



ΤΜΗΜΑ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική

**Θέμα διπλωματικής εργασίας:**  
**«Ψηφιακός μετασχηματισμός στην λιανική πώληση.**  
**Μελέτη περίπτωσης στην Ελλάδα.»**

Σπουδάστρια

Μαυρίκου Αγγελική

Αριθμός Μητρώου

ΜΟΕΣ1731

Επιβλέπων Καθηγητής

Πολλάλης Ιωάννης



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο για την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Πλάι μου στην προσπάθεια αυτή, ήταν ο κ. Πολλάλης Ιωάννης, ο οποίος με καθοδήγησε και με συμβούλεψε, καθ' όλη της διάρκεια της διαδικασίας και τον ευχαριστώ θερμά.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους μου τους καθηγητές, οι οποίοι συνέβαλαν με την βοήθεια τους αυτά τα δύο χρόνια, στην ολοκλήρωση των σπουδών μου, στο τμήμα 'Οικονομικά και Επιχειρησιακή Στρατηγική' του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Ακόμα, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, οι οποίοι με στήριξαν σε αυτό το βήμα αλλά και όλα αυτά τα χρόνια.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή έχει το εξής θέμα :

«Ψηφιακός μετασχηματισμός στην λιανική πώληση. Μελέτη περίπτωσης στην Ελλάδα.»

Σκοπός της εργασίας, είναι να αναλύσουμε την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού. Να κατανοήσουμε το πόσο σημαντική διαδικασία είναι για όλες τις επιχειρήσεις και για όλους τους κλάδους. Είναι ένα ζήτημα που αφορά όλους τους οργανισμούς και θα πρέπει να δώσουν την σημασία που χρειάζεται, έτσι ώστε να μπορέσουν να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και να παραμείνουν βιώσιμες. Η ψηφιακή εποχή έχει έρθει. Βρισκόμαστε σε αρχικό επίπεδο ακόμη και ειδικά στην χώρα της Ελλάδας. Παρόλα αυτά, καλό θα ήταν να ενδιαφερθούμε για τις αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν στο άμεσο μέλλον και να είμαστε προετοιμασμένοι για αυτές. Η διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής είναι μία αρκετά δύσκολη και περίπλοκη υπόθεση. Απαιτούνται μεγάλα χρηματικά ποσά για να ανταποκριθούν στις ψηφιακές αλλαγές και οπωσδήποτε εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο θα καταφέρει να τα βγάλει εις πέρας. Σαν διαδικασία είναι χρονοβόρα και φυσικά απαιτεί υπομονή απ' τους επιχειρηματίες.

Στην παρούσα εργασία, θα εστιάσουμε στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την εξέλιξη του στην χώρα μας. Η Ελλάδα, συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες, δεν έχει προσαρμοστεί ιδιαίτερα στην ψηφιακή εποχή. Η διαδικασία είναι ακόμη σε πρώιμο στάδιο.

Στο τελευταίο μέρος, για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού, ακολουθεί η εφαρμογή αυτής της διαδικασίας σε μία ελληνική επιχείρηση. Ο κλάδος ο οποίος μελετήθηκε, ήταν της λιανικής πώλησης και η επιχείρηση η οποία επιλέχθηκε ήταν οι Υπεραγορές Σκλαβενίτη ΑΒΕΕ. Εφαρμόζοντας την ψηφιακή μετατροπή, σε μία επιχείρηση γνωστή σε όλους μας, είναι ευκολότερο να κατανοήσουμε το θέμα της εργασίας και να καταλήξουμε σε κάποια γενικά συμπεράσματα.

## Λέξεις κλειδιά

Ψηφιακός μετασχηματισμός, εμπειρία πελάτη, εμπειρία εργαζομένου, τεχνολογία, τεχνητή νοημοσύνη, δεδομένα, αναλύσεις, cloud, internet, λιανεμπόριο.

## ABSTRACT

This master's thesis below refers to:

«Digital transformation in retail. The case of Greece»

The purpose of this paper is to analyze the meaning of Digital Transformation in order to understand, how important process is for all the enterprises and sectors. It is an issue that concerns all organizations and they should not make light of this, so that they can maintain a competitive advantage and remain viable. The digital era has already come, but we are still at the initial level, especially in Greece. However, we would be concerned about the changes that are going to take place in the near future and be prepared for them.

The process of digitization is a difficult and also a complicated case. Essential requirements to meet the digital changes are some large sums of money and certainly qualified staff who will be able to pull out the task. Due to this time-consuming process businessmen must be patient and collected.

As for this paper, we will focus to the digital transformation and its development in our country. Comparing Greece with other countries, we can safely conclude that it is not particularly adapted to the digital era because the process is still at an early stage.

In the last part, to understand better the concept of digital transformation, we will go through a Greek company which has integrate the process. The industry which was studied was the retail and the business which was selected was Supermarkets Sklavenitis SA.

Applying digital conversion, in a company known to all of us, it is easier to understand the issue of the project and reach some general conclusions.

## Key- words

Digital transformation, costumer experience, employee experience , technology , artificial intelligence, data, analysis, cloud, internet, retail sale.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη στα ελληνικά.....	3
Περίληψη στα αγγλικά.....	4
Πίνακας Περιεχομένων.....	5
Περιεχόμενα για Γραφήματα, Διαγράμματα, Εικόνες.....	7

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°**

1.1. Εισαγωγικές έννοιες.....	9
1.1.1. Επιχειρηματικότητα .....	9
1.1.2. Τεχνολογία .....	10
1.1.3. Καινοτομία.....	11
1.2. Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	12
1.3. Σημαντικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	13
1.3.1. Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση.....	13

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°**

2.1. Ποιοι λόγοι οδήγησαν στον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	17
2.2. Ποιοι κλάδοι έχουν ανταποκριθεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	20
2.3. Μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού.....	21
2.4. Βασικά στοιχεία για τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	25
2.5. Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού, χωρίς την τεχνολογία.....	27
2.6. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού	
2.6.1. Η εμπειρία του πελάτη (customer experience).....	30
2.6.2. Ο Ανθρώπινος Παράγοντας – Εργασιακή εμπειρία (Employee experience).....	33
2.7. Τι αλλάζει στην επιχείρηση κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	35
2.8. Διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού.....	38
2.9. Για ποιους λόγους μπορεί να αποτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός.....	40
2.10. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ψηφιακού μετασχηματισμού.....	42

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°**

3.1. Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός στην λιανική πώληση.....	45
--	----

3.1.1.	Συχνές αλλαγές στην συμπεριφορά των καταναλωτών.....	46
3.1.2.	Αντιμετώπιση των αλλαγών της συμπεριφοράς των καταναλωτών.....	47
3.2.	Βασικά στοιχεία για επιχειρήσεις λιανικής πώλησης πριν την ψηφιακή μετατροπή.....	51
3.3.	Ο ρόλος της τεχνολογίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην περίπτωση της λιανικής πώλησης.....	52
3.4.	Ο κλάδος των σούπερ-μάρκετ και η πορεία τους στην ψηφιακή μετατροπή.....	54
3.5.	Προβλέψεις για τον κλάδο των σούπερ-μάρκετ λόγω ψηφιακών αλλαγών.....	56
3.5.1.	Αντιμετώπιση των αλλαγών στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ.....	57
3.6.	Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα.....	58
3.7.	Κόστος της διαδικασίας της ψηφιακής μετατροπής.....	59

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

4.1.	Μελέτη περίπτωσης ψηφιακής μετατροπής στην Ελλάδα.....	61
4.2.	Ιστορικά στοιχεία για τις Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.....	62
4.3.	Προτάσεις για ψηφιακές μετατροπές.....	66
4.4.	Υπεραγορές Σκλαβενίτη εναντίον ΑΒ Βασιλόπουλος.....	70
4.5.	Άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου.....	74
4.6.	Στρατηγική των υπεραγορών Σκλαβενίτη.....	76
4.7.	Ανάλυση S.W.O.T. των υπεραγορών Σκλαβενίτης	
4.7.1.	Τι είναι η ανάλυση Swot.....	79
4.7.2.	Εφαρμογή ανάλυσης Swot στις υπεραγορές Σκλαβενίτη.....	81

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

5.1.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	83
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ, ΞΕΝΗ.....	85
	ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ.....	86

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Γράφημα 1: Παγκόσμια κατάταξη δείκτη επιχειρηματικότητας για το έτος 2018.....	10
Γράφημα 2: Ποσοστά σχετικά με το πόσο προβλέπεται να αλλάξουν οι εργασίες με βάση τις τεχνολογίες για τα επόμενα πέντε έτη.....	16
Γράφημα 3: Κλάδοι οι οποίοι έχουν ενσωματωθεί στην ψηφιακή μετατροπή.....	20
Γράφημα 4: Χρήση κινητού τηλεφώνου εντός φυσικών καταστημάτων.....	50
Γράφημα 5: Πόσο θα αλλάξει η εμπειρία των πελατών λόγω της τεχνολογίας.....	53
Γράφημα 6: Κλάδος σούπερ-μάρκετ. Προβλέψεις των μεριδίων στην αγορά.....	56

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1: Γραμμικός - Εκθετικός μετασχηματισμός.....	23
---	----

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 1: Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	12
Εικόνα 2: Βιομηχανική επανάσταση. Ιστορική απεικόνιση.....	14
Εικόνα 3: Σημαντικότητα εφαρμογής cloud.....	19
Εικόνα 4: Οι Startup επιχειρήσεις έχουν ήδη αφομοιώσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	19
Εικόνα 5 Εμπειρία Πελάτη.....	32
Εικόνα 6: Οι εργαζόμενοι είναι η επιχείρηση μας.....	35
Εικόνα 7: Επιχειρηματικοί τομείς που απαιτούν αλλαγές κατά την ψηφιακή μετατροπή.....	37
Εικόνα 8: Ταξίδι ψηφιακού μετασχηματισμού.....	39
Εικόνα 9: Βήματα Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	44
Εικόνα 10: Αγορές online.....	45
Εικόνα 11: Ψηφιακός μετασχηματισμός στην λιανική πώληση.....	46

Εικόνα 12: Ποσοστά λιανικής πώλησης.....	47
Εικόνα 13: Κατάστημα της Amazon go.....	55
Εικόνα 14: Λογότυπο Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.....	61
Εικόνα 15: Αυτόνομο καρτσάκι σουπερ-μάρκετ.....	67
Εικόνα 16: Πληροφορίες από barcode στο κινητό τηλέφωνο του πελάτη.....	69
Εικόνα 17: Ψηφιακό περιβάλλον της εφαρμογής του ΑΒ Βασιλόπουλος.....	71
Εικόνα 18: Ψηφιακές συνταγές ΑΒ Βασιλόπουλος.....	73
Εικόνα 19: Κάρτα επιβράβευσης ΑΒ Βασιλόπουλος: ΑΒ Plus.....	74
Εικόνα 20: Σπύρος Σκλαβενίτης.....	78
Εικόνα 21: Swot Ανάλυση.....	80
Εικόνα 22: Ψηφιακή εποχή 2019.....	87



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### 1.1. Εισαγωγικές έννοιες

Τρεις πολύ σημαντικές έννοιες που πρέπει πρώτα απ' όλα να αναφερθούμε είναι

- α) η επιχειρηματικότητα
- β) η τεχνολογία
- γ) η καινοτομία

που είναι απαραίτητες για την κατανόηση του θέματος της διατριβής.

#### 1.1.1. Επιχειρηματικότητα

Σχετικά με τον όρο της επιχειρηματικότητας, η λέξη αυτή έχει ρίζες από το ρήμα επιχειρώ το οποίο σημαίνει ότι κάνω κάτι καινούριο, δημιουργώ, καινοτομώ. Η επιχειρηματικότητα έχει ως σκοπό την δημιουργία πλούτου. Αυτό επιτυγχάνεται συνδυάζοντας νέους παραγωγικούς συντελεστές, καινοτομία, ηγεσία, ανταγωνιστικότητα και εταιρική κοινωνική ευθύνη. Επομένως, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να λαμβάνει πίσω, αξία μεγαλύτερη από εκείνη που επένδυσε για την δημιουργία ενός προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει. Ωστόσο, η αξία που του επιστρέφεται δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά θα πρέπει να μπορεί να συνεισφέρει και στην κοινωνία ευημερία και πρόοδο.

Η έννοια της επιχείρησης- επιχειρηματικότητας στις μέρες μας έχει μεγάλη σημασία, διότι θεωρείται ένας κρίσιμος μηχανισμός οικονομικής ανάπτυξης. Χωρίς επιχειρήσεις και επιχειρηματίες, θα υπήρχε μικρή καινοτομία, μικρή αύξηση της παραγωγικότητας και λίγες νέες θέσεις εργασίας. Είναι μία έννοια που μας απασχολεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, κάθε χρόνο γίνονται μετρήσεις και συγκρίσεις μεταξύ των κρατών, σε σχέση με την επιχειρηματικότητα.

Υπεύθυνος για το Δείκτη παγκόσμιας επιχειρηματικότητας (GEI - Global Entrepreneurship Index<sup>111</sup>) είναι το Παγκόσμιο Ινστιτούτο επιχειρηματικότητας και ανάπτυξης.

Πιο κάτω σας παραθέτω τις πρώτες 10 χώρες με τον πιο υψηλό δείκτη για το έτος 2018.

## 2018 Global Entrepreneurship Index rankings

Show 10 entries

Search:

Rank	Country	GDP World Bank international\$ 2011	GEI
1	United States	52676	83.6
2	Switzerland	54933	80.4
3	Canada	42104	79.2
4	United Kingdom	37451	77.8
5	Australia	42149	75.5
6	Denmark	44005	74.3
7	Iceland	34541	74.2
8	Ireland	42012	73.7
9	Sweden	45533	73.1
10	France	37948	68.5

Showing 1 to 10 of 137 entries

Previous Next

### Γράφημα 1: Παγκόσμια κατάταξη δείκτη επιχειρηματικότητας για το έτος 2018<sup>1</sup>

Σύμφωνα με την κατάταξη πρώτη σε επιχειρηματικότητα βρίσκεται η Αμερική με 83,6% και στη δεύτερη θέση είναι η Ελβετία με 80,4%, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται στην 48<sup>η</sup> θέση απ' τις 137 χώρες με ποσοστό 37,1%.

#### 1.1.2. Τεχνολογία

Η δεύτερη σημαντική έννοια που θα αναλύσουμε, είναι η τεχνολογία. Η λέξη αυτή προέρχεται από την τέχνη και το λόγο. Πιο συγκεκριμένα η τεχνολογία ορίζεται ως η δημιουργία ενός μηχανισμού με πρακτικό όφελος, λαμβάνοντας υπόψη τις επιστημονικές γνώσεις.

Η τεχνολογία είναι μία σημαντική έννοια στις μέρες μας, διότι βοηθάει την ανθρώπινη κοινωνία να ελέγχει αλλά και να προσαρμόζεται στις γρήγορες αλλαγές του περιβάλλοντος της. Επίσης, η τεχνολογία επηρεάζει σημαντικά και την οικονομία. Αυτό συμβαίνει είτε στο στάδιο της παραγωγής είτε στην καταναλωτική συμπεριφορά. Ωστόσο δεν επιφέρει μόνο θετικά στοιχεία αλλά και αρνητικά. Όπως ότι οι ρυθμιστικές αρχές δεν μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας.

<sup>1</sup> <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>

### 1.1.3. Καινοτομία

Η τρίτη έννοια που μελετάμε είναι η καινοτομία. Η λέξη καινοτομία προέρχεται από την αρχαία λέξη καινός και τέμνω. Ορίζεται ως μία νέα, διαφορετική ιδέα που πραγματοποιείται πρώτη φορά σήμερα, με σκοπό την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή μιας διαδικασίας. Επιπλέον, ορίζεται και ως η μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν, ή σαν μια λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής (καινούρια ή βελτιωμένη), ακόμα και σε μια νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας.

Για να είναι υπαρκτή η έννοια της καινοτομίας, θα πρέπει να πραγματοποιείται μία σημαντική αλλαγή στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που προσφέρονται, στις διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση για να παράγει ή στις μεθόδους που εμπορεύεται ή στις οργανωτικές δομές και πρακτικές της. Αν αυτές οι αλλαγές που υλοποιούνται δεν φέρνουν κάτι νέο, δηλαδή δεν πρωτοπορούν για τα δεδομένα της επιχείρησης τότε δεν υπάρχει καινοτομία.

Η καινοτομία διακρίνεται σε δύο είδη :

- α) Στην τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών και
- β) Στη μη τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών.

Ειδικότερα , με την τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών, εννοούμε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που εισάγεται στην αγορά με βελτιωμένα χαρακτηριστικά και τεχνικές προδιαγραφές. Επίσης, αφορά τις βελτιώσεις στις εσωτερικές διαδικασίες μίας επιχείρησης σχετικά με την παραγωγή, το κόστος και τον όγκο , την ποιότητα και τη διανομή. Δεν θεωρούνται καινοτομία οι μεταβολές αισθητικής φύσεως.

Όσο αναφορά τη μη τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών, έχει ως σκοπό την βελτίωση της χρήσης των γνώσεων στην επιχείρηση. Επομένως, αυτή η διάκριση έχει ως στόχο να κάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει πιο ελκυστικά στους καταναλωτές ή να ενταχθεί σε νέες αγορές.

Κατανοώντας και τις τρεις αυτές έννοιες, επιχειρηματικότητα, τεχνολογία και καινοτομία συμπεραίνουμε ότι για να μπορεί μία επιχείρηση να διατηρηθεί ανταγωνιστική, βιώσιμη αλλά και για να βελτιώνεται κατά το πέρασμα των χρόνων, θα πρέπει να συνδυάζει και τα τρία αυτά στοιχεία. Είναι εξίσου σημαντικές και οι τρεις προϋποθέσεις για να επέλθει η επιτυχία στην επιχείρηση, και θα πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται και να ακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς αν θέλει να διατηρήσει την επιτυχία της.

## 1.2. Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού

Η βασική έννοια την οποία θα αναλύσουμε στην διατριβή είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός ή αλλιώς digital transformation. Είναι δύσκολο να δώσουμε τον ακριβή ορισμό του ψηφιακού μετασχηματισμού, διότι κάθε εταιρεία αντιμετωπίζει και εφαρμόζει την έννοια αυτή διαφορετικά.

Ωστόσο, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια αυτή θα το ορίσουμε ως εξής: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μία διαδικασία κατά την οποία χρησιμοποιούμε ψηφιακές τεχνολογίες για τη δημιουργία νέων ή την τροποποίηση υπάρχουσών επιχειρηματικών διαδικασιών, πολιτισμού και εμπειριών πελατών, έτσι ώστε να μπορέσουμε να ανταποκριθούμε στις μεταβολές των πελατών και των επιχειρήσεων.

Επομένως, το αποτέλεσμα αυτής της μετατροπής θεωρείται ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

Ένας άλλος ορισμός που έχει δοθεί είναι ο εξής :

*« Digital transformation closes the gap between what digital customers already expect and what analog businesses actually deliver. »*

Greg Verdino , συγγραφέας<sup>2</sup>

Ο παραπάνω ορισμός μεταφράζεται ως εξής:

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός καλύπτει το κενό μεταξύ, του τι προσδοκούν οι ψηφιακοί πελάτες και τι πραγματικά προσφέρουν οι επιχειρήσεις.



Εικόνα 1: Ψηφιακός Μετασχηματισμός

---

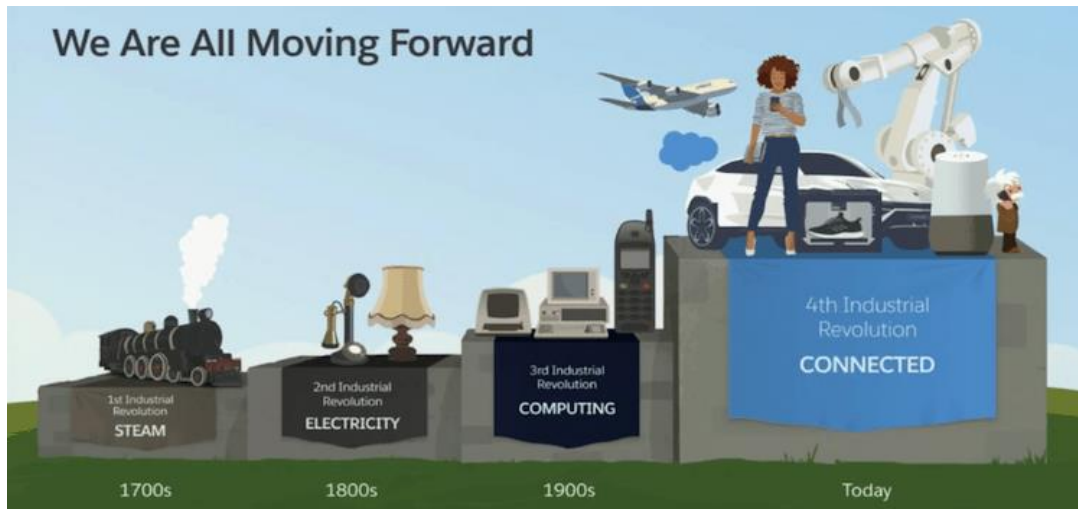
<sup>2</sup> <https://www.gregverdino.com/digital-transformation-definition/>

### 1.3. Σημαντικότητα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί στις μέρες μας, την πιο πρόσφατη τάση και θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους να συμμορφωθούν με αυτό εφόσον θέλουν να επιβιώσουν. Βρισκόμαστε σε μία περίοδο όπου γίνεται λόγος για ψηφιακή επανάσταση, ψηφιακή οικονομία ή αλλιώς γνωστή και ως Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση. Αυτό είναι απόλυτα λογικό αφού η τεχνολογία είναι απαραίτητο κομμάτι της καθημερινότητάς μας, τόσο για τους καταναλωτές όσο και για τις επιχειρήσεις. Όλοι ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση χρησιμοποιεί τεχνολογικά μέσα, όλοι συνδέονται στο διαδίκτυο κτλ. Ωστόσο τίποτα στην κοινωνία δεν παραμένει σταθερό, οι καταναλωτές έχουν συνεχώς περισσότερες απαιτήσεις, ακόμα και το ίδιο το προσωπικό των επιχειρήσεων έχει μεγαλύτερες προσδοκίες. Έτσι οι επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν έχουν οδηγηθεί πλέον στην διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού.

#### 1.3.1. Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση

Εφόσον γίνεται αναφορά στην ψηφιακή εποχή και οικονομία, θα πρέπει να κατανοήσουμε και την έννοια της Τέταρτης Βιομηχανικής Επανάστασης η οποία είναι μία κατάσταση την οποία βιώνουμε σήμερα. Πιο αναλυτικά, η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση αποτελεί μια θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο που ζούμε και εργαζόμαστε και επίσης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την καθημερινότητά μας. Πρόκειται για ένα νέο κεφάλαιο στην ανθρώπινη ανάπτυξη, το οποίο στηρίζεται σε προηγμένη τεχνολογία και εξελίσσεται ανάλογα με εκείνο της πρώτης, δεύτερης και τρίτης βιομηχανικής επανάστασης. Στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση επιτυγχάνεται ο συνδυασμός του φυσικού, ψηφιακού και βιολογικού κόσμου. Στην ουσία αλληλοεπιδρούν ο κλάδος της τεχνητής νοημοσύνης (AI), η ρομποτική, το Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT), η 3D εκτύπωση, η γενετική μηχανική, η κβαντική πληροφορική, και άλλες τεχνολογίες. Είναι η συλλογική δύναμη πίσω από πολλά προϊόντα και υπηρεσίες που είναι όλο και περισσότερο απαραίτητα για τη σύγχρονη ζωή. Παραδείγματα αυτών των συνδυασμών στην καθημερινότητα μας είναι τα συστήματα GPS που δείχνουν την ταχύτερη διαδρομή προς έναν προορισμό, ή οι εικονικοί βοηθοί που ενεργοποιούνται με τη φωνή, όπως η Siri της Apple. Ένα άλλο παράδειγμα είναι οι προσωποποιημένες προτάσεις του Netflix, ή και η ικανότητα του Facebook να αναγνωρίσει το πρόσωπό σας και να σας επισημάνει σε φωτογραφία φίλων.



Εικόνα 2: Βιομηχανική επανάσταση. Ιστορική απεικόνιση

Στην παραπάνω εικόνα έχει απεικονιστεί η εξέλιξη της βιομηχανικής επανάστασης. Στο πρώτο στάδιο βρίσκεται η πρώτη βιομηχανική επανάσταση, η οποία εμφανίστηκε κατά το δεύτερο μισό του 18ου αιώνα (πρώτη περίοδος εκβιομηχάνισης) και κυρίως οι αλλαγές που έφερε, ήταν ότι επέτρεψε στην παραγωγή να γίνει με μηχανικά μέσα. Επίσης στην παραπάνω εικόνα στο πρώτο στάδιο, υπάρχει μία ατμομηχανή που αποτέλεσε σημαντικό στοιχείο για την πρώτη βιομηχανική επανάσταση.

Στο δεύτερο στάδιο βρίσκεται η δεύτερη βιομηχανική επανάσταση, η οποία αναπτύχθηκε με βάση την ηλεκτρική ενέργεια και άλλες επιστημονικές εξελίξεις και ως αποτέλεσμα είχαν την μαζική παραγωγή.

Το τρίτο στάδιο αφορά την τρίτη βιομηχανική επανάσταση, η οποία εμφανίστηκε κατά το 1950. Ήταν η εποχή που πρωτοεμφανίστηκαν οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και η ψηφιακή τεχνολογία. Αυτές οι αλλαγές οδήγησαν στην αύξηση της αυτοματοποίησης της παραγωγής και της διακοπής των βιομηχανιών, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζών, της ενέργειας και των επικοινωνιών.

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο της εικόνας βρίσκεται η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, δηλαδή το σήμερα. Βρισκόμαστε επομένως, στην εποχή της αυτοματοποίησης και της ανταλλαγής δεδομένων στις τεχνολογίες παραγωγής. Περιλαμβάνει τα κυβερνο-φυσικά συστήματα, το Διαδίκτυο των πραγμάτων, το cloud computing και την γνωστική υπολογιστική.

Έτσι συμπεραίνουμε την εξέλιξη της κοινωνίας με το πέρασμα του χρόνου και στο πως έχουμε καταλήξει πλέον στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση.

Επίσης γίνεται κατανοητή η σχέση της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Για να καταφέρει μία επιχείρηση να αντιμετωπίσει την σημερινή κατάσταση, θα πρέπει να συνδυάσει με επιτυχία τις τεχνολογίες (τεχνητή νοημοσύνη, εικονική πραγματικότητα κτλ.) Επομένως να μετασχηματιστεί ψηφιακά.

Όλη αυτή η κατάσταση όμως δεν περιμένουμε να φέρει μόνο θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Klaus Schwab συγγραφέα ο οποίος είπε «the changes are so profound that, from the perspective of human history, there has never been a time of greater promise or potential peril.»<sup>3</sup> Μεταφράζοντας τα λόγια του καταλαβαίνουμε ότι, οι αλλαγές είναι τόσο βαθιές, όπου αυτή η κατάσταση υπόσχεται πολλά, αλλά ταυτόχρονα κρύβει και δυνητικό κίνδυνο.

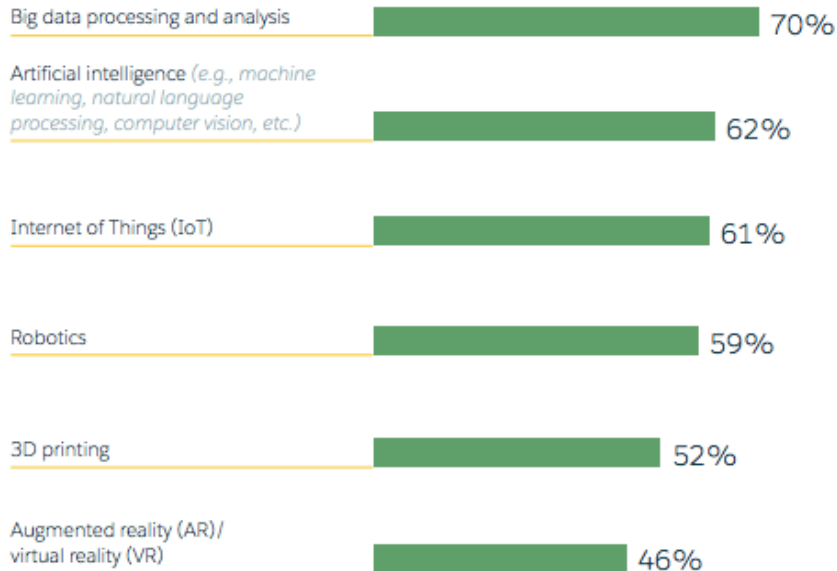
Ο κίνδυνος αφορά κατά κύριο λόγο την αγορά εργασίας. Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση θα επηρεάσει βαθύτατα τη ζωή των ανθρώπων, και η αύξηση της αυτοματοποίησης θα εξαφανίσει πολλές θέσεις εργασίας. Την ίδια στιγμή βέβαια, προκύπτουν και εντελώς νέες κατηγορίες εργασιακών θέσεων. Καθώς προβλέπεται μία τέτοια αλλαγή, θα πρέπει οι επιχειρήσεις να προετοιμάσουν το προσωπικό τους για αυτό που τους περιμένει. Θα πρέπει να είναι έτοιμοι για συνεχή μάθηση, να αναμένουν νέες θέσεις εργασίας, καθώς και πολλές διαφοροποιήσεις.

