baier, 2015). Στη συνέχεια, ανέπτυξε συνεργασία με την Αχα, για να μπορέσει να προσφέρει κάλυψη βλαβών και επιπλέον εγγυήσεις στους

οδηγούς στις περιπτώσεις όπου ο επιβάτης οδηγούσε την ώρα του ατυχήματος (Beuscart και Trespeuch, 2015). Έπειτα, συνεργάστηκε με την Opel και την ALD Automotive και κυκλοφόρησε ένα πρόγραμμα που επιβράβευε τους πρεσβευτές της παρέχοντάς τους πρόσβαση σε μία ποικιλία αυτοκινήτων και σε πακέτα μίσθωσης, εγγύησης και συντήρησης με χαμηλότερες χρεώσεις (Beck, 2017).

Τέλος, η εταιρία επισύναψε διαφημιστικές συνεργασίες προκειμένου να επεκτείνει το δίκτυό της. Για παράδειγμα, ανέπτυξε συνεργασία με το IRCTC, προκειμένου να διαφημίσει τις υπηρεσίες της σε χρήστες που αναζητούσαν ταξιδιωτικές λύσεις τελευταίας στιγμής, στοχεύοντας ιδιαίτερα αυτούς που διαθέτουν εισιτήρια που βρίσκονται σε αναμονή (Ahmed, 2015). Κοντά σε αυτήν τη συνεργασία, ακολούθησε αυτή των Χαρτών της Google όπου στην εφαρμογή τους για κινητές συσκευές εμφανιζόταν πλέον η BlaBlaCar ως ένα μέσο επιλογή μεταφοράς (Dillet, 2017b). Μέσω αυτών των διαφημίσεων, η BlaBlaCar κατάφερε να αποκτήσει πρόσβαση σε ένα τεράστιο νέο κοινό.

1.5.4 Τέταρτη φάση

Αφού η BlaBlaCar απέκτησε μία κρίσιμη μάζα χρηστών, προέκυψε μία κατάσταση νίκης, όπου η ίδια κυριάρχησε στον κλάδο των μεταφορών μεγάλων αποστάσεων (Eisenmann, 2006). Η εταιρία θεωρείται ότι διευκολύνει τα ταξίδια μεταξύ πόλεων και όχι εντός πόλεων, όπως η Uber, επομένως ανταγωνίζονται με εταιρίες τρένων και λεωφορείων, όπως αναφέρουν και οι ίδιοι οι ιδρυτές (Hickey, 2014). Συνεπώς, οι κατεστημένοι αυτοί φορείς επιδίωξαν να υιοθετήσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο με βάση την πλατφόρμα, ενώ όλο και περισσότερες νεοσύστατες επιχειρήσεις δημιουργούταν από ανταγωνιστές που είχαν συνειδητοποιήσει ότι υπήρχε μία βιώσιμη αγορά για ένα τέτοιο επιχειρηματικό μοντέλο. Τέλος, η BlaBlaCar, προκειμένου να διατηρήσει τη θέση της και να μην εξασθενήσει από τον αυξημένο πλέον ανταγωνισμό, μεταλλάχτηκε και επεκτάθηκε και σε άλλες αγορές (Hänninen και Raavola, 2020).

Αρχικά, η BlaBlaCar πυροδότησε τη δημιουργία ψηφιακών πλατφορμών που συνδέουν υπάρχουσες εταιρίες λεωφορείων με πιθανούς ταξιδιώτες, με σκοπό να τους παρέχουν πληροφορίες, όπως ενημερωμένα και τρέχοντα δρομολόγια, σε πραγματικό χρόνο. Για παράδειγμα, το Flixbus (2013) δημιουργήθηκε έπειτα από την απαγόρευση του μονοπωλίου της υπεραστικής αγοράς της Γερμανίας και σε σύντομο χρονικό διάστημα κατέστην ο μεγαλύτερος πάροχος υπηρεσιών υπεραστικών λεωφορείων στην Ευρώπη (Flixbus). Κοντά σε αυτήν την σκεπτική λειτούργησε και το BusBud (2011) σε περισσότερες από 21.000 πόλεις παγκοσμίως. Συνεπώς, οι περισσότεροι εγκατεστημένοι πάροχοι υπεραστικών υπηρεσιών έχουν ενταχθεί σε αυτές και σε άλλες παρόμοιες επιτυχημένες πλατφόρμες, για να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς τους.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκαν ψηφιακές πλατφόρμες που λειτουργούν ως μεσάζοντες μεταξύ των σιδηροδρομικών εταιριών και των πιθανών ταξιδιωτών, για

να δώσουν την ευκαιρία στους κατεστημένους φορείς να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικοί, αναπτύσσοντας την πελατειακή τους βάση μέσω της ενσωμάτωσης ψηφιακών καινοτομιών. Παραδείγματα τέτοιων πλατφορμών αποτελούν η εφαρμογή της Trainline (2011) και της RailEurope (2011), με την πρώτη να θεωρείται κυρίαρχη στην Ευρώπη. Στο ίδιο μήκος έχουν κινηθεί η Omio (2012) στην Ευρώπη και η WanderU (2011) στην Αμερική και στην Ευρώπη, οι οποίες έχουν καταφέρει να συνεργαστούν επιπλέον με αεροπορικές εταιρίες και επιχειρήσεις λεωφορείων, προσφέροντας μία γκάμα επιλογών στους πελάτες τους.

Έπειτα, από τη μία μεριά, δημιουργήθηκαν πλατφόρμες παρόμοιες με την κυρίαρχη BlaBlaCar, από ανταγωνιστές που αναγνώρισαν ότι υπάρχει μία βιώσιμη αγορά για την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου που διευκολύνει το carpooling μεταξύ αγνώστων. Παραδείγματα πλατφορμών που ειδικεύονται σε παροχές υπηρεσιών carpooling μακρινών αποστάσεων αποτελούν η Motar (2007) που λειτουργεί στην Ουγγαρία, η Zimride (2007) που λειτουργεί στο Σαν Φρανσίσκο και την Καλιφόρνια, η Hitch (2018) που λειτουργεί στο Τέξας, ενώ η Poparide (2014) που λειτουργεί στον Καναδά παρέχει επιπλέον υπηρεσίες carpooling κοντινών αποστάσεων.

Από την άλλη μεριά, αναπτύχθηκαν πλατφόρμες που παρέχουν υπηρεσίες carpooling εντός πόλεων, ενώ διαφοροποιήθηκαν από την BlaBlaCar καθώς ειδικεύονται σε ειδικές ομάδες ανθρώπων. Για παράδειγμα, οι sRide (2014) και QuickRide (2014) λειτουργούν στην Ινδία και ενσωματώνουν επιπλέον υπηρεσίες bikepooling, με την τελευταία να προσθέτει υπηρεσίες taxipooling. Επίσης, η Karos (2014) που λειτουργεί στη Γαλλία και η TwoGo (2013) που λειτουργεί στην Αμερική ειδικεύονται στο να διευκολύνουν το carpooling κοντινών αποστάσεων ή υπαλλήλων εταιριών, με την τελευταία να ειδικεύεται και στις διοργανώσεις συμβάντων. Επιπλέον, η HitchHike (2011) που λειτουργεί στη Σουηδία αναφέρεται σε κολεγίопαιδα, ενώ η GoKid (2015) διευκολύνει τις μεταβάσεις των παιδιών στο σχολείο με γονείς που είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τη διαδρομή.

Επιπροσθέτως, μερικές υπάρχοντες ψηφιακές πλατφόρμες αποφάσισαν να εκμεταλλευτούν τη νέα τάση του carpooling και να προσθέσουν αντίστοιχες λειτουργίες. Παραδείγματα αυτών αποτελούν οι Waze (2006), μια εφαρμογή λογισμικού πλοήγησης GPS, και Moovit (2012), μία εφαρμογή σχεδιασμού ταξιδιών, οι οποίες το 2016 ανέπτυξαν τις Waze Carpool και Moovit Carpool, αντίστοιχα, προκειμένου να αποκτήσουν ένα μερίδιο της αγοράς αυτής (Hawkins, 2016, Rabi, 2016). Επίσης, ανεπτυγμένες ψηφιακές πλατφόρμες διπλής όψης που ειδικεύονταν στο ride-hailing, όπως Uber, Lyft και Ola, ξεκίνησαν να προσφέρουν υπηρεσίες carpooling, για να εισχωρήσουν βαθύτερα στον κλάδο μεταφορών και να αυξήσουν την πελατειακή τους βάση, με τη μορφή UberPool (2014), Lyft Line (2014) και OlaShare (2015), αντίστοιχα (Baldwin, 2014, Kashyaar, 2015).

Παράλληλα, η BlaBlaCar, αναλογιζόμενη τη συνεχόμενη εμφάνιση αντίστοιχων ή παρόμοιων πλατφορμών, προκειμένου να μη χάσει το μερίδιο της

αγοράς που είχε κατακτήσει μεταλλάχθηκε και μετακινήθηκε σε περεταίρω αγορές. Η πρωταρχική επέκτασή της πραγματοποιήθηκε το 2017 με το λανσάρισμα του προϊόντος BlaBlaLines, όπου εισέβαλλε στην αγορά carpooling μικρών αποστάσεων διευκολύνοντας τους οδηγούς στις καθημερινές μετακινήσεις τους εντός πόλεων (Jacqué, 2017). Ένα χρόνο αργότερα, μέσω της εξαγοράς του Oibus, το οποίο μετονόμασε σε BlaBlaBus, εισήλθε στον κλάδο των λεωφορείων αναπτύσσοντας μια ευρεία προσφορά κινητικότητας που συνδύαζε αυτοκίνητα και λεωφορεία (O'Brien, 2018). Τέλος, το 2020 συνεργάστηκε με τη Voi, την οποία μετονόμασε σε BlaBlaRide, και επεκτάθηκε στην κοινή χρήση σκούτερ, με τους ιδρυτές να θεωρούν την κίνηση αυτή ως μία εξαιρετική λύση για το τελευταίο μίλι μίας διαδρομής (Dillet, 2020).

Επιπλέον, η BlaBlaCar συνέχισε τις εξαγορές ανταγωνιστικών πλατφορμών, στην προσπάθειά της να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Έτσι, το 2018 κατέφυγε στην εξαγορά του Less, μίας πλατφόρμας carpooling που εστίαζε στις αστικές βόλτες, αναμένοντας να τη βοηθήσει στην εξέλιξη της κινητικότητας μικρών αποστάσεων, μέσω της ανάπτυξης της BlaBlaLines (Lunden, 2018). Την ίδια χρονιά, εξαγόρασε από τη Mail.ru την πλατφόρμα BeepCar, διπλασιάζοντας την ανάπτυξη carpooling στη Ρωσία για να συμβαδίζει με την αντίστοιχα αυξανόμενη ζήτηση. Μέσω της συμφωνίας, η Mail.ru δεσμεύτηκε να προωθήσει τη BeepCar μέσω διαδικτυακής διαφήμισης στις διάφορες πλατφόρμες της (Sawers, 2018). Επίσης, η εταιρία εισχώρησε βαθύτερα στον κλάδο των λεωφορείων εξαγοράζοντας το 2019 το Busfor, μία πλατφόρμα έκδοσης εισιτηρίων λεωφορείων (Dillet, 2019).

Τέλος, η BlaBlaCar προκειμένου να διατηρήσει την πιστότητα των μελών της και να τους αποτρέψει από το να καταφύγουν σε άλλες αντίστοιχες πλατφόρμες, συνέχισε να επεκτείνει τις υπηρεσίες της και να δημιουργεί επιπλέον εμπειρίες για αυτούς. Επομένως, το 2018 εισήγαγε μία νέα μηχανή αναζήτησης δρομολογίων, όπου μέσω ενός αλγορίθμου εμφανίζονται πλέον αυτόματα πολλά περισσότερα σημεία συνάντησης εκτός της αναχώρησης και της άφιξης. Μέσω αυτής της στρατηγικής κίνησης, η BlaBlaCar κατάφερε να μεγαλώσει το δίκτυό της, ικανοποιώντας τους χρήστες που δεν βρίσκονται σε κεντρικά σημεία συνάντησης (Faure και Schahl, 2018).

Πίνακας 6. Σύγκριση της 4ης φάσης των τεσσάρων ψηφιακών πλατφορμών

	4η φάση			
	Αντιδράσεις κατεστημένων φορέων	Πυροδότηση νεοσύστατων επιχειρήσεων με βάση την πλατφόρμα	Προθήκη επιπλέον προσφορών από την κυρίαρχη πλατφόρμα	Επέκταση της κυρίαρχης πλατφόρμας σε περαιτέρω αγορές
Airbnb	- Υπάρχοντα ξενοδοχεία χρησιμοποίησαν αντίστοιχες πλατφόρμες - Μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων επένδυσαν, εξαγόρασαν και δημιούργησαν αντίστοιχες πλατφόρμες	- Πλατφόρμες κλώνοι - Παρόμοιες πλατφόρμες που είτε συνδυάζουν μπουτίκ επιλογές είτε απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων είτε ειδικεύονται στους εξωτερικούς χώρους	Airbnb for Work (2015) Airbnb Plus (2018) Airbnb Luxe (2019)	Airbnb Experiences (2016) Niido-Airbnb (2018) HotelTonight (2019)
Uber	- Υπάρχοντες εταιρίες ταξί δημιούργησαν αντίστοιχες ψηφιακές πλατφόρμες - Ανάπτυξη καθολικών εφαρμογών που περιλαμβάνουν στόλους ταξί - Δημιουργικές ψηφιακές εφευρέσεις προς βελτίωση του παραδοσιακού καλέσματος ταξί - Κατασκευαστικές εταιρίες αυτοκινήτων επένδυσαν, εξαγόρασαν και δημιούργησαν παρόμοιες πλατφόρμες	- Πλατφόρμες κλώνοι - Παρόμοιες πλατφόρμες που είτε προσφέρουν άλλα μέσα μεταφοράς είτε απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων	Uber Visa (2017) Uber Rewards (2018)	Uber Rush (2014) Uber Eats (2015) Uber Freight (2017) Uber Bus (2018) Uber Bikes (2018) Uber Scooter (2018) Uber Copter (2019)
Couchsurfing	---	- Πλατφόρμες κλώνοι με το μη κερδοσκοπικό Couchsurfing - Παρόμοιες πλατφόρμες που είτε αφορούν ανταλλαγές σπιτιών είτε η φιλοξενία ανταλλάσσεται με κάποιου είδους προσφορά είτε απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων	- Διαγωνισμός ετησίου ημερολογίου (2016) - Διαγωνισμός καλύτερης καρτ ποστάλ (2017) - Διαγωνισμός καλύτερης φωτογραφίας (2019)	Couchsurfing Store (2016) Couchsurfing Hangouts (2016)
BlaBlaCar	Υπάρχοντες σιδηροδρομικές και αεροπορικές εταιρίες εντάχθηκαν σε αντίστοιχες ψηφιακές πλατφόρμες	- Πλατφόρμες κλώνοι - Παρόμοιες πλατφόρμες που είτε προσφέρουν άλλα μέσα μεταφοράς είτε απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων - Υπάρχουσες πλατφόρμες ενσωμάτωσαν την αναδυόμενη τάση του carpooling	Ανάπτυξη νέας μηχανής αναζήτησης δρομολογίων για δημιουργία επιπλέον εμπειριών	BlaBlaLine (2017) BlaBlaBus (2018) BlaBlaRide (2020)

Κεφάλαιο Πέμπτο: Επίδραση των Ψηφιακών Πλατφορμών στους Τουριστικούς Κλάδους Διαμονής και Μεταφορών

1. Επισκόπηση μοντέλου ανάλυσης των 5 δυνάμεων του Porter

Το μοντέλο ανάλυσης των 5 δυνάμεων του Porter αναπτύχθηκε το 1979 από τον καθηγητή Michael E. Porter του Harvard Business School και είναι ένα εργαλείο που εξετάζει την ανταγωνιστική ένταση και την πιθανή κερδοφορία και ελκυστικότητα ενός βιομηχανικού τομέα. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, ως σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη μίας αποτελεσματικής στρατηγικής τοποθέτησης, που θα τις οδηγήσει στο να είναι πιο κερδοφόρες σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου (Porter, 1980).

Σύμφωνα με τον Porter (1980), “ η επιτυχία της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας εταιρείας εξαρτάται από το πώς σχετίζεται με το περιβάλλον της ... του οποίου βασική πτυχή είναι η βιομηχανία ή οι βιομηχανίες στις οποίες δραστηριοποιείται”. Ο ίδιος ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστικότητα δεν προέρχεται μόνο από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά από όλα τα σταθερά και υποκείμενα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας, το οποία διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο πρέπει να κινηθεί μία εταιρία. Έτσι, το μοντέλο του εντοπίζει και αναλύει τις παρακάτω 5 βασικές δυνάμεις που καθορίζουν τη δομή μίας βιομηχανίας και διαμορφώνουν τη φύση της ανταγωνιστικής αλληλεπίδρασης μέσα σε αυτήν.

- *Απειλή των νεοεισερχόμενων.* Η δύναμη αυτή καθορίζεται από το ποσοστό ευκολίας που θα συναντήσουν οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι στη βιομηχανία. Η σοβαρότητα της απειλής εξαρτάται από το ύψος των εμποδίων εισόδου στην αγορά και από την αντίδραση των κατεστημένων φορέων. Παραδείγματα εμποδίων αποτελούν η ανάγκη για οικονομίες κλίμακας, τα υψηλά κόστη εναλλαγής των πελατών, οι μεγάλες κεφαλαιακές απαιτήσεις, τα τεχνικά προβλήματα που απαιτούν την ανάγκη συσσωρευτικής εμπειρίας, η περιορισμένη πρόσβαση σε κανάλια διανομής και οι περιοριστικές κυβερνητικές πολιτικές.
- *Δύναμη των προμηθευτών:* Αυτή η δύναμη καθορίζεται από το ποσοστό ευκολίας των προμηθευτών μίας αγοράς ως προς αύξηση των τιμών ή μείωση της ποιότητας των αγορασθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών. Παράγοντες που επηρεάζουν την ισχύ των προμηθευτών περιλαμβάνουν τον αριθμό προμηθευτών μίας αγοράς, το κόστος εναλλαγής τους, τη μοναδικότητα ή το επίπεδο διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών τους, την ισχύ των καναλιών διανομής τους και την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.

- *Δύναμη των αγοραστών:* Η δύναμη αυτή αναλύει το βαθμό στον οποίο οι πελάτες είναι σε θέση να ασκήσουν πίεση στις εταιρίες, απαιτώντας μείωση των τιμών. Η ισχύς των αγοραστών εξαρτάται από τον αριθμό των αγοραστών μίας αγοράς αλλά και τη σημασία αυτών για τους οργανισμούς (αγοραστές μεγάλου όγκου), την ύπαρξη πανομοιότυπων πωλητών και το κόστος εναλλαγής τους από τη μία εταιρία σε μία άλλη.
- *Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων:* Αυτή η δύναμη αναφέρεται στην πιθανότητα οι πελάτες μίας βιομηχανίας να αντικαταστήσουν το βασικό προϊόν/υπηρεσία με μία εναλλακτική λύση που επιλύει την ίδια ανάγκη. Η ισχύς των υποκατάστατων προϊόντων εξαρτάται από τον αριθμό αυτών, τη σχέση τιμής/απόδοσης που προσφέρουν και το κόστος εναλλαγής των αγοραστών από το βασικό προϊόν στο υποκατάστατο.
- *Υφιστάμενος ανταγωνισμός:* Η δύναμη αυτή αναλύει τον τρέχων ανταγωνισμό της αγοράς βάσει της έντασης αυτού μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και του τρόπου με τον οποίο ανταγωνίζονται. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τον αριθμό και την ισχύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τον ρυθμό ανάπτυξης της βιομηχανίας, τα πιθανά εμπόδια εξόδου και τη συμφωνία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ως προς μία κοινή διάσταση ανταγωνισμού. Παραδείγματα διαστάσεων ανταγωνισμού είναι οι εκπτώσεις τιμών, οι διαφημιστικές καμπάνιες και οι βελτιώσεις υπαρχόντων ή προσθήκες νέων προϊόντων/υπηρεσιών.

