



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ»**

**Η έννοια των ψηφιακών προϊόντων στο
ηλεκτρονικό εμπόριο και ο ρόλος των digital
product management ομάδων για την
υποστήριξη-ανάπτυξή τους**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Φοιτητής/τρια: Γεώργιος, Παπαδάκης, ΜΔΕ4
Επιβλέπων: Ιωάννης, Κοπανάκης, Καθηγητής

©
2023

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ»**

**Η έννοια των ψηφιακών προϊόντων στο
ηλεκτρονικό εμπόριο και ο ρόλος των digital
product management ομάδων για την
υποστήριξη-ανάπτυξή τους**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Ιωάννης Κοπανάκης
Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας, Ελληνικό
Μεσογειακό Πανεπιστήμιο**

**Γεώργιος Μαστοράκης
Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας,
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο**

**Γιώργος Βασιλειάδης
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας,
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο**



HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS SCIENCE
DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND TECHNOLOGY

MSc in
MANAGEMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION

**The concept of digital products in e-commerce and
the role of digital product management teams for
their support-development**

MASTER THESIS

Student : Georgios, Papadakis, MD4
Supervisor : Ioannis, Kopanakis, Professor

©
2023

Υπεύθυνη Δήλωση: Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η διπλωματική εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛΜΕΠΑ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ζούμε στην εποχή όπου η κυριαρχία του διαδικτύου στην καθημερινότητά μας είναι κάτι περισσότερο από δεδομένη, καθώς έχει εισβάλλει σε όλες τις πτυχές της ζωής μας. Λογικό και εύλογο, λοιπόν, ήταν να επηρεάσει και τον χώρο του εμπορίου, όπου ευνοήθηκε θα μπορούσαμε να πούμε από τις συνθήκες της πανδημίας και νωρίτερα της εξάπλωσης της χρήσης του διαδικτύου στα κινητά τηλέφωνα, τα τάμπλετ κ.τ.λ., με αποτέλεσμα σήμερα να γίνεται λόγος για ηλεκτρονικό εμπόριο και ψηφιακά προϊόντα. Και εάν στο άκουσμα του όρου «ψηφιακά προϊόντα», πολλοί παλαιότερα θα αναρωτιούνταν σε τι διαφέρουν από τα «φυσικά», σήμερα η απάντηση είναι λίγο-πολύ γνωστή σε όλους εξαιτίας της κυριαρχίας τους. Εξάλλου, ιδίως μετά την πανδημία, λίγοι είναι εκείνοι που δεν έχουν μπει στον πειρασμό να πραγματοποιήσουν έστω και μια φορά στη ζωή τους μια διαδικτυακή αγορά εκτός υπάρχοντων άλλων λόγων που λειτουργούν αποτρεπτικά, όπως λ.χ. η μη εξοικείωση με την τεχνολογία, η οικονομική ανέχεια κ.ά..

Εφόσον, λοιπόν, έχουμε περάσει στην ψηφιακή εποχή, στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την εικόνα του ψηφιακού μετασχηματισμού της εταιρείας αθλητικών ειδών, Cosmos Sport SA, μία εκ των μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο τομέα, που ξεκίνησε τη λειτουργία της στις αρχές της δεκαετίας του 1980 και έκτοτε συνεχίζει απρόσκοπτη να προσφέρει με γνώμονα την άριστη ποιότητα και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της.

Η παρούσα εργασία, λοιπόν, μελέτησε τις συνέπειες, που είχε η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, από πλευράς της επιχείρησης, και εάν βρήκε την επιδιωκόμενη ανταπόκριση από τους καταναλωτές. Βάσει της πραγματοποιηθείσας έρευνας, τα οφέλη που γνώρισε η Cosmos Sport SA από το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι πολλά, όπως έχει διαφανεί στο πέρασμα των τελευταίων χρόνων. Σε αυτό συνεισέφερε και το γεγονός ότι οι πελάτες της εξακολουθούν σε πολύ μεγάλα ποσοστά να ψωνίζουν διαδικτυακά ακόμα και στην μετα-κορονοϊού εποχή, έχοντας υιοθετήσει τη συνήθεια των ψηφιακών αγορών στην καθημερινότητά τους. Άλλωστε, απολαμβάνουν αρκετά οφέλη από τις ηλεκτρονικές τους αγορές, που μεταφράζονται σε εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, ενώ τυχόν εμπόδια ή κίνδυνοι που ελλοχεύουν από τις ψηφιακές αγορές προσδοκούν ότι στο μέλλον θα εκλείψουν.

Βέβαια, για να γίνουν εφικτές οι ψηφιακές αγορές είναι απαραίτητη η συνεισφορά μιας ομάδας Digital Product Management, η οποία είναι καθ' ύλην αρμόδια για τη λειτουργία των ψηφιακών εφαρμογών και τη διακίνηση των ψηφιακών προϊόντων. Όλα τα παραπάνω καθιστούν την Cosmos Sport SA μια εταιρεία προσανατολισμένη στο προϊόν (Product Oriented).

Λέξεις-Κλειδιά: Cosmos Sport SA, εταιρεία προσανατολισμένη στο προϊόν, ψηφιακά προϊόντα, ηλεκτρονικό εμπόριο.

ABSTRACT

We live in the age where the dominance of the internet in our daily lives is more than a given, as it has invaded all aspects of our lives. It was logical and reasonable, therefore, to affect the area of commerce, where it was favored by the conditions of the pandemic and earlier the spread of the use of the internet on mobile phones, tablets, etc., and as a consequence we can talk today about the e-commerce and the digital products. And if upon hearing the term "digital products", many in the past would have wondered how they differed from "physical products", today the answer is more or less known to everyone due to their dominance. After all, especially after the pandemic, there are few who have not been tempted to make an online purchase at least once in their life, unless there are other reasons that act as a deterrent, such as for example not being familiar with technology or economic poverty, etc.

Since, therefore, we have moved into the digital age, the aim of this paper is to highlight the image of the digital transformation of the sports goods company, Cosmos Sport SA, one of the largest Greek companies in this field, which started its operation at the beginning of the decade of 1980 and since then continues to offer uninterruptedly with the aim of excellent quality and response to the needs of its customers.

The present work, therefore, studied the consequences, which had the adoption of e-commerce, from the business side, and if it found the intended response from the consumers. Based on the research carried out, the benefits experienced by Cosmos Sport SA from e-commerce are many, as it has become clear over the past years. This was also contributed by the fact that its customers still shop online in very large percentages even in the post-coronavirus era, having adopted the habit of digital shopping in their daily lives. After all, they enjoy several benefits from their online shopping, which translates into saving time and money, while any obstacles or risks inherent in digital shopping are expected to disappear in the future.

Of course, in order to make digital purchases possible, the contribution of a Digital Product Manager & Associates team is necessary, which is materially responsible for the operation of digital applications and the circulation of digital products. All of the above makes Cosmos Sport SA a product oriented company.

Key Words: Cosmos Sport SA, product oriented company, digital products, e-commerce.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
1.1 Εισαγωγή στο αντικείμενο	1
1.2 Ορισμός του αντικειμένου	2
1.3 Προβλήματα που υπάρχουν γενικά	11
1.4 Με ποια προβλήματα θα ασχοληθεί η εργασία	11
1.5 Τι θα ακολουθήσει στα επόμενα κεφάλαια	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	15
2.1 Τι έχει γίνει μέχρι τώρα	16
2.2 Ποιες μεθοδολογίες υπάρχουν και πού έχουν φτάσει	19
2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους	24
2.4 Σχολιασμός ταυτόχρονα και αν κάποιες μεθοδολογίες/ιδέες κάνουν για την δική μας περίπτωση	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	27
3.1 Τι προτείνουμε εμείς	27
3.1.1 Γνωριμία με την εταιρεία	27
3.1.1.1 Η αλλαγή σελίδας	29
3.1.1.2 Η επιχειρηματική ιδέα της εταιρείας	31
3.1.1.3 Το κοινωνικό της αποτύπωμα	32
3.1.1.4 Η σχέση της με το περιβάλλον	34
3.1.1.5 Οι τιμητικές διακρίσεις της εταιρείας	35
3.1.2 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Cosmos Sport	36
3.1.2.1 Οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού	39
3.1.3 Ο ρόλος της ομάδας DPM ομάδας στην COSMOS SPORT SA	41
3.1.4 Cosmos Sports SA: Μια εταιρεία προσανατολισμένη στο προϊόν (Product Oriented)	46
3.2 Περιγραφή και τονισμός πλεονεκτημάτων	52
3.3 Τι λύσεις επιτυγχάνονται με την μεθοδολογία μας	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	56
4.1 Αποτελέσματα	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	59
5.1 Συμπεράσματα που έχουν βγει από την όλη εργασία	59
5.2 Τι πήγε καλά και τι όχι	60
5.3 Μελλοντικές προτάσεις	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	62
Α. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	62
Β. ΕΛΛΗΝΙΚΗ	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή στο αντικείμενο

Η επιτυχία του διαδικτύου έχει δημιουργήσει πολλές και ενδιαφέρουσες προκλήσεις για τις εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο σχετικά με το εμπόριο των προϊόντων τους στη νέα σφαίρα του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ειδικότερα, όλο και περισσότερο αυξανόμενος αριθμός εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων εκδοτών, πρακτόρων ειδήσεων, τραπεζών, ασφαλιστικών πρακτόρων κ.ο.κ. αναδιαμορφώνουν τις ιδέες των προϊόντων τους, προκειμένου να δημιουργήσουν και να εμπορεύονται τα ψηφιακά αντίστοιχα των παραδοσιακών προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η αυξανόμενη δημοτικότητα της πώλησης ψηφιακών προϊόντων ως σημαντική κερδοσκοπική προσπάθεια έχει οδηγήσει στελέχη επιχειρήσεων και ακαδημαϊκούς ερευνητές σε μια προσπάθεια εξερεύνησης των βέλτιστων ανταγωνιστικών στρατηγικών που εμπλέκονται στην πώληση αυτών των προϊόντων. Ένα βασικό συστατικό στη διαδικασία διαμόρφωσης τέτοιων στρατηγικών είναι η κατανόηση των επιπτώσεων πίσω από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αυτό απαιτεί καλή κατανόηση της φύσης και των χαρακτηριστικών των διαφορετικών ψηφιακών προϊόντων (Hui & Chau, 2002).

Όπως γίνεται κατανοητό, περισσότερο από ποτέ οι οργανισμοί βασίζονται πλέον σε ψηφιακές πρωτοβουλίες ως βασικό μοχλό ανάπτυξης. Αυτές περιλαμβάνουν τις ψηφιακές προσφορές που χρησιμοποιούνται από πελάτες καθώς και εκείνες που αξιοποιούνται από τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Τα αποτελέσματα της Έρευνας Ψηφιακής Επιχειρηματικής Στρατηγικής της Forrester το 2022 έδειξαν ότι το 68% των επαγγελματιών της ψηφιακής στρατηγικής πιστεύουν ότι οι ψηφιακές στρατηγικές έχουν σημαντικό αντίκτυπο ή αποτελούν πρωταρχικό μοχλό ανάπτυξης.

Είναι σαφές ότι οι ψηφιακές προσφορές χρειάζονται διαχειριστές ψηφιακών προϊόντων για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους. Αλλά σε πολλούς οργανισμούς υπάρχει έλλειψη σαφήνειας σχετικά με το ποιες ευθύνες πρέπει να έχουν αυτοί οι διαχειριστές προϊόντων. Η αλήθεια είναι ότι ένας διαχειριστής ψηφιακών προϊόντων πρέπει να ασκεί τις ίδιες δραστηριότητες με αυτές ενός παραδοσιακού διαχειριστή προϊόντων (λ.χ. διαχείριση του οράματος, της στρατηγικής και του οδικού χάρτη των υπαρχουσών προσφορών και έναρξη νέων προσφορών). Ωστόσο, τα ψηφιακά προϊόντα απαιτούν τη χρήση δεδομένων για την ανάπτυξη της επιχείρησης, την αξιοποίηση αναδυόμενων τεχνολογιών, την ύπαρξη νέων καναλιών και σημείων επαφής και τη μετάβαση σε ταξίδια προϊόντων που εξελίσσονται πιο

γρήγορα από τα παραδοσιακά προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι οι διαχειριστές ψηφιακών προϊόντων πρέπει να βασίζονται σε εξαιρετικά δεδομένα και να συνεργάζονται συνεχώς με τους πελάτες και να μαθαίνουν από αυτούς (forbes.com, 2023).

1.2 Ορισμός του αντικειμένου

Τα τελευταία χρόνια, εταιρείες σε όλους σχεδόν τους κλάδους έχουν πραγματοποιήσει μια σειρά από πρωτοβουλίες για να εξερευνήσουν νέες ψηφιακές τεχνολογίες και να εκμεταλλευτούν τα οφέλη τους. Αυτές οι ενέργειες συχνά περιλαμβάνουν μετασχηματισμούς βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών και επηρεάζουν προϊόντα και διαδικασίες, καθώς και οργανωτικές δομές και διαχειριστικές έννοιες. Οι εταιρείες πρέπει να καθιερώσουν πρακτικές διαχείρισης για να διέπουν αυτούς τους πολύπλοκους μετασχηματισμούς. Μια σημαντική προσέγγιση είναι η διαμόρφωση μιας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού που χρησιμεύει ως κεντρική ιδέα για την ενσωμάτωση ολόκληρου του συντονισμού, της ιεράρχησης και της υλοποίησης των ψηφιακών μετασχηματισμών σε μια επιχείρηση (Matt, Hess & Benlian, 2015).

