



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

***ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΕ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΔΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ***

της

ΧΑΡΙΚΛΕΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΚΟΥΤΜΟΥΡΙΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΒΛΑΧΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

*Σεπτέμβριος 2020*

## Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της εργασίας αυτής αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα στην πορεία μου προς την επίτευξη των συνολικών ακαδημαϊκών και επαγγελματικών μου στόχων. Για αυτό και αισθάνομαι όχι απλά την υποχρέωση, αλλά τη χαρά να ευχαριστήσω για αυτό το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, και ειδικότερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Δημήτριο Βλάχο, με την καθοδήγηση και την στήριξη του οποίου ολοκληρώθηκε η εκπόνηση της παρούσης.

Φυσικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους οικείους μου, συγγενείς και φίλους για την στήριξη και αμέριστη συμπαράστασή τους σε αυτήν την πορεία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους νέους επιχειρηματίες της Θεσσαλονίκης, κ.κ. Δημήτριο Ζώτο και Μιχάλη Χατζημιχάλη για την πολύτιμη βοήθειά τους στην κατάρτιση των μελετών περιπτώσεων που αφορούν τις επιχειρήσεις τους.

## Περίληψη

Το διαδίκτυο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο, έχοντας δώσει πρόσβαση σε δισεκατομμύρια χρήστες στον κόσμο σε πολύτιμα αποθέματα γνώσης, απεριόριστες δυνατότητες επικοινωνίας και ένα τεράστιο πιθανό αγοραστικό κοινό. Στην παρούσα εργασία μελετάται αυτή ακριβώς η προοπτική του διαδικτύου, μέσω της μεταστροφής των φυσικών καταστημάτων λιανικής πώλησης προς το ηλεκτρονικό εμπόριο. Αφού παρατεθούν στατιστικά και βιβλιογραφικά δεδομένα και παρουσιαστούν εργαλεία και μεθοδολογίες της ηλεκτρονικής λιανικής (και όχι μόνο) πώλησης, αναλύονται δυο μελέτες περίπτωσης, ώστε, τελικά, να εξαχθούν τα βασικά συμπεράσματα που συγκλίνουν στην αναγκαιότητα, τη χρησιμότητα και την ευκολία του ψηφιακού μετασχηματισμού των λιανικών επιχειρήσεων.

Λέξεις κλειδιά: Λιανικό εμπόριο, ηλεκτρονικό εμπόριο, ψηφιακός μετασχηματισμός

## Abstract

The internet is an important tool on a social and professional level, having given access to billions of users in the world to valuable knowledge resources, unlimited communication possibilities and a huge potential market. In this research, this very perspective of the internet is studied, through the conversion of physical retail stores to e-commerce. After statistical and bibliographic data are presented and tools and methodologies of electronic retail (and not only) are explained, two case studies are analyzed, so that, finally, the basic conclusions can be reached, converging on the necessity, the usefulness and the ease of retail businesses digital transformation.

Keywords: Retail, ecommerce, digital transformation

## Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	i
Περίληψη .....	ii
Abstract.....	ii
Πίνακας των εικονογραφήσεων .....	v
Κατάλογος των πινάκων.....	vii
Κατάλογος των διαγραμμάτων .....	vii
Εισαγωγή.....	1
Σκοπός της εργασίας.....	1
Δομή της εργασίας.....	2
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> – Βιβλιογραφική και στατιστική ανασκόπηση.....	3
1.1. Νομοθεσία Φυσικού και Ψηφιακού Λιανικού Εμπορίου.....	3
1.1.1. Ελληνική Νομοθεσία.....	3
1.1.2. Ευρωπαϊκή και Παγκόσμια Νομοθεσία.....	3
1.2. Στατιστικά στοιχεία .....	4
1.2.1. Ευρωπαϊκό Λιανικό Εμπόριο.....	4
1.2.2. Ελληνικό Λιανικό Εμπόριο .....	9
1.2.3. Η πανδημία COVID-19 και το λιανικό εμπόριο.....	12
1.3. 4 <sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση.....	16
1.4. Μη ψηφιακές υπηρεσίες στην υπηρεσία του ψηφιακού μετασχηματισμού – Η περίπτωση των ταχυμεταφορών .....	22
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> – Εργαλεία και μεθοδολογία ψηφιακού μετασχηματισμού στο λιανικό εμπόριο .....	26
2.1. Εργαλεία ψηφιοποίησης λιανικού καταστήματος.....	26
2.1.1. Πλατφόρμες πώλησης .....	26
2.1.2. Τρόποι πληρωμής.....	29
2.1.3. Επικοινωνία και διαφήμιση ( <i>mass mail</i> , π.χ. <i>MailChimp</i> , κλπ.) .....	31
2.2. Διαδικτυακές πλατφόρμες λιανικού εμπορίου.....	34
2.2.1. <i>Etsy</i> .....	34
2.2.2. <i>Facebook</i> .....	35
2.2.3. <i>Amazon</i> .....	36
2.3. Νέες τάσεις στο λιανικό εμπόριο στην ψηφιακή εποχή .....	37
2.3.1. <i>Dropshipping</i> .....	37
2.3.2. <i>Digital Nomads</i> .....	38
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> – Μελέτες Περιπτώσεων.....	41
Μελέτη Περίπτωσης Α': Δημιουργία ψηφιακού καταστήματος λιανικής πώλησης εκδοτικού οίκου «New Dimension» .....	41

<b>Μελέτη Περίπτωσης Β': Έρευνα αγοράς για ψηφιακό μετασχηματισμό καταστήματος λιανική πώλησης ειδών ένδυσης / υπόδησης .....</b>	<b>58</b>
<b>Επίλογος .....</b>	<b>65</b>
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>65</b>
<b>Κατάλογος αναφορών .....</b>	<b>69</b>
<b>Διαδικτυακές πηγές .....</b>	<b>69</b>
<b>Μελέτες - Έρευνες .....</b>	<b>71</b>

## Πίνακας των εικονογραφήσεων

Εικόνα 1. Απόσπασμα από την έρευνα της Convert Group για το λιανεμπόριο τροφίμων το 2020. Πηγή: Convert Group.....	13
Εικόνα 2. Τάσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Πηγή: Convert Group .....	14
Εικόνα 3. Παρουσίαση ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα, 2019. Πηγή: Ecommerce Europe .....	14
Εικόνα 4. Διακρατική έρευνα αποτύπωσης εμπορικής δραστηριότητας, Μάιος 2020. Πηγή: Ecommerce Europe. ....	15
Εικόνα 5. Προϊόντα - τεχνολογίες της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης. Πηγή: Διαδίκτυο .....	18
Εικόνα 6. "Έξυπνες" συσκευές αναγνώρισης φωνής των εταιριών Apple, Google και Amazon. Πηγή: Διαδίκτυο.....	21
Εικόνα 7. Παράδειγμα εφαρμογής τεχνολογιών επαυξημένης πραγματικότητας στο χώρο της λιανικής .....	21
Εικόνα 8. Πρωτότυπο drone της υπηρεσίας Amazon Prime Air.....	23
Εικόνα 9. Αποτύπωση χώρου λογαριασμού χρήστη της πλατφόρμας.....	27
Εικόνα 10. WooCommerce Logo.....	27
Εικόνα 11. Shopify Logo .....	29
Εικόνα 12. Logo της Viva Wallet, εναλλακτική χρηματοοικονομική πλατφόρμα .....	30
Εικόνα 13. Logo εταιρίας PayPal, από τα πρώτα και γνωστότερα ηλεκτρονικά πορτοφόλια ...	31
Εικόνα 14. Πλατφόρμες μαζικής αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων .....	32
Εικόνα 15. Logo της εταιρίας Mailchimp, δημοφιλούς πλατφόρμας μαζικής αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων .....	32
Εικόνα 16. Σύστημα παρακολούθησης αριθμού συνδρομητών στο Mailchimp.....	33
Εικόνα 17. Σύστημα παρακολούθησης παραγγελιών και εσόδων στο Mailchimp.....	33
Εικόνα 18. Etsy logo .....	34
Εικόνα 19. Facebook logo .....	35
Εικόνα 20. Πρώτα βήματα για την δημιουργία καταστήματος από υπάρχουσα σελίδα επιχείρησης στο facebook .....	35
Εικόνα 21. Είσοδος στο σύστημα τρίτων πωλητών της Amazon .....	36
Εικόνα 22. Πλατφόρμες πρόσβασης σε υπηρεσίες ελευθέρων επαγγελματιών .....	39
Εικόνα 23. Λογότυπο του διεθνούς συνεδρίου των Ψηφιακών Νομάδων.....	39
Εικόνα 24. Λογότυπο της επιχείρησης New Dimension, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των εκδόσεων βιβλίου .....	41
Εικόνα 25. Επιλογές του επιπρόσθετου "WooCommerce" στον πίνακα ελέγχου του Wordpress .....	43
Εικόνα 26. Ειδικές πληροφορίες προϊόντος προς πώληση στο WooCommerce.....	44
Εικόνα 27. Απόκομμα από το custom e-shop της επιχείρησης.....	44
Εικόνα 28. Απόκομμα σελίδας βιβλίου με στοιχεία του WooCommerce.....	45
Εικόνα 29. Καρτέλα διαχείρισης παραγγελιών στο WooCommerce.....	45
Εικόνα 30. Δυνατότητες αποστολής αυτοματοποιημένων emails.....	46
Εικόνα 31. Δυνατότητες mobile εφαρμογής WooCommerce .....	47
Εικόνα 32. Επιλογή τρόπου πληρωμής κατά τη διάρκεια παραγγελίας από πελάτη .....	47
Εικόνα 33. Επιλογή για εγγραφή στο newsletter της επιχείρησης, κατά την διαδικασία παραγγελίας.....	48
Εικόνα 34. Φόρμα εγγραφής επισκεπτών ιστότοπου στο newsletter της εταιρίας .....	49
Εικόνα 35. Μόνιμος σύνδεσμος στο κάτω μέρος του ιστότοπου για τη σελίδα πολιτικής απορρήτου.....	50
Εικόνα 36. Popur για την πολιτική cookies.....	50

Εικόνα 37. Παράδειγμα "βιτρίνας" προϊόντος .....	50
Εικόνα 38. Πλαϊνό pop-up όταν πατηθεί το ειδικό κουμπί καλαθιού στο πάνω δεξί μέρος του ιστότοπου .....	51
Εικόνα 39. Παράδειγμα οθόνης καλαθιού .....	52
Εικόνα 40. Απόκομμα αρχικής οθόνης, όπου φαίνονται τα κουμπιά για e-shop, καλάθι και γενική ενότητα βιβλίων .....	53
Εικόνα 41. Στιγμιότυπο επιλογών διαχείρισης αποθεμάτων .....	54
Εικόνα 42. Στιγμιότυπο του λογαριασμού της επιχείρησης στο Instagram .....	55
Εικόνα 43. Αποτελέσματα Ιαν-Αυγ 2020 .....	56
Εικόνα 44. Αποτελέσματα Ιουλ-Αυγ 2020 .....	57

## Κατάλογος των πινάκων

Πίνακας 1. Όγκος λιανικού εμπορίου, Ευρώπη, 2015=100. Πηγή: Eurostat.....	5
Πίνακας 3. Μεταβολή εσόδων λιανικού εμπορίου, 08-2020=100, Ε.Ε. 27 (2020). Πηγή: Eurostat .....	7
Πίνακας 2. Ποσοστό από ηλεκτρονικό εμπόριο στο σύνολο των εσόδων των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Πηγή: Eurostat.....	8

## Κατάλογος των διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Όγκος λιανικού εμπορίου, Ευρώπη, 2015=100 (1/2). Πηγή: Eurostat.....	6
Διάγραμμα 2. Όγκος λιανικού εμπορίου, Ευρώπη, 2015=100 (2/2). Πηγή: Eurostat.....	6
Διάγραμμα 3. Λιανικές Πωλήσεις, βάση σύγκρισης 2015=100 (1/2). Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ .....	9
Διάγραμμα 4. Λιανικές Πωλήσεις, βάση σύγκρισης 2015=100 (2/2). Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ .....	10



## Εισαγωγή

### Σκοπός της εργασίας

Το 1998 ο μετέπειτα Νομπελίστας οικονομολόγος Paul Krugman έκανε μια πρόβλεψη που μέχρι σήμερα τον «στοιχειώνει». Συγκεκριμένα προέβλεψε πως μέχρι το 2005 το Διαδίκτυο θα έχει σταματήσει να αναπτύσσεται τόσο ταχέως και η επιρροή του στην παγκόσμια οικονομία δε θα είναι μεγαλύτερη από αυτή του fax.<sup>1</sup>

Σήμερα γνωρίζουμε πως αυτή η πρόβλεψη δε θα μπορούσε να είχε πέσει περισσότερο έξω. Το Διαδίκτυο συνέχισε να αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, παρά το σπάσιμο της φούσκας dot.com στα τέλη του 20ού και αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, και σήμερα έχει κατακλύσει την κοινωνική και οικονομική ζωή του πλανήτη.

Η παρούσα μελέτη θα ασχοληθεί με μία μόνο, αλλά εξαιρετικά σημαντική, πτυχή της ανάπτυξης του Διαδικτύου, τη μεταστροφή του λιανικού εμπορίου από το παραδοσιακό φυσικό κατάστημα (από «τούβλα και λάσπη» ή “brick and mortar” όπως συνηθίζονται να λέγονται τα φυσικά καταστήματα στις μελέτες στις Η.Π.Α.) στο ψηφιακό κατάστημα, δηλαδή στην αγορά μέσω διαδικτυακών εφαρμογών, ιστοσελίδων και πλατφορμών.

Οι επιμέρους σκοποί της παρούσης είναι α) η καταγραφή της σημερινής πραγματικότητας στο λιανεμπόριο και οι τάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού αυτού, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, ειδικότερα στην Ευρώπη και την κοινή αγορά, β) η περιγραφή βασικών εργαλείων και μεθόδων στη μεταστροφή αυτή, και γ) η παρουσίαση δύο συνοπτικών μελετών περίπτωσης αναφορικά με την υιοθέτηση από επιχειρήσεις λιανικής πώλησης χαρακτηριστικών του ψηφιακού λιανικού εμπορίου.

Απώτερος στόχος της παρούσης είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τις τάσεις και τις ευκαιρίες του λιανεμπορίου στη σημερινή ψηφιακή εποχή και ακόμα και η χρήση της ως ενός συνοπτικού πρακτικού οδηγού σε όσους ενδιαφέρονται να ασχοληθούν με τις διαδικασίες και μεθόδους του ψηφιακού μετασχηματισμού μιας κλασικής επιχείρησης λιανικού εμπορίου σε μια ολοκληρωμένη οντότητα παροχής προϊόντων μέσω διαδικτύου.

---

<sup>1</sup> <https://www.snopes.com/fact-check/paul-krugman-internets-effect-economy/>

## Δομή της εργασίας

Η παρούσα μελέτη δομείται με βάση τους καταγεγραμμένους επιμέρους σκοπούς της, όπως παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη υποενότητα.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του κλάδου του λιανικού εμπορίου, η οποία βασίζεται κυρίως στην παράθεση στατιστικών στοιχείων από αξιόπιστους οργανισμούς, όπως η ΕΛΣΤΑΤ και η Eurostat, ερευνών στον κλάδο από αρμόδιους φορείς, όπως ο Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου, και δημοσιογραφικές έρευνες από αξιόπιστα μέσα. Επίσης, θα παρατεθούν στοιχεία πάνω σε συναφείς νομολογίες, καθώς και επεξηγήσεις σημαντικών εννοιών, όπως η 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο η μελέτη θα υπεισέλθει σε πιο συγκεκριμένα θέματα του κυρίως θέματός της, δηλαδή σε εργαλεία, μεθόδους και πρακτικές που αφορούν τη διαδικασία μετασχηματισμού των φυσικών λιανικών επιχειρήσεων σε ψηφιακές. Θα παρατεθούν χρήσιμα εργαλεία προώθησης και διεκπεραίωσης των πωλήσεων, πλατφόρμες δημιουργίας ηλεκτρονικών καταστημάτων και νέες πρακτικές και ιδέες στο χώρο του λιανεμπορίου, όπως το dropshipping.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν συνοπτικά δύο περιπτώσεις μελέτης αναφορικά με το ψηφιακό μετασχηματισμό επιχειρήσεων λιανικής. Συγκεκριμένα, η πρώτη μελέτη αφορά έναν εκδοτικό οίκο χωρίς φυσικό κατάστημα, ο οποίος στηρίζονταν μέχρι πρότινος σε παρουσιάσεις βιβλίων για να επιτύχει λιανικές πωλήσεις και ο ιδιοκτήτης του αποφάσισε να δημιουργήσει ένα διαδικτυακό κατάστημα λιανικής πώλησης βιβλίων. Η δεύτερη μελέτη αφορά το σχεδιασμό από συμβούλους καναλιών διαδικτυακών πωλήσεων για μια υπάρχουσα επιχείρηση λιανικού εμπορίου στο χώρο του έτοιμου και κατά παραγγελία ρούχου.

Η εργασία κλείνει με την παράθεση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τα παρατιθέμενα στοιχεία και παραδείγματα, καθώς και με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο κυρίως θέμα της.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> – Βιβλιογραφική και στατιστική ανασκόπηση

### 1.1. Νομοθεσία Φυσικού και Ψηφιακού Λιανικού Εμπορίου

#### 1.1.1. Ελληνική Νομοθεσία

Σε ότι αφορά το ψηφιακό λιανικό εμπόριο, βασικές νομοθετικές ρυθμίσεις και ανακοινώσεις, σύμφωνα με τον Ελληνικό Σύνδεσμο Ηλεκτρονικού Εμπορίου (GRECA)<sup>2</sup>, είναι οι παρακάτω:

- Νόμος ΓΕΜΗ-Διατάξεις για ηλεκτρονικά καταστήματα: Πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση (4635/2019) η οποία κανονίζει τη σχέση του ΓΕΜΗ (Γενικό Εμπορικό Μητρώο) με τις διαδικτυακές επιχειρήσεις, μεταξύ άλλων.
- Νόμος 4624/2019 - ΦΕΚ 137/Α/29-8-2019: Πρόκειται για τον εφαρμοστικό νόμο της οδηγίας της Ε.Ε. για τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (GDPR).
- Νόμος 2251/1994: Βασική νομοθεσία για την προστασία των δικαιωμάτων των καταναλωτών.
- Νόμος 3471/2006: Η νομοθεσία περί προστασίας προσωπικών δεδομένων στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, ο οποίος ουσιαστικά λειτουργεί παράλληλα με τον κανονισμό GDPR.
- Προεδρικό Διάταγμα 131/2003: Αποτελεί νομοθετική ενσωμάτωση της οδηγίας 2000/31 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου σχετικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Ηλεκτρονική Επίλυση Διαφορών (ΗΕΔ): Ανακοίνωση του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού με Αρ. Πρ. 31615/21-3-2016, αναφορικά με την ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με την δυνατότητα επίλυσης διαφορών μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας

#### 1.1.2. Ευρωπαϊκή και Παγκόσμια Νομοθεσία

Η βασικότερη αυτή στιγμή Ευρωπαϊκή νομοθεσία που διέπει το διαδικτυακό εμπόριο και εν γένει την διαδικτυακή παρουσία επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών είναι ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων ή GDPR<sup>3</sup>. Πρόκειται για μια σειρά δικλίδων ασφαλείας για τους πολίτες και καταναλωτές που περιηγούνται και

---

<sup>2</sup> <http://www.greekecommerce.gr/gr/resources/nomothesia-ilektronikou-eboriou/>

<sup>3</sup> <https://www.dpa.gr/>

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

συναλλάσσονται στο διαδίκτυο και αφορά την καταγραφή και χρήση των προσωπικών τους δεδομένων από τις εταιρίες και τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο. Βασική πτυχή του κανονισμού αυτού είναι η απόλυτη διαφάνεια σχετικά με το ποια δεδομένα ζητούν και καταγράφουν οι διαδικτυακές οντότητες και με ποιες μεθόδους και για ποιους σκοπούς τα επεξεργάζονται, τα χρησιμοποιούν και, ειδικά, τα διαμοιράζονται με τρίτους.

### 1.2. Στατιστικά στοιχεία

#### 1.2.1. Ευρωπαϊκό Λιανικό Εμπόριο

##### A. Φυσικό

Λαμβάνοντας στοιχεία από την Ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία, θα γίνει μια σύντομη ανασκόπηση στα στατιστικά του λιανικού εμπορίου στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια, ουσιαστικά από την περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, μέχρι το 2018.

Στα δεδομένα που παρατίθενται λαμβάνεται ως έτος βάσης το 2015 και παρουσιάζονται οι μεταβολές ως προς αυτό. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 1 και τα γραφήματα 1 και 2, οι κυρίως χώρες που είδαν αυτήν την περίοδο μεγάλες μεταπτώσεις στο λιανικό τους εμπόριο (διαφορά 2015-2010 άνω του 10%) ήταν οι χώρες που απασχόλησαν και τους μηχανισμούς της Ε.Ε. για τη διάσωση των οικονομιών τους, δηλαδή η Ελλάδα (-40,8%), η Κύπρος (-10,5%), η Ισπανία (-16%) και η Πορτογαλία (-13,9%), με την Ελλάδα να έχει μακράν την χειρότερη επίδοση. Από τις χώρες αυτές, η Πορτογαλία και η Κύπρος μέχρι το 2018 ανέκτησαν το χαμένο έδαφος, η Κύπρος μάλιστα με μια σημαντική αύξηση το 2018 έναντι του 2010, ενώ η Ισπανία και η Ελλάδα κατάφεραν κυρίως μια εξομάλυνση σε σχέση με το 2015, με την Ισπανία να έχει λίγο καλύτερες επιδόσεις.

Αρκετές χώρες κατέγραψαν σημαντική αύξηση όλη αυτήν την περίοδο, κυρίως χώρες της Βαλτικής και της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, χώρες που είχαν πολλά περιθώρια βελτίωσης στις οικονομίες τους και που πιθανώς να μην είχαν εκτεθεί στα είδη των στρεβλώσεων που επηρέασαν τις άλλες Ευρωπαϊκές οικονομίες κατά την κρίση. Παραδείγματος χάριν, η Βουλγαρία είχε μια σταθερή αύξηση κατά 41,6% από το 2010 έως το 2018, όσο δηλαδή περίπου έχασε ποσοστιαία η Ελλάδα σε λιανικό όγκο. Άλλα παραπλήσια παραδείγματα είναι η Λιθουανία (+40,1%), η Αλβανία (+32,3%) και η Εσθονία (+27,5%).

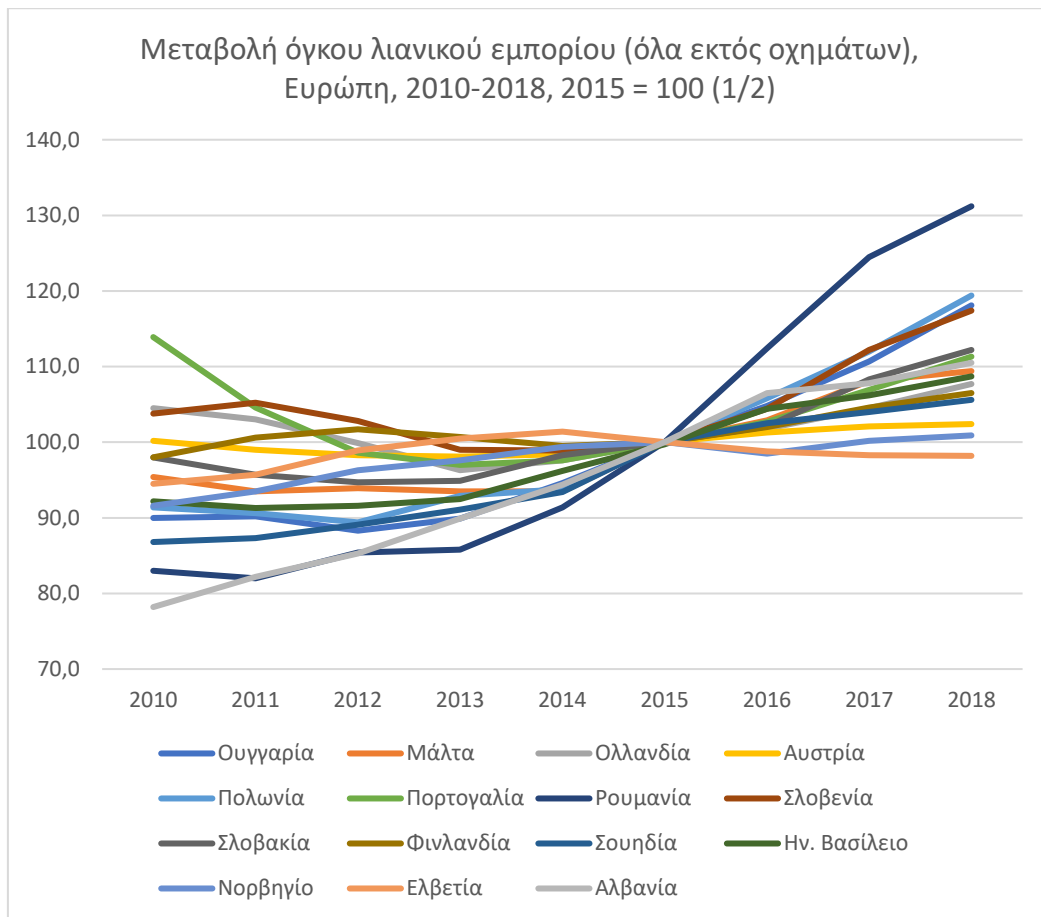
Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Βέλγιο	95.0	95.6	96.4	96.3	97.7	100.0	99.9	99.4	98.9
Βουλγαρία	73.8	74.3	78.2	81.2	89.5	100.0	106.1	111.8	115.6
Τσεχία	92.5	92.8	92.0	92.0	94.6	100.0	105.2	110.9	116.4
Δανία	105.3	102.4	99.2	97.7	99.0	100.0	101.7	102.0	103.7
Γερμανία	93.9	94.9	95.1	95.2	96.3	100.0	102.6	105.5	107.4
Εσθονία	79.5	83.2	87.8	89.1	95.5	100.0	104.1	105.9	107.0
Ελλάδα	140.8	126.6	111.0	102.3	101.5	100.0	99.5	100.7	102.1
Ισπανία	116.0	108.6	100.3	95.1	95.9	100.0	103.9	104.7	105.5
Γαλλία	88.6	91.7	93.3	94.9	96.5	100.0	103.4	106.8	109.8
Κροατία	101.2	100.7	97.2	97.3	96.7	100.0	101.7	104.9	109.5
Ιταλία	105.7	103.8	100.2	97.8	98.3	100.0	100.2	99.9	99.6
Κύπρος	110.5	105.4	101.0	93.4	95.3	100.0	105.3	111.4	117.4
Λετονία	80.7	82.6	88.6	92.0	95.3	100.0	102.3	106.7	110.7
Λιθουανία	78.7	83.3	86.2	90.0	95.0	100.0	106.8	111.5	118.8
Λουξεμβούργο	80.1	97.0	115.5	130.1	140.7	100.0	46.7	34.1	35.3
Ουγγαρία	90.0	90.2	88.3	89.9	94.6	100.0	104.8	110.7	118.1
Μάλτα	95.4	93.5	93.9	93.5	93.5	100.0	102.9	108.1	109.4
Ολλανδία	104.5	103.0	99.9	96.3	97.6	100.0	101.8	104.5	107.7
Αυστρία	100.2	99.0	98.3	98.1	98.4	100.0	101.3	102.1	102.4
Πολωνία	91.4	90.6	89.4	92.9	93.8	100.0	105.8	112.0	119.4
Πορτογαλία	113.9	104.6	98.6	97.0	97.6	100.0	102.7	106.9	111.3
Ρουμανία	83.0	82.0	85.4	85.8	91.4	100.0	112.4	124.5	131.2
Σλοβενία	103.8	105.2	102.8	99.0	98.9	100.0	104.4	112.2	117.4
Σλοβακία	98.0	95.7	94.7	94.9	98.3	100.0	102.1	108.3	112.2
Φινλανδία	98.0	100.6	101.7	100.7	99.5	100.0	102.0	104.6	106.5
Σουηδία	86.8	87.3	89.1	91.1	93.4	100.0	102.5	104.0	105.6
Ην. Βασίλειο	92.2	91.3	91.6	92.5	96.2	99.7	104.4	106.2	108.7
Νορβηγία	91.6	93.5	96.3	97.6	99.4	100.0	98.5	100.2	100.9
Ελβετία	94.5	95.7	98.9	100.5	101.4	100.0	98.8	98.3	98.2
Αλβανία	78.2	82.2	85.3	89.9	94.4	100.0	106.5	107.8	110.5

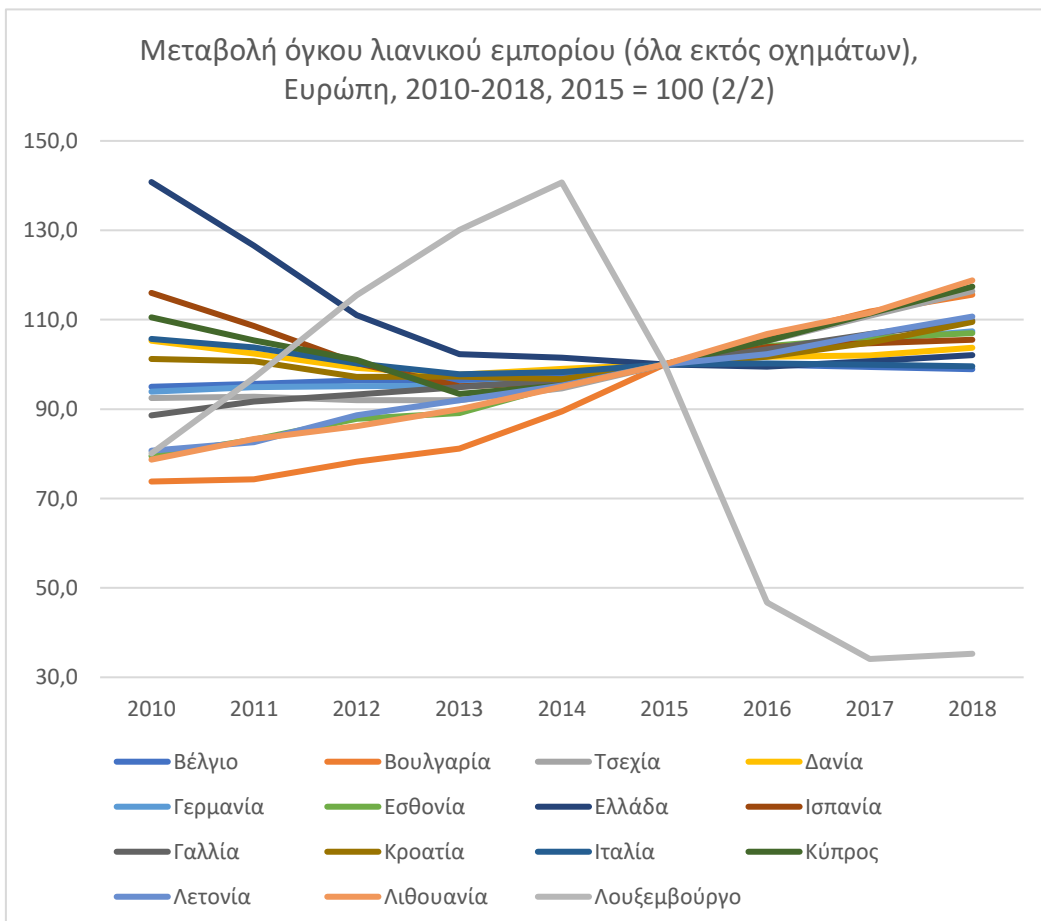
Πίνακας 1. Όγκος λιανικού εμπορίου, Ευρώπη, 2015=100. Πηγή: Eurostat

Σε γενικές γραμμές οι περισσότερες χώρες παρατήρησα μια ελαφρά έως σημαντική αύξηση συνολικά την περίοδο αυτή στο λιανικό εμπόριό τους, ένδειξη πως η Ευρώπη σε μεγάλο βαθμό άφηνε πίσω τα χρόνια της κρίσης. Εδώ να σημειωθεί πως παρατηρείται μια περίεργη πορεία στα δεδομένα του Λουξεμβούργου, τα οποία πιθανολογείται έχουν κάποιο πρόβλημα (απότομη πτώση κατά 100 ποσοστιαίες μονάδες βάσης 2015 σε 2 χρόνια, 2014 έως 2016). Υπενθυμίζεται, δε, πως όλες οι μεταβολές μελετώνται σε επίπεδο βάσης 2015.