Θεωρείται ότι η συλλογική δύναμη αυτών των 5 δυνάμεων καθορίζει το δυναμικό κέρδους μιας βιομηχανίας και επομένως την ελκυστικότητά της. Σύμφωνα με τον Porter (2008), η γνώση της έντασης της ανταγωνιστικής πίεσης μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση “να αποκαλύψει τη βασική ελκυστικότητα μιας βιομηχανίας, να επισημάνει τα κρίσιμα πλεονεκτήματα και αδυναμίες της, να διευκρινίσει τους τομείς όπου οι στρατηγικές αλλαγές μπορεί να αποφέρουν τη μεγαλύτερη απόδοση και να εντοπίσει τις τάσεις της βιομηχανίας που υπόσχονται τη μεγαλύτερη σημασία είτε ως ευκαιρίες είτε ως απειλές”.

2. Κλάδος διαμονής

2.1 Προσδιορισμός των βασικών ρόλων του κλάδου διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών

Ο κλάδος της διαμονής αποτελεί τον κορυφαίο οδηγό της τουριστικής βιομηχανίας, αφού θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει περίπου το 1/3 της τουριστικής οικονομίας (Βογιατζή, 2013), και αναφέρεται σε όλες τις επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν τη διαμονή των ταξιδιωτών κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Πριν την εμφάνιση και άνοδο των ψηφιακών πλατφορμών οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούσαν αποκλειστικά από τα ιδιόκτητα ξενοδοχειακά κτήρια και άλλα συναφή καταλύματα, όπως μοτέλ, θέρετρα και ξενώνες.

Για αρκετά χρόνια πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών ο τρόπος κράτησης ενός δωματίου διεξαγόταν είτε με τη μορφή υπηρεσιών κράτησης δωματίων σε αγορές B2C (Business to Consumer), είτε με εξωτερική ανάθεση σε αγορές B2B2C (Business to Business to Consumer). Για παράδειγμα, οι πάροχοι καταλυμάτων είτε προσέφεραν απευθείας τις υπηρεσίες τους στους τουρίστες (B2C), είτε προσέγγιζαν τους ταξιδιωτικούς πράκτορες ή άλλες ιστοσελίδες κρατήσεων για να μεσολαβήσουν μεταξύ των ιδίων και των ταξιδιωτών (B2B2C). Συνεπώς, τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα που χρησιμοποιούνταν από τις παραπάνω επιχειρήσεις παρείχαν σαφή διάκριση μεταξύ προμηθευτών και πελατών, όπου οι αγορές αγαθών και υπηρεσιών διευκολύνονταν μέσω των ίδιων των εταιριών ή των μεσαζόντων (Shankar, 2016).

2.2 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, οι 5 δυνάμεις του κλάδου φιλοξενίας πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών διαμορφώνονται ως εξής:

Απειλή των νεοεισερχόμενων: Η ένταξη στον κλάδο της διαμονής σε παγκόσμια βάση απαιτούσε υψηλό κόστος κεφαλαίου, καθώς ήταν απαραίτητη η απόκτηση της απαιτούμενης γης για την ανέγερση του εκάστοτε καταλύματος και η επίτευξη μιας αποδοτικής χρήσης των πόρων που εφαρμόζονται στις κατασκευές, την επίπλωση, τον εξοπλισμό, τα προ-λειτουργικά έξοδα και τη χρηματοδότηση. Επιπλέον, η περιοριστική κυβερνητική πολιτική ανταγωνισμού, η ευαισθησία των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην εύρεση της κατάλληλης τοποθεσίας για τις εγκαταστάσεις τους και οι απαραίτητες οικονομίες κλίμακας που έπρεπε να επιτευχθούν από τους νέους παίκτες για να ανταγωνιστούν με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις και να καταστούν κερδοφόροι αποτελούσαν περαιτέρω εμπόδια εισόδου.

Οι υπάρχοντες ανταγωνιστές από τη μεριά τους προσπαθούσαν να δημιουργήσουν επιπλέον εμπόδια εισόδου μέσω της ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Για παράδειγμα, η κατοχή υψηλών ποσών κεφαλαίων και ισχυρών βιομηχανικών συνδέσεων αποτελούσαν πλεονέκτημα για τις μεγάλες ξενοδοχειακές εταιρίες, οι οποίες επιδίωκαν να διαφοροποιήσουν τις τοποθεσίες των καταλυμάτων τους για να μειώσουν τον κίνδυνο των αλλαγών στην αγορά για τις συγκεκριμένες τοποθεσίες. Επιπρόσθετα, το επιθετικό μάρκετινγκ των κατεστημένων φορέων που οδηγούσε στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας τους και στην ανάπτυξη μίας πιστότητας από τους καταναλωτές εμπόδιζαν περαιτέρω την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

Συμπερασματικά, η απειλή των νεοεισερχόμενων στον κλάδο διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρούταν χαμηλή λόγω ενός συνδυασμού παραγόντων, όπως υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις και ποσοστό σταθερών δαπανών, περιοριστική κυβερνητική πολιτική, υψηλό κόστος

διαφοροποίησης, απαιτούμενες οικονομίες κλίμακας, περιορισμένη προσφορά κατάλληλων τοποθεσιών, ισχυρά υπάρχοντα εμπορικά σήματα και υψηλή αφοσίωση των πελατών.

Δύναμη των προμηθευτών: Οι προμηθευτές σε αυτόν τον κλάδο ορίζονται ως ιδιοκτήτες ακινήτων, προγραμματιστές και εταιρείες ακινήτων, εταιρείες εσωτερικού σχεδιασμού και επίπλωσης, αρχιτέκτονες, πάροχοι υπηρεσιών διαχείρισης και κατάρτισης, εταιρείες μάρκετινγκ, σύμβουλοι βιομηχανίας και κατασκευαστές πληροφορικής και τεχνολογίας υπολογιστών. Το εκτεταμένο δίκτυο προμηθευτών και η διαφορετικότητα μεταξύ αυτών οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο καθένας κατείχε διαφορετική διαπραγματευτική ισχύ έναντι των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, συνηθίζεται τα κόστη εναλλαγής προμηθευτών να επιβαρύνουν τις επιχειρήσεις που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες, δίνοντας το πλεονέκτημα στην εκάστοτε ομάδα προμηθευτών. Επιπλέον, η ύπαρξη πληθώρας επιχειρήσεων, η διαφορετικότητα και εξειδίκευση του εκάστοτε προμηθευτή αυξάνει περαιτέρω τη δύναμη αυτών. Αντιθέτως, τα περιορισμένα κανάλια διανομής τους και η μικρή πιθανότητά τους για ολοκλήρωση προς τα εμπρός μειώνουν τη δύναμή τους. Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρούνταν μέτρια προς υψηλή.

Δύναμη των αγοραστών: Οι αγοραστές του κλάδου είναι συχνά αρκετά κατακερματισμένοι και αποτελούνται από τους ταξιδιώτες αναψυχής, τους επαγγελματίες ταξιδιώτες, διάφορες λοιπές κατηγορίες συγκεντρωμένων αγοραστών, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία και τις αεροπορικές εταιρίες. Όπως και με τους προμηθευτές, οι αγοραστές διαθέτουν διαφορετική διαπραγματευτική ισχύ, που συνάδει με το καταναλωτικό τμήμα στο οποίο ανήκουν. Οι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη είναι η πιθανότητα συγκέντρωσής τους, η ικανότητά τους να εκτελέσουν οπισθοδρόμηση, τα πιθανά κόστη αλλαγής, η διαφοροποίηση των υπηρεσιών του κλάδου και το ποσοστό σημαντικότητας του προϊόντος ως προς το συνολικό κόστος.

Αρχικά, όσο αφορά τον κλάδο διαμονής, τα τμήματα αγοραστών που ασκούν υψηλή πίεση είναι οι συγκεντρωμένες ομάδες, οι οποίες έχουν μία ευαισθησία στην τιμή λόγω της μαζικής αγοράς δωματίων ξενοδοχείων. Αυτές οι ομάδες περιλαμβάνουν τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, τις αεροπορικές εταιρίες και διάφορους μεγάλους παίκτες, όπως διοργανωτές συνεδρίων, και ασκούν υψηλή πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου. Αντιθέτως, η περιορισμένη φύση των μεμονωμένων πελατών, όπως ταξιδιώτες αναψυχής, δίνει πλεονέκτημα στα ξενοδοχειακά καταλύματα, καθώς οι ίδιοι δεν είναι σε θέση να ασκήσουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Εξάιρεση αποτελούν οι καταναλωτές δωματίων πολυτελείας, οι οποίοι είναι οι λιγότερο ευαίσθητοι στις τιμές και δεν επιθυμούν να διαπραγματευτούν πάνω σε αυτό το κομμάτι.

Έπειτα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μετριάζεται από τη μικρή πιθανότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, λόγω του απαιτούμενου υψηλού επενδυτικού κεφαλαίου, στις περιπτώσεις όπου το κόστος ενός προϊόντος αντιπροσωπεύει ασήμαντο ποσοστό του συνολικού κόστους, όπως για παράδειγμα για τους επαγγελματίες ταξιδιώτες η αγορά ενός δωματίου σε σχέση με την υποκείμενη επιχειρηματική συναλλαγή, και στις περιπτώσεις ύπαρξης υψηλών κοστών αλλαγής από τα ξενοδοχειακά καταλύματα. Συνολικά, διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του κλάδο διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρούνταν μέτρια.

Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων: Ο κλάδος διαμονής δε φαινόταν να απειλείται αισθητά από υποκατάστατες απειλές. Εξαίρεση αποτελούν οι περίοδοι ύφεσης όπου η εναλλαγή από εγχώρια σε διεθνή ταξίδια ή η προτίμηση προορισμών με χαμηλότερο κόστος μπορούσαν να θεωρηθούν προβλήματα που αντιμετώπιζαν οι εκάστοτε επιχειρήσεις (Cheng, 2013), με το κόστος αλλαγής των πελατών να είναι χαμηλό μεταξύ των διαφόρων επιλογών. Επιπλέον, ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης του 2008 οι καταναλωτές αποφάσισαν να μειώσουν τη διάρκεια της διαμονής τους ή επέλεξαν να μην ταξιδεύουν τόσο συχνά (Bedlington, 2009), γεγονός που επέδρασε αρνητικά την κερδοφορία του κλάδου. Ωστόσο, η απειλή αυτή διαφοροποιούνταν από επιχείρηση σε επιχείρηση, αναλόγως των τμημάτων των αγοραστών το οποίο προσέγγιζαν.

Για τις επιχειρήσεις που απευθύνονταν στη χαμηλότερη οικονομική ομάδα ταξιδιωτών, όπως φθηνά ξενοδοχεία, μοτέλ και ξενώνες, η φιλοξενία από κάποιον συγγενή ή φίλο θα μπορούσε να θεωρηθεί μία μορφή υποκατάστατου. Όσο αφορά τις επιχειρήσεις που απευθύνονταν στη μεσαία οικονομική ομάδα ταξιδιωτών, όπως επαγγελματίες ταξιδιώτες και συγκεντρωμένες ομάδες αυτών, δεν φαινόταν να αντιμετώπιζαν τόσο απειλή υποκατάστασης, όσο ανταγωνισμό διαφοροποίησης. Τέλος, το τμήμα των πολυτελών ξενοδοχείων φαινόταν να μην αντιμετωπίζει απειλή υποκατάστασης, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, οι πιθανοί επισκέπτες θεωρούνταν οι λιγότερο ευαίσθητοι σε θέματα τιμής. Συνεπώς, η απειλή για υποκατάστατα προϊόντα του κλάδου διαμονής πριν την εμφάνιση ψηφιακών πλατφορμών ποίκιλε αναλόγως των διαφόρων τμήματα αγοραστών, με τη συνολική απειλή να θεωρούνταν χαμηλή.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός: Ο κλάδος διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών αποτελούταν από πολλούς και σχετικά ισορροπημένους ανταγωνιστές, όπως διάφορες κατηγορίες ξενοδοχείων, μοτέλ και ξενώνες, οι οποίοι ανταγωνίζονταν για ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ αυτών, αύξαναν ακόμα περισσότερο των ανταγωνισμό. Ο ανταγωνισμός αυτός είχε τη μορφή έκπτωσης τιμών, εισαγωγής νέων προϊόντων, διαφημιστικών καμπανιών και βελτιώσεων στην εξυπηρέτηση πελατών.

Τα ακίνητα των επιχειρήσεων του κλάδου συνήθως έχουν υψηλό σταθερό κόστος, όπως έξοδα ενοικίασης, ασφάλιση, φόρο ιδιοκτησίας, συντήρηση, κλπ,

γεγονός που οδηγεί τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στην επίτευξη σταθερών υψηλών ποσοστών πληρότητας των δωματίων τους. Η αχρησιμοποίητη χωρητικότητα σε ένα ξενοδοχειακό κατάλυμα, που θεωρείται σύνηθες φαινόμενο αν εξαιρεθούν τα Σαββατοκύριακα και οι αργίες, αντιπροσωπεύει χαμένο δυνητικό εισόδημα και οδηγεί σε μείωση των τιμών για τη δημιουργία όσο το δυνατόν περισσότερων εσόδων. Επομένως, η ισχυρή πίεση για πώληση των υπηρεσιών με μειωμένη τιμή οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό.

Εκτός από την απόκτηση μίας ανταγωνιστικής θέσης βάσει κόστους, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν επιπλέον διαστάσεις ανταγωνισμού, μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων τους. Οι επιχειρηματίες στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν προσφέρουν συγκεκριμένες ανέσεις, υπηρεσίες ή εγκαταστάσεις. Για παράδειγμα, μερικοί φορείς απέκτησαν επιπλέον επιχειρήσεις, όπως καζίνο, εστιατόρια και καταστήματα, για να προσφέρουν πολύπλοκα πακέτα, ενώ ξενοδοχεία μεσαίας και χαμηλής τάξης εξοπλίστηκαν με επιπλέον ανέσεις για την προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Συνεπώς, η ύπαρξη διαφοροποιημένων προϊόντων μειώνει κάπως την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

Τέλος, οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου χαρακτηρίζονταν από υψηλά εμπόδια εξόδου λόγω διαφόρων οικονομικών και στρατηγικών παραγόντων. Πολλά ξενοδοχειακά καταλύματα, ιδιαίτερα τα πολυτελή, διαθέτουν υψηλά κεφάλαια για τις ανακαινίσεις και αναβαθμίσεις των ακινήτων τους, με αποτέλεσμα να μην είναι οικονομικά εφικτή η έξοδός τους από την αγορά έως ότου τα ανακτήσουν πίσω. Αυτό το γεγονός οδηγεί σε διατήρηση των ανταγωνιστών στον κλάδο και αύξηση του ανταγωνισμού. Συμπεραίνοντας, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρούταν εν μέρει ισχυρός λόγω ενός συνδυασμού παραγόντων, όπως πληθώρα επιχειρήσεων, χαμηλά κόστη εναλλαγής και υψηλά εμπόδια εξόδου.

Σχήμα 1: Σχήμα στο οποίο απεικονίζεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών



Από το μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών διαπιστώνεται η ύπαρξη ενός εν μέρη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων υφιστάμενων επιχειρήσεων. Επιπλέον, η μέτρια προς υψηλή πίεση της ομάδας των προμηθευτών φαίνεται να μπορεί να μειώσει την κερδοφορία του κλάδου, γεγονός που σε συνδυασμό με τα υψηλά εμπόδια εισόδου καθιστούσε μη ελκυστική την ένταξη μίας νέας επιχείρησης στον κλάδο αυτόν.

2.3 Προσδιορισμός των βασικών ρόλων του κλάδου διαμονής έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών

Μία από τις πιο κρίσιμες εξελίξεις στον κλάδο της διαμονής ήταν η ανάπτυξη του διαδικτύου, όπου ενθάρρυνε νέους τύπους επιχειρήσεων να ενταχθούν ως υποκατάστατα στον κλάδο διαμονής και να αναπτύξουν νέες στρατηγικές, που σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της οικονομίας κοινής χρήσης οδήγησαν σε μία αυξανόμενη τάση ψηφιακών πλατφορμών peer-to-peer. Οι επιχειρήσεις που

λειτουργούν τέτοιου είδους πλατφόρμες αναλαμβάνουν το ρόλο ενός μεσίτη που επιτρέπει σε ομότιμους να παρέχουν, ή να δέχονται αντίστοιχα, πρόσβαση σε ιδιόκτητα καταλύματα προκειμένου να επωφεληθούν από τις τουριστικές δραστηριότητες με νέους τρόπους.

Αυτές οι εταιρίες καταρρίπτουν το τείχος μεταξύ καταναλωτή και παραγωγού, καθώς επιτρέπουν στους καταναλωτές να εκπληρώνουν νέους ρόλους που συνήθως εκτελούνταν από επιχειρήσεις, και επιφέρουν μία διαταραχή στον offline κλάδο διαμονής. Ενώ στο παραδοσιακό μοντέλο, τα ξενοδοχειακά καταλύματα παρέχουν πρόσβαση στους καταναλωτές σε ιδιόκτητη περιουσία της επιχείρησης, σε μοντέλα peer-to-peer, οι εταιρείες διευκολύνουν την πρόσβαση των καταναλωτών σε ιδιοκτησία που ανήκει σε άλλους καταναλωτές. Επομένως, εκτός από τις αγορές B2C, και B2B2C, στις οποίες πλέον εντάσσονται και οι online ταξιδιωτικοί πράκτορες, ο τρόπος εμπορίου διαμονής λειτουργεί πλέον και σε αγορές C2B2C (Consumer to Business to Consumer), μέσω ψηφιακών πλατφορμών ή online ταξιδιωτικών πρακτόρων που συνδέουν απευθείας τους οικοδεσπότες με τους ταξιδιώτες.

Το ποσό των επιχειρήσεων του κλάδου διαμονής που χρησιμοποιούν τέτοιου είδους επιχειρηματικά μοντέλα είναι σημαντικό και φαίνεται να συνεχίζεται να αυξάνεται. Παραδείγματα κυρίαρχων και αποδιοργανωτικών επιχειρήσεων του κλάδου μπορούν να θεωρηθούν το Couchsurfing, το μεγαλύτερο δίκτυο ανταλλαγής φιλοξενίας που θεωρείται ως μία από τις πρώτες ψηφιακές πλατφόρμες που λειτούργησαν το μοντέλο οικονομίας κοινής χρήσης, και η Airbnb, η μεγαλύτερη ψηφιακή πλατφόρμα ενοικιάσεων από ομότιμους. Περαιτέρω παγκόσμιες αλλά και τοπικές πλατφόρμες δημιουργήθηκαν λόγω της αυξανόμενης επιτυχίας των παραπάνω επιχειρήσεων, οι οποίες είτε θεωρήθηκαν ως κλώνοι αυτών είτε διαφοροποιήθηκαν κατά κάποιον τρόπο.

2.4 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2, οι 5 δυνάμεις του offline κλάδου φιλοξενίας έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών διαμορφώνονται ως εξής:

Απειλή των νεοεισερχόμενων: Η εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών μείωσε ορισμένα εμπόδια για την είσοδο νέων παικτών στον κλάδο της διαμονής, αυξάνοντας τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Σε αντίθεση με τα ξενοδοχειακά καταλύματα, οι ψηφιακές πλατφόρμες peer-to-peer δεν επιβαρύνονται με υψηλή αρχική αλλά και μετέπειτα κεφαλαιουχική επένδυση σε ακίνητα, αφού όλοι οι διαθέσιμοι πόροι ανήκουν στους ιδιοκτήτες καταλυμάτων. Επιπλέον, η απαραίτητη τεχνολογία για τη φιλοξενία και υποστήριξη μίας τέτοιας διαδικτυακής πλατφόρμας διατίθεται με τα χρόνια σε όλο και πιο λογικό κόστος. Έπειτα, οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν απεριόριστα κανάλια διανομής, γεγονός που μειώνει το αρχικό κόστος

μάρκετινγκ και τις βοηθά στο να προσεγγίσουν τους πιθανούς πόρους τους. Τέλος, η έλλειψη νομοθεσίας για την οικονομία κοινής χρήσης και τα χαμηλά κόστη εναλλαγής των πελατών μειώνουν ακόμα περισσότερο τα εμπόδια των νεοεισερχομένων.