---

<sup>3</sup> <https://www.salesforce.com/blog/2018/12/what-is-the-fourth-industrial-revolution-4IR.html>

## Hiring Managers Foresee Tech-Driven Workforce Transformation

### Percentage of Hiring Managers Who Say Each Technology Will Change How We Work Within Five Years



Γράφημα 2: Ποσοστά σχετικά με το πόσο προβλέπεται να αλλάξουν οι εργασίες με βάση τις τεχνολογίες για τα επόμενα πέντε έτη

Στο παραπάνω γράφημα έχουν αποτυπωθεί οι νέες διαθέσιμες τεχνολογίες και σε τι ποσοστό προβλέπεται να επηρεάσουν τις θέσεις εργασίας για τα επόμενα πέντε έτη.

Έτσι απ' το παραπάνω γράφημα, συμπεραίνουμε ότι μεγάλες αλλαγές προβλέπεται να φέρει στις θέσεις εργασίας, η ανάλυση δεδομένων (big data) με το υψηλότερο ποσοστό 70%.

Ενώ προβλέπεται να επηρεάσουν αρκετά και η τεχνητή νοημοσύνη σε ποσοστό 62% και το Ίντερνερτ των πραγμάτων (internet of things) σε ποσοστό 61%.

Στη συνέχεια ακολουθούν η ρομποτική, η 3D εκτύπωση και η εικονική πραγματικότητα με ποσοστά 59%, 52% και 46% αντίστοιχα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### 2.1. Ποιοι λόγοι οδήγησαν στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Οι επιχειρήσεις εφόσον επιθυμούν να επιβιώσουν και να συνεχίσουν να θεωρούνται ανταγωνιστικές, πρέπει να ακολουθήσουν τις εξελίξεις. Η ψηφιακή εποχή η οποία διανύουμε, απαιτεί ψηφιακές αλλαγές. Σχετικά με αυτό, θα αναφερθούμε και στους λόγους για τους οποίους όλες οι επιχειρήσεις πρέπει πλέον να ενστερνιστούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Οι λόγοι που οδήγησαν στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι έξι και είναι οι εξής :

1. *Η ψηφιακή καινοτομία προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

Η τεχνολογία και το διαδίκτυο έχουν απομακρύνει τους γεωγραφικούς φραγμούς στις επιχειρήσεις και άνοιξαν τεράστιες νέες αγορές για κάθε επιχείρηση που εκμεταλλεύτηκε αυτή την ευκαιρία. Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μια νέα ευελιξία σκέψης. Βασισμένες λοιπόν οι επιχειρήσεις σε αυτή την νοοτροπία, μπορούν να υλοποιήσουν τις ιδέες τους πολύ γρήγορα και σε μεγάλο αγοραστικό κοινό. Αυτό σημαίνει ότι έχουν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2. *Οι εργαζόμενοι αποζητούν αλλαγές*

Η εποχή του διαδικτύου όπως αναφέραμε, έχει διαφοροποιήσει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών. Το ίδιο όμως συμβαίνει και με τους εργαζόμενους. Για να είναι ευχαριστημένο το προσωπικό της επιχείρησης, αλλά και για να αποδίδει καλύτερα, αποζητά όλο και περισσότερο την ευελιξία στο χώρο εργασίας έναντι των αποδοχών. Εξασφαλίζοντας τις προσδοκίες του προσωπικού μέσω μιας ψηφιακά μετατρέπόμενης επιχείρησης, θα εξασφαλίσει η επιχείρηση ένα παραγωγικό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό.

3. *Οι πελάτες*

Είτε πρόκειται για μια εφαρμογή της επιχείρησης στο κινητό τηλέφωνό, είτε για μια επίσκεψη στο δικτυακό τόπο είτε για μια αυτοματοποιημένη τηλεφωνική κλήση, η ψηφιακή τεχνολογία είναι πλέον σταθερά στην καρδιά της εμπειρίας του καταναλωτή με το εμπορικό σήμα σας. Αυτή η εμπειρία πρέπει να είναι αποτελεσματική .

Αν δεν συμβαίνει, οι πελάτες θα εγκαταλείψουν την επιχείρηση αυτή και θα στραφούν σε κάποια άλλη αντίστοιχη επιχείρηση, λόγω και του μεγάλου ανταγωνισμού. Ωστόσο, ακόμα και αν σας απορρίψει κάποιος πελάτης, μπορείτε να εκμεταλλευτείτε αυτή την αλληλεπίδραση του πελάτη, για να συλλέξετε πληροφορίες και ιδέες για το τι λειτουργεί σωστά και τι όχι στην επιχείρηση.

#### 4. *Η κυριαρχία των δεδομένων και των αναλύσεων στην αγορά*

Οι αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες δημιουργούν και βασίζονται σε έναν αυξανόμενο όγκο όλων των σημαντικών δεδομένων. Με τη σειρά τους, τα δεδομένα αυτά τροφοδοτούν τις αναλυτικές λειτουργίες που δίνουν στις ψηφιακά μετασχηματισμένες επιχειρήσεις τις ιδέες που χρειάζονται για να εκπληρώσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Ένας επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός, σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει πολλά δεδομένα (big data) , δηλαδή να έχει την ικανότητα να αναλύει όλες τις πτυχές της συμπεριφοράς των πελατών και να χρησιμοποιεί αυτές τις γνώσεις για να κατανοήσει το αντίκτυπο της επιχείρησης στους καταναλωτές. Αν όμως δεν μπει στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, η επιχείρηση αυτή δεν θα έχει θετικά αποτελέσματα, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, που ήδη αξιοποιούν αυτή τη γνώση.

#### 5. *Η τεχνητή νοημοσύνη*

Πέρα από τα αποτελέσματα που λαμβάνουμε απ' τις αναλύσεις των μεγάλων δεδομένων, υπάρχει μια ακόμη μεγαλύτερη αλλαγή : η τεχνητή νοημοσύνη.

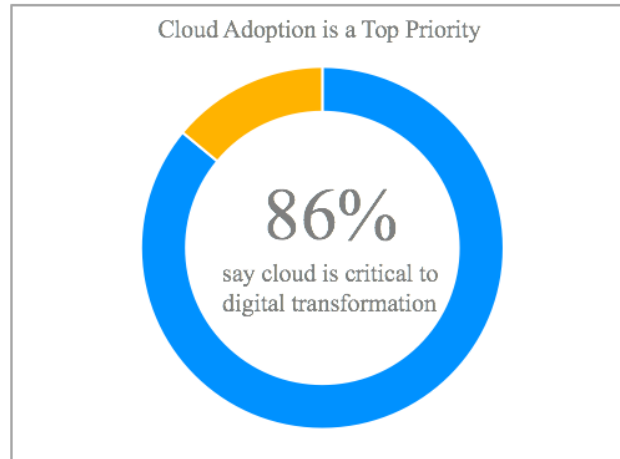
Ήδη ένας αυξανόμενος αριθμός καθημερινών επιχειρησιακών καθηκόντων είναι αυτοματοποιημένος, με αποτέλεσμα να απελευθερώνεται χρόνος προσωπικού για να αντιμετωπιστούν πιο στενά τα ζητήματα των πελατών.

Στο κοντινό μέλλον, προβλέπεται να μπορούν να συνεργαστούν προηγμένα μηχανήματα με εξειδικευμένο προσωπικό και να επιλύουν σύνθετα ζητήματα.

Οι επιχειρήσεις που θα το καταφέρουν αυτό θα έχουν μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### 6. *Cloud computing*

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είτε αυτή εστιάζει στην εμπειρία του χρήστη, είτε στα δεδομένα, στις αναλύσεις ή στην τεχνητή νοημοσύνη είναι μια αναπόφευκτη μετάβαση στις υπηρεσίες του cloud. Το cloud αποτελεί βασικό στοιχείο του ψηφιακού μετασχηματισμού, διότι προσφέρει την ευελιξία που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για να αυξήσουν τις απαιτήσεις των δεδομένων τους. Συνδυάζοντας το cloud με τα δεδομένα, η επιχείρηση δεν χρειάζεται να ανησυχεί για τους περιορισμούς της ψηφιακής υποδομής της, αλλά μπορεί να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη της, μέσω των στοιχείων των πελατών.



Εικόνα 3: Σημαντικότητα εφαρμογής cloud

Σύμφωνα με τους παραπάνω λόγους συμπεραίνουμε ότι η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι μία διαδικασία εξαιρετικά σημαντική. Για να μπορέσει μία επιχείρηση να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και να είναι ανταγωνιστική θα πρέπει άμεσα να προσαρμοστεί στις εξελίξεις του περιβάλλοντος της, δηλαδή στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Πλέον είναι αναπόφευκτη διαδικασία. Όποια επιχείρηση δεν ανταποκριθεί με επιτυχία στην διαδικασία αυτή, έχει άμεση επίπτωση στη φήμη, την εμπιστοσύνη των πελατών και την οικονομική απόδοση της.

Επομένως, όποια παλιά επιχείρηση θέλει να επιβιώσει πρέπει να ενσωματώσει στην πολιτική της, τη στρατηγική του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ενώ παρατηρείται ότι οι νέες επιχειρήσεις που δημιουργούνται, εφαρμόζουν απ' την αρχή αυτή τη στρατηγική.



Εικόνα 4: Οι Startup επιχειρήσεις έχουν ήδη αφομοιώσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό

## 2.2. Ποιοι κλάδοι έχουν ανταποκριθεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι μία διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν όλοι, χωρίς εξαιρέσεις. Αφορά όλες τις επιχειρήσεις, νέες και παλιότερες και όλους τους κλάδους, ανεξάρτητα απ' το μέγεθός τους και το τι συναλλαγές πραγματοποιούν.

Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας στον οποίο φαίνεται ποιοι κλάδοι επιχειρήσεων έχουν ανταποκριθεί στην διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και σε τι ποσοστό.

### Digital-First Business is Top of Mind



Q. To what extent has your organization adopted a "digital first" approach to business processes, operations and customer engagement today? (Response excluding "Not at all")

IDG Communications, Inc.

Source: 2018 IDG Digital Business Survey

5

Γράφημα 3: Κλάδοι οι οποίοι έχουν ενσωματωθεί στην ψηφιακή μετατροπή

Σύμφωνα με το διάγραμμα στα αριστερά, από το σχήμα της πίτας παίρνουμε τα εξής συμπεράσματα:

- Ότι οι επιχειρήσεις που έχουν προσαρμοστεί στις αλλαγές ή έχουν σκοπό να προσαρμοστούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αποτελούν το 89% .

Στα δεξιά του διαγράμματος, υπάρχει μία κατάταξη που φαίνονται τα ακριβή ποσοστά ανταπόκρισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό σε κάθε κλάδο. Τα συμπεράσματα που παίρνουμε είναι τα εξής :

- Πρώτος κλάδος στην κατάταξη που έχουν ενσωματώσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι η βιομηχανία υπηρεσιών με ποσοστό 95% .
- Στην δεύτερη θέση με 93% είναι ο κλάδος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.
- Στην τρίτη θέση βρίσκεται ο κλάδος της υγείας με ποσοστά 92%. Αυτά τα ποσοστά είναι αρκετά υψηλά και φαίνεται να έχουν κατανοήσει το πόσο σημαντικό και απαραίτητο είναι να ενταχθούν στην ψηφιακή εποχή.
- Επίσης υψηλά ποσοστά ανταπόκρισης παρουσιάζουν ο κλάδος της εκπαίδευσης με 89% , η υψηλή τεχνολογία 88%, οι βιομηχανίες 87% , ο κλάδος της λιανικής πώλησης 86% και η υπηρεσίες της κυβέρνησης 82% .

Επομένως σύμφωνα και το παραπάνω διάγραμμα συμπεραίνουμε το πόσο άμεση και απαραίτητη είναι η προσαρμογή όλων των επιχειρήσεων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

### 2.3. Μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού

Τα τελευταία χρόνια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός υπήρξε ένα σταθερό θέμα συζήτησης στην επιχειρηματική κοινότητα. Ένα από τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει, είναι ότι υπάρχουν στην πραγματικότητα δύο τύποι ψηφιακών μετασχηματισμών:

- α) ο γραμμικός και
- β) ο εκθετικός.

Οι περισσότερες εταιρείες προσδοκούν τα αποτελέσματα του εκθετικού μετασχηματισμού, αλλά επικεντρώνονται στην γραμμική μεταμόρφωση, η οποία είναι ευκολότερη στην κατανόηση αλλά και στην εφαρμογή.

Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται ο γραμμικός μετασχηματισμός ως, ο μετασχηματισμός που βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Ενώ ο εκθετικός μετασχηματισμός, μετασχηματίζει την ίδια την επιχείρηση - ενδεχομένως αλλάζει το επιχειρηματικό μοντέλο του οργανισμού.

Πιο αναλυτικά:

Ο γραμμικός μετασχηματισμός βελτιώνει την ικανότητα του οργανισμού, ως προς την καθημερινή λειτουργία του. Άρα σε αυτή την περίπτωση , η ψηφιακή τεχνολογία απλώς βοηθάει τις εταιρείες να κάνουν ό, τι κάνουν έως τώρα καλύτερα. Ο γραμμικός

μετασχηματισμός βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της επιχείρησης, χωρίς όμως να αλλάζει ο τρόπος με τον οποίο παρέχει η επιχείρηση ουσιαστικά αξία στους πελάτες. Ωστόσο, σε όλους αυτούς τους μετασχηματισμούς, ο οργανισμός διατηρεί το επιχειρηματικό του μοντέλο όπως είναι. Αυτές οι γραμμικές βελτιώσεις είναι το τελευταίο βήμα στην μετάβαση απ' την χειρωνακτική εργασία στην ψηφιακή τεχνολογία. Το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση του οριακού κόστους, ενώ η βασική οικονομική μονάδα της επιχείρησης παραμένει η ίδια.

Απ' την άλλη πλευρά ο εκθετικός μετασχηματισμός, αλλάζει θεμελιωδώς το επιχειρηματικό μοντέλο ενός οργανισμού, θέτοντας νέους τρόπους παροχής αξίας στους πελάτες. Αυτά τα είδη βελτιώσεων, συχνά διαταράσσουν τον κεντρικό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και απαιτούν άμεσες αλλαγές ως προς την ηγεσία, το προσωπικό, τα προϊόντα, τις διαδικασίες, τους πελάτες, τα κανάλια, την τιμολόγηση κτλ. Παράδειγμα εκθετικού μετασχηματισμού είναι η εταιρεία Uber, η οποία επέφερε εκθετική μετατροπή τόσο στη βιομηχανία ταξί, όσο και στην αυτοκινητοβιομηχανία, αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες έχουν πρόσβαση στην μεταφορά. Η Uber εισήγαγε ένα αυτοδιαχειριζόμενο δίκτυο που διαταράσσει τον τομέα των ταξί, ενώ παράλληλα διευκολύνει τους πελάτες να συνδέονται απευθείας με τα αυτοκίνητα.

Ενώ οι κατεστημένες εταιρείες αυτοκινήτων έχουν επικεντρωθεί στην παραγωγή καλύτερων αυτοκινήτων φθηνότερα ( γραμμική πρόοδος ) η Uber και άλλες αυτόνομες εταιρείες αυτοκινήτων φέρνουν εκθετικό μετασχηματισμό. Αυτοί οι μετασχηματισμοί αλλάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο της ίδιας της οργάνωσης και αυτό έχει επιρροή και στο υποκείμενο οικονομικό της μοντέλο.

Για να είναι σαφές, και οι δύο τύποι ψηφιακού μετασχηματισμού είναι σημαντικοί και αναγκαίοι. Οι οργανισμοί χρειάζονται πάντα το γραμμικό μετασχηματισμό, για να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους με την εμφάνιση νέων τεχνολογιών και για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Η ψηφιακή τεχνολογία είναι απλώς το τελευταίο βήμα.

Η ψηφιακή τεχνολογία είναι απαραίτητη ανεξάρτητα από τον τομέα ή τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Οι σημερινοί πελάτες προσδοκούν να αλληλοεπιδρούν με μια εταιρεία στο διαδίκτυο και μέσω των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης.

Ο αυτοματισμός μειώνει το κόστος κατασκευής. Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει στις εταιρείες να κάνουν ό, τι έχουν κάνει έως τώρα, φέρνοντας καλύτερα αποτελέσματα.

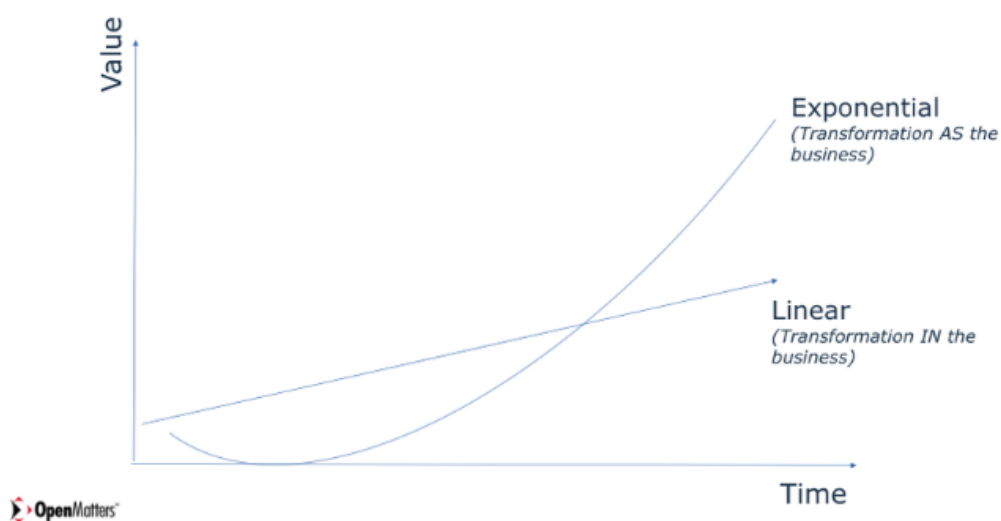
Ο γραμμικός μετασχηματισμός όμως πλέον, δεν επαρκεί για να παραμείνει ανταγωνιστική η επιχείρηση και για να ανταμείβουν οι επενδυτές την γραμμική καινοτομία. Ο ρυθμός της τεχνολογικής καινοτομίας, αυξάνεται με ταχύτητα που απαιτεί εκθετική μετατροπή. Σήμερα δεν είναι μόνο το cloud, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή το κινητό, αλλά είναι και η μηχανική μάθηση, η τεχνητή νοημοσύνη, η εικονική πραγματικότητα. Η τεχνολογία έχει φέρει πλέον νέα επιχειρηματικά μοντέλα που διαταράσσουν τα παραδοσιακά προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και τη δημιουργία εκτιμήσεων υψηλού επιπέδου. Οι εταιρείες πρέπει τώρα να σκεφτούν και τον εκθετικό μετασχηματισμό. Ο εκθετικός μετασχηματισμός είναι μια πραγματική πρόκληση για τις καθιερωμένες οργανώσεις, διότι απαιτεί νέους τρόπους σκέψης, νέες αξίες και

προθυμία να διαταράξουν τα καθιερωμένα πρότυπα. Η διαδικασία του εκθετικού μετασχηματισμού όμως είναι αρκετά δύσκολη. Αυτό συμβαίνει διότι οι εταιρείες που ταξιδεύουν με εκθετική μετατροπή, συνήθως χρειάζονται να επιδεινώσουν την απόδοσή τους καθώς περνούν από μια διαδικασία μάθησης και επανάληψης με νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

Όλα τα παραπάνω δεδομένα ,παρουσιάζεται διαγραμματικά παρακάτω. Στον κάθετο άξονα έχουμε την αξία (value) , ενώ στον οριζόντιο βρίσκεται ο χρόνος (time). Η γραμμή που βλέπουμε ως *linear* αφορά το γραμμικό μετασχηματισμό και η γραμμή *exponential* τον εκθετικό μετασχηματισμό.

Από το διάγραμμα, παρατηρούμε ότι ο γραμμικός μετασχηματισμός (*linear*) έχει σταθερή πορεία σε αξία και χρόνο. Αντίθετα όμως, η καμπύλη του εκθετικού μετασχηματισμού (*exponential*) αρχικά έχει αρνητική κλίση και μετά έχει ανοδική πορεία.

### Linear vs. Exponential Transformation



Linear vs. Exponential Transformation OPENMATTERS

Διάγραμμα 1: Γραμμικός - Εκθετικός μετασχηματισμός

Το πιο σωστό είναι να κατανοήσουμε ότι και οι δύο τύποι μετασχηματισμού, εκθετικός και γραμμικός είναι καθοριστικοί και για να μπορέσουμε να θέσουμε σε εφαρμογή τα σχέδια μας, πρέπει να τους διαχειριστούμε παράλληλα.

Τα στοιχεία τα οποία πρέπει να προσέξουμε καθ' όλη τη διαδικασία αυτή είναι τα εξής:

- *Κατάλληλα άτομα στη διαχείριση των διαδικασιών*  
Όλος ο ψηφιακός μετασχηματισμός, ανεξάρτητα από τον τύπο, απαιτεί νέα ταλέντα. Είναι απίθανο οι σημερινοί υπάλληλοι ή ακόμα και οι ηγέτες να έχουν τη γνώση και το όραμα να εφαρμόζουν τις νέες τεχνολογίες στον οργανισμό σας. Ακόμη και αν χρησιμοποιείτε εξωτερικούς πόρους όπως οι σύμβουλοι, χρειάζεστε κάποιον στο εσωτερικό της επιχείρησης για να διαχειριστεί αποτελεσματικά την ενσωμάτωση στο μετασχηματισμό.
- *Δύο παράλληλες αλλά διαφορετικές διαδικασίες*  
Ο γραμμικός και ο εκθετικός μετασχηματισμός απαιτούν διαφορετικές ομάδες εργαζομένων, με διαφορετικές δεξιότητες και συλ διαχείρισης. Οι γραμμικοί μετασχηματισμοί μπορούν να διαχειρίζονται και να επιβλέπονται όπως και άλλα έργα στον οργανισμό, χρησιμοποιώντας τυπικές μεθοδολογίες διαχείρισης έργων. Οι εκθετικοί μετασχηματισμοί, από την άλλη πλευρά, συνήθως πρέπει να απομονώνονται από τον υπόλοιπο οργανισμό, για να αποφεύγουν τους πολέμους.
- *Κατανομή κεφαλαίου επένδυσης*  
Και οι δύο τύποι μετασχηματισμού απαιτούν ανακατανομή κεφαλαίου. Πρέπει να ξοδέψετε χρήματα για να δημιουργήσετε αλλαγές. Ωστόσο, ο εκθετικός μετασχηματισμός απαιτεί επίσης υπομονή και ανοχή ως προς τον κίνδυνο. Η αποπληρωμή και το χρονοδιάγραμμα για αυτά τα έργα θα είναι λιγότερο σαφή - αλλά ένα στατικό επιχειρησιακό μοντέλο δεν είναι πλέον μια λύση, δεδομένου του γρήγορου ρυθμού του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Άρα, εάν γίνει σωστή διαχείριση των παραπάνω στοιχείων και σύμφωνα βέβαια με τα δεδομένα κάθε εταιρείας, υπάρχουν πιθανότητες να έρθουν θετικά αποτελέσματα. Θα πρέπει το άτομο που θα αναλάβει να οργανώσει αυτή τη διαδικασία, να είναι άριστος γνώστης του αντικειμένου και να μπορεί να καθοδηγήσει την ομάδα του. Ο συνδυασμός του γραμμικού με του εκθετικού μετασχηματισμού είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία η οποία απαιτεί υπομονή, χρόνο αλλά και μεγάλο κεφάλαιο επένδυσης .



## 2.4. Βασικά στοιχεία για τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μία διαδικασία αρκετά δύσκολη και κρύβει πολλούς κινδύνους. Εφόσον πρέπει να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις σε αυτή την αλλαγή, θα πρέπει να είναι έτοιμες να αντιμετωπίσουν και τις δύσκολες καταστάσεις που θα ακολουθήσουν. Θα πρέπει να μελετήσουν πολύ τα δεδομένα τους, να έχουν ένα ξεκάθαρο στόχο και να τον προσαρμόσουν στις δυνατότητες της επιχείρησής τους.

Ωστόσο, υπάρχουν κάποια στοιχεία κοινά για όλες τις επιχειρήσεις σχετικά με την διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής. Αν προσαρμόσουν την στρατηγική τους σύμφωνα με αυτά, έχουν πολλές πιθανότητες να αποφύγουν τους κινδύνους.

Αυτά τα κοινά στοιχεία που θα πρέπει να λάβουν υπόψιν τους όλες οι εταιρείες για να έχουν θετικά αποτελέσματα κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι τα εξής :

### 1. Άμεσες αλλαγές και κυρίως καινοτόμες

Οι αλλαγές για μία επιχείρηση είναι αναπόφευκτες, εφόσον θέλουν να παραμείνουν βιώσιμες. Επομένως, θα πρέπει να είναι τουλάχιστον καινοτόμες οι αλλαγές αυτές, για να μπορέσει να διατηρηθεί η επιχείρηση ανταγωνιστική. Θα πρέπει να καταφέρουν να παράγουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα είναι πρωτότυπη, πρωτοπόρα και έτσι να μπορέσουν να ξεχωρίσουν σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές εταιρείες.

### 2. Να εκμεταλλευτούν το ίντερνετ των πραγμάτων (*internet of things*)

Το internet είναι πλέον ένα αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινότητάς μας και θα πρέπει οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν αυτή την ευκαιρία. Ακόμα και τα αντικείμενα απλής καθημερινής χρήσης, είναι τώρα συνδεδεμένα στο Internet. Αυτή η κατάσταση δίνει στους εμπόρους, πολλές νέες ευκαιρίες και μπορούν να επωφεληθούν και οι πελάτες αλλά και οι επιχειρήσεις από αυτό. Μπορούν οι έμποροι να διαφημίσουν τα νέα τους προϊόντα ή υπηρεσίες, και να τα κάνουν γνωστά στους καταναλωτές. Επίσης, μπορούν να επεκτείνουν το πελατολόγιό τους σε γεωγραφικό εύρος. Ενώ ταυτόχρονα οι πελάτες, μπορούν να βρουν πολλά διαθέσιμα προϊόντα, σχετικά με αυτό που αναζητούν, από πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και να συγκρίνουν αυτά τα προϊόντα προτού προχωρήσουν σε αγορά.

### 3. Τάσεις της εποχής

Το μάρκετινγκ αφορά και τον ψηφιακό κόσμο. Εκτός απ' τα παραδοσιακά μέσα, έσοδα φέρνουν και οι διαφημίσεις απ' τα ψηφιακά μέσα. Η κάθε επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τα ψηφιακά μέσα για να κάνει γνωστά τα προϊόντα της,

την μπράντα της. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρατηρήσουν προς τα που στρέφονται αυτή την περίοδο οι καταναλωτές, δηλαδή ακολουθείς την τάση της εποχής και στοχεύεις εκεί για να διαφημίσεις τις υπηρεσίες σου. Έτσι αποκτάς και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### 4. Μεγάλα δεδομένα- Αναλύσεις (big data-analytics)

Σπουδαία σημασία έχουν τα δεδομένα και οι αναλύσεις τους. Αν κάποιος ξέρει να τα χρησιμοποιήσει πλήρως, μπορεί να αποκομίσει σημαντικά στοιχεία. Τα δεδομένα αυτά αφορούν τη συλλογή πληροφοριών, σχετικά με τους καταναλωτές και τις συνήθειες τους, τις προτιμήσεις τους, αλλά και πληροφορίες σχετικά την αλληλεπίδραση της κάθε επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της. Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να λάβουμε συμπεράσματα, σχετικά με τον τρόπο που συμπεριφέρονται και σκέφτονται οι πελάτες, τι πιστεύουν πραγματικά για το εμπορικό σήμα της επιχείρησης. Επίσης μπορούμε να κατανοήσουμε τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της επιχείρησης και το πως ακριβώς την αντιμετωπίζουν στην καταναλωτική αγορά.