Η εκμετάλλευση και η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών συχνά επηρεάζει μεγάλα τμήματα των εταιρειών και μάλιστα υπερβαίνει τα σύνορά τους, επηρεάζοντας προϊόντα, επιχειρηματικές διαδικασίες, κανάλια πωλήσεων και αλυσίδες εφοδιασμού. Τα πιθανά οφέλη της ψηφιοποίησης είναι πολλαπλά και περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, αυξήσεις στις πωλήσεις ή την παραγωγικότητα, καινοτομίες στη δημιουργία αξίας, καθώς και νέες μορφές αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Ως αποτέλεσμα, ολόκληρα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να αναδιαμορφωθούν ή να αντικατασταθούν (Downes & Nunes, 2013). Λόγω αυτού του ευρέος πεδίου και των εκτεταμένων συνεπειών, οι στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού επιδιώκουν να συντονίσουν και να δώσουν προτεραιότητα στα πολλά ανεξάρτητα νήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Προκειμένου να ληφθούν υπόψη τα χαρακτηριστικά τους που καλύπτουν την εταιρεία, οι στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού υιοθετούν άλλες επιχειρηματικές στρατηγικές και θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με αυτές (Matt et al., 2015).

Κάνοντας λόγο για ψηφιακό μετασχηματισμό αναφερόμαστε στην εκμετάλλευση και τη χρήση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών, ώστε να είναι δυνατή η βελτίωση των επιχειρήσεων σε λειτουργίες και αγορές, που αφορούν, για παράδειγμα, τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, τον εξορθολογισμό των λειτουργιών κ.τ.λ. (Paavola, Hallikainen & Elbanna, 2017).

Με άλλα λόγια, πρόκειται για τη χρήση της τεχνολογίας, που αποσκοπεί στο να βελτιωθούν ριζικά οι επιδόσεις ή η εμβέλεια των επιχειρήσεων (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014) χάρη στο βαθύ μετασχηματισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, διαδικασιών, ικανοτήτων και μοντέλων για την πλήρη αξιοποίηση των αλλαγών και των ευκαιριών που προσφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες (Demirkan et al., 2016).

Συνεπώς, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα θεμέλια των ψηφιακών τεχνολογιών και που με τη σειρά τους προκαλούν αλλαγές στη λειτουργία των επιχειρήσεων, τις διαδικασίες και τη δημιουργία αξίας (Nwankpa & Roumani, 2016). Πιο συγκεκριμένα, αφορά στην ψηφιοποίηση διαδικασιών, όπως αυτή των πωλήσεων, αλλά και των καναλιών επικοινωνίας, που προσφέρουν νέους τρόπους αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με τους πελάτες και την ενεργοποίηση τακτικών ή στρατηγικών επιχειρηματικών κινήσεων βάσει των δεδομένων (Haffke, Kalgovas & Benlian, 2016).

Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά στις αλλαγές που μπορούν να επιφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες στο επιχειρηματικό μοντέλο μιας εταιρείας, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή προϊόντων ή οργανωτικών δομών ή στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Οι αλλαγές αυτές παρατηρούνται λόγω της αυξανόμενης ζήτησης για μέσα που βασίζονται στο διαδίκτυο, η οποία έχει οδηγήσει σε αλλαγές ολόκληρων των επιχειρηματικών μοντέλων (Hess et al., 2016).

Σύμφωνα με τους Matt, Hess και Benlian (2015), η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού αφορά στο πώς οι εταιρείες μπορούν να οργανωθούν ως προς τη διαχείριση των μετασχηματισμών που απορρέουν από την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών αλλά και τις δραστηριότητές τους μετά το μετασχηματισμό. Η υιοθέτηση από πλευράς των επιχειρήσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πολύ σημαντική, καθώς οδηγούνται σε καλύτερες επιχειρησιακές επιδόσεις (Hess, Matt, Benlian & Wiesböck, 2016).

Είναι πλέον σαφές ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει προφανή, διαρκή, ακόμη και επαναστατική επίδραση, όχι μόνο στα οικονομικά συστήματα και τους εμπορικούς παράγοντες, αλλά όλο και περισσότερο στις ζωές των ατόμων και στην κοινωνία γενικότερα.

Παρακάτω αναφέρονται οι επιπτώσεις του:

- Μείωση του κόστους της αλληλεπίδρασης: Όλα τα οικονομικά συστήματα και οι αλληλεπιδράσεις της αγοράς έχουν ως αποτέλεσμα κόστος για την ανταλλαγή πληροφοριών, το συντονισμό, τη διαφύλαξη, την επιβολή κ.λπ. Η ψηφιοποίηση μειώνει αυτό το κόστος και συνεπώς απελευθερώνει αξία. Όσο περισσότερες ανταλλαγές, τόσο

μεγαλύτερα είναι τα πιθανά οφέλη. Οι πιο προσιτές πληροφορίες θα μειώσουν την ασυμμετρία πληροφοριών μεταξύ των συμμετεχόντων στην αγορά, γεγονός που με τη σειρά του θα κάνει τις αγορές πιο ρευστές και θα επηρεάσει τον ανταγωνισμό.

- Σημαντική αλλαγή της δομής της ανταλλαγής πληροφοριών: Μεταβαίνουμε από μια κυρίως μονομερή και διμερή ανταλλαγή προς μια δικτυωμένη μορφή ανταλλαγής. Με άλλα λόγια, άτομα και συμμετέχοντες στην αγορά θα εμπλακούν σε ένα πλήθος δικτύων ανταλλαγής που εύκολα σχηματίζονται, αναπτύσσονται και στη συνέχεια διαλύονται ξανά. Ως αποτέλεσμα, ο αριθμός των συνδέσεων στα οικονομικά και κοινωνικά συστήματα θα αυξηθεί εκθετικά.
- Στην παραγωγή τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων: Η συνεχώς αυξανόμενη υπολογιστική ισχύς και η έντονα κατανομημένη φύση της υπολογιστικής ικανότητας οδηγούν στα λεγόμενα μεγάλα δεδομένα (Big Data). Οι προβλέψεις της Cisco Systems υποδηλώνουν ότι η κίνηση στο διαδίκτυο το 2016 θα είναι περίπου 1 Zettabyte (1×10^{21} byte). Συγκριτικά, οι πληροφορίες που περιέχονται σε όλα τα βιβλία παγκοσμίως περιλαμβάνουν περίπου 480 terabyte (5×10^{14} bytes). Σε αυτό το περιβάλλον, τα δεδομένα είναι προσβάσιμα παντού και σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που οδηγεί σε τεράστιες λειτουργίες επεξεργασίας, αποθήκευσης και ανάκτησης δεδομένων. Μια βασική πρόκληση είναι η ανάλυση και η ερμηνεία των μοτίβων σε αυτούς τους μεγάλους όγκους δεδομένων και η απόκτηση γνώσεων για αποφάσεις που μπορούν να γίνουν πράξη.
- Είναι μη αναστρέψιμη η κατάσταση και θα συνεχιστεί: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαπερνά και μεταμορφώνει ριζικά την καθημερινότητά μας. Επιπλέον, οι μέχρι τώρα εξελίξεις είναι μη αναστρέψιμες. Ο βασικός οδηγός αυτών των αλλαγών είναι η υποκείμενη τεχνολογία υπολογιστών. Το κόστος υπολογισμού μειώνεται με επιταχυνόμενο ρυθμό. Ενώ η ετήσια μείωση του κόστους μεταξύ 1945 και 1980 ήταν κατά μέσο όρο 37%, αυτό το κόστος μειώθηκε ακόμη πιο γρήγορα με μέσο ετήσιο ρυθμό 64% κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1980 και 1990, σύμφωνα με τον καθηγητή του Yale Nordhaus. Καθώς η υπολογιστική ισχύς και χωρητικότητα συνεχίζουν να αυξάνονται εκθετικά και θα συνεχίσουν να το κάνουν τουλάχιστον εντός της επόμενης δεκαετίας, οι υποκείμενες δυνάμεις θα συνεχίσουν τον αντίκτυπό τους.
- Νέα αξία – με κόστος: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναμένεται να φέρει μεγαλύτερη υλική και άυλη αξία. Δεδομένων των φαινομενικών αλλαγών, αυτή η υπόσχεση θα

πρέπει να υλοποιηθεί εύκολα. Ταυτόχρονα, οι αλλαγές συνεπάγονται ορισμένα κόστη και κινδύνους, μερικές φορές απρόβλεπτα. Είναι επομένως σημαντικό να κατανοήσουμε τις ευκαιρίες και τις πιθανές προκλήσεις που σχετίζονται με τη δημιουργία αξίας σε ψηφιακά περιβάλλοντα για τις διάφορες ομάδες. Λίγο-πολύ θα επηρεαστούμε όλοι.

- Στους πελάτες: Για την εμπορική δέσμευση των πελατών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός φέρνει μεγαλύτερη διαφάνεια, λιγότερη ασυμμετρία πληροφοριών και νέα οφέλη στους πελάτες, όπως νέα προϊόντα και υπηρεσίες, μεγαλύτερη ευκολία, περισσότερες επιλογές, νέες εμπειρίες και χαμηλότερες τιμές. Ταυτόχρονα, αυτές οι ευκαιρίες συνοδεύονται από πιθανά κόστη όπως γνωστικές ή/και απτές επενδύσεις, μάθηση, υπερφόρτωση πληροφοριών και δραστηριοτήτων και κινδύνους όπως απώλεια ιδιωτικότητας και αβεβαιότητα απόδοσης.
- Στις εταιρείες: Στις επιχειρήσεις, ο ψηφιακός μετασχηματισμός φέρνει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων αλυσίδων αξίας, την επανευθυγράμμιση των αλυσίδων αξίας και ευκαιρίες για τη δημιουργία νέας αξίας. Ταυτόχρονα, η πρόκληση για τους κατεστημένους φορείς είναι η πιθανή υποκατάσταση της βασικής τους δραστηριότητας. Τα παραδοσιακά όρια των εταιρειών εξελίσσονται – οι εταιρείες μπορεί να συρρικνωθούν ή να επεκταθούν. Επιπλέον, το ανταγωνιστικό τοπίο εξελίσσεται και νέοι ανταγωνιστές, συχνά από γειτονικούς ή και διαφορετικούς κλάδους, εμφανίζονται πλέον. Τέλος, η πολυπλοκότητα των λειτουργιών αυξάνεται λόγω της υψηλότερης ταχύτητας και της ενσωμάτωσης νέας τεχνολογίας όπως η επικοινωνία από μηχανή σε μηχανή ή το Διαδίκτυο των πραγμάτων (Reddy & Reinartz, 2017).
- Στα άτομα: Εκτός από τα εμπορικά πλεονεκτήματα, ο συνεχιζόμενος μετασχηματισμός είναι πιθανό να αλλάξει τη φύση της απασχόλησης και του φυσικού τρόπου ζωής. Η ψηφιοποίηση θα αλλάξει το παραδοσιακά άκαμπτο μοντέλο εργασίας και θα επιτρέψει μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στο χρόνο και στον τόπο για ένα αυξανόμενο μερίδιο μισθωτών και αυτοαπασχολούμενων. Επιπλέον, τα άτομα θα έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες συμμετοχής στην εργασία μέσω πλατφορμών crowdsourcing και crowdworking. Ταυτόχρονα, ο αυτοματισμός όχι μόνο θα αντικαταστήσει τις απλές, επαναλαμβανόμενες και βαρετές ρουτίνες εργασίας, αλλά θα περιλαμβάνει επίσης όλο και περισσότερες «επιδέξιες εργασίες». Οι υπολογιστικές μηχανές θα είναι σε θέση να

πραγματοποιούν πολύπλοκες δραστηριότητες με υψηλή ακρίβεια με τρόπους που προηγουμένως δεν είχαν κριθεί εφικτές. Όσον αφορά στον τρόπο ζωής, η κοινή χρήση και η εννοίκιαση θα είναι πολύ πιο εύκολη και θα υπάρχει μια βιώσιμη εναλλακτική λύση στην κατοχή φυσικών αγαθών.

- Στην κοινωνία: Τέλος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει δυνητικά μεγαλύτερη αξία για την κοινωνία γενικότερα. Επιτρέπει πιο αποτελεσματικές διαδικασίες και υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης όσον αφορά στην παροχή αποτελεσματικής υγειονομικής περίθαλψης, την αποτελεσματική διαχείριση της πόλης και την αντιμετώπιση μιας γηράσκουσας κοινωνίας. Ταυτόχρονα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός παρουσιάζει εντελώς μη δοκιμασμένες προκλήσεις όσον αφορά στην προστασία της ιδιωτικής ζωής και των δεδομένων – σε όλα τα επίπεδα που έχουν απόλυτη ανάγκη για νέες απαντήσεις. Επιπλέον, μπορεί κανείς να παρατηρήσει την εμφάνιση ορισμένων ολιγοπωλιακών δομών της αγοράς, όπως είναι οι πλατφόρμες. Με όλα τα πλεονεκτήματά τους, όπως η αποτελεσματικότητα και η παγκόσμια κλίμακα, φέρουν επίσης προβλήματα, καθώς ενδέχεται να αναπτυχθούν δυνητικές μονοπωλιακές δομές και η ακεραιότητα της φορολογίας μπορεί να εξελιχθεί σε ένα σοβαρό ζήτημα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο καθαρός αντίκτυπος στην κοινωνική ευημερία πρέπει ακόμη να καθοριστεί. Ο ρόλος που διαδραματίζει ο κανονισμός σε σχέση με αυτές τις δυναμικές εξελίξεις παραμένει επί του παρόντος εντελώς ανοιχτός (Reddy & Reinartz, 2017).

Απόρροια του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο (electronic commerce ή e-commerce): Πρόκειται για την περίπτωση κατά την οποία σε μια επιχείρηση, η τεχνολογία των πληροφοριών χρησιμοποιείται για την αύξηση των πωλήσεων, την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και την παροχή μιας βάσης για νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Μέσω των δραστηριοτήτων του, κάθε εταιρεία επικοινωνεί με πολλούς άλλους φορείς είτε αυτοί είναι ιδιώτες ή εταιρικοί πελάτες είτε επιχειρηματικοί εταίροι, προμηθευτές κ.ά.. Όταν επικοινωνούν μεταξύ τους, αυτές οι οντότητες ανταλλάσσουν διάφορους τύπους πληροφοριών, για παράδειγμα ενημερώνονται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, διαπραγματεύονται τους όρους συναλλαγών, ανταλλάσσουν έγγραφα, διαβιβάζουν και αποδέχονται παραγγελίες αγαθών, διαμαρτύρονται για ακατάλληλες υπηρεσίες, διανέμουν δελτία Τύπου κ.λ.π. Η ροή πληροφοριών πραγματοποιείται επίσης μεταξύ όλων αυτών των

οντοτήτων (λ.χ. οι διευθυντές και οι υφιστάμενοι επικοινωνούν με την εταιρεία, οι ειδικοί μάρκετινγκ μιλούν με τους πωλητές και τους διαχειριστές των προϊόντων) (Išoraitė & Miniotienė, 2018).