Από την άλλη μεριά, υπάρχει και ένας μικρός, αλλά ισχυρός αριθμός εμποδίων για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους στον κλάδο διαμονής από ομότιμους, όπως η εξασφάλιση των απαιτούμενων οικονομιών κλίμακας και της απαραίτητης υποστήριξης από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, που οφείλεται στο αυξημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η απaráμιλλη επιτυχία της Airbnb και μερικών ακόμα ισχυρών πλατφορμών peer-to-peer δυσκολεύει αρκετά την άντληση χρηματοδοτήσεων από τους επενδυτές για τους νέους παίκτες, ενώ τα ισχυρά δίκτυα των επιχειρήσεων αυτών περιορίζουν περαιτέρω τη διαθεσιμότητα της αγοράς στους παίκτες που καθυστέρησαν να εισέλθουν σε αυτήν.

Συνοψίζοντας, η ευκολία δημιουργίας μίας ψηφιακής πλατφόρμας από οποιαδήποτε επιχείρηση ή μεμονωμένο άτομο δίνει στους νεοεισερχόμενους μία ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, ενώ η απαιτούμενη κλιμάκωση αυτής ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί με τις υπάρχουσες ισχυρές επιχειρήσεις του κλάδου μετριάξει τη δύναμη τους. Συνεπώς, από εκεί που η απειλή των νεοεισερχόμενων στον κλάδο της διαμονής θεωρούταν χαμηλή, έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρείται υψηλή.

Δύναμη των προμηθευτών: Με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών μετατοπίστηκε η ισορροπία δύναμης, σε σημείο που ο οποιοσδήποτε που παρέχει ένα εφεδρικό δωμάτιο ή και ολόκληρο κατάλυμα έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μία επιχείρηση ομότιμης ενέργειας, μειώνοντας το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας. Αυτή η νέα ομάδα προμηθευτών του κλάδου ασκεί έντονη πίεση στις πλατφόρμες peer-to-peer λόγω του ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν κάποιο απόθεμα, αλλά εξαρτώνται πλήρως από τους πρόθυμους ιδιοκτήτες ακινήτων. Παρόλα αυτά, οι διάφοροι νομικοί περιορισμοί μερικών πόλεων ως προς το χρονικό εύρος ενοικίασης ενός ακινήτου μετριάξει τη δύναμη αυτών.

Όσο αφορά τη συνολική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που είτε την αυξάνουν είτε τη μειώνουν. Με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών, όλο και περισσότεροι ανταγωνιστές έχουν εμφανιστεί στον κλάδο, παρέχοντας στους προμηθευτές μία πληθώρα επιλογών τις οποίες μπορούν να εναλλάσσουν ή να χρησιμοποιούν και ταυτόχρονα (αύξηση καναλιών διανομής). Επίσης, λόγω της ευκολίας δημιουργίας μίας ψηφιακής πλατφόρμας, αυξήθηκε η συνολική πιθανότητα ολοκλήρωσής προς τα εμπρός. Από την άλλη μεριά, έχει παρατηρηθεί ένας αυξανόμενος αριθμός ανεξάρτητων οικοδεσποτών που προσελκύονται από τα μοντέλα peer-to-peer, γεγονός που μετριάξει τη δύναμη των προμηθευτών του κλάδου. Επιπλέον, τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ αυτών, δίνουν ένα παραπάνω πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να εναλλάσσονται εύκολα μεταξύ τους.

Συνοψίζοντας, με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών εντάχθηκε μία νέα ομάδα προμηθευτών στον κλάδο, αυξάνοντας τον συνολικό αριθμό αυτών, που σε συνδυασμό τα χαμηλά κόστη εναλλαγής τους και τη μείωση της διαφοροποίησης των προϊόντων τους επηρέασαν αρνητικά τη δύναμη τους. Αντιθέτως, η ένταξη όλο και περισσότερων παικτών στον κλάδο και η αύξηση των καναλιών διανομής τους και της πιθανότητας τους για ολοκλήρωση προς τα εμπρός αύξησε τη δύναμη αυτών. Συνεπώς, από εκεί που οι προμηθευτές του κλάδου ασκούσαν αρκετή πίεση και μπορούσαν να μειώσουν την κερδοφορία του κλάδου, έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών η ισχύς τους μειώθηκε και θεωρείται μέτρια.

Δύναμη των αγοραστών: Όπως αναφέρεται παραπάνω, οι συγκεντρωμένες ομάδες αγοραστών, όπως επαγγελματίες ταξιδιώτες, ταξιδιωτικοί πράκτορες και αεροπορικές εταιρίες, αποτελούσαν ήδη αισθητή απειλή στις επιχειρήσεις του κλάδου. Έπειτα από την ανάπτυξη της οικονομίας κοινής χρήσης και των αντίστοιχων ψηφιακών πλατφορμών αυξήθηκε και η διαπραγματευτική ισχύς των μεμονωμένων ταξιδιωτών, λόγω της απεξάρτησής τους από τον αποκλειστικά εμπορικό τομέα και της δυνατότητάς τους να είναι ταυτόχρονα και πελάτες και προμηθευτές στην οικονομία κοινής χρήσης. Επιπλέον, πλατφόρμες όπως το Airbnb και το Couchsurfing έφεραν στην επιφάνεια ένα διαφορετικό προφίλ τουριστικής αγοράς από αυτό των ξενοδοχειακών καταλυμάτων, αυτούς που ενδιαφέρονται για συνδυασμό τουριστικών εμπειριών με κοινωνικοπολιτικές αλληλεπιδράσεις.

Επί του παρόντος, υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων που παρέχουν στους ταξιδιώτες αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες ακινήτων, διευκολύνοντας τους στο να τις συγκρίνουν βάσει διαφορετικών κριτηρίων, όπως τοποθεσία, κόστος, βαθμολογία αστεριών, παροχές και διαθέσιμες ημερομηνίες. Οι τουρίστες είναι πλέον σε θέση να χρησιμοποιήσουν αυτές τις τεχνολογικές εξελίξεις και να απαιτούν χαμηλότερες τιμές και βελτιωμένη εξυπηρέτηση από τις επιχειρήσεις του κλάδου. Επίσης, τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ των επιχειρήσεων και η αύξηση της πιθανότητας των ταξιδιωτών για ολοκλήρωση προς τα εμπρός αυξάνει περαιτέρω τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Απεναντίας, η εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών οδήγησε στην αντικατάσταση των ταξιδιωτικών πρακτορείων με τα online ταξιδιωτικά πρακτορεία (ΟΤΑ). Καθώς το Διαδίκτυο συνεχίζει να διαδραματίζει μεγαλύτερο ρόλο στη μείωση της ασυμμετρίας των πληροφοριών, οι ταξιδιώτες αισθάνονται πιο σίγουροι για την κράτηση ταξιδιωτικών πακέτων από online παρά από offline ταξιδιωτικούς πράκτορες. Επιπλέον, εμφανίστηκαν ιστότοποι αξιολόγησης ταξιδιού και απόψεων που παρέχουν επίσης στους πιθανούς ταξιδιώτες επιπλέον πληροφορίες. Οι τουρίστες έχουν δείξει μεγάλη εμπιστοσύνη σε τέτοιες πλατφόρμες, θεωρώντας ότι οι πληροφορίες που παρέχονται από άλλους τουρίστες είναι λιγότερο προκατειλημμένες από αυτές των ιστοσελίδων των ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

Συνοψίζοντας, με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών προστέθηκαν επιπλέον ομάδες αγοραστών, αυτοί του εναλλακτικού τουρισμού και οι ΟΤΑ. Επιπλέον, αυξήθηκε η δύναμη των μεμονωμένων ταξιδιωτών, ενώ μειώθηκε αυτή των ταξιδιωτικών πρακτόρων και αντικαταστήθηκε από τους ΟΤΑ. Σαφώς και η αύξηση του συνολικού αριθμού των αγοραστών του κλάδου μείωσε εν μέρει τη δύναμη αυτών, αλλά η όλο και αυξανόμενη πρόσβαση σε πληροφορίες, η αύξηση της πιθανότητας τους για ολοκλήρωση προς τα πίσω, η ένταξη όλο και περισσότερων επιχειρήσεων στον κλάδο και τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ αυτών αύξησαν σημαντικά τη δύναμη των τουριστών. Συνεπώς, με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξήθηκε και θεωρείται πλέον υψηλή.

Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων: Έπειτα από την εμφάνιση και αυξανόμενη επιτυχία των ψηφιακών πλατφορμών ακολούθησε μια συνεχόμενη ανάπτυξη παρόμοιων αλλά και διαφοροποιημένων επιχειρήσεων. Επί του παρόντος, εκτός από την παροχή ενός δωματίου υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός επιλογών που μπορούν να επιλέξουν οι τουρίστες, όπως η διαμονή σε ένα τροχόσπιτο. Επιπλέον, η φιλοξενία έχει πάρει πολλές διαστάσεις, από ανταλλαγές σπιτιών, μέχρι προσφορά ενός είδους βοηθητικής εργασίας ή εκμάθηση μίας γλώσσας, γεγονός που ενισχύει ακόμα περισσότερο έναν εναλλακτικό τρόπο ταξιδιού που διαφοροποιείται από τον μαζικό τουρισμό.

Συνολικά, οι τεχνολογικές εξελίξεις σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της οικονομίας κοινής χρήσης επέκτειναν το μέγεθος της δυνητικής αγοράς και δημιούργησαν νέες απειλές υποκατάστασης. Επιπλέον, τα χαμηλά κόστη εναλλαγής των αγοραστών από το βασικό προϊόν στο υποκατάστατο αυξάνουν την ισχύ αυτών. Συνεπώς, από εκεί που ο κλάδος της διαμονής δεν απειλούταν αισθητά από υποκατάστατες υπηρεσίες, εκτός της φιλοξενίας από συγγενικό πρόσωπο, μετά την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών η διαπραγματευτική δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων αυξήθηκε και θεωρείται πλέον υψηλή.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός: Η αυξανόμενη δημοτικότητα της οικονομίας κοινής χρήσης σε συνδυασμό με την απaráμιλλη επιτυχία των Couchsurfing και Airbnb, οδήγησε στην ύπαρξη πολλών παγκόσμιων και τοπικών ανταγωνιστών τους, οι οποίοι μάχονται έντονα για την απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων. Παραδείγματα τέτοιων πλατφορμών, εκτός των 2 κυρίαρχων, που έχουν φτάσει σε σημείο να ανταγωνίζονται με επιτυχία τους παραδοσιακούς ξενοδόχους αποτελούν οι 9flats, Wimdu, BeWelcome και Trustroots. Παρά το γεγονός ότι το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο μειώνει τα σταθερά κόστη και συνεπώς και τα εμπόδια εξόδου, η ταυτόχρονη μείωση των γεωγραφικών εμποδίων και των εμποδίων εισόδου, αλλά και η αργή πολιτική κυβερνητική επιβολής περιορισμών ως προς την οικονομία κοινής χρήσης αυξάνουν τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά δημιούργησε ακόμη μεγαλύτερο ανταγωνισμό και ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη διαφοροποίησης. Ως αποτέλεσμα,

παρατηρήθηκε η εμφάνιση νέων ψηφιακών πλατφορμών, οι οποίες διαφοροποιήθηκαν κατά κάποιο τρόπο από τις κυρίαρχες, προσεγγίζοντας συγκεκριμένες ομάδες πελατών με σκοπό να θεωρηθούν ως εξειδικευμένοι πάροχοι υπηρεσιών. Εκτός από τη δημιουργία νέων παικτών, διάφορες κατεστημένες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν επίσης να αγκαλιάσουν τις τεχνολογικές αυτές εξελίξεις και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες, προσδοκίες και αξίες των πελατών, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών αποτελούν οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων, όπως η Hyatt, η Marriot και η AccorHotels, οι οποίες αποφάσισαν να επενδύσουν, εξαγοράσουν ή ακόμα και δημιουργήσουν αντίστοιχες ψηφιακές πλατφόρμες.

Η συνεχής αυτή αύξηση της παραγωγικής ικανότητας αύξησε τη χωρητικότητα, γεγονός που διατάραξε την ισορροπία ζήτησης και προσφοράς και οδήγησε σε έντονο ανταγωνισμό. Οι εταιρείες του κλάδου έφτασαν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους μέσω έκπτωσης τιμών ή/και διαφοροποίησης προϊόντων, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών για βελτιωμένες υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή και να απομακρυνθούν από τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Για παράδειγμα, διάφορα ξενοδοχεία μείωσαν τις τιμές των δωματίων τους ως αποτέλεσμα της πίεσης από τις χαμηλότερες τιμές των επιχειρήσεων peer-to-peer. Επιπλέον, διάφοροι κατεστημένοι φορείς επέλεξαν να διαφοροποιηθούν σε κάποιο βαθμό, προσφέροντας όλο και πιο πολύπλοκα πακέτα και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας.

Συνοψίζοντας, έπειτα από την εμφάνιση των Couchsurfing και Airbnb ένας όλο και αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων προσεγγίστηκαν στον κλάδο αυτό, όπως νεοσύστατες επιχειρήσεις κλώνοι και διαφοροποιημένες επιχειρήσεις από καθαρά νέους παίκτες ή από ήδη υπάρχοντες, αυξάνοντας την χωρητικότητα και αντίστοιχα τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Αυτή η αύξηση της χωρητικότητας οδήγησε σε εντονότερο ανταγωνισμό με τη μορφή έκπτωσης τιμών, ενώ το χαμηλό κόστος διαφοροποίησης σε ανταγωνισμό επικεντρωμένο στη διαφοροποίηση των προϊόντων. Τέλος, η ύπαρξη χαμηλών κοστών εναλλαγής μεταξύ των διαφόρων αυτών επιχειρήσεων εντείνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Συνεπώς, με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στον κλάδο αυξήθηκε αισθητά και θεωρείται πλέον πολύ υψηλός.

Σχήμα 2: Σχήμα στο οποίο απεικονίζεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών



Από το μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο διαμονής έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών διαπιστώνεται ότι η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων έχει ενταθεί αρκετά. Η ανάπτυξη της οικονομίας κοινής χρήσης μείωσε τα εμπόδια εισόδου για τους νέους παίκτες, με αποτέλεσμα πλέον η βιομηχανία να απαρτίζεται από υπεράριθμους ανταγωνιστές. Από την άλλη μεριά, από εκεί που οι παραδοσιακοί φορείς ανταγωνιζόντουσαν μέσω διαφοροποίησης προϊόντων, πλέον η αυξημένη πρόσβαση αυτών σε πληροφορίες έχει μεταφέρει τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμής. Συνεπώς, η εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών κατέστησε τον κλάδο διαμονής πιο ελκυστικό για έναν νέο παίκτη, γεγονός που οδήγησε σε έναν εντονότερο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

3. Κλάδος μεταφορών

3.1 Προσδιορισμός των βασικών ρόλων του κλάδου μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών

Ο κλάδος των μεταφορών είναι ζωτικής σημασίας για τη βιομηχανία του τουρισμού. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι τουρίστες ξοδεύουν σχεδόν 40% των συνολικών δαπανών τους κατά τη διάρκεια των διακοπών τους στις μετακινήσεις τους (Price, 2021). Οι μεταφορές των ταξιδιωτών περιλαμβάνουν τις μετακινήσεις τους από και προς τον επιθυμητό προορισμό, όπου παρέχονται τουριστικές υπηρεσίες, αλλά και τις μετακινήσεις τους εντός του τόπου προορισμού τους από και προς διάφορα αξιοθέατα. Επομένως, για να αναπτυχθεί οποιαδήποτε τουριστική περιοχή θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλους, αποτελεσματικούς και ασφαλείς τρόπους μεταφοράς τουριστών.

Για τη μετακίνησή τους από και προς τον προορισμό επιλογής τους οι τουρίστες μπορούν να επιλέξουν από μία ευρεία ποικιλία επιλογών μεταφοράς, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε εναέριες, επίγειες και θαλάσσιες μετακινήσεις. Για τις ανάγκες της έρευνας, η παρούσα εργασία θα επικεντρωθεί στις επίγειες μετακινήσεις, και συγκεκριμένα σε αυτές που πραγματοποιούνται από υπεραστικά λεωφορεία, τρένα ή ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα. Παράλληλα, για τις μετακινήσεις τους εντός του ταξιδιωτικού προορισμού, οι τουρίστες μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε δημόσιες συγκοινωνίες, όπως αστικά λεωφορεία, τραμ, μετρό, κλπ, υπηρεσίες ταξί, ή ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα. Συνεπώς, οι βασικοί παίκτες του κλάδου των μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θα θεωρηθούν οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται λεωφορεία για υπεραστικές μετακινήσεις, τρένα, στόλο αυτοκινήτων προς ενοικίαση και στόλο ταξί.

3.2 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 3, οι 5 δυνάμεις του κλάδου μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών διαμορφώνονται ως εξής:

Απειλή των νεοεισερχόμενων: Αρχικά, η ένταξη στον κλάδο των μεταφορών για την παροχή οποιασδήποτε μορφής κινητικότητας συνοδεύεται από υψηλό αρχικό κεφάλαιο και εν συνεχεία σταθερό κόστος. Μία επιχείρηση ενοικίασης αυτοκινήτων ή διαχείρισης ταξί κατά την έναρξή της θα χρειαστεί να διαθέσει ένα μεγάλο ποσό για την απόκτηση του στόλου οχημάτων της, τα οποία στη συνέχεια θα χρειαστεί να συντηρεί κατά τα απαιτούμενα χρονικά διαστήματα. Αντίστοιχα, η κατοχή υψηλού κεφαλαίου για αγορά ή μίσθωση λεωφορείων ή τρένων και δημιουργία δικτύου αυτών προκειμένου να συνδέουν διάφορες πόλεις, όπως και οι εν συνεχεία δαπάνες για προσωπικό και απαραίτητες επισκευές των οχημάτων τους ανά τα έτη επιβαρύνουν τις επιχειρήσεις διαχείρισης τρένων και λεωφορείων.

Έπειτα, ένα ακόμα ισχυρό εμπόδιο που έχουν να διαχειριστούν οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο είναι οι κυβερνητικοί περιορισμοί τόσο της κεντρικής όσο και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αρχικά, κατά την έναρξη μίας επιχείρησης κινητικότητας απαιτείται μία αυστηρή σειρά αδειοδοτήσεων, όπως άδεια χειριστή και άδεια των αντίστοιχων μεταφορικών μέσων, τα οποία πρέπει να τηρούν τους διάφορους κανονισμούς που επιβάλλονται από τις αρχές ως προς το είδος, το χρώμα και την ηλικία τους. Επιπλέον, οι κατεστημένοι φορείς προστατεύονται από τις νομικές απαιτήσεις που περιορίζουν τους νεοεισερχόμενους. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις τρένων προστατεύονται από μεγάλες περιόδους παραχώρησης διαχείρισης των συγκεκριμένων υπηρεσιών συνοδευόμενες από διάφορες επιδοτήσεις, ενώ οι επιχειρήσεις διαχείρισης ταξί από την επιβολή ενός ορίου στο ποσό των αδειών ταξί, μειώνοντας τα πιθανά κανάλια διανομής των νεοεισερχόμενων. Επιπρόσθετα, οι κυβερνήσεις διατηρούν υπό ακόμα πιο αυστηρό έλεγχο τις επιχειρήσεις ταξί ρυθμίζοντας το ποσό που μπορεί να χρεώσει ένα ταξί ανά μίλι ή ανά λεπτό και καθορίζοντας τα τέλη χρηματοδοτικής μίσθωσης μιας εταιρείας ταξί προς τους οδηγούς.

Παράλληλα, η ανάγκη για απαιτούμενες οικονομίες κλίμακας σε συνδυασμό με την αντιμετώπιση του αυξημένου ανταγωνισμού με τις υπάρχουσες εταιρίες κινητικότητας αποτελούν επιπλέον εμπόδια για τους πιθανούς νεοεισερχόμενους στον κλάδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εταιρίες ενοικίασης οχημάτων, όπου παρατηρείται μία εμφανής καθοδήγηση του ανταγωνισμού από τους ηγέτες του κλάδου, όπως Enterprise και Hertz, γεγονός που καθιστά δυσκολότερο για μία νέα είσοδο να ανταγωνιστεί με τις αξιόπιστες αυτές επιχειρήσεις και να καταστεί κερδοφόρα. Επιπλέον, το υψηλό κόστος διαφοροποίησης προϊόντων θα δυσκολέψει περισσότερο την ένταξη ενός νέου παίκτη στον κλάδο.