#### 5. Προσαρμογή στις ανάγκες των πελατών

Θα πρέπει να γίνεται κατανοητή η ανάγκη των πελατών για τυχόν αλλαγές που επιθυμούν στο προϊόν ή υπηρεσία που τους παρέχει η επιχείρηση. Αν δεν διορθωθεί η κατάσταση αυτή, προς το καλύτερο και το προϊόν ή υπηρεσία δεν τους ικανοποιεί, θα στραφούν σε κάποια άλλη επιχείρηση που τους προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση και υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις έτοιμες να «κλέψουν» τους πελάτες μας.

#### 6. Σκεφτείτε έξω από το “κουτί”

Η κάθε επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να γίνει πρωτοπόρος στον τομέα της. Να προσπαθεί να εκμεταλλευτεί ακόμα και τα αδύναμα στοιχεία του κλάδου της. Για να έχει θετικό αποτέλεσμα και αντίκτυπο στους καταναλωτές, ενώ ταυτόχρονα να αφήσει πίσω τους ανταγωνιστές της, θα πρέπει να δημιουργήσει αξία εκεί όπου όλοι οι άλλοι πιστεύουν ότι είναι αδύνατο.

Αυτά τα έξι στοιχεία είναι η βάση για τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Θα πρέπει να τα λάβουμε υπόψιν μας, προτού ξεκινήσουμε την διαδικασία αυτή, για να αποφύγουμε τα αρνητικά αποτελέσματα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός κρύβει ρίσκο. Το σίγουρο είναι ότι, εάν κάποια επιχείρηση πάρει την απόφαση να μπει στην διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι απαραίτητη η προϋπόθεση να είναι ενεργή στο χώρο του διαδικτύου, αλλιώς είναι σαν να μην υπάρχει. Πάντα από μία επιχείρηση, οι πελάτες αλλά και οι εργαζόμενοι της αποσκοπούν στις καλύτερα δυνατές εμπειρίες και ευκαιρίες. Άρα για τις επιχειρήσεις είναι μονόδρομος. Πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται για να διατηρήσουν ευχαριστημένο το προσωπικό και τους καταναλωτές.

## 2.5. Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού, χωρίς την τεχνολογία

Το να επενδύσει μία επιχείρηση στην ψηφιακή μετατροπή, μπορεί να είναι είτε μία απ' τις καλύτερες, είτε μία από τις χειρότερες αποφάσεις που μπορεί να πάρει. Επομένως, κρύβεται ένα ρίσκο στην μετατροπή αυτή και η επιτυχία της εφαρμογής, στηρίζεται στο σωστό σχεδιασμό αλλά και την άριστη εκτέλεση των διαδικασιών σας.

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν αντιληφθεί ότι πρέπει να προσαρμοστούν στην ψηφιακή αυτή εποχή, όσο το δυνατόν νωρίτερα παρά αργότερα, αλλά πολλοί δυσκολεύονται να κατανοήσουν πώς θα γίνει αυτή η μετατροπή με επιτυχία. Το είδος της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί είναι φυσικά, ένα εξαιρετικά σημαντικό μέρος του μίγματος, αλλά πέρα από την τεχνολογία, είναι εξαιρετικά σημαντική η λειτουργική και οργανωτική αλλαγή της επιχείρησης. Άρα, είναι η πρώτη προϋπόθεση που θα πρέπει να ελέγχει η επιχείρηση, προτού αρχίσει τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Παρακάτω υπάρχουν κάποια στοιχεία εκτός της τεχνολογίας, τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν μια στρατηγική κατάλληλη να πετύχει με την ψηφιακή μεταμόρφωση.

### 1. Ξεκινήστε με ένα όραμα

Είναι λάθος ο τρόπος να ξεκινάμε το ταξίδι στην ψηφιακή μετατροπή της επιχείρησης, εστιάζοντας αποκλειστικά στο τι είδους τεχνολογία υπάρχει στη διάθεσή μας. Υπάρχουν σχεδόν πάρα πολλές επιλογές ως προς τη διαθέσιμη τεχνολογία. Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά μία παλιότερη τεχνολογία, χωρίς να επηρεαστεί με αυτές που υπάρχουν στο εξωτερικό της περιβάλλον. Άρα, για να ξεκινήσει πιο σωστά η επιχείρηση, θα πρέπει να προσδιορίσει τις προτεραιότητες της, προτού επιλέξει μεταξύ των διαθέσιμων επιλογών της τεχνολογίας.

Καλό θα ήταν να αξιολογηθούν πλήρως οι στόχοι της επιχείρησης, προτού ξεκινήσουν τη διαδικασία. Πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και τους βραχυπρόθεσμους, αλλά και τους μακροπρόθεσμους στόχους .

Είναι σημαντικό να καθοριστούν οι στόχοι για ολόκληρη την εταιρεία, και όχι μόνο σε επίπεδο τμήματος. Για παράδειγμα, το τμήμα των πωλήσεων θα μπορούσε να έχει καθορίσει ένα μόνο στόχο για βελτίωση, ενώ το τμήμα της λογιστικής να έχει καθορίσει περισσότερους.

Άρα γίνεται κατανοητό, ότι οι στόχοι αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση σαν σύνολο. Συγκεντρώνοντας όλους τους στόχους και τις ιδέες που έχει ολόκληρη η εταιρεία, καταφέρνουμε να δημιουργήσουμε ένα σαφές και κοινό όραμα.

## 2. *Πάρτε χρόνο*

Η πίεση της ψηφιακής μετατροπής, μπορεί να οδηγήσει ορισμένες επιχειρήσεις να αλλάξουν πάρα πολύ και πάρα πολύ γρήγορα. Είναι πολύ σημαντικό να θέλουμε να εκσυγχρονίσουμε την επιχείρησή μας και να κάνουμε αλλαγές προς το καλύτερο, αλλά αυτό φέρνει αρνητικές συνέπειες όταν δεν έχουμε πάρει τον κατάλληλο χρόνο για να εξετάσουμε τις περιπτώσεις αποτυχίας.

Το να εισάγουμε στην επιχείρηση, μία νέα τεχνολογία θα φέρει το ανάλογο κόστος και φυσικά θέλει και χρόνο να πραγματοποιηθεί η επένδυση.

Αυτοί οι παράγοντες βέβαια, διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης. Όποια ψηφιακή στρατηγική και αν αποφασίσουμε να ακολουθήσουμε είναι αναγκαία προϋπόθεση να υπάρξει και η αντίστοιχη εκπαίδευση στο προσωπικό της επιχείρησης. Η εκπαίδευση απαιτεί χρόνο, ενώ ταυτόχρονα το προσωπικό απέχει από τα τακτικά τους καθήκοντα στην δουλειά. Επίσης λόγω τα αλλαγών, θα υπάρξουν και άλλα προβλήματα ως προς τις δυνατότητες αποθήκευσης του cloud, τη ταχύτητα του Internet ή και για τις απαιτήσεις της πληροφορικής .

Ακόμα υπάρχει η πιθανότητα, να δημιουργηθεί η ανάγκη, για μία νέα θέση εργασίας στην εταιρεία ή να χρειαστεί να αλλαχθεί μία τρέχουσα θέση εργασίας κάποιου, για να καταφέρουμε να εκτελέσουμε και να διαχειριστούμε την ψηφιακή στρατηγική του μετασχηματισμού.

Έτσι καταλήγουμε ότι πρέπει να δοθεί ο απαιτούμενος χρόνος για να πραγματοποιηθεί η έρευνα, ο σχεδιασμός και να οριστεί η στρατηγική για να έχουμε στο τέλος επιτυχία. Επίσης, άφθονος χρόνος πρέπει να δοθεί και στην ομάδα μας, για να μπορέσει να κατανοήσει τις αλλαγές που θα γίνουν.

## 3. *Να βοηθήσουμε τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν*

Η δημιουργία μίας κουλτούρας που βασίζεται στην ψηφιακή μετατροπή, θα βοηθήσει ολόκληρη την εταιρεία, να δεχτεί τις επερχόμενες αλλαγές και να είναι έτοιμη να προσαρμοστεί σε αυτές. Το να θέτεις στόχους και προσδοκίες από την αρχή θα κάνει πολύ πιο εύκολη την προσαρμογή στις αλλαγές για όλους.

Η κάθε εταιρεία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους υπαλλήλους της, οπότε και δεν μπορούμε να τα καταφέρουμε χωρίς αυτούς. Η ηγεσία θα πρέπει να είναι απόλυτα διαφανής με ό, τι συμβαίνει και θα πρέπει να τους μεταφέρει το όραμα και τους στόχους για κάθε νέα τεχνολογία που εισάγουν, το συντομότερο δυνατό. Με αυτό τον τρόπο, οι υπάλληλοί σας δεν θα νιώσουν ταραχή και θα έχετε το χρόνο να συζητήσετε και να προσαρμοστείτε στην αλλαγή.

## 4. *Εξετάστε τα πράγματα από την οπτική γωνία των πελατών σας*

Ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να εξετάσουμε, είναι το πώς οι πελάτες μας, θα μπορούσαν να επηρεαστούν κατά την ψηφιακή μετατροπή της επιχείρησής μας.

Παράλληλα με την εσωτερική στρατηγική, θα πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη σημασία στους πελάτες μας και να προνοήσουμε και για τις δικές τους

αντιδράσεις στις αλλαγές. Αρχικά πρέπει να επικεντρωθούμε στο ταξίδι του πελάτη και στο πως θα μπορούσε να επηρεαστεί από οποιαδήποτε αναβάθμιση, αλλαγή που κάνουμε.

Για παράδειγμα, αν εφαρμοστεί μία εντελώς νέα τεχνολογία, όπως είναι ένα κατάστημα e-Commerce, είναι πιθανό οι πελάτες, να χρειαστεί να αλλάξουν τον κλασικό τρόπο που πραγματοποιούν τις αγορές τους. Αντί να πραγματοποιούν τις παραγγελίες τους από το τηλέφωνο, με τη νέα τεχνολογία θα αγοράζουν σε απευθείας σύνδεση με self-service. Αυτό θα επηρεάσει ενδεχομένως τις δικές τους λειτουργικές διαδικασίες, έτσι θα πρέπει να έχουμε βρει μία λύση για το πώς θα τους γνωρίσουμε τη νέα τεχνολογία για να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα. Αυτό το νέο σχέδιο όσο αναφορά τους πελάτες, θα πρέπει να γίνει ταυτόχρονα με τις αλλαγές που θα κάνουμε στις εσωτερικές διαδικασίες της εταιρείας μας.

#### *5. Να είστε προετοιμασμένοι για συνεχόμενες αλλαγές*

Πλέον, η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς και αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει τέλος στις δυνατότητες της ψηφιακής μεταμόρφωσης. Αρκεί να σκεφτούμε, το πόσο πολύ έχουμε εξελιχθεί μόλις τις τελευταίες δεκαετίες.

Εκτός από την αλλαγές που φέρνει η τεχνολογία, έχουμε και αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών. Οι πελάτες είναι ένας παράγοντας που συνεχώς εξελίσσεται για κάθε επιχείρηση. Αυτό είναι λογικό, διότι ανήκουν σε μία γενιά που δεν έχει γνωρίσει ποτέ έναν κόσμο χωρίς σύγχρονο Internet. Κατά την επόμενη δεκαετία, προβλέπονται εξίσου μεγάλες αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες.

Εφόσον, αποφασίζουμε να ακολουθήσουμε την ψηφιακή μεταμόρφωση, σημαίνει ότι είμαστε ανοιχτοί και έτοιμοι στις αλλαγές.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να αξιολογήσουμε ποιες αλλαγές είναι απαραίτητες στο εσωτερικό της επιχείρησης καθώς και να επικοινωνήσουμε το όραμά μας στους εργαζομένους, όσο το δυνατόν συντομότερο. Η τεχνολογία θα πρέπει να είναι ένα από τα τελευταία πράγματα που θα σκεφτούμε, όταν πρόκειται για την ψηφιακή μεταμόρφωση. Πρέπει να επικεντρωθούμε πρώτα στο πως μπορεί να επηρεαστεί η επιχείρησή μας στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της περιβάλλον, και τότε θα έχουμε κάνει ένα καλό ξεκίνημα για την το ταξίδι στην ψηφιακή μετατροπή.

Με βάση όλα τα παραπάνω στοιχεία, συμπεραίνουμε ότι η τεχνολογία δεν είναι το πρωτεύον ζήτημα για την δημιουργία της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού. Για να έχεις μία επιτυχημένη στρατηγική, εξετάζεις τα δεδομένα της επιχείρησης στο σήμερα και προσαρμόζεσαι ανάλογα με αυτά που διαθέτει η επιχείρηση.

## 2.6. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού

### 2.6.1. Η Εμπειρία του πελάτη (customer experience)

Η εμπειρία του πελάτη είναι ένας απ' τους παράγοντες που επηρεάζουν πιο πολύ την στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό και οπωσδήποτε αποτελεί κυρίαρχη επιρροή για τη διαδικασία.

Μια θετική εμπειρία πελάτη, έχει φυσικά ως αποτέλεσμα έναν ευχαριστημένο πελάτη, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει και σε πρόσθετα έσοδα. Τα θετικά σχόλια και οι καλές εντυπώσεις από ένα πελάτη, είναι η καλύτερη διαφήμιση της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, προωθεί την επιχείρησή, διότι προτρέπει τους φίλους και την οικογένειά του να αγοράσουν από την ίδια επιχείρηση. Ο τρόπος που σκέφτεται ένας πελάτης για την εμπειρία του σε ένα κατάστημα, αποτελεί κατά πάσα πιθανότητα την κοινή γνώμη των καταναλωτών. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η εμπειρία που αποκτά ο πελάτης μας στην επιχείρηση μας χρίζει μεγάλης σημασίας.

Τα δύο κύρια σημεία που επηρεάζουν την εμπειρία του πελάτη είναι :

α) οι άνθρωποι και

β) το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρουμε.

Ο πελάτης θα πρέπει να μένει ευχαριστημένος με την εξυπηρέτηση του προσωπικού και επίσης θα πρέπει να του αφήνει το προϊόν ή η υπηρεσία και θετικές εντυπώσεις. Αν δεν μένει με ένα από τα δύο στοιχεία ευχαριστημένος, θα πρέπει η επιχείρηση να μελετήσει καλύτερα την κατάσταση και να προβεί άμεσα σε αλλαγές.

Κατά τη χρονιά του 2018, ο πελάτης απέκτησε τη μεγαλύτερη σημασία από ποτέ. Οι πελάτες έχουν πλέον τη δύναμη, κι όχι οι πωλητές. Οι καταναλωτές στην εποχή μας, έχουν πάρα πολλές επιλογές αγαθών, λόγω των αρκετών ανταγωνιστικών εταιρειών, και επίσης έχουν μεγάλη δύναμη, αφού μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρησή πιο εύκολα από ποτέ μέσω των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και μέσω κριτικών στο διαδίκτυο .

Από όλα αυτά συμπεραίνουμε την αξία που έχουν οι πελάτες, για την πορεία της κάθε επιχείρησης και ότι πρέπει να δημιουργήσουμε τη στρατηγική του ψηφιακού μετασχηματισμού βασισμένη σε ένα μεγάλο βαθμό σε αυτούς. Οι πελάτες βοηθάνε την επιχείρηση να μεγαλώσει και θα πρέπει να τους εκμεταλλευόμαστε και να αντιλαμβανόμαστε πως αισθάνονται για την επιχείρηση μας.

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι, όπου μπορούμε να πάρουμε στοιχεία και δεδομένα για την εμπειρία των πελατών μας και αυτά είναι τα εξής:

1. *Ανάλυση της εμπειρίας των πελατών μέσω έρευνας*

Το να πραγματοποιούνται έρευνες, σχετικές με την εμπειρία των πελατών ως προς την επιχείρησή μας είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας. Ένας τρόπος να μελετήσουμε την εμπειρία των πελατών είναι το Net Promoter Score®<sup>4</sup>. Ο δείκτης αυτός μπορεί να υπολογίσει, πόσο πιθανό είναι ένας πελάτης να πει θετικά σχόλια σε κάποιον τρίτο για την επιχείρησή και αυτό φυσικά στηρίζεται στην δική του προσωπική εμπειρία. Για να έχει όμως η έρευνα σωστά αποτελέσματα θα πρέπει να συγκεντρώσουμε όλα τα δεδομένα. Από το κατάστημα με τη φυσική παρουσία, από τον διαδικτυακό τόπο καθώς, από μία εφαρμογή στο κινητό, ακόμα και από τις κριτικές που γράφονται για το κατάστημα. Κάνοντας λοιπόν μία ολοκληρωμένη ανάλυση για την εμπειρία των πελατών, έχουμε ως αποτέλεσμα, ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα στοιχεία της επιχείρησής. Τι θα πρέπει να διορθωθεί και τι να παραμείνει ίδιο ή και να βελτιωθεί. Ακόμα και μία αρνητική άποψη να έχουν οι πελάτες, για την επιχείρησή θεωρείται πλεονέκτημα, διότι καταλαβαίνει ότι πρέπει να κάνει αλλαγές.

2. *Προσδιορισμός ποσοστού και αιτίας όπου «χάνεται» ένας πελάτης*

Μία επιχείρηση έρχεται πολύ συχνά αντιμέτωπη, με το να χάσει ένα πελάτη. Είναι όμως σημαντικό, να αντιληφθεί τους λόγους που κάνουν τον πελάτη να φύγει και να διορθώσει τις αδυναμίες της, έτσι ώστε να μην γίνονται τα ίδια λάθη. Αυτό όμως απαιτεί συχνές αναλύσεις σχετικά με την εμπειρία των πελατών, για να μπορέσει να αντιληφθεί η επιχείρηση, εάν το πρόβλημα συνεχίζεται ή έχει εξαλειφθεί.

3. *Συζητήστε με τους πελάτες τις αλλαγές που προσδοκούν*

Η επιχείρηση θα μπορούσε να δώσει αξία στους πελάτες της. Αυτό επιτυγχάνεται δημιουργώντας για παράδειγμα, μία σελίδα forum, όπου οι καταναλωτές, θα μπορούσαν να πουν την άποψή τους, σχετικά με τα νέα προϊόντα που επιθυμούν ή τι άλλα χαρακτηριστικά θα θέλανε σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αν η επιχείρηση εκμεταλλευτεί αυτή την κατάσταση, μπορεί να βελτιωθεί και να δημιουργήσει προϊόντα βασισμένα αποκλειστικά στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. Η επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να πραγματοποιήσει όλες τις προτάσεις των πελατών, όμως αν υπάρχει μία συγκεκριμένη πρόταση πολύ συχνά και από πολλά άτομα, μιλάμε πλέον για τάση και θα άξιζε η επιχείρηση να πάρει αυτό το ρίσκο.

---

<sup>4</sup> <https://www.netpromoter.com/know/>

4. *Ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι πελάτες.*

Μία άλλη καλή πρακτική όπου μπορεί να εφαρμοστεί, για να βεβαιωθείτε ότι έχετε δημιουργήσει μια θετική εμπειρία πελάτη, είναι να ενημερωθείτε για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα υποστήριξης πελατών. Η εξυπηρέτηση πελατών έχει καθημερινή επαφή με τους πελάτες και γνωρίζει ακριβώς τα ζητήματα που τους απασχολούν. Οπότε θα μπορούσε η επιχείρηση να βελτιωθεί σε όλα αυτά που προβληματίζουν τους πελάτες και στη συνέχεια να ελέγχει αν έχουν ξεπεραστεί ή αν συνεχίζουν ακόμα.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό το πόσο εξαιρετική σημασία έχει ο παράγοντας, της εμπειρίας του πελάτη για μία επιχείρηση. Η στρατηγική κάθε οργανισμού εξαρτάται άμεσα από αυτό τον παράγοντα και ειδικά στην περίπτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.



Εικόνα 5: Εμπειρία Πελάτη



## 2.6.2. Ανθρώπινος Παράγοντας – Εργασιακή εμπειρία (Employee Experience)

Ο δεύτερος κυρίαρχος παράγοντας, που έχει εξίσου μεγάλη σημασία με την εμπειρία των πελατών, είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί επιτυχώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός, πρέπει οπωσδήποτε να ενσωματωθούν οι αλλαγές που θα έρθουν, στην κουλτούρα και στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Πολλές φορές έχει παρατηρηθεί, ότι οι οργανισμοί δεν λαμβάνουν σοβαρά το προσωπικό τους, διότι δεν το εμπιστεύονται για τη διεκπεραίωση της διαδικασίας αυτής. Αυτό είναι μεγάλο σφάλμα και μπορεί να φέρει μόνο αρνητικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με την έρευνα της *Telstra*<sup>5</sup>, οι επιχειρήσεις όπου έχουν αφιερώσει μεγαλύτερη προσοχή στο εργατικό προσωπικό και στις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν αντί της τεχνολογίας, είναι περισσότερο ώριμες ψηφιακά. Άρα, οι εταιρείες που αγνοούν τον ανθρώπινο παράγοντα κατά την ψηφιακή μετατροπή θα αποτύχουν. Ωστόσο, το να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι αποδοτικά και αποτελεσματικά και να είναι δεκτικοί στις αλλαγές, είναι μία κατάσταση όχι και τόσο εύκολη. Έχοντας πραγματοποιήσει η *Telstra* αρκετές έρευνες προτείνει τρία βήματα με τα οποία μπορεί μία επιχείρηση να βελτιώσει τη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα στην διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής.

Τα τρία βήματα που προτείνει είναι τα εξής:

1. Κατανόηση της σημαντικότητας της ψηφιακής μετατροπής για την συνέχιση της επιχείρησης.
2. Ενδυνάμωση και ενίσχυση του προσωπικού και των διαδικασιών.
3. Να επικεντρωθείτε στις αλλαγές που απαιτούνται και όχι μόνο στην τεχνολογία.

Σύμφωνα με αυτές τις παραπάνω προτάσεις, γίνεται αντιληπτό ότι ο μόνος τρόπος για τις επιχειρήσεις, να ευδοκιμήσουν στον ανθρώπινο παράγοντα, είναι να κατανοήσει το ίδιο το προσωπικό, ότι είναι στο χέρι τους η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Δεν είναι σε κάποιο εξωτερικό στοιχείο της επιχείρησης. Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να πιστέψουν στις δυνάμεις τους και να είναι αποδοτικοί σε αυτή την διαδικασία, χρειάζονται εργασιακή εμπειρία (employee experience).

Επομένως, οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν και σε αυτό τον τομέα για να πετύχουν μία εργασιακή εμπειρία.

---

<sup>5</sup> Η μεγαλύτερη επιχείρηση στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Αυστραλία, η οποία προσφέρει υπηρεσίες ψηφιακής μετατροπής σε όλο τον κόσμο.

Υπάρχουν κάποιες καταστάσεις μέσα από τις οποίες, θα είχαν αυτό το αποτέλεσμα για το προσωπικό τους και είναι οι εξής :

*1. Τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις*

Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να προβούν σε προσλήψεις νέων ατόμων, με ταλέντο και τις κατάλληλες δεξιότητες όπου θα στηρίξουν τη διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής. Το παλιότερο εργατικό προσωπικό θα μπορεί να δουλέψει δίπλα τους, καθώς γνωρίζει την κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και να αποκτήσει αυτοπεποίθηση απ' τα νέα άτομα όπου γνωρίζει τη νέα διαδικασία.

*2. Η εργασιακή εμπειρία προηγείται της εμπειρίας των πελατών*

Για να υπάρχουν πελάτες και άρα εμπειρία πελατών είναι δεδομένο ότι υπάρχουν υπάλληλοι. Το προσωπικό είναι το πρώτο που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες και ξέρει ακριβώς τις ανάγκες τους, τους προβληματισμούς τους ή και τι τους αφήνει θετικές εντυπώσεις. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να προτείνουν οι ίδιοι αλλαγές, κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Με το να συμμετέχουν ενεργά τονώνεται η αυτοπεποίθησή τους και έχουν την διάθεση να συμβάλλουν όλο και περισσότερο στη διαδικασία. Αποκτούν άμεσο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της διαδικασίας.

*3. Επένδυση στις διαδικασίες και στον τεχνολογικό εξοπλισμό*

Ο πρωταρχικός στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων και διαδικασιών. Στο επίκεντρο όλων αυτών που είναι οι άνθρωποι. Οι εργαζόμενοι για να μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση πρέπει να είναι χαρούμενοι και ευχαριστημένοι με τα εργαλεία και τους πόρους όπου χρησιμοποιούν. Το προσωπικό εργάζεται πολλές ώρες κάθε μέρα και καλό θα ήταν να γίνει πιο εύκολη η δουλειά τους, έτσι ώστε να μην δυσανασχετούν. Με την ενίσχυση των μηχανημάτων, του εξοπλισμού, καθώς και την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, οι εργαζόμενοι αποκτούν περισσότερη όρεξη για δουλειά και ταυτόχρονα εξελίσσονται και προσαρμόζονται στην νέα τεχνολογία και είναι πιο έτοιμοι να δεχτούν τις ψηφιακές αλλαγές.

Αν ακολουθήσουν οι οργανισμοί τις προτάσεις αυτές, θα έχουν εξασφαλίσει ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής, τον ανθρώπινο παράγοντα.



Εικόνα 6: Οι εργαζόμενοι είναι η επιχείρησή μας

## 2.7. Τι αλλάζει στην επιχείρηση κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής όπως έχουμε αναφέρει, αφορά όλα τα τμήματα και όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, εφόσον θέλει να έχει επιτυχία.

Θα πρέπει να προχωράνε οι αλλαγές σε όλα τα τμήματα παράλληλα και στο τέλος να φέρνουν ένα θετικό, βελτιωμένο αποτέλεσμα σε σύνολο.

Πιο αναλυτικά, τα τμήματα, οι λειτουργίες που πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι τα εξής :

- **Επιχειρηματικές δραστηριότητες - λειτουργίες**  
Θα πρέπει να συμμετέχουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης ανεξάρτητα απ' τις λειτουργίες τους. Για παράδειγμα είναι απαραίτητη η αλλαγή στο τμήμα του μάρκετινγκ, όπως επίσης και το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, στη διοίκηση, στην εξυπηρέτηση πελατών κτλ.
- **Επιχειρηματικές διαδικασίες**  
Όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδυάζονται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου και μαζί και οι ομάδες που τις εκτελούν, απαιτείται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και τις αντίστοιχες αλλαγές. Οι επιχειρηματικές αυτές διαδικασίες, θα πρέπει να βελτιωθούν και να προσαρμοστούν στην αυτοματοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών με τις νέες τεχνολογίες, όπως είναι η ρομποτική. Η βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι απαραίτητη προϋπόθεση στις στρατηγικές της ψηφιακής μετατροπής και στις περισσότερες περιπτώσεις αποτελούν ένα

συνδυασμό στόχων με αυτά που προσδοκούν οι πελάτες και με τους εσωτερικούς στόχους που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση.

- *Επιχειρηματικά μοντέλα*  
Οι επιχειρήσεις πολλές φορές, αναγκάζονται για να ανταποκριθούν στην διαδικασία αυτή, να μετασχηματίσουν ακόμα και τις βασικές τους δραστηριότητες. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να χρειαστεί αλλαγές και ο βασικός πυρήνας της επιχείρησης. Αυτή η αλλαγή επιτυγχάνεται αξιοποιώντας τις νέες πηγές εσόδων.
- *Το οικοσύστημα της επιχείρησης*  
Το δίκτυο των εταίρων και των ενδιαφερόμενων φορέων, καθώς και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την επιχείρηση, όπως οι κανονιστικές ή οι οικονομικές προτεραιότητες. Έτσι έχουν κατασκευαστεί νέα οικοσυστήματα μεταξύ των εταιρειών, με πολλά και διαφορετικά υπόβαθρα του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπου εκμεταλλεύονται τα δεδομένα και τις ευαίσθητες πληροφορίες και τα μετατρέπουν σε στοιχεία καινοτομίας.
- *Περιουσιακά στοιχεία επιχείρησης*  
Οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να εστιάζουν στις αλλαγές των πραγματικών περιουσιακών τους στοιχείων. Η περιουσία τους είναι οι πελάτες τους, οι πληροφορίες και τα δεδομένα. Πραγματοποιώντας βελτιώσεις στην εμπειρία των πελατών, πετυχαίνουν τις αλλαγές που αποζητά ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Και τα δύο αυτά στοιχεία, οι πελάτες και οι πληροφορίες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως τα περιουσιακά στοιχεία της κάθε επιχείρησης.
- *Κουλτούρα οργάνωσης*  
Η οργάνωση της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζεται σε ένα σαφή στόχο που να επικεντρώνεται στις προσδοκίες των πελατών. Θα πρέπει να είναι ένας ευέλικτος στόχος, όπου θα επιτυγχάνεται με την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων σε όλους τους τομείς, όπως η ψηφιακή ωριμότητα, η ηγεσία, οι γνώσεις των εργαζομένων και ούτω καθεξής. Για να μπορέσουν να εφαρμοστούν στην καταναλωτική αγορά οι αλλαγές είναι απαραίτητες. Για να έχει θετικά αποτελέσματα η διαδικασία, θα πρέπει τα στοιχεία αυτά να αλληλοεπιδρούν.
- *Μοντέλα οικοσυστημάτων και εταιρικών σχέσεων*  
Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν νέα επιχειρηματικά οικοσυστήματα βασισμένα στα παλιότερα, αλλά προσαρμοσμένα στις νέες εξελίξεις, οδηγώντας σε νέες πηγές εσόδων. Τα οικοσυστήματα είναι καθοριστικής σημασίας για την οικονομία αλλά και για την επιτυχία της ψηφιακής μετατροπής.