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης



Διάγραμμα 1. Όγκος λιανικού εμπορίου, Ευρώπη, 2015=100 (1/2). Πηγή: Eurostat



Διάγραμμα 2. Όγκος λιανικού εμπορίου, Ευρώπη, 2015=100 (2/2). Πηγή: Eurostat

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Πίνακας 2. Μεταβολή εσόδων λιανικού εμπορίου, 08-2020=100, Ε.Ε. 27 (2020). Πηγή: Eurostat<sup>4</sup>

	Αυγ-19	Σεπ-19	Οκτ-19	Νοε-19	Δεκ-19	Ιαν-20	Φεβ-20	Μαρ-20	Απρ-20	Μαϊ-20	Ιουν-20
<b>EU 27 (2020)</b>	100.00	99.56	99.65	100.79	100.09	101.23	101.84	91.75	81.47	95.52	100.53
<b>Belgium</b>	100.00	96.60	99.43	103.12	99.24	99.43	101.79	90.75	83.29	100.38	106.33
<b>Bulgaria</b>	100.00	100.55	100.87	101.81	103.07	103.70	104.81	83.85	80.69	80.46	81.48
<b>Czechia</b>	100.00	100.63	100.87	101.35	102.06	103.73	103.65	92.46	90.00	99.13	99.92
<b>Denmark</b>	100.00	100.10	99.61	100.10	99.52	100.48	100.00	97.69	96.53	105.59	106.94
<b>Germany</b>	100.00	100.09	99.48	101.30	99.91	101.73	102.77	100.35	94.19	106.33	104.25
<b>Estonia</b>	100.00	100.40	100.72	102.33	101.37	102.90	107.17	103.86	87.36	97.02	102.01
<b>Ireland</b>	100.00	101.00	100.36	99.64	100.73	101.09	100.55	100.27	77.98	86.90	104.82
<b>Greece</b>	100.00	101.34	100.67	100.38	97.80	100.77	98.37	98.28	73.66	93.01	-
<b>Spain</b>	100.00	100.18	100.09	100.45	100.18	100.63	100.99	85.09	67.83	79.60	93.71
<b>France</b>	100.00	97.93	98.28	99.57	98.71	99.23	98.80	82.53	67.64	92.08	100.86
<b>Croatia</b>	100.00	101.99	102.16	103.81	104.58	106.23	105.97	96.28	75.43	91.26	96.28
<b>Italy</b>	100.00	100.00	100.00	99.61	99.90	100.58	100.58	77.98	68.77	85.26	96.99
<b>Cyprus</b>	100.00	100.08	100.51	102.80	102.72	103.06	105.60	101.36	69.86	90.24	-
<b>Latvia</b>	100.00	98.20	98.69	101.39	100.98	101.97	105.74	99.92	90.57	97.05	102.30
<b>Lithuania</b>	100.00	101.26	100.22	102.23	102.90	104.16	104.53	95.25	85.15	97.55	103.27
<b>Luxembourg</b>	100.00	100.51	101.52	102.54	102.79	104.57	105.33	85.79	64.47	78.68	86.80
<b>Hungary</b>	100.00	100.00	100.80	101.59	101.52	103.12	105.00	102.03	96.09	99.35	100.80
<b>Malta</b>	100.00	101.01	100.75	101.01	101.51	102.26	103.43	101.84	78.81	87.02	91.71
<b>Netherlands</b>	100.00	100.70	100.70	101.58	102.46	101.94	103.26	101.23	95.25	104.58	106.51
<b>Austria</b>	100.00	100.27	100.37	100.91	101.00	101.19	102.92	88.77	84.66	104.11	102.74
<b>Poland</b>	100.00	99.61	100.46	102.78	101.31	104.87	105.95	99.15	90.03	98.30	99.23
<b>Portugal</b>	100.00	97.62	100.17	101.70	100.17	103.06	106.54	93.04	75.98	85.74	89.98
<b>Romania</b>	100.00	100.52	101.24	102.62	104.58	107.47	106.22	103.08	80.68	91.36	98.62
<b>Slovenia</b>	100.00	98.72	99.76	99.84	98.48	101.12	100.24	86.27	75.42	86.75	88.67
<b>Slovakia</b>	100.00	100.51	100.86	101.11	101.63	103.00	104.63	97.43	86.80	92.29	98.29
<b>Finland</b>	100.00	100.64	99.82	99.72	98.62	100.46	101.93	100.73	100.00	104.13	105.41
<b>Sweden</b>	100.00	99.91	99.82	100.98	99.46	101.34	101.61	99.46	98.31	100.18	101.96

Σε ό,τι αφορά την εποχή λίγο πριν και κατά την περίοδο της έξαρσης του COVID-19, το λιανικό εμπόριο στην Ε.Ε. είχε αρκετά πτωτικές τάσεις σε ορισμένες χώρες, αν και στο σύνολο των 27 κρατών μελών παρατηρήθηκε ελαφρά αύξηση.

Μελετώντας τη διαφορά από τον Αύγουστο του 2019 έως τον Ιούνιο του 2020, τη μεγαλύτερη πτώση την είχε η Βουλγαρία (-18,52%), ενώ υπήρξαν χώρες με αύξηση άνω του 6% (Βέλγιο, Δανία, Ολλανδία).

<sup>4</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/teis200/default/table?lang=en>

## B. Ψηφιακό

Για να γίνει μια πρώτη κατανόηση των ποσοστών στο λιανικό εμπόριο στην Ευρώπη το οποίο αφορά ψηφιοποιημένες αγορές, παρατίθενται τα παρακάτω δεδομένα, τα οποία αφορούν το ποσοστό των εσόδων των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, τα οποία προέρχονται από ηλεκτρονικό εμπόριο.

Πίνακας 3. Ποσοστό από ηλεκτρονικό εμπόριο στο σύνολο των εσόδων των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Πηγή: Eurostat

**Ποσοστό εσόδων από ηλεκτρονικό εμπόριο στο σύνολο των εσόδων των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων\***

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EU 27		12	13	13	14	13	14	16	16	18	17	18
Euro area		12	14	13	13	13	13	16	15	18	17	18
EU 15 (Προ 2004 χωρίς Η.Β.)	Belgium	11	18	13	14	:	:	25	29	31	32	33
	Denmark	:	17	:	:	:	17	20	23	23	23	25
	Germany	15	18	17	17	14	13	17	14	21	14	15
	Ireland	26	24	17	21	31	32	37	35	33	35	34
	Greece	:	:	4	:	2	2	2	6	4	4	4
	Spain	9	11	11	14	14	15	14	16	16	17	17
	France	13	13	14	14	14	15	17	17	19	22	22
	Italy	4	5	5	6	7	7	9	9	10	11	12
	Luxembourg	:	:	:	23	:	:	:	:	14	15	14
	Netherlands	12	14	11	13	13	12	13	14	15	15	15
	Austria	11	13	14	13	12	13	16	15	14	14	14
	Portugal	12	12	11	12	12	:	17	14	16	18	19
	Finland	18	18	20	18	16	19	21	:	21	21	23
	Sweden	18	18	19	20	14	18	19	21	19	24	25
	Κράτη μέλη μετά το 2004	Bulgaria	1	2	2	3	3	3	5	4	5	5
Czechia		15	19	25	24	26	29	30	31	31	29	32
Estonia		:	11	10	13	12	14	13	15	16	15	14
Croatia		14	9	12	:	11	13	14	14	11	12	12
Cyprus		1	1	1	5	5	8	6	4	5	4	5
Latvia		5	7	6	7	7	7	:	7	9	6	7
Lithuania		9	14	12	12	7	7	10	11	13	13	13
Hungary		14	16	19	19	16	20	19	16	20	23	24
Malta		13	:	14	13	13	9	:	13	12	:	:
Poland		7	8	11	10	11	12	13	14	15	15	18
Romania		2	4	3	4	6	6	8	7	8	9	7
Slovenia		12	10	9	13	11	:	13	15	16	17	17
Slovakia		11	11	16	12	17	16	21	18	22	21	21
United Kingdom		15	16	18	19	18	20	20	19	18	19	21
Iceland		:	18	:	14	:	:	:	:	:	:	:
Norway	21	21	18	18	19	19	20	24	21	25	26	

\*Όλες οι επιχειρήσεις, εκτός χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, άνω των 10 εργαζομένων

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00110/default/table?lang=en>

Ξεκινώντας από τις γενικές στατιστικές, παρατηρείται πως τόσο στην Ευρώπη των 27 (όπως διαμορφώθηκε μετά την έξοδο του Ηνωμένου Βασιλείου), όσο και στην



## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

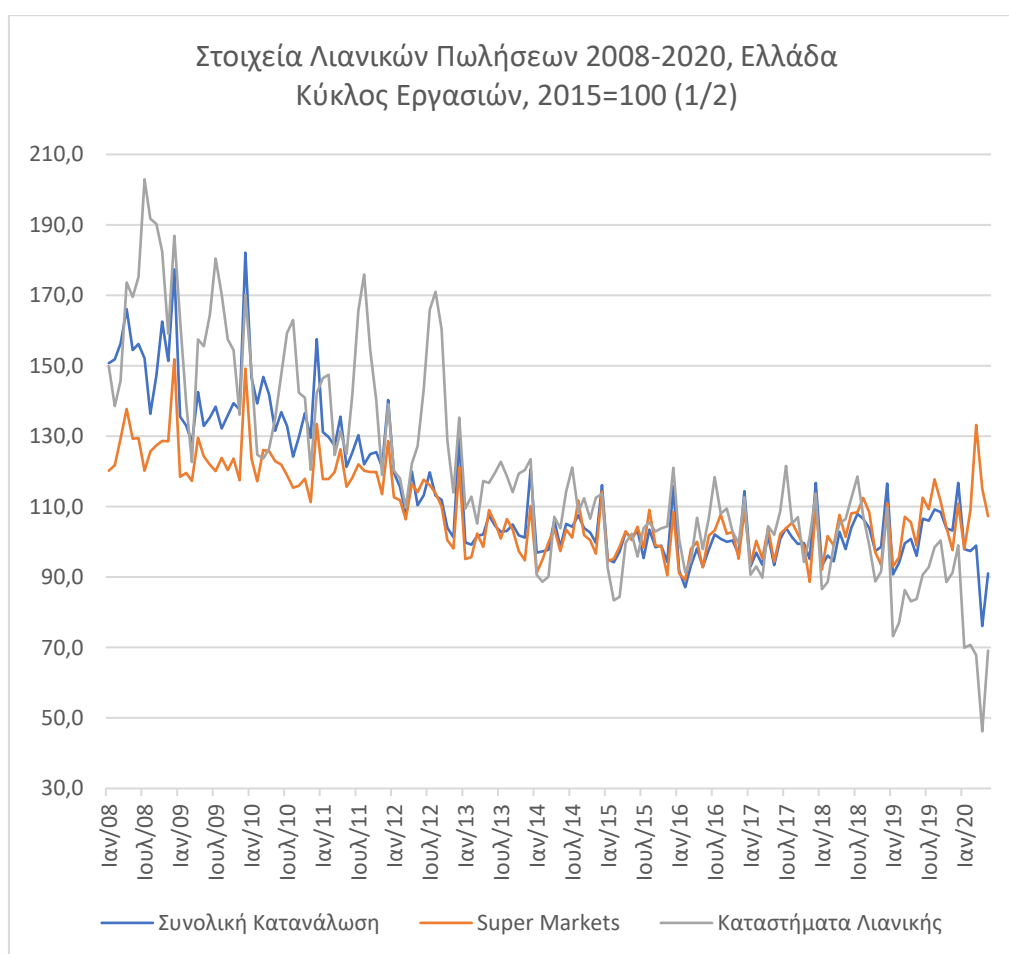
περιοχή του Ευρώ, το ηλεκτρονικό λιανικό εμπόριο ως ποσοστό επί του συνολικού ανέβηκε από το 12% στο 18%.

Οι χώρες με τις χειρότερες επιδόσεις είναι η Ελλάδα (4%), η Βουλγαρία (4%) και η Κύπρος (5%). Αντίστοιχα, οι χώρες με τις καλύτερες επιδόσεις είναι η Ιρλανδία (34%), το Βέλγιο (33%) και η Τσεχία (32%). Γενικά παρατηρείται στα περισσότερα νεότερα κράτη μέλη της Ε.Ε. μια αρκετά καλή επίδοση στο ηλεκτρονικό εμπόριο, πολλές φορές καλύτερη και από μεγάλες και ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, όπως η Γερμανία και η Αυστρία.

### 1.2.2. Ελληνικό Λιανικό Εμπόριο

#### Α. Φυσικό

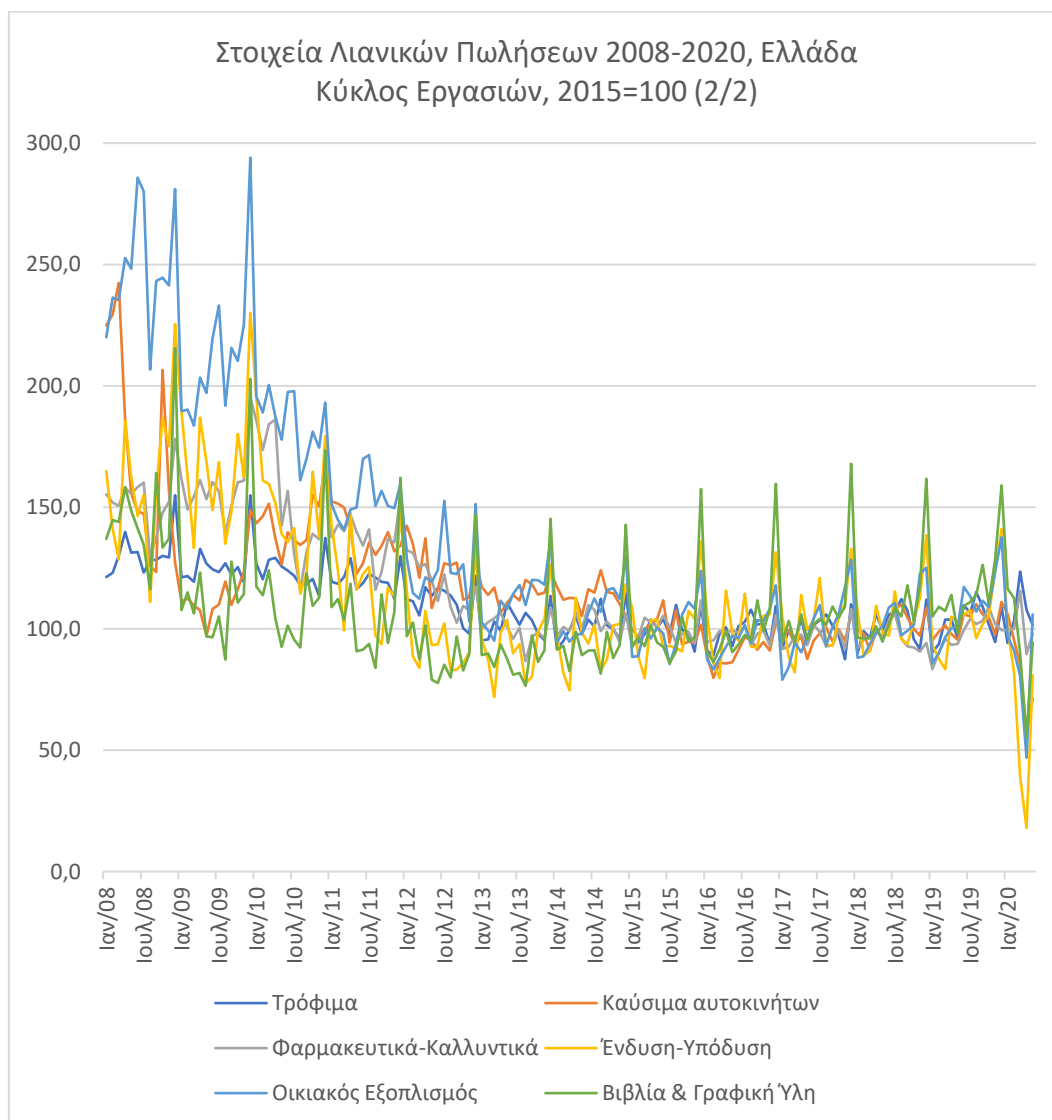
Όπως παρουσιάστηκε και σε προηγούμενη υποενότητα, το λιανεμπόριο στην Ελλάδα ήταν αυτό που δέχτηκε το μεγαλύτερο πλήγμα ανάμεσα στις αγορές λιανικής στην Ευρώπη.



Διάγραμμα 3. Λιανικές Πωλήσεις, βάση σύγκρισης 2015=100 (1/2). Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Στα διαγράμματα 3 και 4 αποτυπώνεται καλύτερα αυτή η πτώση, παρουσιάζοντας και κάθε διαφορετικό κλάδο της λιανικής ξεχωριστά. Χαρακτηριστικό των καμπυλών είναι η εξομάλυνση που παρατηρείται μετά το 2015, ενώ στα δεδομένα της ΕΛΣΤΑΤ περιλαμβάνονται και οι αρχές του 2020, οπότε και παρατηρείται η σημαντική πτώση με την έναρξη της πανδημίας COVID-19.



Διάγραμμα 4. Λιανικές Πωλήσεις, βάση σύγκρισης 2015=100 (2/2). Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

### B. Ψηφιακό

Σημαντικό ρόλο στην αποτύπωση της κατάστασης του ψηφιακού λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα παίζουν οι έρευνες που πραγματοποιεί το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Εμπορίου του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης (ELTRUN)<sup>5</sup>. Το ELTRUN έχει πραγματοποιήσει τρεις μεγάλες έρευνες, για τις χρονιές 2016, 2017 και 2018-2019.

Μερικά από τα βασικά ερευνητικά ευρήματα για το 2016 ήταν:

- Το 10% των online αγοραστών ξεκίνησε πρώτη φορά τις online αγορές το 2016.
- 3/10 των online αγοραστών είναι πλέον μεθοδικοί / ώριμοι αγοραστές.
- 6/10 των online αγοραστών πραγματοποιούν πάνω από το 80% των online αγορών τους σε ελληνικά e-shops.
- 1/3 των φυσικών αγορών των ερωτηθέντων στην έρευνα προέρχονται από online αναζήτηση και έρευνα αγοράς.
- 1/6 των online αγορών πραγματοποιείται μετά από έρευνα αγοράς σε φυσικά καταστήματα.

Αντίστοιχα, μερικά από τα βασικά ερευνητικά ευρήματα για το 2017 ήταν:

- 3,5 εκ. Έλληνες πραγματοποίησαν online αγορές συνολικής αξίας άνω των 4,5 δις €.
- Περίπου 7.000 Ελληνικές επιχειρήσεις διέθεταν ψηφιακά κανάλια πώλησης
- Μερικές από τις πιο δημοφιλείς κατηγορίες online αγορών ήταν οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες (83%), η διαμονή σε κατάλυμα (72%) και τα εισιτήρια/εκδηλώσεις (66%) από άποψη υπηρεσιών, και ο εξοπλισμός & εξαρτήματα (67%), η ένδυση / υπόδηση (61%) και η παραγγελία έτοιμου φαγητού (59%).
- Το 2017 οι 2/10 online αγοραστές ξεκίνησαν να πραγματοποιούν online αγορές.
- Το 2017 αυξήθηκαν στους 7/10 (από 6/10 το 2016) όσοι πραγματοποιούν πάνω από το 80% των online αγορών τους σε ελληνικά e-shops.
- Επίσης, πλέον οι μισές (από 1.3 το 2016) φυσικές αγορές των ερωτηθέντων πραγματοποιούνται μετά από online έρευνα αγοράς.

Η μελέτη του 2018-2019 φορά κυρίως τις προοπτικές του κλάδου το 2019. Μερικά ευρήματα / προβλέψεις ήταν:

- Το 2019 πάνω από 4 εκ. Έλληνες θα πραγματοποιήσουν αγορές αξίας άνω των 5 δις €.

---

<sup>5</sup> <https://eltrun.gr/>

### Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

- Πάνω από 7.000 Ελληνικές επιχειρήσεις θα έχουν ψηφιακά κανάλια πώλησης, με το 1/3 περίπου αυτών να είναι μικρά ευέλικτα επιχειρηματικά σχήματα με κύριο κανάλι πώλησης το ψηφιακό.
- Ενώ το 93% των αναζητήσεων για προσφορές και έρευνα αγοράς πραγματοποιούνται μέσω κινητών συσκευών, ο Η/Υ παραμένει το κύριο μέσο πραγματοποίησης των διαδικτυακών αγορών, κυρίως λόγω του περιορισμένης χρηστικότητας τρόπου που είναι κατασκευασμένα τα συστήματα διεπαφής χρήστη καταστήματος για τις κινητές συσκευές.

#### 1.2.3. Η πανδημία COVID-19 και το λιανικό εμπόριο

Το πρώτο τρίμηνο του 2020 έφερε την ανθρωπότητα αντιμέτωπη με μια από τις μεγαλύτερες πανδημίες των τελευταίων 100 χρόνων, με εκατοντάδες χιλιάδες νεκρούς και εκατομμύρια ασθενείς. Οι προσπάθειες για την αντιμετώπιση αυτής της πρωτοφανούς υγειονομικής κρίσης και ο πανικός που ούτως ή άλλως επέφερε επέφεραν βαρύτατο πλήγμα στην παγκόσμια οικονομία, θέτοντας σε σοβαρό κίνδυνο επιβίωσης τομείς όπως οι μεταφορές και ο τουρισμός. Παραδείγματος χάριν, στον τομέα της αεροπλοΐας μελέτες υποστηρίζουν πως θα χρειαστούν πάνω από 2 έτη για να ανακάμψει συνολικά η βιομηχανία<sup>6</sup>, ενώ στο χώρο των υπερωκεάνιων μεταφορών καυσίμων (και όχι μόνο), έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο να παραμένουν «αγκυροβολημένα» στη μέση της θάλασσας μεγάλος αριθμός πλοίων, γιατί η τεράστια μείωση ζήτησης σε καύσιμα έχει οδηγήσει σε τεράστια κόστη ελλειμνισμού, ήδη από το Φεβρουάριο<sup>7</sup>.

Ένας κλάδος, όμως, που φαίνεται να επωφελείται από την όλη αναταραχή, είναι αυτός του ηλεκτρονικού λιανικού εμπορίου. Τα κατά τόπους lockdown οδήγησαν μεγάλα κομμάτια του πληθυσμού να καταφύγει, από τη μία σε μορφές διασκέδασης και ψυχαγωγίας εντός των σπιτιών τους, και από την άλλη να απευθυνθεί στο ηλεκτρονικό εμπόριο για να καλύψει τις ανάγκες του. Παίρνοντας ως παράδειγμα την Ελλάδα, για ένα σημαντικό μέρος της πρώτης περιόδου της πανδημίας, τα λιανικά καταστήματα ήταν κλειστά και μπορούσαν να λειτουργήσουν μόνο ηλεκτρονικά. Ακόμα και τα καταστήματα τροφίμων (supermarkets), τα οποία ήταν ανοικτά, είδαν αύξηση στις

---

<sup>6</sup> Gudmundsson, Sveinn & Cattaneo, Mattia & Redondi, Renato. (2020). Forecasting recovery time in air transport markets in the presence of large economic shocks: COVID-19.

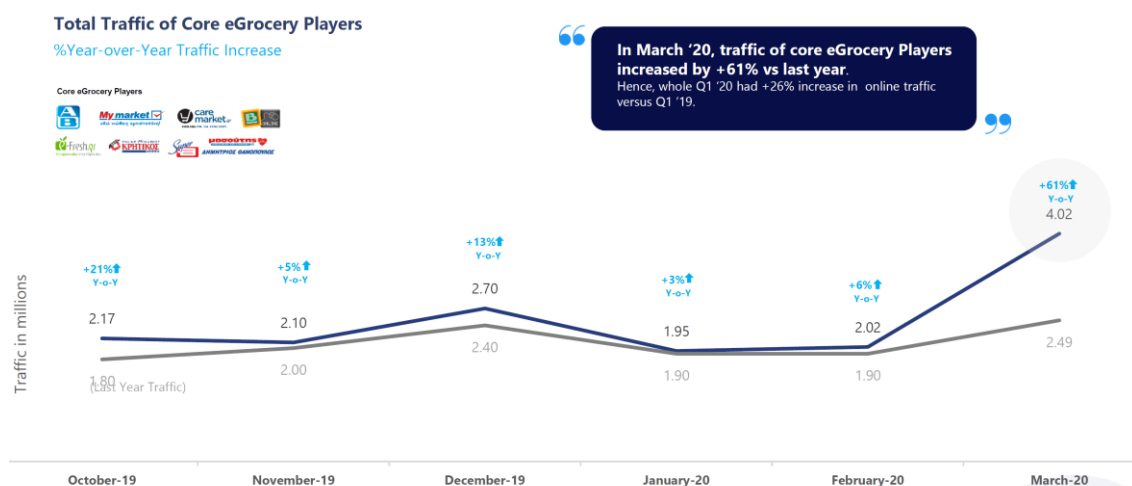
<sup>7</sup> REUTERS: Stranded tankers, full storage tanks, στο <https://br.reuters.com/article/us-china-health-oil-storage-idUSKBN2072NR>

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

ηλεκτρονικές τους παραγγελίες (όσα διέθεταν αντίστοιχες πλατφόρμες), καθώς ο κόσμος φοβόταν το ρίσκο της πανδημίας στα καθημερινά του ψώνια για τα απαραίτητα οικιακά εφόδια.