Από την άλλη μεριά, τα γενικότερα χαμηλά κόστη μετάβασης των πελατών από τη μία εταιρία στην άλλη και η χαμηλή πίστη αυτών στα διάφορα εμπορικά σήματα αυξάνει την απειλή των νεοεισερχόμενων. Για παράδειγμα, όσο αφορά τις εταιρίες ταξί, η ελάχιστη διαφοροποίηση μεταξύ τους, οδηγεί τους πελάτες στο να επιλέξουν τυχαία ένα ταξί για τη μεταφορά τους ανεξαρτήτως του εμπορικού σήματός του. Ωστόσο, συμπερασματικά, η απειλή των νεοεισερχόμενων στον κλάδο μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρούνταν χαμηλή λόγω ενός συνδυασμού παραγόντων, όπως υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις και ποσοστό σταθερών δαπανών, κυβερνητικοί περιορισμοί, περιορισμός καναλιών διανομής, υψηλός ανταγωνισμός και απαιτούμενες οικονομίες κλίμακας.

Δύναμη των προμηθευτών: Οι επιχειρήσεις του κλάδου μεταφορών ασχολούνται με μία ποικιλία προμηθευτών, οι οποίοι ορίζονται από τους ιδιοκτήτες μεταφορικών εταιριών, τους προμηθευτές καυσίμων, το εργατικό δυναμικό, τους επενδυτές οχημάτων, τους προμηθευτές ανταλλακτικών και επισκευής βλαβών και τις επιχειρήσεις οδικών υποδομών. Το εκτεταμένο δίκτυο προμηθευτών και η

διαφορετικότητα μεταξύ αυτών οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο καθένας κατείχε διαφορετική διαπραγματευτική ισχύ έναντι των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, συνηθίζεται τα κόστη εναλλαγής προμηθευτών να επιβαρύνουν τις επιχειρήσεις που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες, δίνοντας το πλεονέκτημα στην εκάστοτε ομάδα προμηθευτών. Επιπλέον, η ύπαρξη πληθώρας επιχειρήσεων, η διαφορετικότητα και εξειδίκευση του εκάστοτε προμηθευτή αυξάνει περαιτέρω τη δύναμη αυτών. Αντιθέτως, τα περιορισμένα κανάλια διανομής τους και η μικρή πιθανότητά τους για ολοκλήρωση προς τα εμπρός μειώνουν τη δύναμή τους. Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του κλάδου διαμονής πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρούνταν μέτρια προς υψηλή.

Δύναμη των αγοραστών: Οι αγοραστές του κλάδου είναι συχνά αρκετά κατακερματισμένοι και αποτελούνται από τους μεμονωμένους ταξιδιώτες αναψυχής, τους επαγγελματίες ταξιδιώτες και διάφορες λοιπές κατηγορίες συγκεντρωμένων αγοραστών. Όπως και με τους προμηθευτές, οι αγοραστές διαθέτουν διαφορετική διαπραγματευτική ισχύ, που συνάδει με το καταναλωτικό τμήμα στο οποίο ανήκουν. Οι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ο συνολικός αριθμός των αγοραστών, η πιθανότητα συγκέντρωσης αυτών, η ικανότητά τους να εκτελέσουν οπισθοδρόμηση, ο αριθμός των πανομοιότυπων εταιριών και τα πιθανά κόστη εναλλαγής.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων ταξί αναφερόμαστε στους ταξιδιώτες που επιθυμούν να μετακινηθούν εντός της πόλης προορισμού τους. Οι πελάτες των ταξί είναι ατομικοί και πολλοί και έχουν μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη, λόγω του ότι ο ναύλος των ταξί καθορίζεται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Παρόλα αυτά, η ευαισθησία τους στην τιμή, η ύπαρξη πληθώρας επιχειρήσεων και υποκατάστατων, όπως η μετακίνηση τους με δημόσια συγκοινωνία, με ποδήλατο ή με τα πόδια και τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ αυτών αυξάνουν περαιτέρω την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις λεωφορείων και τρένων, οι αγοραστές θεωρούνται ως οι ταξιδιώτες που ταξιδεύουν μεταξύ πόλεων και διαχωρίζονται από τους μεμονωμένους και τους ομαδοποιημένους. Σε αυτήν την περίπτωση, οι ομαδοποιημένοι ταξιδιώτες μπορούν να διαπραγματευτούν καλύτερα τους όρους της πώλησης, λόγω του αυξημένου όγκου των αγορών τους. Επιπλέον, τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ των επιχειρήσεων και οι τυπικές και αδιαφοροποίητες υπηρεσίες των περισσότερων από αυτών αυξάνουν περαιτέρω τη δύναμή τους. Αντιθέτως, η μηδαμινή πιθανότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, λόγω του απαιτούμενου υψηλού επενδυτικού κεφαλαίου και η μειονότητα των επιχειρήσεων σε σύγκριση με τον αριθμό των ταξιδιωτών μετριάζουν την ισχύ αυτών.

Τέλος, οι πελάτες των επιχειρήσεων ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων είναι οι μεμονωμένοι ταξιδιώτες αναψυχής και οι εταιρικοί ταξιδιώτες που συναντώνται σε

ομάδες. Γενικότερα, ο μεγάλος αριθμός παικτών και η ποικιλία διαφορετικών μοντέλων αυτοκινήτων φέρει τους ταξιδιώτες σε μία πλεονάζουσα θέση, όπου μπορούν να επιλέξουν την υπηρεσία που ταιριάζει καλύτερα στις προτιμήσεις τους. Ωστόσο, ο τομέας της αναψυχής έχει μικρή δύναμη, διότι το ποσό των χρημάτων που δαπανώνται για την ενοικίαση ενός αυτοκινήτου δεν έχει μεγάλο αντίκτυπο στα έσοδα των επιχειρήσεων. Επί της ουσίας, ο επιχειρηματικός τομέας είναι αυτός που ασκεί σημαντική πίεση στη βιομηχανία ενοικίασης αυτοκινήτων, καθώς αγοράζει σε μεγαλύτερες ποσότητες και είναι πιο ενημερωμένος για τη δομή των τιμών του κλάδου. Η απώλεια ενός τέτοιου πελάτη θα προκαλούσε μεγάλη απώλεια εσόδων στην εκάστοτε επιχείρηση, γεγονός που την αναγκάζει να προσαρμόζεται στις ανάγκες των εταιρικών ταξιδιωτών.

Συνοψίζοντας, στον κλάδο των μεταφορών παρατηρείται μία πληθώρα αγοραστών, που αποτελούνται από τους μεμονωμένους ταξιδιώτες αναψυχής, τους επαγγελματίες ταξιδιώτες και λοιπές κατηγορίες συγκεντρωμένων αγοραστών, ταυτόχρονα με μία πληθώρα επιχειρήσεων. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα τμήματα αγοραστών που ασκούν υψηλή πίεση είναι οι επαγγελματίες ταξιδιώτες και οι λοιπές συγκεντρωμένες ομάδες, οποίοι έχουν μία ευαισθησία στην τιμή λόγω της μαζικής τους αγοράς. Αντιθέτως, η περιορισμένη φύση των μεμονωμένων πελατών, όπως ταξιδιώτες αναψυχής, δίνει πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, καθώς οι ίδιοι δεν είναι σε θέση να ασκήσουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Μία κοινή γραμμή για όλα τα τμήματα πελατών είναι η χαμηλή πιθανότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω και τα γενικότερα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ των επιχειρήσεων. Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών για τον κλάδο των μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρούταν μέτρια.

Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων: Τα υποκατάστατα προϊόντα απειλούν το δυναμικό κέρδους μίας βιομηχανίας όταν η σχέση τιμής-απόδοσης είναι πιο ελκυστική από το εξεταζόμενο προϊόν και ο αγοραστής δεν πλήττει οικονομικά μεταβαίνοντας από τη μία υπηρεσία στην άλλη. Ο κλάδος των μεταφορών εμπεριέχει πολλά μέσα με τα οποία μπορεί κάποιος να μετακινηθεί από το ένα μέρος στο άλλο, είτε πρόκειται για εντός πόλεων είτε για υπεραστικά ταξίδια, με τους καταναλωτές να δείχνουν μία τάση προς την οικονομικότερη επιλογή. Γενικότερα, τα κόστη εναλλαγής των επιχειρήσεων για τους ταξιδιώτες τείνουν να είναι χαμηλά.

Όσο αφορά τις μετακινήσεις εντός πόλεων, οι ταξιδιώτες μπορούν εκτός από τις υπηρεσίες ταξί ή ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων να επιλέξουν τις δημόσιες συγκοινωνίες, όπως αστικά λεωφορεία, μετρό, τραμ, κλπ, το προσωπικό τους όχημα, τη χρήση ενός ποδηλάτου, ακόμα και το να περπατήσουν μέχρι τον επιθυμητό προορισμό. Ωστόσο, τέτοιες εναλλακτικές επιλογές, παρά τα μηδαμινά κόστη εναλλαγής, δεν μπορούν να προσφέρουν το είδος της προσβασιμότητας και της ευκολίας που προσφέρουν οι βασικές υπηρεσίες. Το προσωπικό αυτοκίνητο μπορεί να εξυπηρετήσει το σκοπό, αλλά δημιουργεί συμφόρηση και πιθανή αύξηση

του κόστους του ταξιδιού, ενώ οι υπόλοιπες επιλογές αν και πιο οικονομικές, υστερούν όσο αφορά τη διαδικασία και το χρόνο που απαιτείται για την εκάστοτε μετακίνηση.

Στις περιπτώσεις των υπεραστικών ταξιδιών, οι αναβάτες μπορούν εκτός από τις υπηρεσίες τρένων ή λεωφορείων να επιλέξουν μία αεροπορική εταιρία ή να χρησιμοποιήσουν το προσωπικό τους όχημα, το οποίο μπορούν και να μοιραστούν γνωστά πρόσωπα. Όσον αφορά τις αεροπορικές εταιρίες, η προσφορά τους είναι αρκετά δελεαστική, από την άποψη του άνετου και ταχύτατου ταξιδιού, αλλά από τη φύση της αρκετά πιο ακριβή από τα τρένα και τα λεωφορεία. Το προσωπικό αυτοκίνητο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, προσφέρει εξίσου άνετο ταξίδι, αλλά αυξάνει το συνολικό κόστος στις περιπτώσεις των μεμονωμένων ταξιδιωτών. Συνεπώς, η απειλή για υποκατάστατα προϊόντα του κλάδου μεταφορών πριν την εμφάνιση ψηφιακών πλατφορμών ποίκιλε αναλόγως των υπεραστικών ή μη μετακινήσεων, με τη συνολική απειλή να θεωρούνταν μέτρια προς χαμηλή.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός: Ο κλάδος των μεταφορών εμπεριέχει ένα πολύ υψηλό αριθμό παικτών, όπως μεγάλες πολυεθνικές ή εθνικές επιχειρήσεις, τοπικές μικρομεσαίες εταιρίες και μεμονωμένους φορείς, που σε συνδυασμό με τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ τους οδηγεί σε υψηλό ανταγωνισμό. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις του κλάδου επιβαρύνονται γενικότερα με υψηλό σταθερό κόστος, που σχετίζεται με επενδύσεις στις υποδομές τους και τυχόν δαπάνες για προσωπικό. Στην προσπάθειά τους να μειώσουν το κόστος αυτό, αυξάνουν τον όγκο των εσόδων τους και οδηγούνται σε εντατικοποίηση του ανταγωνισμού. Τέλος, τα υψηλά εμπόδια εξόδου, λόγω διαφόρων οικονομικών στρατηγικών και νομικών παραγόντων, ενισχύουν περισσότερο την ένταση του ανταγωνισμού του κλάδου.

Ωστόσο, λόγω της διαφορετικότητας του υποβάθρου και της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων απέναντι στον κλάδο, παρατηρούνται διάφορες μορφές ανταγωνισμού, όπως μείωση τιμών, στρατηγικές εξειδίκευσης και βελτίωσης εξυπηρέτησης πελατών. Για παράδειγμα, μεταξύ των επιχειρήσεων ταξί δεν εμφανίζονται τυχόν πιέσεις στις τιμές, λόγω των αρκετά τυποποιημένων υπηρεσιών και των έντονων νομικών περιορισμών. Αντ' αυτού, οι εταιρίες αυτές ανταγωνίζονται μεταξύ τους μέσω στρατηγικών εξειδίκευσης, όπως γεωγραφικό πλάτος εξυπηρέτησης, προσφορά μεταφοράς μεγαλύτερων ποσοτήτων πελατών ταυτόχρονα και εξυπηρέτηση συγκεκριμένων ομάδων πελατών, όπως μεμονωμένους πελάτες ή αποκλειστική συνεργασία με διάφορες επιχειρήσεις.

Αντιθέτως, στις επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων παρατηρείται ένας συνδυασμός διαφόρων μορφών ανταγωνισμού. Λόγω των περιορισμένων περιθωρίων κέρδους στη βιομηχανία ενοικίασης αυτοκινήτων η μείωση των τιμών δε συνηθίζει να αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εξαλείφεται πλήρως. Το γεγονός ότι οι εταιρίες μοιράζονται παρόμοιες τιμές έχει ως αποτέλεσμα οι περισσότερες από αυτές να συμμετέχουν ενεργά στη δημιουργία αυξανόμενης αξίας προς τους πελάτες τους μέσω της καλύτερης

εξυπηρέτησης αυτών, όπως παροχή μίας σειράς ανέσεων από τεχνολογικά gadget έως και δωρεάν ενοικίαση προς ικανοποίησή τους. Συνεπώς, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου των μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρούταν υψηλός.

Σχήμα 3: Σχήμα στο οποίο απεικονίζεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών



Από το μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών πριν την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών διαπιστώνεται η ύπαρξη ενός εν μέρη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των διάφορων υφιστάμενων επιχειρήσεων. Επιπλέον, η μέτρια προς υψηλή πίεση της ομάδας των προμηθευτών φαίνεται να μπορεί να μειώσει την κερδοφορία του κλάδου, γεγονός που σε συνδυασμό με τα υψηλά εμπόδια εισόδου καθιστούσε μη ελκυστική την ένταξη μίας νέας επιχείρησης στον κλάδο αυτόν.

3.3 Προσδιορισμός των βασικών ρόλων του κλάδου μεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της ευρείας χρήσης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών και των διαδικτυακών εφαρμογών για κινητές συσκευές και υπολογιστές, παρατηρήθηκε μία εκθετική άνοδος της οικονομίας κοινής χρήσης, η οποία σε συνδυασμό με την όλο και αυξανόμενη οικονομική κρίση οδήγησε στην αλλαγή των προτιμήσεων των πελατών και στην αναζήτηση αυτών για εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς. Την κατάσταση αυτή εκμεταλλεύτηκαν κάποιες νεοσύστατες επιχειρήσεις και εισήλθαν στον κλάδο των μεταφορών με νέες στρατηγικές και επιχειρηματικά μοντέλα, ενθαρρύνοντας τους καταναλωτές να μην μετακινούνται μόνοι τους. Αυτού του είδους οι εταιρίες ανέλαβαν το ρόλο ενός μεσίτη που συντονίζει τις αντιστοιχίες αυτών, επιτρέποντας τόσο στον οδηγό όσο και στους επιβάτες να εξοικονομήσουν χρήματα μέσω αυτής της αναδυόμενης μορφής κινητικότητας.

Αντίστοιχα με τον κλάδο διαμονής, οι επιχειρήσεις αυτές κατέρριψαν το τείχος μεταξύ καταναλωτή και παραγωγού, καθώς επέτρεψαν στους καταναλωτές να εκπληρώσουν νέους ρόλους που συνήθως εκτελούνταν από επιχειρήσεις, και επέφεραν μία αλλαγή στα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Ενώ στο παραδοσιακό μοντέλο οι εταιρίες κινητικότητας παρέχουν πρόσβαση στους καταναλωτές σε ιδιόκτητη περιουσία της επιχείρησης, στα νέα μοντέλα οι εταιρείες διευκολύνουν την πρόσβαση των καταναλωτών σε ιδιοκτησία που ανήκει σε άλλους καταναλωτές. Επομένως, οι τρόποι μεταφοράς αγαθών και υπηρεσιών λειτουργούν πλέον και σε αγορές C2B2C (Consumer to Business to Consumer), μέσω ψηφιακών πλατφορμών που συνδέουν απευθείας τους ταξιδιώτες με τους οδηγούς.

Το ποσό των επιχειρήσεων του κλάδου μεταφορών που χρησιμοποιούν τέτοιου είδους επιχειρηματικά μοντέλα είναι σημαντικό και φαίνεται να συνεχίζεται να αυξάνεται, λόγω της τάσης των καταναλωτών προς αποφυγή ιδιοκτησίας προσωπικού οχήματος. Παραδείγματα κυρίαρχων και αποδιοργανωτικών πλατφορμών του κλάδου μπορούν να θεωρηθούν η Uber, η οποία προσέφερε μία επαναστατική ιδέα αιτήματος μετακίνησης με το πάτημα ενός κουμπιού μέσω κινητών συσκευών, και η BlablaCar, η οποία αύξησε την πληρότητα των αυτοκινήτων συνδυάζοντας άτομα που ταξιδεύουν μεταξύ πόλεων με οδηγούς που έχουν άδεια θέσεις στο αυτοκίνητό τους. Περαιτέρω παγκόσμιες αλλά και τοπικές επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν λόγω της αυξανόμενης επιτυχίας των παραπάνω πλατφορμών, οι οποίες είτε θεωρήθηκαν ως κλώνοι αυτών είτε διαφοροποιήθηκαν κατά κάποιον τρόπο.

3.4 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4, οι 5 δυνάμεις του κλάδου μεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών διαμορφώνονται ως εξής:

Απειλή των νεοεισερχόμενων: Όπως παρατηρήθηκε και στον κλάδο της διαμονής, έτσι και στον κλάδο των μεταφορών η εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών αύξησε τη διαπραγματευτική δύναμη των νεοεισερχόμενων, μειώνοντας ορισμένα εμπόδια εισόδου. Από εκεί που οι παραπάνω κατεστημένοι φορείς έπρεπε να διαθέτουν ένα μεγάλο αρχικό κεφάλαιο και εν συνεχεία σταθερό κόστος για να αποκτήσουν και να συντηρήσουν τον στόλο οχημάτων τους, στους νέους παίκτες δεν υπάρχει αισθητή επιβάρυνση υψηλής αρχικής αλλά και μετέπειτα κεφαλαιουχικής επένδυσης, καθώς όλοι οι διαθέσιμοι πόροι ανήκουν στους ιδιοκτήτες αυτοκινήτων. Επιπλέον, η ύπαρξη απεριόριστων καναλιών διανομής χάρη στην ανάπτυξη του διαδικτύου, κάτι το οποίο δε διαθέτουν οι τοπικές επιχειρήσεις ταξί, η έλλειψη νομοθεσίας για την οικονομία κοινής χρήσης και τα χαμηλά κόστη εναλλαγής των πελατών μειώνουν ακόμα περισσότερο τα εμπόδια των νεοεισερχομένων.

Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν και κάποια λίγα αλλά ισχυρά εμπόδια για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους στον κλάδο των μεταφορών από ομότιμους, όπως η εξασφάλιση των απαιτούμενων οικονομιών κλίμακας και της απαραίτητης υποστήριξης από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, που οφείλεται στο αυξημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η απaráμιλλη επιτυχία της Uber, η οποία επωφελήθηκε αρκετά από το πλεονέκτημα του πρώτου μετακινούμενου, του πρωτοπόρου BlaBlaCar και μερικών ακόμα ισχυρών πλατφορμών peer-to-peer δυσκολεύει αρκετά την άντληση χρηματοδοτήσεων από τους επενδυτές για τους νέους παίκτες, ενώ τα ισχυρά δίκτυα των επιχειρήσεων αυτών περιορίζουν περαιτέρω τη διαθεσιμότητα της αγοράς για τους πιθανούς νεοεισερχόμενους που καθυστέρησαν να εισέλθουν σε αυτήν.

Συνοψίζοντας, η ευκολία δημιουργίας μίας ψηφιακής πλατφόρμας από οποιαδήποτε επιχείρηση ή μεμονωμένο άτομο δίνει στους νεοεισερχόμενους μία ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, ενώ η απαιτούμενη κλιμάκωση αυτής ώστε να μπορέσει να ανταγωνιστεί με τις υπάρχουσες ισχυρές επιχειρήσεις του κλάδου μετριάξει τη δύναμη αυτών. Αν και η δημιουργία μίας αρκετά ανταγωνιστικής διαδικτυακής πλατφόρμας θεωρείται δύσκολη, οποιαδήποτε νέα επιχείρηση με καινοτόμα ιδέα μπορεί να διαφοροποιηθεί και να αναδιοργανώσει την αγορά. Συνεπώς, από εκεί που η απειλή των νεοεισερχόμενων στον κλάδο των μεταφορών θεωρούταν χαμηλή, έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρείται υψηλή.