- Προσέγγιση των πελατών, των εργαζομένων και των συνεργατών**  
 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει τους ανθρώπους και τη στρατηγική σε προτεραιότητα. Η τεχνολογία έρχεται δεύτερη. Η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά των καταναλωτών, οι προσδοκίες τους αλλά και οι ανάγκες οποιουδήποτε ενδιαφερομένου είναι καθοριστικής σημασίας. Θα πρέπει η επιχείρηση να βελτιώσει την εμπειρία των πελατών, να δημιουργήσει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, να ενδυναμώσει τις εργασιακές συνθήκες του προσωπικού. Αυτές είναι αλλαγές όπου πρέπει να στηριχθεί η κάθε επιχείρηση, για ένα επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό. Προτεραιότητα δίνεται στους ανθρώπους, στους πελάτες και το προσωπικό, ενώ η τεχνολογία έχει συμπληρωματικό ρόλο.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι όλα τα παραπάνω στοιχεία συμβάλλουν στην διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και είναι ίσης σημασίας για την επιτυχή διεκπεραίωσή του. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι μόνο η εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι ένας συνδυασμός στοιχείων.



Εικόνα 7: Επιχειρηματικοί τομείς που απαιτούν αλλαγές κατά την ψηφιακή μετατροπή

## 2.8. Διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού

Εφόσον έχουμε κατανοήσει τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, θα πρέπει να μελετήσουμε και τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσει κάθε επιχείρηση, που θα την κάνει να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της αλλά και την ανταγωνιστικότητά της για το παρόν και για το μέλλον. Όλη η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πολύ δύσκολη και θα πρέπει να το αναλάβει προσωπικό που έχει γνώσεις και εμπειρία. Το προσωπικό επομένως θα πρέπει να ακολουθήσει μία στρατηγική, η οποία με τον καιρό θα βοηθήσει την επιχείρηση να ωριμάσει και να μετασχηματιστεί ως προς την οργάνωσή της. Η στρατηγική αυτή, θα πρέπει να ακολουθείται πιστά και βήμα-βήμα. Με τον καιρό θα παρατηρούνται βαθμιαίες βελτιώσεις, οι οποίες στη συνέχεια οδηγούν σε μια σύνθετη πρόοδο και μελλοντικές βελτιώσεις οι οποίες δεν θα μπορούσαν να προκύψουν με άλλο τρόπο.

Επομένως, για την διαδικασία αυτή υπάρχουν τέσσερα βασικά στάδια που πρέπει να ακολουθήσουμε πιστά, για να καταφέρει η επιχείρησή μας να δημιουργήσει, ένα νέο και βελτιωμένο περιβάλλον.

Πιο αναλυτικά, αυτά τα τέσσερα βήματα της διαδικασίας αυτής είναι:

### 1. Ο συντονισμός της ομάδας

Η σωστή δημιουργία μιας ομάδας που θα είναι αρμόδια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, προϋποθέτει να έχουν κατανοήσει τη συνολική εταιρική στρατηγική που έχει καθιερώσει η εκτελεστική διοίκηση. Μία εταιρεία συνήθως έχει ήδη μια ομάδα μάρκετινγκ, αλλά είναι σημαντικό να υπάρξει ο σωστός συντονισμός της ομάδας γύρω από απ' την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν και φυσικά θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην αξιοποίηση της τεχνολογίας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μοιραστούν οι υποχρεώσεις και οι στόχοι στην ομάδα κατάλληλα, για να μπορέσει να επιτευχθεί η στρατηγική και για να μπορέσει ο κάθε ένας να διαχειριστεί την αλλαγή που απαιτείται να πραγματοποιηθεί στον οργανισμό. Θα πρέπει πρώτα να καθορίσουμε τους ρόλους που απαιτούνται για την επιτυχία της διαδικασίας και έπειτα να μοιραστούν στα άτομα της ομάδας.

### 2. Ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής

Πολλοί πιστεύουν ότι η τεχνολογία είναι αυτή που οδηγεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά είναι πιο ακριβές να λέμε ότι η τεχνολογία το καθιστά ικανό. Αυτή που οδηγεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι η κατάλληλη στρατηγική συνδυαστικά με την τεχνολογία. Η δημιουργία μιας στρατηγικής με σταθερά βήματα καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων μας. Η στρατηγική πρέπει να εξυπηρετεί την εμπειρία και την αφοσίωση των πελατών. Θα πρέπει να δημιουργηθούν στόχοι γύρω από τους πελάτες, στους οποίους πρέπει να στηριχθούμε και να τους βελτιώνουμε,

αξιοποιώντας συνεχώς την νεότερη τεχνολογία κατά την πορεία μας για την ψηφιακή μεταμόρφωση.

3. *Αξιολογήστε και βελτιώστε την τεχνολογία σας*

Θα ήταν εύκολο για μία επιχείρηση, να ακολουθήσει μία στρατηγική, που θα στηρίζεται στο έπακρο στην υπάρχουσα τεχνολογία της. Αυτό όμως συχνά οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα, εφόσον αρχικά δεν υπήρχε ο στρατηγικός στόχος. Αφήστε τη στρατηγική, να καθορίσει τις τεχνολογικές ανάγκες.

Με βάση τους στόχους και τους σκοπούς της κάθε στρατηγικής, θα πρέπει να επιλέξουμε και να αξιοποιήσουμε την τεχνολογία που μας υποστηρίζει περισσότερο. Έτσι θα υπάρξει μεγαλύτερη επιτυχία στο τέλος της διαδικασίας.

4. *Εκτελέστε τη στρατηγική σας*

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού πετυχαίνεται με την πάροδο του χρόνου, με σταδιακές και συνεχείς βελτιώσεις. Θα πρέπει να τεθούν πολλοί μικροί στόχοι, οι οποίοι θα εξυπηρετούν την γενική στρατηγική σας. Στη συνέχεια, αυτοί οι στόχοι που επιτυγχάνονται σε σύντομες χρονικές περιόδους, πρέπει να εξεταστούν και να προσαρμοστούν με τις υπόλοιπες λειτουργίες. Αυτό συμβαίνει, διότι με την επιλογή σωστών στόχων θα εξαλειφθούν κάποιιο άλλοι, βελτιώνοντας τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ταυτόχρονα θα οδηγήσει σε μια σύνθετη επίδραση με την πάροδο του χρόνου. Ακριβώς όπως ένα άτομο μεταμορφώνεται και ωριμάζει μέσα από μικρές εμπειρίες, μάθηση και αλλαγή, ο μετασχηματισμός μιας επιχείρησης θα πραγματοποιηθεί μέσω της μάθησης και των εμπειριών.



Εικόνα 8: Ταξίδι ψηφιακού μετασχηματισμού

## 2.9. Για ποιους λόγους μπορεί να αποτύχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

Η εποχή η οποία διανύουμε, είναι η εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Όπως ήδη αναφέραμε, θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να επωφεληθούν από όλα τα δεδομένα, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Με την ψηφιακή μετατροπή της εταιρείας, θα έρθουν θετικά αποτελέσματα, όπως η βαθύτερη κατανόηση των προσδοκιών των πελατών, των αγορών, των ανταγωνιστών και των τάσεων. Αυτή η ψηφιακή μεταμόρφωση, είναι κάτι που κάθε εταιρεία πρέπει να κάνει όχι μόνο για να επιβιώσει αλλά και για να ευδοκιμήσει στη νέα οικονομία. Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρείες και οργανισμοί σήμερα, αξιοποιούν πλήρως τους πόρους, τα δεδομένα που έχουν και υπάρχει ο κίνδυνος να αποτύχουν και ιδιαίτερα έναντι των ανταγωνιστών τους, που έχουν χρησιμοποιήσει επιτυχώς τα δεδομένα γύρω τους. Βέβαια οι πιθανότητες να αποτύχει κάποια επιχείρηση είναι περισσότερες απ' το να επιτύχει και αυτό διότι υπάρχουν πολλές δυσκολίες που πρέπει να αντιμετωπίσουν.

Κάποιοι λόγοι που επηρεάζουν την επιχείρηση να αποτύχει κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι οι εξής :

- *Δυσκολία ως προς τον σχεδιασμό της διαδικασίας*  
Στα τέλη του 2018, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα με πάνω από 2.000 Ευρωπαίους ηγέτες επιχειρήσεων και διαπιστώθηκε ότι το 11% από αυτούς, ακόμα δεν είχαν σχέδια για τη δημιουργία μιας ψηφιακής στρατηγικής μετασχηματισμού. Μόλις το 33% από αυτούς φάνηκε να έχουν στρατηγικές «σαφώς καθορισμένες».
- *Λάθος επένδυση*  
Κατά την ψηφιακή μετατροπή, είναι εύκολο να παρασυρθούμε στον κόσμο της νέας τεχνολογίας και να παραβλέψουμε τον λόγο για τον οποίο ξεκινήσαμε αυτή τη διαδικασία, δηλαδή τους πελάτες. Το 70% των καταναλωτών, αλλάζουν συχνά προμηθευτές, για να λαμβάνουν καλύτερη εξυπηρέτηση, οπότε είναι αρκετά σαφές, ότι ο στόχος της κάθε επιχείρησης, πρέπει να είναι η βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη αλλά και να τους δώσουμε αξία.  
Για να μην αποτύχουμε θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε λεπτομερώς τα δεδομένα (analytics), να συλλέξουμε απόψεις καταναλωτών, αλλά και ταυτόχρονα να επενδύσουμε στην τεχνολογία. “Έτσι θα γίνουν κατανοητές οι ψηφιακές αλλαγές οι οποίες θα πρέπει να γίνουν, για να καλύψουμε τις ανάγκες των καταναλωτών, και να βοηθήσουμε τη διαδικασία να γίνει πιο γρήγορα και τέλος, να ενισχύσουμε το κέρδος και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.



- Η τεχνολογία δεν βοηθάει απόλυτα στο μετασχηματισμό*

Υπάρχουν πολλά λογισμικά που υπόσχονται να λύσουν όλα τα προβλήματά με ένα μόνο εργαλείο. Ωστόσο, συχνά αυτά τα είδη των 'all-in-one' λύσεων καταλήγουν να περιορίζουν ένα περιβάλλον, σε αντίθεση με την ευελιξία που χρειάζονται οι οργανώσεις, για να συμβαδίσουν με γρήγορο ρυθμό στις αλλαγές των προσδοκιών των καταναλωτών.

Επομένως, οι επιχειρήσεις όπου ενδιαφέρονται πραγματικά για μία μετατροπή στην ψηφιακή εμπειρία των καταναλωτών, θα πρέπει να εξετάσουν μια νέα λύση. Θα πρέπει να υπάρχει ένα πρόγραμμα που θα μπορεί να αλληλοεπιδρά ταυτόχρονα. Η αποθήκευση του περιεχομένου, η δημιουργία και η προβολή θα πρέπει να λειτουργούν ξεχωριστά το ένα από το άλλο. Με αυτό τον τρόπο, εξειδικευμένοι προγραμματιστές, θα μπορούν να εφαρμόσουν την καλύτερη τεχνολογία για οποιοδήποτε σενάριο διανομής, οι έμποροι θα μπορούν να φτιάξουν σελίδες και να αναπτύξουν το περιεχόμενο χωρίς πληροφορική υποστήριξη, και όλες οι λειτουργίες να συνεργάζονται άψογα με τη βοήθεια των εφαρμογών του προγραμματισμού. Είναι μία ασφαλή, ευέλικτη και σταθερή προσέγγιση όπου οι καταναλωτές μπορούν να αλληλοεπιδρούν με την επιχείρηση, είτε μέσω SmartWatch, είτε σε ένα κατάστημα.
- Αποτυχία προσαρμογής της ψηφιοποίησης στην πραγματική ζωή*

Υπάρχει η πιθανότητα η στρατηγική της ψηφιακής μετατροπής, να μην εφαρμοστεί με επιτυχία στις πραγματικές συνθήκες. Θα πρέπει το σχέδιο που θα ακολουθήσουμε να στηρίζεται στην τεχνολογία που διαθέτει η επιχείρηση και φυσικά να μην χρειάζεται να επενδύσει παραπάνω χρήματα από όσα έχει υπολογίσει. Ένας σωστός προγραμματισμός βοηθά να αποφύγετε δαπανηρές και χρονοβόρες αλλαγές.
- Η κουλτούρα της επιχείρησης*

Ο καθηγητής καινοτομίας και στρατηγικής Michael Wade διαπίστωσε ότι το 95% των ψηφιακών προσπαθειών μετασχηματισμού αποτυγχάνουν λόγω της κουλτούρας των επιχειρήσεων. Όταν η κουλτούρα μίας επιχείρησης είναι μη συνεργάσιμη, δημιουργεί το μεγαλύτερο εμπόδιο για την καινοτομία. Θα πρέπει να αναπτυχθεί μία μετασχηματιστική νοοτροπία μες την επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα, να εξελιχθεί η υπάρχον όραμα και έτσι το σύνολο της εταιρείας να είναι πιο προετοιμασμένοι για ψηφιακές αλλαγές και καινοτομίες.

## 2.10. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Ψηφιακού μετασχηματισμού

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία στην πράξη, μπορεί να φέρει και θετικά αλλά και αρνητικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τις όλες τις παραπάνω ενότητες, έχουμε καταλήξει σε κάποια πλεονεκτήματα που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός και σε κάποια μειονεκτήματα. Όποια επιχείρηση ξεκινήσει τη διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής, πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της όλα τα πιθανά αποτελέσματα και να είναι προετοιμασμένη για αυτές τις καταστάσεις .

Τα πλεονεκτήματα που έχει ως αποτέλεσμα η διαδικασία αυτή, είναι τα παρακάτω:

### 1. Η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική

Σύμφωνα με μία έρευνα του Digital Business της IDG<sup>6</sup>, που πραγματοποιήσε κατά το έτος 2018, αποδείχτηκε ότι το 44% των επιχειρήσεων εφαρμόζουν ήδη μία ψηφιακή στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι οι μισές επιχειρήσεις έχουν ήδη υιοθετήσει νέες τεχνολογίες.

Επιπλέον, όποια νέα επιχείρηση εντάσσεται στην αγορά, έχει ήδη προσαρμοστεί στην ψηφιακή εποχή , προκειμένου να καταφέρει να εδραιωθεί στην αγορά. Όσες επιχειρήσεις δεν ξεκινήσουν τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού άμεσα, δεν έχουν ελπίδες να επιβιώσουν με τόσο μεγάλο ανταγωνισμό γύρω τους.

Οι νέες τεχνολογίες όπου έχουν ενσωματωθεί κατάλληλα σε μία επιχείρηση, της επιτρέπουν να είναι πιο ευέλικτη, αποτελεσματική και παραγωγική, αλλά και ταυτόχρονα να βελτιώσει την απόδοση της. Η επιτυχία της ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση, θεωρείται ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού.

### 2. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης γίνονται πιο αποδοτικοί

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται και ξεκινάει από το προσωπικό της επιχείρησης. Αν οι υπάλληλοι ανταποκριθούν θετικά στις αλλαγές, τότε ολόκληρη η επιχείρηση θα έχει θετικά αποτελέσματα. Όσο περισσότερο αυτοματοποιούνται οι εργασίες, τόσο περισσότερος χρόνος μένει ελεύθερος για τους εργαζόμενους για πνευματική εργασία. Η αυτοματοποίηση των εργασιών πραγματοποιείται με τη ρομποτική ή την τεχνητή νοημοσύνη. Ακόμα και απλά προγράμματα, όπως οι υπηρεσίες cloud, μπορούν να αυξήσουν

---

<sup>6</sup> <https://www.idg.com/tools-for-marketers/2018-digital-business-research/>

την απόδοση των εργαζομένων μόνο με τη διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες.

### 3. Βελτίωσης της εμπειρίας του πελάτη

Μία από τις θεμελιώδεις αρχές των επιχειρήσεων, είναι να προσφέρει μια εξαιρετική εμπειρία του πελάτη. Όλος ο κόσμος ξοδεύει πολλές ώρες την ημέρα στον ψηφιακό κόσμο. Αν είχε η επιχείρηση μία ψηφιακή πλατφόρμα διαθέσιμη για τους πελάτες της, η οποία να τους προσφέρει μία θετική εμπειρία, τότε η επιχείρηση θα γνώριζε μεγάλη επιτυχία. Η ψηφιακή μετατροπή επιτρέπει στους οργανισμούς να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους καλύτερα, σε συνδυασμό με τη χρήση της τεχνολογίας, είτε μέσω μιας καλύτερης ιστοσελίδας, ή μιας νέας εφαρμογής, ή μέσω ψηφιακών προσφορών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός όμως σαν διαδικασία έχει και μειονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής :

#### 1. Οι αλλαγές δεν σταματάνε ποτέ

Όσο αναφορά τα αρνητικά της ψηφιακής μετατροπής, αυτά είναι αναπόφευκτα. Η τεχνολογική πρόοδος δεν είναι μόνο για το άμεσο μέλλον, είναι ατέλειωτη. Αυτό σημαίνει ότι η ψηφιακή μετατροπή, είναι μια συνεχής διαδικασία. Η ψηφιακή αγορά είναι ένας χώρος που εξελίσσεται πολύ γρήγορα. Όσες επιχειρήσεις είναι ήδη μέσα στην αγορά θα πρέπει να είναι έτοιμες για περαιτέρω ψηφιακές μετατροπές.

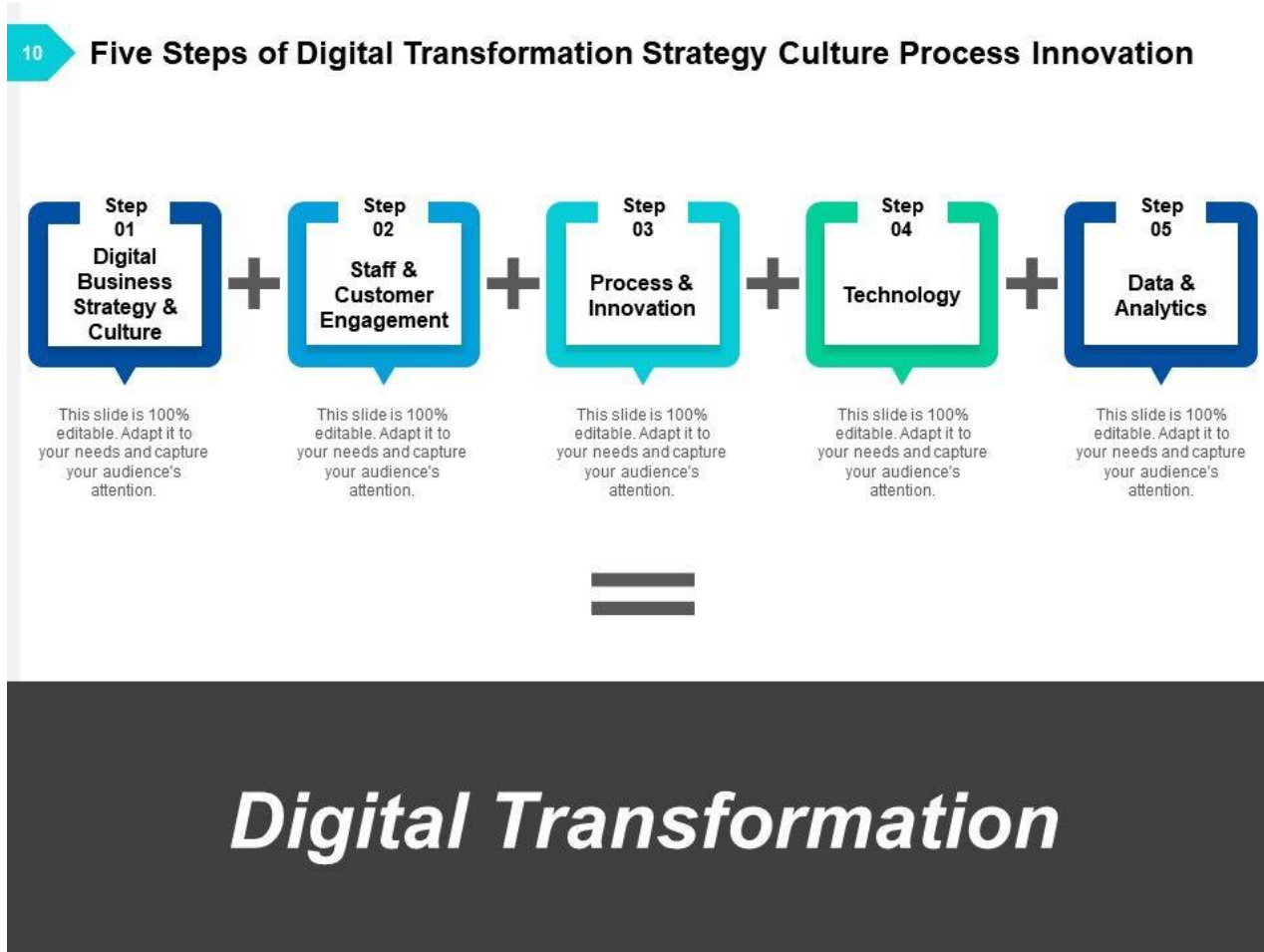
#### 2. Η εφαρμογή των τεχνολογιών απαιτεί χρόνο

Ένα από τα πιο πειστικά ζητήματα για τους επιχειρηματίες είναι να βρεθεί η κατάλληλη τεχνολογία. Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες εφαρμογές, όπου προκαλούν μεγάλη δυσκολία στην επιχείρηση να επιλέξει ποια θα εφαρμόσει καλύτερα, στις αλλαγές που θέλει να κάνει. Επομένως, μέχρι να λάβει την απόφαση ποια τεχνολογία θα διαλέξει, απαιτείται αρκετός χρόνος και έρευνα. Επίσης, χρειάζεται και άλλος χρόνος, αφού επιλεγεί η κατάλληλη τεχνολογία να εκπαιδευτεί και το προσωπικό για να την χρησιμοποιεί αποτελεσματικά.

#### 3. Εσωτερικές διαταραχές στην επιχείρηση

Το βάρος της σταθερών ψηφιακών αλλαγών, πέφτει στις πλάτες των εργαζομένων. Άλλοι εργαζόμενοι προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές και αναπτύσσουν νέες δεξιότητες, αλλά πολλές φορές πολλοί εργαζόμενοι αγχώνονται, χάνουν την αυτοπεποίθησή τους και δυσκολεύουν την διαδικασία.

Σε αυτή την εποχή των συνεχών ψηφιακών αλλαγών, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να προσφέρουν στους εργαζομένους τους, την υποστήριξη που χρειάζονται για να έχουν τα κίνητρα για να εργασθούν και να αισθάνονται ασφαλείς στην εργασία τους.



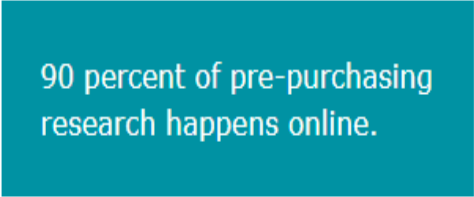
Εικόνα 9: Βήματα ψηφιακού μετασχηματισμού

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### 3.1. Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός στην λιανική πώληση

Στις μέρες μας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μία διαδικασία που αφορά όλων των ειδών επιχειρήσεις.

Για να κατανοήσουμε το γεγονός ότι εποχή της ψηφιακής μετατροπής έχει πλέον έρθει, αρκεί να ρίξουμε μια ματιά στις εξελίξεις των μεγαλύτερων φυσικών καταστημάτων ή των εμπορικών κέντρων σε κάποια κοντινή μας πόλη.

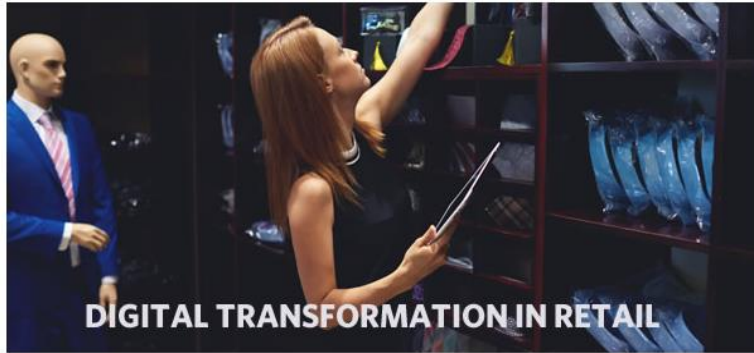


90 percent of pre-purchasing  
research happens online.

Εικόνα 10: Αγορές online

Συγκεκριμένα οι έμποροι λιανικής πώλησης, πειραματίζονται με πάρα πολλούς τρόπους, για να ανταποκριθούν στις νέες προσδοκίες του αγοραστή. Προσπαθούν συνεχώς να γεφυρώσουν την ψηφιακή με την φυσική εμπειρία για ψώνια, και να μετατρέψουν την εμπειρία λιανικής πώλησης, χρησιμοποιώντας τις διαδικασίες back-office και πολλά άλλα, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Αρκετές αλυσίδες καταστημάτων έχουν ανοίξει και αντίστοιχα ηλεκτρονικά καταστήματα για να δούνε, πώς οι καταναλωτές αντιδρούν με συγκεκριμένες τεχνολογίες και υπηρεσίες. Είναι ξεκάθαρο ότι ο κλάδος του λιανικού εμπορίου, είναι μια από τις βιομηχανίες που πλήττονται περισσότερο από την ψηφιακή μεταμόρφωση των επιχειρήσεων.



Εικόνα 11: Ψηφιακός μετασχηματισμός στην λιανική πώληση

### 3.1.1. Συχνές αλλαγές στην συμπεριφορά των καταναλωτών

Οι λόγοι για τους οποίους, ειδικά η λιανική πώληση έχει επηρεαστεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι πολλοί. Συχνά ο ψηφιακός μετασχηματισμός στηρίζεται στις αλλαγές της συμπεριφοράς των καταναλωτών και στην περίπτωση της λιανικής πώλησης που υπάρχει καθημερινή επαφή με τους πελάτες, είναι λογικό να επηρεάζεται άμεσα. Η επιρροή είναι τόσο σπουδαία, που οι καταναλωτές πλέον χαρακτηρίζονται ως «ψηφιακοί καταναλωτές»

Οι σημερινοί πελάτες δεν είναι ψηφιακοί στην κυριολεξία. Οι καταναλωτές κατά πλειοψηφία επιλέγουν να ψωνίσουν σε ένα φυσικό κατάστημα. Το ερώτημα επομένως είναι, αφού γνωρίζουμε ότι το 90 τοις εκατό του συνόλου των λιανικών πωλήσεων πραγματοποιούνται στο φυσικό κατάστημα, γιατί ενδιαφερόμαστε τόσο για την ψηφιακή συμπεριφορά καταναλωτή;

Η απάντηση σε αυτό είναι ότι επειδή ο «ψηφιακός καταναλωτής», είναι ουσιαστικά ένας καταναλωτής που εμφανίζει μεταβαλλόμενη συμπεριφορά. Ανεξάρτητα από τα εργαλεία ή τα κανάλια ή τις εμπειρίες που χρησιμοποιεί και αναζητά.

The physical store is still vital to retail.



Εικόνα 12: Ποσοστά λιανικής πώλησης

Στο πάνω μέρος της εικόνας αναφέρεται ότι το 90% των λιανικών πωλήσεων, ακόμα πραγματοποιείται με την παρουσία των πελατών στο φυσικό κατάστημα.

Στο κάτω μέρος της εικόνας σημειώνεται ότι, τα 2/3 των καταναλωτών που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές, επισκέπτονται το συγκεκριμένο κατάστημα πριν ή μετά την αγορά. Από αυτή την κατάσταση συμπεραίνουμε ότι οι καταναλωτές χρησιμοποιούν παράλληλα και τον φυσικό αλλά και τον ψηφιακό κόσμο.