Αξίζει να σημειωθεί ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο, αν και ως έννοια είναι νέα, εντούτοις, η αρχή του καταγράφηκε το μακρινό 1979, όταν ο Michael Aldrich έκανε χρήση της τηλεφωνικής του γραμμής για τη σύνδεση της τηλεόρασής του με έναν υπολογιστή. Κάπως έτσι, λοιπόν, «γεννήθηκε» η ιδέα να πραγματοποιούνται αγορές προϊόντων χωρίς να απαιτείται απαραίτητα η μετάβαση του πελάτη στο φυσικό κατάστημα (Γεωργίου, 2022).

Στις μέρες μας, κάνοντας λόγο για «ηλεκτρονικό εμπόριο» αναφερόμαστε στη διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών, προϊόντων και υπηρεσιών, που επιτυγχάνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων και δικτύων (Eurostat, 2002). Με άλλα λόγια, πρόκειται για το εμπόριο εκείνο που διευκολύνεται από τη χρήση των ηλεκτρονικών τεχνολογιών, όπως συμβαίνει σε όλους τους τομείς της οικονομίας και είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ευρωπαϊκή βιομηχανία. Εξάλλου, η ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς ηλεκτρονικού εμπορίου εξακολουθεί να γίνεται με ταχείς ρυθμούς. Χαρακτηριστικά, οι πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εκτιμήθηκε ότι έφτασαν στα 3,2 τρισεκατομμύρια ευρώ το 2019 παγκοσμίως, όπερ σημαίνει ότι περίπου 1,5 δισ. άτομα πραγματοποίησαν διαδικτυακές αγορές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, χ.χ.).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει πολλές δραστηριότητες - ηλεκτρονικό εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών, ηλεκτρονική παράδοση ψηφιακών πληροφοριών, ηλεκτρονικές δημοπρασίες, άμεσο μάρκετινγκ στους καταναλωτές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να εφαρμοστεί ευρέως στους ακόλουθους τομείς: Ηλεκτρονικό εμπόριο. χρηματοοικονομικές συναλλαγές για την παροχή τραπεζικών, χρηματοδοτικών μισθώσεων, ασφαλιστικών και άλλων υπηρεσιών, επενδύσεων, κερδοσκοπικών πράξεων σε συνάλλαγμα και τίτλους, αλλά και σε άλλες αγορές υπηρεσιών, όπως ξενοδοχεία, τουρισμό, εκπαίδευση, παροχή συμβουλών, πληρωμή για υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, διαφήμιση και άλλα, μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων, δημόσιων, δημόσιων και άλλων ιδρυμάτων, νομικών και φυσικών προσώπων, νοικοκυριών και ιδιωτών (Misevičiūtė, 2001).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα εργαλείο για την προώθηση νέων μορφών και διαστάσεων των επιχειρήσεων. Εξάλλου, τους δίνεται η δυνατότητα να πωλούν προϊόντα από το ηλεκτρονικό τους κατάστημα επτά ημέρες την εβδομάδα, 24 ώρες την ημέρα, χωρίς να χρειάζονται ειδικές εγκαταστάσεις, πωλητές, περίπλοκα λογιστικά συστήματα ή καταστήματα

σε κάθε χώρα. Το ηλεκτρονικό τους κατάστημα είναι προσβάσιμο, ορατό και επισκέψιμο παντού και πάντα, και ο πελάτης δεν χρειάζεται καν να φύγει από το σπίτι του για να αγοράσει ένα προϊόν που του αρέσει. Αρκεί να κάνει μόνο κλικ στο κουμπί «αγορά» και ο ταχυμεταφορέας θα του παραδώσει το αντικείμενο που επιθυμεί απευθείας στο σπίτι του (βλ. marketing.lt).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει στον χρήστη τη δυνατότητα ανά πάσα στιγμή, ανεξάρτητα από το πού βρίσκεται (εφόσον ο χρήστης έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο) πληροφορίες για αγαθά και υπηρεσίες, καθώς και για την αγορά τους. Αυτό καταργεί τα εμπόδια που σχετίζονται με τους χρονικούς και χωρικούς περιορισμούς κατά την απόκτηση αγαθών ή υπηρεσιών (Isoraitė & Miniotienė, 2018), αφού υπάρχουν τα λεγόμενα «ψηφιακά προϊόντα», που αναφέρονται σε οποιαδήποτε αγαθά ή υπηρεσίες που μπορούν να ψηφιοποιηθούν (να μετατραπούν δηλαδή σε δυαδική μορφή). Προφανώς, καθένα από αυτά τα προϊόντα έχει μοναδικά χαρακτηριστικά και οι όροι και οι προϋποθέσεις συναλλαγών τους ενδέχεται να διαφέρουν μεταξύ τους (Hui & Chau, 2002).

Ο χρήστης έχει στον ηλεκτρονικό χώρο τη δυνατότητα να συγκρίνει προσφορές από διαφορετικούς εμπόρους όσον αφορά στην τιμή, στην ποιότητα και στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας του πωλητή.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού εμπορίου:

Πλεονεκτήματα:

- α) Ευκολία: Οι πελάτες εξοικονομούν χρόνο, αφού μπορούν να ψωνίσουν από οπουδήποτε, αρκεί να έχουν σύνδεση στο Διαδίκτυο.
- β) Πρόσβαση σε πληροφορίες και συστάσεις: Παρέχονται αναλυτικές για κάθε είδος προϊόντος στο e-shop.
- γ) Χαμηλότερες τιμές και καλύτερες επιλογές: Οι διαδικτυακοί πωλητές δεν χρειάζεται να πληρώνουν ενοίκιο ή μισθούς στους υπαλλήλους. Επιπλέον, είναι βολικό για τους πελάτες να συγκρίνουν τιμές για το ίδιο προϊόν σε διαφορετικά e-shop σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- δ) Η έναρξη ενός ηλεκτρονικού επιχειρείν απαιτεί λιγότερες επενδύσεις από το παραδοσιακό εμπόριο.
- ε) Προσελκύεται ένας ευρύτερος κύκλος καταναλωτών (ΑΜΕΑ, ξένοι πελάτες).
- στ) Πιο ποικίλη και πιο βολική παροχή αγαθών και υπηρεσιών.
- ζ) Άνετη χρέωση (τραπεζικές χρεώσεις, ενσωμάτωση τραπεζικού συνδέσμου).

Μειονεκτήματα:

α) Δυνατότητα εξαπάτησης: Η ασφάλεια των χρημάτων των πελατών εξαρτάται από την επαγρύπνησή τους. Πριν, λοιπόν, υποβάλλουν τα προσωπικά τους στοιχεία, θα πρέπει να ελέγξουν ότι το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι αξιόπιστο. Όταν ψωνίζουν διαδικτυακά, κινδυνεύουν να μην αποκτήσουν το ίδιο προϊόν με αυτό που φαίνεται στη φωτογραφία.

β) Είναι εύκολο να κάνουν λάθος στην τιμή.

γ) Έλλειψη απορρήτου: Ορισμένα ηλεκτρονικά καταστήματα, ακόμη και αυτόκλητα, στέλνουν στους πελάτες μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σχετικά με νέα προϊόντα. Από τη μια πλευρά, αυτό μπορεί να φαίνεται χρήσιμο, αλλά από την άλλη, είναι ένας τρόπος για να αποκτήσουν περισσότερα χρήματα, δημιουργώντας στους καταναλωτές ακόμα και ανάγκες που δεν έχουν στην πραγματικότητα.

δ) Όταν παραγγέλνουν ένα προϊόν μέσω διαδικτύου, συχνά χρειάζεται πολύς χρόνος για να παραδοθεί και οι χρεώσεις αποστολής μερικές φορές υπερβαίνουν την τιμή του προϊόντος, ειδικά εάν το προϊόν παραγγέλλεται από το εξωτερικό. Η εξόφληση της online αγοράς μπορεί να είναι πιο δύσκολη από την αγορά ενός προϊόντος σε ένα παραδοσιακό κατάστημα.

ε) Συχνά τα χρήματα δεν επιστρέφονται για την αποστολή και, σε ορισμένες περιπτώσεις, θα πρέπει ακόμη και να καλυφθεί το κόστος της επιστροφής του ίδιου του προϊόντος (Isoraité & Miniotiené, 2018).

Από την πλευρά τους, οι ηγέτες των ψηφιακών προϊόντων πρέπει να ενισχύσουν ένα σύνολο βασικών χαρακτηριστικών τους, όταν καλλιεργούν μια λειτουργία διαχείρισης ψηφιακών προϊόντων. Η καινοτομία είναι ένα από αυτά τα βασικά αυτά χαρακτηριστικά. Τι σημαίνει αυτό πρακτικά; Υπάρχουν ορισμένες αρχές ενός καινοτόμου συνόλου ποιότητας και δεξιοτήτων, που συνοψίζονται παρακάτω:

- Να είναι έτοιμοι για αλλαγή: Ο καινοτόμος διευθυντής ψηφιακών προϊόντων αναμένει και είναι έτοιμος για αλλαγή. Συνεργάζεται με την ευρύτερη ομάδα προϊόντων για να εντοπίσει την αλλαγή πολύ πριν συμβεί και να αναπτύξει στρατηγικές για την προσφορά υιοθέτησης και ανάπτυξης.
- Να μπορούν να δουν πέρα από τα συνηθισμένα: Ένας καινοτόμος διευθυντής ψηφιακών προϊόντων εμπνέει την ομάδα να κοιτάξει πέρα από την εταιρεία, την αγορά και τη βιομηχανία στην οποία επικεντρώνεται για νέες ιδέες και συνεργασίες. Έτσι, ενθαρρύνει το άνοιγμα σε διαφορετικούς τρόπους σκέψης.

- Να μπορεί να ερευνά ιδέες με ασφάλεια: Ένας καινοτόμος διευθυντής ψηφιακών προϊόντων οδηγεί την ομάδα προϊόντων να πειραματιστεί με πιθανές ιδέες, διαχειριζόμενος παράλληλα τον κίνδυνο και προστατεύοντας τον πελάτη και την εταιρεία (forbes.com, 2023).

Τέλος, αναφορικά με την κατάσταση που ισχύει γενικά στο ηλεκτρονικό εμπόριο, είναι γεγονός πως κατά την περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού η αγορά του αυξήθηκε ραγδαία, με αποτέλεσμα να εκτιναχθεί ο αριθμός των πωλήσεων ψηφιακών προϊόντων. Σε πολλές περιπτώσεις, μάλιστα, οι ίδιες οι επιχειρήσεις αιφνιδιάστηκαν και ξεκίνησαν σταδιακά να προσπαθούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, ανταποκρινόμενες στις αυξημένες ανάγκες.

Χαρακτηριστικά είναι τα νούμερα που φανερώνουν την αυξητική τάση του ηλεκτρονικού εμπορίου: Μέχρι το 2008 οι συναλλαγές που πραγματοποιούνταν διαδικτυακά αντιπροσώπευαν μόλις το 3,4% του συνόλου των πωλήσεων. Έξι χρόνια αργότερα, δηλαδή το 2014, λειτουργούσαν περίπου 12-24 εκατομμύρια ηλεκτρονικά καταστήματα σε όλο τον κόσμο και το 2019 οι παγκόσμιες πωλήσεις μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου έφτασαν τα 3.500.000.000.000 δολάρια, αποδεικνύοντας πως αποτελεί μια προσοδοφόρα επιλογή για τις επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα η ρύθμιση του ηλεκτρονικού εμπορίου έγινε με το ΠΔ 131/2003, με το οποίο προσαρμόστηκε η ελληνική νομοθεσία στην Κοινοτική Οδηγία 2000/31 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 8ης Ιουνίου 2000, που έκανε λόγο «για ορισμένες πτυχές των υπηρεσιών της κοινωνίας της πληροφορίας, ιδίως του ηλεκτρονικού εμπορίου, στην εσωτερική αγορά», πραγματώνοντας τον στόχο για θέσπιση ενός συνεκτικού κανονιστικού πλαισίου που θα διέπει τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στο πλαίσιο της ΕΕ. Ωστόσο, για πρώτη φορά έγινε λόγος για το ηλεκτρονικό εμπόριο στη χώρα πριν από τέσσερις δεκαετίες, όταν ιδρύθηκε το Εργαστήριο Εμπορίου (www.eltrun.gr) στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και εκδόθηκε το 1993 το πανεπιστημιακό βιβλίο «EDI: Ηλεκτρονική ανταλλαγή» (Γεωργίου, 2022).

Τέλος, στην Ελλάδα εκτιμάται ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο έφτασε κοντά στα 11 δισ. ευρώ το 2020, που αντιστοιχεί σε μια αύξηση της τάξης του 35% σε σχέση με το 2019. Χαρακτηριστικά υπολογίζεται ότι την χρονιά εκείνη το 60% περίπου των χρηστών διαδικτύου

στην Ελλάδα ψώνιζε μέσω του διαδικτύου, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό ένα χρόνο πριν ήταν περίπου 30% (ethnos.gr, 2021). Ομοίως, ο κύκλος εργασιών του ηλεκτρονικού εμπορίου σε επίπεδο λιανικής παρουσίασε αύξηση σε 899 δις. ευρώ το 2022 από τα 849 δις. ευρώ που ήταν το 2021, σύμφωνα με το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς. Ωστόσο, παρ' ότι ο ρυθμός ανάπτυξης για το 2022 ήταν 6%, εντούτοις, ήταν χαμηλότερος συγκριτικά με το 2021 που είχε φτάσει στο 12% λόγω της πανδημίας (newmoney.gr, 2023).