Δύναμη των προμηθευτών: Με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών μετατοπίστηκε η ισορροπία δύναμης, σε σημείο που ο οποιοσδήποτε μπορεί να

χρησιμοποιήσει το προσωπικό του όχημα είτε ως ένα είδος συμπληρωματικού εισοδήματος μέσω μερικής ή πλήρους απασχόλησης είτε για να μοιραστεί τα έξοδα ενός ταξιδιού με ευέλικτο ωράριο της επιλογής του. Σε όλες τις περιπτώσεις παρατηρείται μία μείωση του συνολικού κόστους ιδιοκτησίας ενός αυτοκινήτου, γεγονός που οφείλεται στην εμφάνιση των ψηφιακών αυτών πλατφορμών και στην δυνατότητων που παρέχουν στους ιδιοκτήτες οχημάτων. Αυτή η νέα ομάδα προμηθευτών του κλάδου ασκεί έντονη πίεση στις πλατφόρμες peer-to-peer λόγω του ότι οι ίδιες οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν κάποιο απόθεμα, αλλά εξαρτώνται πλήρως από τους πρόθυμους ιδιοκτήτες ακινήτων.

Όσο αφορά τη συνολική δύναμη των προμηθευτών, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που είτε την αυξάνουν είτε τη μειώνουν. Με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών, όλο και περισσότερες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις έχουν εισέλθει στον κλάδο, παρέχοντας στους προμηθευτές μία πληθώρα επιλογών τις οποίες μπορούν να εναλλάσσουν ή να χρησιμοποιούν και ταυτόχρονα (αύξηση καναλιών διανομής). Επιπλέον, λόγω της ευκολίας δημιουργίας μίας ψηφιακής πλατφόρμας, αυξήθηκε και η συνολική πιθανότητα ολοκλήρωσής των προμηθευτών προς τα εμπρός. Αντιθέτως, η όλο και μεγαλύτερη προσέλκυση ανεξάρτητων οδηγών σε μοντέλα peer-to-peer και τα γενικότερα χαμηλά κόστη εναλλαγής τους δίνουν ένα παραπάνω πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να μειώσουν το ναύλο του ταξιδιού και να εναλλάσσονται εύκολα μεταξύ τους.

Συνοψίζοντας, με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών εντάχθηκε μία νέα ισχυρή ομάδα προμηθευτών στον κλάδο, αυξάνοντας τον συνολικό αριθμό αυτών, που σε συνδυασμό με τα χαμηλά κόστη εναλλαγής τους και τη μείωση της διαφοροποίησης των προϊόντων τους επηρέασαν αρνητικά τη δύναμη τους. Αντιθέτως, η ένταξη όλο και περισσότερων παικτών στον κλάδο και η αύξηση των καναλιών διανομής και της πιθανότητας τους για ολοκλήρωση προς τα εμπρός αύξησε περαιτέρω τη δύναμη αυτών. Συνεπώς, από εκεί που οι προμηθευτές ασκούσαν αρκετή πίεση και μπορούσαν να μειώσουν την κερδοφορία του κλάδου, έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών η διαπραγματευτική δύναμή τους μειώθηκε και θεωρείται μέτρια.

Δύναμη των αγοραστών: Τους αναφέρεται παραπάνω, ο εμπορικός τομέας πελατών και οι λοιπές κατηγορίες συγκεντρωμένων αγοραστών, αποτελούσαν ήδη αισθητή απειλή τους επιχειρήσεις του κλάδου, σε αντίθεση με τον τομέα αναψυχής. Έπειτα από την ανάπτυξη της οικονομίας κοινής χρήσης και των αντίστοιχων ψηφιακών πλατφορμών αυξήθηκε και η διαπραγματευτική ισχύς των μεμονωμένων ταξιδιωτών, λόγω της απεξάρτησής τους από τον αποκλειστικό εμπορικό τομέα και της δυνατότητάς τους να είναι ταυτόχρονα και πελάτες και προμηθευτές στην οικονομία κοινής χρήσης. Επιπλέον, πλατφόρμες όπως το BlaBlaCar έδωσαν την ευκαιρία σε περισσότερους ανθρώπους να ταξιδέψουν τους προορισμούς τους επιλογής τους, λόγω της πιο οικονομικού και διαφορετικού στυλ ταξιδιού, οι οποίοι μπορεί ειδάλλως να μην πραγματοποιούσαν.

Πλέον, είναι διαθέσιμη στην αγορά μία πληθώρα ομοίων αλλά και διαφορετικών επιχειρήσεων που παρέχουν τους ταξιδιώτες αυξημένη πρόσβαση σε πληροφορίες ταξιδιών, διευκολύνοντας τους στο να τους συγκρίνουν βάσει διαφορετικών κριτηρίων, τους συνολικό κόστος, βαθμολογία αστεριών, διάφορες παροχές και διαθέσιμες ημερομηνίες. Οι τουρίστες είναι πλέον σε θέση να χρησιμοποιήσουν αυτές τους τεχνολογικές εξελίξεις και να απαιτήσουν χαμηλότερες τιμές και βελτιωμένη εξυπηρέτηση από τους επιχειρήσεις του κλάδου. Τους, τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών και η αύξηση της πιθανότητας των ταξιδιωτών για ολοκλήρωση τους τα εμπρός αυξάνει περαιτέρω τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Συνοψίζοντας, με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών προστέθηκαν επιπλέον ομάδες αγοραστών, αυτοί που χρησιμοποιούσαν το προσωπικό τους όχημα και αυτοί που επιθυμούν εναλλακτικούς τρόπους ταξιδιού. Επιπλέον, εκτός από τους συγκεντρωμένες ομάδες, που είχαν ήδη ισχύ απέναντι τους επιχειρήσεις του κλάδου, αυξήθηκε και η δύναμη των μεμονωμένων ταξιδιωτών. Σαφώς, η αύξηση του συνολικού αριθμού των αγοραστών του κλάδου μείωσε εν μέρει τη δύναμη αυτών, αλλά η όλο και αυξανόμενη πρόσβαση σε πληροφορίες, η αύξηση της πιθανότητας τους για ολοκλήρωση τους τα πίσω, η ένταξη όλο και περισσότερων επιχειρήσεων στον κλάδο και τα χαμηλά κόστη εναλλαγής μεταξύ αυτών αύξησαν σημαντικά τη δύναμη των ταξιδιωτών. Συνεπώς, με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξήθηκε και θεωρείται πλέον υψηλή.

Απειλή των υποκατάστατων προϊόντων: Έπειτα από την εμφάνιση και αυξανόμενη επιτυχία των ψηφιακών πλατφορμών ακολούθησε μια συνεχόμενη ανάπτυξη παρόμοιων αλλά και διαφοροποιημένων επιχειρήσεων. Επί του παρόντος, εκτός από τη χρήση των μέσων μαζικής μεταφοράς ως υποκατάστατου, οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν και άλλα οχήματα για να μεταφερθούν από το ένα μέρος στο άλλο, όπως μηχανές, ποδήλατα και scooter.

Επομένως, οι τεχνολογικές εξελίξεις σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της οικονομίας κοινής χρήσης επέκτειναν το μέγεθος της δυνητικής αγοράς και δημιούργησαν νέες απειλές υποκατάστασης. Επιπλέον, τα χαμηλά κόστη εναλλαγής των αγοραστών από το βασικό προϊόν στο υποκατάστατο αυξάνουν την ισχύ αυτών. Συνεπώς, από εκεί η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων του κλάδου μεταφορών θεωρούνταν χαμηλή, έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών θεωρείται μέτρια.

Υφιστάμενος ανταγωνισμός: Η αυξανόμενη δημοτικότητα της οικονομίας κοινής χρήσης σε συνδυασμό με την απaráμιλλη επιτυχία των Uber και BlaBlaCar, οδήγησε στην ίδρυση πολλών παγκόσμιων και τοπικών ανταγωνιστών τους, οι οποίοι μάχονται έντονα για την απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων. Παραδείγματα επιχειρήσεων, εκτός των 2 κυρίαρχων, που έχουν φτάσει σε σημείο να ανταγωνίζονται με επιτυχία τους παραδοσιακούς ξενοδόχους αποτελούν οι Lyft,

Didi, Zimride και Motar. Παρά το γεγονός ότι το επιχειρηματικό αυτό μοντέλο μειώνει τα σταθερά κόστη και συνεπώς και τα εμπόδια εξόδου, η ταυτόχρονη μείωση των γεωγραφικών εμποδίων και των εμποδίων εισόδου, αλλά και η αργή πολιτική κυβερνητική επιβολής περιορισμών ως τους την οικονομία κοινής χρήσης αυξάνουν τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στην αγορά δημιούργησε ακόμη μεγαλύτερο ανταγωνισμό και ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη διαφοροποίησης. Ως αποτέλεσμα του χαμηλού κόστους διαφοροποίησης, παρατηρήθηκε η εμφάνιση νέων ψηφιακών πλατφορμών, οι οποίες προσεγγίζουν συγκεκριμένες ομάδες πελατών με σκοπό να θεωρηθούν ως εξειδικευμένοι πάροχοι υπηρεσιών. Εκτός από τη δημιουργία νέων παικτών, διάφορες κατεστημένες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν τους να αγκαλιάσουν τους τεχνολογικές αυτές εξελίξεις και να προσαρμοστούν τους μεταβαλλόμενες ανάγκες, προσδοκίες και αξίες των πελατών, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους.

Η συνεχής αυτή αύξηση τους παραγωγικής ικανότητας αύξησε τη χωρητικότητα, γεγονός που διατάραξε την ισορροπία ζήτησης και προσφοράς και οδήγησε σε έντονο ανταγωνισμό. Δεδομένου του διαφορετικού υπόβαθρου και φιλοσοφίας των διαφόρων ανταγωνιστών απέναντι στον κλάδο, παρατηρήθηκε ότι ο ανταγωνισμό παίρνει είτε τη μορφή έκπτωσης τιμών είτε τους διαφοροποίησης προϊόντων είτε τους συνδυασμού αυτών, προκειμένου να ανταποκριθούν τους απαιτήσεις των καταναλωτών για βελτιωμένες υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή και να απομακρυνθούν από τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα.

Συνοψίζοντας, έπειτα από την εμφάνιση των Uber και BlaBlaCar τους όλο και αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων προσεγγίστηκαν στον κλάδο αυτό, τους νεοσύστατες επιχειρήσεις κλώνοι και διαφοροποιημένες επιχειρήσεις από καθαρά νέους παίκτες ή από ήδη υπάρχοντες, αυξάνοντας την χωρητικότητα και αντίστοιχα τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Αυτή η αύξηση τους χωρητικότητας οδήγησε σε εντονότερο ανταγωνισμό με τη μορφή έκπτωσης τιμών, ενώ το χαμηλό κόστος διαφοροποίησης σε ανταγωνισμό επικεντρωμένο στη διαφοροποίηση των προϊόντων. Επιπλέον, η ύπαρξη χαμηλών κοστών εναλλαγής μεταξύ των διαφόρων αυτών επιχειρήσεων εντείνει ακόμα περισσότερο τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Συνεπώς, με την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στον κλάδο αυξήθηκε αισθητά και θεωρείται πλέον πολύ υψηλός.

Σχήμα 4: Σχήμα στο οποίο απεικονίζεται η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών



Από το μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών διαπιστώνεται ότι η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων έχει ενταθεί αρκετά. Η ανάπτυξη της οικονομίας κοινής χρήσης μείωσε τα εμπόδια εισόδου για τους νέους παίκτες, με αποτέλεσμα πλέον η βιομηχανία να απαρτίζεται από υπεράριθμους ανταγωνιστές. Από την άλλη μεριά, από εκεί που οι παραδοσιακοί φορείς ανταγωνιζόντουσαν μέσω διαφοροποίησης προϊόντων, πλέον η αυξημένη πρόσβαση αυτών σε πληροφορίες έχει μεταφέρει τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμής. Συνεπώς, η εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών κατέστησε τον κλάδο μεταφορών πιο ελκυστικό για έναν νέο παίκτη, γεγονός που οδήγησε σε έναν εντονότερο ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Συμπεράσματα

Οι ψηφιακές πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης αποτελούν ένα όλο και μεγαλύτερο μέρος της σημερινής οικονομίας, μεταμορφώνοντας τη βασική επιχειρηματική λογική πολλών βιομηχανιών (Alstynne κ.α., 2016). Ένας από τους κλάδους που έχουν επηρεαστεί περισσότερο είναι αυτός του τουρισμού. Εταιρίες όπως η Airbnb και η Uber αλλάζουν τον τρόπο που ταξιδεύουν οι άνθρωποι, προσφέροντας τους μία πληθώρα οικονομικών επιλογών που καθιστά τη διοργάνωση του ταξιδιού ευκολότερη. Επομένως, η κατανόηση των οφελών αυτού του ραγδαίου εξελισσόμενου τοπίου που δημιουργούν οι ψηφιακές πλατφόρμες είναι ζωτικής σημασίας.

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να παρέχει μία βαθιά κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ψηφιακές πλατφόρμες οικονομίας κοινής χρήσης διαμορφώνουν τη λογική των τουριστικών συναλλαγών. Το γεγονός ότι μερικές από αυτές τις πλατφόρμες έχουν καταφέρει να μετατραπούν σε μεγάλες εθνικές και παγκόσμιες ψηφιακές επιχειρήσεις, όπως Uber και Airbnb, αποτελεί πρόκληση για την ανάλυση της πολιτικής ανταγωνισμού. Ειδικότερα, η εργασία αυτή στοχεύει να αναλύσει την επίδραση της ένταξης των ψηφιακών πλατφορμών στο γενικότερο περιβάλλον της βιομηχανίας του τουρισμού.

Το εύρος της έρευνας περιορίστηκε στους υποκλάδους διαμονής και μεταφορών, καθώς μεταξύ άλλων η κοινή χρήση καταλύματος (Airbnb, Couchsurfing), η κοινή χρήση αυτοκινήτων (BlaBlaCar) και οι υπηρεσίες ταξί (Uber) θεωρούνται ως οι ταχύτερα αναπτυσσόμενοι τομείς (ΟΟΣΑ, 2016). Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος, επιλέχθηκαν τέσσερις αποδιοργανωτικές πλατφόρμες προς ανάλυση (Airbnb, Couchsurfing, Uber και BlaBlaCar).

Στο αρχικό στάδιο πραγματοποιήθηκε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τις ψηφιακές πλατφόρμες πολλαπλών όψεων και την οικονομία κοινής χρήσης, προκειμένου να καταστούν σαφή τα χαρακτηριστικά τους, ο τρόπος λειτουργίας τους και η εφαρμογή τους σε διάφορους τομείς της καθημερινότητάς μας. Έπειτα, με βάση την έρευνα των Constantiou κ.α., (2017α), αναλύθηκαν τα διάφορα μοντέλα οικονομίας κοινής χρήσης που χρησιμοποιούν οι τέσσερις πλατφόρμες και παρουσιάστηκαν διάφορες ομοιότητες και διαφορές. Στη συνέχεια, με βάση το μοντέλο τεσσάρων φάσεων που ανέπτυξαν οι Hänninen και Raanola (2020) για τις ψηφιακές πλατφόρμες που διαμορφώνουν τη δυναμική μίας βιομηχανίας, αναλύεται η εξέλιξη των τεσσάρων αυτών ψηφιακών πλατφορμών που έφτασαν σε σημείο να καταστούν η κυρίαρχη λογική του κλάδου που δραστηριοποιούνται και να επαναπροσδιορίσουν την ανταγωνιστική λογική των κατεστημένων φορέων. Τέλος, με τη βοήθεια του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter, εξετάζεται ο αντίκτυπος των ψηφιακών πλατφορμών στη συνολική ανταγωνιστική ένταση και ελκυστικότητα της βιομηχανίας του τουρισμού.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ψηφιακές πλατφόρμες εκμεταλλευόμενες τα ρευστά όρια της βιομηχανίας του τουρισμού κατάφεραν να μειώσουν τα περισσότερα εμπόδια εισόδου σε αυτήν. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις απaráμιλλες επιτυχίες μερικών κυρίαρχων πλατφορμών οδήγησε στην αυξανόμενη ένταξη νέων παικτών στον κλάδο αλλά και στον επαναπροσδιορισμό των επιχειρηματικών μοντέλων των υφιστάμενων επιχειρήσεων, οι οποίοι προσδοκούσαν να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν ένα μερίδιο της αγοράς. Ως αποτέλεσμα αυτού, πλέον υπάρχουν πολυάριθμοι παίκτες στη βιομηχανία του τουρισμού, οι οποίοι ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους. Συνεπώς, συμπεραίνεται ότι οι ψηφιακές πλατφόρμες από τη μία πλευρά κατέστησαν πιο ελκυστικό για έναν νέο παίκτη να ενταθεί στον κλάδο του τουρισμού, μειώνοντας τα εμπόδια εισόδου, ο οποίος από την άλλη όμως θα έχει να αντιμετωπίσει ένα αρκετά πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Αρχικά, με βάση το έργο των Constantiou κ.α. (2017α), αναλύθηκαν εις βάθος τα διάφορα μοντέλα οικονομίας κοινής χρήσης που χρησιμοποιούν οι τέσσερις κυρίαρχες πλατφόρμες. Το κεφάλαιο αυτό καθιστά κατανοητό το πώς οι ψηφιακές πλατφόρμες κατάφεραν να μειώσουν τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο τουρισμού. Βασιζόμενες στο αναδυόμενο μοντέλο οικονομίας κοινής χρήσης κατάφεραν να εξαλείψουν τα λειτουργικά έξοδα ιδιοκτησίας ενός ξενοδοχείου ή μίας επιχείρησης κινητικότητας και συνδυάζοντας οργανωτικούς και συντονιστικούς μηχανισμούς με καινοτόμους τρόπους να αποκτήσουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στη συνέχεια, με βάση το μοντέλο τεσσάρων φάσεων των Hänninen και Raanola (2020), αναλύθηκαν και συγκρίθηκαν οι στρατηγικές που ακολούθησαν οι Airbnb, Uber, Couchsurfing και BlaBlaCar αρχικά κατά την ίδρυσή τους και έπειτα ως προς την ανάπτυξή τους που τις οδήγησε στο να καταστούν το κυρίαρχο μοντέλο του κλάδου που οι υφιστάμενοι φορείς θα ήταν αναγκασμένοι να ακολουθήσουν. Το κεφάλαιο αυτό τονίζει την επίδραση των ψηφιακών πλατφορμών προς τους κατεστημένους και μη φορείς του κλάδου. Συγκεκριμένα, στην τέταρτη φάση προσφέρονται απτά παραδείγματα είτε για υφιστάμενες επιχειρήσεις που υιοθέτησαν ένα επιχειρηματικό μοντέλο με βάση την πλατφόρμα είτε για νεοσύστατες επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν με βάση αυτήν, γεγονός που δικαιολογεί την αυξημένη ένταση ανταγωνισμού που δημιουργεί η εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών στη βιομηχανία του τουρισμού.

Τέλος, από τα μοντέλα του Porter για τους κλάδους διαμονής και μεταφορών πριν και έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών παρατηρείται μία αύξηση των περισσότερων δυνάμεων. Όπως αναφέρθηκε, το γεγονός ότι οι ψηφιακές αυτές πλατφόρμες χρησιμοποίησαν το μοντέλο οικονομίας κοινής χρήσης μείωσε τα εμπόδια εισόδου στη βιομηχανία του τουρισμού καθιστώντας την ελκυστική για έναν νέο παίκτη να ενταθεί. Επιπλέον, η αύξηση του όγκου της διαθέσιμης πληροφορίας των καταναλωτών και η απεξάρτησή τους από

τον αποκλειστικά εμπορικό τομέα αύξησε περαιτέρω τη δύναμη αυτών. Επίσης, ως αποτέλεσμα της ένταξης μίας νέας πολυάριθμης ομάδας προμηθευτών, η οποία μείωσε το κόστος διαφοροποίησης των προϊόντων, μειώθηκε η συνολική δύναμη των προμηθευτών, οι οποίοι παλαιότερα απειλούσαν αισθητά την κερδοφορία του κλάδου. Τέλος, η συνεχόμενη είσοδος νέων επιχειρήσεων, που αποδείχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οδήγησε στα ύψη τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, που πλέον κρίνεται μεταξύ κατεστημένων φορέων, ώριμων ψηφιακών πλατφορμών και νεοσύστατων επιχειρήσεων.