### 3.1.2. Αντιμετώπιση των αλλαγών της συμπεριφοράς των καταναλωτών

Οι επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στην περίπτωση της λιανικής πώλησης, εφόσον θέλουν να επιβιώσουν, πρέπει να αντιμετωπίσουν τους «ψηφιακούς καταναλωτές». Οι καταναλωτές δημιουργούν μεγάλο ζήτημα, με την συχνή αλλαγή της συμπεριφοράς τους και δυσκολεύουν τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι εταιρείες πρέπει αντιμετωπίσουν αυτή τη δυσκολία και υπάρχουν οι εξής λύσεις:

- Ένα ψηφιακό ταξίδι για ψώνια*  
 Ένα ταξίδι για ψώνια χρησιμοποιεί όλα τα ψηφιακά εργαλεία και κανάλια που υπάρχουν διαθέσιμα. Αυτό σημαίνει ότι προηγούνται πολλά στάδια πριν την αγορά ενός προϊόντος. Πραγματοποιούνται προεργασίες , δηλαδή η αναζήτηση προϊόντων ή καταστημάτων, τα οποία μπορούν να συγκριθούν. Ακόμα υπάρχουν διαθέσιμα σχόλια από άλλους καταναλωτές και για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν αλλά και για το κατάστημα. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η συναλλαγή για ψώνια στο ίδιο το κατάστημα ή και μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας σας. Υπάρχει όμως και η κατάσταση μετά τα ψώνια όπου ο αγοραστής θα σχολιάσει το προϊόν είτε θετικά είτε αρνητικά. Μπορεί να δημοσιεύσει σχόλια για το προϊόν ακόμα και για την εξυπηρέτηση πελατών, τις μελλοντικές αγορές του κτλ. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές σε όλα τα θέματα, διότι με ένα άσχημο σχόλιο μπορούν να επηρεαστούν πολλοί περισσότεροι πελάτες.
- Εμπειρία καταναλωτή*  
 Οι πελάτες προσδοκούν μία εμπειρία αγοράς γρήγορη, εύκολη και ταυτόχρονα να τους ικανοποιεί πλήρως το προϊόν που θα αγοράσουν. Οι καταναλωτές όμως συχνά αλλάζουν άποψη και συμπεριφορά βασισμένοι σε αυτές τις προϋποθέσεις, διότι υπάρχουν πολλά ψηφιακά καταστήματα να ψάξουν. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρηση λιανικής πώλησης, πρέπει να αφήσει θετική εμπειρία στον πελάτη για να τον κερδίσει.
- Η καινοτομία ως μια νέα προσδοκία*  
 Οι καταναλωτές αναζητούν συνεχώς καινούργια προϊόντα και νέες αγοραστικές εμπειρίες. Ωστόσο θέλουν να παραμείνει η ποιότητα σε αυτό που αγοράζουν και παράλληλα να είναι μοναδικά και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμοστούν στις επιθυμίες των πελατών τους, διότι αυτοί τους κρατάνε στην επιφάνεια.
- Ταχεία πρόσβαση στις πληροφορίες*  
 Οι καταναλωτές επίσης ενδιαφέρονται για τις πληροφορίες και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται από το προσωπικό του καταστήματος. Η ανάγκη για να πληροφορηθούν σχετικά με τα προϊόντα και τα καταστήματα είναι προφανείς σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Ωστόσο, ένας αγοραστής θέλει γρήγορα τις πληροφορίες ακόμα και εντός του καταστήματος και αυτό προϋποθέτει ότι το προσωπικό σας κατέχει τα κατάλληλα εργαλεία ,τους πόρους και τις γνώσεις για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις τους.
- Self-service.*  
 Οι καταναλωτές πλέον έχουν αρχίσει να συνηθίζουν τη διαδικασία του self-service (αυτό-ολοκλήρωση της παραγγελίας) και επίσης την εύρεση των πληροφοριών που αναζητούν από μόνοι τους.



Στις μέρες σχεδόν όλες οι συναλλαγές πραγματοποιούνται μέσω κινητού, υπολογιστή, δηλαδή μέσω διαδικτύου. Βέβαια δεν είναι όλοι οι αγοραστές, τόσο πρόθυμοι για αυτού του είδους τις συναλλαγές και σε πολλές περιπτώσεις μια προσωπική επαφή προτιμάται. Όσο αναφορά την πληροφόρηση των αγοραστών, εκτός από το προσωπικό του καταστήματός που μπορεί να τους ενημερώσει, μπορούμε να προσφέρουμε κάποιες πληροφορίες στα σημεία πώλησης που θα επιτρέπουν στους αγοραστές να ενημερωθούν για κάποια βασικά στοιχεία από μόνοι τους. Τέτοιες πληροφορίες είναι σχετικές με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, αν τα προϊόντα είναι διαθέσιμα (και αν όχι, πού και πότε θα είναι, πληροφορίες σχετικά με εκπτώσεις κλπ.).

- *Κινητικότητα*

Οι πελάτες λιανικής πώλησης χρησιμοποιούν αρκετά τα ψηφιακά μέσα σε διάφορα στάδια του ταξιδιού για ψώνια, ακόμη και αν το 90% των συναλλαγών στο κατάστημα συμβαίνει σε απευθείας σύνδεση.

Ένα σημαντικό μέρος αυτών των εργασιών εκτελούνται χρησιμοποιώντας μια κινητή συσκευή και εν κινήσει. Επιπλέον, έχει γίνει σύνηθες να χρησιμοποιούν οι αγοραστές τα κινητά τους για να δουν ή ακόμα και να συγκρίνουν προϊόντα ενώ βρίσκονται μέσα στο κατάστημα. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε ως αποτέλεσμα να μηδενίζεται η απόσταση μεταξύ ψηφιακής και φυσικής παρουσίας σε ένα κατάστημα.

Είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τις συνθήκες που επικρατούν σήμερα στην καταναλωτική αγορά. Οι πελάτες έχουν συνεχώς περισσότερες απαιτήσεις, όχι μόνο από τα προϊόντα που θα αγοράσουν, αλλά και από την εμπειρία που θα λάβουν. Ένα κατάστημα θα πρέπει να έχει άριστη παρουσία και στον ψηφιακό αλλά και στον φυσικό χώρο. Μόνο έτσι θα κερδίσει τους πελάτες.

Όπως όλες οι καταστάσεις έχουν κάποιο αντίκτυπο, έτσι έχουμε και στην περίπτωσή μας. Η συχνή μεταβολή της συμπεριφοράς των καταναλωτών έχει συνέπειες σε δύο τομείς.

1. *Ψηφιακές δυνατότητες χωρίς όρια και περιορισμούς*

Για παράδειγμα, ακόμα και σε ένα φυσικό κατάστημα το οποίο επισκέπτονται οι αγοραστές, χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία.

Ορισμένα στοιχεία που κάνουν αυτό κατανοητό είναι τα εξής :

- Οι άνθρωποι κατά την διαδικασία μίας αγοράς ενός προϊόντος χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ανεξάρτητα από τη συσκευή. Οι περισσότεροι καταναλωτές πρώτα κάνουν μία διαδικτυακή έρευνα για το προϊόν που τους

ενδιαφέρει από το σπίτι τους και μετά αποφασίζουν αν θα το αγοράσουν. Κάποιοι άλλοι πάλι, επισκέπτονται ένα κατάστημα και επιτόπου κάνουν και μία διαδικτυακή έρευνα.

- Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το 90% των αγοραστών χρησιμοποιούν εντός των καταστημάτων τα smartphones τους, ενώ ψωνίζουν. Το 54% από αυτούς συγκρίνει επιτόπου τις τιμές των προϊόντων όπου έχουν μπροστά τους για να γνωρίζει αν αυτό που πάει να αγοράσει τον συμφέρει. Το 48% των καταναλωτών αναζητάει επιτόπου πληροφορίες για το προϊόντα που τους ενδιαφέρουν απ' το κατάστημά και επίσης το 42% διαβάζουν σχόλια σχετικά με τα προϊόντα .

### Digital retail today merges online capabilities with the store experience.



*Digital retail today merges online capabilities – source*

Γράφημα 4: Χρήση κινητού τηλεφώνου εντός φυσικών καταστημάτων

## 2. Προσωποποιημένη και συναρπαστική εμπειρία στο κατάστημα

Οι καταναλωτές επιζητούν συνεχώς μία πιο ελκυστική και εξατομικευμένη εμπειρία στα καταστήματα. Οι αγοραστές έχουν πολλούς τρόπους για να ενημερωθούν για τα προϊόντα που αναζητούν να αγοράσουν, όσο αναφορά τη λιανική πώληση σε σχέση με παλιότερα. Κάθε ταξίδι για ψηφιακή αγορά είναι διαφορετικό. Δεν μπορούν οι πωλητές να γνωρίζουν τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες αναζητούν ένα προϊόν. Αυτό συμβαίνει διότι ψάχνοντας κάτι ηλεκτρονικά, μπορεί να το ψάχνεις για τον εαυτό σου αλλά μπορεί και για κάποιο τρίτο, μπορεί να αναζητάς ένα προϊόν επειδή είναι οικονομικό ή επειδή βρίσκεται στο πιο κοντινό κατάστημα. Έτσι υπάρχει δυσκολία για τους πωλητές, ως προς

την κατανόηση των πραγματικών προσδοκιών των καταναλωτών. Παρόλα αυτά η εξατομίκευση των πελατών, είναι ένας στόχος όπου όλοι οι λιανοπωλητές πρέπει να προσπαθούν να επιτύχουν.

### 3.2. Βασικά στοιχεία για επιχειρήσεις λιανικής πώλησης πριν την ψηφιακή μετατροπή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει ήδη εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τους, έχουν γίνει γνωστά κάποια κοινά και βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις που ξεκινάνε την αντίστοιχη διαδικασία.

Στην περίπτωση λοιπόν της λιανικής πώλησης όπου η επιχείρηση επιθυμεί να μετασχηματιστεί ψηφιακά, ισχύουν τα εξής δεδομένα:

- Οι ψηφιακοί καταναλωτές έχουν συνεχώς όλο και περισσότερες προσδοκίες χωρίς να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τα κανάλια .
- Θα πρέπει να θεωρηθεί σημαντικό στοιχείο ότι ήδη στο μυαλό του καταναλωτή, δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ψηφιακής και φυσικής παρουσίας στο κατάστημα. Όλη αυτή η αντίληψη προκύπτει από το Ίντερνετ των πραγμάτων ( Internet of things) αλλά και απ' την καθηλωτική εμπειρία της εικονικής πραγματικότητας.
- Επίσης μεγάλη πρόκληση θεωρείται και ο εφοδιασμός των καταστημάτων, όπου πλέον είναι απαραίτητος ακόμα και στα ψηφιοποιημένα προϊόντα. Για να αντιμετωπιστεί επιτυχώς χρειάζεται ταχύτητα, χρόνο και διαφάνεια.
- Πλέον, έχει μεγαλώσει ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και ειδικά τώρα με την διαδικασία της ψηφιοποίησης και την εμπειρία πελάτη (customer experience). Αυτό έχει ως συνέπεια την αυξανόμενη πίεση του κόστους της επιχείρησης. Ευτυχώς όμως, χάρη στις νέες ψηφιακές δυνατότητες, υπάρχουν πολλοί τρόποι για να μειωθεί το κόστος, μεταξύ των άλλων και ως προς τη διαδικασία της ψηφιοποίησης αλλά και ως προς τον εφοδιασμό.
- Δίνονται ευκαιρίες για βελτίωση στον τομέα του μάρκετινγκ, επίσης πετυχαίνετε η ενδυνάμωση του προσωπικού και η εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών.

- Οι πελάτες πολλές φορές επιθυμούν μία εξατομικευμένη εμπειρία , όπου αυτό είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, διότι υπάρχει πολύ μεγάλη ποικιλία διαθέσιμων προϊόντων, εφόσον μέσω του ίντερνετ μπορείς να ψάξεις αυτό που θες, όσο γρήγορα θες και σε όλο τον κόσμο.

Όλα τα παραπάνω είναι μερικές από τις προϋποθέσεις τις οποίες πρέπει να έχουν υπόψιν τους οι επιχειρηματίες. Είναι ζητήματα που σίγουρα θα έρθουν αντιμέτωποι και αν τα γνωρίζουν νωρίτερα, μπορούν να προβλέψουν τα βήματά τους με μεγαλύτερη επιτυχία.

### 3.3. Ο ρόλος της τεχνολογίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην περίπτωση της λιανικής πώλησης

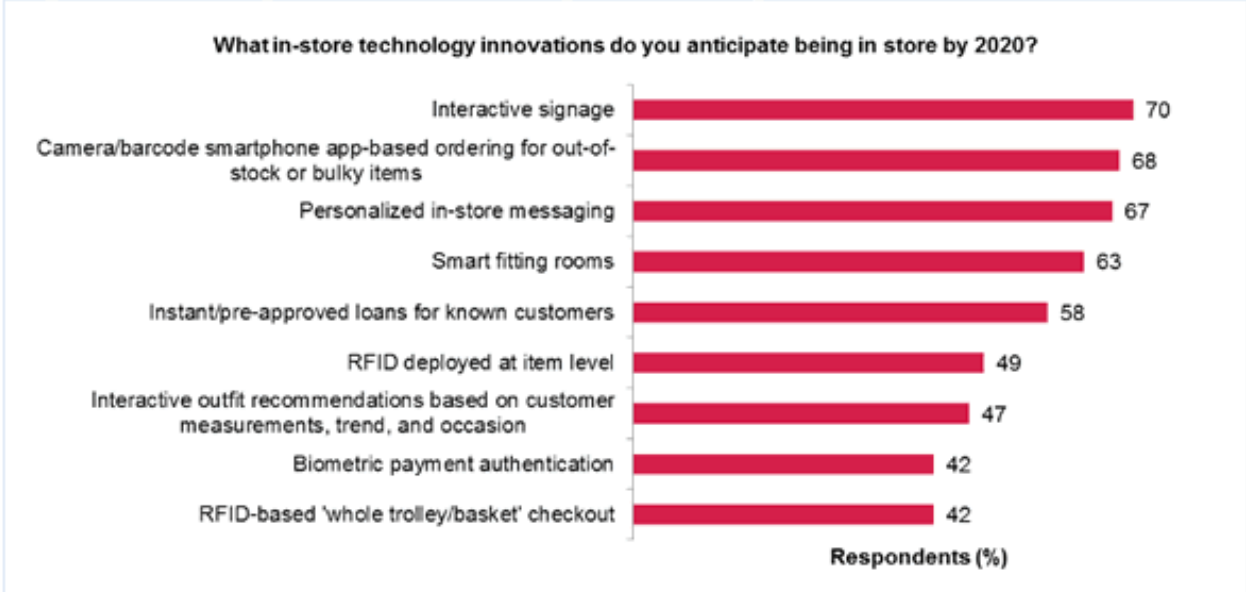
Σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποίησε η εταιρεία OVUM<sup>7</sup> , απέδειξε ότι η διαχείριση της δέσμευσης των πελατών είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για τους πωλητές λιανικής και ότι η τεχνολογία είναι ένα μέσο που επηρεάζει τον τρόπο που ψωνίζουν.

Προβλέπεται ότι στο άμεσο μέλλον η τεχνολογία θα εξελιχθεί πολύ περισσότερο και ως συνέπεια θα έχει να φέρει αλλαγές ως προς την εμπειρία των πελατών. Είναι σαφές ότι το ίντερνετ των πραγμάτων (internet of things) θα παίξει καθοριστικό ρόλο στον τομέα της λιανικής πώλησης, και ειδικά στο κομμάτι της εξατομίκευσης των πελατών.

---

<sup>7</sup> Η Ovum είναι μία επιχείρηση που διαχειρίζεται δεδομένα, ερευνά και προτείνει λύσεις σε επιχειρήσεις σχετικά με τις ψηφιακές υπηρεσίες , με σκοπό να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες της ψηφιακής αλλαγής.

**Figure 6: Technology will profoundly change the shopping experience by 2020**



Source: Ovum's "Investing in technology to meet the needs of the customer today and tomorrow" survey, 2015

Γράφημα 5: Πόσο θα αλλάξει η εμπειρία των πελατών λόγω της τεχνολογίας

Αναφορικά με το παραπάνω διάγραμμα και σύμφωνα με την έρευνα της εταιρείας Ovum μερικές από τις αλλαγές που προβλέπονται έως το 2020 είναι οι εξής:

Η τεχνολογία θα προσφέρει διαδραστικές δυνατότητες στους πελάτες. Επίσης οι αγοραστές, θα μπορούν να παραγγείλουν μέσω μίας εφαρμογής, αντικείμενα τα οποία έχουν εξαντληθεί. Ακόμα, θα υπάρχει η δυνατότητα να προ εγκρίνονται δάνεια για γνωστούς πελάτες της επιχείρησης, προτού καν αγοράσουν. Θα δημιουργηθούν διαδραστικά δοκιμαστήρια σε καταστήματα με ρούχα, που θα μπορούν να βρουν σύμφωνα με τις διαστάσεις του σώματος κάθε πελάτη τα κατάλληλα ρούχα, χωρίς καν να τα δοκιμάσουν.

Από όλα τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι το λιανικό εμπόριο βρίσκεται για τα καλά μες την εποχή της ψηφιοποίησης και μεταβάλλεται εξαιρετικά γρήγορα. Οι καταναλωτές συνεχώς ζητούν νέες και πιο ικανοποιητικές αγοραστικές εμπειρίες, οπότε και τα καταστήματα λιανικής πώλησης εξελίσσονται διαρκώς για να μπορέσουν να συμβαδίσουν μαζί τους.

Αυτές οι τεχνολογικές αλλαγές φυσικά στηρίζονται στο ίντερνετ των πραγμάτων (internet of things), στην τεχνητή νοημοσύνη, στην ανάλυση των δεδομένων (big data) στα κινητά, αποθηκευτικό χώρο του cloud κτλ. Όλα μαζί συμβάλλουν στην διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής των καταστημάτων και ιδιαίτερα στον τομέα της λιανικής πώλησης.

### 3.4. Ο κλάδος των σούπερ-μάρκετ και η πορεία τους στην ψηφιακή μετατροπή

Πολλοί πωλητές λιανικής πώλησης προσπαθούν να αναπαραγάγουν την φυσική εμπειρία που έχει κάποιος σε ένα κατάστημα, με την εμπειρία ενός πελάτη από ένα ψηφιακό περιβάλλον.

Μεγάλη επιτυχία σε αυτή τη διαδικασία, γνωρίζει ο κλάδος των σούπερ-μάρκετ. Φαίνεται να καταφέρνουν πολύ καλύτερα απ' τους άλλους κλάδους, να ισορροπήσουν μεταξύ φυσικής και ψηφιακής εμπειρίας. Ταυτόχρονα, δίνουν μεγάλη σημασία και στην αυθεντικότητα των προϊόντων τους. Συγκεκριμένα, αναμένεται οι online αγορές τροφίμων να αυξηθούν κατά πέντε φορές έως το 2025, φθάνοντας τα 100 δισεκατομμύρια σε ετήσιες πωλήσεις.

Τα καταστήματα σούπερ-μάρκετ συμπεριφέρονται έξυπνα σε σχέση με την τεχνολογία. Έχουν δημιουργήσει πλατφόρμες για τους πελάτες, όπου μπορούν να πραγματοποιήσουν τα ψώνια τους από το κινητό τους τηλέφωνο και να επιλέξουν αν θα τα παραλάβουν από το κατάστημα οι ίδιοι ή αν επιθυμούν να σταλούν τα ψώνια τους απευθείας στο σπίτι τους. Επίσης στην online παραγγελία, μπορούν να γίνουν προσωπικές προσφορές ή εκπτώσεις στους καταναλωτές. Αυτή η διαδικασία φέρνει πολλά θετικά αποτελέσματα, διότι πολλοί πελάτες δεν επιθυμούν να στέκονται σε μια ουρά στα σούπερ-μάρκετ για την ολοκλήρωση της παραγγελίας τους, ενώ παράλληλα μπορούν να εκμεταλλευτούν κάποια προσφορά, όπου δεν πραγματοποιείται στην φυσική εμπειρία στο κατάστημα. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με μελέτη της PwC<sup>8</sup>, το 70% των αγοραστών σε όλο τον κόσμο, εξακολουθούν να προτιμούν να αγοράσουν είδη παντοπωλείου στο κατάστημα.

Τα σούπερ-μάρκετ αναπτύσσουν επίσης νέα εργαλεία για τις μάρκες των προϊόντων που πουλάνε. Η εταιρεία Albertsons<sup>9</sup> έχει ξεκινήσει ένα νέο πρόγραμμα, που πραγματοποιεί μετρήσεις σχετικά με τον αντίκτυπο που έχουν οι ψηφιακές διαφημίσεις μιας μάρκας σε σχέση με τις πωλήσεις τους στο κατάστημα. Η κάθε μάρκα προϊόντων αντιδρά διαφορετικά σε αυτή την κατάσταση.

Για παράδειγμα, η Amazon έχει καθιερώσει την υπηρεσία πληροφοριών στο Whole Foods, για να μάθει περισσότερα για τις συνήθειες των αγοραστών, ενώ η εταιρεία P & G, έχει μειώσει κατά πολύ τους προϋπολογισμούς των ψηφιακών διαφημίσεων της.

---

<sup>8</sup> Πολυεθνική εταιρεία με υποκαταστήματα σε 158 χώρες που αναλαμβάνουν ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες.

<sup>9</sup> Η εταιρεία Albertsons είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα σούπερ-μάρκετ στη Βόρεια Αμερική, με 2.764 καταστήματα και κατέχει την 53<sup>η</sup> θέση στη λίστα Fortune 2018 με της πιο μεγάλες εταιρείες στις ΗΠΑ.

Για να κατανοήσουμε βαθύτερα, το πόσο καλά έχουν προσαρμοστεί τα σούπερ-μάρκετ στον ψηφιακό μετασχηματισμό, θα αναφέρουμε την περίπτωση της εταιρείας Amazon Go, η οποία πουλάει είδη παντοπωλείου. Η Amazon τη φετινή χρονιά δημιούργησε «ένα νέο είδος καταστήματος χωρίς να απαιτείται ταμείο». Αυτό σημαίνει ότι, όταν ψωνίζουμε στο Amazon Go, δεν θα πρέπει ποτέ να περιμένουμε στην ουρά. Το κατάστημα λειτουργεί με μια εφαρμογή ψηφιακά, όπου παίρνεις ότι προϊόν επιθυμείς και στη συνέχεια απλά φεύγεις. Αυτή η τεχνολογία μπορεί να ανιχνεύσει τα προϊόντα που λαμβάνονται, αλλά και ποια έχουν επιστραφεί στα ράφια. Στην ουσία παρακολουθούν το καλάθι σας. Στη συνέχεια, όταν φύγουμε από το κατάστημα με τα αγαθά, χρεώνεται απευθείας ο λογαριασμός μας στην Amazon και μας αποστέλλεται μια απόδειξη.

Όλα αυτά συμβαίνουν με μία ψηφιακή εφαρμογή. Εφόσον έχεις ένα smartphone όπου μπορεί να υποστηρίξει την εφαρμογή της amazon go, είσαι έτοιμος να ζήσεις αυτή την ψηφιακή-φυσική εμπειρία. Απλώς θα πρέπει να ανοίξεις την εφαρμογή αυτή, καθώς μπαίνεις σε ένα κατάστημα amazon και ξεκινάς να ψωνίζεις, χωρίς να χρειάζεται να σκανάρεις τα προϊόντα.



Εικόνα 13: Κατάστημα της Amazon Go

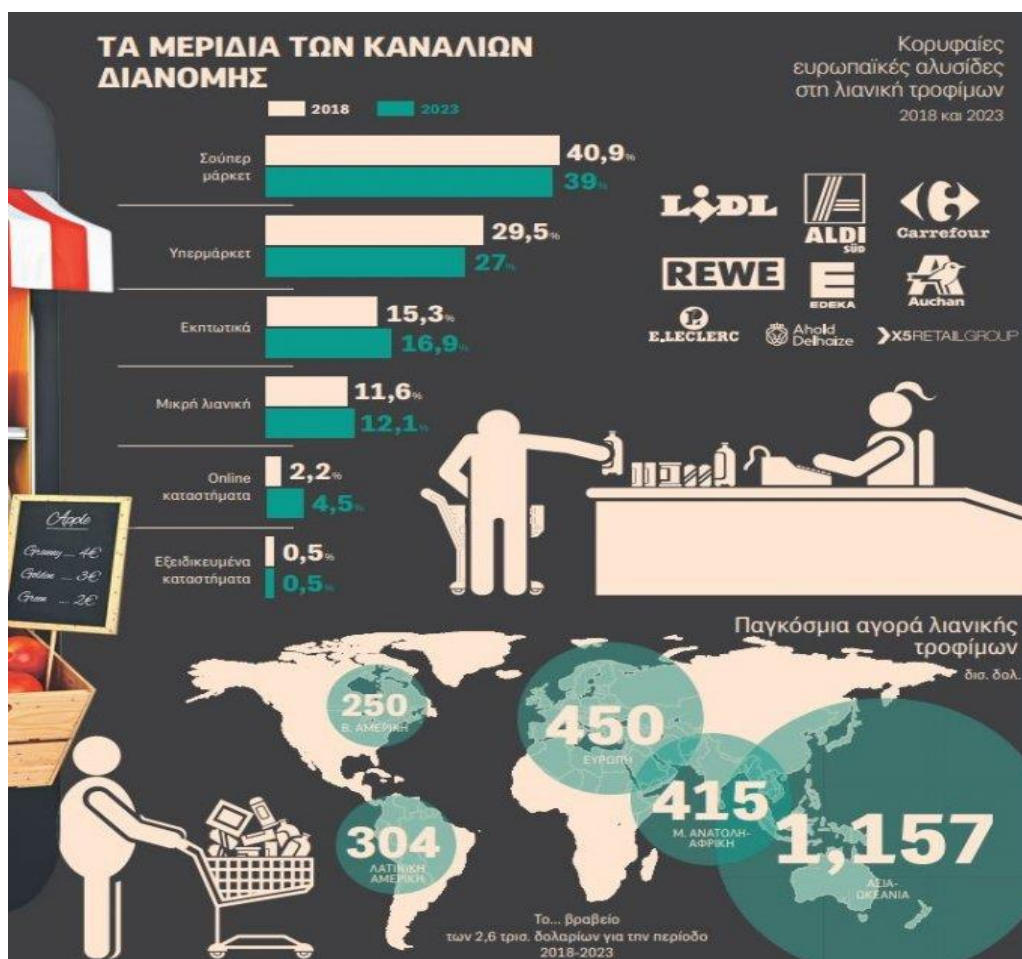
### 3.5. Προβλέψεις για τον κλάδο των σούπερ-μάρκετ λόγω ψηφιακών αλλαγών

Η λιανική πώληση και ειδικά στον κλάδο των υπεραγορών σουπερμάρκετ, εξελίσσεται με απίστευτους ρυθμούς. Έως το έτος 2020 προβλέπεται να κυριαρχεί η πολυκαναλικότητα, η οποία υπάρχει και σήμερα. Πιο συγκεκριμένα για την πενταετία 2018 έως 2023 εκτιμάται ότι η παγκόσμια αγορά των σουπερμάρκετ, θα αυξηθεί κατά 2,6 τρισεκατομμύρια δολάρια, με ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 5,1%.

Πιο συγκεκριμένα, προβλέπεται ότι βασική επιλογή των πελατών θα παραμένουν τα κλασικά σούπερ-μάρκετ. Βέβαια, το ποσοστό του μεριδίου τους, στην παγκόσμια αγορά προβλέπεται να μειωθεί από 40,9% σε 39%.

Επίσης, στα υπερμάρκετ που βρίσκονται στη δεύτερη θέση επιλογής των πελατών, προβλέπεται να έχουν μείωση από 29,5% σε 27% του μεριδίου.

Σε αντίθεση όμως με αυτά, προβλέπεται αύξηση των μεριδίων τους στην αγορά, στα ηλεκτρονικά καταστήματα από 2,2% σε 4,5%, στα εκπτώτικα καταστήματα από 15,3% σε 16,9% και στα μικρά καταστήματα λιανικής από 11,6% σε 12,1%.



Γράφημα 6: Κλάδος σούπερ-μάρκετ. Προβλέψεις των μεριδίων στην αγορά



### 3.5.1. Αντιμετώπιση των αλλαγών στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ

Η επιτυχία στον κλάδο του σούπερ-μάρκετ και καθώς βρισκόμαστε στην ψηφιακή εποχή, είναι μία διαδικασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Υπάρχουν πέντε εργαλεία τα οποία πρέπει να λάβουν υπόψιν τους, για να μπορέσουν να διατηρηθούν αλώβητοι από όλη αυτή τη διαδικασία.

#### 1. *Να ξεχωρίζουν ψηφιακά*

Τα καταστήματα των σούπερ-μάρκετ θα πρέπει να προσαρμοστούν, όσο το δυνατόν γρηγορότερα στην ψηφιακή εποχή. Καλό θα ήταν, να μπορούν να εκμεταλλευτούν δεδομένα και αναλύσεις με στοιχεία από τους πελάτες τους, να παρακολουθούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και να ενισχύσουν μία πολυκαναλική στρατηγική.