Στην έρευνα της Convert Group για το διαδικτυακό λιανικό εμπόριο τροφίμων το 2020 παρατηρείται αύξηση κατά 60% σε σχέση με τα περσινά επίπεδα στην κίνηση των διαδικτυακών καταστημάτων γνωστών αλυσίδων supermarkets τον Μάρτιο του 2020, αύξηση τεράστια σε σχέση με τις μέχρι εκείνο το σημείο στη χρονιά καταγεγραμμένες αυξήσεις, που ήταν σχετικά αναμενόμενες με βάση τη σταδιακή ανάπτυξη αυτών των καναλιών πώλησης.

Σε αντίστοιχη έρευνα<sup>8</sup> της ίδιας εταιρίας σε συνεργασία με τον Ελληνικό Σύνδεσμο Ηλεκτρονικού εμπορίου και τα δύο μεγαλύτερα Ελληνικά site συγκέντρωσης και σύγκρισης τιμών από ηλεκτρονικά καταστήματα, το Skroutz<sup>9</sup> (4.451 συνεργαζόμενα e-shops) και το Best Price<sup>10</sup> (2.116 συνεργαζόμενα e-shops), παρατηρείται ρυθμός ανάπτυξης +107% (σε εβδομαδιαίες δαπάνες) τον Μάιο του 2020 σε σχέση με το 2019. Εδώ να σημειωθεί πως ακόμα και υπό φυσιολογικούς ρυθμούς (προ COVID-19) η ανάπτυξη στις αρχές του 2020 καταγραφόταν στα επίπεδα του 25%, πολύ παραπάνω από το 7% που προέβλεπε για το 2019 η Ευρωπαϊκή ένωση για το ηλεκτρονικό εμπόριο, Ecommerce Europe<sup>11</sup>.



Εικόνα 1. Απόσπασμα από την έρευνα της Convert Group για το λιανικό εμπόριο τροφίμων το 2020. Πηγή: Convert Group<sup>12</sup>

<sup>8</sup> Digital Steps: Ηλεκτρονικό Εμπόριο Ελλάδα, ο Covid επιταχύνει την ανάπτυξη, στο <https://www.digitalsteps.gr/ilektroniko-emporio-ellada/>

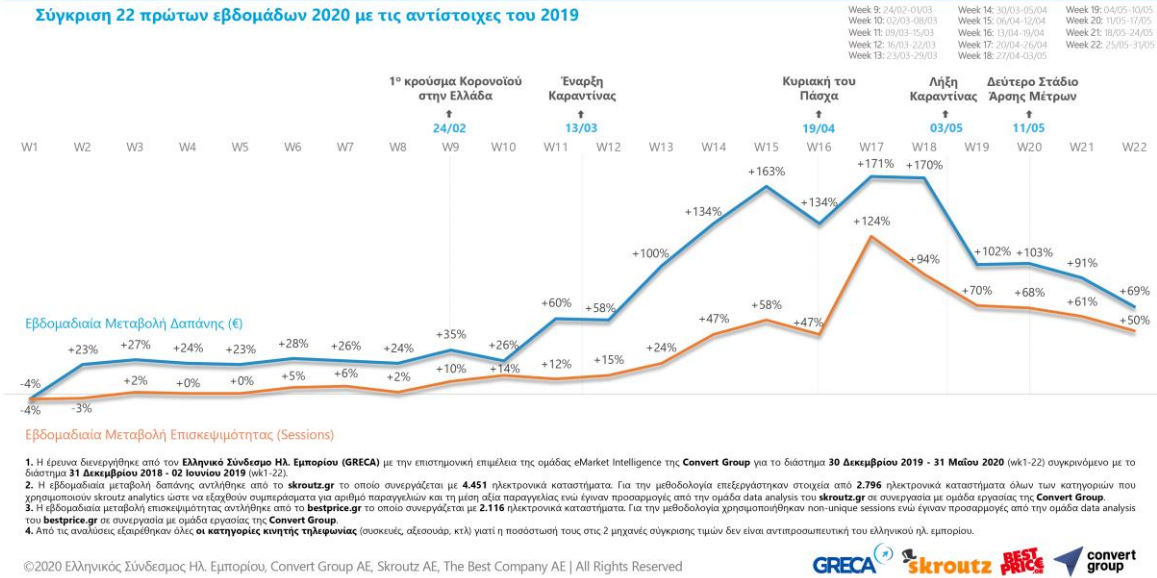
<sup>9</sup> <https://www.skroutz.gr/>

<sup>10</sup> <https://www.bestprice.gr/>

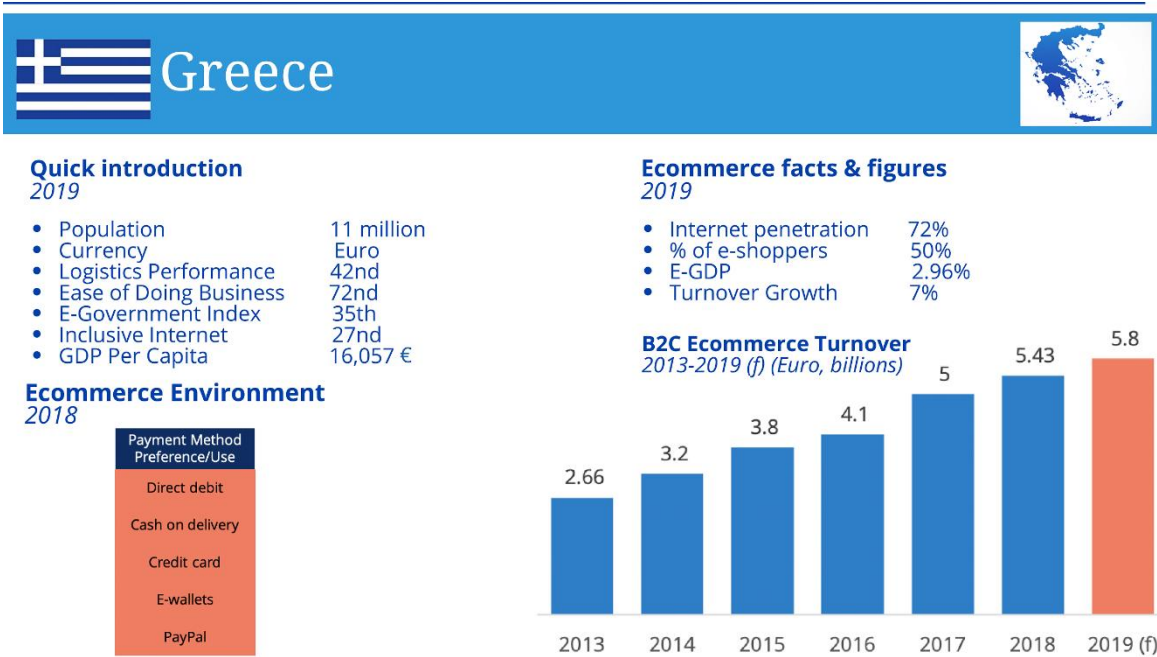
<sup>11</sup> <https://www.ecommerce-europe.eu/research-figure/greece/>

<sup>12</sup> Convert Group: Online Grocery Q1/2020 Trends Report (2020)

**Εβδομαδιαία Μεταβολή Δαπάνης (€) και Επισκεψιμότητας (Sessions) σε Ελληνικά e-shops**



Εικόνα 2. Τάσεις ηλεκτρονικού εμπορίου. Πηγή: Convert Group



Εικόνα 3. Παρουσίαση ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα, 2019. Πηγή: Ecommerce Europe

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν πως υπάρχει γενικά μια αυξητική τάση στο ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα, η οποία ενισχύθηκε κατά πολύ τους μήνες του lockdown λόγω της πανδημίας COVID-19. Ο χρόνος θα δείξει αν πρόκειται για μια εντελώς συγκυριακή υπεραύξηση ή αν ως συμπεριφορά θα καταγραφεί στο συλλογικό

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης  
υποσυνείδητο των Ελλήνων και θα συνεχιστεί η υιοθέτησή της και η περαιτέρω ανάπτυξή  
της.

Country comparison																	
May 2020																	
Country																	
AT	Partial	Yes	SR	Yes	Yes	No	Yes	Yes	S, L, TD, NR	Satisfied	↑↓	No	No	LNI	Yes	No	Yes
BE	Partial	Yes	SR	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	S, L, TD	Neutral	↑	Yes - N	Yes	LNI	Yes	Yes	Yes
BG	Partial	Yes	Yes	SEP	Yes	Yes	No	Yes	NR	Dissatisfied	↓	No	No	LNI	Yes	Yes	Yes
CZ	Partial	Yes	SR	Yes	Yes	No	Yes	Yes	L, TD	Dissatisfied	↑	No	No	LNI	Yes	No	Yes
DK	Partial	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	S, L, NR	Satisfied	↑	No	Yes	LNI	Yes	Yes	Yes
EE	Full	Yes	SR	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	S, L	Satisfied	↑	Yes - N	Yes	LNI	Yes	Yes	Yes
DE	Partial	Yes	SR	Yes	Yes	No	No	Yes	S, L, TD, NR	Satisfied	↑↓	No	Yes	SNI	Yes	No	Yes
GR	Partial	Yes	Yes	SEP/D/H	Yes	No	Yes	Yes	L, TD	Satisfied	↑	No	N/A	LNI	Yes	Yes	Yes
IE	Partial	Yes	HR	SEP	Yes	Yes	Yes	Yes	S, L	Satisfied	X	N/A	Yes	LNI	Yes	No	Yes
IT	Partial	Yes	HR	SEP	Yes	Yes	Yes	TBA	S, L, TD	Satisfied	↓X	No	N/Ap	LNI	Yes	Yes	Yes
NL	Partial	Yes	SR	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	S, L, TD	Satisfied	↑	No	No	LNI	Yes	No	N/Ap
NO	Partial	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	S, L, TD	Satisfied	↑	No	No	LNI	Yes	Yes	Yes
PT	Partial	Yes	SR	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	L, TD	Satisfied	X	No	No	LNI	Yes	Yes	Yes
ES	Partial	Yes	HR	SEP	Yes	Yes	No	Yes	S	Dissatisfied	↓	Yes - N	No	LNI	Yes	Yes	Yes
SE	No	No	SR	Yes	Yes	No	Yes	Yes	S, L, TD	Satisfied	↓	Yes - N	N/Ap	N/A	Yes	No	Yes
CH	Partial	Yes	SR	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	L, TD	Neutral	↑	No	No	LNI	Yes	No	Yes

Country in lockdown	Do online shops experience problems in their supply chain?	Do online shops suffer from the pressure of brick-and-mortar shops that were required to shut down?
Has your country started an exit strategy / easing lockdown measures?	Did the government adopt measures to finance (partial) unemployment?	How does the situation affect parcel delivery?
Free movement of people	Did you government adopt measures to support businesses?	Are automated pick-up/drop-off points for parcels still allowed to operate?
Brick-and-mortar shops open	What is your opinion on the support measures that have been taken by your government since the start of the crisis?	Did the government publish any guidelines on safe delivery of parcels to consumers?
Online shops active	What is the estimated impact of the Coronavirus on non-food online sales?	Are postal/parcel delivery operators restricting or being restricted to deliver abroad?
Are online shops required to have their employees working from home except when practically impossible?	Do online shops face pressure from trade unions to close or restrict their activities?	Is "cash on delivery" still allowed?

HR - Heavy restrictions	SNI - Strong negative impact
L - Yes, in the form of loans	SR - Some restrictions
LNI - Little negative impact	TBA - It is in the process of being approved
NI - No impact	TD - Yes, in the form of tax deferrals
N/A - Information not available	Yes - N - Yes, a normal level of pressure
N/Ap - Not applicable	Yes - S - Yes, a strong level of pressure
NR - Yes, but in practice businesses have not received anything yet	↑ - Increase in sales
S - Yes, in the form of subsidies	↓ - Decrease in sales
SEP - Yes, but only if they sell essential products (i.e. food, healthcare, etc.)	x - Complete lack of sales
SEP/D/H - Yes, but only if they sell essential products or DIY or household products (e.g. furniture, construction, renovation, fabrics, etc.)	

Εικόνα 4. Διακριτική έρευνα αποτύπωσης εμπορικής δραστηριότητας, Μάιος 2020. Πηγή: Ecommerce Europe.<sup>13</sup>

Συνεχίζοντας την παρούσα υποενότητα, θα γίνει μια παράθεση των στοιχείων της Ecommerce Europe από την τελευταία της αναφορά, για το Μάιο του 2020, σχετικά με στοιχεία της οικονομικής δραστηριότητας στις χώρες της Ευρώπης που δραστηριοποιείται η ένωση αυτή. Στην έρευνα αυτή, η οποία είχε πραγματοποιηθεί και τον Μάρτιο του 2020, αναφέρονται οι απόψεις και εκτιμήσεις ερωτηθέντων από τις υπό

<sup>13</sup> <https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2020/05/Coronavirus-Survey-Report-May-2020-FINAL.pdf>

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης  
μελέτη χώρες γύρω από ζητήματα που αφορούν το εμπόριο στην COVID-19 εποχή και  
στη χώρα τους.

Οι περισσότεροι, συμπεριλαμβανομένων των Ελλήνων, δηλώνουν  
ικανοποιημένοι από τα μέτρα που έλαβαν οι κυβερνήσεις τους για την ελάττωση του  
αντίκτυπου της πανδημίας στις επιχειρήσεις, ενώ πολλοί είναι αυτοί που εκτιμούν ότι η  
πανδημία είχε θετική επίπτωση στο ψηφιακό λιανεμπόριο εκτός τροφίμων, και πάλι  
συμπεριλαμβανομένων των Ελλήνων.

Κλείνοντας, θα πρέπει να γίνει τουλάχιστον μια αναφορά στην αγορά εργασίας  
και τις μεταβολές σε αυτήν κατά την πανδημία και λόγω αυτής. Οι τάσεις δείχνουν  
αύξηση της ανεργίας, με χιλιάδες επιχειρήσεις σε δεκάδες κλάδους να κλείνουν  
προσωρινά ή και εντελώς. Στο χώρο του ψηφιακού λιανικού εμπορίου, όμως, έχουν  
καταγραφεί κάποιες θετικές διαφοροποιήσεις, καθώς ήδη από το Μάρτιο του 2020 η  
Amazon, επί παραδείγματι, προσέλαβε πάνω από 100.000 νέους υπαλλήλους για να  
καλύψει τη ζήτηση των ηλεκτρονικών της παραγγελιών<sup>14</sup>. Όμως, είναι δύσκολο σε αυτήν  
τη φάση να μιλήσουμε για το σύνολο και την καθαρή θέση σε ό,τι αφορά τις θέσεις  
εργασίας στον χώρο, καθώς πολλές επιχειρήσεις είδαν ταυτόχρονα αύξηση στο  
ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλά και μείωση στο φυσικό, το οποίο σημαίνει πως μπορεί να  
προσλάβανε νέο προσωπικό, να μετατόπισαν το υπάρχον ή και να αναγκάστηκαν να  
κάνουν απολύσεις.

### 1.3. 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση

Στο πλαίσιο του πρώτου αυτού κεφαλαίου, πρέπει να γίνει μια ενδελεχής  
αναφορά στο φαινόμενο της λεγόμενης «4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης». Ξεκινώντας  
από την Βιομηχανική Επανάσταση του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η οποία οδήγησε στη δημιουργία του  
αστικού κόσμου, παίρνοντας τους μεγαλύτερους πληθυσμούς από τους αγρούς και την  
οικογενειακή και φεουδαρχική οικονομία της αγροτικής και ελαφριάς βιοτεχνικής  
απασχόλησης και οδηγώντας τους στα αστικά κέντρα και τις νέες ως ιδέα βιομηχανίες  
της μαζικής παραγωγής, η ανθρωπότητα πέρασε από δύο ακόμα σημαντικές μεταβολές  
ορόσημο της οικονομικής δραστηριότητας. Κατά την Δεύτερη Βιομηχανική

---

<sup>14</sup> WSJ: Amazon to Hire 100,000 Warehouse and Delivery Workers Amid Coronavirus Shutdowns, στο  
<https://www.wsj.com/articles/amazon-to-hire-100-000-warehouse-and-delivery-workers-amid-coronavirus-shutdowns-11584387833>



## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Επανάσταση, στα τέλη του 19<sup>ου</sup> με αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η παραγωγή ενισχύθηκε μέσω της τεχνολογίας, οπότε και η έλευση της τηλεγραφίας και των σιδηροδρόμων, μεταξύ άλλων, έδωσε νέα πνοή στις βιομηχανικές αγορές. Η Τρίτη Βιομηχανική επανάσταση ήρθε στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα, και αναφέρεται στην ψηφιακή επανάσταση της καθιέρωσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και την ανάδειξη του διαδικτύου ως του απόλυτου εργαλείου επικοινωνίας σε κοινωνικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Ακριβώς αυτή η επικράτηση των ψηφιακών εργαλείων είναι που έβαλε το σπόρο για την (τόσο σύντομα) μετάβαση σε μια ακόμα επανάσταση της παραγωγής και οικονομίας, την τέταρτη, ή την επανάσταση της αυτοματοποίησης και της τεχνητής νοημοσύνης. Πολλές φορές αναφερόμενη και ως Industry 4.0 (Βιομηχανία 4.0), ο όρος αυτός και η ιδέα προέρχονται από ένα ομώνυμο πρόγραμμα της Γερμανικής Κυβέρνησης από το 2011<sup>15</sup>, το οποίο αφορούσε την έρευνα πάνω στο πως θα επηρεάσει τη βιομηχανία και ειδικά την αγορά εργασίας η μαζική ψηφιοποίηση της οικονομίας. Οι επιτροπές και ομάδες εργασίας που προέκυψαν έθεσαν συγκεκριμένους κανόνες και προϋποθέσεις για την εφαρμογή των αρχών της νέας αυτής επανάστασης, όπως συζητήθηκαν στους αρμόδιους Γερμανικούς φορείς.

Οι βασικές αρχές σχεδιασμού της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης που έχουν προταθεί είναι οι εξής (Hermann et al, 2016)<sup>16</sup>:

- Διασυνδεσιμότητα: Η δυνατότητα των διαφόρων μηχανημάτων, συσκευών, αισθητήρων & καταγραφέων δεδομένων, και ανθρώπων να επικοινωνούν απρόσκοπτα και άμεσα, είτε μέσω του διαδικτύου όπως είναι γνωστό, είτε μέσω του επονομαζόμενου «Διαδικτύου των Πραγμάτων (Internet of Things).
- Διαφάνεια στην πληροφόρηση: Η άμεση πρόσβαση στο σύνολο της απαραίτητης πληροφορίας από τα εμπλεκόμενα διασυνδεδεμένα μέρη ενός περιβάλλοντος που λειτουργεί υπό τους όρους του Industry 4.0 είναι ιδιαίζουσα σημασίας, καθώς η πληροφόρηση αυτή είναι η βάση για τις αποφάσεις και τις ενέργειες κάθε μέρους σε κάθε φάση της υπό συζήτηση λειτουργικότητας.
- Τεχνική υποστήριξη: Θα πρέπει τα τεχνολογικά μέρη του συνολικού συστήματος να μπορούν να υποβοηθούν τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτό σε όλα τα

<sup>15</sup> Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας Γερμανίας: Industry 4.0, στο <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html>

<sup>16</sup> M. Hermann, T. Pentek and B. Otto, "Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios," 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Koloa, HI, 2016, pp. 3928-3937, doi: 10.1109/HICSS.2016.488.

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης  
στάδια των αποφάσεων που πρέπει να παρθούν, καθώς και σε φυσικές εργασίες,  
που περιλαμβάνουν δύσκολες ή και επικίνδυνες λειτουργίες.

- Αποκεντρωμένες αποφάσεις: Η αυτοματοποίηση της λήψης αποφάσεων, δηλαδή η ικανότητα των επιμέρους τεχνολογικών μερών να λαμβάνουν μόνα τους αποφάσεις σε τοπικό επίπεδο, χωρίς να χρειάζεται να καταφύγουν σε ανώτερα επίπεδα αποφάσεων, εκτός κι αν είναι απαραίτητο λόγω τεχνικών δυσκολιών και αντικρουόμενων σκοπών.



Εικόνα 5. Προϊόντα - τεχνολογίες της 4ης Βιομηχανικής Επανάστασης. Πηγή: Διαδίκτυο

Τα βασικότερα εργαλεία, συστήματα και μεθοδολογίες που διέπουν την εφαρμογή της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης είναι τα παρακάτω (Erboz, 2017)<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> Erboz, Gizem. (2017). How To Define Industry 4.0: Main Pillars Of Industry 4.0., στο [https://www.researchgate.net/publication/326557388\\_How\\_To\\_Define\\_Industry\\_40\\_Main\\_Pillars\\_Of\\_Industry\\_40/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/326557388_How_To_Define_Industry_40_Main_Pillars_Of_Industry_40/citation/download)

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

- Κινητές συσκευές
- Διαδίκτυο των Πραγμάτων - Internet of things (IoT)
- Τεχνολογίες εύρεσης τοποθεσίας
- Αναβαθμισμένες διεπαφές ανθρώπου-μηχανής
- Τεχνολογίες αυθεντικοποίησης και ανίχνευσης απατών
- 3D εκτύπωση
- «Εξυπνοι» αισθητήρες
- Αναλυτικές διαδικασίες «μεγάλων δεδομένων»
- Πολυεπίπεδη διάδραση πελατών και καταγραφή στοιχείων
- Επαυξημένη πραγματικότητα
- Wearables (έξυπνες συσκευές που φοριούνται, όπως ρολόγια)
- Επί παραγγελία διαθεσιμότητα υπηρεσιών επεξεργαστικών συστημάτων
- Οπτικοποίηση δεδομένων

Ζωντανή απομακρυσμένη εκπαίδευση Τέλος, στην περιγραφή αυτή της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης πρέπει να γίνει αναφορά και στις (αναμενόμενες) προκλήσεις συνέπειες που θα έχει στο κοινωνικοοικονομικό παγκόσμιο σύστημα<sup>18</sup>:

- Κοινωνία: Εγείρονται θέματα περί παραβίασης της ιδιωτικότητας και την ανάδειξη συστημάτων που κάνουν εύκολη την παρακολούθηση. Ειδικά η υιοθέτηση των πρωτοκόλλων 5G έχουν εγείρει θέματα, ακόμα και ανάμεσα στην κυβέρνηση των ΗΠΑ και τον Κινεζικό κολοσσό Huawei<sup>19</sup>. Ακόμα πιο σημαντική είναι η απειλή της απώλειας τεράστιων αριθμών θέσεων εργασίας λόγω της αυτοματοποίησης, τόσο από εργάτες χαμηλών προσόντων, όσο και από εταιρίες τεχνολογίας, όπως τεχνικής υποστήριξης.
- Οικονομία: Όπως είναι κατανοητό, η μετάβαση στην 4<sup>η</sup> Β.Ε. ενέχει και τεράστια κόστη, τα οποία πρέπει να συνοδεύονται από ουσιαστικά επιχειρηματικά σχέδια, καθώς οι επιπτώσεις της μετάβασης αυτής δεν είναι βέβαιο πως σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα θα είναι θετικές. Εκτός αυτού, πρόκειται για μια νέα φιλοσοφία παραγωγής και διαχείρισης, η οποία πρέπει να γίνει αποδεκτή και κατανοητή από όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους της κάθε βιομηχανίας και επιχείρησης.

---

<sup>18</sup> Birkel, H.S. and Hartmann, E. (2019), "Impact of IoT challenges and risks for SCM", Supply Chain Management, Vol. 24 No. 1, pp. 39-61. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0142>

<sup>19</sup> Android Authority: The Huawei ban explained: A complete timeline and everything you need to know, στο <https://www.androidauthority.com/huawei-google-android-ban-988382/>

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

- Πολιτική: Κάθε τέτοια νέα δραματική αλλαγή στο μοντέλο παραγωγής και διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, που επηρεάζει σε τέτοιο βαθμό την καθημερινότητα ακόμα και δισεκατομμυρίων ανθρώπων, οφείλει να γίνει κεντρικό ζήτημα στις κυβερνήσεις και τους υπερκρατικούς οργανισμούς, ώστε να καταρτιστούν όροι, κανονισμοί και οδηγίες. Παράλληλα, πρέπει να γίνει ειδική προεργασία για την αντιμετώπιση θεμάτων νομικής φύσης και ασφάλειας των δεδομένων και των επικοινωνιών.

Επιπροσθέτως, να σημειωθεί πως σε πρόσφατη μελέτη του ΣΕΒ έχει αναφερθεί πως η εφαρμογή των κανόνων και όρων της 4<sup>ης</sup> Β.Ε. σε «έξυπνα εργοστάσια» στην Ευρώπη έχει παρουσιάσει ως αποτέλεσμα «7-12% λιγότερες δαπάνες ελέγχων ποιότητας και φύρας, ως 30% λιγότερο χρόνος από το σχεδιασμό ως τη μαζική παραγωγή, ως και 60% περισσότερο παραγωγικός χρόνος μηχανημάτων, 5-10% λιγότερες δαπάνες συντήρησης, 10-20% βελτίωση της ροής παραγωγής, 20-30% μεγαλύτερη διαθεσιμότητα πρώτων υλών, 10-20% μικρότερο κόστος πωληθέντων, 10-20% μεγαλύτερη απόδοση στοιχείων ενεργητικού, 10-35% καλύτερη ποιότητα προϊόντων, 10-20% λιγότερο χρόνος αλλαγής γραμμών παραγωγής, 15-25% λιγότερα αποθέματα και ως και 10% περισσότερη ασφάλεια στην εργασία»<sup>20</sup>.

Έχοντας παραθέσει όλες τις παραπάνω πληροφορίες για την 4<sup>η</sup> Β.Ε., γίνεται κατανοητό γιατί συνδέεται τόσο άρρηκτα με την μεταστροφή στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Ένα ψηφιακό κατάστημα λιανικής έχει ως σκοπό την πιο γρήγορη και πιο άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με περισσότερους υποψήφιους πελάτες. Παράλληλα, βασίζεται στην αυτοματοποίηση ορισμένων διαδικασιών, όπως παραγγελιοληψία και πληρωμές, ώστε να επιτεχύνει την εξυπηρέτηση του πελάτη και να μειώσει τα κόστη.

Το διαδικτυακό εμπόριο είναι ίσως η πιο άμεση στην καθημερινότητά μας ένδειξη μετάβασης από την 3<sup>η</sup> στην 4<sup>η</sup> επανάσταση, καθώς περνάμε από την απλή ψηφιοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην αυτοματοποίησή της και στην μετάβαση διάδρασης πελάτη – επιχειρηματία/πωλητών, στην διάδραση πελάτη – αυτοματοποιημένων συστημάτων, όλο και περισσότερο.