1.3 Προβλήματα που υπάρχουν γενικά

Ένα από τα βασικά προβλήματα σε σχέση με το επιλεγθέν θέμα είναι η ελλιπής βιβλιογραφία, δεδομένου ότι αποτελεί ένα θέμα που τελεί υπό επιστημονική έρευνα τα τελευταία χρόνια και συνεχώς βγαίνουν νέα στοιχεία στην επιφάνεια. Θεωρώντας ότι το διαδίκτυο αποτελεί έναν «ζωντανό οργανισμό», ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται χάρη στις τεχνολογικές εξελίξεις, θα πρέπει κάθε θέμα που σχετίζεται με αυτό και τις δυνατότητές του να επανεξετάζεται λαμβάνοντας υπόψιν τα νέα δεδομένα που προκύπτουν κάθε φορά και που έχουν ως αποτέλεσμα τον επαναπροσδιορισμό των όρων.

1.4 Με ποια προβλήματα θα ασχοληθεί η εργασία

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την εικόνα του ψηφιακού μετασχηματισμού και πώς αυτός έχει υιοθετηθεί σε πλήρη συσχέτιση με το ηλεκτρονικό εμπόριο από την εταιρεία αθλητικών ειδών Cosmos Sports SA. Πιο συγκεκριμένα, θα εξετάσει ποιος είναι ο ρόλος μιας ομάδας DPM (Digital Product Manager & Associates), ποιος είναι ο κύκλος ζωής των ψηφιακών προϊόντων (e-commerce sites & mobile apps κ.τ.λ.), ποιες διαδικασίες απαρτίζουν την υποστήριξη των ψηφιακών προϊόντων αυτών, όπως επίσης και με ποια μεθοδολογία αναπτύσσονται και φτάνουν σε πολλές περιπτώσεις να καθιστούν έναν οργανισμό προσανατολισμένο στο προϊόν (Product Oriented)

Όταν μια επιχείρηση υιοθετεί μια προσέγγιση προσανατολισμού προς το προϊόν, τότε εστιάζει στην ποιότητα και την απόδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της. Αν και πρόκειται για έναν προσανατολισμό παρόμοιο με αυτόν της παραγωγής, η κύρια διαφορά τους έγκειται στη συμμετοχή του πελάτη. Όταν οι επιχειρήσεις ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση, τότε οι στόχοι τους είναι η καινοτομία και η βελτίωση των προϊόντων τους. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να δημιουργήσουν νέα προϊόντα υψηλής ποιότητας για να λύσουν υπάρχοντα προβλήματα πελατών ή να κάνουν τακτικές έρευνες στους πελάτες για να εντοπίσουν τομείς που χρήζουν

βελτίωσης. Επιπλέον, εκτιμούν τις σχέσεις τους με τους πελάτες και προσπαθούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες τους. Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας πως οι στρατηγικές προσανατολισμού προϊόντων αυτών των επιχειρήσεων επικεντρώνονται α) στην ικανοποίηση των πελατών, β) στα σχόλια των πελατών από ομάδες εστίασης, έρευνες, δημοσκοπήσεις και άλλα εργαλεία έρευνας αγοράς για την καλύτερη κατανόηση του τι θέλει ο καταναλωτής και γ) στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για την επίλυση των αναγκών των καταναλωτών (RingCentral Team, 2021).

Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στα προϊόντα παράγουν και πωλούν υψηλής ποιότητας, δημιουργικά και καινοτόμα προϊόντα. Αυτές οι εταιρείες πιστεύουν ότι εάν τα προϊόντα τους είναι υψηλής ποιότητας, τότε θα αγοραστούν. Η υπόθεση είναι ότι οι πελάτες εκτιμούν την ποιότητα και τα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων αντί να ακολουθούν απλώς τη μόδα της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στα προϊόντα εφευρίσκουν και αναπτύσσουν προϊόντα με την πεποίθηση ότι τελικά θα βρουν καταναλωτές για να τα αγοράσουν. Ως εκ τούτου, συγκεντρώνουν όλες τις προσπάθειές τους στην αποτελεσματική παραγωγή ακριβών αγαθών υψηλής ποιότητας. Τέτοιες εταιρείες εξακολουθούν να υπάρχουν, ειδικά σε τομείς προϊόντων όπου η υψηλότερη ποιότητα είναι μεγάλης σημασίας.

Τέλος, πολύ συχνά σε αυτής της κατηγορίας εταιρείες η ανάπτυξη του προϊόντος καθοδηγείται περισσότερο από την τεχνολογική καινοτομία παρά από τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Και αυτό επειδή οι πελάτες δεν γνωρίζουν καν ότι είναι δυνατό να υπάρχουν τέτοια προϊόντα. Η καθαρή έρευνα είναι σημαντική για να μετατραπεί η ιδέα που επινοήθηκε σε ένα νέο, καινοτόμο προϊόν (Grzegorzek, 2022).

Τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα των εταιρειών που έχουν υιοθετήσει στρατηγικές προσανατολισμένες στο προϊόν είναι τα ακόλουθα:

- α) Διαθεσιμότητα προϊόντων υψηλής ποιότητας: Όταν κυκλοφορούν εξαιρετικά προϊόντα στην αγορά και οι πελάτες συνειδητοποιούν την αξία τους, η προσφορά θα δημιουργήσει τη δική της ζήτηση. Οι πελάτες θα μπουν στον πειρασμό να αγοράσουν αυτά τα προϊόντα επειδή οι εταιρείες που ειδικεύονται στην παραγωγή τους θα κάνουν τα καλύτερα δυνατά προϊόντα.
- β) Περισσότερος έλεγχος των λειτουργιών τους: Με τη δική τους εξειδικευμένη διαδικασία παραγωγής, οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στα προϊόντα έχουν περισσότερο έλεγχο στις δικές τους λειτουργίες. Έτσι είναι σε θέση να διασφαλίσουν την ποιότητα των προϊόντων τους από την αρχή μέχρι το τέλος.

γ) Αδύναμος ανταγωνισμός: Δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός για εξαιρετικά εξειδικευμένα προϊόντα, καθώς τα εμπόδια εισόδου στην αγορά είναι υψηλά. Επιπλέον, οι εταιρείες που προσανατολίζονται στα προϊόντα έχουν μεγάλη ισχύ στην αγορά όσον αφορά την τιμολόγηση και τη διανομή, καθώς και πολύ λίγα κίνητρα για τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς (Grzegorzek, 2022).

Στην αντίπερα όχθη, τα μειονεκτήματα αυτών των εταιρειών είναι τα ακόλουθα:

α) Αποτυχία συνεχούς παραγωγής επιθυμητών προϊόντων: Οι εποχές που μια εταιρεία μπορούσε να παράγει μόνο ένα προϊόν και να το πουλάει με επιτυχία για δεκαετίες έχουν παρέλθει.

β) Εστίαση μόνο στην αποδοτικότητα της παραγωγής: Πολλές εδραιωμένες εταιρείες στον μεταποιητικό τομέα που έχουν υιοθετήσει στρατηγικές προσανατολισμένες στα προϊόντα συγκεντρώνουν πάρα πολλούς πόρους στην παραγωγική διαδικασία. Η εταιρική τους κουλτούρα αφορά κυρίως την παραγωγή και τον έλεγχο του κόστους. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνη όταν το κόστος αυξάνεται γρήγορα, η τεχνολογία είναι ξεπερασμένη ή η εταιρεία δεν είναι πλέον σε θέση να διατηρήσει καταρτισμένους εργάτες παραγωγής.

γ) Κίνδυνος λόγω των αλλαγών στην αγορά: Οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στα προϊόντα αγνοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αγορών και των πελατών. Υποθέτουν ότι γνωρίζουν καλύτερα τι χρειάζεται και τι θέλουν η αγορά και οι πελάτες. Ωστόσο, λόγω των συχνών αλλαγών που συμβαίνουν στις αγορές που προκαλούνται από νέες μόδες και γούστα κ.λ.π., ελλοχεύει ένα υψηλό ποσοστό αποτυχίας (Grzegorzek, 2022).

1.5 Τι θα ακολουθήσει στα επόμενα κεφάλαια

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στις αλλαγές που έχει περιφέρει στους κλάδους της οικονομίας η υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών, που πλέον δεν είναι κάτι προαιρετικό για τις επιχειρήσεις, αλλά αποτελεί ένα βασικό συστατικό για την επιβίωσή τους στο δύσκολο και πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Για τον λόγο αυτόν, όλες πλέον οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει το πόσο σημαντική είναι η ψηφιοποίηση της οικονομίας και έχουν επενδύσει στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Στο πλαίσιο του κεφαλαίου, λοιπόν, γίνεται αναφορά στις μέχρι τώρα έρευνες που έχουν διεξαχθεί και αφορούν στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από διάφορους τομείς, όπως είναι αυτός της υγείας, τα τραπεζικά και χρηματοοικονομικά συστήματα και φυσικά από

τον τομέα των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, γίνεται μία επισκόπηση των μεθοδολογιών και των μοντέλων που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη της αποδοχής και της προσαρμογής τόσο των καταναλωτών όσο και των ιδίων των επιχειρήσεων σε νέα δεδομένα, όπως είναι αυτά που επέβαλε η εποχή του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης, η εταιρεία αθλητικών ειδών και εξοπλισμού, Cosmos Sport SA, η οποία έχει διαγράψει μια μακρά πορεία στο χώρο, ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1980 στην Κρήτη και φτάνοντας μέχρι το σήμερα όπου αποτελεί μέρος μεγάλης επενδυτικής εταιρείας. Από τότε έως σήμερα πολλά έχουν αλλάξει στην εταιρεία, ωστόσο, το όραμα και ο στόχος των ανθρώπων της έχουν μείνει αναλλοίωτα. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, που έγινε στο διαδίκτυο, όπου ο ερευνητής εντόπισε αρκετά άρθρα – στην πλειονότητά τους ελληνικά και μόλις ένα ξενόγλωσσο – μπόρεσε να συνθέσει το προφίλ της εταιρείας και να απαντήσει σε ορισμένα από τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί και αφορούσαν στη λειτουργία της σε σχέση με τους καταναλωτές, αλλά και τη συμπεριφορά των ιδίων των πελάτων της με βάση όσα απορρέουν από τις θεωρίες και τα μοντέλα, τα οποία έχουν διατυπωθεί έως σήμερα και έχουν εφαρμοστεί σε άλλες, παρόμοιες έρευνες.

Στο πλαίσιο του κεφαλαίου, λοιπόν, μετά την παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών της εταιρείας, που θα πρέπει να γνωρίζουν οι καταναλωτές, αλλά και μια πρώτη επαφή με την έννοια του ηλεκτρονικού επιχειρείν γενικότερα και του ηλεκτρονικού εμπορίου ειδικότερα στην Ελλάδα, αναλύονται τα βασικά στοιχεία της παρούσας εργασίας (βλ. μεθοδολογικά εργαλεία, δείγμα, περίοδος έρευνας, θεωρητικό μοντέλο). Για την επίτευξη του στόχου αυτής της μελέτης προτιμήθηκε ένας συνδυασμός του μοντέλου TAM και του UTAUT. Πρόκειται για μια ποιοτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε με ανάλυση περιεχομένου και ερωτηματολογίου: Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά την περίοδο 1-31 Αυγούστου του 2023 συγκεντρώθηκαν από τον ερευνητή και περάστηκαν εν συνεχεία στο SPSS.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα με το ερωτηματολόγιο και στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία τους τόσο για την εταιρεία Cosmos Sports SA όσο και γενικότερα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο των αθλητικών ειδών, τυχόν εμπόδια και περιορισμοί που ανέκυψαν κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας και συγγραφής της εργασίας, αλλά και πώς θα μπορούσε η ίδια να εξελιχθεί μελλοντικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

STATE OF THE ART

Οι κλάδοι της οικονομίας έχουν αλλάξει ριζικά χάρη στις ψηφιακές τεχνολογίες. Εξάλλου, η υιοθέτηση και εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών και ψηφιακών δεξιοτήτων δεν αποτελεί πλέον μια προαιρετική δράση για τις επιχειρήσεις, αλλά έχει εξελιχθεί σε ένα βασικό παράγοντα επιβίωσης. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις, εξάλλου, αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της ψηφιοποίησης της οικονομίας και πόσο σημαντικό ρόλο παίζει αυτή στην ανάπτυξη και την ευημερία των χωρών (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, χ.χ.).

Όσον αφορά στην κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις ψηφιοποιήθηκαν πέντε φορές πιο γρήγορα από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης το διάστημα 2019-2022. Αυτό σημαίνει ότι πλέον διαθέτουν πλέον το 70% της μέσης ψηφιακής ωριμότητας των 27 κρατών-μελών της ΕΕ, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί στρατηγική πρόκληση. Σύμφωνα με την έρευνα του Παρατηρητηρίου του Συνδέσμου Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, αν και το 85% των επιχειρήσεων διαθέτει κάποιο, στοιχειώδες έστω, περίγραμμα ψηφιακής στρατηγικής και το 74% κρίνει πως διαθέτει τις απαραίτητες ψηφιακές υποδομές για να την υλοποιήσει, εντούτοις, μόλις το 58% έχει αναθέσει ρόλους ψηφιακού μετασχηματισμού σε υψηλόβαθμα στελέχη (Δελεβεγκος, 2023).

Μέρος του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί η υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, το οποίο ανθίζει συνεχώς και σημειώνει διψήφιους ρυθμούς ανάπτυξης παγκοσμίως. Από την πλευρά τους, ωστόσο, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν φαίνεται ότι ακολουθούν απόλυτα αυτούς τους φρενήρεις ρυθμούς, με αποτέλεσμα να τίθεται ένα σοβαρό ζήτημα που αφορά στην μακροπρόθεσμη επιβίωσή τους.

Πιο συγκεκριμένα, παρ' ότι οι ηλεκτρονικές πωλήσεις των ΜμΕ στην Ελλάδα ξεπερνούν τον μέσο όρο των ευρωπαϊκών, κανείς δεν μπορεί να παραβλέψει τον προβληματισμό που προκαλεί το γεγονός ότι δείχνουν να υστερούν στο κομμάτι της ψηφιακής ετοιμότητας. Αυτή σχετίζεται με την ευρύτερη ικανότητά τους να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν ψηφιακές εφαρμογές και υποδομές, οι οποίες θα σχετίζονται με την εν γένει ψηφιακή τους παρουσία και επικοινωνία (Τσουλάκης, 2022).