#### 2. *Συνείδηση για το περιβάλλον*

Ήδη έχουν γίνει τα πρώτα βήματα για την κατάργηση του πλαστικού. Ο κλάδος των σούπερ-μάρκετ που εμπορεύεται πολλών ειδών αγαθά, θα πρέπει να δημιουργήσει μία ιδέα, μία στρατηγική όπου θα είναι φιλική ως προς το περιβάλλον. Σίγουρα, μία τέτοια στάση ως προς το περιβάλλον, θα έχει πολύ θετικές εντυπώσεις στην κοινωνία και θα κάνει την αλυσίδα σούπερ-μάρκετ να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες.

#### 3. *Καταστήματα νέας γενιάς*

Για να ξεχωρίσει ένα κατάστημα, θα πρέπει να αλλάξει τον κλασικό τρόπο που αγοράζουν οι πελάτες. Για παράδειγμα, η δημιουργία ενός καταστήματος είκοσι τεσσάρων ωρών που να λειτουργεί, χωρίς προσωπικό. Η ένα κατάστημα όπως η Amazon go, που δεν χρειάζεται να περιμένεις στην ουρά για να πληρώσεις, αλλά έρχεται ο λογαριασμός στο κινητό τηλέφωνο.

#### 4. *Πρώθηση των υγιεινών προϊόντων*

Πλέον οι καταναλωτές ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τα συστατικά των τροφίμων. Επιθυμούν να έχουν στην καθημερινότητά τους μία υγιεινή διατροφή. Έχουν δημιουργηθεί πολλές εφαρμογές, οι οποίες δίνουν πληροφορίες σχετικά με από τι αποτελείται κάθε τρόφιμο, ή ένα προϊόν. Επιπλέον, μπορεί κάποιος να δηλώσει τα προσωπικά του στοιχεία και απαιτήσεις και να του προτείνει η εφαρμογή μία εξατομικευμένη λύση διατροφής.

#### 5. *Κοινωνικά μέσα*

Τα social media είναι μέρος της καθημερινότητας των καταναλωτών σε μεγάλο βαθμό. Για να είμαστε ακριβείς, 3,2 δισεκατομμύρια χρήστες μπαίνουν στα Social media σε μηνιαία βάση. Είναι απαραίτητο πλέον, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης και ειδικά τα σουπερμάρκετ, να δημιουργήσουν μία πλατφόρμα για

λιανεμπόριο είκοσι τέσσερις ώρες τη μέρα. Να μπορούν οι χρήστες να πραγματοποιήσουν αγορές από το κατάστημα τους όποτε θέλουν. Αυτό αναμφισβήτητα θα φέρει πολύ θετικά αποτελέσματα.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν δεδομένα τα οποία πρέπει να αξιοποιήσουν οι επιχειρήσεις, ειδικά στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ, για να μπορέσουν να διατηρήσουν τη θέση τους και τους πελάτες τους.

### 3.6. Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι σε πρώιμο στάδιο. Ο επικεφαλής καθηγητής Γεώργιος Ι Δουκίδης, του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, πραγματοποίησε μια μακροχρόνια έρευνα, στην οποία έχουν καταγράψει τα χαρακτηριστικά 100 ελληνικών εταιρειών, οι οποίες προσπαθούν να προσαρμοστούν στην ψηφιακή εποχή.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, οι ελληνικές εταιρείες που συμμετέχουν σε προγράμματα ψηφιακής μετατροπής είναι κυρίως μεγάλες επιχειρήσεις. Δηλαδή τα δύο / τρίτα των εταιρειών αυτών, έχουν εργατικό δυναμικό πάνω από 250 εργαζόμενους και 50 εκατομμύρια ευρώ ετήσιο κύκλο εργασιών. Θεωρούνται ηγέτες στον κλάδο τους και ταυτόχρονα έχουν μεγάλη ιστορία, πιο συγκεκριμένα οι 6 στις 10 έχουν πάνω από 15 χρόνια λειτουργίας. Επίσης, έχουν έντονη δραστηριότητα, όπου 7 στις 10 διαθέτουν οργανωμένες επιχειρήσεις και έξω από την Ελλάδα. Ακόμα λειτουργούν με επιτυχία ψηφιακά, με ποσοστό 5 στις 10 να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά το ηλεκτρονικό εμπόριο και έχουν αναβαθμίσει και τα τμήματα πληροφορικής.

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει τρεις διαστάσεις :

α)η εμπειρία των πελατών

β)οι επιχειρηματικές διαδικασίες

γ)το επιχειρηματικό μοντέλο

Οι ελληνικές εταιρείες κατά την διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, αρχικά επικεντρώθηκαν σε μεγάλο βαθμό στην μετατροπή της εμπειρίας του πελάτη. Ιδίως στα πρώτα στάδια προσπάθησαν να κατανοήσουν τον πελάτη και τη συμπεριφορά του. Στη συνέχεια προσπάθησαν να αναβαθμίσουν την εμπειρία του πελάτη στα σημεία επαφής.

Σχετικά με τις επιχειρηματικές διαδικασίες, ορισμένες από τις πρώτες οργανωμένες προσπάθειες, έδιναν ιδιαίτερη έμφαση και στην ψηφιοποίηση βοηθώντας έτσι το έργο των στελεχών και κατάφεραν να δημιουργηθούν πρωτότυπα επιχειρηματικά μοντέλα για την αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης. Όσον αφορά την μετατροπή του ήδη υπάρχοντος επιχειρηματικού μοντέλου, μόνο από πολυεθνικές εταιρείες έχει πραγματοποιηθεί με επιτυχία η ψηφιακή διεθνή επέκταση, καταφέροντας τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου περιβάλλοντος με τις θυγατρικές τους και με αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στα αρχικά στάδια της ψηφιακής ετοιμότητας, καθώς μόνο 6 στις 10 επιχειρήσεις έχουν ένα σαφές σχέδιο ψηφιακής στρατηγικής, όπου σε ορισμένες περιπτώσεις έχει σχέση με την επιχειρηματική στρατηγική. Μόνο το 1/3 έχει καταφέρει να σχεδιάσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, ενώ επίσης μόνο το 1/3 μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει περάσει από τα πολύ πρώιμα στάδια της ψηφιακής μετατροπής. Οι 8 στις 10 επιχειρήσεις, αναμένουν σημαντικές ψηφιακές αλλαγές και ανακατατάξεις στη βιομηχανία, όμως μόνο το 1/2 είναι επαρκώς προετοιμασμένες, για να αντιμετωπίσουν την επερχόμενη αλλαγή, όπου θα πραγματοποιηθούν από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές ή τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο. Επίσης, μόνο οι 2 στις 10 χρησιμοποιούν κατάλληλες μεθόδους για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και τη διαχείριση των αλλαγών. Ενώ μόνο το 1/10 έχει ένα ισχυρό στοιχείο της καινοτομίας στην κουλτούρα του οργανισμού, ή στα προϊόντα και τις υπηρεσίες ή στην ίδια την επιχείρησή τους.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές εταιρείες κατά τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ποικίλα.

Πρώτα απ' όλα υπάρχει δυσκολία στην ανάπτυξη και τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού με τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες, είτε σε τεχνικό επίπεδο για παράδειγμα προγραμματιστές, τεχνικοί ασφαλείας, αναλυτές δεδομένων είτε στους χρήστες σε όλα τα τμήματα, αλλά και στα στελέχη που θα συμμετέχουν στην διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής. Στη δεύτερη θέση, βρίσκονται τα ενδοεταιρικά προβλήματα που συνήθως σχετίζονται με την έγκριση των αναγκαίων επενδύσεων για υψηλότερη τεχνολογία και την αναβάθμιση του τμήματος πληροφορικής.

### 3.7. Κόστος της διαδικασίας της ψηφιακής μετατροπής

Σύμφωνα με την εταιρεία έρευνας και αγοράς, οι επιχειρήσεις θα αυξήσουν τις δαπάνες τους για την ψηφιακή μετατροπή κατά 17% μεταξύ του έτους 2018 και 2019.

Πιο συγκεκριμένα προβλέπεται, ότι οι επιχειρήσεις θα αυξήσουν τις δαπάνες τους στην τεχνολογία και σε υπηρεσίες που βοηθούν την ψηφιακή μετατροπή των επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτό το ποσό υπολογίζεται περίπου σε 1,18 τρισεκατομμύρια για το έτος 2019.

Οι προσπάθειες που θα καταγράψουν τα μεγαλύτερα ποσά για δαπάνες ψηφιακού μετασχηματισμού είναι για τις αυτόνομες λειτουργίες (52 δισεκατομμύρια \$), για τη ρομποτική κατασκευή (45 δισεκατομμύρια \$), για τη διαχείριση των εμπορευμάτων (41 δις \$), και για την ανάλυση (35 δις \$).

Επιπλέον, προβλέπεται ότι θα προκύψουν και άλλες περιπτώσεις για επενδύσεις μες το 2019 και υπολογίζεται ποσό άνω των 20 δισεκατομμυρίων . Τέτοιες περιπτώσεις είναι αυτό-διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και η συντήρησής τους, η έξυπνη και προβλέψιμη διαχείριση του δικτύου ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς και η ποιότητα και η συμμόρφωση.

Οποσδήποτε θα υπάρξουν και επενδύσεις σε hardware και υπηρεσίες οι οποίες θα αντιστοιχούν σε περισσότερο από το 75% του συνόλου των ψηφιακών δαπανών μετασχηματισμού. Οι δαπάνες για hardware συμπεριλαμβάνονται σε διάφορες κατηγορίες, όπως στο λογισμικό της επιχείρησης, στις προσωπικές συσκευές και τις υποδομές IaaS<sup>10</sup>. Οι δαπάνες των υπηρεσιών, θα στηρίζουν τις υπηρεσίες πληροφορικής, όπου υπολογίζονται σε 154 δισεκατομμύρια, αλλά και τις υπηρεσίες συνδεσιμότητας ποσό 102 δισεκατομμυρίων .

Ακόμα, οι ΗΠΑ και η Κίνα είναι οι χώρες οι οποίες προβλέπεται να επενδύσουν περισσότερο από το ήμισυ του συνόλου σε παγκόσμιο επίπεδο για το έτος 2019.

Ο αντιπρόεδρος της International Data Corporation ,Eileen Smith, επίσης δήλωσε ότι : «Οι επενδύσεις στην τεχνολογία σε όλο τον κόσμο , αναμένεται να ανέλθουν σε περισσότερα από 6 τρισεκατομμύρια στα επόμενα τέσσερα χρόνια. »

Το μέγεθος των επενδύσεων στην τεχνολογία, προβλέπεται σε όλους τους τομείς, και κυμαίνεται μεταξύ 15% και 20%, με το χρηματοπιστωτικό τομέα να είναι ο ταχύτερος με ένα σύνθετο ετήσιο ποσοστό αύξησης (CAGR) 20,4% μεταξύ 2017 και 2022.

Ο διευθυντής έρευνας Craig Simpson της International Data Corporation<sup>11</sup>, πρόσθεσε: «Η ψηφιακή μετατροπή γίνεται γρήγορα ο μεγαλύτερος οδηγός των νέων τεχνολογικών επενδύσεων και έργων μεταξύ των επιχειρήσεων. »

Είναι ήδη σαφές, ότι οι επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στην τεχνολογία τα τελευταία 2-3 χρόνια, έχουν ήδη λάβει τα οφέλη, από την άποψη της ταχύτερης αύξησης των εσόδων και την ενίσχυση των καθαρών κερδών σε σχέση με τις επιχειρήσεις που υστερούν σε τεχνολογία και επενδύσεις.

Ωστόσο, συμπεραίνουμε και το μεγάλο κόστος για τη διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής μίας επιχείρησης. Δεν αρκεί μόνο μία επιχείρηση να θέλει να εφαρμόσει τις ψηφιακές αλλαγές, αλλά να μπορεί και να επενδύσει σπουδαία κεφάλαια, σε όλα αυτά που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της διαδικασίας.

---

<sup>10</sup> Infrastructure as a Service (IaaS) στα ελληνικά μεταφράζεται ως Υποδομή ως Υπηρεσία. Προσφέρει υπηρεσίες νέφους (cloud) υψηλής ασφάλειας και εγγυημένης ποιότητας.

<sup>11</sup> <https://www.idc.com/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### 4.1. Μελέτη περίπτωσης ψηφιακής μετατροπής στην Ελλάδα

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να αξιοποιήσουμε και να εφαρμόσουμε όλα τα παραπάνω δεδομένα, από τα προηγούμενα κεφάλαια. Σκοπός μας λοιπόν είναι, να δημιουργήσουμε μία στρατηγική ψηφιακής μετατροπής σε μία επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψιν μας όλες τις παραπάνω αναλύσεις. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει ψηφιακός μετασχηματισμός, σε επιχείρηση στον κλάδο της λιανικής πώλησης, ο οποίος αυτή την περίοδο έχει τις μεγαλύτερες εξελίξεις. Στο παράδειγμα μας, θα χρησιμοποιηθεί μία ελληνική επιχείρηση και ειδικότερα ανήκει στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ.

Η επιχείρηση που επιλέχθηκε είναι οι **Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.**

Οι υπεραγορές Σκλαβενίτης είναι στη χώρα μας, απ' τις πιο δημοφιλείς επιλογές στον τομέα της. Κατέχει τεράστια θέση στην αγορά και αναμφισβήτητα αποτελεί μία απ' τις πιο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη αρκετών καταναλωτών και συνεχώς επεκτείνεται.

Γι' αυτό το λόγο, θεώρησα πολύ ενδιαφέρουσα επιλογή για εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού, τις Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. Είναι μία εταιρεία, η οποία με τον κατάλληλο συντονισμό και μία στρατηγική που ανταποκρίνεται στα δεδομένα της, έχει αρκετές δυνατότητες για να μπορέσει να ανταποκριθεί στις ψηφιακές αλλαγές. Απ' την άλλη πλευρά όμως, δεν γίνεται να αγνοήσει την ψηφιακή εποχή την οποία διανύουμε. Οφείλει να ανταποκριθεί στις αλλαγές αυτές, εφόσον θέλει να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση της, αλλά και να παραμείνει πρώτη στις επιλογές των καταναλωτών.

Επομένως, θα γίνει μία μελέτη, σχετικά με τις ψηφιακές αλλαγές που θα μπορούσε να κάνει η εταιρεία, θα αναλύσουμε τα θετικά της στοιχεία, αλλά και τις αδυναμίες της και θα συγκρίνουμε την επιχείρηση με άλλες αντίστοιχες του κλάδου.



Εικόνα 14: Λογότυπο Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε..

#### 4.2. Ιστορικά στοιχεία για τις Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.

Οι πρώτες σελίδες της ιστορίας της οικογενείας Σκλαβενίτη, γράφονται στη Λευκάδα του μεσοπολέμου. Η ιστορία «της αυτοκρατορίας» του διαδραματίζεται στη δεύτερη δεκαετία του εικοστού αιώνα. Ο πατέρας Γεράσιμος Σκλαβενίτης (παππούς των σημερινών επικεφαλής) δραστηριοποιείται εμπορικά εισάγοντας ξύλο και εξάγοντας κρασί. Και ενώ η πορεία της εταιρίας εξελίσσεται ανοδικά, το 1924 γεννιέται ο πρώτος γιός, ο Γιάννης. Ακολουθεί το 1927 ο δευτερότοκος Σπύρος και λίγο αργότερα ο Νάσος. Η οικογένεια είχε αποκτήσει και μια θυγατέρα την Θεοδώρα Σκλαβενίτη (η οποία εξαιτίας της συντηρητικής εποχής, μεγάλωσε σε αυστηρό οικογενειακό περιβάλλον που δεν της επέτρεψε να ενεργοποιηθεί στις επιχειρήσεις. Έως το 1936 η εμπορική εταιρεία του Γεράσιμου Σκλαβενίτη ήταν κερδοφόρα. Όμως, ένα ατύχημα σε μια μεγάλη παρτίδα εμπορευμάτων, που προοριζόταν για το εξωτερικό έφερε οικονομική καταστροφή. Μία φωτιά έκανε στάχτες όλα τα εμπορεύματα και παρά το γεγονός ότι εισέπραξαν τα χρωστούμενα στο ακέραιο όλοι οι οφειλέτες, δεν κατάφερε η οικογένεια Σκλαβενίτη να σώσει την αξιοπιστία και τη φήμη της. Η συνθήκες λόγω του επικείμενου πολέμου δεν βοηθούν. Η οικογένεια αναζητώντας μια καινούρια ευκαιρία μετακόμισε στην Αθήνα.

Ο πόλεμος - η κατοχή – η μεγάλη οικογένεια – η φτώχεια.. πολλές οι δύσκολες στιγμές και το 1942 λιμοκτονούν και πεθαίνουν και οι δύο γονείς. Τη σκυτάλη παίρνει ο δεκαοχτάχρονος τότε Γιάννης, μαζί με τον αδερφό του Σπύρο. Ο πρώτος κρατά λογιστικά βιβλία σε βιοτεχνία, ενώ ο δεύτερος εργάζεται σε σαπωνοποιία και στον Ερυθρό Σταυρό ως φύλακας. Τα δύο αδέρφια στα τέλη του '40 αποφασίζουν να ασχοληθούν με το εμπόριο. Συγκεκριμένα διαθέτουν μπαχαρικά, κεχρί και κανναβούρι στην Κεντρική Αγορά Αθηνών. Ο μικρότερος αδερφός ακολούθησε καριέρα στρατιωτικού, όμως με την πτώση της χούντας, μεταπήδησε στην οικογενειακή επιχείρηση.

Το 1954 τα δύο αδέρφια και ο μικρασιατικής καταγωγής Μιλτιάδης Παπαδόπουλος δημιουργούν την εταιρία Σ.ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε. χονδρικής πώλησης τροφίμων και συσκευασίας μπαχαρικών στα Πετράλωνα. Το 1967 ακολούθησε η ΤΗΛΕΞΥΠ. Παρέδιδε τρόφιμα σε σπίτια σε τιμές χονδρικής και μάλιστα με τηλεφωνικές παραγγελίες. Η επιτυχία δεν άργησε και το 1978 για να καλύψουν τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες τους, έφτιαξαν αποθήκη 500τ.μ. και τα γραφεία της επιχείρησης τους στον Κηφισό.

Η πρωτοποριακή ιδέα τους σε σύντομο χρονικό διάστημα, με τα άριστης ποιότητας προϊόντα, και ταυτόχρονα τις χαμηλές τιμές τους, ανέβασαν κατακόρυφα τους τζίρους τους. Έτσι το 1969 το πρώτο κατάστημα λιανικής ήταν πραγματικότητα και το 1971 άνοιξαν το πρώτο Super Market στο Περιστερί (εκεί βρίσκονται σήμερα οι κύριες εγκαταστάσεις τους).

Δίνουν έμφαση στα φτωχότερα στρώματα και γι' αυτό επιλέγουν να επεκταθούν σε περιοχές όπως, ο Πειραιάς – τα Καμίνια – το Μοσχάτο. Το 1979 η αλυσίδα Σκλαβενίτης και ΤΗΛΕΞΥΠ συγχωνεύονται στην Ι. και Σ. Σκλαβενίτης ΑΕΕ.

Το 2003 ιδρύθηκε η εταιρία Γλάρος ΑΒΕΕ με Δημοτικό Συμβούλιο, τα τρία μέλη της οικογένειας Σκλαβενίτη (Στέλιο – Μαρία – Γεράσιμο) στη θέση «Ποταμιά» στα Οινόφυτα Βοιωτίας. Βάζουν γερά θεμέλια για να επεκταθούν στο χώρο της βιομηχανίας. Με νέα γραμμή παραγωγής στοχεύουν:

Στον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης, καθώς και την επέκτασή των κτιριακών εγκαταστάσεων και αποθηκευτικών χώρων.

Η επιλογή τους δικαιώθηκε..

Η χαρτοβιομηχανία είχε ραγδαία εξέλιξη.

Αφού με τον εκσυγχρονισμό της εκτόπισε μεγάλα ονόματα στον κλάδο, όπως Softex και Diana. Δεν άργησε να μπει δυναμικά και στον χώρο της ετικέτας.

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής απορροφάτε από την αλυσίδα του Σκλαβενίτη αλλά τα τελευταία χρόνια ο Γλάρος βρίσκεται στα ράφια ανταγωνιστών με άλλες επωνυμίες.

Μέχρι το 2006 και οι τρεις δημιουργοί έχουν φύγει απ' τη ζωή. Ένα χρόνο πριν τους είχε προταθεί η εξαγορά από πολυεθνικό όμιλο για 400 εκατομμύρια ευρώ, την οποία έβλεπαν θετικά. Τα παιδιά του Σπύρου (Μαρία, Γεράσιμος, Στέλιος και Βίκυ) εξαγοράζουν τις μετοχές των ξαδέλφων τους και των κληρονόμων του Παπαδόπουλου. Στο να τηρήσουν την υπόσχεση που είχαν δώσει στον πατέρα τους (να μείνει η αλυσίδα Ελληνική) τους βοήθησαν οι οικογένειες Μαμιδάκη και Ποταμιανού.

Το 2007 η αλυσίδα Σκλαβενίτης εξαγοράζει μεμονωμένα 18 καταστήματα της αλυσίδας Παπαγεωργίου και το 2010, 8 καταστήματα της αλυσίδα Ατλάντικ, η οποία τον επόμενο χρόνο πτώχευσε. Η απόκτηση τεσσάρων Super Market «Δούκας» το 2013 που δημιούργησε ο Ηλίας Δούκας, εταιρία 60 χρόνων ,τους βοήθησε να μονοπωλήσουν το νοτιοανατολικό τμήμα της Αττικής. Εξαγόρασε 5 από το Μπαλάσκα και συμφώνησε να αποκτήσει 9 από την αλυσίδα Extra Πρώτα και φθηνά, ώστε να ενισχύσει περαιτέρω τη θέση της στην Αττική.

Γιγάντιες διεθνείς εταιρίες λιανικής, όπως η Tesco και Walmart έκαναν προσφορά στην οικογένεια, ωστόσο έμειναν στην αναμονή.!

Εισβάλουν στο χονδρεμπόριο εξαγοράζοντας το 2014 το 100 τις 100 των μετοχών της Makro Cash and Carry Hellas, αρπάζοντας την ευκαιρία από την οικειοθελή αποχώρηση της γερμανικής εταιρίας. Για πρώτη φορά η οικογένεια Σκλαβενίτη επεκτείνει την δραστηριότητά της εκτός Αττικής. Η νέα ιδιοκτησία θα μετονομάσει τα γερμανικά Makro σε «The Mart» για να κάνει αισθητή την αλλαγή διεύθυνσης.

Επόμε-νο βήμα η εισβολή στην αγορά της Κρήτης εξαγοράζοντας τη «Βερόπουλος». Στη συνέχεια αγόρασε το 60 τις 100 του συνόλου των μετοχών της αλυσίδας Χαλκιαδάκη. Ακολουθεί σχέδιο διάσωσης των Super Market Μαρινόπουλος το 2016, πολύ μεγάλη επιχειρηματική κίνηση αλλά και δύσκολη λόγω οικονομικής κρίσης και

αντίξων συνθηκών. Το 2017 μετά την συγχώνευση των δύο ομίλων ο Σκλαβενίτης πολλαπλασίασε τα καταστήματα φτάνοντας 538 σε Ελλάδα και Κύπρο και 23.000 εργαζόμενους.

Η οικογένεια Σκλαβενίτη αντιμετώπισε την εξαγορά της Μαρινόπουλος ως μια υποχρέωση «εθνικής σημασίας» απέναντι στους εργαζόμενους, προμηθευτές ακόμη και καταναλωτές. Με αυτή την κίνηση επεκτάθηκε σε αρκετές περιοχές της χώρας όπου δεν είχε παρουσία. Ρισκάροντας πέτυχε η ελληνική επιχείρηση Σκλαβενίτης με παράδοση 130 ετών, να αναδειχτεί ως ο μεγαλύτερος εργοδότης της χώρας εν μέσω οικονομικής κρίσης.

Να σημειωθεί ότι όχι μόνο δεν απέλυσαν τους υπαλλήλους του ομίλου που εξαγόρασαν αντιθέτως, αύξησαν τις αποδοχές 3.500 εξ αυτών, διότι ήταν χαμηλότερα αμειβόμενοι από τους υπαλλήλους του δικτύου Σκλαβενίτη.

Νέα κίνηση στην βιομηχανία «Γλάρος» με τα είδη οικιακής χρήσεως, έρχεται να ανεβάσει τις επιδόσεις της. Με τη συμμετοχή της, σε εταιρίες αρτοζαχαροπλαστικής και αλιευμάτων. Έχουμε σύσταση νέας εταιρίας της «Meat House» με έδρα το Περιστέρι και αντικείμενο την εμπορία, επεξεργασία, τυποποίηση και συσκευασία κάθε είδους κρέατος. Η παραγωγή και εμπορία πάσης φύσεως παρασκευασμάτων και η διενέργεια εισαγωγών και εξαγωγών των ανωτέρων ειδών. Τα προϊόντα με σήμα Meat House διατίθενται στα ψυγεία των Super Market Σκλαβενίτης. Τα μεγέθη της Meat House περιλαμβάνονται στον πιστοποιημένο ισολογισμό της Γλάρος ΑΒΕΕ. (ελέγχεται 100 τις 100 από την οικογένεια Σκλαβενίτη η οποία κατέχει το 100 τις 100 της Meat House). Αξίζει να σημειωθεί ότι στο χαρτοφυλάκιο της Γλάρος περιλαμβάνονται επίσης, με 90 τις 100 η βιομηχανία προϊόντων ζύμης και αρτοποιημάτων Baker Master, με 40 τις 100 η εταιρεία εμπορίας και επεξεργασίας αλιευμάτων Genfroco, με 70 τις 100 η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία Βοπορα και με 90,5 τις 100 η εταιρεία επενδύσεων και επενδυτικών υπηρεσιών ANIKA.

Τον τελευταίο χρόνο δημιούργησε παιδότοπους αλλά και εστιατόρια. Ενώ στο κατάστημα στο Avenue στο Μαρούσι, δοκιμάζει και την πρώτη συνεργασία με το «γαστρονόμο» δημιουργώντας το πρώτο κατάστημα με επιλεγμένα παραδοσιακά προϊόντα.

Επιχείρησε μια μοναδική συνεργασία με την τηλεφωνική υπηρεσία Wind. Μοναδικά συνδυαστικά πακέτα κινητής τηλεφωνίας, με επιπλέον δωρεάν παροχή δωροεπιταγής 50 ευρώ, ανά γραμμή για αγορές από την αλυσίδα σούπερ-μάρκετ Σκλαβενίτης. Τα προγράμματα συμβολαίων αφορούν δεκαοχτάμηνη δέσμευση.

Επίσης, στηρίζει τους μικρούς παραγωγούς με την ανάδειξη προϊόντων τους. Στο υπερμάρκετ του ομίλου που βρίσκεται εντός του εμπορικού κέντρου «Avenue» επί της λεωφόρου Κηφισίας στο Μαρούσι, λειτουργεί ανεξάρτητο shop-in-shop, όπου φιλοξενούνται προϊόντα μικρών παραγωγών από όλη την Ελλάδα. Η πρωτοβουλία αυτή γίνεται σε συνεργασία με το περιοδικό Γαστρονόμος. Εδώ υπάρχει ένα πιλοτικό σχέδιο με πρόθεση να επεκταθεί και σε άλλα καταστήματα του ομίλου.



Μελλοντικά αποσκοπούν να συνεργαστούν με κάποιους παραγωγούς οι οποίοι θα παράγουν προϊόντα προς εκμετάλλευση της αλυσίδας.

Σε μία πρόσφατη έρευνα της STAT BANK, η αλυσίδα σούπερ-μάρκετ Σκλαβενίτης, κατέλαβε μια θέση κάτω από τον πολυεθνικό όμιλο AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟ (ο οποίος ελέγχεται από την Βέλγικη Dalhaize Group. Η αιτία της θέσεως έχει να κάνει με τον «πόλεμο» τιμών και στη συνεπή εξυπηρέτηση του σλόγκαν που είχαν υιοθετήσει «τόσο φθηνά όσο πουθενά». Ας μην ξεχνάμε ότι η μείωση του τζίρου του ομίλου Σκλαβενίτη οφείλεται στην κατάρρευση της ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ. Οι ζημιές 2016, 2017 ήταν αποτέλεσμα της επιβάρυνσης που είχε η ελληνικές υπεραγορές Σκλαβενίτη (ΕΥΣ) από την ανάληψη του δικτύου της ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ.