Συνολικά, τα ευρήματα αποδεικνύουν ότι οι ψηφιακές πλατφόρμες έχουν έρθει για να μείνουν. Εκμεταλλευόμενες τα ρευστά όρια της βιομηχανίας του τουρισμού κατάφεραν να προσφέρουν διαφοροποιημένες καινοτόμες υπηρεσίες από τους κατεστημένους φορείς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βασιζόμενες στις επιδράσεις δικτύου, κατάφεραν να καταστούν το κυρίαρχο επιχειρηματικό μοντέλο του κλάδου, το οποίο οι κατεστημένοι και μη φορείς αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν. Μειώνοντας τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο, δημιούργησαν μία πιο ελκυστική βιομηχανία για έναν νέο παίκτη, γεγονός που δικαιολογεί τον αυξημένο αριθμό ανταγωνιστών και τη γενικότερη διεύρυνση της γεωγραφικής αγοράς. Η μείωση της διαφοροποίησης των προϊόντων των συμμετεχόντων μετέθεσε τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμής, που εξ ορισμού οδηγεί τις υφιστάμενες επιχειρήσεις σε έναν πολύ έντονο ανταγωνισμό.

Συγκεντρωτικά, η παρούσα εργασία συμβάλλει στην ενίσχυση της ευρείας κατανόησης γύρω από την έννοια των ψηφιακών πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης, τις στρατηγικές αυτών και τον τρόπο με τον οποίο έχουν επαναπροσδιορίσει τη βασική λογική της βιομηχανίας του τουρισμού. Όλες αυτές οι επιχειρήσεις κατάφεραν να αποφύγουν τη συνηθέστερη ροή της αξίας από τον παραγωγό στον καταναλωτή, επιτρέποντας στον τελευταίο να επιτύχει μεγαλύτερη ελευθερία στην επιλογή υπηρεσιών που ταιριάζουν στις ανάγκες του. Επί του παρόντος, ο τομέας του τουρισμού έχει να αντιμετωπίσει τον αυξημένο ανταγωνισμό που έχουν προκαλέσει αυτές οι πλατφόρμες.

Ως εκ τούτου, η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να βοηθήσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της νοοτροπίας των πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης, ώστε να λάβουν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης αυτών, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον. Επιπλέον, οι αναδυόμενες καινοτόμες νεοσύστατες εταιρείες θα μπορούσαν να λάβουν υπόψη τα ιδιαίτερα και κοινά χαρακτηριστικά που επισημαίνονται στην παρούσα εργασία, προκειμένου να ενισχύσουν την επιχειρηματική στρατηγική τους και την ανταγωνιστική τους θέση.

Ωστόσο, η έρευνα αυτή αντιμετωπίζει ορισμένους περιορισμούς όσο αφορά το αντιπροσωπευτικό δείγμα που συλλέχθηκε. Δεδομένου ότι οι μελέτες περιπτώσεων που διεξάγονται σε αυτό το άρθρο βασίστηκαν σε δευτερεύοντα

δεδομένα, καθίσταται δύσκολη η αξιολόγηση της αξιοπιστίας των αναφερόμενων πηγών και η απόκτηση του ίδιου βάθους δεδομένων που θα ήταν δυνατόν με δομημένες συνεντεύξεις και έρευνες. Παρόλα αυτά, οι περιορισμοί αυτοί αντισταθμίζονται με τον πλούτο και το ευρύ φάσμα δεδομένων, διότι τα ευρήματα βασίζονται σε εις βάθος ανάλυση τεσσάρων ψηφιακών πλατφορμών οικονομίας κοινής χρήσης.

Εν κατακλείδι, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν αυτά τα ποιοτικά αποτελέσματα και να τα συνδυάσουν με στατιστικές αναλύσεις, προκειμένου να λάβουν βαθύτερες πληροφορίες για την επιτυχία και την εξέλιξη αυτών των ταχέων αναπτυσσόμενων ψηφιακών πλατφορμών. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε επίσης να γενικεύσει τον τρόπο με τον οποίο διαταράσσουν οι ψηφιακές πλατφόρμες διάφορες βιομηχανίες, αναλύοντας διαφορετικά παραδείγματα ψηφιακών πλατφορμών και διαφορετικές νέες ευάλωτες αγορές. Τέλος, θα μπορούσε να εξεταστεί η τροποποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου μίας συγκεκριμένης επιχείρησης είτε του κλάδου τουρισμού είτε οποιοδήποτε άλλου έπειτα από την εμφάνιση των ψηφιακών πλατφορμών, μέσω της υλοποίησης ενός καμβά του επιχειρηματικού μοντέλου.

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Abdelkafi, N., Raasch, C., Roth, A., & Srinivasan, R. (2019). Multi-sided platforms. *Electron Markets*, 29, 553–559.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.
- Ahmed, S. I. (2015). BlaBlaCar Partners with IRCTC to Offer City-to-City Car Ridesharing Service. *All India Roundup*. Recovered from <https://allindiaroundup.com/news/blabla-car-partners-with-irctc-to-offer-city-to-city-car-ridesharing-service/>
- Ahmer, A. (2019). Why is Uber winning their competition? *Doers Empire*. Recovered from <https://www.doersempire.com/why-is-uber-winning-their-competition/>
- Airbnb (2018, August 6). Companies Booking Airbnb for Business Travel More Than Double with Nearly 700,000 Using Airbnb for Work. Recovered from <https://news.airbnb.com/airbnb-for-work-700000/>
- Aithal, P. S., & Aithal, S. (2016). Impact of on-line education on higher education system. *International Journal of Engineering Research and Modern Education (IJERME)*, 1(1), 225-235.
- Akbar, Y. H., & Tracogna, A. (2018). The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 91-101.
- Akers, M. (2017). One button can now hail a cab in Southern Nevada. *Las Vegas Sun*. Recovered from <https://vegasinc.lasvegassun.com/business/2017/jun/07/one-button-can-now-hale-a-cab-in-southern-nevada/>
- Albors, J., Ramos, J. C., & Hervás, J. L. (2008). New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source. *International Journal of Information Management*, 28(3), 194-202.
- Altinay, L., & Taheri, B. (2019). Emerging themes and theories in the sharing economy: a critical note for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4). doi: [10.1108/IJCHM-02-2018-0171](https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0171)
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.

- Armstrong, M., & Wright, J. (2005). Two-sided markets, competitive bottlenecks and exclusive contracts. *Economic Theory*, 32(2), 353-380.
- Asadullah, A., Faik, I., & Kankanhalli, A. (2018, June). Digital Platforms: A Review and Future Directions. In *PACIS* (pp. 248).
- Aydin, R. (2019). How 3 guys turned renting air mattresses in their apartment into a 31 billion company, Airbnb. *Business Insider*. Recovered from https://www.businessinsider.com/how-airbnb-was-founded-a-visual-history-2016-2?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+typepad%2Falleyinsider%2Fsilicon_alley_insider+%28Silicon+Alley+Insider%29
- Baier, G. (2015). BlaBlaCar and Vinci Autoroutes Join Forces. *Societe*. Recovered from https://www.societe.com/actualites/blablacar_et_vinci_autoroutes_sassocient-3918.html
- Balakrishnan, A. (2017). Uber's new app for truckers could disrupt one of America's core industries. *CNBC*. Recovered from <https://www.cnbc.com/2017/05/18/uber-launches-uber-freight.html>
- Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. (2009). The architecture of platforms: A unified view. *Platforms, markets and innovation*, 32.
- Baldwin, R. (2014). Lyft launches carpooling-with-strangers service, Lyft Line. *The Next Web*. Recovered from <https://thenextweb.com/apps/2014/08/06/lyft-launches-carpooling-strangers-service-lyft-line/>
- Ballon, P., & Van Heesvelde, E. (2011). ICT platforms and regulatory concerns in Europe. *Telecommunications Policy*, 35(8), 702-714.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39(4), 881-898.
- Barhate, P. (2017, November 3). List of Top Uber Bike Taxi Apps Across the World. Recovered from <https://mobisoftinfotech.com/resources/blog/bike-taxi-apps/>
- Barken, M., Seaquist, G., & Bramhandkar, A. (2018). Airbnb: A Digital Platform for Sharing Or Excluding. *Ne. J. Legal Stud.*, 37, 1.
- Bashir, M., Yousaf, A., & Verma, R. (2016). Disruptive business model innovation: How a tech firm is changing the traditional taxi service industry. *Indian Journal of Marketing*, 46(4), 49-59.
- Bauer, R. M., & Gegenhuber, T. (2015). Crowdsourcing: Global search and the twisted roles of consumers and producers. *Organization*, 22(5), 661-681.

- Beck, K. (2017). BlaBlaCar partners with ALD Automotive and Opel for carpooling incentives. *International FleetWorld*. Recovered from <https://internationalfleetworld.com/blablacar-partners-with-ald-automotive-and-opel-for-carpooling-incentives/>
- Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of consumer research*, 36(5), 715-734.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of business research*, 67(8), 1595-1600.
- Bellon, T., Rana, P. (2020). Uber rides take COVID-19 hit but food-delivery business doubles. *Reuters*. Recovered from <https://www.reuters.com/article/us-uber-results/uber-rides-demand-eviscerated-by-covid-19-food-delivery-business-doubles-idUSKCN25230X?>
- Beuscart, J. S., & Trespeuch, M. (2016, June). Market Exchange or Social Bond? Characterizing the Exchanges in Collaborative Consumption. In *communication présentée à SASE 28e conférence annuelle, Berkeley* (Vol. 24).
- Blanding, M. (2016). How Uber, Airbnb, and Etsy Attracted Their First 1,000 Customers. *Harvard Business School*. Recovered from <https://hbswk.hbs.edu/item/how-uber-airbnb-and-etsy-attracted-their-first-1-000-customers>
- Blystone, D. (2019). The Story of Uber. *Investopedia*. Recovered from <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/111015/story-uber.asp>
- Botsman, R. (2010). Future Travel. *Shareable*. Recovered from <https://www.shareable.net/future-travel/>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). Beyond zipcar: Collaborative consumption. *Harvard business review*, 88(10), 30.
- Boudreau, K. (2010). Open platform strategies and innovation: Granting access vs. devolving control. *Management science*, 56(10), 1849-1872.
- Boudreau, K., & Lakhani, K. (2009). How to manage outside innovation. *MIT Sloan management review*, 50(4), 69.
- Brown, K. V. (2014). A rough ride to profit for CouchSurfing. *SFGate*. Recovered from <https://www.sfgate.com/business/article/A-rough-ride-to-profit-for-CouchSurfing-5920089.php>
- Brown, M. (2014). Airbnb: The growth story you didn't know. *GrowthHackers*. Recovered from <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>
- Bughin, J., & van Zeebroeck, N. (2017). The best response to digital disruption. *MIT Sloan management review*, 58(4).

- Butcher, M. (2012). Carpooling Marketplace Blablacar Acquires PostoinAuto To Drive Into Italy. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2012/03/22/carpooling-marketplace-blablacar-acquires-postoinauto-to-drive-into-italy/>
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *RAND journal of Economics*, 309-328.
- Carey, M. (2018). Airbnb, Niido Open First Branded Apartment Complex in Nashville. *Condé Nast Traveler*. Recovered from <https://www.cntraveler.com/story/airbnb-is-opening-its-first-branded-apartment-complex-in-nashville-niido>
- Carr, A. (2011). Starred: The Email that Launched Airbnb. *FastCompany*. Recovered from <https://www.fastcompany.com/1792024/starred-email-launched-airbnb>
- Casprini, E., Di Minin, A., & Paraboschi, A. (2019). How do companies organize nascent markets? The BlaBlaCar case in the inter-city shared mobility market. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 270-281.
- Casprini, E., Paraboschi, A., & Di Minin, A. (2015). Web 2.0 enabled business models: An empirical investigation on the BlaBlaCar. it case. *Academy of management proceedings*, 2015(1), 18509.
- Castrodale, J. (2016). Chicago will be first to launch universal, citywide taxi-hailing app in February. *USA Today*. Recovered from <https://eu.usatoday.com/story/travel/roadwarriorvoices/2016/01/11/chicago-will-be-first-to-launch-universal-citywide-taxi-hailing-app-in-february/83081640/>
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic management journal*, 34(11), 1331-1350.
- Chan, N. (2016). The Crazy Origin Story of Sharing Economy Pioneer Couchsurfing.com with Casey Fenton. *Foundr*. Recovered from <https://foundr.com/casey-fenton>
- Chen, D. J. (2018). Couchsurfing: Performing the travel style through hospitality exchange. *Tourist studies*, 18(1), 105-122.
- Chen, L. (2015). Meet Europe's Newest Unicorn: BlaBlaCar Raises \$200 Million At \$1.6 Billion Valuation. *Forbes*. Recovered from <https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/09/16/meet-europes-newest-unicorn-blablacar-raises-200-million-at-1-4-billion-valuation/?sh=5464fc901bf1>
- Cheng, M. (2016). Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 60-70.
- Clifford, C. (2015). How BlaBlaCar Is Different From Uber. *Entrepreneur*. Recovered from <https://www.entrepreneur.com/article/250420>

- Clifford, S. (2015). How BlaBlaCar Is Different From Uber. *Entrepreneur*. Recovered from <https://www.entrepreneur.com/article/250420>
- Coca, N. (2015, June 16). The improbable rise and fall of Couchsurfing. Recovered from <https://www.thetravelclub.org/articles/traveloscope/698-the-improbable-rise-and-fall-of-couchsurfing>
- Codagnone, C., & Martens, B. (2016). Scoping the sharing economy: Origins, definitions, impact and regulatory issues. *Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper, 1*.
- Cohen, W. M., Nelson, R. R., & Walsh, J. P. (2000). *Protecting their intellectual assets: Appropriability conditions and why US manufacturing firms patent (or not)* (No. w7552). National Bureau of Economic Research.
- Concur (2014, July 29). Concur & Uber Partner to Simplify Business Travel. Recovered from <https://www.concur.com/newsroom/article/concur-uber-partner-to-simplify-business-travel>
- Constantiou, I., Marton, A., & Tuunainen, V. K. (2017a). Four models of sharing economy platforms. *MIS Quarterly Executive*, 16(4).
- Constantiou, I., Marton, A., & Tuunainen, V. K. (2017b). *Digitization and the New Dimensions of Competition: The Case of Digital Platforms in the Sharing Economy*. Paper presented at The 33rd EGOS Colloquium 2017, Copenhagen, Denmark.
- Constine, J. (2018). Uber launches rider loyalty Rewards like credits & upgrades 9 cities. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2018/11/14/uber-rewards/>
- Couchsurfing (2011, August 24). A New Era for Couchsurfing. Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/a-new-era-for-couchsurfing/>
- Couchsurfing (2012a, June 26). Our Android App is Here! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/our-android-app-is-here/>
- Couchsurfing (2012b, August 22). Couchsurfing raises \$15 million to improve our website and mobile apps! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/couchsurfing-raises-15-million-to-improve-our-website-and-mobile-apps/>
- Couchsurfing (2013, October 16). Our Couchsurfing Ambassador Program. Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/our-couchsurfing-ambassador-program/>
- Couchsurfing (2014, November 19). What's changed on Couchsurfing? Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/whats-changed-on-couchsurfing/>
- Couchsurfing (2015, January 19). Ask the CEO: Revenue at Couchsurfing. Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/ask-the-ceo-revenue-at-couchsurfing/>

Couchsurfing (2015, October 15). Product Update: Enhancements to the Reference System. Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/product-update-enhancements-to-the-reference-system/>

Couchsurfing (2016a, February 10). Announcing the Couchsurfing Store! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/announcing-the-couchsurfing-store/>

Couchsurfing (2016b, June 28). Product Update: Make a new friend with Couchsurfing Hangouts! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/product-update-make-a-new-friend-with-couchsurfing-hangouts/>

Couchsurfing (2016c, January 19). Product Update: Maps, Praise, and References on your Profile. Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/product-update-maps-praise-and-references/>

Couchsurfing (2016d, March 29). Product Update: Introducing “Friends in Common”! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/product-update-introducing-friends-of-friends/>

Couchsurfing (2016e, June 2). Product Update: Mutual Interests. Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/product-update-mutual-interests/>

Couchsurfing (2016f, October 30). Product Update: Introducing the Host Calendar! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/product-update-introducing-the-host-calendar/>

Couchsurfing (2016g, October 17). Enter the 2017 Couchsurfing Calendar Contest! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/enter-the-2017-couchsurfing-calendar-contest/>

Couchsurfing (2017a, February 15). New and Improved: Verified Membership. Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/new-and-improved-verified-membership/>

Couchsurfing (2017b, March 21). Postcard Contest: Show us why you love Couchsurfing for the chance to win \$100! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/postcard-design-contest/>

Couchsurfing (2017c, September 15). Vote for your favorite “This is How I Couchsurf” Video!! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/vote-for-your-favorite-this-is-how-i-couchsurf-video/>

Couchsurfing (2019, January 1). Announcing the Couchsurfing hall of heroes contest! Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/announcing-the-couchsurfing-hall-of-heroes-contest/>

- Couchsurfing (2020, May 14). Couchsurfing needs your help. Recovered from <https://blog.couchsurfing.com/couchsurfing-needs-your-help/>
- Cowan, M. (2015). BlaBlaCar has turned ride-sharing into a multi-million-euro business. *Wired UK*. Recovered from <https://www.wired.co.uk/article/blablacar>
- Cullen, Z., & Farronato, C. (2020). Outsourcing tasks online: Matching supply and demand on peer-to-peer internet platforms. *Management Science*. doi: [10.1002/smj.3148](https://doi.org/10.1002/smj.3148)
- Curry, D. (2021). Ride Hailing Taxi App Revenue and Usage Statistics (2021). *Business of Apps*. Recovered from <https://www.businessofapps.com/data/ride-hailing-app-market/>
- Cusumano, M. A., Yoffie, D. B., & Gawer, A. (2020). The Future of Platforms. *MIT Sloan Management Review*, 61(3), 46-54.
- da Rocha, F. N., & Pollock, N. (2019). Innovating in Digital Platforms: An Integrative Approach. In *ICEIS (2)* (pp. 505-515).
- Dapp, T., & Slomka, L. (2015). Fintech reloaded—Traditional banks as digital ecosystems. *Publication of the German original*, 261-274.
- de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. (2018). The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology*, 33(2), 124-135.
- DeAmicis, C. (2015). How Couchsurfing became the Friendster of the sharing economy. *Gigaom*. Recovered from <https://gigaom.com/2015/01/10/how-couchsurfing-became-the-friendster-of-the-sharing-economy/>
- Deamicis, C. (2015, January 10). How Couchsurfing became the Friendster of the sharing economy. Recovered from <https://gigaom.com/2015/01/10/how-couchsurfing-became-the-friendster-of-the-sharing-economy/>
- Deane, S. (2020, January 26). 2020 Airbnb Statistics: Usage, Demographics, and Revenue Growth. Recovered from <https://www.stratosjets.com/blog/airbnb-statistics/>
- Dial, M. (2015, September 18). BlaBlaCar – Why It’s the Poster Child of the Sharing Economy. Recovered from <https://www.minterdial.com/2015/09/blablacar/>
- Dickey, M. R. (2018) Uber launches a bus service in Egypt. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2018/12/12/uber-bus/>
- Dickey, M.R. (2014). Some Airbnb hosts in San Francisco are at risk of eviction. *Business Insider*. Recovered from <https://www.businessinsider.com/airbnb-hosts-san-francisco-risk-eviction-2014-4>

- Digital Initiative (2017, February 26). AirBnB moves Beyond Home Booking to Reduce MultiHoming. Recovered from <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/airbnb-moves-beyond-home-booking-to-reduce-multihoming/>
- Dillet, R. (2015). BlaBlaCar Acquires Its Biggest Competitor Carpooling.com To Dominate European Market. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2015/04/15/blablacar-acquires-its-biggest-competitor-carpooling-com-to-dominate-european-market/>
- Dillet, R. (2016). AccorHotels acquires Onefinestay for \$170 million. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2016/04/04/accorhotels-acquires-onefinestay-for-170-million/>
- Dillet, R. (2017a). How BlaBlaCar faced growing pains and had to change its focus. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2017/04/10/how-blablacar-faced-growing-pains-and-had-to-change-its-focus/>
- Dillet, R. (2017b). Google Maps suggests BlaBlaCar for long-distance rides. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2017/08/22/google-maps-suggests-blablacar-for-long-distance-rides/>
- Dillet, R. (2019). BlaBlaCar to acquire online bus ticketing platform Busfor. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2019/09/24/blablacar-to-acquire-online-bus-ticketing-platform-busfor/>
- Dillet, R. (2020). BlaBlaCar partners with scooter startup Voi to launch new BlaBla Ride app. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2020/05/26/blablacar-partners-with-scooter-startup-voi-to-launch-new-blabla-ride-app/>
- Dillet, R. (2020). BlaBlaCar partners with scooter startup Voi to launch new BlaBla Ride app. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2020/05/26/blablacar-partners-with-scooter-startup-voi-to-launch-new-blabla-ride-app/>
- Doganoglu, T., & Wright, J. (2006). Multihoming and compatibility. *International Journal of Industrial Organization*, 24(1), 45-67.
- Economist (2012, July 25). Online house-sharing Mi casa, su cash. Recovered from <https://www.economist.com/babbage/2012/07/25/mi-casa-su-cash>
- Efrati, A. (2020). Uber's Bookings Now Down 80%. *The Information*. Recovered from <https://www.theinformation.com/briefings/7120d9>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic management journal*, 32(12), 1270-1285.

- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.
- Empson, R. (2012, May 22). Airbnb Makes Good, Will Now Cover Up To \$1 M in Property Damages. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2012/05/22/airbnb-1m-guarantee/>
- European Union, European Parliament (2017), *The sharing economy and tourism*. Recovered from [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BR I\(2015\)568345](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BR I(2015)568345)
- Evans, D. S. (2003). Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics*, 2(3).
- Evans, D. S. (2016). Multisided platforms, dynamic competition, and the assessment of market power for internet-based firms. *University of Chicago Coase-Sandor Institute for Law & Economics Research Paper*, (753).
- Evans, D. S., & Noel, M. (2005). Defining antitrust markets when firms operate two-sided platforms. *Colum. Bus. L. Rev.*, 667.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2005). *The industrial organization of markets with two-sided platforms* (No. w11603). National Bureau of Economic Research.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2008). Markets with Two-Sided Platforms. In *Competition Law and Policy (ABA Section of Antitrust Law)*, 1(28).
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2008). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries* (p. 408). The MIT Press.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). The rise of the platform enterprise: A global survey.
- Faber, R., & de Reuver, M. (2019). Consumer studies on digital platforms adoption and continuance: A structured literature review. *ECIS*.
- Farajallah, M., Hammond, R. G., & Pénard, T. (2019). What drives pricing behavior in Peer-to-Peer markets? Evidence from the carsharing platform blablacar. *Information Economics and Policy*, 48, 15-31.
- Faure, M., & Schahl, G. (2018, January 31). BlaBlaCar Reveals Its New Search Engine With a Single Goal, 'Bringing People Closer'. Recovered from <https://www.transportshaker-wavestone.com/blablacar-reveals-its-new-search-engine-with-a-single-goal-bringing-people-closer/>

- Feldman, Z. (2012). Beyond Freedom and Oppression-Social Media, Refusal, and the Politics of Participation. *AoIR Selected Papers of Internet Research*.
- Ferenstein, G. (2014). Uber and Airbnb's incredible growth in 4 charts. *VentureBeat*. Recovered from <https://venturebeat.com/2014/06/19/uber-and-airbnbs-incredible-growth-in-4-charts/>
- Ferrer, R. (2018). The sharing economy and tourism. *CaixaBank Research*. Acedido em, 17.
- Filistrucchi, L. (2008). A SSNIP Test for Two-sided Markets: The Case of Media. *NET Institute Working Paper*, 08-34.
- Filistrucchi, L., Klein, T. J., & Michielsen, T. O. (2012). Assessing unilateral merger effects in a two-sided market: an application to the Dutch daily newspaper market. *Journal of Competition Law and Economics*, 8(2), 297-329.
- Forno, F., & Garibaldi, R. (2015). Sharing economy in travel and tourism: The case of home-swapping in Italy. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 16(2), 202-220.
- Fradkin, A. (2017). Search, Matching, and the Role of Digital Marketplace Design in Enabling Trade: Evidence from Airbnb. *Microeconomics: Search; Learning; Information Costs & Specific Knowledge; Expectation & Speculation eJournal*.
- Frenken, K., & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental innovation and societal transitions*, 23, 3-10.
- Gabszewicz, J. J., & Wauthy, X. (2004). Two-sided markets and price competition with multi-homing. *Available at SSRN 975897*.
- Gallet, L. (2012). Why Carpool.fr has become paying. *L'Express*. Recovered from https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/pourquoi-covoiturage-fr-est-devenu-payant_1395565.html
- Gao, M (2015). How has a French Car-sharing Company Become Internationally Successful? Great Examples from Blablacar. *Linkedin*. Recovered from <https://www.linkedin.com/pulse/how-could-french-car-sharing-company-successful-examples-ming-gao>
- Garland, P. (2016). The Best Local Taxi and Car Service Apps That Aren't Uber. *Condé Nast Traveler*. Recovered from <https://www.cntraveler.com/stories/2016-07-06/the-best-local-taxi-and-car-service-apps-that-arent-uber>
- Garud, R., Kumaraswamy, A., Roberts, A., & Xu, L. (2020). Liminal movement by digital platform-based sharing economy ventures: The case of Uber Technologies. *Strategic Management Journal*. doi: [10.1002/smj.3148](https://doi.org/10.1002/smj.3148)

- Gawer, A. (2009). Platforms, markets and innovation: An introduction. In A. Gawer (ed.). *Platforms, markets and innovation* (pp. 1-16). U.K., U.S.A.: Edward Elgar.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research policy*, 43(7), 1239-1249.
- Gazé, P., & Vaubourg, A. G. (2011). Electronic platforms and two-sided markets: A side-switching analysis. *The Journal of High Technology Management Research*, 22(2), 158-165.
- Gens, F. (2013). The 3rd platform: Enabling digital transformation. *USA: IDC*, 209.
- Gilian, M. (2019, September 17). How Amazon, Airbnb, Etsy, Uber and other successful marketplaces resolved chicken and egg issue? Recovered from <https://wc-marketplace.com/blog/how-amazon-airbnb-etsy-uber-and-other-successful-marketplaces-resolved-chicken-and-egg-issue/>
- Glöss, M., McGregor, M., & Brown, B. (2016). Designing for Labour: Uber and the On-Demand Mobile Workforce. In *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, Santa Clara, California, USA.
- Grab (2015, December 3). Didi Kuaidi, GrabTaxi, Lyft and Ola Form Global Rideshare Partnership. Recovered from <https://www.prnewswire.com/news-releases/lyft-didi-kuaidi-grabtaxi-and-ola-form-global-rideshare-partnership-300187877.html>
- Griswold, A. (2014). The Year in Uber. *Slate*. Recovered from http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2014/12/uber_spent_2014_expanding_aggressively_and_pissing_off_just_about_everyone.html?via=gdpr-consent&via=gdpr-consent
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
- Haase, M., & Pick, D. (2016). Teilen, Sharing 1 und Sharing 2: Die Sharing Economy im Licht theoretischer Zugänge. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 85(2), 13-33.
- Hagiu, A. (2004). Two-sided platforms: Pricing and social efficiency. *Available at SSRN621461*.
- Hagiu, A. (2015). Strategic decisions for multisided platforms. *Top*, 10, 4-13.
- Hagiu, A., & Eisenmann, T. (2007). A staged solution to the catch-22. *Harvard Business Review*, 85(11).
- Hagiu, A., & Hataburda, H. (2014). Information and two-sided platform profits. *International Journal of Industrial Organization*, 34, 25-35.

- Hagiu, A., & Rothman, S. (2016). Network effects aren't enough. *Harvard Business Review*, 94(4), 64-71.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015). Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.
- Hall, S. (2016, February 24). Referral Marketing Success Stories – Uber, Dropbox and Airbnb. Recovered from <https://invitebox.com/blog/referral-marketing-success-stories-uber-dropbox-and-airbnb/>
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hanchuk, O., Bondarenko, O., Varfolomyeyeva, I., Pakhomova, O., & Lohvynenko, T. (2020). Couchsurfing as a virtual hospitality network and a type of sustainable youth tourism. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 166, p. 09005). EDP Sciences.
- Hänninen, M., & Paavola, L. (2020). Digital Platforms and Industry Change. In *Society as an Interaction Space* (pp. 213-226). Springer, Singapore.
- Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2017). Digitalization in retailing: multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13, 152-168.
- Hartsman, A., & Leskin, P. (2019). The history of how Uber went from the most feared startup in the world to its massive IPO. *Business Insider*. Recovered from <https://www.businessinsider.com/ubers-history>
- Hasan, F. (2020, May 21). The Best Ride-sharing and Taxi apps in the USA. Recovered from <https://www.mavencluster.com/blog/the-best-ridesharing-taxi-apps-usa/>
- Hawkins, A. J. (2018). Google's Waze is making a big, nationwide bet on carpooling. *The Verge*. Recovered from <https://www.theverge.com/2018/10/10/17956496/waze-carpool-expand-nationwide-us-google>
- Hawkins, A. J. (2018b). Uber is teaming up with Lime to add electric scooters to its app. *The Verge*. Recovered from <https://www.theverge.com/2018/7/9/17548848/uber-investment-lime-scooter-alphabet>
- Hawkins, A.J. (2018a). Uber will start rewarding high-performing drivers with better earnings and free college tuition. *The Verge*. Recovered from <https://www.theverge.com/2018/11/1/18047746/uber-driver-high-performing-earnings-free-college-tuition-pro>

- Hazée, S., Delcourt, C., & Van Vaerenbergh, Y. (2017). Burdens of access: understanding customer barriers and barrier-attenuating practices in access-based services. *Journal of Service Research*, 20(4), 441-456.
- Hein, A., Böhm, M., & Krcmar, H. (2018). Tight and loose coupling in evolving platform ecosystems: The cases of Airbnb and Uber. In *International Conference on Business Information Systems* (pp. 295-306). Springer, Cham.
- Helm, B. (2014). Airbnb is Inc.'s 2014 Company of the Year. *Inc Magazine*. Recovered from <https://www.inc.com/magazine/201412/burt-helm/airbnb-company-of-the-year-2014.html>
- Hempel, J. (2014). Uber and the future of American Express. *Fortune*. Recovered from <https://fortune.com/2014/06/09/uber-and-the-future-of-american-express/>
- Hickey, S. (2014). BlaBlaCar is to car hire what AirBnB is to the hotel industry. *The Guardian*. Recovered from <https://www.theguardian.com/business/2014/apr/13/blablacar-hire-airbnb-hotel-car-share-service>
- Huet, E. (2015). Uber's Clever, Hidden Move: How Its Latest Fare Cuts Can Actually Lock In Its Drivers. *Forbes*. Recovered from <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/01/09/ubers-clever-hidden-move-how-fare-cuts-actually-lock-in-its-drivers/?sh=69356a114f1a>
- Ikkala, T., & Lampinen, A. (2015, February). Monetizing network hospitality: Hospitality and sociability in the context of Airbnb. In *Proceedings of the 18th ACM conference on computer supported cooperative work & social computing* (pp. 1033-1044).
- Iqbal, M. (2020). Uber Revenue and Usage Statistics (2020). *Business of Apps*. Recovered from <https://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#7>
- Jacqué, P. (2015). Blablacar rachète son principal concurrent européen. *Le Monde*. Recovered from https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/04/15/blablacar-rachete-l-allemand-carpooling_4616017_3234.html
- Jacqué, P. (2017). Blablacar, concessionnaire nouvelle generation. *Le Monde*. Recovered from https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/04/05/blablacar-concessionnaire-nouvelle-generation_5106246_3234.html
- Jacqué, P. (2017). With Blablalines, Blablacar targets the short-distance carpooling market. *Le Monde*. Recovered from https://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/05/02/la-plate-forme-de-covoiturage-blablacar-se-lance-dans-les-trajets-domicile-travail_5120967_1656994.html

- John, N. A. (2013). The social logics of sharing. *The Communication Review*, 16(3), 113-131.
- Jullien, B. (2010). Two-sided b to b platforms. *TSE Working Papers*, 11-223.
- Jullien, B., & Sand-Zantman, W. (2019). The economics of platforms: A theory guide for competition policy. *TSE Digital Center Policy Papers series*, (1).
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2016). Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. *Business Horizons*, 59(4), 441-450.
- Kashyaap, S. (2015). With 'Ola Share' and 'uberPOOL' has ride-sharing come of age in India. *Your Story*. Recovered from <https://yourstory.com/2015/10/ola-share- and-uberpool>
- Kastrenakes, J. (2014). Uber for Business launches to let companies pay for employee travel. *The Verge*. Recovered from <https://www.theverge.com/2014/7/29/5947861/uber-for-business-launches>
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American economic review*, 75(3), 424-440.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). Systems competition and network effects. *Journal of economic perspectives*, 8(2), 93-115.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2015, June). Choosing a future in the platform economy: the implications and consequences of digital platforms. In *Kauffman Foundation New Entrepreneurial Growth Conference* (Vol. 156160).
- Kerr, D. (2015). Detest Uber's surge pricing? Some drivers don't like it either. *Cnet*. Recovered from <https://www.cnet.com/news/detest-ubers-surge-pricing-some-drivers-dont-like-it-either/>
- Khanna, G. (2015). AirBNB and Sharing Economy. *Harvard Business School*. Recovered from <https://www.hbs.edu/openforum/openforum.hbs.org/challenge/understand - digital-transformation-of-business/why-digital/airbnb-and-sharing-economy/comments.html>
- Kim, J., Yoon, Y., & Zo, H. (2015). Why People Participate in the Sharing Economy: A Social Exchange Perspective. *PACIS*, 76.
- Klein, M., Zhao, J., Ni, J., Johnson, I., Hill, B. M., & Zhu, H. (2017). Quality Standards, Service Orientation, and Power in Airbnb and Couchsurfing. In *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 1(CSCW), 1-21.

- Koh, E., & King, B. (2017). Accommodating the sharing revolution: a qualitative evaluation of the impact of Airbnb on Singapore's budget hotels. *Tourism Recreation Research*, 42(4), 409-421.
- Kollewe, J. (2020). Uber ditches effort to develop own self-driving car. *The Guardian*. Recovered from <https://www.theguardian.com/technology/2020/dec/08/uber-self-driving-car-aurora>
- Koskinen, K., Bonina, C., & Eaton, B. (2019). Digital platforms in the global south: foundations and research agenda. In *International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries* (pp. 319-330). Springer, Cham.
- Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147-160.
- Lagoudakos, G. (2016). *The Evolution of a Sharing Economy Platform: A Case Study about CouchSurfing*. (Master Thesis, Copenhagen Business School). Recovered from https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/60741214/153469_Master_Thesis_GeorgiosLagoudakos.pdf
- Lapowsky, I. (2012). Couchsurfing Dilemma: Going for ProfitThe website's goal was to connect people, not make money. How would user react to a new, for-profit business model? *Inc*. Recovered from <https://www.inc.com/magazine/201206/issie-lapowsky/couchsurfing-new-profit-model.html>
- Lauterbach, D., Truong, H., Shah, T., & Adamic, L. (2009, August). Surfing a web of trust: Reputation and reciprocity on couchsurfing. com. In *2009 International Conference on Computational Science and Engineering* (Vol. 4, pp. 346-353). IEEE.
- Lee, Z.W., Chan, T.K., Balaji, M., & Chong, A. (2018). Why people participate in the sharing economy: an empirical investigation of Uber. *Internet Res.*, 28, 829-850.
- Leontyev, A., & Baranov, D. (2013). Massive open online courses in chemistry: A comparative overview of platforms and features. *Journal of chemical education*, 90(11), 1533–1539.
- Liftin, M. (2017, July 27). How BlaBlaCar made the jump from desktop to mobile. Recovered from <https://www.adjust.com/blog/going-from-desktop-to-mobile-blablacar-mobile-spree-2017-marketing-talks/>
- Lindgreen, A., Di Benedetto, C. A., & Beverland, M. B. (2020). How to Write Up Case-study Methodology Sections. *Industrial Marketing Management*. Recovered from <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.012>

- Liptak, A. (2018). Uber is shutting down its on-demand delivery service, UberRush. *The Verge*. Recovered from <https://www.theverge.com/2018/3/31/17184480/uber-uberrush-shut-down>
- Liu, J. (2012). *The intimate stranger on your couch: An analysis of motivation, presentation and trust through Couchsurfing*. (Master Thesis, Uppsala University). Recovered from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:560145/fulltext01.pdf>
- Liu, Y., Nie, L., & Li, L. (2016). Homogeneity, trust, and reciprocity: Three keys to the sustainable hospitality exchange of couchsurfing. *Tourism Analysis*, 21(2-3), 145-157.
- Lomas, N. (2016). Airbnb acquires travel activities marketplace, trip4real. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2016/09/19/airbnb-acquires-travel-activities-marketplace-trip4real/>
- Lunden, I. (2013). Tony Espinoza Steps Down As CEO Of Couchsurfing, Jennifer Billock Steps Up As Interim As Startup Lays Off Staff, "Doubles Down" On Mobile. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2013/10/10/tony-espinoza-steps-down-as-ceo-of-couchsurfing-jen-billock-steps-up-as-interim-as-startup-lays-off-staff-doubles-down-on-mobile/>
- Lunden, I. (2018). France's BlaBlaCar acquires carpool startup Less in ongoing ridesharing consolidation. *TechCrunch*. Recovered from <https://techcrunch.com/2018/04/27/frances-blablacar-acquires-carpool-startup-less-in-ongoing-ridesharing-consolidation/>
- MacDonald, C. (2018). The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism. *Business Ethics Quarterly*, 28(4), 501-505.
- Makrovic, I. (2020). How does Uber retain its drivers? *Edume*. Recovered from <https://edume.com/blog/how-does-uber-retain-its-drivers>
- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?. *Ecological economics*, 121, 149-159.
- Marton, A., Constantiou, I., & Lagoudakos, G. (2017, January). Openness and legitimacy building in the sharing economy: An exploratory case study about CouchSurfing. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160.