2.1 Τι έχει γίνει μέχρι τώρα

Αρκετές είναι οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί και αφορούν στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις τράπεζες. Χαρακτηριστικά ο Heng (2001) στάθηκε στις επιπτώσεις του e-commerce στις τράπεζες και στις οικονομίες. Η έρευνά του είχε σκοπό να καταδείξει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει τη δυνατότητα μετασχηματισμού των τραπεζικών και των χρηματοοικονομικών συστημάτων. Σύμφωνα με τον Heng, οι τράπεζες και οι χρηματοοικονομικές εταιρείες δύνανται να κάνουν χρήση της τεχνολογίας και της επιχειρηματικής πρακτικής του ηλεκτρονικού εμπορίου για την εμπορία των προϊόντων τους στους πελάτες και ότι το ηλεκτρονικό εμπόδιο δίνει τη δυνατότητα στις τράπεζες να προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των αναγκών του συγκεκριμένου τύπου εμπορίου. Η μελέτη του βασίστηκε στο ακόλουθο τρίπτυχο: Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν ένα παγκόσμιο δίκτυο οικονομικών παραγόντων και διαδικασιών, τα διάφορα μέσα ηλεκτρονικής επικοινωνίας και η σχετική αλλαγή στις δομές που δημιουργούν αξία στους μηχανισμούς λειτουργίας της αγοράς, των επαγγελματιών και των καταναλωτικών προτύπων (Kelly 1998; Wirtz 2001), δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις δύο τελευταίες πτυχές (Heng, 2001).

Ομοίως, ο ίδιος κατέγραψε πέντε χρόνια αργότερα πώς οι τράπεζες και οι χρηματοοικονομικές εταιρείες δύνανται να αλληλοεπιδράσουν με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Σύμφωνα με τον Heng (2006), οι δύο πρώτες μπορούν να μάθουν από το ηλεκτρονικό εμπόριο και να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία και την επιχειρηματική πρακτική του, έτσι ώστε να αναπτύξουν την εμπορία των προϊόντων τους στους πελάτες. Η χρήση αυτής της επιχειρηματικής πρακτικής από πλευράς των τραπεζών είχε ως αποτέλεσμα οι πελάτες τους να βιώσουν και να συνεχίζουν να βιώνουν μερικά από τα οφέλη των κινήσεών τους. Επιπλέον, η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου προσέφερε την επιχειρηματική ευκαιρία στις τράπεζες, αλλά και στις χρηματοοικονομικές εταιρείες να παρέχουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις αναδυόμενες ανάγκες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στο πλαίσιο της μελέτης του ο Heng (2006) έκανε έξι προτάσεις σχετικά με το πώς οι τράπεζες και οι χρηματοοικονομικές εταιρείες θα μπορούσαν να έχουν πιο ενεργή συμμετοχή στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Πιο πρόσφατα η Adebajji (2021) έκανε λόγο για τις πέντε προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι τράπεζες εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού:

α) Η προετοιμασία τους για ένα νέο κόσμο σε πραγματικό χρόνο, που περιελάμβανε την ψηφιοποίηση και τη μεταμόρφωση των βασικών υποδομών τους, έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστές σε αυτό το νέο κόσμο, που κυριαρχεί το ηλεκτρονικό εμπόριο 24/7.

β) Η επένδυση των τραπεζών στη διασυνδεσιμότητα προγραμματισμού των εφαρμογών (API), η οποία υποστηρίζει την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο στις πλατφόρμες ψηφιακού και ηλεκτρονικού εμπορίου.

γ) Η συνεργασία των τραπεζών σε επίπεδο βιομηχανίας για την ανάπτυξη προτύπων και την αποφυγή του κατακερματισμού των ιδιωτικών διαδικτυακών τραπεζών.

δ) Η ευκαιρία και η πρόκληση των ανοιχτών τραπεζικών κανονισμών για τις τράπεζες, η ανάγκη για άμεση εξέλιξη από τη λειτουργία της συμμόρφωσης στην ανοιχτή τραπεζική, η χρήση της τεχνολογίας με σκοπό να αναπτύξουν και να πουλήσουν τα προϊόντα τους, να καινοτομήσουν και να προσφέρουν νέες υπηρεσίες που δημιουργούν αξία για τους πελάτες τους.

ε) Ο κίνδυνος και η απάτη που ελλοχεύουν στον κυβερνοχώρο και που συνάμα αποτελούν πρόκληση για τις τράπεζες και τους πελάτες τους. Από την πλευρά τους, οι τράπεζες φρόντισαν να υιοθετήσουν ένα ψηφιακό πλαίσιο ασφάλειας, βασισμένο στην τεχνολογία και στους ισχυρούς ελέγχους γύρω από ανθρώπους και διαδικασίες (Adebanji, 2021).

Η Ζαρμακούπη (2021) στο πλαίσιο της εργασίας της κατασκεύασε ένα υπόδειγμα παλινδρόμησης για το βασικό μέρος της εμπειρικής ανάλυσης βάσει των μεταβλητών του μοντέλου αποδοχής τεχνολογίας (TAM): Οι τρεις μεταβλητές του συγκεκριμένου μοντέλου είναι η Ποιότητα, η Εμπιστοσύνη και η Ικανοποίηση από τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής της τράπεζας συχνότερης συνεργασίας των συμμετεχόντων, με τη βοήθεια των οποίων πραγματοποιούν οι καταναλωτές τις ηλεκτρονικές τους αγορές. Σύμφωνα με τα ευρήματά της, οι καταναλωτές θεωρούν τις υπηρεσίες της τράπεζάς τους ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας και εμφανίζουν αντίστοιχα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης. Αντίθετα, ήταν λιγότερο θετικές οι απαντήσεις που αφορούν στην εμπιστοσύνη, αν και η πλειονότητα πιστεύει ότι το e-banking είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο.

Αναφορικά με τις επιδράσεις που είχε στο ηλεκτρονικό εμπόριο η καραντίνα εξαιτίας του κορονοϊού, ένα ποσοστό λίγο πάνω από το 20% αναγκάστηκε να εγγραφεί σε υπηρεσίες e-banking και να πραγματοποιεί ηλεκτρονικές αγορές μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής για πρώτη φορά.

Ερωτηθέντες για το κατά πόσο οι ηλεκτρονικές συναλλαγές βοήθησαν στην αντιμετώπιση των περιορισμών που προέκυψαν από την καραντίνα, οι περισσότεροι απάντησαν θετικά. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, η συχνότητα επίσκεψής τους στα τραπεζικά καταστήματα μετά την καραντίνα μειώθηκε κατά 50% του δείγματος, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 60,1% δήλωσε ότι πραγματοποιεί τις ίδιες διαδικτυακές αγορές και με την περίοδο πριν την καραντίνα. Επιπλέον, ο παράγοντας εκείνος που κατά την κρίση των συμμετεχόντων επηρεάζει τις διαδικτυακές αγορές τους είναι η δυνατότητα αγορών 24 ώρες την ημέρα και τέλος αναφορικά με το είδος των προϊόντων, τα οποία αγοράζουν συνήθως ηλεκτρονικά, κυριαρχούν τα δώρα και τα ρούχα (Ζαρμακούπη, 2021).

Επιπλέον, η έρευνα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε ένα πλαίσιο υγειονομικής περίθαλψης εξακολουθεί να αναδύεται (Kraus, Schiavone, Pluzhnikova, Invernizzi, 2021) και τείνει να επικεντρώνεται στις τεχνολογίες που εισάγονται και όχι στην στρατηγική ή στη διαρθρωτική προοπτική. Συνεχίζει να υπάρχει έλλειψη έρευνας που χρησιμοποιεί μερικές κρίσιμες προσεγγίσεις, τρεις από τις οποίες θα εξεταστούν αναφέρονται παρακάτω (Dohan, Califf, Ghosh & Tan, 2020): Πρώτον, οι προσπάθειες χρήσης της τεχνολογίας για τη δημιουργία νέων προτάσεων αξίας πρέπει να διακριθούν από αυτές που υποστηρίζουν τις υπάρχουσες προτάσεις αξίας (Wessel, Baiyere, Ologeanu-Taddei, Cha & Jensen, 2021). Οι υπάρχουσες προτάσεις αξίας της υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να διαμορφωθούν γύρω από δύο βασικούς τομείς: α) Το κόστος της υγειονομικής περίθαλψης και β) τα αποτελέσματα των ασθενών (Porter, 2010). Ωστόσο, η τεχνολογία προσφέρει ευκαιρίες για προτάσεις αξίας πέρα από αυτές τις δύο βασικές προτάσεις αξίας που μπορούν να προσελκύσουν περαιτέρω τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης (Dohan et al., 2020). Δεύτερον, οι προσπάθειες δημιουργίας αξίας για τον τελικό χρήστη των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να γίνουν κατανοητές τόσο μέσα από τον φακό των καταναλωτών όσο και μέσα από τους ασθενείς, καθώς δεν είναι ανάλογες (Gusmano, Maschke & Solomon, 2019).

Οι ασθενείς βασίζονται σε επαγγελματίες του ιατρικού τομέα για πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια των θεραπειών και τον ασθενή συνήθως δεν είναι τόσο καλά ενημερωμένοι για το προϊόν υγειονομικής περίθαλψης όσο μπορούν να είναι οι καταναλωτές σε άλλα τμήματα. Οι ασθενείς είναι επίσης σε μεγάλο βαθμό απομονωμένοι από το κόστος των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης μέσω ασφαλιστικών προγραμμάτων και άλλων μέσων πληρωμής. Τρίτον, υπάρχει έλλειψη έρευνας σχετικά με τους ρόλους που

διαδραματίζουν οι οργανωτικές ικανότητες στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού (Vial, 2019) ωστόσο οι δυνατότητες είναι σημαντικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις σε μεγάλο βαθμό εμπορευματοποιημένες επιχειρηματικές τεχνολογίες.

Σχετικά με την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού από τις επιχειρήσεις, αρκετοί συγγραφείς έχουν παρουσιάσει περιεκτικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις και εις βάθος συζητήσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι αναδυόμενες τεχνολογίες θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για να μεταμορφώσουν την κατασκευή, την παραγωγή και τη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού στον σύγχρονο βιομηχανικό τομέα (Liu & Hancke, 2021).

Ακολουθούν κάποια παραδείγματα παρακάτω: Στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας της, η Φιλιπούδη (2023) εξέτασε την περίπτωση της IKEA, βασισμένη σε που έχει εξελιχθεί σε μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες λιανικής πώλησης οικιακού εξοπλισμού στον κόσμο. Για την επιχείρηση αποτέλεσε μεγάλη πρόκληση η μετάβασή της σε έναν πιο ψηφιακό κόσμο, που είχε ως αποτέλεσμα μεγάλες αλλαγές στη δομή και τη λειτουργία της. Όπως τονίζει στη διπλωματική εργασία, η IKEA είδε με θετικό μάτι την καινοτομία, εστιάζοντας στη δημιουργία νέων υπηρεσιών, που θα τις επέτρεπαν να διαφοροποιήσει την προσφορά υπηρεσιών της. Η εταιρεία γρήγορα γνώρισε τα οφέλη που είχε ως συνέπεια της υιοθέτησης νέων καινοτομιών και της απόκτησης μεγαλύτερου βαθμού γνώσεων στο εσωτερικό της. Πιο συγκεκριμένα, το εμπορικό της σήμα έγινε ακόμα πιο ισχυρό σχετικά με το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αναγνωρίζεται ως μια εταιρεία φιλική προς το περιβάλλον και επικεντρώνεται στην ποιότητα, την πράσινη τεχνολογία και την εξυπηρέτηση των πελατών της.

Ομοίως, στο πλαίσιο της εργασίας της η Κουτμουρίδου (2020) ερεύνησε την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού από μία μικρή ελληνική επιχείρηση, τις «Εκδόσεις της Νέας Διάστασης» ή «New Dimension Publications» όπως ονομάζεται, βασιζόμενη σε παρατηρήσεις του ιδίου στον ιστότοπο της εταιρείας. Στα τέλη του 2019, οι ιθύνοντες της επιχείρησης αποφάσισαν τη μετατροπή του ιστότοπού της σε διαδικτυακό κατάστημα λιανικής πώλησης βιβλίων. Εκ του αποτελέσματος, η πρακτική υιοθέτησης του ψηφιακού μετασχηματισμού αποδείχθηκε σωστή, καθώς ο μικρός αυτός εκδοτικός οίκος κατέγραψε μέσα σε λίγους μήνες λειτουργίας του ψηφιακού καταστήματος έναν παρατηρήσιμο τζίρο.

2.2 Ποιες μεθοδολογίες υπάρχουν και πού έχουν φτάσει

Η θεωρία της διάχυσης της καινοτομίας (DOI) προσφέρει σημαντική βοήθεια ως προς τον εντοπισμό παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση ενός καινοτόμου συστήματος πληροφοριών (Rogers, 2003).

Η αποδοχή από τον χρήστη της νέας καινοτομίας IS/IT συχνά απεικονίζεται ως ένας από τους πιο ώριμους τομείς έρευνας στη σύγχρονη βιβλιογραφία (βλ. Hu, Chau, Sheng & Tam, 1999; Williams, Dwivedi, Lal & Schwarz, 2009). Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα οδήγησε σε διάφορα θεωρητικά μοντέλα για την εξήγηση της πρόθεσης των ατόμων να χρησιμοποιήσουν καινοτομίες, οι οποίες έχουν την προέλευσή τους στα πληροφοριακά συστήματα, την ψυχολογία και την κοινωνιολογία (βλ. Venkatesh et al. 2003). Το TRA ήταν η βάση για δύο σημαντικές θεωρητικές κατευθύνσεις, την ανάπτυξη μιας πιο ολοκληρωμένης Θεωρίας Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς (TPB) (Ajzen, 1991) και την ανάπτυξη ενός πιο ευρέως χρησιμοποιούμενου Μοντέλου Αποδοχής της Τεχνολογίας (TAM) (Davis, 1989).