---

<sup>20</sup> Η Καθημερινή: ΣΕΒ: Σύμπραξη δυνάμεων ενόψει 4ης βιομηχανικής επανάστασης, στο <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1051315/sev-sympraxi-dynameon-enopsei-4is-viomichanikis-epanastasis/>

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης



Εικόνα 6. "Εξυπνες" συσκευές αναγνώρισης φωνής των εταιριών Apple, Google και Amazon. Πηγή: Διαδίκτυο

Για να δοθεί μια αίσθηση του τι αναμένεται στο μέλλον των ψηφιακών καταστημάτων, ο γνωστός marketing manager και motivational speaker Gary Vaynerchuk έχει προβλέψει (στο πλαίσιο των αναλύσεών του για τα επόμενα εργαλεία του marketing) πως η αναγνώριση φωνής θα μετατρέψει τα επόμενα χρόνια τόσο πολύ το λιανικό εμπόριο, που θα πρέπει οι εταιρίες να επενδύσουν τόσο πολύ στην αναγνώριση της εταιρικής τους ταυτότητας, γιατί οι πελάτες θα παραγγέλνουν αυθόρμητα προϊόντα λιανικής από μεγάλα πολυκαταστήματα, τα οποία, σε περίπτωση που δεν αναφέρεται συγκεκριμένα μάρκα οδοντόπαστας, φερ' ειπείν, θα αποφασίζουν τα ίδια, μέσω αλγορίθμων, για αυτούς ποια μάρκα θα τους πουλήσουν.<sup>21</sup>



Εικόνα 7. Παράδειγμα εφαρμογής τεχνολογιών επαυξημένης πραγματικότητας στο χώρο της λιανικής<sup>22</sup>

<sup>21</sup> How Voice AI Will Impact Business Decisions in 2020 | Financial Brand Forum Keynote 2019, στο <https://www.youtube.com/watch?v=0Ym7UymLvZo>

<sup>22</sup> Shopify: How These Retailers Use Augmented Reality to Enhance the Customer Experience, στο <https://www.shopify.com/retail/how-these-retailers-are-using-augmented-reality-to-enhance-the-customer-experience>

#### **1.4. Μη ψηφιακές υπηρεσίες στην υπηρεσία του ψηφιακού μετασχηματισμού – Η περίπτωση των ταχυμεταφορών**

Κλείνοντας το πρώτο αυτό κεφάλαιο, πρέπει να γίνει μια αναφορά και στις υπηρεσίες οι οποίες αν και αυτές καθ' αυτές αποτελούν μέρος του φυσικού εμπορίου, εν τούτοις χωρίς αυτές δεν έχει λόγω ύπαρξης το ψηφιακό λιανικό εμπόριο. Ναι μεν υπηρεσίες και εργαλεία ψηφιακής φύσεως, όπως οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες θα αναφερθούν στο επόμενο κεφάλαιο, αλλά εδώ θα γίνει παρουσίαση μιας υπηρεσίας του «φυσικού κόσμου, οι υπηρεσίες μεταφορών

Γενικά το ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνει μια σειρά επαγγελματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορούν να ολοκληρωθούν από την πλευρά της εμπειρίας πελάτη. Παραδείγματα όπως η προμήθεια ψηφιακού περιεχομένου, από ηλεκτρονικά βιβλία, πολυμέσα ψυχαγωγίας (μουσική, ταινίες κλπ.), πολυμέσα επιμόρφωσης και αυτοβελτίωσης, συμβουλευτική, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, εκπαίδευση, μελέτες και έρευνες και άλλα, είναι όλα υπηρεσίες και προϊόντα που μπορεί ο πελάτης να αναζητήσει, παραγγείλει, πληρώσει και παραλάβει, και ουσιαστικά χρησιμοποιήσει, μέσω ενός υπολογιστή ή μιας φορητής συσκευής και μιας σύνδεσης διαδικτύου. Ασχέτως αν η παραγωγή αυτών χρειάζεται φυσικά μέσα και φυσική παρουσία των δημιουργών τους σε κάποιο εξειδικευμένο χώρο (π.χ. στούντιο βιντεοσκόπησης).

Όμως, το λιανικό εμπόριο, όσο κι αν μετασχηματιστεί ψηφιακά, πάντα θα έχει ως τελική διεργασία την παράδοση των φυσικών προϊόντων στους τελικούς αποδέκτες / καταναλωτές. Για αυτό και η δομική αυτή όψη του λιανικού εμπορίου και ειδικά του ψηφιακού αναφέρεται στην παρούσα βιβλιογραφική ενότητα.

Η μη εμπλοκή του πελάτη με το φυσικό κατάστημα μιας λιανικής επιχείρησης, αν αυτή η επιχείρηση έχει φυσικό κατάστημα, καθώς μπορεί να έχει μόνο αποθήκες και σημεία παράδοσης, ή να λειτουργεί με τη φιλοσοφία του dropshipping, το οποίο θα παρουσιαστεί σε επόμενη ενότητα, είναι μια σημαντική πτυχή του ψηφιακού λιανικού εμπορίου. Μπορεί, όπως αποκαλύπτεται σε έρευνα που παρουσιάστηκε στις προηγούμενες σελίδες, πολλοί πελάτες λιανικής να κάνουν έρευνα αγοράς σε φυσικό κατάστημα και να αγοράζουν διαδικτυακά ή να κάνουν έρευνα αγοράς διαδικτυακά και να αγοράζουν στο φυσικό κατάστημα, όμως οι περισσότεροι «ηλεκτρονικοί» πελάτες βιώνουν την εμπειρία πελάτη από την αρχή μέχρι λίγο πριν το τέλος μπροστά από μία οθόνη. Και το «λίγο πριν» αναφέρεται στην παραλαβή του προϊόντος λιανικής.

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Εδώ έρχονται και συμπληρώνουν την λειτουργία των ψηφιακών καταστημάτων λιανικής οι εταιρίες μεταφορών και ταχυμεταφορών (courier), ενώ πολλές εταιρίες δημιουργούν δικά τους, πολλές φορές καινοτόμα, συστήματα μεταφοράς.

Πράγματι, μια σημαντική τεχνολογική τάση τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει η ανάπτυξη των μη επανδρωμένων αεροσκαφών ή drones, τα οποία χάρη στην τεχνολογία των γυροσκοπικών αισθητήρων έχουν μετατραπεί σε καθημερινά προϊόντα για ψυχαγωγική και επαγγελματική χρήση. Μια τέτοια χρήση που ερευνάται εδώ και κάποια χρόνια είναι η χρήση του για την πραγματοποίηση αποστολών και παραδόσεων δεμάτων σε τελικούς καταναλωτές.

Μια από τις εταιρίες που κυρίως μελετάει αυτήν την προοπτική είναι η Amazon, η οποία αναπτύσσει την υπηρεσία Prime Air<sup>23</sup>, η οποία φιλοδοξεί να είναι σε θέση σε μεγάλα αστικά κέντρα να δίνει τη δυνατότητα άμεσης παράδοσης, εντός 30 λεπτών, πακέτων μέχρι λίγο πάνω από 2 κιλά (5 pounds). Αυτό θα το επιτύχει με ειδικά drones που αναπτύσσει σε διάφορα κέντρα έρευνας στις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, τη Αυστρία και το Ισραήλ, ενώ έχει ήδη πειραματικά πιλοτικά δίκτυα σε τοποθεσίες ανά τον κόσμο.



Εικόνα 8. Πρωτότυπο drone της υπηρεσίας Amazon Prime Air

---

<sup>23</sup> Amazon Prime Air, στο <https://www.amazon.com/Amazon-Prime-Air/b?ie=UTF8&node=8037720011>

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Φυσικά, στην ως άνω τεχνολογία επενδύουν και άλλες μεγάλες εταιρίες μεταφορών, όπως η FedEx<sup>24</sup>. Η ανάπτυξη της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης και των τεχνολογιών αυτοματισμού και τεχνητής νοημοσύνης φέρνει πιο κοντά το λιανικό εμπόριο στην πλήρη ψηφιοποίησή του, μετατρέποντας, ουσιαστικά, και το τελευταίο στάδιο της παράδοσης σε μια οιασδήποτε «ψηφιακή» εμπειρία.

Όμως, μέχρι τότε, το ψηφιακό λιανικό εμπόριο θα πρέπει να βασιστεί στις παραδοσιακές μεθόδους μεταφορών και ταχυμεταφορών. Ο λόγος που γίνεται ειδικότερη αναφορά στις ταχυμεταφορές είναι πως το λιανικό εμπόριο ασχολείται κυρίως με μικρότερα (σε μεγέθη και αξία) πακέτα, σε αντίθεση με το χονδρικό εμπόριο (B2B, επιχείρηση προς επιχείρηση).

Ένας τρόπος να ανιχνευτεί η σύνδεση ταχυμεταφορών με το ψηφιακό λιανικό εμπόριο, είναι η διερεύνηση της λειτουργίας των πρώτων κατά τη διάρκεια της τρέχουσας πανδημίας, ειδικά το πρώτο διάστημα, οπότε και παρατηρήθηκε απότομη και ραγδαία ανάπτυξη του ψηφιακού εμπορίου.

Πράγματι, παρατηρήθηκε μια έντονη διαφοροποίηση στον τρόπο λειτουργίας των μεγάλων διεθνών μεταφορέων, οι οποίοι ασχολούνται τόσο με τις ταχυμεταφορές, όσο και με τις μεταφορές χονδρικής. Οι μεν πρώτες παρουσίασαν μια μεγάλη αύξηση, ενώ οι δεύτερες αντίστοιχα μείωση. Αυτό συνδέεται με το γεγονός, από τη μία της αύξησης των πωλήσεων σε ψηφιακό επίπεδο, άρα και την ανάγκη για περισσότερες ταχυμεταφορές, ενώ επειδή πολλές επιχειρήσεις σε πολλά μέρη του κόσμου ήταν κλειστές λόγω τοπικών lockdown, το χονδρεμπόριο μειώθηκε<sup>25</sup>.

Σε ό, τι αφορά την Ελλάδα, και εδώ η πανδημία έφερε μαζί με τις μεταβολές στο ψηφιακό εμπόριο, ανάλογες μεταβολές και στο χώρο των ταχυμεταφορών<sup>26</sup>. Πολλές εταιρίες στον κλάδο των ταχυμεταφορών προχώρησαν σε αναδιάρθρωση των μοντέλων λειτουργίας τους, αφού είτε είχαν ήδη συνάψει συνεργασίας με μεγάλες αλαυσίδες λιανικής που είδαν άνθιση στην περίοδο του COVID-19, όπως οι συνεργασίες των

---

<sup>24</sup> Transport Topics: FedEx Completes First Commercial Drone Delivery, στο <https://www.ttnews.com/articles/fedex-completes-first-commercial-drone-delivery>

<sup>25</sup> Research and Markets: Couriers See Rise in Residential Demand, στο [https://www.researchandmarkets.com/issues/couriers-see-rise-in?utm\\_source=dynamic&utm\\_medium=BW&utm\\_code=4brs9p&utm\\_campaign=1391530+-+Couriers+See+Rise+in+Residential+Demand+Amid+COVID-19+Lockdown&utm\\_exec=joca220bwd](https://www.researchandmarkets.com/issues/couriers-see-rise-in?utm_source=dynamic&utm_medium=BW&utm_code=4brs9p&utm_campaign=1391530+-+Couriers+See+Rise+in+Residential+Demand+Amid+COVID-19+Lockdown&utm_exec=joca220bwd)

<sup>26</sup> Fortune Greece: Εταιρείες ταχυμεταφορών - Η καραντίνα αυξάνει τον τζίρο αλλά και το κόστος, στο <https://www.fortunegreece.com/article/eteries-tachimetaforon-i-karantina-afxani-ton-tziro-alla-ke-to-kostos/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)



Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης supermarkets AB Βασιλόπουλος με την Speedex και των supermarkets Σκλαβενίτης με την West Postal Services, είτε γιατί παρουσίασαν οι ίδιες μεγάλη αύξηση στον κύκλο εργασιών.

Η απότομη αύξηση των μικρότερων παραγγελιών μεμονωμένων πελατών από μεγάλα καταστήματα, όπως και τα έκτακτα μέτρα μείωσης του συγχρωτισμού, που οδήγησαν στην ανάγκη για αύξηση των υπαλλήλων, απορρόφησαν μέρος από τα κέρδη αυτής της αύξησης και μάλιστα πολλές φορές αύξησαν το μέσο κόστος σε βαθμό που να δημιουργηθούν στρεβλώσεις, όπως αύξηση των τιμών της ACS στην προσπάθειά της να ενισχύσει τα τοπικά της καταστήματα με μια αύξηση στην τιμή διαχείρισης ανά δέμα, η οποία μετακυλίστηκε στον πελάτη. Αντίστοιχα, η ΕΛΤΑ Courier αναγκάστηκε να προχωρήσει σε επιπλέον προσλήψεις γιατί παρατηρήθηκαν μεγάλες καθυστερήσεις στις παραδόσεις της, μετά και το κλείσιμο ορισμένων κτοπικών καταστημάτων της κατά την περίοδο του lockdown.

Όλα τα παραπάνω είναι ενδεικτικά της σχέσης που έχει το ψηφιακό λιανικό εμπόριο με τον κλάδο των μεταφορών, αφού η ανάπτυξη του ενός επηρεάζει, όχι απλά την ανάπτυξη, αλλά το ίδιο το μοντέλο λειτουργίας του άλλου.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> – Εργαλεία και μεθοδολογία ψηφιακού μετασχηματισμού στο λιανικό εμπόριο

### 2.1. Εργαλεία ψηφιοποίησης λιανικού καταστήματος

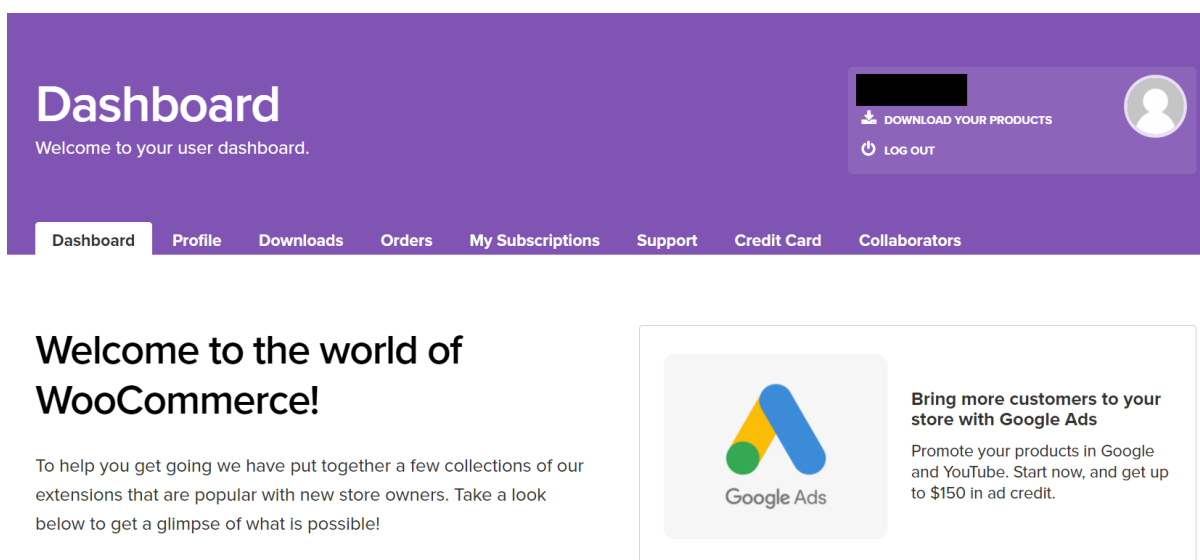
Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν βασικά εργαλεία που κρίνονται απαραίτητα για την μεταστροφή προς το ψηφιακό λιανικό εμπόριο, για τη δημιουργία δηλαδή ενός ιδιόκτητου, πλήρως παραμετροποιήσιμου διαδικτυακού καταστήματος λιανικής πώλησης, το οποίο θα αναπληρώνει ή θα συμπληρώνει την έννοια του φυσικού καταστήματος λιανικής. Οι τρεις βασικές κατηγορίες προγραμμάτων-εργαλείων που θα παρουσιαστούν είναι οι πλατφόρμες πώλησης, δηλαδή ολοκληρωμένα πακέτα λογισμικού και εργαλείων που βοηθούν στο «χτίσιμο» του διαδικτυακού καταστήματος και όλων των επιμέρους χαρακτηριστικών του (προϊόντα, «βιτρίνα», μέθοδοι παραγγελίας και πληρωμής κλπ.), οι τρόποι πληρωμής, δηλαδή οι πλατφόρμες ή τα επιπρόσθετα εκείνα που επιτρέπουν την τιμολόγηση των προϊόντων που πωλεί το διαδικτυακό κατάστημα, και, τέλος, ορισμένα εργαλεία marketing, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προωθήσουν την επισκεψιμότητα και τις πωλήσεις ενός διαδικτυακού καταστήματος.

#### 2.1.1. Πλατφόρμες πώλησης

Σε ό,τι αφορά τις πλατφόρμες πώλησης, τις πλατφόρμες δηλαδή που στηρίζουν την δημιουργία ενός διαδικτυακού καταστήματος, θα παρουσιαστούν κυρίως δύο, το WooCommerce και το Shopify.

##### *A. WooCommerce*

Το WooCommerce είναι μια πλατφόρμα ανοικτού κώδικα η οποία βασίζεται στο σύστημα δημιουργίας ιστοσελίδων WordPress. Προσφέρει διάφορες λειτουργικότητες, όπως την πλήρως παραμετροποιήσιμη δημιουργία ενός διαδικτυακού καταστήματος, την επιλογή πολλαπλών διαθέσιμων μεθόδων πληρωμής, καθώς και δυνατότητα διαχείρισης των παραγγελιών του καταστήματος μέσω φορητών συσκευών.



Εικόνα 9. Αποτύπωση χώρου λογαριασμού χρήστη της πλατφόρμας

Ενώ οι βασικές λειτουργίες είναι δωρεάν, εν τούτοις προσφέρονται μια σειρά από επιπρόσθετα και συνδρομές, με τα οποία ο χρήστης μπορεί να αυτοματοποιήσει έτι περαιτέρω τις λειτουργίες του διαδικτυακού καταστήματος, να προωθήσει τις πωλήσεις και την εν γένει προσέλκυση υποψήφιων πελατών, καθώς και να προσφέρει μοναδικές υπηρεσίες και προϊόντα επί πληρωμή, όπως συνδρομές σε τακτικό περιεχόμενο και προϊόντα (π.χ. την μηνιαία αποστολή κουτιών με διάφορα προϊόντα, ηλεκτρονικά και έντυπα περιοδικά κλπ.), πρόσβαση σε μοναδικό περιεχόμενο (όπως ένα είδος εισιτηρίου γνωστό ως VIP pass) και προγραμματισμένα ραντεβού για συνεδρίες συμβουλευτικής και online διδασκαλίας.



Εικόνα 10. WooCommerce Logo

Επιπλέον, προσφέρεται συνδεσιμότητα με διάφορες άλλες πλατφόρμες, όπως το Facebook και το Mailchimp, εξεζητημένες επιλογές αναφορών, όπως π.χ. ενημερώσεις για το τι αφήνουν οι πελάτες στα «καλάθια» τους χωρίς να τα αγοράσουν, και πιο αναβαθμισμένες επιλογές για την εμπειρία πελάτη, όπως επιλογές για περιτύλιγμα δώρου, ειδικά προϊόντικά χαρακτηριστικά κ.α..

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Πρόκειται, εδώ και μερικά χρόνια, για μια εταιρία αποκλειστικά αφιερωμένη στο ηλεκτρονικό εμπόριο, την οποία έχει εξαγοράσει η εταιρία που έχει και την πλατφόρμα WordPress, ενώ αποτελείται από 150 ομάδες σε 32 χώρες. Ορισμένα σημαντικά στατιστικά σε σχέση με το WooCommerce ακολουθούν<sup>27</sup>:

- 3,317,205 σε λειτουργία ιστότοποι χρησιμοποιούν το WooCommerce
- Χρησιμοποιείται από το 4.9% όλων των ιστότοπων
- Χρησιμοποιείται από το 28.19% όλων των διαδικτυακών καταστημάτων
- Χρησιμοποιείται από το 22% των κορυφαίων 1 εκατομμυρίου ιστότοπων ηλεκτρονικού εμπορίου
- Το 93.7% των διαδικτυακών καταστημάτων που έχουν χτιστεί με WordPress χρησιμοποιούν την πλατφόρμα WooCommerce
- Υπάρχουν 1.267 θέματα (themes) για το WooCommerce μόνο στο δημοφιλή ιστότοπο ThemeForest
- Υπάρχουν 980 πρόσθετα (plugins) για το WooCommerce μόνο στο WordPress.org

### *B. Shopify*

Το Shopify είναι η δεύτερη μεγαλύτερη πλατφόρμα δημιουργίας online καταστημάτων μετά το WooCommerce. Έχει μια σημαντική διαφοροποίηση σε σχέση με το WooCommerce κι αυτή είναι πως αποτελεί ένα εργαλείο δημιουργίας εξαρχής ιστότοπων οι οποίοι λειτουργούν ως διαδικτυακά καταστήματα και δε λειτουργεί ως επιπρόσθετο σε ήδη κατασκευασμένους ιστότοπους.

Πρόκειται για μια πιο ολοκληρωμένη εμπειρία δημιουργίας και διαχείρισης διαδικτυακών καταστημάτων, όμως έρχεται και με μεγαλύτερο κόστος, καθώς περιλαμβάνει μηνιαία συνδρομή, κατ' ελάχιστον λίγο κάτω από 30 €, αλλά και ενσωματωμένα κόστη διαχείρισης των πληρωμών μέσω καρτών.

Ακριβώς λόγω των περισσότερων δυνατοτήτων που δίνει, περιλαμβάνοντας υπηρεσίες ετικετών, αποστολής κλπ., και την πιο καθοδηγούμενη / απλή διαδικασία δημιουργίας καταστημάτων, χρησιμοποιείται πολύ συχνά από επιχειρηματίες που ασχολούνται με dropshipping.

---

<sup>27</sup> Hosting Tribunal: 21+ WooCommerce Stats – The Leader in WordPress eCommerce, στο <https://hostingtribunal.com/blog/woocommerce-stats/#gref>



Εικόνα 11. Shopify Logo

### 2.1.2. Τρόποι πληρωμής

Στην παρούσα υποενότητα θα γίνει μια παρουσίαση ορισμένων ειδών πληρωμής που μπορεί να υιοθετήσει ένα διαδικτυακό κατάστημα, καθώς και τα εργαλεία, όπου χρειάζονται, που μπορεί να χρησιμοποιήσει για να μπορεί να παράσχει στους πελάτες του τη δυνατότητα χρήσης της αντίστοιχης μεθόδου πληρωμής. Ορισμένα στοιχεία δόθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, αλλά εδώ θα γίνει πιο διεξοδική ανάλυσή τους.

#### A. Αντικαταβολή

Ο βασικότερος τρόπος πληρωμής για την αγορά φυσικών προϊόντων από ένα διαδικτυακό κατάστημα είναι η αντικαταβολή, δηλαδή η πληρωμή κατά την παραλαβή των αντικειμένων από τον πελάτη. Όταν παραλαμβάνει ο πελάτης κάποια παραγγελία, καταβάλει το αντίστοιχο ποσό στον διανομέα του ταχυμεταφορέα με τον οποίον συνεργάζεται το κατάστημα, και αυτός στην συνέχεια καταθέτει το ποσό στον λογαριασμό του καταστήματος.

Το βασικότερο πλεονέκτημα της αντικαταβολής είναι πως προσφέρει μια σχετική ανωνυμία στον πελάτη, καθώς δεν εμπλέκονται τρίτοι, όπως τραπεζικά ιδρύματα, στην συναλλαγή του. Επιπλέον, έχει μια σχετικά ασφάλεια πως θα πληρώσει μόνο αφού παραλάβει το δέμα. Εδώ σταματάνε τα πλεονεκτήματα της αντικαταβολής. Κι αυτό γιατί ο πελάτης ναι μεν πληρώνει κατά την παραλαβή, αλλά αν δεν μείνει ευχαριστημένος από το προϊόν δεν έχει τα εργαλεία αντίρρησης στην συναλλαγή που του προσφέρουν μεγάλες πλατφόρμες πληρωμών, όπως, π.χ., το PayPal. Επίσης, ο αποστολέας δεν μπορεί να είναι σίγουρος για την πληρωμή του μέχρι την παραλαβή του προϊόντος, κι ακόμα και τότε αυτή θα αργήσει ανάλογα με την συμφωνία που έχει με τον ταχυμεταφορέα. Σε ότι αφορά χρεώσεις, επειδή η αντικαταβολή χρεώνεται ως εξτρά υπηρεσία από τους

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης ταχυμεταφορείς, πιθανόν να επιφέρει περισσότερα έξοδα σε πελάτη ή/και κατάσταση, ειδικά για μικρότερες παραγγελίες.

### *B. Κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό*

Πρόκειται για μια μέθοδο πληρωμής παραπλήσια με την αντικαταβολή, μόνο που αντί για τον ταχυμεταφορέα, τυχόν έξοδα συναλλαγής επωμίζονται οι συναλλασσόμενοι με βάση το αν χρησιμοποιούν διαφορετικά τραπεζικά ιδρύματα. Γενικά πρόκειται για μια σχετικά άβολη μέθοδο πληρωμής, καθώς απαιτεί συνεννόηση μεταξύ πελάτη και καταστήματος και διαδικασίες που δύσκολα αυτοματοποιούνται.

### *Γ. Χρήση καρτών (χρεωστικών και πιστωτικών)*

Μια από τις πλέον δημοφιλείς μεθόδους πληρωμής είναι η χρήση καρτών από τραπεζικά ιδρύματα, χρεωστικών, πιστωτικών, αλλά και προπληρωμένων, μια υποκατηγορία των χρεωστικών. Πρόκειται για μια μέθοδο με πολλές και διάφορες μεθόδους υλοποίησης από την μεριά των διαδικτυακών καταστημάτων, αλλά και χρήσης από τους καταναλωτές. Συνήθως, γίνεται χρήση μέσα στα ηλεκτρονικά καταστήματα ενός ένα module από κάποια τράπεζα, το οποίο είναι συμβατό με την πλατφόρμα του ιστότοπού τους. Σε ότι αφορά την Ελλάδα, όλες οι συστημικές τράπεζες (Τράπεζα Πειραιώς, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Eurobank, Alpha Bank) προσφέρουν τέτοιου είδους modules, ενώ, όπως θα παρουσιαστεί και στο τρίτο κεφάλαιο, υπάρχουν και ειδικά modules εναλλακτικών χρηματοπιστωτικών οργανισμών, όπως η Viva, το οποίο θα παρουσιαστεί και στην 1<sup>η</sup> μελέτη περίπτωσης.



*Εικόνα 12. Logo της Viva Wallet, εναλλακτική χρηματοοικονομική πλατφόρμα*

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης πιστωτικών ή χρεωστικών καρτών υπό το πρίσμα της δημιουργίας και λειτουργίας ενός διαδικτυακού καταστήματος, τα βασικά χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας αυτής είναι η αμεσότητα και ο έλεγχος των συναλλαγών, τόσο για τον πελάτη, όσο και για το κατάστημα.

#### Δ. Ηλεκτρονικά πορτοφόλια

Ηλεκτρονικά πορτοφόλια ονομάζονται πλατφόρμες οι οποίες έχουν την δυνατότητα να συγκεράσουν πολλαπλές πηγές χρημάτων, συμπεριλαμβανομένων καρτών και λογαριασμών τραπεζών, καθώς και ένα δικό τους «ταμείο», όπου και από όπου μπορούν να μεταφέρονται κεφάλαια, ανάμεσα σε λογαριασμούς τραπεζών και καταστήματα και άλλες επαγγελματικές συναλλαγές.

Το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η υπηρεσία PayPal η οποία προσφέρει τις παραπάνω δυνατότητες, δηλαδή την σύνδεση τραπεζικών λογαριασμών και των συνδεδεμένων με αυτούς πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες, καθώς και την διατήρηση κεφαλαίων στον ίδιο τον λογαριασμό της υπηρεσίας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί ένας χρήστης της υπηρεσίας να πληρώσει έναν άλλον χρήστη της υπηρεσίας (π.χ. ένα κατάστημα), χωρίς να εμπλακούν ευαίσθητα προσωπικά τραπεζικά δεδομένα. Είναι η πλέον δημοφιλής παρεμφερής υπηρεσία και προσφέρεται σαν επιλογή στις περισσότερες πλατφόρμες ψηφιακών πωλήσεων.



Εικόνα 13. Logo εταιρίας PayPal, από τα πρώτα και γνωστότερα ηλεκτρονικά πορτοφόλια

Αντίστοιχες υπηρεσίες προσφέρουν και οι δύο μεγάλες πλατφόρμες κινητής τηλεφωνίας και φορητών συσκευών, η Android με το Android Pay, και η Apple με το Apple Pay.

#### 2.1.3. Επικοινωνία και διαφήμιση (mass mail, π.χ. MailChimp, κλπ.)

Στην υποενότητα αυτή θα παρουσιαστούν εργαλεία marketing, εργαλεία δηλαδή που βοηθούν στην εύρεση υποψηφίων πελατών και στην συνεχή επικοινωνία με τους υπάρχοντες πελάτες, ώστε να παραμένουν συνεχείς πελάτες.

Ειδικά αυτό το χαρακτηριστικό, η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών, είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, καθώς σύμφωνα με πολλαπλές έρευνες, το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη, έναντι της διατήρησης ενός υπάρχοντος είναι 6-7

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης φορές μεγαλύτερο<sup>28</sup>. Δηλαδή το κόστος από τις προωθητικές ενέργειες και διαφημιστικές εκστρατείες που απαιτούνται για να προσελκυσθεί ένας νέος πελάτης και να αγοράσει πρώτη φορά από ένα κατάστημα είναι πολύ μεγαλύτερο από το αντίστοιχο κόστος για παραπλήσιες προωθητικές ενέργειες ώστε να διατηρηθεί ένας πελάτης, δηλαδή να ξαναγοράσει ένας πελάτης που έχει ήδη στο παρελθόν αγοράσει.