- Mikolajewska-Zajac, K. (2016). Sharing as labour and as gift: Couchsurfing as an affective enterprise'. *Ephemera*, 16(4), 209.
- Miller, G. (2016), January 28. Uber's Marketing Strategy in 7 Steps, Without the Bad Press. Recovered from <https://www.annexcloud.com/blog/ubers-marketing-strategy-in-7-steps/>
- Mittendorf, C. (2017, January). The implications of trust in the sharing economy—an empirical analysis of Uber. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on Systems Sciences*.
- Möhlmann, M. (2015). Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour*, 14(3), 193-207.
- Molz, J. G. (2012). CouchSurfing and network hospitality: 'It's not just about the furniture'. *Hospitality & Society*, 1(3), 215-225.
- Molz, J. G. (2013). Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: The case of couchsurfing.org. *Annals of tourism research*, 43, 210-230.
- Morris, A. (2018). Uber acquires electric bike-sharing service Jump. *De Zeen*. Recovered from <https://www.dezeen.com/2018/04/10/uber-acquires-electric-bike-sharing-service-jump/>
- Mussi, G. A. (2017). *When consuming becomes collaborative: AIRBNB case study* (Master Thesis, ISCTE, Lisbon). Recovered from <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14141/1/0317%20GM%20CaseStudy%20Airbnb.%20Final%20.pdf>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- Newcomer, E. (2018). Uber Is Going an Extra Mile to Retain Drivers Amid Labor Crunch. *Skift*. Recovered from <https://skift.com/2018/11/04/uber-is-going-an-extra-mile-to-retain-drivers-amid-labor-crunch/>
- Newcomer, E., & Wang, S. (2016). In Deal With Didi, Uber Frees Itself to Expand in Other Markets. *Bloomberg*. Recovered from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-08-01/uber-said-to-merge-china-business-with-didi-in-35-billion-deal>
- Northwestern Business Review (2014, February 28). Looking at AirBnB Through Michael Porter's Competitive Advantage Framework. Recovered from

<https://northwesternbusinessreview.org/looking-at-airbnb-through-michael-porters-competitive-advantage-framework-583dc8a50515>

- O'Connell, B. (2019). History of Uber: Timeline and Facts. *The Street*. Recovered from <https://www.thestreet.com/technology/history-of-uber-15028611>
- O'Regan, M., & Choe, J. (2019). Managing a non-profit hospitality platform conversion: The case of Couchsurfing. com. *Tourism Management Perspectives*, 30, 138-146.
- O'Brien, C. (2018). BlaBlaCar buys French bus service, raises \$114 million. *VentureBeat*. Recovered from <https://venturebeat.com/2018/11/12/blablacar-buys-french-bus-service-raises-114-million/>
- Ohr, T. (2011). 9flats and wimdu: The German clones of Airbnb. *Eu-Startups*. Recovered from <https://www.eu-startups.com/2011/04/9flats-and-wimdu-the-german-clones-of-airbnb/>
- Ohr, T. (2011). Carpooling: BlablaCar just launched in the UK. *Eu-Startups*. Recovered from <https://www.eu-startups.com/2011/06/carpooling-blablacar-just-launched-in-the-uk/>
- Olanoff, D. (2012). Airbnb partners with Lloyd's of London for the new million dollar Host Guarantee. *The Next Web*. Recovered from <https://thenextweb.com/insider/2012/05/22/airbnb-partners-with-lloyds-of-london-for-the-new-million-dollar-host-guarantee/>
- O'Neil, S. (2014). Couchsurfing's new CEO is optimistic, as Erik Blachford and Joel Cutler join board. *PhocusWire*. Recovered from <https://www.phocuswire.com/Couchsurfings-new-CEO-is-optimistic-as-Erik-Blachford-and-Joel-Cutler-join-board>
- Ong, J. (2014). Uber announces UberPool, a carpooling experiment with 40% lower prices than UberX. *The Next Web*. Recovered from <https://thenextweb.com/insider/2014/08/06/uber-announces-uberpool-carpooling-experiment-40-lower-prices-uberx/>
- OpenCouchsurfing.org (2007a, May 6). Launch of Open CouchSurfing – don't panic. Recovered from <https://www.opencouchsurfing.org/2007/05/06/launch-of-open-couchsurfing-dont-panic/>
- OpenCouchsurfing.org (2007b, May 8). Why a non-compete clause will be very harmful to CouchSurfing. Recovered from <https://www.opencouchsurfing.org/2007/05/08/why-a-non-compete-clause-will-be-very-harmful-to-couchsurfing/>

- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2008). 10 sociomateriality: challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management annals*, 2(1), 433-474.
- Oskam, J., & Boswijk, A. (2016). Airbnb: the future of networked hospitality businesses. *Journal of tourism futures*, 2(1), 22-42.
- Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329-340.
- Pagani, M. (2013). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *Mis Quarterly*, 617-632.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. (2002). Unbundling in the presence of network externalities. In *proceedings of the 2nd Conference on The Economics of the Software and Internet Industries, Toulouse, France*.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management science*, 51(10), 1494-1504.
- Penn, J., & Wihbey, J. (2016). Uber, Airbnb and consequences of the sharing economy: Research roundup. *Journalist's Resource*. Recovered from <https://journalistsresource.org/studies/economics/business/airbnb-lyft-uber-bike-share-sharing-economy-research-roundup/>
- Perren, R., & Kozinets, R. V. (2018). Lateral exchange markets: How social platforms operate in a networked economy. *Journal of Marketing*, 82(1), 20-36.
- Philip, H. E., Ozanne, L. K., & Ballantine, P. W. (2015). Examining temporary disposition and acquisition in peer-to-peer renting. *Journal of Marketin Management*, 31(11-12), 1310-1332.
- Pirogov, S. (2019). The Chicken and Egg problem (Tinder, Airbnb, Uber). Recovered from <https://www.molfar.io/blog/chicken-and-egg>
- Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European management review*, 6(1), 5-15.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- Pugliese, C. M. B. (2016). *Creating value with digital platforms: the cases of Uber and Airbnb* (Master Thesis, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro). Recovered from

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18000/THESIS%20CARLOTTA%20-%20FGV%20-%20biblioteca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Purnell, N. (2015). Four Uber Rivals Are Now in International Alliance. *The Wall Street Journal*. Recovered from <https://www.wsj.com/articles/four-uber-rivals-are-now-in-international-alliance-1449176900>
- Pyzyk, K. (2019). All hail: How taxi companies stay competitive in an evolving marketplace. *Smart Cities Dive*. Recovered from <https://www.smartcitiesdive.com/news/taxi-companies-ride-hailing-competition/551449/>
- Quattrone, G., Proserpio, D., Quercia, D., Capra, L., & Musolesi, M. (2016, April). Who benefits from the "Sharing" economy of Airbnb?. In *Proceedings of the 25th international conference on world wide web* (pp. 1385-1394).
- Quinn, D. (2017). Introducing the Uber Visa Card. *Uber Newsroom*. Recovered from <https://www.uber.com/newsroom/uber-visa-card/>
- Rabi, I. (2016). Moovit launches ridesharing services in Israel. *Globes*. Recovered from <https://en.globes.co.il/en/article-moovit-launches-ridesharing-services- in-israel-1001093052>
- Rana, P. (2020). Uber Cuts 3,000 More Jobs, Shuts 45 Offices in Coronavirus Crunch. *The Wall Street Journal*. Recovered from <https://www.wsj.com/articles/uber-cuts-3-000-more-jobs-shuts-45-offices-in-coronavirus-crunch-11589814608>
- Rao, L. (2013). With A Focus On International Adoption, Uber Integrates PayPal As An In-App Payments Option Via New Mobile SDKs. *TechCrunch*. Recovered from https://techcrunch.com/2013/11/18/with-its-sights-on-international-expansion-uber-integrates-paypal-as-an-in-app-payments-option-via-new- mobile-sdks/?_ga=2.13143920.69863256.1609775461- 1968068331.1585652401
- Rayome, A. D. (2020). Uber vs. Lyft: We compare the two ride-hailing apps. *CNet*. Recovered from <https://www.cnet.com/news/uber-vs-lyft-we-compare-the-two-ride-hailing-apps/>
- Reinhold, S., & Dolnicar, S. (2018). How Airbnb creates value. *Peer-to-Peer Accommodation Networks*; Dolnicar, S., Ed, 39-53.
- Ritter, M., & Schanz, H. (2019). The sharing economy: A comprehensive business model framework. *Journal of cleaner production*, 213, 320-331.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2002). Cooperation among competitors: Some economics of payment card associations. *Rand Journal of economics*, 549-570.

- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2004). Two-sided markets: an overview. *Institut d'Economie Industrielle working paper*.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *The RAND journal of economics*, 37(3), 645-667.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia: Business School Publishing.
- Rose, I., & Wheeler, M. (2017). How BlaBlaCar created a global transport network. *BBC News*. Recovered from <https://www.bbc.com/news/business-38597504>
- Rosen, D., Lafontaine, P. R., & Hendrickson, B. (2011). CouchSurfing: Belonging and trust in a globally cooperative online social network. *New Media & Society*, 13(6), 981-998.
- Ruggieri, R., Savastano, M., Scalingi, A., Bala, D., & D'Ascenzo, F. (2018). The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 13(4), 1210-1225.
- Rysman, M. (2009). The economics of two-sided markets. *Journal of economic perspectives*, 23(3), 125-43.
- Sanchez-Cartas, J. M., & Leon, G. (2019). Multisided Platforms and Markets: A Literature Review. Recovered from https://www.researchgate.net/publication/325225786_Multisided_Platforms_and_Markets_A_Literature_Review#fullTextFileContent
- Sarkar, J. (2015) France's BlaBlaCar drives into India. *The Times Of India*. Recovered from <https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/Frances-BlaBlaCar-drives-into-India/articleshow/45878176.cms>
- Sawers, P. (2018). BlaBlaCar acquires Russian carpooling platform BeepCar from Mail.ru. *VentureBeat*. Recovered from <https://venturebeat.com/2018/08/06/blablacar-acquires-russian-carpooling-platform-beepcar-from-mail-ru/>
- Saxena, D., Muzellec, L., & Trabucchi, D. (2020). BlaBlaCar: Value creation on a digital platform. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 10(2), 119-126.
- Schaal, D. (2015). Hyatt Invests in Onefinestay to Figure Out Sharing Economy Appeal. *Skift*. Recovered from <https://skift.com/2015/06/01/hyatt-invests-in-onefinestay-to-figure-out-sharing-economy-appeal/>

- Schor, J. (2016). Debating the Sharing Economy. *Journal of Self-Governance and Management Economic*, 4(3), 7–22.
- Schor, J. B., & Fitzmaurice, C. J. (2015). Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy. In *Handbook of research on sustainable consumption*. Edward Elgar Publishing.
- Schor, J. B., Fitzmaurice, C., Carfagna, L. B., Attwood-Charles, W., & Poteat, E. D. (2016). Paradoxes of openness and distinction in the sharing economy. *Poetics*, 54, 66-81.
- Schor, J.B., Walker, E.T., Lee, C.W., Parigi, P. and Cook, K. (2015). On the sharing economy, *Contexts*, 14, 12-19.
- Schuckert, M., Peters, M., & Pilz, G. (2018). The co-creation of host–guest relationships via couchsurfing: A qualitative study. *Tourism recreation research*, 43(2), 220-234.
- Sedera, D., Lokuge, S., Grover, V., Sarker, S., & Sarker, S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view. *Information & Management*, 53(3), 366-379.
- Shaheen, S., Stocker, A., & Mundler, M. (2017). Online and app-based carpooling in France: Analyzing users and practices—A study of BlaBlaCar. In *Disrupting mobility* (pp. 181-196). Springer, Cham.
- Shankar, D. (2016). Sharing economy shaking up traditional business models. Recovered from <https://medium.com/global-intersection/sharing-economy-shaking-up-traditional-business-models-dce017c6b90>
- Shapiro, J. D. (2012). *'CouchSurfing': explorations in cosmopolitanism, trust, and resistance* (Doctoral dissertation, University of California, San Diego). Recovered from <https://escholarship.org/uc/item/3t54j16f>
- Sharf, S. (2019). Designed To Share: Airbnb-Backed Developer Is Building Condos Made For Home Sharing. *Forbes*. Recovered from <https://www.forbes.com/sites/samanthasharf/2019/06/18/airbnb-backed-real-estate-developer-natiivo-niido-austin-miami/?sh=344a51ac222d>
- Sigala, M. (2017). Collaborative commerce in tourism: implications for research and industry. *Current Issues in Tourism*, 20(4), 346-355.
- Somerville, H. (2019). Airbnb buys HotelTonight in deeper expansion into hotel- booking business. *Reuters*. Recovered from <https://www.reuters.com/article/us-airbnb-m-a-hoteltonight-idUSKCN1QO2B4>
- Srinivasan, A., & Venkatraman, N. (2018). Entrepreneurship in digital platforms: A network-centric view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 54-71.

- Ssran, M. (2015). BlaBlaCar launches in Mexico. *Eu-Startups*. Recovered from <https://www.eu-startups.com/2015/04/blablacar-launches-in-mexico/>
- Strowel, A., & Vergote, W. (2018). Digital platforms: to regulate or not to regulate? Message to regulators: fix the economics first, then focus on the right regulation. In B. Devolder (ed.), *The Platform Economy: Unravelling the Legal Status of Online Intermediaries* (p. 1). Cambridge, Antwerp, Chicago: Intersentia.
- Stummer, C., Kundisch, D., & Decker, R. (2018). Platform launch strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 60(2), 167-173.
- Suarez, F. F., Cusumano, M. A., & Kahl, S. J. (2013). Services and the business models of product firms: An empirical analysis of the software industry. *Management Science*, 59(2), 420-435.
- Subbaraman, N. (2011). Airbnb's small army of photographers are making you (and them) look good. *Fast Company*. Recovered from <https://www.fastcompany.com/1786980/airbnbs-small-army-photographers-are-making-you-and-them-look-good>
- Sun, Y., Wang, N., Yin, C., & Zhang, J. X. (2015). Understanding the relationships between motivators and effort in crowdsourcing marketplaces: A nonlinear analysis. *International Journal of Information Management*, 35(3), 267-276.
- Sutherland, W., & Jarrahi, M. H. (2018). The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 43, 328-341.
- Tagiew, R., Ignatov, D. I., & Delhibabu, R. (2015, November). Hospitality Exchange Services as a Source of Spatial and Social Data?. In *2015 IEEE International Conference on Data Mining Workshop (ICDMW)* (pp. 1125-1130). IEEE.
- Tam, D. (2013). Uber teams up with GM, Toyota to get more cars on the road. *CNet*. Recovered from <https://www.cnet.com/news/uber-teams-up-with-gm-toyota-to-get-more-cars-on-the-road/>
- Tan, J. E. (2010). *Building Trust In Electronic-To-Face Social Network Sites: Case Study Of Couchsurfing.Org*. (Doctoral dissertation, Nanyang Technological University, Singapore). Recovered from <https://jun-etan.com/documents/Building-Trust-in-e2f-SNSs-Case-Study-of-CS-Tan-Jun-E.pdf>
- Tan, J. E. (2010, June). The leap of faith from online to offline: An exploratory study of Couchsurfing. org. In *International Conference on Trust and Trustworthy Computing* (pp. 367-380). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Taylor, D. (2011). Airbnb takes on Europe. Will it revolutionize the industry, again? *The Next Web*. Recovered from <https://thenextweb.com/insider/2011/07/06/airbnb-takes-on-europe-will-it-revolutionize-the-industry-again/>
- TechCrunch (2012). Airbnb: 5 Million Nights Booked, Opening 6 New International Offices In Q1 2012. Recovered from <https://techcrunch.com/2012/01/26/airbnb-5-million-nights-booked-opening-6-new-international-offices-in-q1-2012/>
- Teixeira, T.S., & Blanding, M. (2016). How Uber, Airbnb And Etsy Turned 1,000 Customers Into 1 Million. *Forbes*. Recovered from <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/11/16/how-uber-airbnb-and-etsy-turned-one-thousand-customers-into-one-million/?sh=7a8cc9c15da9>
- Theis, M. (2015 December 15/2015 December 18). Another Uber-like service coming to Austin. Recovered from <https://www.bizjournals.com/austin/blog/techflash/2015/12/another-uber-like-service-coming-to-austin.html>
- Thomas, O. (2012). Airbnb Is Turning Itself Into A Local-Business Guide. *Business Insider*. Recovered from <https://www.businessinsider.com/airbnb-local-business-localmind-nabewise-acquisition-2012-12>
- Tiwana, A. (2014). Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy. Amsterdam: Morgan Kaufmann. ISBN: 978-0-12-408066-9
- Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Research commentary—Platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information systems research*, 21(4), 675-687.
- Trabucchi, D., Muzellec, L., & Ronteau, S. (2019). Sharing economy: seeing through the fog. *Internet Research*, 29(5), 996-1013.
- Tweney, D. (2011). Benchmark plops down \$7.6M to make CouchSurfing into a for-profit. *VentureBeat*. Recovered from <https://venturebeat.com/2011/08/24/benchmark-couchsurfing/>
- Ullah, S.S. (2017). *Sharing Economy in Travel and Tourism: Finland vs. Hong Kong*. (Bachelor Thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences, Finland). Recovered from <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128123/Sharing%20Economy%20in%20Travel%20and%20Tourism.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Ungarino, R. (2019). Uber tanked 11% after logging the biggest first-day dollar loss in US IPO history (UBER). *Business Insider*. Recovered from

<https://markets.businessinsider.com/news/stocks/uber-technologies-inc-stock-falls-after-brutal-ipo-2019-5-1028195064>

- Uzunca, B., & Borlenghi, A. (2019). Regulation strictness and supply in the platform economy: the case of Airbnb and Couchsurfing. *Industry and Innovation*, 26(8), 920-942.
- Uzunca, B., & Borlenghi, A. (2019). Regulation strictness and supply in the platform economy: the case of Airbnb and Couchsurfing. *Industry and Innovation*, 26(8), 920-942.
- Vaccari, S. (2020). *Couchsurfing as a tool of tourism development in the peripheral urban area of Östersund*. (Master Thesis, Mid Sweden University). Recovered from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1391232/FULLTEXT01.pdf>
- Van Alstyne, M., & Parker, G. (2017). Platform business: from resources to relationships. *Marketing Intelligence Review*, 9(1), 24-29.
- Varma, A. (2017, August 19). Uber and The Network Effect. Recovered from <https://medium.com/@heosphoros22/uber-and-the-network-effect-b6a4395c58ab>
- Venkatraman, S. (2017). *Social media in south India* (pp. 256). UCL Press.
- Vleugels, A. (2019). Why French unicorn BlaBlaCar still believes in 'done is better than perfect'. *The Next Web*. Recovered from <https://thenextweb.com/adobe-fundamentals/2019/02/19/why-french-unicorn-blablacar-still-believes-in-done-is-better-than-perfect/>
- Wang, J. (2018). Marriott Competes Against Airbnb With New Home Rental Venture. *Forbes*. Recovered from <https://www.forbes.com/sites/jennawang/2018/05/31/marriott-competes-against-airbnb-with-new-home-rental-venture/?sh=147a37105a80>
- Wegert, T. (2014, December 5). How Airbnb is Using Content Marketing to Stay on Top. Recovered from <https://contently.com/2014/12/05/how-airbnb-is-using-content-marketing-to-stay-on-top/>
- Wells, P., Wang, X., Wang, L., Liu, H., & Orsato, R. (2020). More friends than foes? The impact of automobility-as-a-service on the incumbent automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119975.
- Weyl, E. G. (2010). A price theory of multi-sided platforms. *American Economic Review*, 100(4), 1642-72.
- Wiener, A. (2019). How Hipcamp Became the Airbnb of the Outdoors. *The New Yorker*. Recovered from <https://www.newyorker.com/news/letter-from-silicon-valley/how-hipcamp-became-the-airbnb-of-the-outdoors>

- Wiggers, K. (2020). Uber gets California DMV license to test self-driving cars on public roads. *VentureBeat*. Recovered from <https://venturebeat.com/2020/02/05/uber-acquires-dmv-license-to-test-self-driving-cars-on-public-california-roads/>
- Wright, J. (2004). One-sided logic in two-sided markets. *Review of Network Economics*, 3(1).
- Yang, S. Y. (2018). Rethinking Modes of Relevant Market Definition for Multi-Sided Platform, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 9(4), 164-169.
- Yannopoulou, N., Moufahim, M., & Bian, X. (2013). User-generated brands and social media: Couchsurfing and Airbnb. *Contemporary Management Research*, 9(1).
- Ye, G., Priem, R. L., & Alshwer, A. A. (2012). Achieving demand-side synergy from strategic diversification: How combining mundane assets can leverage consumer utilities. *Organization Science*, 23(1), 207-224.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science*, 23(5), 1398-1408.
- Yvkoff, L. (2020). To Compete With Uber And Lyft, Taxis Make The Switch To Upfront Pricing. *Forbes*. Recovered from <https://www.forbes.com/sites/lianeyvkoff/2020/09/10/to-compete-with-uber-and-lyft-taxis-make-the-switch-to-upfront-pricing/?sh=76547096b700>
- Zach, F. J., Nicolau, J. L., & Sharma, A. (2020). Disruptive innovation, innovation adoption and incumbent market value: The case of Airbnb. *Annals of Tourism Research*, 80, 102818.
- Zaki, T. (2015). *The study of online hospitality exchange : The case of couchsurfing network*. (Thesis, Vaasa University of Applied Sciences, Finland). Recovered from <https://core.ac.uk/download/pdf/38119598.pdf>
- Zupic, I. (2017). What is Uber's competitive advantage? *LinkedIn*. Recovered from <https://www.linkedin.com/pulse/what-ubers-competitive-advantage-ivan-zupic>

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ασημάκη, Α. (2018). *Self Service-Digital Banking στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα*. (Διπλωματική Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα). Ανακτήθηκε από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/40063>
- Βλάμης, Δ. (2019, 30 Ιουνίου). Τι είναι το Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter; Ανακτήθηκε από <https://businessrev.gr/2019/06/30/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF-5-%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85-porter/>
- Λιάπη, Μ. (2021, 18 Ιανουαρίου). Ανάλυση ανταγωνιστικότητας: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Πόρτερ και η εφαρμογή του στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ανακτήθηκε από <https://www.businessmentor.gr/%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82-to-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF/>
- Μαγκάνη, Κ. (2012). *Η πιστωτική κάρτα στις σύγχρονες συναλλαγές*. (Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης). Ανακτήθηκε από <https://docplayer.gr/1661692-l-pistotiki-karta-stis-syghrones-synallages.html>
- Πρωτοπαπαδάκης, Γ. (2019, 20 Οκτωβρίου). Η ιστορία της Airbnb. Ανακτήθηκε από https://www.marketing-tips.gr/2019/10/airbnb_20.html