Το μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας (TAM) χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη και την εξήγηση της προθυμίας των χρηστών να χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφοριών (Davis, 1989). Το TAM βασίζεται στη Θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης (TRA), η οποία προτείνει ότι οι άνθρωποι σχηματίζουν προθέσεις για να υιοθετήσουν μια συμπεριφορά ή μια τεχνολογία με βάση τις πεποιθήσεις τους σχετικά με τις συνέπειες της υιοθεσίας αυτής (Ajzen & Fishbein, 1980). Με άλλα λόγια, η πρόθεσή συμπεριφοράς του ατόμου συνδέεται άμεσα με την στάση του απέναντι στη συμπεριφορά και εξαρτάται από υποκειμενικές νόρμες. Συνεπώς, όταν ένα άτομο εκδηλώνει την πρόθεση να ακολουθήσει μια συμπεριφορά, τότε φαντάζει πολύ πιθανό να την ακολουθήσει στην πραγματικότητα. Μέσω της πρόθεσης της συμπεριφοράς μετριέται η ένταση της πρόθεσης του ατόμου να εκτελέσει τη συμπεριφορά, ενώ η στάση του είναι συνισταμένη των πεποιθήσεων του ατόμου αναφορικά με τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει η συμπεριφορά του.

Επιπλέον, ως υποκειμενική νόρμα ορίζεται ως «η διαμόρφωση της αντίληψης, από πλευράς του ατόμου, ότι η πλειονότητα των ατόμων που είναι σημαντικά γι' αυτό θεωρούν ότι καλό θα ήταν να έχει ή να μην έχει αυτή τη συμπεριφορά». Αυτό σημαίνει ότι, εάν ένα άτομο θεωρεί πως η προτεινόμενη συμπεριφορά-στάση είναι θετική και παράλληλα θεωρεί ότι οι «σημαντικοί του Άλλοι» θα ήθελαν να εκδηλώσει αυτή τη συγκεκριμένη συμπεριφορά (που ορίζεται εν προκειμένω ως 'υποκειμενική νόρμα'), τότε είναι πάρα πολύ πιθανό να την πραγματοποιήσει. Βάσει των παραπάνω, προκύπτει η ακόλουθη εξίσωση: Πρόθεση συμπεριφοράς = Στάση + Υποκειμενικές νόρμες.

Εν κατακλείδι, η πρόταση του μοντέλου της Θεωρίας της Αιτιολογημένης Δράσης (TRA) είναι πως η στάση του ατόμου επηρεάζεται από τα εξωτερικά ερεθίσματα, τα οποία με τη σειρά τους τροποποιούν τη δομή των πεποιθήσεων του (Sheppard, Hartwick & Warshaw, 1988). Η χρήση της θεωρίας αυτής είναι σημαντική στο χώρο των επιχειρήσεων, καθώς μπορεί να διαφανεί και να δικαιολογηθεί η συμπεριφορά των στελεχών μιας επιχείρησης κατά την υιοθέτηση και υλοποίηση συστημάτων ηλεκτρονικού επιχειρείν (Καπιτσάκη, 2008).

Το TAM, από την πλευρά του, προσπαθεί να εξηγήσει γιατί τα άτομα επιλέγουν να υιοθετήσουν ή να μην υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη τεχνολογία όταν εκτελούν μια εργασία. Συγκεκριμένα, προβλέπει την ατομική υιοθέτηση και χρήση νέων τεχνολογιών, με την πρόθεση χρήσης της νέας τεχνολογίας να βασίζεται σε δύο παράγοντες, α) την αντιληπτή χρησιμότητα (PU), η οποία περιγράφει τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι η εργασιακή του απόδοση μπορεί να αυξηθεί χρησιμοποιώντας το σύστημα, για παράδειγμα εάν το σύστημα μπορεί να το βοηθήσει να ολοκληρώσει μια εργασία πιο γρήγορα β) και την αντιληπτή ευκολία χρήσης (PEU), που αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα άτομο πρέπει να καταβάλει ψυχική ή σωματική προσπάθεια για να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία.

Να σημειωθεί ότι λόγω της αυξανόμενης κριτικής προς το TAM, το μοντέλο ενισχύθηκε με πρόσθετους παράγοντες, όπως η κοινωνική επιρροή, η ηλικία και το φύλο, που επηρεάζουν την πρόθεση συμπεριφοράς. Το TAM2 είναι μια επέκταση του αρχικού μοντέλου αποδοχής της τεχνολογίας από τους Venkatesh και Davis το 2000, το οποίο λαμβάνει υπόψιν του επίσης εξωτερικούς κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορική πρόθεση για χρήση της νέας τεχνολογίας. Το 2008, ο Venkatesh και ο Bala επέκτειναν περαιτέρω το μοντέλο (TAM3) (Innovation Acceptance Lab, χ.χ.). Σήμερα, το μοντέλο TAM είναι ένα από τα πλέον αναγνωρισμένα μοντέλα αποδοχής και χρήσης νέας τεχνολογίας από τους χρήστες και το πλέον κατάλληλο για τον έλεγχο της αποδοχής μεταξύ των τελικών χρηστών (Biucky, Abdolvand & Harandi, 2017).

Επιπλέον, εφαρμόζεται και η ενοποιημένη θεωρία της αποδοχής και χρήσης της τεχνολογίας (UTAUT) για τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς της υιοθέτησης και χρήσης της τεχνολογίας (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003). Το UTAUT προτείνει ότι τέσσερις βασικές συνιστώσες (προσδόκιμο απόδοσης, προσδόκιμο προσπάθειας, κοινωνική επιρροή και συνθήκες διευκόλυνσης) είναι οι άμεσοι καθοριστικοί παράγοντες της πρόθεσης συμπεριφοράς και τελικά της συμπεριφοράς του χρήστη και ότι αυτές οι συνιστώσες με τη

σειρά τους μετριάζονται από το φύλο, την ηλικία, την εμπειρία και εθελοντική χρήση (Venkatesh et al., 2003).

Το μοντέλο UTAUT έχει εφαρμοστεί στην ηλεκτρονική μάθηση (βλ. Isaias, Reis, Coutinho & Lencastre, 2017), στο ηλεκτρονικό εμπόριο (βλ. Asastani, Harisno, Kusumawardhana, & Warnars, 2018), όπου έχουν δηλωθεί οι κύριοι παράγοντες κάτω από την πρόθεση χρήσης των χρηστών.

Τέλος, η Θεωρία Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς (Theory of Planned Behaviour) είναι μια καλά εδραιωμένη γενική θεωρία της κοινωνικής ψυχολογίας, η οποία υποστηρίζει ότι συγκεκριμένες σημαντικές πεποιθήσεις επηρεάζουν τις συμπεριφορικές προθέσεις και την επακόλουθη συμπεριφορά των καταναλωτών (Ajzen, 1985). Η TPB επεκτείνει τη θεωρία της αιτιολογημένης δράσης (TRA) των Fishbein και Ajzen (1975), λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα άτομα δεν έχουν τον πλήρη έλεγχο της κατάστασης (Madden, Ellen & Ajzen, 1992). Βασίζεται στην αντίληψη εκείνο που προηγείται άμεσα μιας συμπεριφοράς είναι η «πρόθεση» του ατόμου να την εκτελέσει. Συνεπώς, όσο δυνατότερη είναι αυτή η πρόθεση τόσο πιθανότερο είναι το άτομο να προσπαθήσει περισσότερο να προχωρήσει στην πραγματοποίηση της συμπεριφοράς. Στην περίπτωση αυτή, λοιπόν, η πρόθεση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ενεργούμενης συμπεριφοράς (π.χ. ενεργά επίπεδα συμμετοχής).

Υπάρχουν τρεις τύποι πεποιθήσεων στην TPB που επηρεάζουν τρεις αντιληπτικές κατασκευές: Πεποιθήσεις συμπεριφοράς που επηρεάζουν στάσεις, κανονιστικές πεποιθήσεις που επηρεάζουν τον υποκειμενικό κανόνα και ελεγκτικές πεποιθήσεις που διαμορφώνουν τον αντιληπτό συμπεριφορικό έλεγχο. Με τη σειρά τους, αυτές οι τρεις αντιληπτικές κατασκευές καθορίζουν τις συμπεριφορικές προθέσεις και πραγματική συμπεριφορά.

Στάση: Σύμφωνα με την TPB, η στάση απέναντι στη συναλλαγή ορίζεται ως η συνολική αξιολόγηση της σκοπιμότητας μιας πιθανής συναλλαγής με ένα συγκεκριμένο κατάστημα λιανικής στο Web. Στην αποσυντιθέμενο TPB (DTPB), οι Taylor και Todd (1995) περιγράφουν το κατασκευάσμα ως τη γενικευμένη πεποίθηση στάσεων ότι μια συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Υποκειμενικός κανόνας: Οι πεποιθήσεις που προκύπτουν από την κοινωνική πίεση ονομάζονται κανονιστικές πεποιθήσεις (Ajzen, 1991). Ο υποκειμενικός κανόνας είναι η επιρροή των κανονιστικών πεποιθήσεων ενός ατόμου ότι οι άλλοι εγκρίνουν ή αποδοκιμάζουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι προθέσεις των ανθρώπων να εκτελέσουν μια

συγκεκριμένη ενέργεια είναι συνάρτηση του υποκειμενικού κανόνα ή της αντίληψής τους ότι σημαντικοί άλλοι πιστεύουν ότι πρέπει να το κάνουν. Στο παρόν πλαίσιο, ο υποκειμενικός κανόνας είναι η επιρροή από την κανονιστική πεποίθηση των καταναλωτών ότι η συμπεριφορά γίνεται αποδεκτή, ενθαρρύνεται και προωθείται από τον κύκλο επιρροής τους. Με άλλα λόγια, οι καταναλωτές μπορεί να πιστεύουν ότι η οικογένεια, οι φίλοι και οι συνομήλικοί τους θα ευνοούσαν ορισμένες διαδικτυακές συμπεριφορές και αυτή η πεποίθηση τείνει να επηρεάζει τις προθέσεις και τη συμπεριφορά τους.

Αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς: Ο αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς είναι μια γενική κατασκευή που ασχολείται με τις αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με το εάν μια συμπεριφορά είναι υπό τον έλεγχό τους. Ο αντιληπτός έλεγχος συμπεριφοράς αντανακλά τις πεποιθήσεις σχετικά με την πρόσβαση σε πόρους και ευκαιρίες που απαιτούνται για τη διευκόλυνση μιας συμπεριφοράς (Ajzen, 1991). Υπάρχουν δύο συνιστώσες του αντιληπτού ελέγχου συμπεριφοράς. Η πρώτη αφορά στην αυτο-αποτελεσματικότητα, την αυτοπεποίθηση ενός ατόμου σχετικά με την ικανότητα να αναλάβει μια συμπεριφορά. Το δεύτερο συστατικό ασχολείται με τις συνθήκες διευκόλυνσης που παρέχουν τους πόρους για να εμπλακούν σε μια συμπεριφορά (Triandis, 1979).

Πρόθεση συναλλαγής: Η πρόθεση συναλλαγής περιγράφεται ευρέως ως η πρόθεση του καταναλωτή να συμμετάσχει σε μια ηλεκτρονική σχέση ανταλλαγής με έναν λιανοπωλητή του ιστού. Σύμφωνα με τον Zwass (1998), η πρόθεση για online συναλλαγές ορίζεται ως ο στόχος του καταναλωτή να εμπλακεί σε μια ηλεκτρονική σχέση ανταλλαγής με έναν λιανοπωλητή του ιστού, όπως η ανταλλαγή επιχειρηματικών πληροφοριών, η διατήρηση επιχειρηματικών σχέσεων και η διεξαγωγή επιχειρηματικών συναλλαγών. Ως εκ τούτου, οι διαδικτυακές συναλλαγές μπορούν να θεωρηθούν ως διαδραστικές επικοινωνίες μάρκετινγκ (Pavlou & Stewart, 2000). Η πρόθεση του καταναλωτή για συναλλαγές στο ηλεκτρονικό εμπόριο προτείνεται ως η συμπεριφορική πρόθεση να συμμετάσχει σε ηλεκτρονικές συναλλαγές (αγορές προϊόντων και ανταλλαγή πληροφοριών συναλλαγών) με λιανοπωλητές του ιστού.

Εμπιστοσύνη: Η επιρροή της εμπιστοσύνης στις διαδικτυακές δραστηριότητες συναλλαγών των καταναλωτών είναι θεμελιώδης για την πρόβλεψη της υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου (Gefen, 2002). Η εμπιστοσύνη ήταν πάντα ένα σημαντικό στοιχείο που επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών (Schurr & Ozanne, 1985). Η ανοιχτή φύση του Διαδικτύου ως υποδομής συναλλαγών και η παγκόσμια φύση του έχουν αυξήσει περαιτέρω τη σημασία της εμπιστοσύνης στο ηλεκτρονικό εμπόριο (Gefen, 2009). Οι ανησυχίες για το απόρρητο

και την ασφάλεια υπογραμμίζουν τη σημασία της εμπιστοσύνης (Chellappa & Pavlou, 2002). Στην πραγματικότητα, οι Jarvenpaa και Tractinsky (1999) υποστηρίζουν ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης εμποδίζει τους καταναλωτές να συμμετέχουν σε διαδικτυακές συναλλαγές. Εν ολίγοις, είναι λογικό να υποστηριχθεί ότι η σημασία της εμπιστοσύνης έχει αυξηθεί στο ηλεκτρονικό εμπόριο δεδομένου του υψηλού βαθμού αβεβαιότητας που υπάρχει στις περισσότερες διαδικτυακές συναλλαγές (Fung & Lee, 1999).