Στο πλαίσιο αυτής της διαπίστωσης, ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία marketing ενός διαδικτυακού καταστήματος είναι η τακτική των μαζικών email, δηλαδή την αποστολή ταυτόχρονα σε πολλαπλές ηλεκτρονικές διευθύνσεις ενημερωτικά μηνύματα για νέα προϊόντα, προσφορές και άλλες πληροφορίες από ένα κατάστημα (πολλά καταστήματα διατηρούν στον ιστότοπό τους και «ηλεκτρονικά ημερολόγια», τα γνωστά blogs, στα οποία δημοσιεύουν άρθρα και πληροφορίες γύρω από τα προϊόντα τους, τις αγορές και τις τεχνολογίες τους).



Εικόνα 14. Πλατφόρμες μαζικής αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων

Υπάρχουν διάφορες παρόμοιες υπηρεσίες, όπως η sendinblue<sup>29</sup> και η SendGrid<sup>30</sup>, όμως εδώ ως παράδειγμα εδώ θα παρουσιαστεί η υπηρεσία Mailchimp<sup>31</sup>, η οποία προσφέρει τη δυνατότητα από έναν λογαριασμό να αποστέλλονται ακόμα και σε χιλιάδες διευθύνσεις ταυτόχρονα μηνύματα ενημέρωσης, όπως εξηγήθηκε προηγουμένως.



Εικόνα 15. Logo της εταιρίας Mailchimp, δημοφιλούς πλατφόρμας μαζικής αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων

Η υπηρεσία αυτή χρησιμοποιείται από την επιχείρηση που παρουσιάζεται στη πρώτη μελέτη περίπτωσης στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο, όπου και παρουσιάζονται και επιμέρους εργαλεία που διαθέτει η πλατφόρμα αυτή για την προσέλκυση νέων συνδρομητών.

<sup>28</sup> American Express: Retaining Customers vs. Acquiring Customers, στο <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/retaining-customers-vs-acquiring-customers/>

<sup>29</sup> <https://www.sendinblue.com/>

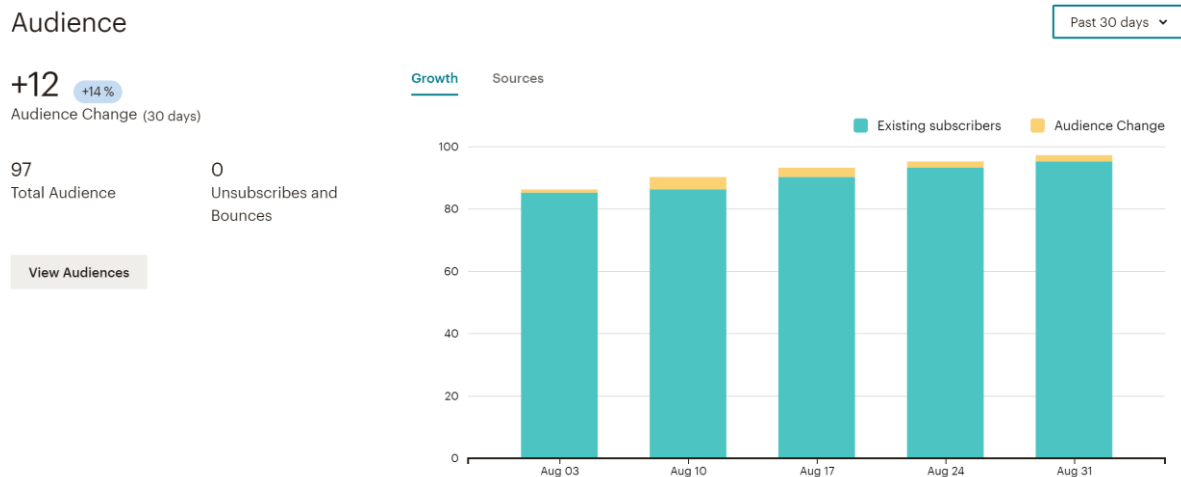
<sup>30</sup> <https://sendgrid.com/>

<sup>31</sup> <https://mailchimp.com/>



## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Πράγματι, οι δυο βασικότερες λειτουργίες τέτοιων συστημάτων και υπηρεσιών είναι, τόσο η αποστολή μαζικών emails, όσο και η εύρεση και διαχείριση συνδρομητών. Επίσης, βασική λειτουργία τέτοιων υπηρεσιών είναι η παρακολούθηση στατιστικών του καταστήματος και, ιδιαίτερα, της αποτελεσματικότητας των διαφόρων ενημερωτικών εκστρατειών που διενεργούνται.



Εικόνα 16. Σύστημα παρακολούθησης αριθμού συνδρομητών στο Mailchimp



Εικόνα 17. Σύστημα παρακολούθησης παραγγελιών και εσόδων στο Mailchimp

Στις παραπάνω αποτυπώσεις οθόνης, παρουσιάζονται στιγμιότυπα από έναν καινούριο σχετικά λογαριασμό στο Mailchimp και οι δυνατότητες παρακολούθησης που δίνει. Είναι σαφές πως στην νέα εποχή της διαδικτυακής επιχειρηματικότητας, δεν αρκεί απλά να διενεργούνται διαφημιστικές καμπάνιες, αποσπασματικά και δίχως ανάδραση, αλλά πρέπει να υπάρχει σαφής στόχευση και, κυρίως, ουσιαστική πληροφόρηση για τα αποτελέσματα των ενημερωτικών και διαφημιστικών εκστρατειών, ώστε να μπορεί να υπολογίζεται το κόστος marketing ανά έσοδο και να ανιχνεύονται έτσι οι

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης αποτελεσματικότερες μέθοδοι δαπάνης του διαφημιστικού προϋπολογισμού της εκάστοτε επιχείρησης.

## 2.2. Διαδικτυακές πλατφόρμες λιανικού εμπορίου

Εκτός της δυνατότητας δημιουργίας ενός προσωπικού διαδικτυακού καταστήματος, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, μέσω της παρουσίασης των αντίστοιχων εργαλείων, υπάρχει η δυνατότητα χρήσης έτοιμων μαζικών πλατφορμών διαδικτυακών αγοραπωλησιών, στις οποίες ανοίγεται ένας λογαριασμός και ο χρήστης έχει τη δυνατότητα εισαγωγής των προϊόντων του και ορισμένων τροποποιήσεων-διαμορφώσεων του προσωπικού καταστήματος εντός του οικοσυστήματος της πλατφόρμας, χρησιμοποιώντας κεντρικά εργαλεία, όπως μεθόδους χρεώσεως, εργαλεία διαχείρισης παραγγελιών, εργαλεία marketing κλπ.. Οι πλατφόρμες στις οποίες θα αναφερθούμε είναι το Etsy, το Facebook, η Amazon και το e-bay.

### 2.2.1. Etsy

Το Etsy είναι μια ιδιάζουσα μορφή διαδικτυακής πλατφόρμας πωλήσεων, καθώς έχει μια πολύ συγκεκριμένη θεματολογία προϊόντων και αναφέρεται κυρίως σε χειροποίητα αντικείμενα, καλλιτεχνικές δημιουργίες και άυλους πόρους δημιουργίας (ηλεκτρονικά σχέδια, γραμματοσειρές, στένσιλ κλπ.).



Εικόνα 18. Etsy logo

Δίνει τη δυνατότητα σε νέους δημιουργούς να δημιουργήσουν μια «βιτρίνα» τους εντός του οικοσυστήματος του και να κάνουν έτσι χρήση των υπηρεσιών παραγγελιοληψίας και πληρωμών.

Το σύστημα κρατήσεων του συστήματος είναι φτιαγμένο έτσι ώστε να ταιριάζει με το είδος των καταστημάτων που φιλοξενεί: έχει ένα μικρό κόστος προσθήκης προϊόντος (0.17€) και εάν πωληθεί κάποιο προϊόν υπάρχει μια ποσοστιαία χρέωση για την παραγγελία και μία για τυχόν έξοδα πληρωμών (για πιστωτικές κάρτες κλπ.).

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Η πλατφόρμα αυτή είναι ιδανικότερη για τα συγκεκριμένα είδη προϊόντων που προωθεί, καθώς ξεφεύγει από την απλή λογική του «πολυκαταστήματος» και ακολουθεί μια αρκετά εξειδικευμένη κατηγορία (niche).

### 2.2.2. Facebook

Το facebook προσφέρει πολλές δυνατότητες πρόσβασης σε εκατομμύρια πελάτες σε όλον τον κόσμο. Πλέον, δίνει τη δυνατότητα σε μια Σελίδα επιχείρησης να προστεθεί και ένα κατάστημα πώλησης προϊόντων. Οι βασικές επιλογές πώλησης είναι είτε με απευθείας πώληση από την πλατφόρμα του facebook, είτε μέσω ανακατεύθυνσης στο κατάστημα του ιδιοκτήτη της σελίδας / επιχείρησης, είτε μέσω της έναρξης μιας συζήτησης ανάμεσα στον υποψήφιο πελάτη και τον ιδιοκτήτη του καταστήματος.



Εικόνα 19. Facebook logo

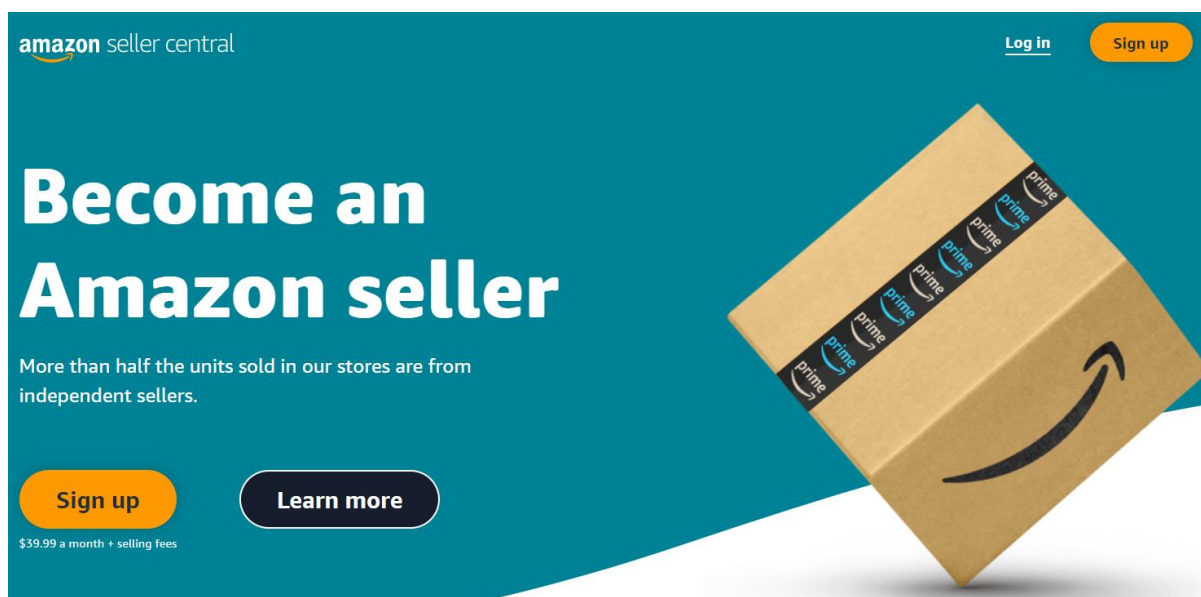
Εάν αποφασίσει κάποιος να στήσει ένα κατάστημα μέσω facebook, προς το παρόν μπορεί να το κάνει μόνο εάν διαθέτει λογαριασμό τράπεζας στις ΗΠΑ, αλλιώς πρέπει να χρησιμοποιήσει κάποια υπάρχουσα πλατφόρμα, όπως το Shopify. Εάν προτιμάει να πωλεί μέσω ανακατεύθυνσης σε δικό του κατάστημα, υπάρχει και αυτή η δυνατότητα, αλλά ουσιαστικά φεύγει από τους σκοπούς της παρούσας υποενότητας και πλέον αφορά εργαλεία περισσότερο marketing, παρά δημιουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος.

The image is a screenshot of the Facebook interface during the process of creating a business page. At the top left, there is a blue Facebook 'f' icon followed by the text "Δημιουργήστε το κατάστημά σας". At the top right, there is a search bar with a magnifying glass icon. Below this, a large white box contains a list of steps for creating a business page, each with a corresponding icon and a text input field: 1. A storefront icon with the text "Επιχείρηση" and an input field. 2. An Instagram icon with the text "@ [input field] Λογαριασμός Instagram Business". 3. A Facebook 'f' icon with the text "Αναγνωριστικό Σελίδας Facebook [input field]". At the bottom right of this box is a blue button with the text "Επόμενο".

Εικόνα 20. Πρώτα βήματα για την δημιουργία καταστήματος από υπάρχουσα σελίδα επιχείρησης στο facebook

### 2.2.3. Amazon

Η Amazon είναι αυτή τη στιγμή η μεγαλύτερη εταιρία διαδικτυακού λιανεμπορίου και θεωρείται μία από τις «μεγάλες τέσσερις» εταιρίες τεχνολογίας, μαζί με Google, Apple και Facebook. Μέσα από τα εξαιρετικά ανεπτυγμένα και διασπαρμένα συστήματα κάλυψης παραγγελιών που διαθέτει μπορεί και εξυπηρετεί τρίτους πωλητές, ενσωματώνοντας τις επιχειρήσεις τους στο μοντέλο της.



Εικόνα 21. Είσοδος στο σύστημα τρίτων πωλητών της Amazon<sup>32</sup>

Οι τρίτοι πωλητές πρωτοπήκανε στην πλατφόρμα ήδη από το 1999 και πλέον μετράνε πάνω από το 50% των πωλήσεών της, στους πάνω από 300.000.000 πελάτες σε 180 διαφορετικές χώρες<sup>33</sup>. Για να μπει κάποιος στην πλατφόρμα της Amazon και να πουλήσει θα πρέπει να φτιάξει έναν λογαριασμό και να εισάγει ορισμένες πληροφορίες, περιλαμβανομένων λογαριασμού τραπεζής και κυβερνητικού εγγράφου ταυτοποίησης. Από εκεί και πέρα αποφασίζεται το πλάνο πληρωμών: είτε πληρώνει ο τρίτος πωλητής 0.99 \$ ανά αντικείμενο, είτε 39.99\$ ανά μήνα για όσα αντικείμενα και να πληρώσει, συν σε κάθε μία από αυτές τις δύο περιπτώσεις ένα ειδικό ποσοστό επί της εκάστοτε πώλησης.

Η Amazon προσφέρει πολλαπλές υπηρεσίες προώθησης των προς πώληση προϊόντων, συστήματα παραγγελίας και πληρωμής και πρακτικά λειτουργεί σαν ένα διαδικτυακό “supermarket” στο οποίο προσφέρει «ράφια» σε τρίτους πωλητές.

<sup>32</sup> <https://sellercentral.amazon.com/>

<sup>33</sup> [https://sell.amazon.com/beginners-guide.html?ref\\_=sdus\\_soa\\_tbg\\_n](https://sell.amazon.com/beginners-guide.html?ref_=sdus_soa_tbg_n)

### 2.3. Νέες τάσεις στο λιανικό εμπόριο στην ψηφιακή εποχή

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο, είναι σημαντικό να αναφερθούν ορισμένες τάσεις και φιλοσοφίες πάνω στο λιανικό εμπόριο, αλλά και την επιχειρηματικότητα εν γένει, οι οποίες έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια και συνδέονται άμεσα με την ψηφιοποίηση του εμπορίου. Θα απασχολήσουν την παρούσα μελέτη κυρίως δύο τέτοιες έννοιες, μια μεθοδολογία ψηφιακού λιανικού εμπορίου, το Dropshipping, και μια φιλοσοφία οργάνωσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε σχέση και με τον τρόπο ζωής, την έννοια του Ψηφιακού Νομά (Digital Nomad) ή location independent entrepreneurship (επιχειρηματικότητα ανεξάρτητη τοποθεσίας).

#### 2.3.1. Dropshipping

Με την απελευθέρωση σε μεγάλο βαθμό της παγκόσμιας αγοράς και την ανάδειξη νέων βιομηχανικών υπερδυνάμεων, όπως η Κίνα, υπήρξαν αρκετές διαταρακτικές (disruptive) δυνάμεις στο παγκόσμιο εμπόριο, οι οποίες επηρέασαν τον τρόπο που λειτουργούν ακόμα και οι πιο μικρές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτών των κοσμογονικών αλλαγών στο εμπόριο, εμφανίστηκε μια μέθοδος λιανικού εμπορίου που χαρακτηρίζεται από όλα τα χαρακτηριστικά της ψηφιακής επανάστασης και αποτελεί γέφυρα στην μετάβαση στην 4<sup>η</sup> Β.Ε., το επονομαζόμενο Dropshipping.

Πρόκειται για μια μέθοδο λιανικού εμπορίου κατά την οποία το κατάστημα δεν έχει ανάγκη, όχι μόνο από φυσική κατάσταση, αλλά ακόμα κι από τη διατήρηση έστω και του ελάχιστου αποθέματος των προϊόντων του. Συγκεκριμένα, πρόκειται για λιανικά διαδικτυακά καταστήματα τα οποία συνεργάζονται απευθείας με μεγάλες βιομηχανίες στις οποίες αποστέλλονται απευθείας οι παραγγελίες που λαμβάνουν οι πελάτες τους. Τα συγκεκριμένα εργοστάσια έχουν επιλέξει το κόστος διαχείρισης της αποστολής παραγγελιών σε πελάτες λιανικής από συνεργαζόμενα καταστήματα, έναντι του κόστους marketing και ανάπτυξης δικτύου.

Συνήθως αυτού του είδους οι επιχειρήσεις λειτουργούν με ένα πολύ συγκεκριμένο είδος προϊόντος (niche), ώστε α) να μην εμπλέκονται πολλαπλά εργοστάσια/προμηθευτές και β) να είναι πιο στοχευμένο το marketing τους. Αντίστοιχα, όμως, επειδή πρόκειται για επιχειρήσεις χωρίς επενδύσεις στη σχεδίαση προϊόντων και βασίζονται στη μαζική παραγωγή κεντρικών μονάδων παραγωγής, ουσιαστικά το ίδιο προϊόν μπορεί να καταλήξει σε δεκάδες παραπλήσιες επιχειρήσεις dropshipping, με

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

ελάχιστες διαφοροποιήσεις στο branding και την τιμή. Για αυτόν τον λόγο, όμως, και είναι τόσο σημαντικό το marketing σε τέτοιου είδους επιχειρηματικές προσπάθειες.

Γενικά δεν πρόκειται για μια μέθοδο λιανικής επιχειρηματικότητας που προβλέπεται να εκτοπίσει άλλες πιο παραδοσιακές σύντομα, αλλά με την άνοδο των τεχνολογιών της 4<sup>ης</sup> Β.Ε., ίσως στοιχεία της πρακτικής αυτής περάσουν στην συνολική σκηνή του λιανικού εμπορίου, καθώς η αυτοματοποίηση και οι μειώσεις σε κόστη παραγωγής που επιφέρει, θα καταστήσουν πιο βιώσιμο το μοντέλο αυτό σε ευρύτερο φάσμα εφαρμογών.

Άλλωστε, η φιλοσοφία πίσω από το dropshipping χρησιμοποιείται εν μέρει εδώ και δεκαετίες από τις μεγάλες αλυσίδες λιανικής (supermarkets) με τις λεγόμενες «ιδιωτικές ετικέτες».

### 2.3.2. Digital Nomads

Με την ραγδαία αύξηση της χρήσης του διαδικτύου και την έλευση νέων μορφών απασχόλησης, όπως το προαναφερθέν dropshipping ή η κουλτούρα των online “gigs”, όπου σε site όπως το fiverr<sup>34</sup> και το freelancer<sup>35</sup>, ελεύθεροι επαγγελματίες, οικονομολόγοι, μεταφραστές, άνθρωποι του δημιουργικού κλάδου, μηχανικοί και προγραμματιστές μπορούν να αναλάβουν projects έναντι αμοιβής από αντίστοιχους πελάτες, δημιουργήθηκε μια τάση πολλοί νέοι (κυρίως) άνθρωποι να ακολουθήσουν τη φιλοσοφία εργασίας του location independent entrepreneur, δηλαδή του επαγγελματί που δεν εξαρτάται από την ύπαρξη ενός φυσικού επαγγελματικού χώρου, γραφείου ή καταστήματος, και ο οποίος πρακτικά μπορεί να διεκπεραιώσει τα όποια επαγγελματικά έργα του από το σπίτι του ή από οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, μέσω ενός υπολογιστή και μιας σύνδεσης στο διαδίκτυο.



---

<sup>34</sup> <https://www.fiverr.com/>

<sup>35</sup> <https://www.freelancer.com/>

Αυτοί οι άνθρωποι με το καιρό ονομάστηκαν Ψηφιακοί Νομάδες ή Digital Nomads, κυρίως γιατί πολλοί εξ αυτών βρήκαν ως ευκαιρία αυτή τη νέα φιλοσοφία απασχόλησης για να παρατήσουν την συνήθη καθημερινότητα του 9-5 (από το τυπικό 8ωρο μεταξύ 9 π.μ. και 5 μ.μ.) και να επιδοθούν σε μακροχρόνια ταξίδια, ζώντας ουσιαστικά για μήνες σε διαφορετικούς προορισμούς, σαν τους νομάδες που πάνε από μέρος σε μέρος, εκμεταλλευόμενοι ειδικές βίζες και τη δυνατότητα να δουλεύουν από όπου θέλουν, ακόμα και από κάποιον «εξωτικό παράδεισο».

Συνήθως πρόκειται για τυπικά μεσαία προς μικρά στελέχη εταιριών και ελεύθερους επαγγελματίες νέων, κυρίως, ηλικιών, οι οποίοι βλέπουν αυτήν την τάση ως μια φιλοσοφία ζωής ευρύτερα, και όχι απλά ως έναν τρόπο εργασίας. Αν και πρόκειται συνήθως για ελευθέρια επαγγέλματα, δημιουργικούς ανθρώπους και ανθρώπους που διδάσκουν, εν τούτοις το dropshipping έχει βοηθήσει πολλούς να διατηρούν πολλαπλά καταστήματα ηλεκτρονικού λιανικού εμπορίου, ενώ οι περισσότεροι διαχειρίζονται πολλαπλές πηγές εσόδων (μαθήματα online, συγγραφή και πώληση βιβλίων, καταστήματα dropshipping, συνεδρίες συμβουλευτικής κλπ.).



Εικόνα 23. Λογότυπο του διεθνούς συνεδρίου των Ψηφιακών Νομάδων

Πρόκειται για μια τάση τόσο ώριμη, ώστε κάθε χρόνο, εδώ και κάποια χρόνια, πραγματοποιούνται διάφορα συνέδρια παγκοσμίως, με ένα από τα σημαντικότερα τέτοια συνέδρια να είναι το Digital Nomad Summit<sup>36</sup>, το οποίο έχει ήδη προγραμματιστεί και πάλι για το καλοκαίρι του 2021, μετά τις ανωμαλίες που προκάλεσε η πανδημία COVID-19 στις δραστηριότητες ειδικά των Digital Nomads

Η πανδημία COVID-19 έχει, πράγματι, βάλει σε μια διαδικασία αναψηλάφησης της φιλοσοφίας αυτής πολλούς digital nomads, καθώς έχουν αρχίσει να επικρατούν

<sup>36</sup> Digital Nomad Summit, στο <https://thedigitalnomadsummit.com/>

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

τάσεις προς την έννοια της δημιουργίας μιας «βάσης», δηλαδή μιας τρόπον τινά μόνιμης κατοικίας, σε κάποιον ιδιαίτερο προορισμό, στον οποίο θα μπορούν να προσφεύγουν όποτε δημιουργούνται πρωτοφανή γεγονότα και καταστάσεις, όπως η πανδημία COVID-19. Πρόκειται για μια προοπτική ιδιαίτερα σημαντική για χώρες όπως η Ελλάδα, καθώς οι καιρικές συνθήκες και τα χαμηλά κόστη ζωής έναντι κάποιων άλλων ανεπτυγμένων χωρών, αφήνουν χώρο για τη δημιουργία, μετά από ορισμένες μεταρρυθμίσεις και νομοθετικές πρωτοβουλίες, προϋποθέσεων προσέλκυσης τέτοιων ψηφιακών νομάδων, ανθρώπων με αρκετά σημαντικά εισοδήματα και γενικά πρωτοποριακή και καινοτόμα σκέψη.



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> – Μελέτες Περιπτώσεων

### Μελέτη Περίπτωσης Α': Δημιουργία ψηφιακού καταστήματος λιανικής πώλησης εκδοτικού οίκου «New Dimension»

#### A. Σύντομη παρουσίαση επιχείρησης και ιστορικό

Η επιχείρηση «Εκδόσεις της Νέας Διάστασης» ή “New Dimension Publications” είναι ατομική επιχείρηση με έδρα τα Γιαννιτσά του Νομού Πέλλης και έτος ίδρυσης το 2018. Ξεκίνησε με σκοπό την υποβοήθηση της έκδοσης μιας ποιητικής ανθολογίας υπό την επιμέλεια του ποιητή Δημήτρη Ιατρόπουλου, με τίτλο «Σύγχρονη Ανθολογία της Νέας Ελληνικής Ποίησης».



Εικόνα 24. Λογότυπο της επιχείρησης New Dimension, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των εκδόσεων βιβλίου

Μετά την έκδοση της εν λόγω ανθολογίας, ακολούθησε η έκδοση ορισμένων ακόμα ποιητικών συλλογών και λίγων ακόμα συγγραμμάτων, καθώς και η δημιουργία ενός διαδικτυακού ιστότοπου για την Ελληνική λογοτεχνία, με τίτλο «Εν αρχή ην ο λόγος». Προς το τέλος του 2019, αποφασίστηκε η μετατροπή του ως άνω ιστότοπου σε ιστότοπο αποκλειστικά της επιχείρησης, στη διεύθυνση [www.newdimension.gr](http://www.newdimension.gr) και η σταδιακή μετατροπή του σε διαδικτυακό κατάστημα λιανικής πώλησης βιβλίων. Μέχρι εκείνο το σημείο τα έσοδα του Εκδοτικού Οίκου βασιζόνταν σε προαγορές βιβλίων από τους συνεργαζόμενους συγγραφείς, ουσιαστικά ακολουθώντας την πρακτική της αυτοέκδοσης, λιανικές πωλήσεις σε παρουσιάσεις των βιβλίων και πωλήσεις από βιβλιοπωλεία, πρακτικά ως πωλήσεις χονδρικής.

Επειδή το παραπάνω σχήμα δεν απέφερε ιδιαίτερα αποτελέσματα, αποφασίστηκε η δημιουργία ενός διαδικτυακού καταστήματος, παράλληλα με άλλες ενέργειες του εκδοτικού οίκου για την αύξηση των πωλήσεών του, όπως διαφήμιση, συνεργασία με εταιρία διανομής βιβλίων κ.α..

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Εδώ να σημειωθεί πως η επιχείρηση δεν έχει φυσικό κατάστημα ή γραφεία (η έδρα είναι σε ενοικιαζόμενο χώρο που δεν λειτουργεί για το κοινό) και πρακτικά λειτουργεί με τη φιλοσοφία του location independent entrepreneurship, δηλαδή όλες οι εργασίες της γίνονται είτε μέσω ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή σε οποιοδήποτε μέρος, είτε δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες μέσω outsourcing (π.χ. τα σκίτσα παιδικών βιβλίων ή η εκτύπωση των συγγραμμάτων).

### *B. Σχεδιασμός και προετοιμασία ψηφιακού καταστήματος*

Επειδή η εν λόγω επιχείρηση λειτουργούσε ουσιαστικά ως παράλληλο project του ιδιοκτήτη της και όχι σαν πλήρης απασχόληση, το όλο σχέδιο μετασχηματισμού σε ψηφιακό κατάστημα αποφασίστηκε να ξεκινήσει με το δυνατότερο χαμηλό κόστος.

Αυτό οδήγησε τον ιδιοκτήτη να ερευνήσει μόνος του πιθανές δωρεάν ή χαμηλού κόστους λύσεις για τη δημιουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος, σαν μια πρώτη δοκιμαστική περίοδο, ώστε να καταγράψει τυχόν δυσκολίες και ανάγκες. Σε μια σύντομη έρευνα αγοράς, η δημιουργία ενός διαδικτυακού καταστήματος ξεκινούσε στα 1.500€ με 2.000 € από επαγγελματίες, χωρίς τα κόστη συντήρησης (εισαγωγή επιπλέον νέων ειδών) και, φυσικά, την διαχείριση.