Το ύψος της επενδύσεως της ΕΥΣ το 2018 ήταν 59.000.000 ευρώ ενώ ο αριθμός των εργαζομένων έφτασε τα 26.700 από 23.477 το 2017. Να σημειωθεί ότι ετήσιος τζίρος ξεπέρασε τα 3 δις ευρώ και την έφεραν στην πρώτη θέση στην αγορά λιανικού εμπορίου. Το 2019 ολοκλήρωσε ανακαινίσεις στο διαδίκτυο της ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ. Μέχρι και τον Αύγουστο ολοκλήρωσε ανακαινίσεις σε 72 καταστήματα και μέχρι το τέλος το χρόνο αναμένεται η διεκπεραίωση εργασιών σε 43 ακόμη. Σε αυτά περιλαμβάνονται 13 καταστήματα της Αχαϊκής αλυσίδας «Κρόνος», η οποία από τον Ιούλιο του 2019 βρίσκεται στην ιδιοκτησία της ΕΥΣ στο 100 τις 100. Από την πρώτη Νοεμβρίου του 2019 η ΕΥΣ θα ασφαλίσει ομαδικά τους εργαζόμενους της, στο πλαίσιο της επιχειρησιακής σύμβασης εργασίας που υπογράφηκε το Σεπτέμβριο του 2019. Πρόκειται για το μεγαλύτερο πρόγραμμα ομαδικής ασφάλισης, που έχει εφαρμοστεί ποτέ στην Ελλάδα.

Μετά την ολοκλήρωση της αναβάθμισης του δικτύου των φυσικών καταστημάτων, θέλει πια να εστιάσει στον κυβερνοχώρο. Για πρώτη φορά να ενεργοποιήσει ιστοσελίδα της αλυσίδας στην οποία θα υπάρχει δυνατότητα ηλεκτρονικών πωλήσεων. Με αυτή την κίνηση προσδοκά ο όμιλος να αλλάξει την αγορά. Στόχος η ψηφιακή αναβάθμιση της μηχανογράφησης στην κατεύθυνση της ενοποίησης όλων των δραστηριοτήτων του ομίλου. Για την υλοποίηση του εγχειρήματος θα προχωρήσει σε συνεργασία με την SAP.

Ο όμιλος Σκλαβενίτη κατάφερε να γίνει σημαντικό κομμάτι της αγοράς. Αν και ποτέ δεν έφτιαξε διαφήμιση για την τηλεόραση ή το ραδιόφωνο. Εννοείται ούτε αργότερα στο Facebook, στο Instagram ή το Twitter. Δεν τυπώνει φυλλάδια με προσφορές και φυσικά δεν μπήκε ποτέ στον πειρασμό να μοιράσει κουπόνια με εφημερίδες. Χαρακτηριστικό της επιχείρησης, είναι η επιμονή στον οικογενειακό της χαρακτήρα και την Ελληνικότητα της. Σέβεται τους υπαλλήλους της και όταν το επιτρέπει ο νόμος τις Κυριακές, να ανοίγουν τα καταστήματα, η επιχείρηση Σκλαβενίτης τους αφήνει να ξεκουραστούν σφραγίζοντας τα δικά της. Ας μην ξεχνάμε, πως η οικογένεια όταν ανακοινώθηκαν τα capital controls πλήρωνε τους υπαλλήλους με μετρητά για να μην εγκλωβιστούν στις τράπεζες και τις ατελείωτες ουρές εκείνης της εποχής. Παρά την οικονομική ύφεση των τελευταίων χρόνων, η επιχείρηση δεν προχώρησε σε μείωση μισθών, ούτε μαζικές απολύσεις. Οι σχέσεις με τους εργαζόμενους είναι σε οικογενειακό επίπεδο.

Οι περισσότεροι από αυτούς, ταυτίζουν τον εργασιακό βίο με την οικογένεια. Επίσης πολλά στελέχη αναδείχθηκαν μέσα από την εταιρεία και ανέλαβαν θέσεις ευθύνης.

Η Μαρία Σκλαβενίτη η οποία κατέχει τη θέση της προέδρου, είναι της φιλοσοφίας, πως το μεγαλύτερο κεφάλαιο για μια εταιρία είναι οι άνθρωποι που δουλεύουν σε αυτήν. Σύσσωμη η οικογένεια του ομίλου με πείσμα, σεβασμό, επιμονή και αισιοδοξία, ξεχωρίζουν για τη σχέση με τους εργαζόμενους, την υψηλή εταιρική υπευθυνότητα και τη σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της.

Χαρακτηρίστηκε από τη STAT BANK η οικογενειακή επιχείρηση Σκλαβενίτης ως ένα από τα : *‘ΔΙΑΜΑΝΤΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ’* .

#### 4.3. Προτάσεις για ψηφιακές μετατροπές

Όπως έχουμε αναφέρει νωρίτερα, οι πελάτες για να έχουν μία θετική άποψη για μία επιχείρηση, αποζητούν μία εξαιρετική εμπειρία από ένα κατάστημα. Ειδικά στον κλάδο της λιανικής πώλησης, που οι καταναλωτές, ακόμα επιλέγουν να αγοράζουν από το φυσικό κατάστημα , το έργο των επιχειρήσεων προς την ψηφιακή μετατροπή γίνεται ακόμα πιο δύσκολο.

Οι υπεραγορές Σκλαβενίτης έχουν αρκετά φυσικά καταστήματα σε όλη την χώρα, τα οποία πρέπει να διατηρήσει και παράλληλα να καταφέρει να ενσωματώσει τις ψηφιακές αλλαγές. Ωστόσο, επισκέπτονται αυτά τα καταστήματα, πελάτες από όλες τις ηλικίες. Άρα πρέπει οι αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν, να είναι κατανοητές από όλους τους πελάτες και να φέρουν στο τέλος θετικά αποτελέσματα.

Μία τέτοια ψηφιακή αλλαγή, που μπορεί να ενσωματωθεί στο φυσικό κατάστημα, είναι η εξής:

- *Αυτόνομα καλάθια - καροτσάκια*

Τα έξυπνα καλάθια θα είναι τα κλασικά καλάθια σουπερμάρκετ, τα οποία θα ακολουθούν εκείνα τους πελάτες, αντί να τα ωθούν οι ίδιοι. Θα έχουν αισθητήρες, που θα ακολουθούν τους καταναλωτές καθώς ψωνίζουν και θα σταματάνε όταν σταματάνε και οι πελάτες, ενώ χαζεύουν τα προϊόντα του καταστήματος. Για τις υπεραγορές Σκλαβενίτη, αυτή η ψηφιακή μετατροπή θα ήταν αρκετά χρήσιμη. Εφόσον, επισκέπτονται τα καταστήματα για παράδειγμα ηλικιωμένοι άνθρωποι, θα ήταν πολύ πιο εξυπηρετικό για εκείνους, να μην χρειάζεται να μεταφέρουν το καρότσι τους, αλλά να τους ακολουθεί εκείνο. Όπως επίσης και για μία μητέρα με τα παιδιά της, θα την διευκόλυνε, να μην χρειάζεται να προσέχει και το καλάθι της, μαζί με τα παιδιά.

Σίγουρα μία τέτοια αλλαγή θα έφερνε θετικές εντυπώσεις και θα προτιμούσαν όλοι να ψωνίζουν με αυτή την ευκολία. Παρόλα αυτά, η μετατροπή των καλαθιών σε ψηφιακά, απαιτεί μεγάλο ποσό επένδυσης. Θα πρέπει σχεδόν να αντικατασταθούν όλα τα παλιά διαθέσιμα καλάθια – καρότσια με τα νέα, τα εξελιγμένα.



Εικόνα 15: Αυτόνομο καροτσάκι σούπερ-μάρκετ

Μία άλλη ψηφιακή αλλαγή που θα μπορούσε να εφαρμόσει στα καταστήματα του ο Σκλαβενίτης θα μπορούσε να είναι η εξής:

- *Ψηφιακή τιμολόγηση και πληροφορίες*  
Θα μπορούσαν να αντικατασταθούν τα καρτελάκια με τις τιμές στα ράφια των καταστημάτων με ψηφιακά καρτελάκια. Τα νέα ψηφιακά καρτελάκια, θα μπορούσαν να ενημερώνονται με τις αλλαγές στις τιμές ή στις πληροφορίες που αναγράφουν για τα προϊόντα, άμεσα και ταυτόχρονα σε όλα τα καταστήματα. Αυτό θα έχει μεγάλο όφελος στην επιχείρηση μελλοντικά. Θα κερδίζουν πολύ χρόνο, δεν θα απασχολούν προσωπικό του καταστήματος για αυτή την εργασία και επίσης θα μειωθούν τα λάθη, εφόσον ελέγχονται ηλεκτρονικά και διορθώνονται σε χρόνο μηδέν.  
Αυτή η αντικατάσταση όμως, απαιτεί χρόνο μέχρι να εφαρμοστεί σε όλα τα καταστήματα. Επιπλέον, πρέπει να εξειδικευτεί προσωπικό, το οποίο θα μπορεί να ελέγχει τα νέα ψηφιακά καρτελάκια, αν λειτουργούν σωστά και να τα ενημερώνει με τις αλλαγές ως προς τις τιμές και τα συστατικά των προϊόντων.

- *Εφαρμογή στο κινητό για εξοικονόμηση χρόνου*  
 Συνδυαστικά με αυτή την ψηφιακή αλλαγή, ο Σκλαβενίτης θα μπορούσε να δημιουργήσει και μία εφαρμογή για τα κινητά τηλέφωνα για τους πελάτες. Θα μπορούσε το προσωπικό, να ενημερώνει την εφαρμογή για τις τιμές και τις πληροφορίες των αγαθών, ταυτόχρονα με τα καρτελάκια στα καταστήματα. Μία επιπλέον ιδιότητα που θα μπορούσε να διαθέτει η ψηφιακή εφαρμογή, θα ήταν η παρακάτω. Να έχουν την δυνατότητα οι καταναλωτές να δημιουργήσουν μία λίστα για ψώνια, με τα διαθέσιμα προϊόντα του καταστήματος που θα επισκεφτούν. Στη συνέχεια, καθώς θα επισκέπτονταν το κατάστημα, θα συγχρόνιζαν τη λίστα τους και θα τους έδειχνε την πιο σύντομη διαδρομή που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν, για να συγκεντρώσουν τα ψώνια τους από το κατάστημα. Με αυτό τον τρόπο, θα κέρδιζαν πολύ χρόνο και δεν θα χρειαζόταν να ψάχνουν όλο το κατάστημα για να βρουν αυτό που θέλουν. Επίσης, η συγκεκριμένη εφαρμογή θα συνδύαζε τον φυσικό με τον ψηφιακό κόσμο της επιχείρησης.

Οι καταναλωτές επιθυμούν να λαμβάνουν εμπειρία και από το φυσικό κατάστημα αλλά και από το ψηφιακό. Οι πελάτες είναι αυτοί που μας οδηγούν στις αλλαγές, διότι αν δεν είναι ευχαριστημένοι με αυτά που τους προσφέρει η επιχείρηση, αυτό θα 'χει ως αντίκτυπο την κάθοδο της επιχείρησης .

Στην περίπτωση μας, οι υπεραγορές Σκλαβενίτη πρέπει να βρουν μία στρατηγική η οποία να μπορεί να εκμηδενίσει την απόσταση μεταξύ ψηφιακού και φυσικού χώρου. Έτσι θα κερδίσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών περισσότερο.

- *Barcode και πληροφορίες*  
 Μία λύση που θα έφερνε παράλληλη εμπειρία του ψηφιακού χώρου με τον φυσικό χώρο θα ήταν η εξής:  
 Η εταιρεία Σκλαβενίτης με τα κατάλληλα άτομα του προσωπικού της, θα μπορούσε να δημιουργήσει μία εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα, με σκοπό την παράλληλη χρήση της, τη στιγμή που βρίσκονται οι πελάτες στο κατάστημα. Αυτή η εφαρμογή θα έδινε την δυνατότητα στους αγοραστές να σκανάρουν τα barcode των προϊόντων που τους ενδιαφέρει να ψωνίσουν. Ως αποτέλεσμα θα ήταν να εμφανίζονται στην οθόνη των κινητών τηλεφώνων, όλες οι πληροφορίες σχετικά με το προϊόν. Πληροφορίες όπως είναι τα συστατικά του, ακόμα και η ημερομηνία λήξης του.



Εικόνα 16: Πληροφορίες από barcode στο κινητό τηλέφωνο του πελάτη

- Ένα επιπλέον στοιχείο που θα μπορούσαν να προσαρμόσουν στην εφαρμογή αυτή, θα ήταν η ηλεκτρονική πληρωμή. Ένας καταναλωτής θα μπορούσε να διαλέξει τα προϊόντα που επιθυμεί να αγοράσει και να τα πληρώσει ηλεκτρονικά, μέσω της εφαρμογής αυτής, αντί του ταμείου στο κατάστημα. Την ίδια ιδέα έχει εφαρμόσει όπως αναφέραμε και νωρίτερα η Amazon go. Ωστόσο είναι μία καταπληκτική ιδέα, διότι οι πελάτες δεν χρειάζεται να περιμένουν αρκετή ώρα στην ουρά στα ταμεία και έτσι εξοικονομούν χρόνο. Απ' την άλλη πλευρά θα μπορούσε να φέρει θετικά αποτελέσματα και στο κατάστημα. Πρώτον, δεν θα υπάρχει συμφόρηση απ' τον κόσμο που περιμένει στα ταμεία και θα γίνεται η δουλειά των εργαζομένων αυτομάτως πιο εύκολη και δεύτερον θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν πολύ περισσότερες ηλεκτρονικές αγορές ταυτόχρονα. Οι ηλεκτρονικές πληρωμές, δεν περιμένουν σε ουρά, γίνονται επιτόπου. Άρα για να γίνει κατανοητό, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν συναλλαγές ταυτόχρονα πολλοί περισσότεροι πελάτες, από ότι πραγματοποιούνται στα ταμεία του καταστήματος. Αυτή η λύση, θα καταφέρει να αυξήσει τα κέρδη της επιχείρησης, ενώ θα μένουν και οι πελάτες ευχαριστημένοι εφόσον γλιτώνουν την αναμονή στην ουρά.

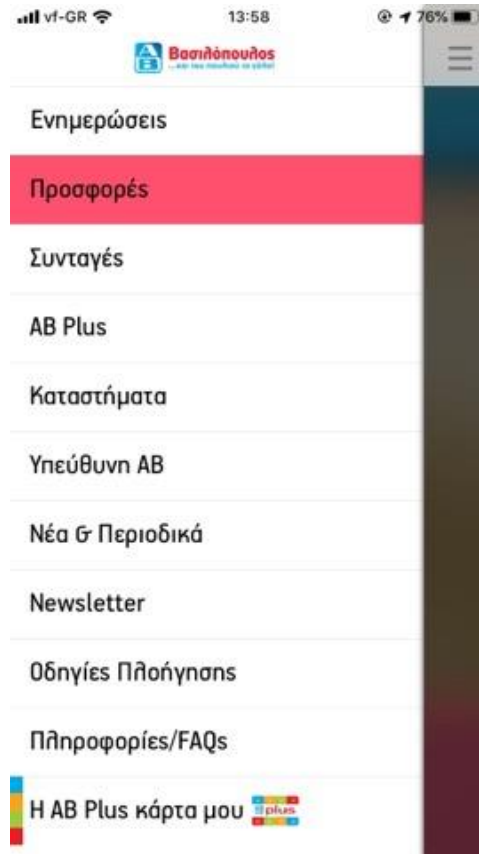
#### 4.4. Υπεραγορές Σκλαβενίτη εναντίον AB Βασιλόπουλος

Οι υπεραγορές Σκλαβενίτη ήταν η πρώτη εταιρεία στον κλάδο των σουπερμάρκετ, όπου προσθέσανε την υπηρεσία του home delivery. Δηλαδή μεταφέρανε οι ίδιοι τα ψώνια των πελατών από το κατάστημα, στην πόρτα του σπιτιού των πελατών χωρίς επιπλέον κόστος. Αυτή η υπηρεσία όταν πρωτοεμφανίστηκε, ήταν κάτι τελείως νέο και πρωτοπόρο, όπου κέρδισε πολλούς καταναλωτές. Ο ανταγωνισμός μεγάλωσε και αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν και οι υπόλοιπες εταιρείες του ίδιου κλάδου. Στην προκειμένη περίπτωση, ο Σκλαβενίτης ήταν ο κυρίαρχος στον κλάδο και τον έκανε να ξεχωρίσει. Παρόλα αυτά ανταποκρίθηκαν σε αυτές τις αλλαγές και οι άλλες επιχειρήσεις και πλέον έχουν εξελιχθεί ακόμα περισσότερο.

Για παράδειγμα, η γνωστή αλυσίδα AB Βασιλόπουλος, η οποία αποτελεί και σπουδαίο ανταγωνιστή των υπεραγορών Σκλαβενίτη, έχει κάνει μεγαλύτερα βήματα ως προς την ανάπτυξη της. Αυτή τη στιγμή ο AB Βασιλόπουλος, έχει προσαρμοστεί καλύτερα στην ψηφιακή εποχή. Υπάρχει διαθέσιμη στους καταναλωτές, μία εφαρμογή για τα κινητά τηλέφωνα και επίσης ηλεκτρονική ιστοσελίδα, σε σύγκριση με το Σκλαβενίτη όπου δεν υπάρχει κάτι αντίστοιχο.

Αυτό είναι πολύ μεγάλο μειονέκτημα για τις υπεραγορές Σκλαβενίτη και καλό θα ήταν να προσαρμοστεί σε αυτές τις ψηφιακές αλλαγές, όσο το δυνατόν γρηγορότερα, αν επιθυμεί να προλάβει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Οι παραγγελίες στην εταιρεία Σκλαβενίτη πραγματοποιούνται έως και σήμερα, με το γνωστό, παραδοσιακό τρόπο, δηλαδή το τηλέφωνο. Σε αντίθεση με αυτό, ο AB Βασιλόπουλος, έχει διατηρήσει την δυνατότητα της τηλεφωνικής παραγγελίας, αλλά παράλληλα έχει δώσει την δυνατότητα και των ηλεκτρονικών παραγγελιών. Οι ηλεκτρονικές παραγγελίες των καταναλωτών πραγματοποιούνται εξατομικευμένα, μέσα από την εφαρμογή της επιχείρησης. Οι πελάτες διαλέγουν τα προϊόντα, τα αγαθά που επιθυμούν να αγοράσουν και τα προσθέτουν στο ηλεκτρονικό καλάθι τους. Στη συνέχεια ολοκληρώνουν την παραγγελία τους και επιλέγουν τον τρόπο πληρωμής και παραλαβής.



Εικόνα 17: Ψηφιακό Περιβάλλον της εφαρμογής του AB Βασιλόπουλος.

Με αυτή την ψηφιακή εξέλιξη, και εφόσον οι πελάτες χρησιμοποιούν εύκολα και γρήγορα την εφαρμογή του AB Βασιλόπουλος, λαμβάνουν τελικά μία θετική εμπειρία πελάτη και είναι πολύ πιθανό να το προτείνουν και σε τρίτους.

Τα θετικά στοιχεία που φέρνει μία τέτοια διαδικασία είναι αρκετά σημαντικά.

- *Οι πελάτες κερδίζουν πολύτιμο χρόνο*  
Μπορεί λόγω φόρτου εργασίας και υποχρεώσεων, πολλοί καταναλωτές να μην έχουν την δυνατότητα να επισκεφτούν το κατάστημα για να πραγματοποιήσουν τις απαραίτητες αγορές τους. Όμως με την ηλεκτρονική παραγγελία, μπορούν να κάνουν την παραγγελία τους, με τα προϊόντα που χρειάζονται και από το σπίτι τους, ακόμα και από το δρόμο καθώς γυρίζουν από τη δουλειά.
- *Δεν υπάρχει ωράριο*  
Με την εφαρμογή στο κινητό και την ηλεκτρονική παραγγελία, δεν υπάρχει περιορισμός στο ωράριο. Για να ψωνίσεις από ένα φυσικό κατάστημα, πρέπει να τηρήσεις το ωράριο λειτουργίας του. Επομένως, το γεγονός ότι μπορεί κάποιος

να πραγματοποιήσει ηλεκτρονικά μία παραγγελία, είκοσι τέσσερις ώρες το είκοσι τετράωρο είναι μία σπουδαία εξέλιξη και φυσικά αφήνει ευχαριστημένους τους πελάτες.

- *Εξατομικευμένες εκπτώσεις*

Ένας καταναλωτής όπου διαθέτει λογαριασμό στην εφαρμογή της επιχείρησης και παράλληλα τον χρησιμοποιεί, μπορεί να έχει περισσότερα προνόμια από άλλους καταναλωτές που αγοράζουν από το φυσικό κατάστημα. Μέσω της εφαρμογής και καθώς γνωστοποιείς αρκετά από τα προσωπικά σου στοιχεία, η επιχείρηση μπορεί να κάνει στοχευμένες προσφορές και εκπτώσεις στον κάθε ένα. Αυτό συμβαίνει, διότι από την ηλεκτρονική παραγγελία, η επιχείρηση συλλέγει προσωπικά στοιχεία, όπως τις προτιμήσεις ενός καταναλωτή, τη συχνότητα που αγοράζει ένα προϊόν, ακόμα και το πόσο χρόνο χαζεύει ένα αγαθό στην ηλεκτρονική σελίδα. Άρα για τον κάθε καταναλωτή, υπάρχει ειδική μεταχείριση, με στοχευμένες προσφορές και εκπτώσεις. Έτσι και ο αγοραστής νιώθει ότι ικανοποιεί τις ανάγκες του με μεγαλύτερη επιτυχία.

Οι υπεραγορές Σκλαβενίτη χάνουν αυτά τα θετικά αποτελέσματα, αφού δεν έχουν κάποια αντίστοιχη εφαρμογή. Δεν προσφέρουν καθόλου την ψηφιακή εμπειρία στους πελάτες. Παρότι έχουν κερδίσει πολλούς καταναλωτές με την ποιότητα, τις τιμές τους, την εξυπηρέτηση του προσωπικού τους κτλ., δεν σημαίνει ότι τους έχουν εξασφαλίσει για πάντα. Εφόσον παρέχεται μία υπηρεσία πιο εξελιγμένη από κάποιον ανταγωνιστή, είναι πολύ πιθανό, να προτιμήσουν αυτόν, αντί το Σκλαβενίτη διότι τους προσφέρει μεγαλύτερη ευκολία.

Πέρα από τις παραπάνω βασικές λειτουργίες της εφαρμογής του ΑΒ Βασιλόπουλου, έχουν ενσωματώσει και άλλες δυνατότητες και υπηρεσίες για τους χρήστες.

Για παράδειγμα, έχουν προσθέσει ηλεκτρονικές συνταγές. Οι πελάτες μπορούν να διαλέξουν μία συνταγή από τις διαθέσιμες και στη συνέχεια να επιλέξουν και τα προϊόντα απ' το ηλεκτρονικό κατάστημα, που χρειάζεται να αγοράσουν για να την υλοποιήσουν.





Εικόνα 18: Ψηφιακές συνταγές AB Βασιλόπουλος

Ένα ακόμα στοιχείο που έχουν προσθέσει στην εφαρμογή τους είναι ότι έχουν συνδέσει την κάρτα με τους πόντους που συλλέγουν από τις αγορές τους στο φυσικό κατάστημα, με την εφαρμογή στο κινητό τηλέφωνο. Μέσω της εφαρμογής μπορούν να ελέγξουν τους πόντους τους και να δουν τις έξτρα προσφορές που δικαιούνται λόγω της κάρτας εύκολα και γρήγορα. Έτσι πάλι πετυχαίνουν, τον συνδυασμό φυσικού και ψηφιακού περιβάλλοντος αλλά και μία επιτυχή ψηφιακή εμπειρία.



Εικόνα 19: Κάρτα επιβράβευσης AB Βασιλόπουλος: AB plus

Από όλα τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνουμε ότι ο AB Βασιλόπουλος έχει αφήσει αρκετά πίσω τις υπεραγορές Σκλαβενίτη στο ψηφιακό περιβάλλον. Οι υπεραγορές Σκλαβενίτη οφείλουν να ανταποκριθούν άμεσα στις αλλαγές αυτές. Πρέπει να δημιουργήσουν μία στρατηγική ψηφιακής μετατροπής στο σύντομο μέλλον για να μπορέσουν να καλύψουν αυτό το χάσμα που έχει δημιουργηθεί. Μπορεί ακόμα να μην έχουν χάσει τους πελάτες τους, όμως όσο η κοινωνία εξελίσσεται, οι καταναλωτές έχουν συνεχώς μεγαλύτερες προσδοκίες από ένα κατάστημα λιανικής πώλησης και επομένως υπάρχει πιθανότητα να στραφούν σε άλλο κατάστημα που τους ικανοποιεί περισσότερο.

#### 4.5. Άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου

Στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ δεν υπάρχουν μόνο οι δύο αυτές μεγάλες αλυσίδες. Αντιθέτως, στην εποχή την οποία διανύουμε, έχουν δημιουργηθεί πολλές νέες

επιχειρήσεις (startups)<sup>12</sup> , οι οποίες προβλέπεται να αποτελούν κίνδυνο στο μέλλον για τις κυρίαρχες επιχειρήσεις του σήμερα.

Για να γίνει καλύτερα κατανοητό, οι επιχειρήσεις όπου έχουν αναπτυχθεί σήμερα, δεν αντιπροσωπεύονται από φυσικό χώρο καταστήματος, αλλά διαθέτουν μόνο ψηφιακό κατάστημα. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις, δεν έχουν τόσο μεγάλα κόστη, όπως οι επιχειρήσεις με φυσικά κατάστημα. Εφόσον το κατάστημα τους είναι ψηφιακής μορφής, δεν χρειάζεται να διαθέτουν προσωπικό για την εξυπηρέτηση πελατών όπως σε ένα φυσικό κατάστημα και ούτε έχουν τα λειτουργικά έξοδα του καταστήματος. Οπότε έχουν λιγότερα έξοδα για την συντήρηση της επιχείρησης. Ένα άλλο πλεονέκτημά τους είναι ότι μπορούν να αναπτυχθούν γρήγορα .

Ειδικότερα στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ, έχουν δημιουργηθεί πολλές επιχειρήσεις, με μόνο ψηφιακή υπόσταση. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι τα εξής :

- *Πάμε σουπερμάρκετ .gr*<sup>13</sup>
- *Care market .gr*<sup>14</sup>
- *E-fresh. gr* <sup>15</sup>
- *In supermarket. gr*<sup>16</sup>
- *Syn market .gr*<sup>17</sup>

Αν παρατηρήσει κανείς την επωνυμία όλο των ανωτέρω σουπερμάρκετ, θα προσέξει ότι έχουν όλα την κατάληξη **.gr** . Από αυτό συμπεραίνουμε ότι όλα είναι αποκλειστικά ηλεκτρονικά καταστήματα.

---

<sup>12</sup> Startup στην ελληνική γλώσσα μεταφράζεται ως νεοφυή επιχείρηση. Είναι εταιρείες οι οποίες έχουν εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια, εν μέσω κρίσης και έχουν ιδρυθεί στο διαδίκτυο. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τους είναι η μεγάλη δυναμική ανάπτυξης τους.

<sup>13</sup> <https://www.pamesupermarket.gr/>

<sup>14</sup> [https://www.caremarket.gr/?gclid=CjwKCAjw3c\\_tBRA4EiwAICs8CgU-YIiJuPr00C6K3a-O1Q\\_uyF3HJHE78KqIFY1pV8c7IGvbAQVDJhoCkJUQAvD\\_BwE](https://www.caremarket.gr/?gclid=CjwKCAjw3c_tBRA4EiwAICs8CgU-YIiJuPr00C6K3a-O1Q_uyF3HJHE78KqIFY1pV8c7IGvbAQVDJhoCkJUQAvD_BwE)

<sup>15</sup> [https://www.e-fresh.gr/el?gclid=CjwKCAjw3c\\_tBRA4EiwAICs8CsG\\_TExJfX\\_BX9O5ZiQr1vB7hwTNTs4rt93XAQgzG6md7xBSrueLURoCSrYQAvD\\_BwE](https://www.e-fresh.gr/el?gclid=CjwKCAjw3c_tBRA4EiwAICs8CsG_TExJfX_BX9O5ZiQr1vB7hwTNTs4rt93XAQgzG6md7xBSrueLURoCSrYQAvD_BwE)

<sup>16</sup> <https://www.insupermarket.gr/>

<sup>17</sup> <https://synmarket.gr/>

Στην Ελλάδα οι καταναλωτές δεν είναι ακόμα τόσο εξοικειωμένοι με τα ηλεκτρονικά ψώνια (e-shopping) . Παρόλα αυτά τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops) έχουν αργή αλλά ανοδική πορεία και στο μέλλον υπάρχει πιθανότητα να αφήσουν πίσω τις μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ.

Με άλλα λόγια οι υπεραγορές Σκλαβενίτης έχουν να αντιμετωπίσουν και ένα νέο κύμα επιχειρήσεων. Πρέπει να λάβουν υπόψιν τους, στην στρατηγική της ψηφιακής μετατροπής που θα ακολουθήσουν και αυτού του είδους τις επιχειρήσεις.