2.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους

Όλες οι θεωρίες και τα μοντέλα έχουν γίνει αποδεκτά ή/και έχουν δεχτεί κριτικές, άλλοτε μεγαλύτερες και άλλοτε μικρότερες, σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους. Όσον αφορά στις θεωρίες, που θα μας απασχολήσουν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, τα πλεονεκτήματα της Θεωρίας της Αιτιολογημένης Δράσης (TRA) είναι τα εξής: α) Ήταν μια βάση και θεμελιώδης θεωρία για τις περισσότερες θεωρίες και β) εξηγεί τη συμπεριφορά των χρηστών από την άποψη της κοινωνικής ψυχολογίας. Αντίθετα, οι περιορισμοί στους οποίους υπόκεινται είναι οι ακόλουθοι: α) Είναι γενικής φύσης, β) αγνοεί τους περιστασιακούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την πρόθεση συμπεριφοράς του χρήστη καθώς ισχυρίζεται ότι η πρόθεση συμπεριφοράς επηρεάζεται μόνο από την στάση και τους υποκειμενικούς κανόνες, γ) η επέκτασή της συνήθως δεν αυξάνει την επεξηγηματική ισχύ του μοντέλου και δ) την διέπει ένας σαφής κίνδυνος σύγχυσης μεταξύ υποκειμενικών κανόνων και δομών στάσης (Alshammari & Rosli, 2020).

Όσον αφορά στα πλεονεκτήματα του TAM, αυτά συνοψίζονται στα εξής: α) Ξεπέρασε τους περιορισμούς της TRA, β) συμπεριέλαβε τους παράγοντες πεποίθησης των χρηστών στο μοντέλο: 1) Αντιληπτή ευκολία χρήσης και αντιληπτή χρησιμότητα, 2) μπορεί να επεκταθεί για τη μελέτη οποιωνδήποτε εξωτερικών παραγόντων με την επιλογή διαφορετικών ρυθμίσεων εφαρμογής, κουλτούρας και εργασίας, 3) η επέκτασή της θα μπορούσε να βελτιώσει την επεξηγηματική δύναμη του μοντέλου και 4) πρόκειται για ένα έγκυρο και ισχυρό μοντέλο που δοκιμάστηκε ευρέως σε διαφορετικές καταστάσεις, πλαίσια και εφαρμογές για να εξηγήσει την αποδοχή και τη χρήση των συστημάτων (Alshammari & Rosli, 2020).

Στην αντίπερα όχθη, η κριτική που έχει δεχθεί το TAM υποστηρίζει ότι το μοντέλο δεν είναι κατάλληλο ή πρακτικά εφαρμόσιμο σε φίρμες, εταιρείες και τους περισσότερους οργανισμούς, όπως π.χ. βιβλιοθήκες, αλλά προορίζεται μόνο για ατομική χρήση και υιοθέτηση

τεχνολογίας (Ajibade, 2018b). Επίσης, αρκετές μελέτες έχουν επισημάνει την ανεπάρκεια του TAM για την αντιμετώπιση του δεσμού μεταξύ της τεχνολογίας και της πραγματικής υιοθέτησης και χρήσης της τεχνολογίας. Τα ευρήματα έδειξαν αδυναμίες του TAM για να εξηγήσει τη συμπεριφορά των χρηστών (Hai & Alam Kazmi, 2015; Lim, Osman, Salahuddin, Romle, & Abdullah, 2016). Επίσης, αναφέρθηκε ότι το μοντέλο δεν είναι αρκετά ισχυρό για να εξηγήσει τη συμπεριφορά του χρήστη σχετικά με την αγορά, την απόρριψη ή την αποδοχή της χρήσης της τεχνολογίας (Hai & Alam Kazmi, 2015).

Επιπροσθέτως, τα θετικά του TAM 2 είναι τα εξής: α) Επέκτεινε το αρχικό μοντέλο της TAM, ξεπερνώντας τους περιορισμούς στους οποίους υπόκεινται αυτό, β) έλαβε υπόψιν του τόσο την κοινωνική επιρροή όσο και τη γνωστική οργανική διαδικασία. Ωστόσο, στα αρνητικά του συμπεριλαμβάνονται α) η επιρροή όλων των εξωτερικών παραγόντων στην πρόθεση συμπεριφοράς των χρηστών μόνο μέσω της PU, αλλά το μοντέλο δεν μέτρησε την επιρροή τους μέσω των κατασκευών PEU που μπορεί να δείχνουν περισσότερες υπάρχουσες σχέσεις και β) οι παράγοντες πεποίθησης PEU και PU μπορούν, επίσης, να επηρεαστούν από άλλους διάφορους παράγοντες όπως είναι η διευκόλυνση της κατάστασης, η αυτο-αποτελεσματικότητα, το άγχος του υπολογιστή κ.λ.π. (Alshammari & Rosli, 2020).

Αναφορικά με τη θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς (TPB), τα πλεονεκτήματα αυτής είναι τα ακόλουθα: α) Διαθέτει μια ευρύτερη ποικιλία παραγόντων που συμβάλλουν σε αυτήν και προέρχονται από άλλες θεωρίες κινήτρων, όπως η θεωρία του τόπου ελέγχου, η οποία εστιάζει μόνο σε έναν από τους τρεις παράγοντες που εξετάζονται στη θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς, β) έχει έναν ουσιαστικό αριθμό εμπειρικών μελετών που την υποστηρίζουν, αντανακλώντας τη χρηστικότητα, τη δυνατότητα εφαρμογής και την ικανότητα της να αντέχει σε αυστηρές δοκιμές, γ) η χρήση υποκειμενικών κανόνων από τη θεωρία τη βοηθά να λάβει υπόψιν της πολιτιστικούς παράγοντες, καθιστώντας την εφαρμόσιμη σε διάφορα κοινωνικά και πολιτισμικά πλαίσια. Αντίθετα, στα αρνητικά της περιλαμβάνονται α) το γεγονός ότι μπορεί να μην προβλέπει απαραίτητα με ακρίβεια τη συμπεριφορά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν συμβαίνουν απροσδόκητα γεγονότα ή υπάρχουν παράγοντες κατά τη διάρκεια ενός σεναρίου που δεν μπορούν να χωρέσουν στις τρεις κατηγορίες της θεωρίας, β) αποτυγχάνει να εξετάσει τους υποσυνείδητους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, τείνει να εστιάζει σε συνειδητές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτή η εστίαση στο συνειδητό μυαλό μπορεί να μην αποτυπώνει πλήρως την πολυπλοκότητα της

ανθρώπινης συμπεριφοράς και γ) δεν διευκρινίζει ένα φάσμα κινήτρων, σε αντίθεση με άλλες θεωρίες κινήτρων, όπως η θεωρία του αυτοκαθορισμού (Cornell, 2023).

Τέλος, η ενοποιημένη θεωρία της αποδοχής και χρήσης της τεχνολογίας (UTAUT) έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα: α) Ενσωματώνει μερικές από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες, όπως αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω, β) παρέχει υψηλότερη δύναμη εξήγησης στην πρόθεση συμπεριφοράς (θα μπορούσε να εξηγήσει το 70% της διακύμανσης) και γ) λαμβάνει υπόψιν της τον ρόλο ισχύος των μεταβλητών ελέγχου. Στην αντίπερα όχθη, τα μειονεκτήματά της είναι τα εξής: α) Το άκαμπτο μοντέλο που πρέπει να προσαρμοστεί σε διαφορετικό πλαίσιο, όπως η μη δυτική κουλτούρα, που έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερη ερμηνευτική δύναμη στη διακύμανση πρόθεσης συμπεριφοράς, β) η συναίνεση στη φύση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων της δεν υπάρχει πάντα, ειδικά όταν εφαρμόζεται σε διαφορετικό πλαίσιο, γ) δεν είναι τέλεια για να εφαρμοστεί με ορισμένες εφαρμογές όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς χρειάζεται τροποποίηση και δ) οδηγεί σε χαμηλή παρρησία λόγω των πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ των δομών που υπονοούνται επίσης από τις διαφορετικές επιδράσεις των μετριοπαθειών (Alshammari & Rosli, 2020).

2.4 Σχολιασμός ταυτόχρονα και αν κάποιες μεθοδολογίες/ιδέες κάνουν για την δική μας περίπτωση

Στην παρούσα εργασία θα μπορούσε να εφαρμοστεί το μοντέλο TAM, καθώς αφορά στην εξήγηση της επιλογής, από πλευράς των ατόμων να προχωρήσουν στην υιοθέτηση ή μη μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας κατά την εκτέλεση μιας εργασίας, ενώ συγκεκριμένα ως προς τη χρήση νέων τεχνολογιών, το μοντέλο λαμβάνει υπόψιν τους δύο παράγοντες, α) την αντιληπτή χρησιμότητα και β) και την αντιληπτή ευκολία χρήσης.

Επίσης, σημαντική είναι η υιοθέτηση της Θεωρίας Σχεδιασμένης Συμπεριφοράς, καθώς λαμβάνει υπόψιν της τρεις βασικές συνισταμένες κατά την εξέταση, όπως τις πεποιθήσεις συμπεριφοράς που επηρεάζουν στάσεις, τις κανονιστικές πεποιθήσεις που επηρεάζουν τον υποκειμενικό κανόνα και τις ελεγκτικές πεποιθήσεις που διαμορφώνουν τον αντιληπτό συμπεριφορικό έλεγχο. Οι τρεις προαναφερθείσες είναι αυτές που καθορίζουν τις συμπεριφορικές προθέσεις και πραγματική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Τέλος, θα εφαρμοστεί η ενοποιημένη θεωρία της αποδοχής και χρήσης της τεχνολογίας, που όπως αναφέρθηκε παραπάνω έχει τεστάρει σε περιπτώσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, λαμβάνοντας όμως υπόψιν μας τους περιορισμούς τους οποίους αυτή έχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Our proposal – Η πρότασή μας

3.1 Τι προτείνουμε εμείς

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την εικόνα του ψηφιακού μετασχηματισμού της εταιρείας αθλητικών ειδών, Cosmos Sport SA, μία εκ των μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο τομέα, που ξεκίνησε τη δραστηριοποίησή της πριν από τέσσερις δεκαετίες και συνεχίζει ακάθεκτα, σημειώνοντας κάθε δεκαετία ανοδική πορεία.

Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί πώς έχει υιοθετηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε πλήρη συσχέτιση με το ηλεκτρονικό εμπόριο στην εταιρεία, ποιες οι συνέπειές του και κατά πόσο βρήκε την ανάλογη ανταπόκριση από τους καταναλωτές. Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει η παρούσα εργασία είναι τα ακόλουθα:

E1: Η εταιρεία Cosmos Sport SA έχει επωφεληθεί από το ηλεκτρονικό εμπόριο;

E2: Επιδίδονται οι πελάτες της σε ηλεκτρονικές αγορές στην εποχή μετά την πανδημία του κορονοϊού;

E3: Ποια είναι τα οφέλη που απολαμβάνουν από τις ηλεκτρονικές τους αγορές στην εταιρεία;

E4: Ποια είναι τα τυχόν εμπόδια που έχουν αντιμετωπίσει κατά τις ηλεκτρονικές τους αγορές;

Τέλος, θα εξεταστεί ποιος είναι ο ρόλος μιας ομάδας DPM (Digital Product Manager & Associates), ποιες διαδικασίες απαρτίζουν την υποστήριξη των ψηφιακών προϊόντων, όπως επίσης και με ποια μεθοδολογία αναπτύσσονται και φτάνουν σε πολλές περιπτώσεις να καθιστούν έναν οργανισμό προσανατολισμένο στο προϊόν (Product Oriented).

3.1.1 Γνωριμία με την εταιρεία

Σε μια προσπάθεια να σκιαγραφήσουμε το προφίλ της εταιρείας «Cosmos Sport SA», αξίζει να σταθούμε στα εξής σημεία: Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της, η Cosmos Group αποτελεί μέλος της JD Sports Fashion Plc. και αριθμεί 60 φυσικά καταστήματα σε Ελλάδα και Κύπρο, πέντε εμπορικές επωνυμίες (www.cosmosport.gr, www.sneaker10.gr, www.sportsfactory.gr, www.slamdunk.gr, www.rundome.gr) και επτά ηλεκτρονικά καταστήματα.

Οι βάσεις για τη δημιουργία της εταιρείας μπήκαν πριν από 41 χρόνια και πιο συγκεκριμένα το 1982 στη Χερσόνησο Ηρακλείου Κρήτης, όπου ο Φραγκίσκος Τσιγκνάκης

ξεκίνησε να λειτουργεί ένα μικρό συννοικιακό κατάστημα¹. Η έμπνευση τού ήρθε σε ένα ταξίδι του στη Βαρκελώνη, ενώ από το 1995 και έπειτα τα ηνία της επιχείρησης ανέλαβαν οι τρεις γιοι του, Μιχάλης, Λευτέρης και Κώστας Τσικνάκης².

Γρήγορα, όμως, απέκτησε δυναμική και έφτασε να απασχολεί περισσότερα από 800 άτομα, να διαθέτει καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και την Κύπρο και 25.000 κωδικούς, ενώ οι παραγγελίες της να ανέρχονται στο ένα εκατομμύριο το χρόνο. Επίσης, στο διάστημα αυτό λάνσαρε καινοτόμες υπηρεσίες, όπως το Fit Finder, τον σύμβουλο μεγεθών που χρησιμοποιεί τεχνολογία Machine Learning, το Home Try On, τη δυνατότητα δοκιμής προϊόντων στο σπίτι με δυνατότητα επιστροφής χρημάτων εντός 24 ώρου, το Online Stylist, & την eGiftcard³.

Απόδειξη της μεγάλης δυναμικής της εταιρείας είναι τα κέρδη της το 2021 ανήλθαν σε 81,89 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση κατά 58% περίπου σε σχέση με τα 51,87 εκατ. ευρώ της χρήσης του 2020. Πιο αναλυτικά, τα μικτά αποτελέσματα (κέρδη) ανήλθαν σε 35,16 εκατ. ευρώ αυξημένα κατά 48% σε σχέση με τα 21,59 εκατ. ευρώ του 2020, με την αύξηση του κύκλου εργασιών και τη βελτίωση του μικτού περιθωρίου κέρδους να είναι οι βασικοί λόγοι στους οποίους οφείλεται η βελτίωση. Τα EBITDA παρουσίασαν αύξηση κατά 121,71% και ανήλθαν σε 14,85 εκατ. ευρώ από 6,69 εκατ. ευρώ της προηγούμενης χρήσης ενώ τα κέρδη προ φόρων εκτινάχθηκαν στα 8,59 εκατ. ευρώ (+1059,41%) από τα 740.983 ευρώ του 2020⁴.