Τα βασικά στοιχεία που θα έπρεπε να βρει, εφόσον είχε αποφασίσει να χρησιμοποιήσει την υπάρχουσα ιστοσελίδα, η οποία είχε δημιουργηθεί σε περιβάλλον wordpress, ήταν modules για τις παρακάτω λειτουργίες:

- Καταχώρηση – παρουσίαση στο πελάτη των προϊόντων, δηλαδή η «βιτρίνα» του καταστήματος.
- Παραγγελιοληψία – εισαγωγή στοιχείων του πελάτη, απαραίτητα με υποδομή για τήρηση των οδηγιών του GDPR.
- Σύστημα χρέωσης του πελάτη.
- Σύστημα επικοινωνίας – αποστολής newsletter, κυρίως για το τμήμα του marketing.

Στην επόμενη υποενότητα θα παρουσιαστούν τα επιλεγμένα και εν χρήσει τελικά συστήματα και προγράμματα.

### *Γ. Συστήματα και Προγράμματα*

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

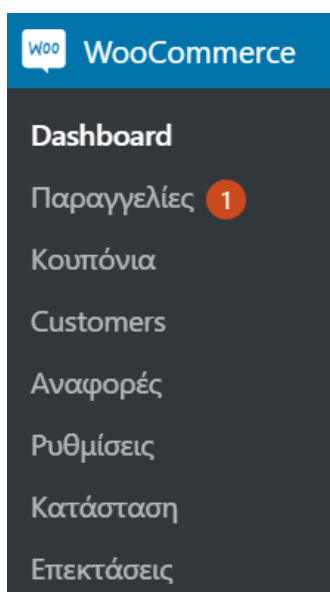
Στην παρούσα υποενότητα θα παρουσιαστούν τα modules, συστήματα και προγράμματα που επιλέχθηκαν για την διαμόρφωση του διαδικτυακού καταστήματος των Εκδόσεων της Νέας Διάστασης.

Όπως προαναφέρθηκε, βασικά χαρακτηριστικά των προς επιλογή συστημάτων ήταν η συμβατότητα με το βασικό ιστότοπο της εταιρίας, ο οποίος έχει δημιουργηθεί με Wordpress, και το όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Τελικά επιλέχθηκαν τα παρακάτω:

### α. Κεντρικό πρόγραμμα δημιουργίας καταστήματος: Woo Commerce

Για τη δημιουργία του καταστήματος εντός του ιστότοπου επιλέχθηκε η πλατφόρμα WooCommerce, η οποία διατίθεται δωρεάν ως επιπρόσθετο του Wordpress.

Πρόκειται για μια συνολική λύση που προσφέρει πληθώρα επιλογών και επιπρόσθετων βοηθημάτων, ήδη από τη δωρεάν μορφή του, ενώ όποιος θέλει μπορεί να επιλέξει από διάφορες επί πληρωμή υπηρεσίες και επιπρόσθετα, για να αναβαθμίσει ακόμα περισσότερο την λειτουργία του καταστήματός του.



Εικόνα 25. Επιλογές του επιπρόσθετου "WooCommerce" στον πίνακα ελέγχου του Wordpress

Βασική λειτουργία του επιπρόσθετου είναι η δημιουργία «προϊόντων» δηλαδή των προς πώληση αντικειμένων που έχει κάθε κατάσταση. Δίνεται μια πληθώρα επιλογών σε ότι αφορά την τιμολόγηση του προϊόντος, όπως εκπτώσεις, φορολόγηση, διαστάσεις δέματος, ακόμα και αν το προϊόν είναι άυλο («εικονικό») και, μάλιστα, με τη

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης δυνατότητα άμεσης αποστολής συγκεκριμένου αρχείου («μεταφορτώσιμο»), π.χ. στην περίπτωση εδώ κάποιο e-book.

Το WooCommerce δίνει τη δυνατότητα αυτοματοποιημένης δημιουργίας μιας ιστοσελίδας e-shop ή μπορεί ο χρήστης να δημιουργήσει μια δική του σελίδα η οποία θα έχει συνδέσμους στα προϊόντα του και θα χρησιμοποιεί ορισμένους μηχανισμούς του WooCommerce.

The screenshot shows the 'Product Data' tab in WooCommerce, specifically the 'Tax' section. At the top, there are options for 'Digital' (Eικονικό) and 'Downloadable' (Μεταφορτώσιμο). The 'Tax' section includes a 'Tax Class' dropdown set to 'Standard' (Βασικός) and a 'Tax Status' dropdown set to 'Taxable' (Φορολογίσιμο). There are also input fields for 'Regular Price (€)' and 'Sale Price (€)'. A 'Programmatic' (Προγραμματισμός) link is visible under the 'Shipping' section.

Εικόνα 26. Ειδικές πληροφορίες προϊόντος προς πώληση στο WooCommerce

## Το ηλεκτρονικό μας κατάστημα!

(το e-shop μας είναι σε δοκιμαστική περίοδο, παρακαλώ μεταβείτε στη σελίδα Επικοινωνίας εάν αντιμετωπίσετε πρόβλημα)

The screenshot shows a product grid with five categories: Μυθιστόρημα (2), Διηγήματα (2), Αφιερώματα (2), Μελέτες (3), and Ποίηση (9). The products displayed are:

- Ακροβασία από άβυσσο σε αιωνιότητα** (€10.00) - Προσθήκη στο καλάθι
- Από αλμύρα και ατσάλι** (€13.00) - Προσθήκη στο καλάθι
- Για τον Τάκη** (€12.00) - Προσθήκη στο καλάθι
- Εγχειρίδιο Διδασκάλων** (€25.00) - Προσθήκη στο καλάθι

Εικόνα 27. Απόκομμα από το custom e-shop της επιχείρησης

Παρακάτω παρουσιάζεται η σελίδα ενός συγκεκριμένου βιβλίου, το οποίο δίνεται σε έντυπη μορφή, σε μορφή e-book και σε πακέτο και τις δύο μορφές, και έχουν χρησιμοποιηθεί στοιχεία του WooCommerce για απευθείας αγορά.

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Η πλατφόρμα περιλαμβάνει δυνατότητες παραγγελιοληψίας, «καλάθι», όπου φαίνονται όλα τα επιλεγμένα προϊόντα, και «ταμείο», όπου ο πελάτης βάζει τα στοιχεία του και επιλέγει τρόπο πληρωμής. Σε ότι αφορά τους τρόπους πληρωμής, το WooCommerce έχει ενσωματωμένες αρκετές δυνατότητες, οι οποίες θα συζητηθούν παρακάτω.

Διαστάσεις: 17 X 24  
Σελίδες: 88  
ISBN: 978-618-94514-5-2  
Αρχείο ηλεκτρονικών εκδόσεων: PDF (ακριβής διαμόρφωση εντύπου έκδοσης), MOBI, EPUB

Το Αίτημα του Φωτισμού της Ανθρωπότητας, οι Περασμένοι (Πλημνιά) διά μέσου των Αιώνων και η Μυστική Ιστορία του Πολιτισμού

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ

Έντυπη έκδοση 25.00 Ευρώ

e-book 20.00 Ευρώ

Έντυπο + e-book 35.00 Ευρώ

Εικόνα 28. Απόκομμα σελίδας βιβλίου με στοιχεία του WooCommerce

Δίνεται η δυνατότητα ο πελάτης να αποθηκεύσει τα στοιχεία του στο σύστημα, αλλά ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει απενεργοποιήσει τη συγκεκριμένη δυνατότητα, ώστε να μην επιφορτίζεται με τη διαχείριση ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων (θα ασχοληθούμε παρακάτω). Οι παραγγελίες εμφανίζονται σε δικιά τους καρτέλα στο back-end και μπορεί ο χρήστης να τις διαχειριστεί κατά το δοκούν.

Παραγγελία	Ημερομηνία	Κατάσταση	Σύνολο
<input type="checkbox"/> #5761 [Redacted]	25 Αυγ 2020	Σε διεκπεραίωση	€38.00
<input type="checkbox"/> #5760 [Redacted]	23 Αυγ 2020	Ολοκληρωμένες	€16.00
<input type="checkbox"/> #5759 [Redacted]	23 Αυγ 2020	Ολοκληρωμένες	€20.00
<input type="checkbox"/> #5758 [Redacted]	23 Αυγ 2020	Ακυρωμένες	€20.00
<input type="checkbox"/> #5756 [Redacted]	21 Αυγ 2020	Ολοκληρωμένες	€28.00
<input type="checkbox"/> #5755 [Redacted]	20 Αυγ 2020	Ακυρωμένες	€38.00

Εικόνα 29. Καρτέλα διαχείρισης παραγγελιών στο WooCommerce

Ένα ακόμα στοιχείο της εν λόγω πλατφόρμας που αξίζει να αναφερθεί είναι η δυνατότητα αυτοματοποιημένων e-mail για διάφορες φάσεις της όλης διαδικασίας πώλησης. Στην επιχείρηση έχει επιλεγεί να λειτουργούν μόνο τα αυτοματοποιημένα emails που αφορούν τον διαχειριστή των παραγγελιών, και ειδικά την ενημέρωση για

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

νέες παραγγελίες. Επειδή ο ιδιοκτήτης δεν έχει τις γνώσεις να ρυθμίσει στο βέλτιστο την εμφάνιση και τις επιμέρους παραμέτρους των λοιπών αυτοματοποιημένων emails, έχει προτιμήσει να στέλνει χειροκίνητα τις διάφορες ειδοποιήσεις, το οποίο σημαίνει καθυστερήσεις στην ενημέρωση του πελάτη και περαιτέρω φόρτο εργασίας για τον διαχειριστή των παραγγελιών. Είναι μία από τις πρώτες λεπτομέρειες που σκέφτεται ο ιδιοκτήτης να αναθέσει σε ειδικό επί πληρωμή σε μελλοντικό χρόνο.

### Ειδοποιήσεις μέσω Email

Οι ειδοποιήσεις μέσω email που αποστέλλονται από το WooCommerce εμφανίζονται παρακάτω. Πατήστε σε ένα email για να το ρυθμίσετε.

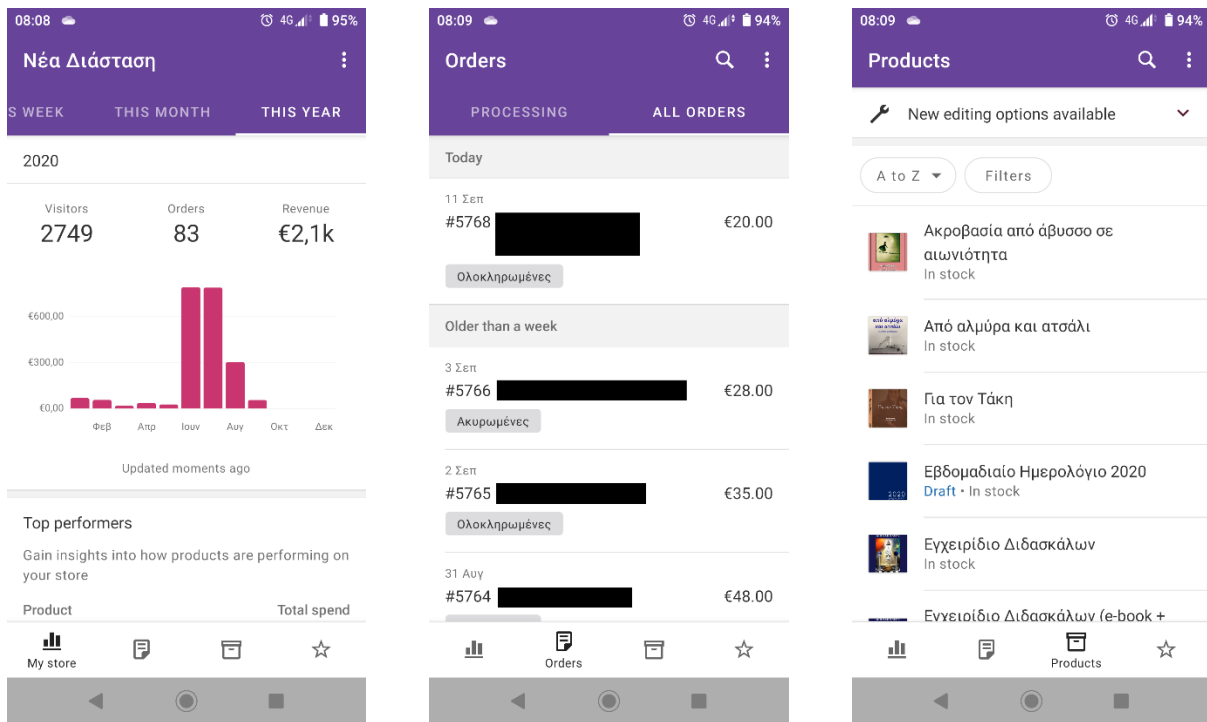
Email	Τύπος Περιεχομένου	Παραλήπτης(ες)	
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Νέα παραγγελία</a> ⓘ	text/html	[Redacted]	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Ακυρωμένη παραγγελία</a> ⓘ	text/html	[Redacted]	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Αποτυχημένη παραγγελία</a> ⓘ	text/html	[Redacted]	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Παραγγελία σε αναμονή</a> ⓘ	text/html	Πελάτης	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Παραγγελία σε διεκπεραίωση</a> ⓘ	text/html	Πελάτης	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Ολοκληρωμένη παραγγελία</a> ⓘ	text/html	Πελάτης	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Επιστρεφόμενη παραγγελία</a> ⓘ	text/html	Πελάτης	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input type="checkbox"/> <a href="#">Παραστατικό πελάτη / Στοιχεία παραγγελίας</a> ⓘ	text/html	Πελάτης	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Σημείωση πελάτη</a> ⓘ	text/html	Πελάτης	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Επαναφορά κωδικού</a> ⓘ	text/html	Πελάτης	<a href="#">Διαχείριση</a>
<input checked="" type="checkbox"/> <a href="#">Νέος λογαριασμός</a> ⓘ	text/html	Πελάτης	<a href="#">Διαχείριση</a>

Εικόνα 30. Δυνατότητες αποστολής αυτοματοποιημένων emails

Τέλος, να αναφερθεί πως υπάρχει η δυνατότητα ενεργοποίησης αντίστοιχης mobile εφαρμογής, η οποία δίνει τη δυνατότητα για ειδοποίηση και έλεγχο παραγγελιών, παρακολούθηση πωλήσεων και άλλες λειτουργίες.

Στις επόμενες εικόνες φαίνονται στη σειρά το κομμάτι ελέγχου των συνολικών παραγγελιών και εσόδων της επιχείρησης από το e-shop που έχει κατασκευαστεί με το WooCommerce, η διαχείριση των επιμέρους παραγγελιών και οι επιλογές διαχείρισης των προϊόντων.

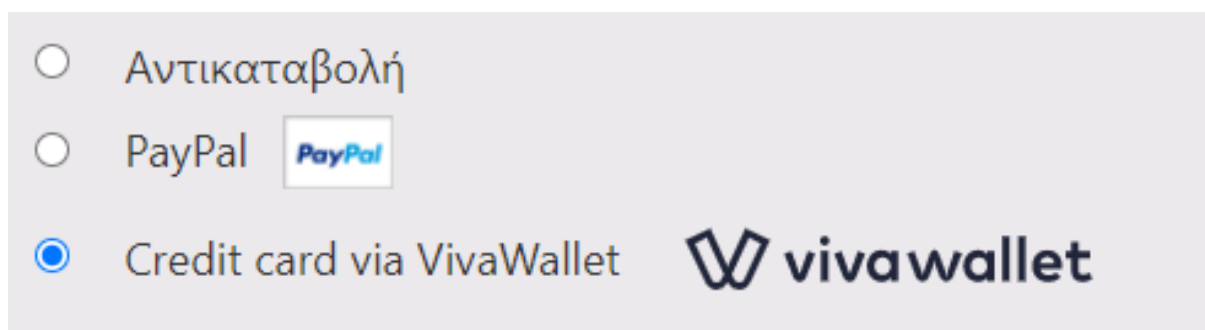
## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης



Εικόνα 31. Δυνατότητες mobile εφαρμογής WooCommerce

### β. Συστήματα χρέωσης: Viva Wallet, PayPal, Αντικαταβολή

Όπως προαναφέρθηκε, το WooCommerce έχει ενσωματωμένες επιλογές για την τιμολόγηση των προϊόντων, ενώ δίνεται η δυνατότητα να προστεθούν κι άλλα modules, όπως στην παρούσα περίπτωση έχει προστεθεί η δυνατότητα πληρωμής με πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες, μέσω του module της Viva<sup>37</sup>, ειδικά για την πλατφόρμα WooCommerce.



Εικόνα 32. Επιλογή τρόπου πληρωμής κατά τη διάρκεια παραγγελίας από πελάτη

<sup>37</sup> <https://developer.vivawallet.com/e-commerce-plugins/woocommerce/>

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης  
Συγκεκριμένα, έχουν επιλεγθεί 3 διαφορετικές μορφές πληρωμών:

- Αντικαταβολή: Ο πελάτης πληρώνει με την παραλαβή του δέματος.
- Viva Wallet: Ο πελάτης μπορεί να πληρώσει με οποιαδήποτε κάρτα Mastercard, Visa, American Express, JCB, Diners Club (προστίθενται κι άλλες) από οποιαδήποτε τράπεζα.
- PayPal: Εάν ο πελάτης έχει λογαριασμό στην διαδικτυακή πλατφόρμα PayPal, τότε μπορεί άμεσα να κάνει πληρωμή από εκεί.

#### γ. Συστήματα επικοινωνίας: MailChimp

Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει επιλέξει για την επικοινωνία του ιστότοπου, τη χρήση της υπηρεσίας μαζικής αποστολής ηλεκτρονικού ταχυδρομείου MailChimp. Οι υπηρεσίες της συγκεκριμένης πλατφόρμας προσφέρονται κατά βάση δωρεάν, προσφέροντας ορισμένες επιπρόσθετες επιλογές και βοηθήματα επί πληρωμή, τα οποία προς το παρόν δεν είναι απαραίτητα στην επιχείρηση, με το παρόν μέγεθος συναλλαγών.

Έχει προστεθεί module της πλατφόρμας στο WooCommerce, το οποίο επιτρέπει στον πελάτη να εγγραφεί στο newsletter της εταιρίας κατά τη διάρκεια της παραγγελίας. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση συλλέγει ηλεκτρονικές διευθύνσεις για την αποστολή μαζικών ενημερωτικών μηνυμάτων, πάντα λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες διαφύλαξης των προσωπικών δεδομένων (κανονισμός GDPR, περισσότερες λεπτομέρειες παρακάτω).

Τηλέφωνο \*

Διεύθυνση email \*

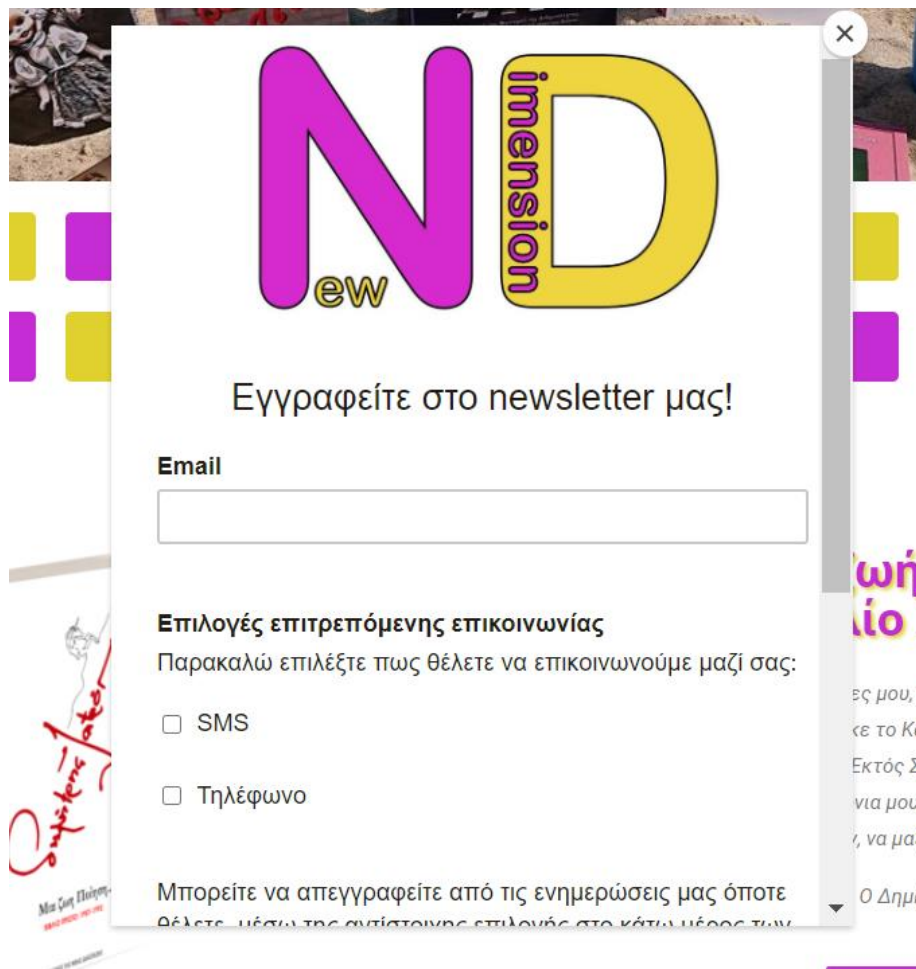
Subscribe to our newsletter

*Εικόνα 33. Επιλογή για εγγραφή στο newsletter της επιχείρησης, κατά την διαδικασία παραγγελίας*

Έχει, επίσης, προστεθεί module της πλατφόρμας στο WooCommerce, το οποίο επιτρέπει στον επισκέπτη να εγγραφεί στο newsletter της εταιρίας. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να αλιεύσει συνδρομητές για τις καμπάνιες της και από τους τυχόν



Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης επισκέπτες της σελίδας της. Τέλος, έχει δημιουργηθεί αντίστοιχη φόρμα για τη σελίδα της επιχείρησης στο facebook.



The image shows a pop-up form for signing up to a newsletter. At the top, there is a logo consisting of a large purple 'N' with 'ew' written below it, and a large yellow 'D' with 'imension' written vertically inside it. Below the logo, the text reads 'Εγγραφείτε στο newsletter μας!'. There is an 'Email' label above a text input field. Underneath, there is a section titled 'Επιλογές επιτρεπόμενης επικοινωνίας' (Options for permitted communication) with the instruction 'Παρακαλώ επιλέξτε πως θέλετε να επικοινωνούμε μαζί σας:'. There are two radio button options: 'SMS' and 'Τηλέφωνο'. At the bottom, there is a line of text: 'Μπορείτε να απεγγραφείτε από τις ενημερώσεις μας όποτε θέλετε μέσω της αντίστοιχης επιλογής στο κάτω μέρος των...'. The form is overlaid on a background that includes a photo of a person and some colorful squares.

Εικόνα 34. Φόρμα εγγραφής επισκεπτών ιστότοπου στο newsletter της εταιρίας

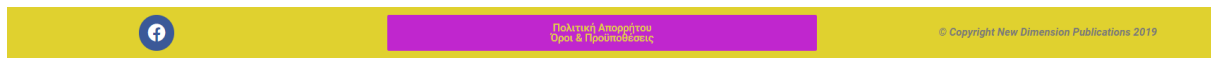
#### Δ. Διαχείριση προσωπικών δεδομένων

Σημαντική πτυχή της διαδικτυακής παρουσίας μιας επιχείρησης είναι η διασφάλιση της ορθής διαχείρισης των προσωπικών δεδομένων των επισκεπτών και των πελατών της επιχείρησης στον ιστότοπό της.

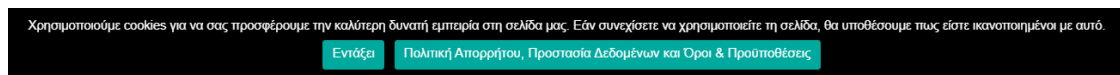
Πρώτο βήμα είναι η δημιουργία μιας υπενθύμισης δημιουργίας cookies κατά τη χρήση της σελίδας, όπως φαίνεται παρακάτω. Δεύτερο και πιο σημαντικό είναι η σύνταξη και η ανά πάση στιγμή δυνατότητα πρόσβασης του επισκέπτη σε μια σελίδα όπου θα επεξηγούνται οι όροι χρήσης του ιστότοπου, καθώς και η πολιτική απορρήτου, δηλαδή η σαφής και λεπτομερής εξήγηση της διαδικασίας διαχείρισης των προσωπικών δεδομένων των επισκεπτών και πελατών.

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Συγκεκριμένα, πρέπει να γίνεται σαφής εξήγηση για το είδος των στοιχείων που συλλέγονται και αποθηκεύονται, για πόσο καιρό, τι είδους επεξεργασία επιδέχονται και αν υπάρχουν τρίτοι με τους οποίους τα διαμοιράζεται η επιχείρηση.



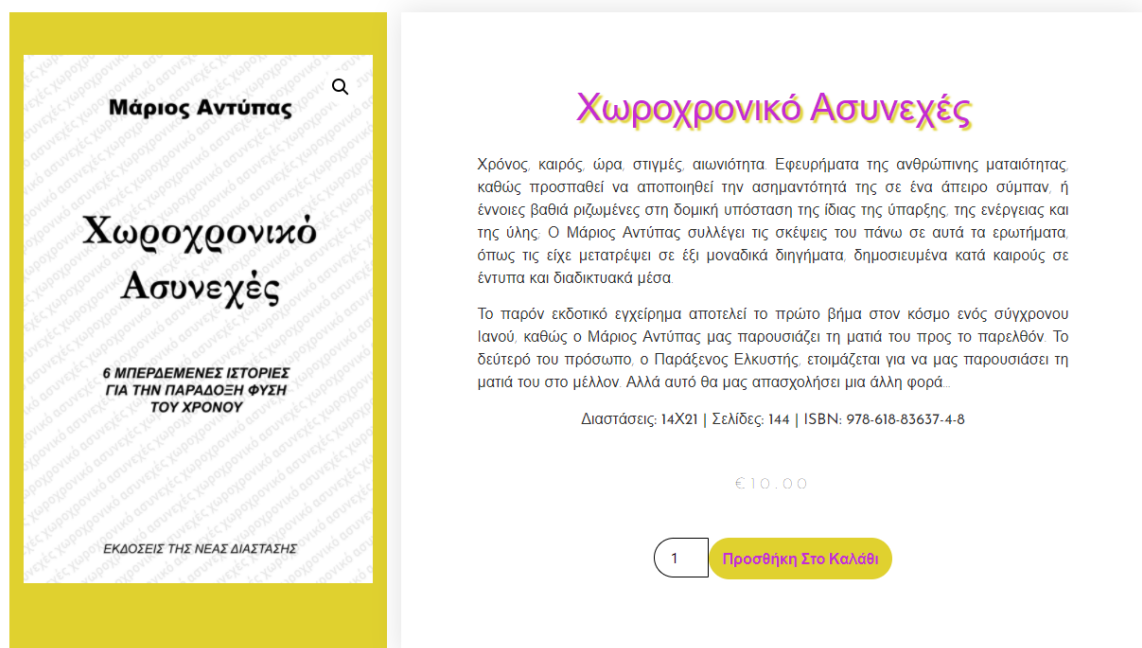
Εικόνα 35. Μόνιμος σύνδεσμος στο κάτω μέρος του ιστότοπου για τη σελίδα πολιτικής απορρήτου



Εικόνα 36. Pop-up για την πολιτική cookies

### Ε. Εμπειρία πελάτη

Ο υποψήφιος πελάτης με το που εισέρχεται στον ιστότοπο για πρώτη φορά έχει δυο pop-up παράθυρα, ένα για τα cookies και ένα για την εγγραφή στο newsletter. Αμφότερα εύκολα απομακρύνονται από την οθόνη του, ειδικά σε περίπτωση που δεν επιθυμεί την εγγραφή στο newsletter.