#### 4.6. Στρατηγική των Υπεραγορών Σκλαβενίτη

Οι υπεραγορές Σκλαβενίτη, παρά την αξιόλογη θέση που κατέχουν στην καταναλωτική αγορά, στον κλάδο τους, αυτή τη στιγμή βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς τις ψηφιακές μετατροπές. Οι υπόλοιπες εταιρείες φαίνεται να έχουν δραστηριοποιηθεί περισσότερο στις ψηφιακές αλλαγές, με αποτέλεσμα να απειλούν τη θέση του Σκλαβενίτη για το άμεσο μέλλον.

Πρέπει επομένως να αντιδράσει και να μετασχηματιστεί ψηφιακά για να μπορέσει να συμβαδίσει με την ψηφιακή εποχή που διανύουμε.

Πρώτα από όλα, πρέπει να ελέγξει αν μπορεί να στηρίξει αλλαγές για όλα τα υποκαταστήματα που διαθέτει. Το να πραγματοποιήσει αλλαγές και συγκεκριμένα ψηφιακές, απαιτείται μεγάλο ποσό επένδυσης. Ωστόσο τον τελευταίο καιρό, έχει πραγματοποιήσει μεγάλα έξοδα, αγοράζοντας τα καταστήματα της εταιρείας Μαρινόπουλος και άλλα υποκαταστήματα μικρότερων εταιρειών. Άρα ίσως ήταν καλύτερο, να ξεκινήσει με κάποιες αλλαγές σε συγκεκριμένα καταστήματα και αφού ενσωματωθούν στην λειτουργία των καταστημάτων με επιτυχία και γίνουν αποδεκτές και από τους πελάτες, τότε να προχωρήσει και στα υπόλοιπα καταστήματα. Με αυτή τη λύση, δεν θα χρειαστεί να δαπανήσει χρήματα για όλα τα υποκαταστήματα μαζί. Έτσι και αλλιώς η διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής είναι μία διαδικασία χρονοβόρα, και δεν ενσωματώνονται οι αλλαγές σε μία μέρα.

Εφόσον αποφασίσει τι αλλαγές θα ακολουθήσει, οφείλει να προετοιμάσει και το προσωπικό της για αυτές. Θα πρέπει να πραγματοποιηθεί κάποια εκπαίδευση πάνω στα νέα μηχανήματα που θα εντάξουν στο υποκατάστημα, για να μπορέσουν να τα λειτουργούν οι εργαζόμενοι με επιτυχία. Είναι πολύ σημαντικό, το προσωπικό των υπεραγορών Σκλαβενίτη, να νιώθει οικία με τις αλλαγές και να μπορεί να τις στηρίξει και ταυτόχρονα να καθοδηγήσει και τους πελάτες με τα νέα πλέον δεδομένα. Ίσως κριθεί και απαραίτητο να εντάξουν και νέα άτομα στο προσωπικό με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για τις αλλαγές που θα γίνουν.

Το προσωπικό της επιχείρησης νέο και παλιό, πρέπει να ενημερωθεί για τις αλλαγές που σκοπεύουν να πραγματοποιηθούν στις υπεραγορές Σκλαβενίτη. Να συμβαδίζουν με την υπάρχουσα κουλτούρα τους και το όραμά τους. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν καθοριστικό ρόλο στο τι αποτελέσματα θα έχουν οι αλλαγές αυτές. Επομένως, σαν επιχείρηση ο Σκλαβενίτης, πρέπει να σταθεί δίπλα τους, να τους εκπαιδεύσει, να τους ακούσει, ακόμα και να προσθέσει νέα εξειδικευμένα μέλη στην ομάδα του, τα οποία θα πλαισιώσουν τους παλιότερους. Ο Σκλαβενίτης έτσι και αλλιώς λειτουργεί με οικογενειακό κλίμα και άρα το προσωπικό του, είναι η μεγάλη του οικογένεια, και σαν σύνολο έχουν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές της ψηφιακής εποχής.

Επόμενο βήμα που πρέπει να κάνει ο Σκλαβενίτης, είναι να δημιουργήσει ψηφιακή εμπειρία πελατών. Έως και σήμερα, πέρα από την ηλεκτρονική ιστοσελίδα του<sup>18</sup> (η οποία είναι υπό κατασκευή αρκετό καιρό), δεν διαθέτει καμία εφαρμογή για κινητό τηλέφωνο. Αυτό είναι μεγάλο μείον της εταιρείας, καθώς όλοι οι μεγάλοι ανταγωνιστές της έχουν αντίστοιχη εφαρμογή.

Έχουμε συμπεράνει ότι οι περισσότεροι καταναλωτές, προτού επισκεφτούν ένα φυσικό κατάστημα για να ψωνίσουν, κάνουν μία επίσκεψη στο ψηφιακό κατάστημα της εταιρείας. Αυτό έχει παρατηρηθεί για όλα τα καταστήματα λιανικής, ακόμα και για τα σούπερ-μάρκετ. Οι πελάτες κοιτάζουν στο ηλεκτρονικό κατάστημα για να γνωρίζουν τι θα βρουν και στο φυσικό κατάστημα, αν αξίζει να το επισκεφτούν, ενημερώνονται για τις προσφορές που κάνει, βλέπουν ακόμα και την ποικιλία των προϊόντων ή τη διαθεσιμότητα τους. Στην ουσία ένα ψηφιακό κατάστημα είναι ο καθρέπτης του φυσικού καταστήματος και έχει τεράστια σημασία για την επιχείρηση. Επιπλέον, οι πελάτες κερδίζουν και φυσική και ψηφιακή εμπειρία συνδυάζοντας και τα δύο καταστήματα.

Οι υπεραγορές Σκλαβενίτη οφείλουν να ασχοληθούν με αυτό το ζήτημα. Μπορεί στην παρούσα χρονική στιγμή να μην αντιμετωπίζουν ιδιαίτερο πρόβλημα, όμως μελλοντικά θα σταθεί εμπόδιο μία τέτοια έλλειψη. Αυτή η κατάληξη είναι βέβαιη, καθώς προχωράμε όλο και περισσότερο στην ψηφιακή εποχή. Επίσης οι περισσότερες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις έχουν κάνει βήματα προς την ψηφιοποίηση και είναι γνωστό ότι οι πελάτες συνεχώς προσδοκούν περισσότερα. Όταν από μία εταιρεία λαμβάνουν πιο θετική εμπειρία και μένουν πιο ευχαριστημένοι από ότι με μία άλλη, είναι λογικό να στραφούν προς εκείνη που τους προσφέρει περισσότερα. Άρα οι υπεραγορές Σκλαβενίτη δεν πρέπει να αμελήσουν μία τέτοια ψηφιακή αλλαγή. Με το κατάλληλο προσωπικό μπορεί να στήσει μία εφαρμογή για κινητά τηλέφωνα, να προσπαθήσει να την εξελίξει περισσότερο από τις άλλες τις ανταγωνιστικές και πολύ σύντομα θα δει θετικά αποτελέσματα. Αν ένας πελάτης λάβει μία θετική εμπειρία και μοιραστεί την εμπειρία του και με άλλους, τότε η επιχείρηση θα έχει κερδίσει. Ο πελάτης είναι η καλύτερη διαφήμιση της επιχείρησης.

---

<sup>18</sup> <http://www.sklavenitis.gr/>

Μάλιστα η εταιρεία Σκλαβενίτης έχει ως κύριο μέλημα της, την ευχαρίστηση του πελάτη της. Αν πετύχει την εμπιστοσύνη των πελατών της, τότε στη συνέχεια θα έρθει και το κέρδος της εταιρείας αλλά και η κυρίαρχη θέση στον κλάδο των σούπερ-μάρκετ.



Εικόνα 20: Σπύρος Σκλαβενίτης

Μία ακόμα ψηφιακή αλλαγή που πρέπει να εντάξει στην λειτουργία της η εταιρεία Σκλαβενίτης είναι το ηλεκτρονικό λιαν εμπόριο. Ως σήμερα, μπορεί κάποιος να πραγματοποιήσει τηλεφωνικές παραγγελίες στο κοντινό του υποκατάστημα και να της παραλάβει στο σπίτι. Όμως, τα δεδομένα έχουν αλλάξει. Όταν οι ανταγωνιστικές σου επιχειρήσεις πραγματοποιούν ηλεκτρονικές πωλήσεις και δίνουν την δυνατότητα στους πελάτες να ψωνίσουν ηλεκτρονικά, τότε αντιλαμβάνεσαι ότι ψηφιακά έχεις μείνει πίσω. Οι πελάτες μπορούν να ψωνίσουν γεμίζοντας το ηλεκτρονικό τους καλάθι και διαλέγοντας όποιο αγαθό- προϊόν επιθυμούν από το ψηφιακό κατάστημα. Ενώ μπορούν να επισκέπτονται το ψηφιακό κατάστημα για όση ώρα επιθυμούν και ότι ώρα της ημέρας επιθυμούν. Για τους πελάτες που έχουν πολλές υποχρεώσεις καθημερινά, είναι μία εξέλιξη πολύ θετική η πραγματοποίηση ηλεκτρονικών αγορών. Για την ίδια την επιχείρηση μία τέτοια εφαρμογή, πάλι φέρνει θετικά αποτελέσματα, καθώς μπορεί να πραγματοποιήσει πωλήσεις στο ψηφιακό κατάστημα όλες τις ώρες και ημέρες της εβδομάδος, ακόμα και όταν το φυσικό κατάστημα παραμένει κλειστό. Είναι μία εξέλιξη που έχει πλεονεκτήματα και για τους πελάτες και για την επιχείρηση. Επιπλέον, οι υπεραγορές θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των νέων επιχειρήσεων που έχουν μόνο ψηφιακή υπόσταση. Οι νέες αυτές επιχειρήσεις αναπτύσσονται εξαιρετικά γρήγορα, όμως όταν μία κυρίαρχη επιχείρηση που έχει κερδίσει παλιότερα την εμπιστοσύνη των πελατών, μπορεί να προσφέρει και ψηφιακό κατάστημα όπως οι νέες εταιρείες, αλλά και φυσικό κατάστημα, τότε έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι υπεραγορές Σκλαβενίτη, χρειάζεται να δημιουργήσουν μία ομάδα εργαζομένων, όπου θα διαχειρίζεται τις ηλεκτρονικές πωλήσεις και τη σωστή λειτουργία του ψηφιακού λιανεμπορίου. Επίσης, αυτές οι αλλαγές που πρέπει να δημιουργηθούν από το μηδέν στην επιχείρηση έχουν μεγάλο κόστος. Αν υπήρχε μία βάση και απλά πραγματοποιούσαν αλλαγές πάνω σε αυτή, το κόστος θα ήταν χαμηλότερο.

Οι υπεραγορές Σκλαβενίτη όμως, πρέπει να δημιουργήσουν τον ψηφιακό τους χώρο από την αρχή. Οπότε απαιτείται και μεγάλο χρηματικό ποσό επένδυσης, αλλά και αρκετός χρόνος για να ολοκληρωθεί μία τέτοια αλλαγή.

Γενικότερα, όλες οι αλλαγές απαιτούν χρόνο για να πραγματοποιηθούν. Απ' τη στιγμή που αποφασίζει μία επιχείρηση να εξελιχθεί, απαιτείται η δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου βασισμένο στα δεδομένα της επιχείρησης και στη συνέχεια η προσαρμογή και η ενσωμάτωση των αλλαγών στο σύνολο της επιχείρησης.

Σίγουρα το να πραγματοποιηθούν ψηφιακές αλλαγές στις υπεραγορές Σκλαβενίτη, θα είναι μία διαδικασία χρονοβόρα και μεγάλο κόστος. Έχει πάρα πολλά υποκαταστήματα και πολύ προσωπικό στο δυναμικό του, τα οποία πρέπει να συντονίσει και να προετοιμάσει να δεχτούν τις αλλαγές και να προσπαθούν για αυτές. Χρειάζεται μία ομάδα με ειδικά εξειδικευμένα μέλη για να δημιουργήσει μία στρατηγική με επιτυχία. Οι υπεραγορές Σκλαβενίτη είναι μία απ' τις κυρίαρχες επιχειρήσεις του κλάδου των σούπερ-μάρκετ στο σήμερα και οφείλει να ακολουθήσει αυτές τις εξελίξεις, για να παραμείνει βιώσιμη.

#### 4.7. Ανάλυση S.W.O.T των υπεραγορών Σκλαβενίτης

##### 4.7.1. Τι είναι η ανάλυση Swot

Η ανάλυση SWOT είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να προσδιορίσουν την ακριβή κατάσταση τους σήμερα και να μπορέσουν να προγραμματίσουν μία στρατηγική για το βραχυπρόθεσμο μέλλον. Συγκεκριμένα η λέξη **swot** έλαβε το όνομά της, από τα αρχικά των λέξεων **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities και **T**hreats. Στα ελληνικά σημαίνουν, δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μίας επιχείρησης βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον της. Τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να εντοπίσουν αυτά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τα οποία έχουν, σε σχέση με τις καλύτερες ανταγωνιστικές της. Αυτές τις πληροφορίες η επιχείρηση τις λαμβάνει από την ανάλυση και τη διάγνωση των βασικών λειτουργιών της ( για παράδειγμα το μάρκετινγκ, την παραγωγή, οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό κτλ.)

Οι δυνατότητες (πλεονεκτήματα) της επιχείρησης υποδεικνύουν κάποιες στρατηγικές, τις οποίες θα ήταν ωφέλιμο να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση.

Ενώ οι αδυναμίες (μειονεκτήματα) υποδεικνύουν ορισμένα πράγματα, τα οποία η επιχείρηση πρέπει να αποφύγει ή να διορθώσει.

Απ' την άλλη πλευρά οι ευκαιρίες και οι απειλές βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Βέβαια το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον της επιχείρησης.

Στο μακροπεριβάλλον εντάσσονται παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι οικονομικοί, δημογραφικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί κτλ.

Στο μικροπεριβάλλον ανήκουν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανότητα της επιχείρησης να αποκομίσει κέρδη σε μία συγκεκριμένη αγορά. Για παράδειγμα τέτοιοι παράγοντες είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και τα κανάλια διανομής.

Η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να αλλάξει τους μακροπεριβαλλοντικούς παράγοντες, ενώ τους μικροπεριβαλλοντικούς με την κατάλληλη στρατηγική, μπορεί να τους επηρεάσει.

Η ανάλυση Swot έχει μεγάλη σημασία για την εξέλιξη της επιχείρησης, διότι δίνει στοιχεία χρήσιμα για την λήψη αποφάσεων, σχετικά με την στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.



Εικόνα 21: Swot Ανάλυση



#### 4.7.2. Εφαρμογή ανάλυσης Swot στις υπεραγορές Σκλαβενίτη

Στη συνέχεια ακολουθεί ένας πίνακας σχετικά με τη ανάλυση SWOT, εφαρμοσμένη στην εταιρεία Σκλαβενίτης. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται για να πάρουμε τις κατάλληλες αποφάσεις σχετικά με τις ψηφιακές αλλαγές και την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία στο βραχυπρόθεσμο μέλλον.

<p style="text-align: center;"><b><u>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ύπαρξη νέων θέσεων εργασίας</li><li>• Παλιό προσωπικό που γνωρίζει την κουλτούρα της επιχείρησης και μπορεί να τη στηρίξει τις αλλαγές</li><li>• Λειτουργία των τμημάτων της επιχείρησης αποτελεσματικά</li><li>• Ύπαρξη καλής εσωτερικής επικοινωνίας</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Έλλειψη του κατάλληλου προσωπικού για τις ψηφιακές αλλαγές</li><li>• Έλλειψη μεγάλου χρηματικού ποσού για επενδύσεις στις νέες αλλαγές</li><li>• Παλιότερης γενιάς τεχνολογία</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ύπαρξη πολλών πιστών πελατών</li><li>• Εμφάνιση νέων αντίστοιχων επιχειρήσεων, χωρίς όμως σταθερούς πελάτες</li><li>• Υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα</li><li>• Ακόμα θεωρείται κυρίαρχη επιχείρηση στον κλάδο</li><li>• Η ψηφιακή εποχή στη χώρα είναι σε πρώιμο στάδιο</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Εφαρμογή ψηφιακών αλλαγών ήδη από τους ανταγωνιστές</li><li>• Νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο συνέχεια</li><li>• Οι πελάτες αλλάζουν συνεχώς προσδοκίες</li></ul>

Καθώς αξιοποιήσαμε όλα τα στοιχεία και τα δεδομένα της επιχείρησης Σκλαβενίτη, καταλήξαμε στα παραπάνω αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, συμπεραίνουμε ότι οι υπεραγορές Σκλαβενίτη , έχουν πολλές δυνατότητες και ευκαιρίες για να επιτύχουν στην διαδικασία της ψηφιοποίησης. Παράλληλα όμως, υπάρχουν και απειλές και αδυναμίες, τις οποίες πρέπει να τις εκμεταλλευτούν και να τις διορθώσουν. Στην ουσία, ακόμα και αυτές τις αδυναμίες που παρουσιάζουν, πρέπει να τις εκλάβουν σα θετικό στοιχείο, διότι μπορούν να τις αποφύγουν και να μην επαναληφθούν ίδια λάθη.

Άρα με τα κατάλληλα εξειδικευμένα άτομα, μπορεί να δημιουργηθεί μία στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού, η οποία θα ολοκληρωθεί με επιτυχία. Θα πρέπει η στρατηγική αυτή να λαμβάνει υπόψιν της, τις απειλές και τις αδυναμίες που προβλέπεται να εμφανιστούν κατά τη διαδικασία αυτή και επίσης να ενδυναμώσει τα θετικά της στοιχεία.

Η στρατηγική του ψηφιακού μετασχηματισμού θα αποτελείται από σταθερά και σαφή βήματα και θα επανελέγχονται συνεχώς τα επόμενα στάδια της διαδικασίας, για να επέλθει σίγουρα η επιτυχία.

Εφόσον ο Σκλαβενίτης, δεν μπορεί να αποφύγει τις εξελίξεις του περιβάλλοντος, δηλαδή την ψηφιακή εποχή, θα πρέπει να ανταποκριθεί σε αυτή την αναγκαστική αλλαγή. Το μόνο που μπορεί να πράξει, είναι να δημιουργήσει μία στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού που να ανταποκρίνεται απόλυτα στα σημερινά δεδομένα της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

### 5.1. Συμπεράσματα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, έγινε κατανοητό από όλα τα παραπάνω κεφάλαια, ότι αποτελεί την τάση της εποχής. Είναι μία διαδικασία πρωτόγνωρη για τα σημερινά δεδομένα, όμως είναι αποτέλεσμα της φυσικής εξέλιξης των πραγμάτων και οφείλουμε να προσαρμοστούμε σε αυτό.

Έγινε αντιληπτό, ότι μία τέτοια ψηφιακή μετατροπή, κρύβει κίνδυνο για μία επιχείρηση και έχει πολλές πιθανότητες να αποτύχει. Όλα εξαρτώνται από την σωστή προετοιμασία της στρατηγικής. Πρέπει κάθε επιχείρηση, να θέτει ξεκάθαρους στόχους, να εκμεταλλεύεται πλήρως τα δεδομένα και τους πόρους που διαθέτει. Στην ουσία κάθε επιχείρηση, καλό θα ήταν, πρώτα να θέτει τους στόχους της και στην συνέχεια να τους προσαρμόζει στην υπάρχουσα τεχνολογία και όχι το αντίθετο. Αν ο τεχνολογικός εξοπλισμός δεν επαρκεί, τότε η επιχείρηση θα χρειαστεί να επενδύσει σε νεότερη τεχνολογία.

Γενικότερα, η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού μίας επιχείρησης, απαιτεί μεγάλο κεφάλαιο επένδυσης. Εκτός απ' την τεχνολογία, δύο άλλοι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψιν της η επιχείρησης, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας (εμπειρία εργαζομένου) και η εμπειρία πελάτη.

Μία επιχείρηση χωρίς το κατάλληλο εργατικό προσωπικό, δεν μπορεί να πετύχει. Ένα θετικό στοιχείο είναι, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να γνωρίζουν την κουλτούρα της, να ενδιαφέρονται πραγματικά και με το πέρασμα του χρόνου, να τη θεωρούν οικογένεια τους. Έτσι μόνο θα είναι δεκτικοί σε αλλαγές και θα ενδιαφέρονται να επιτύχουν σαν σύνολο. Φυσικά, υπάρχει περίπτωση, το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης να μην μπορεί να υποστηρίξει αυτές τις ψηφιακές αλλαγές. Αυτή η διαδικασία, απαιτεί εξειδικευμένα άτομα και προ πάντων να έχουν ταλέντο και όραμα. Άρα, πολλές φορές οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσλάβουν νέα άτομα στο προσωπικό τους, αλλά τις περισσότερες φορές οι επιχειρηματίες, επιλέγουν να εκπαιδεύσουν τους παλιούς εργαζομένους τους. Βέβαια όλα αυτά είναι λογικό να έχουν και αντίστοιχο κόστος.

Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και σε μεγάλο βαθμό είναι η εμπειρία πελάτη. Όλα εξαρτώνται από τις επιθυμίες των καταναλωτών. Οι πελάτες είναι ένας αβέβαιος παράγοντας και αυτό διότι αλλάζουν συνεχώς άποψη. Πλέον, με τα τεχνολογικά μέσα, έχουν πολλά ερεθίσματα και μπορούν να επηρεαστούν πολύ πιο εύκολα και να αλλάξουν γνώμη. Η επιχείρηση

πρέπει να «σπαταλάει» χρόνο για να μελετήσει την συμπεριφορά των καταναλωτών, τις τάσεις, τις προσδοκίες τους. Οι πελάτες σήμερα επιθυμούν να λάβουν μία θετική εμπειρία για να ξανά επιλέξουν μία επιχείρηση. Θα πρέπει να έχουν μία θετική ψηφιακή εμπειρία και μία φυσική εμπειρία εξίσου. Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσέχει τους πελάτες της εξατομικευμένα, αν θέλει να τους κερδίσει. Τη σημερινή εποχή υπάρχουν τα κατάλληλα εργαλεία για να έχει μία επιχείρηση αυτά τα αποτελέσματα. Με την τεχνητή νοημοσύνη, το cloud, τη ρομποτική, την ανάλυση δεδομένων κτλ. η επιχείρηση μπορεί να λάβει πληροφορίες εξατομικευμένες για τους πελάτες της. Παρόλα τα θετικά αποτελέσματα, αυτή η διαδικασία απαιτεί αρκετό χρόνο και φυσικά έχει μεγάλο κόστος.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μία διαδικασία που αφορά όλες τις ενεργές και νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στην αγορά. Το μεγαλύτερο ποσοστό των νέων επιχειρήσεων ξεκινά, έχοντας ήδη προσαρμόσει ψηφιακά στοιχεία στη λειτουργία τους. Ο κλάδος που αντιμετωπίζει τη μεγαλύτερη κρίση, είναι ο κλάδος της λιανικής πώλησης. Αυτό είναι λογικό διότι σαν κλάδος έχει και την πιο άμεση επαφή με τους καταναλωτές.

Ειδικότερα, έχει επηρεαστεί και ο τομέας των σούπερ-μάρκετ. Τα καταστήματα σούπερ-μάρκετ έχουν καθημερινή επαφή, με όλους τους καταναλωτές. Κάποιες αλυσίδες έχουν ξεκινήσει ήδη την ψηφιακή μετατροπή, και άλλες πάλι καθόλου. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί, διότι πέρα απ' τα καταστήματα με φυσικό χώρο, έχουν δημιουργηθεί νέες επιχειρήσεις με μόνο ψηφιακό χώρο. Αυτού του είδους τα καταστήματα, αναπτύσσονται γρήγορα, έχουν λιγότερα πάγια έξοδα και φυσικά απειλούν τις αλυσίδες φυσικών καταστημάτων.

Συγκεκριμένα για τη χώρα μας, το ενδιαφέρον των οργανισμών για τη διαδικασία της ψηφιακής μετατροπής έχει εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, φαίνεται ότι έχουν πραγματοποιήσει πολλές επιχειρήσεις κάποιες ενέργειες για να προσαρμοστούν στην ψηφιακή αλλαγή.

Το συμπέρασμα είναι ότι διανύουμε την ψηφιακή εποχή και πρέπει να προσαρμοστούν όλες οι επιχειρήσεις σε αυτές τις αλλαγές, εφόσον επιθυμούν να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανάλυση και έλεγχος επιχειρησιακών στρατηγικών , Εκδοτικός οίκος Interbooks, Πέτρος Κιόχος, Γεώργιος Παπανικολάου, Απόστολος Κιόχος, 2003
- Η καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις , Εκδότης Νομική βιβλιοθήκη, Κριεμάδης Αθανάσιος, Φεβρουάριος 2012
- Η λιανική πώληση στο ελληνικό επιχειρείν, Εκδότης Rosili, Τζωρτζάκης Κώστας, 2014
- Social Media Facebook Marketing, Εκδότης Ευρασία, Κιτρίδης Διαμαντής, 2014
- Τα διαδίκτυα μας - Μια αναγνωριστική πορεία στην πραγματικότητα του διαδικτύου, Εκδότης Δίσιγμα, Βουτσκόγλου Ειρήνη, 2016

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Η νέα ψηφιακή εποχή, Schmidt Eric, Cohen Jared, εκδότης Δίαυλος, Δεκέμβριος 2014
- How to: Use Innovation and Creativity in the Workplace, Εκδότης Pan Macmillan, Collister Patrick, Ιούλιος 2014
- Platform Revolution, Εκδότης WW Norton & Co, Parker Geoffrey G., Van Alstyne Marshall W., Αύγουστος 2018

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- <https://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>
- <http://customerthink.com/heres-why-most-digital-transformation-projects-fail/>
- <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/retail-industry-digital-mobile-shopping-transformation/>
- <https://www.aha.io/roadmapping/guide/enterprise-transformation/what-are-the-types-of-business-transformation>
- <https://www.pocket-lint.com/phones/news/amazon/139650-what-is-amazon-go-where-is-it-and-how-does-it-work>
- <https://perfectial.com/blog/digital-transformation-strategy/>
- <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/03/a-four-step-process-for-digital-transformation/#33f1a36821da>
- [https://www.smart-energy.com/industry-sectors/business-finance-regulation/2019-spending-on-digital-transformation-to-reach-1-18-trillion-here-is-how/?fbclid=IwAR2rUzJGPft\\_r\\_t6PhpMx1QMx3Q8w4uQzAUhoNozvS8xLoMKJCq-lxruuQU](https://www.smart-energy.com/industry-sectors/business-finance-regulation/2019-spending-on-digital-transformation-to-reach-1-18-trillion-here-is-how/?fbclid=IwAR2rUzJGPft_r_t6PhpMx1QMx3Q8w4uQzAUhoNozvS8xLoMKJCq-lxruuQU)
- [https://www.winsightgrocerybusiness.com/retailers/supermarkets-are-leading-way-digital-transformation?fbclid=IwAR094er\\_cBX5mfp5Blxkt0NRh67C3wLwSaozb8JqWVU6bqmgAeAARehN0g8](https://www.winsightgrocerybusiness.com/retailers/supermarkets-are-leading-way-digital-transformation?fbclid=IwAR094er_cBX5mfp5Blxkt0NRh67C3wLwSaozb8JqWVU6bqmgAeAARehN0g8)
- <https://amigo.gr/super-market-online-agores/>
- <https://econsultancy.com/examples-digital-technology-in-retail-stores/>
- [https://www.ethnos.gr/oikonomia/35320\\_soyper-market-ta-pente-simeia-poy-tha-krithei-i-mahi?fbclid=IwAR0bkQBvdCZhL6yoLPKD-TriaG3nYYkBMFbgVxtk5oACpoLR6legK\\_ha2ZI](https://www.ethnos.gr/oikonomia/35320_soyper-market-ta-pente-simeia-poy-tha-krithei-i-mahi?fbclid=IwAR0bkQBvdCZhL6yoLPKD-TriaG3nYYkBMFbgVxtk5oACpoLR6legK_ha2ZI)
- <https://www.itproportal.com/features/why-employee-engagement-matters-in-digital-transformation/>
- <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digital-transformation-deep-dive-customer-experience/>
- <https://www.digital-adoption.com/digital-transformation-pros-and-cons/>

- <https://blog.walkme.com/digital-transformation-process/>
  - <https://krataionconsulting.com/10-%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF-digital-transformation-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-customer-experience/>
  - <https://www.sodexo.com/workreimagined/digital-transformation-employee-experience.html>
  - <https://www.salesforce.com/blog/2018/12/what-is-the-fourth-industrial-revolution-4IR.html>
  - <http://customerthink.com/heres-why-most-digital-transformation-projects-fail/>
- Οι εικόνες που έχουν χρησιμοποιηθεί στην διατριβή, είναι όλες διαθέσιμες στη μηχανή αναζήτησης της Google.



Εικόνα 22: Ψηφιακή εποχή 2019