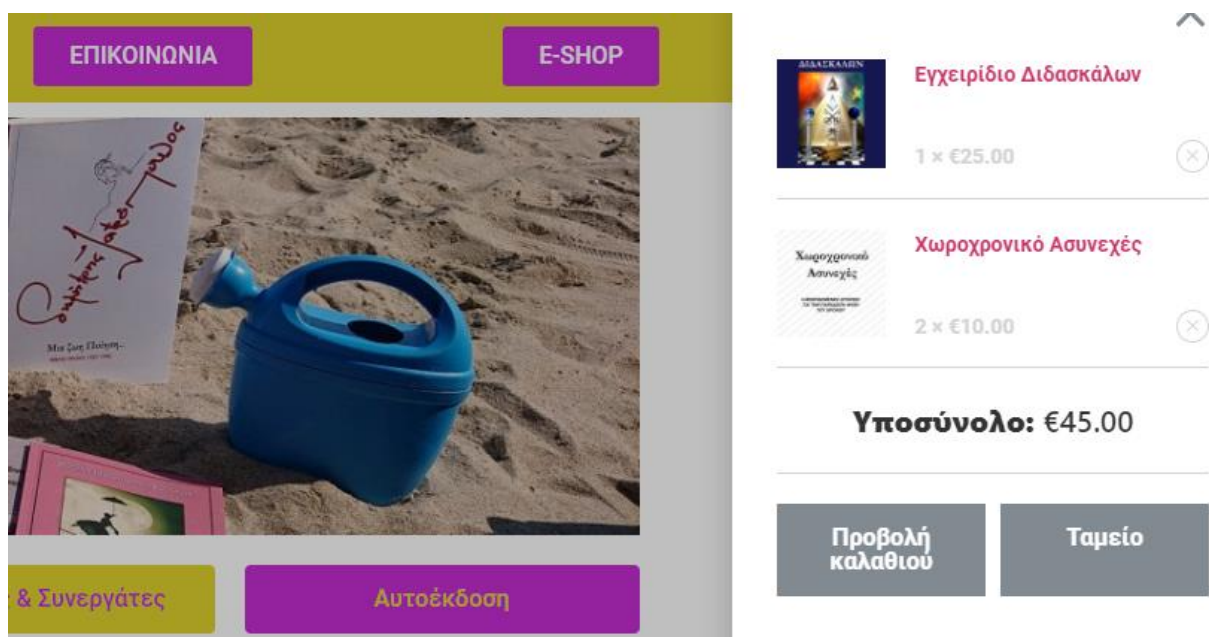
Εικόνα 37. Παράδειγμα "βιτρίνας" προϊόντος

Εάν έχει μπει στην αρχική σελίδα (και όχι από κάποιο σύνδεσμο απευθείας για κάποιο βιβλίο), έχει στο πάνω μέρος ευδιάκριτη την ένδειξη e-shop, ενώ εάν θέλει μπορεί να μπει στην ενότητα «Τα βιβλία μας», η οποία όμως είναι ανάμεσα σε αρκετές άλλες ενότητες, οπότε σχετικά δυσδιάκριτη. Όπως φαίνεται στην Εικόνα 3, στην οθόνη του e-

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

shop ο πελάτης μπορεί να περιηγηθεί σε όλα τα βιβλία σε μια μεγάλη λίστα εικονιδίων με μια ματιά, μάλιστα μπορεί κατευθείαν να βάλει στο «καλάθι» του όποιο βιβλίο τον ενδιαφέρει, αν έχει καταλήξει ήδη από πριν, μπορεί να μπει σε κάθε βιβλίο να το δει ή μπορεί να επιλέξει μία από τις κατηγορίες και να δει μόνο τα βιβλία αυτής της κατηγορίας. Στη σελίδα κάθε βιβλίου περιλαμβάνονται πληροφορίες για το περιεχόμενο του ή και για τον συγγραφέα, μια τουλάχιστον εικόνα του εξωφύλλου, βασικά χαρακτηριστικά (διαστάσεις, σελίδες, ISBN, τιμή) και η δυνατότητα αγοράς (και πολλαπλών αντιτύπων).

Εφόσον έχει ολοκληρώσει τις αγορές του, ο πελάτης μπορεί να μεταβεί στο καλάθι του για να το ελέγξει ή κατ' ευθείαν στο ταμείο για να προχωρήσει στην παραγγελία του, μέσω του κουμπιού πάνω δεξιά, το οποίο αναγράφει το συνολικό πλήθος από τα επιλεγμένα προϊόντα και τη συνολική τιμή τους.



Εικόνα 38. Πλαϊνό pop-up όταν πατηθεί το ειδικό κουμπί καλαθιού στο πάνω δεξί μέρος του ιστότοπου

Ο πελάτης μπορεί να αλλάξει τις ποσότητες βιβλίων ή να τα αφαιρέσει εντελώς από το «καλάθι» του και, εφόσον υπάρχει, να προσθέσει έναν κωδικό κουπονιού για κάποια έκπτωση. Πρόκειται για ένα μια δυνατότητα που προσφέρει η πλατφόρμα WooCommerce και θα δούμε παρακάτω.

Αφού έχει ολοκληρώσει και τον έλεγχο του «καλαθιού» του, ο πελάτης περνάει στην οθόνη του «ταμείου», είτε με την επιλογή «Ολοκλήρωση της παραγγελίας», είτε απ' ευθείας με την επιλογή που φαίνεται στην Εικόνα 11. Στο «ταμείο» ο πελάτης μπορεί

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

να εισάγει τα στοιχεία χρέωσης και διεύθυνσής του (εφόσον το επιθυμεί μπορούν να είναι διαφορετικά), να εισάγει κάποιες παρατηρήσεις για την παραγγελία, να επιλέξει εάν θέλει να εγγραφεί στο newsletter της επιχείρησης και να επιλέξει τρόπο πληρωμής. Αφού έχει ολοκληρώσει τις επιλογές του και έχει επιλέξει ότι συμφωνεί με τους όρους του ιστοτόπου, επιβεβαιώνει την «Αποστολή παραγγελίας». Εάν έχει επιλέξει «Αντικαταβολή», τότε θα λάβει άμεσα μια ειδοποίηση εντός του οικοσυστήματος του ιστοτόπου, αλλιώς θα μεταβεί πρώτα στα περιβάλλοντα της VivaWallet ή του PayPal για να ολοκληρώσει την πληρωμή του.

## Καλάθι

		Προϊόν	Τιμή	Ποσότητα	Υποσύνολο
×		Εγχειρίδιο Διδασκάλων	€25.00	<input type="text" value="1"/>	€25.00
×		Χωροχρονικό Ασυνεχές	€10.00	<input type="text" value="2"/>	€20.00

Κωδικός **Εφαρμογή Κουπονιού** Ενημέρωση Καλαθιού

## Σύνολα Καλαθιού

Υποσύνολο	€45.00
Αποστολή	Μεταφορικά εντός Ελλάδας: <b>€3.00</b> Αποστολή σε <span style="background-color: black; color: black;">XXXXXXXXXX</span>
Σύνολο	€48.00

**Ολοκλήρωση της Παραγγελίας**

Εικόνα 39. Παράδειγμα οθόνης καλαθιού

Ακολούθως θα λάβει στο email του μια ειδοποίηση με τα στοιχεία της παραγγελίας, ενώ μόλις αυτή αποσταλεί θα του σταλεί ένα ακόμα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με τον Αριθμό Αποστολής της συνεργαζόμενης courier.

Εάν πρόκειται για ψηφιακό προϊόν, τότε στο πρώτο email θα λάβει και μια ενημέρωση πως εντός 24 ωρών θα παραλάβει τα ψηφιακά αρχεία. Εάν τα αρχεία είναι μεγέθους ικανού για αποστολή μέσω email, θα τα λάβει μέσω email, αλλιώς θα χρησιμοποιηθεί πλατφόρμα αποστολής ογκωδών αρχείων (η επιχείρηση προτιμάει την δωρεάν υπηρεσία WeTransfer). Εάν πρόκειται για πακέτο φυσικού και ηλεκτρονικού

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης αντιτύπου, θα αποσταλεί και δεύτερο email με τον αριθμό αποστολής, όπως με τα απλά βιβλία.



Εικόνα 40. Απόκομμα αρχικής οθόνης, όπου φαίνονται τα κουμπιά για e-shop, καλάθι και γενική ενότητα βιβλίων

### ΣΤ. Back End

Το back end του e-shop περιλαμβάνει δύο βασικές λειτουργίες, την ανάρτηση νέων βιβλίων / προϊόντων και γενικά τη συντήρηση και διαρκή αναβάθμιση της εμφάνισης και των ενότητων γενικού ενδιαφέροντος, και την διαχείριση παραγγελιών.

Η εισαγωγή νέων προϊόντων είναι μια απλή διαδικασία και από την αντίστοιχη καρτέλα. Εισάγονται περιγραφές, εικόνες, τιμή και κάποιες επιλογές, όπως αν είναι εικονικό προϊόν και αν θα στέλνει αυτόματα το σύστημα κάποιο αρχείο (στην περίπτωση κάποιου e-book π.χ.), ενώ με την επιλογή κατηγοριών δίνονται κάποιες επιπλέον δυνατότητες διαμόρφωσης του e-shop.

Κάποιες ρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν τουλάχιστον την πρώτη φορά που κάποιος κατασκευάζει ένα τέτοιο e-shop περιλαμβάνουν τους τρόπους και τα κόστη αποστολής (έχει επιλεγθεί ένα flat rate 3 ευρώ), επίπεδα φόρων, τρόποι πληρωμής, αυτοματοποιημένα email (έχουν επιλεγθεί μόνο για την αποστολή ειδοποίησης στον χειριστή του e-shop για νέες παραγγελίες), όπως και άλλες ρυθμίσεις οι οποίες γενικά μπορούν να προσαρμοστούν ανά πάσα στιγμή στα εκάστοτε δεδομένα.

Τέλος, ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει κουπόνια προσφορών, είτε με συγκεκριμένα ποσά, είτε με συγκεκριμένα ποσοστά έκπτωσης, για παραγγελίες ενός συγκεκριμένου ποσού και πάνω, για περιορισμένο αριθμό χρήσης και για περιορισμένο διάστημα.

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Το σημαντικότερο και πιο απαιτητικό κομμάτι είναι η διαχείριση των παραγγελιών. Από τη στιγμή που ο χειριστής του e-shop παραλαμβάνει μια παραγγελία πρέπει να αποστείλει το πρώτο από τα email που αναφέρθηκαν πιο πάνω και σε περιπτώσεις e-books να ολοκληρώσει τη διαδικασία αποστολής τους.

The screenshot shows a web interface for product management. At the top, there is a header with 'Δεδομένα προϊόντος' (Product Data) and a dropdown menu set to 'Απλό προϊόν' (Simple Product). To the right, there are checkboxes for 'Εικονικό' (Virtual) and 'Μεταφορτώσιμο' (Downloadable). Below the header is a sidebar with navigation options: 'Γενικά' (General), 'Αποθήκη' (Inventory), 'Αποστολή' (Shipping), 'Συνδεδεμένα Προϊόντα' (Linked Products), 'Ιδιότητες' (Properties), and 'Για προχωρημένους' (For advanced users). The main content area is titled 'Αποθήκη' and contains several settings:

- Κωδικός προϊόντος** (Product Code): An empty text input field.
- Διαχείριση του αποθέματος** (Inventory Management): A checked checkbox. Below it, a note says 'Ενεργοποιήστε τη διαχείριση αποθέματος σε επίπεδο προϊόντος' (Enable inventory management at the product level).
- Ποσότητα αποθέματος** (Inventory Quantity): A spinner box with the value '19'.
- Να επιτρέπονται οι λίστες αναμονής** (Allow waiting lists): A dropdown menu set to 'Να μην επιτρέπονται' (Do not allow).
- Όριο Χαμηλού Αποθέματος** (Low Inventory Limit): A text input field with the value '5'.
- Μεμονωμένη πώληση** (Individual sale): An unchecked checkbox. Below it, a note says 'Ενεργοποιήστε αυτό για να επιτρέψετε μόνο ένα από αυτό το προϊόν να αγοραστεί σε μία μονή παραγγελία' (Enable this to allow only one of this product to be purchased in a single order).

Εικόνα 41. Στιγμιότυπο επιλογών διαχείρισης αποθεμάτων.

Αν και υπάρχει η δυνατότητα καταγραφής αποθεμάτων, δεν έχει χρησιμοποιηθεί, οπότε θα πρέπει να ελέγξει τα αποθέματά της επιχείρησης και, εφόσον κάποιο βιβλίο δεν είναι διαθέσιμο, να το παραγγείλει στο τυπογραφείο και να ενημερώσει τον πελάτη για την καθυστέρηση. Εφόσον τα προϊόντα υπάρχουν, αναλαμβάνει την έκδοση του αντίστοιχου παραστατικού (τιμολόγιο ή απόδειξη λιανικής), συσκευάζει τα προϊόντα και τα αποστέλλει μέσω courier. Τότε αποστέλλει και δεύτερο email με τον αριθμό αποστολής για την ιχνηλάτηση από τον πελάτη του δέματος.

Θα πρέπει να ελέγχει, επίσης, ανά τακτά διαστήματα, τις πληρωμές των αντικαταβολών από την εταιρία courier, καθώς και να επιβεβαιώνει τις πληρωμές από το PayPal και τη VivaWallet.

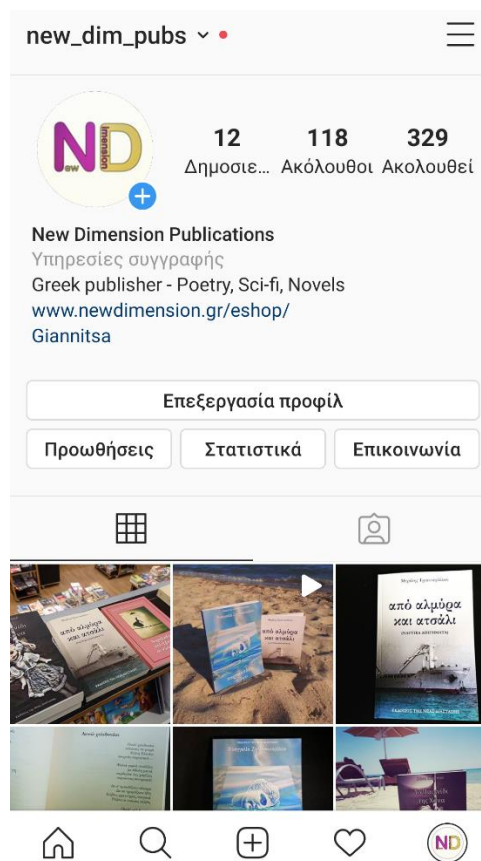
Επίσης, για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει (ακύρωση, ελαττωματικό προϊόν, επιστροφή) θα πρέπει να γίνονται οι αντίστοιχες ενέργειες αντιμετώπισης της εκάστοτε



Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης  
μη συμμόρφωσης με τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη, με  
άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο.

## Z. Marketing

Η επιχείρηση μέχρι σήμερα δεν έχει προβεί σε ιδιαίτερες μορφές προώθησης, καθώς μέχρι σήμερα τα βιβλία κυρίως προωθούνταν από τους συγγραφείς και ποιητές, με τη στήριξη της επιχείρησης σε γραφιστικά διαφημίσεων και προσκλήσεων, social media και διοργάνωση παρουσιάσεων. Όμως, λόγω COVID-19 η επιχείρηση αντιμετώπισε σοβαρό πρόβλημα με την ακύρωση σειράς εκδηλώσεων παρουσίας νέων βιβλίων, αλλά και κλαδικών εκθέσεων στις οποίες προσέβλεπε για πωλήσεις.



Εικόνα 42. Στιγμιότυπο του λογαριασμού της επιχείρησης στο Instagram

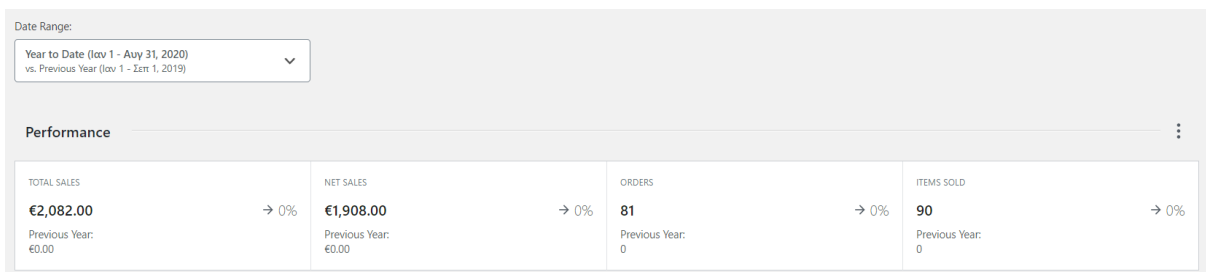
Για αυτό το λόγο δημιουργήθηκε λογαριασμός στο Instagram (new\_dim\_pubs), ως βοηθητικό σχήμα στην υπάρχουσα σελίδα στο facebook και στο e-shop. Επίσης έχει προγραμματιστεί και προϋπολογιστεί ένα ποσό για διαφημίσεις στο facebook και ερευνώνται άλλες πιθανές δίοδοι προώθησης, κυρίως το Google Ads. Έχει δοκιμαστεί η προσπάθεια δημιουργίας PR σχέσεων με κριτικούς βιβλίων και σελίδες ανάλογου θεματικού ενδιαφέροντος, αλλά είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο και ο ιδιοκτήτης

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης σκέφτεται τη συνεργασία με managers συγγραφέων και εκδοτικών, οι οποίοι αναλαμβάνουν τέτοιου είδους προωθήσεις και σχέσεις.

Αν και έχει ήδη δημιουργηθεί μια πρώιμη λίστα με ενδιαφερόμενους για το newsletter, ο ιδιοκτήτης είναι διστακτικός στην αποστολή ενός πρώτου ενημερωτικού δελτίου, καθώς η παραγωγή τίτλων της εταιρίας είναι μικρή, οπότε αντιμετωπίζει το αντίθετο πρόβλημα που έχουν συνήθως τέτοιες πρακτικές (στέλνονται υπερβολικά πολλά ενημερωτικά, ώστε τελικά ο συνδρομητής «κουράζεται»), καθώς δεν έχει αρκετό υλικό για να βάλει σε συχνά ενημερωτικά. Ετοιμάζει ένα ενημερωτικό για μέσα στον Σεπτέμβριο, για το φθινόπωρο, ενώ αναζητά και τρόπους επέκτασης της λίστας του, χωρίς να έχει προβλήματα με το GDPR.

#### *H. Αποτελέσματα*

Το e-shop λειτουργεί από το τέλος του 2019, όμως η ουσιαστική λειτουργία του (προώθηση, εισαγωγή όλων των προϊόντων) ξεκίνησε το 2020. Όπως φαίνεται από τα παρακάτω αποκόμματα από τη σελίδα αποτελεσμάτων του WooCommerce, Μέχρι τις 31 Αυγούστου 2020 έχουν πουληθεί 90 προϊόντα συνολικής αξίας 1.908 € ευρώ, σε 81 παραγγελίες. Αυτό σημαίνει κατά μέσο όρο 1,1 προϊόντα και 23,56 € ανά παραγγελία.



The screenshot shows a performance dashboard for the period 'Year to Date (Jan 1 - Aug 31, 2020) vs. Previous Year (Jan 1 - Sept 1, 2019)'. The dashboard is divided into four columns: TOTAL SALES, NET SALES, ORDERS, and ITEMS SOLD. Each column shows the current value, a percentage change (all 0%), and the previous year's value.

Performance	Change	Value	Change	Value	Change	Value
TOTAL SALES	→ 0%	€2,082.00	→ 0%	€1,908.00	→ 0%	90
NET SALES		€0.00		€0.00		0
ORDERS		0		0		0
ITEMS SOLD		0		0		0

*Εικόνα 43. Αποτελέσματα Ιαν-Αυγ 2020*

Σημαντική παρατήρηση για το πως σταδιακά αυξάνεται η κίνηση του e-shop είναι πως πάνω από τις μισές αυτές πωλήσεις σε αξία (53%) και αριθμό προϊόντων (52%) έχουν γίνει τους τελευταίους δύο μήνες (Ιούλιος-Αύγουστος). Μάλιστα, αν συγκρίνει κάποιος τους τελευταίους 8 με τους τελευταίους 2 μήνες, έχει πλέον ουσιαστικά ανέβει οριακά και η αξία παραγγελίας, με 1,175 προϊόντα και 25,26 € ανά παραγγελία.



## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Date Range:							
Quarter to Date (Ιουλ 1 - Aug 31, 2020) vs. Previous Year (Ιουλ 1 - Aug 31, 2019)							
Performance							
TOTAL SALES €1,089.00 Previous Year: €0.00	→ 0%	NET SALES €1,011.00 Previous Year: €0.00	→ 0%	ORDERS 40 Previous Year: 0	→ 0%	ITEMS SOLD 47 Previous Year: 0	→ 0%

Εικόνα 44. Αποτελέσματα Ιουλ-Αυγ 2020

Αυτά τα αποτελέσματα προέρχονται από σχετικά μικρές διαφημιστικές δαπάνες και ενώ η εκδοτική βρίσκεται πριν την έκδοση μιας σειράς βιβλίων που θα ανεβάσει το συνολικό αριθμό προσφερόμενων προϊόντων κατά περίπου 40% μέχρι τέλος της χρονιάς.

### Θ. Συμπεράσματα - Επόμενα βήματα

Όπως γίνεται αντιληπτό και από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, ο μικρός σχετικά αυτός εκδοτικός οίκος δαπανώντας πρακτικά μηδενικά ποσά (εξαιρούνται μικροποσά σε διαφημίσεις στο facebook) και μόνο με προσωπική εργασία του ιδιοκτήτη, κατέγραψε μέσα σε λίγους μήνες λειτουργίας έναν παρατηρήσιμο τζίρο. Δυστυχώς, λόγω του τρόπου λειτουργίας του βιβλίου (παρακαταθήκες σε βιβλιοπωλεία, αυτοέκδοση συγγραφέων) και των λίγων χρήσεων που έχει καταγράψει η επιχείρηση, δεν μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα για την αύξηση του τζίρου ποσοστιαία, έναντι της μη λειτουργίας του e-shop.

Το σημαντικό γεγονός παραμένει πως με λίγα βήματα μια επιχείρηση που δεν είχε πρακτικά λιανική πώληση, κατάφερε να καταγράψει πωλήσεις στη λιανική, και μάλιστα χωρίς την ανάγκη πολυδάπανων καταστημάτων, τη χρήση επιπλέον προσωπικού και εν γένει αύξηση του κόστους λειτουργίας της. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει και την σημασία της νέας τάσης των location independent entrepreneurs ή digital nomads, δηλαδή επιχειρηματιών που δεν περιορίζονται από μια τοποθεσία για τη λειτουργία της επιχείρησής τους. Η επιχείρηση σε ορισμένες περιπτώσεις λειτουργεί στα όρια του χαρακτηρισμού του dropshipping, καθώς μπορεί να παραγγείλει αντίτυπα στον τυπογράφο της και να σταλούν απευθείας στον τελικό αποδέκτη (σε περιπτώσεις συγγραφέων που παραγγέλνουν πολλαπλά αντίτυπα για παρουσιάσεις). Αυτό, βέβαια, είναι δύσκολο να γίνει στον τομέα της λιανικής, αλλά είναι μια αξιοσημείωτη παρατήρηση.

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Τα επόμενα βήματα είναι η επιδίωξη δημιουργίας μιας σειράς διαφημιστικών εκστρατειών και συνεργασιών με ανθρώπους και ομάδες με επίδραση στο κοινό του βιβλίου, ώστε να γίνεται ένα είδος native advertisement, μέσω κριτικών και βιβλιοπαρουσιάσεων.

Επιπλέον, εφόσον καταγραφεί ένας σταθερά αυξητικός όγκος πωλήσεων, θα πρέπει να προχωρήσει πλέον ο ιδιοκτήτης σε ορισμένες επενδύσεις. Αυτές αφορούν σε πρώτη φάση την εμπλοκή ενός εξειδικευμένου συμβούλου πληροφορικής για την καλύτερη διαμόρφωση ορισμένων σημείων τόσο της εμπειρίας χρήστη, όσο και του back end, ειδικά στο ζήτημα των αυτοματοποιήσεων των αποστολών ειδοποιήσεων και αρχείων (για την περίπτωση των e-books).

Σε δεύτερη φάση, κι εφόσον οι δυνατότητες αυτοματοποίησης ορισμένων εργασιών έχουν κορεστεί με την άνοδο των πωλήσεων, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν η πιθανότητα να προσληφθεί άτομο για τη διαχείριση του back end, αφήνοντας στον ιδιοκτήτη μόνο το marketing και τη διεύθυνση δημιουργικού (που είναι η καρδιά της επιχείρησης).

Όλα αυτά, όμως πρέπει να γίνουν με προσεκτικά βήματα, λαμβάνοντας υπόψιν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, ειδικά σε ότι αφορά τη σταθερή διαθεσιμότητα νέων τίτλων. Με τον σχεδιαζόμενο κατάλογο νέων κυκλοφοριών για το 2020, υπολογίζεται πως οι πωλήσει θα ξεπεράσουν φέτος τις 4.000 €, ενώ το 2021 αναμένεται παραπλήσια δυναμική έκδοσης τίτλων και δυνατότητα επιδίωξης αύξησης 20-30% των πωλήσεων έναντι του 2020.

### **Μελέτη Περίπτωσης Β': Έρευνα αγοράς για ψηφιακό μετασχηματισμό καταστήματος λιανική πώλησης ειδών ένδυσης / υπόδησης**

#### *A. Σύντομη παρουσίαση επιχείρησης και ιστορικό*

Η επιχείρηση «Imaginaire» μετράει πάνω από 4 δεκαετίες στο χώρο της ένδυσης και της υπόδησης στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Αυτήν την περίοδο λειτουργεί υπό τη διοίκηση των αφών Μιχάλη και Αθανασίας Χατζημιχάλη, δεύτερη γενιά στο συγκεκριμένο χώρο.

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

Η επιχείρηση στεγάζεται σε ιδιόκτητο χώρο τριών ορόφων στην οδό Καραολή και Δημητρίου 43 στη Θεσσαλονίκη, με το ισόγειο να λειτουργεί ως κατάστημα λιανικής πώλησης ρούχων, ο πρώτος όροφος ως αποθήκη και επιπλέον χώρος για τις λειτουργίες της λιανικής πώλησης, και το υπόγειο ως εργαστήριο, καθώς η επιχείρηση κατά το παρελθόν έχει λειτουργήσει ως βιοτεχνία έτοιμων ενδυμάτων, ενώ συνεχίζει να προσφέρει και υπηρεσίες κατασκευής ενδυμάτων κατά παραγγελία. Τα προϊόντα της αφορούν κυρίως επίσημη ένδυση (κοστούμια, υποκάμισα κλπ.), καθώς και casual ντύσιμο (παντελόνια τζην, μπουφάν κλπ.), σχεδόν κατά αποκλειστικότητα για ανδρικό ρούχο και σαφώς αποκλειστικά ελληνικής κατασκευής.

Λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας στο χώρο και της εγνωσμένης αξίας των υπηρεσιών και της εξαιρετικής ποιότητας των προϊόντων που προσφέρει, η επιχείρηση έχει ένα σταθερό και πιστό πελατολόγιο. Μερικά από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι οι εκτεταμένες δυνατότητες κάλυψης των αναγκών ανθρώπων με επιπλέον βάρος, καθώς και οι συμφωνίες με μεγάλες εταιρίες και φορείς για την παροχή ρούχων στους εργαζόμενούς τους.

Όμως, η πρόσφατη πανδημία COVID-19, η οποία έρχεται ακριβώς την περίοδο που η αγορά προσπαθεί να επανέλθει μετά τη μακροχρόνια οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2018, δημιούργησε τεράστια προβλήματα στον κλάδο ένδυσης, ειδικά στα είδη που εμπορεύεται η συγκεκριμένη επιχείρηση. Η περίοδος του Πάσχα και η περίοδος μετά από αυτό, οπότε και τελούνται πολλά μυστήρια (γάμοι και βαπτίσεις), αφορά περίπου το 60% του ετήσιου τζίρου του καταστήματος, όμως μεγάλο μέρος αυτής της περιόδου τα καταστήματα λιανικής στο χώρο της ένδυσης ήταν υποχρεωτικά κλειστά, λόγω lockdown, ενώ και οι κοινωνικές δηκλώσεις περιορίστηκαν στο ελάχιστο (είτε ακρώνονταν εντελώς, είτε πραγματοποιούνταν με πολύ λίγο κόσμο).

Αυτή η εξέλιξη ώθησε τους ιδιοκτήτες να προσφύγουν σε έναν εξωτερικό σύμβουλο για να διερευνήσουν την δυνατότητα ψηφιακού μετασχηματισμού της επιχείρησής τους.

### *B. Ζητούμενο μελέτης*

Το κατάστημα Imaginaire λειτουργεί αποκλειστικά ως φυσικό κατάστημα, ενώ έχει και μηδενική παρουσία στο διαδίκτυο, υπό τη μορφή συμμετοχής στα social media ή διαφήμισης. Έτσι, δεν τυγχάνουν εκμετάλλευσης τα διάφορα κανάλια πωλήσεων που έχουν επεξηγηθεί και στις προηγούμενες υποενότητες, η αξιοποίηση των οποίων θα

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης  
μπορούσε να είχε φέρει έναν έστω και μικρό κύκλο εργασιών στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια του lockdown.

Η έρευνα αγοράς και μελέτη που κλήθηκε να διεξάγει ο σύμβουλος αφορούσε τα κόστη, εφάπαξ και επαναλαμβανόμενα, της δημιουργίας καναλιών προώθησης και πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης, με τη χρήση καινοτόμων και πιο συμβατικών μεθόδων και εργαλείων.

Στόχος είναι η αποκρυστάλλωση της τάξης μεγέθους της επένδυσης που θα πρέπει να κάνει το κατάστημα, ώστε να δημιουργήσει μια αξιοπρεπή και αποτελεσματική παρουσία στο διαδίκτυο, η οποία θα κριθεί βιώσιμη με βάση τις προβλεπόμενες πωλήσεις.

### *Γ. Αποτελέσματα έρευνας αγοράς*

Οι δύο βασικοί πυλώνες στους οποίους προετίθεται να στηριχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός ιστότοπου, ο οποίος θα περιλαμβάνει και e-shop, καθώς και η δημιουργία λογαριασμών και περιεχομένου στα social media. Παρακάτω θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι προτάσεις για κάθε ένα από αυτά τα δύο βασικά κομμάτια του εγχειρήματος, καθώς και κάποιες άλλες δευτερεύουσες δαπάνες.

#### *α) Ιστότοπος και e-shop*

Προτείνεται η δημιουργία ιστότοπου σε WordPress και η ενσωμάτωση σε αυτόν του plugin της WooCommerce για τη δημιουργία online καταστήματος. Η πρόταση περιλαμβάνει την ενσωμάτωση επιπροσθέτων ώστε να μπορεί ο πελάτης να επιλέγει μεγέθη, χρώματα ή σχέδια (όπου είναι εφικτό), καθώς και τυχόν επεμβάσεις στα ρούχα που θέλει να αγοράσει (π.χ. «κόντεμα» παντελονιού). Εξετάζεται ενδύματα που επιδέχονται μεγαλύτερης επέμβασης (π.χ. κοστούμια) θα έρχονται με τη δυνατότητα αποστολής πίσω στο κατάστημα με κατάλληλες ενδείξεις για τις εκάστοτε αναγκαίες διορθώσεις.

Στο e-shop θα περιλαμβάνονται υποκάμισα, παντελόνια τζην και υφασμάτινα, κοστούμια, σακάκια, παλτά, πανωφόρια, παπούτσια, ζώνες και λοιπά αξεσουάρ. Θα υπάρχει σύστημα ελέγχου αποθεμάτων, ενώ οι πληρωμές θα περιλαμβάνουν

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης αντικαταβολή (όχι εάν πρόκειται για ρούχο με διόρθωση/επέμβαση), κάρτες τραπεζών και PayPal.

Το προϋπολογιζόμενο κόστος για τη δημιουργία του ιστότοπου, του ηλεκτρονικού καταστήματος, της ρύθμισης των επιπροσθέτων και της εισαγωγής έως 500 μοναδικών κωδικών προϊόντων και παραλλαγών τους ανέρχεται περίπου στα 3.000 € +ΦΠΑ.

Η ετήσια συντήρηση (ως προς ζητήματα ασφάλειας και βλαβών, όχι διαχείρισης του καταστήματος ή προσθήκης περιεχομένου), η φιλοξενία σε server υψηλής ταχύτητας και ασφάλειας και η ιδιοκτησία του domain name του ιστότοπου ανέρχονται στα 150 € +ΦΠΑ ετησίως.

#### β) Social media

Έχει επιλεγθεί η δημιουργία ενός επαγγελματικού λογαριασμού στο Facebook και το Instagram, καθώς και μιας Σελίδας Facebook, στην οποία θα ενσωματωθούν τα πιο δημοφιλή προϊόντα του online καταστήματος.

Το εφάπαξ κόστος για την δημιουργία των λογαριασμών και την ενσωμάτωση 100 μοναδικών κωδικών προϊόντων και παραλλαγών τους ανέρχεται περίπου στα 500 € +ΦΠΑ.

#### γ) Επαγγελματική φωτογράφιση

Για την καλύτερη απεικόνιση των προϊόντων έχει προταθεί η δημιουργία ενός πρώτου portfolio φωτογραφιών των ρούχων, τόσο μόνα τους, όσο και κάποια φορεμένα από μοντέλα.

Έχει προταθεί η φωτογράφιση 3 μοντέλων με διάφορα ρούχα (συνολική απασχόληση 3 ώρες) και η φωτογράφιση κατά μόνας 100 διαφορετικών προϊόντων, αντί 800 € +ΦΠΑ.

#### δ) Επαναλαμβανόμενα κόστη

Δίνεται η δυνατότητα πακέτου κάλυψης της διαχείρισης του ιστότοπου και των λογαριασμών, η οποία περιλαμβάνει συνολικά μία ανθρωποημέρα το μήνα (π.χ. 2 ώρες ανά εβδομάδα) για την ανανέωση των καταλόγων προϊόντων και την δημοσίευση

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης προϊόντων και προσφορών στο Facebook και το Instagram, καθώς και αλλαγές στον ιστότοπο και τις ρυθμίσεις του, με κόστος 200 € +ΦΠΑ το μήνα.

Για οποιαδήποτε άλλη ανάγκη, υπάρχει δυνατότητα παροχής υποστήριξης αντί 50 € ανά εργατοώρα, η οποία περιλαμβάνει τις ως άνω υπηρεσίες, καθώς και εκμάθηση κάποιων βασικών λειτουργιών του συστήματος. Για το τελευταίο, απαιτείται η αγορά τουλάχιστον 8 ανθρωποωρών, αντί 400 € + ΦΠΑ

Τέλος, προτείνεται διαφήμιση στα social media και το διαδίκτυο τουλάχιστον 200 € +ΦΠΑ το μήνα. Θα περιλαμβάνει διαφημίσεις στο Facebook, στο Instagram, αλλά και μέσω της υπηρεσίας Google Ads.

#### *Δ. Απόφαση εφαρμογής ή μη*

Πρακτικά, δημιουργούνται δύο μοντέλα προσέγγισης του ψηφιακού μετασχηματισμού, ανάλογα με τα επιλεγμένα εφάπαξ και επαναλαμβανόμενα κόστη από τα οποία πρέπει να επιλέξουν οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω, το καθένα ξεχωριστά:

**Μοντέλο Α:** Κόστη εφάπαξ το πακέτο δημιουργίας eshop και λογαριασμών social media, συν την εκμάθηση του συστήματος, με επαναλαμβανόμενα κόστη την ετήσια συντήρηση και τις μηνιαίες διαφημίσεις.

<b>ΕΦΑΠΑΞ ΚΟΣΤΗ</b>		<b>ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΑ ΚΟΣΤΗ</b>	
Δημιουργία E-shop	3.000 €	Διαφημίσεις (μηνιαία)	200 €
Δημιουργία λογαριασμών sm	500 €	Ετήσια συντήρηση	150 €
Εκμάθηση συστημάτων	400 €		
Φωτογράφιση	800 €		

Από τα παραπάνω προκύπτουν:

Εφάπαξ κόστος: 4.700 € + ΦΠΑ | Επαναλαμβανόμενα κόστη: 2.550 € / έτος

**Μοντέλο Β:** Κόστη εφάπαξ το πακέτο δημιουργίας eshop και λογαριασμών social media, με επαναλαμβανόμενα κόστη την ετήσια συντήρηση, τη μηνιαία υποστήριξη και τις μηνιαίες διαφημίσεις.

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

**ΕΦΑΠΑΞ ΚΟΣΤΗ**

**ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΑ ΚΟΣΤΗ**

Δημιουργία E-shop	3.000 €	Διαφημίσεις (μηνιαία)	200 €
Δημιουργία λογαριασμών sm	500 €	Ετήσια συντήρηση	150 €
Φωτογράφιση	800 €	Υποστήριξη (μηνιαία)	200 €

Από τα παραπάνω προκύπτουν:

Εφάπαξ κόστος: 4.300 € + ΦΠΑ | Επαναλαμβανόμενα κόστη: 4.950 € / έτος

Εξαρχής στην επιχείρηση απορρίψανε το Μοντέλο Β, καθώς δεν γνωρίζουν αν η αύξηση των πωλήσεων θα μπορέσει να υπεκαλύψει τα έξοδα αυτά ώστε να αξίζει η αρχική επένδυση και όλο το εγχείρημα.

Το πρώτο μοντέλο φαντάζει πιο βατό, καθώς περιλαμβάνει διαφημίσεις οι οποίες ανάλογα την κίνηση και την αποτελεσματικότητα μπορούν να μειωθούν ή και να αυξηθούν. Προτιμάται, δηλαδή, η αρχική επένδυση σε κάποιες ανθρωποώρες εκμάθησης του συστήματος.

Επίσης, λαμβάνεται υπόψιν πως η επαγγελματική φωτογράφιση πιθανόν να πρέπει να επαναληφθεί ακόμα σε λιγότερο από ένα έτος, καθώς η μόδα είναι εποχική και αλλάζει συνεχώς, οπότε θα πρέπει να φωτογραφίζονται νέα σχέδια και τάσεις (αν και το είδος ρούχων που πωλούνται είναι πιο κλασικά και σταθερά απέναντι στις επιταγές της μόδας).

Η επιχείρηση έχει αποφασίσει να προχωρήσει έως την επόμενη σαιζόν του Πάσχα (2021) στην δημιουργία ψηφιακών καναλιών πώλησης και προώθησης, εκτός εάν παρουσιαστεί ευκαιρία χρηματοδότησης από Ευρωπαϊκά και Εθνικά προγράμματα έως τον Νοέμβριο, ώστε να μπορεί να αξιοποιηθεί και η περίοδος των Χριστουγέννων του 2020.

*Ε. Συμπεράσματα - Επόμενα βήματα*

Όπως καταγράφηκε στο προηγούμενο βήμα της μελέτης, οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης έχουν αποφασίσει να προχωρήσουν σταδιακά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της, λαμβάνοντας υπόψιν το ρίσκο που ενέχουν τα αυξημένα κόστη.

Αυτό ακριβώς το στοιχείο είναι ενδεικτικό της σημασίας που πρέπει να δίνεται από επιχειρηματίες της λιανικής σε ό,τι αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης  
επιχειρήσεών τους, ότι δηλαδή δεν είναι απλά μια εύκολη και ανέξοδη “turn-key” λύση,  
δηλαδή μια ευκαιρία για αύξηση του πελατολογίου χωρίς την χρήση κεφαλαίων και  
προσωπικού χώρου από τον επιχειρηματία.

Πρόκειται για μια νέα φιλοσοφία, ένα νέο μοντέλο επιχειρηματικής  
δραστηριότητας, στο οποίο πρέπει ο εκάστοτε επιχειρηματίας να πιστεύει και να είναι  
έτοιμος να μετέλθει και ο ίδιος του ψηφιακού μετασχηματισμού, να υιοθετήσει δηλαδή  
τις ανάγκες και τα εργαλεία του νέου αυτού μοντέλου.



## Επίλογος

### Συμπεράσματα

Από μια γενική στατιστική αποτύπωση της πορείας του ψηφιακού και φυσικού λιανικού εμπορίου και την παρουσίαση της τωρινής τεχνολογικής περιόδου που χαρακτηρίζεται ως 4<sup>η</sup> Βιομηχανική επανάσταση, η μελέτη πέρασε στην παρουσίαση και ανάλυση βασικών εργαλείων και μεθοδολογιών του ψηφιακού μετασχηματισμού των λιανικών επιχειρήσεων, και από εκεί το ερευνητικό ενδιαφέρον μετατοπίστηκε στην παρουσίαση πραγματικών περιπτώσεων τέτοιου είδους ψηφιακού μετασχηματισμού.

Με βάση αυτά τα τρία επίπεδα μελέτης και τα ευρήματα τους, παρατίθενται παρακάτω μερικά ουσιαστικά συμπεράσματα:

- Το ψηφιακό εμπόριο σταθερά κερδίζει έδαφος, αλλά έχει και δυνατότητες αλματώδους ανάπτυξης, όπως με την περίπτωση της πανδημίας.
- Τα ειδικά χαρακτηριστικά του ταιριάζουν με την έλευση της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης και μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω από τις τεχνολογίες της.
- Υπάρχει πληθώρα δοκιμασμένων εργαλείων και μεθοδολογιών, τα οποία έχουν σχετικά χαμηλά κόστη και εύκολη εφαρμογή.
- Εάν μια επιχείρηση έχει στελέχη με κάποια εμπειρία στη διαχείριση διαδικτυακών εφαρμογών, τότε μπορεί εύκολα να στήσει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα και να προσελκύσει νέους πελάτες και να αυξήσει τον κύκλο εργασιών της.
- Αν τυχόν χρειαστεί η εμπλοκή ειδικών συμβούλων και υπευθύνων για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, τότε είναι ανάγκη ο σχεδιασμός του μετασχηματισμού αυτού να μελετηθεί εις βάθος σχετικά με την βιωσιμότητά του.
- Το ψηφιακό εμπόριο και εν γένει επιχειρείν σηματοδοτεί την έλευση και επικράτηση νέων μορφών οργάνωσης των επιχειρήσεων, οι οποίες συνοδεύονται από νέους μηχανισμούς και στην ευρύτερη εφοδιαστική αλυσίδα, καθιστώντας ακόμα πιο σημαντική την έννοια των logistics σε μια επιχείρηση.

Πράγματι, σε ό,τι αφορά το τελευταίο, από τη μελέτη των δύο περιπτώσεων γίνεται φανερό πως τόσο η ροή ανάμεσα στους προμηθευτές και τις επιχειρήσεις (upstream), όσο και ανάμεσα σε πελάτες και επιχειρήσεις (downstream) επηρεάζεται από

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

την έλευση στοιχείων ψηφιακού μετασχηματισμού, δημιουργώντας μια νέα πραγματικότητα σε ότι αφορά τα logistics των επιχειρήσεων, αφού παραδοσιακά στοιχεία της εφοδιαστικής αλυσίδας, όπως τα φυσικά καταστήματα, σταδιακά υποχωρούν σε σημαντικότητα, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμα και οι διαδικασίες αποθήκευσης και διατήρησης αποθεμάτων αλλάζουν μορφή. Π.χ. σε περιπτώσεις dropshipping ή σε περιπτώσεις ενίσχυσης της έννοιας του “just in time” μέσω ψηφιακών τεχνολογιών όπως η ψηφιακή εκτύπωση στην περίπτωση της εκδοτικής που μελετήθηκε, ή σε πιθανές μελλοντικές εξελίξεις στο χώρο του 3d printing σε σχέση με το χώρο της ένδυσης.

Μια ακόμα σημαντική παρατήρηση. Η πανδημία COVID-19 έκανε κατανοητό πόσο σημαντική είναι η διαδικτυακή παρουσία των επιχειρήσεων στον ψηφιακό κόσμο, και πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός τους είναι άμεση προτεραιότητα. Ακόμα κι αν αφήσει η ανθρωπότητα γρήγορα πίσω της την πανδημία αυτή, εν τούτοις η διαφοροποίηση στην συμπεριφορά των καταναλωτών έχει παγιωθεί, κι αν ακόμα η αγορά «διορθώσει» μέρος του κύκλου εργασιών που μετατοπίστηκε στο διαδίκτυο, η τάση αύξησης έχει ήδη ενισχυθεί και δύσκολα θα ανασχεθεί. Δηλαδή, το ηλεκτρονικό εμπόριο και επιχειρείν θα συνεχίσει να αναπτύσσεται.

Κλείνοντας την παράθεση και ανάλυση των συμπερασμάτων, αυτό που μένει ως κύρια ανάγνωση των πληροφοριών, δεδομένων και αναλύσεων της παρούσα εργασία είναι πως η αλλαγή του παραδείγματος σε ότι αφορά το λιανικό εμπόριο φαίνεται συνεχώς να επιταχύνει προς την κατεύθυνση της ψηφιακής πραγματικότητας.

## **Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Ο χώρος του ψηφιακού εμπορίου έχει δυο σημαντικά χαρακτηριστικά που μοιράζεται με τις περισσότερες εκφάνσεις του διαδικτύου: πρόκειται για ένα σχετικά καινούριο θέμα για την ακαδημία και μεταβάλλεται με καταγιστικούς ρυθμούς.

Η μελέτη στατιστικών δεδομένων ίσως δεν μπορεί για κάποια χρόνια ακόμα να προβλέψει που θα φτάσει σε μεγέθη, καθώς είναι σύνθητες να εμφανίζονται τεχνολογίες διατάραξης (disruptive) της ισχύουσας κατάστασης ή και πρωτόγνωρα φαινόμενα κοινωνικοοικονομικής φύσης, οδηγώντας το ψηφιακό εμπόριο (και γενικά τη χρήση του διαδικτύου) σε άλματα. Παράδειγμα είναι η έλευση των social media ή και η πανδημία

COVID-19. Για αυτό και περαιτέρω έρευνα θα πρέπει ίσως να επικεντρωθεί σε τέτοιου είδους άλματα, παρά σε καθαρά στατιστικές μελέτες, οι οποίες μπορούν εύκολα να ανατραπούν, ή αυτές οι προβλέψεις να γίνουν ακριβώς ως εφαρμογές των πιθανών σεναρίων διατάραξης της υπάρχουσας κατάστασης.

Τέτοιες τεχνολογίες που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως δυνάμεις ραγδαίας αλλαγής στο χώρο του ψηφιακού εμπορίου, άρα θα είχαν ενδιαφέρον να μελετηθούν, είναι οι εξής:

- Κβαντικοί υπολογιστές και χρήση τους στην ανάλυση αγοραστικών συμπεριφορών
- Αναγνώριση φωνής και σύνδεσής της με τις καθημερινές αγορές
- 3D printing και επέκταση των δυνατοτήτων παραμετροποίησης (customization) των προϊόντων με χαμηλό κόστος
- Internet of Things και αυτοματοποίηση αγορών προμηθειών
- Επαυξημένη πραγματικότητα και εικονική πραγματικότητα ως υποστήριξη πωλήσεων (π.χ. για το αν φαίνεται καλό ένα ρούχο, αξεσουάρ ή κόσμημα πάνω σε έναν πελάτη)

Μεγάλο ενδιαφέρον επίσης έχει η διεξαγωγή ερευνών πάνω σε πτυχές και εκφάνσεις της οικονομικής δραστηριότητας στις οποίες έχει άμεση επίπτωση το ψηφιακό εμπόριο, με πιο σημαντικές αυτές της απασχόλησης, στο σύνολο της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού, και στις επιπτώσεις στο περιβάλλον.

Σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, η πρώτη αντίδραση κάποιου θα ήταν πως αυτό μειώνεται λόγω ψηφιοποίησης. Όμως, πρέπει να μελετηθεί πόσο επηρεάζει η μεταστροφή αυτή την αντίστοιχη δημιουργία νέων θέσεων και ειδικοτήτων και τη μετάβαση από τους απλούς πωλητές λιανικής σε πιο τεχνικές ειδικότητες, όπως γραφίστες και προγραμματιστές. Ταυτόχρονα, η μελέτη της μετάβασης από ένα σετ δεξιοτήτων στο λιανικό εμπόριο (διαπροσωπικές σχέσεις π.χ.) σε ένα άλλο (π.χ. δυνατότητες στατιστικής και ανάλυσης δεδομένων) θα ήταν σημαντική προοπτική.

Σε ό,τι αφορά το περιβάλλον, η μελέτη των επιπτώσεων στην αλλαγή του μοντέλου αγορών θα πρέπει να μελετηθεί, ειδικά σε σχέση με τις μεταφορές, οι οποίες είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας στο φαινόμενο της κλιματικής αλλαγής. Κι αυτό γιατί ενώ μειώνονται οι κατ' ιδίαν μετακινήσεις (πολλές πιθανόν να γίνονται με τα

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης πόδια ή ποδήλατο ή άλλο οικολογικό μέσο), αυξάνονται οι μεταφορές πολλών μικρότερων δεμάτων, ακόμα και από απομακρυσμένα μέρη του κόσμου, με την καθαρή θέση των δυο μεταβολών να είναι σημαντικό πεδίο έρευνας του ψηφιακής μετασχηματισμού σε σχέση με την κλιματική αλλαγή.

Τέλος, ενδιαφέροντα θέματα μελέτης είναι οι συνέργειες που έχει και θα έχει το ψηφιακό εμπόριο με άλλους οικονομικούς κλάδους, όπως ο χώρος των μεταφορών που συνοπτικά αναφέρθηκε σε ενότητα της παρούσης. Ειδικότερα οι επιπτώσεις που θα έχει η όλη τάση του ψηφιακού μετασχηματισμού στο συνολικό σύστημα των παγκόσμιων και τοπικών εφοδιαστικών αλυσίδων κρίνεται ως ιδιάζουσα σημασία.

Φυσικά, πάντα είναι σημαντική η συνεχής μελέτη νέων ή υπαρχόντων, επιτυχημένων και αποτυχημένων περιπτώσεων εφαρμογής του ψηφιακού εμπορίου, ενώ στο ευρύτερο πλαίσιο της διαδικτυακής επιχειρηματικότητας ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών είναι ένα ευρύ πεδίο πιθανών ερευνητικών δραστηριοτήτων.

## Κατάλογος αναφορών

### Διαδικτυακές πηγές

- Brown, S., “The Huawei ban explained: A complete timeline and everything you need to know”, Android Authority, 25 Αυγούστου 2020. Διαθέσιμο: <https://www.androidauthority.com/huawei-google-android-ban-988382/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Digital Steps: «Ηλεκτρονικό Εμπόριο Ελλάδα, ο Covid επιταχύνει την ανάπτυξη». Διαθέσιμο: <https://www.digitalsteps.gr/ilektroniko-emporio-ellada/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ecommerce Europe, “Greece”. Διαθέσιμο: <https://www.ecommerce-europe.eu/research-figure/greece/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Emery D., “Did Paul Krugman Say the Internet’s Effect on the World Economy Would Be ‘No Greater Than the Fax Machine’s’?”, Snopes, 7 Ιουνίου 2020. Διαθέσιμο: <https://www.snopes.com/fact-check/paul-krugman-internets-effect-economy/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Eurostat Data Browser, “Retail trade turnover”. Διαθέσιμο: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/teis200/default/table?lang=en> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Eurostat Data Browser, “Share of enterprises' turnover on e-commerce”. Διαθέσιμο: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00110/default/table?lang=en> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- GRECA, “Νομοθεσία Ηλεκτρονικού Εμπορίου”. Διαθέσιμο: <http://www.greekecommerce.gr/gr/resources/nomothesia-ilektronikou-eboriou-/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Hosting Tribunal, “21+ WooCommerce Stats – The Leader in WordPress eCommerce”. Διαθέσιμο <https://hostingtribunal.com/blog/woocommerce-stats/#gref> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Research and Markets, «Couriers See Rise in Residential Demand». Διαθέσιμο: [https://www.researchandmarkets.com/issues/couriers-see-rise-in?utm\\_source=dynamic&utm\\_medium=BW&utm\\_code=4brs9p&utm\\_campaign](https://www.researchandmarkets.com/issues/couriers-see-rise-in?utm_source=dynamic&utm_medium=BW&utm_code=4brs9p&utm_campaign)

Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

n=1391530+-+Couriers+See+Rise+in+Residential+Demand+Amid+COVID-19+Lockdown&utm\_exec=joca220bwd (5 Σεπτεμβρίου 2020)

- Sheehan, A., “How These Retailers Use Augmented Reality to Enhance the Customer Experience”, Shopify, 21 Φεβρουαρίου 2018. Διαθέσιμο: <https://www.shopify.com/retail/how-these-retailers-are-using-augmented-reality-to-enhance-the-customer-experience> (7 Σεπτεμβρίου 2020)
- Silver, K., “Retaining Customers vs. Acquiring Customers”, American Express, 22 Νοεμβρίου 2019. Διαθέσιμο: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/retaining-customers-vs-acquiring-customers/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Transport Topics, “FedEx Completes First Commercial Drone Delivery”, 21 Οκτωβρίου 2019. Διαθέσιμο: <https://www.ttnews.com/articles/fedex-completes-first-commercial-drone-delivery> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Vaynerchuck, G., “How Voice AI Will Impact Business Decisions in 2020”, Financial Brand Forum, 5 Ιουλίου 2019. Διαθέσιμο: <https://www.youtube.com/watch?v=0Ym7UymLvZo> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- WSJ, «Amazon to Hire 100,000 Warehouse and Delivery Workers Amid Coronavirus Shutdowns». Διαθέσιμο: <https://www.wsj.com/articles/amazon-to-hire-100-000-warehouse-and-delivery-workers-amid-coronavirus-shutdowns-11584387833> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Xu, M., Zhang, S., Kumar, K., “Stranded tankers, full storage tanks”, REUTERS, 13 Φεβρουαρίου 2020. Διαθέσιμο: <https://br.reuters.com/article/us-china-health-oil-storage-idUSKBN2072NR> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Εμμανουήλ, Σ., «Εταιρείες ταχυμεταφορών: Η καραντίνα αυξάνει τον τζίρο αλλά και το κόστος», Fortune Greece, 7 Απριλίου, 2020. Διαθέσιμο: <https://www.fortunegreece.com/article/eteries-tachimetaforon-i-karantina-afxani-ton-tziro-alla-ke-to-kostos/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστοσελίδα Ελληνικής Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα. Διαθέσιμο: <https://www.dpa.gr/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστοσελίδα Ελληνικής Στατιστικής Αρχής. Διαθέσιμο: <https://www.statistics.gr/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστοσελίδα μηχανής σύγκρισης τιμών Best Price. Διαθέσιμο: <https://www.bestprice.gr/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστοσελίδα μηχανής σύγκρισης τιμών skroutz. Διαθέσιμο: <https://www.skroutz.gr/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)

## Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης

- Ιστότοπος Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Ηλεκτρονικού Επιχειρείν ΟΠΑ. Διαθέσιμο: <https://eltrun.gr/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστότοπος πλατφόρμας διάθεσης υπηρεσιών ελ. επαγγελματιών Fiverr. Διαθέσιμο: <https://www.fiverr.com/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστότοπος πλατφόρμας διάθεσης υπηρεσιών ελ. επαγγελματιών Freelancer. Διαθέσιμο: <https://www.freelancer.com/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστότοπος πλατφόρμας τρίτων πωλητών της Amazon. Διαθέσιμο: <https://sellercentral.amazon.com/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστότοπος υπηρεσίας Amazon Prime Air Διαθέσιμο: <https://www.amazon.com/Amazon-Prime-Air/b?ie=UTF8&node=8037720011> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστότοπος υπηρεσίας αποστολής μαζικών μηνυμάτων mailchimp. Διαθέσιμο: <https://mailchimp.com/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστότοπος υπηρεσίας αποστολής μαζικών μηνυμάτων SendGrid. Διαθέσιμο: <https://sendgrid.com/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ιστότοπος υπηρεσίας αποστολής μαζικών μηνυμάτων SendInBlue. Διαθέσιμο: <https://www.sendinblue.com/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Καθημερινή, «ΣΕΒ: Σύμπραξη δυνάμεων ενόψει 4ης βιομηχανικής επανάστασης», 12 Νοεμβρίου 2019. Διαθέσιμο: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1051315/sev-sympraxi-dynameon-enorpei-4is-viomichanikis-epanastasis/> (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Οδηγός Αρχαρίων πλατφόρμας τρίτων πωλητών της Amazon. Διαθέσιμο: [https://sell.amazon.com/beginners-guide.html?ref\\_=sdus\\_soa\\_tbg\\_n](https://sell.amazon.com/beginners-guide.html?ref_=sdus_soa_tbg_n) (5 Σεπτεμβρίου 2020)
- Ομοσπονδιακό Υπουργείο Παιδείας και Έρευνας Γερμανίας, “Industry 4.0”. Διαθέσιμο: <https://www.bmbf.de/de/zukunftsprojekt-industrie-4-0-848.html> (5 Σεπτεμβρίου 2020)

## Μελέτες - Έρευνες

- Birkel, H.S., & Hartmann, E. (2019). "Impact of IoT challenges and risks for SCM", Supply Chain Management, Vol. 24 No. 1, pp. 39-61, <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0142>
- Convert Group (2020). “Online Grocery Q1/2020 Trends Report”

- Ecommerce Europe (2020). “Coronavirus Survey Report – May 2020”
- Gizem, E. (2017). “How To Define Industry 4.0: Main Pillars Of Industry 4.0.”, ResearchGate
- Gudmundsson, S., Cattaneo, M., & Redondi, R. (2020). “Forecasting recovery time in air transport markets in the presence of large economic shocks: COVID-19”
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). “Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios”, 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Koloa, HI, 2016, pp. 3928-3937, doi: 10.1109/HICSS.2016.488.