Τον Απρίλιο του 2021 η Cosmos Sport προχώρησε στην ίδρυση της θυγατρικής εταιρείας με την επωνυμία «Cosmosport trading (Cyprus) Limited», η οποία σήμερα απαριθμεί ήδη έξι φυσικά καταστήματα με τις εμπορικές επωνυμίες (Cosmos Sport, Sneaker10), τα αντίστοιχα ηλεκτρονικά sites τους (www.cosmosport.cy, www.sneaker10.cy) καθώς και ένα σύγχρονο κέντρο αποθήκευσης και διανομής⁵.

Ένα ακόμα αποδεικτικό στοιχείο της εξάπλωσης της εταιρείας είναι η έναρξη της συνεργασίας της τον Δεκέμβριο του 2021 με την SARMED, μια πρωτοπόρο ελληνική εταιρεία

¹ Με πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης στη διεύθυνση <https://www.cosmosport.gr/el/content/104-the-company> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

² Πηγή: https://www.vrisko.gr/details/7k172f313ba5a40_b76ib13a1e0i1_5b (προσπελάστηκε 27/9/2023).

³ Πηγή: <https://blog.cosmosport.gr/2021/06/04/10-%CF%87%CF%81%CF%8C%CE%BD%CE%B9%CE%B1-700-%CE%AC%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%BF%CE%B9-1-%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%87%CE%BF%CF%82-%CE%BD%CE%B1-%CE%B3%CE%AF%CE%BD%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%B5-%CE%BA/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

⁴ Πηγή: <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio/item/251916-cosmos-sport-synexizei-na-skorarei-se-kerdi-tziro-kai-diktyo> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

⁵ Πηγή: <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio/item/251916-cosmos-sport-synexizei-na-skorarei-se-kerdi-tziro-kai-diktyo> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

που παρέχει προς τρίτους ολοκληρωμένες υπηρεσίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας σε πλήρη καθετοποίηση, με σύγχρονες τεχνολογικές λύσεις και άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό⁶. Η συνεργασία αυτή περιλάμβανε α) τη δημιουργία ενός eCommerce Fulfilment Center στην περιοχή του Ασπροπύργου Αττικής και β) την αποθήκευση, προετοιμασία και αποστολή ηλεκτρονικών παραγγελιών⁷. Πρόκειται, με άλλα λόγια, για τη δημιουργία ενός νεότευκτου logistics center, συνολικής επιφάνειας 7.000τ.μ., που αντιστοιχεί σε ένα επενδυτικό σχέδιο ύψους 1 εκατ ευρώ⁸.

Τέλος, σλόγκαν της επιχείρησης είναι το «μαζί κάνουμε καθημερινά τον κόσμο μας καλύτερο»⁹: Πρόκειται για ένα σλόγκαν υπογραφής, που μετατρέπει την αοριστία του ονόματος (βλ. Cosmos Sport) σε κάτι συγκεκριμένο. Με τον τρόπο αυτόν η επωνυμία εξισώνεται με μια σημασία μέσα από μια μικρή, αλλά περιεκτική πρόταση που προσδιορίζει τον χαρακτήρα της μάρκας (Galliot, 1955). Βάσει των παραπάνω, λοιπόν, το όνομα της εταιρείας Cosmos Sport συνδέεται με το «όλοι μαζί προσπαθούμε καθημερινά, ώστε να κάνουμε τον κόσμο/Cosmos μας καλύτερο».

Φάρος της εταιρείας όλα αυτά τα χρόνια είναι ο σεβασμός στη διαφορετικότητα, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις δράσεις, που στοχεύουν στην αλλαγή και την εξέλιξη προς ένα καλύτερο μέλλον, βιώσιμο, ανοιχτό για όλες και όλους και γεμάτο ευκαιρίες, στοχεύοντας σε έναν τρόπο ζωής υπεύθυνο, ποιοτικό και πιο δραστήριο¹⁰.

3.1.1.1 Η αλλαγή σελίδας

Τον Δεκέμβριο του 2019 η EOS Capital Partners θέλησε να επενδύσει στην Cosmos Sport, αναγνωρίζοντας την μέχρι τότε δυναμική της, αλλά και τη δυνατότητα εξέλιξής της. Για την ιστορία, η επιχείρηση διέθετε τότε 43 σημεία πώλησης εκ των οποίων τα 39 ήταν φυσικά καταστήματα και τα υπόλοιπα e-shops. Οι πωλήσεις εκείνου του έτους ανέρχονταν στα 47,5

⁶ Πηγή: <https://www.sarmed.gr/web/servicesgr/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

⁷

Πηγή: <https://www.metaforespress.gr/logistics/%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-sarmed-%CE%BC%CE%B5-cosmos-sport-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%BA%CE%BB%CE%AC/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

⁸ Πηγή: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/business/8509/perissoteres-apo-800-000-ilektronikes-paraggelies-to-2020-to-cosmos-sport/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

⁹ Με πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης στη διεύθυνση <https://www.cosmosport.gr/el/content/104-the-company> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

¹⁰ Με πληροφορίες από την επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης στη διεύθυνση <https://www.cosmosport.gr/el/content/104-the-company> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

εκατ. ευρώ εκ των οποίων περίπου το 40% έγιναν μέσω των e-shops. Η αξιοποίηση των κεφαλαίων της EOS αφορούσε στην υλοποίηση του αναπτυξιακού πλάνου της εταιρείας, που αφορούσε στην επέκταση του φυσικού δικτύου των καταστημάτων της, αλλά και στην περαιτέρω ενδυνάμωση της ηλεκτρονικής της πλατφόρμας. Όπως αποδείχθηκε στην πράξη, τα κεφάλαια της EOS συνεισέφεραν σημαντικά προς τον στόχο της Cosmos Sport, όπως επίσης καταλυτικό ρόλο έπαιξε και η συνεχής της υποστήριξη σε θέματα στρατηγικής. Έτσι, η εταιρεία κατάφερε να κάνει πραγματικότητα άμεσα το επενδυτικό της πλάνο, αυξάνοντας τα φυσικά της καταστήματα από 39 σε 60 σε μικρό χρονικό διάστημα. Επιπλέον, ενδυνάμωσε περαιτέρω την ποιότητα και την τοποθέτηση του brand της στην αγορά, ενίσχυσε σημαντικά τα συστήματα logistics της και βελτίωσε την «ψηφιακή εμπειρία» των πελατών της χάρη στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής omnichannel.

Δύο χρόνια μετά και συγκεκριμένα τον Δεκέμβριο του 2021 η EOS Capital Partners έκανε γνωστή την υπογραφή δεσμευτικής συμφωνίας πώλησης του συνόλου της μειοψηφικής συμμετοχής (30%) που κατείχε στην Cosmos Sport AE. Η τελευταία είχε εισέλθει σε μια διαδικασία αλλαγής ιδιοκτησίας, με την JD Sports Fashion Plc να εξαγοράζει το 80% του μετοχικού της κεφαλαίου τον Οκτώβριο του 2021¹¹. Πρόκειται για ένα από τα κορυφαία retailer για Premium Sports και Street Fashion παγκοσμίως, καθώς διαθέτουν περισσότερα από 3.400 καταστήματα σε 32 χώρες, ενώ έχουν «γράψει» πολλά χιλιόμετρα για να φτάσουν μέχρι εδώ. Η ιστορία της εταιρείας εκτείνεται στη δεκαετία του 1980 και ξεκινάει από το Ηνωμένο Βασίλειο και συγκεκριμένα τη βορειοδυτική Αγγλία, όταν οι ιδρυτές της, John Wardle και David Makin, αποφάσισαν να δημιουργήσουν ένα brand, που θα επεδίωκε να εμπνεύσει την αναδυόμενη γενιά καταναλωτών μέσω μιας σύνδεσης με την παγκόσμια κουλτούρα του αθλητισμού, της μουσικής και της μόδας. Χαρακτηριστικά, το όραμά τους αποτυπώνεται στη φράση: «Συνδεθείτε σε παγκόσμιο επίπεδο, εμπνεύστε τοπικά, ενδυναμώστε ατομικά». Αποστολή της εταιρείας αποτελεί ο συνεχής καθορισμός των παγκόσμιων προτύπων για την εμπειρία λιανικής μέσω των καλύτερων λειτουργιών στην κατηγορία τους, των συνδεδεμένων εμπειριών των καταναλωτών και της μοναδικής παράδοσης των πιο αυθεντικών εμπορικών σημάτων του κόσμου στην αγορά¹².

¹¹ Πηγή: https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/51399_megali-symfonia-gia-tin-exagora-tis-cosmos-sport-apo-tin-jd-sports-fashion (προσπελάστηκε 25/9/2023).

¹² Πηγή: <https://www.jdplc.com/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

Στη νέα αυτή φάση που πέρασε η Cosmos Sport SA, τα μέλη της οικογένειας Τσικνάκη, ο πατέρας των οποίων ήταν ο ιδρυτής της εταιρείας πριν από 40 χρόνια, παρέμειναν σε αυτήν διατηρώντας μειοψηφικό ποσοστό συμμετοχής της τάξεως του 20%¹³. Να σημειωθεί ότι η JD Sports διατηρεί δυνατότητα αγοράς για το εν λόγω μειοψηφικό πακέτο της τάξης του 20% της από το 2025 και έπειτα, καταβάλλοντας δύο ισόποσες δόσεις μετοχών, μία το 2025 και μία δεύτερη το 2026¹⁴.

3.1.1.2 Η επιχειρηματική ιδέα της εταιρείας

Τα τελευταία 40 χρόνια, η Cosmos Sport SA έχει εξελιχθεί από μια μικρή, οικογενειακή επιχείρηση στην Κρήτη σε μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες πώλησης αθλητικών ειδών στην Ελλάδα. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ταχεία επέκτασή της ήταν αποτέλεσμα σκληρής και συστηματικής δουλειάς με φόντο την επιθυμία των ιδιοκτητών της να ενθαρρύνουν τον κόσμο να υιοθετήσει έναν πιο δραστήριο τρόπο ζωής παρά την πίεση και τις δυσκολίες της καθημερινότητας και να βρει τον ρυθμό του. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία τού προσφέρει μια μεγάλη ποικιλία ρούχων, παπουτσιών, αξεσουάρ και εξοπλισμού που έχουν επιλεγεί από μια τεράστια γκάμα κορυφαίων sport & fashion brands σε όλο τον κόσμο.

Η επιχειρηματική ιδέα της Cosmos Sport SA βασίζεται σε δύο έννοιες: α) Στην *έννοια της ιδέας* και β) στην *έννοια της πράξης*. Οι δυο τους από κοινού συνιστούν αυτό που ονομάζεται «επιχειρηματικό μοντέλο» της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της ιδέας αναφέρεται στο όραμα της Cosmos Sport SA «να μας αναγνωρίζουν ως την καλύτερη εμπειρία αγορών sports & athleisure σε κάθε σημείο επαφής μας με τον πελάτη και να μας κινητοποιούν ο ενθουσιασμός του πελάτη, η καινοτόμος δράση και το πάθος να κάνουμε την διαφορά ως ομάδα»¹⁵. Η έννοια στην πράξη αναφέρεται στις πρακτικές της εταιρείας που αφορούν σε συγκεκριμένα σύνολα μεταβλητών, όπως είναι η συνεργασία με ταλαντούχους νέους ανθρώπους, που διακρίνονται από την αγάπη τους για τον αθλητισμό, τη μόδα και το πάθος της καινοτομίας¹⁶, ενώ λαμβάνει υπόψιν της και εξωγενείς μεταβλητές, όπως λ.χ. την πανδημία

¹³ Πηγή: https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/51399_megali-symfonia-gia-tin-exagora-tis-cosmos-sport-apo-tin-jd-sports-fashion (προσπελάστηκε 25/9/2023).

¹⁴ Πηγή: <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio/item/251916-cosmos-sport-synexizei-na-skorarei-se-kerdi-tziro-kai-diktyo> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

¹⁵ Πηγή: <https://www.cosmosport.gr/el/content/104-the-company> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

¹⁶ Πηγή: <https://www.linkedin.com/company/cosmos-sport-sa/about/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

του κορονοϊού, τον Ρωσο-ουκρανικό πόλεμο, τις συνέπειές του στην παγκόσμια οικονομία κ.τ.λ. που μπορεί να επηρεάσουν τις δραστηριότητές της¹⁷.

Όπως γίνεται αντιληπτό, πρόκειται για δύο έννοιες - αυτή της ιδέας και αυτή της πράξης - που αλληλεξαρτώνται, καθώς εάν η έννοια στην πράξη δεν εφαρμοστεί, τότε δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει και η έννοια της ιδέας, με αποτέλεσμα αυτή να μην φτάσει «σε πολλούς ανθρώπους» (Jonsson & Foss, 2011).

3.1.1.3 Το κοινωνικό της αποτύπωμα

Με σύνθημα «#TogetherWeMakeCosmosABetterPlace» η εταιρεία φροντίζει να είναι συνεχώς κοντά στη κοινωνία, συμβάλλοντας σε δράσεις που φέρνουν τους ανθρώπους πιο κοντά στον αθλητισμό ή/και βοηθούν φορείς και ανθρώπους που το έχουν ανάγκη¹⁸. Για τους ανθρώπους της Cosmos Sport, η συστηματική επένδυση στον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής είναι πρωταρχικής σημασίας: Επιδίωξη της εταιρείας είναι να βρίσκεται διαρκώς κοντά στις ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες και στο περιβάλλον, φέρνοντας παράλληλα τους ανθρώπους όλο και πιο κοντά στον αθλητισμό¹⁹.

Στον κοινωνικό τομέα, η Cosmos Sport αποτελεί έναν από τους βασικούς χορηγούς του Φιλανθρωπικού Συλλόγου «Η Αγκαλιά»²⁰, ενώ φροντίζει να προσφέρει αθλητικό εξοπλισμό, είδη ένδυσης και υπόδησης σε ιδρύματα και φορείς, όπως λ.χ. στο «Λύρειο Ίδρυμα», στο «Χαμόγελο του Παιδιού», στην «Στέγη Ανηλίκων Ηρακλείου», στο «Κέντρο Κράτησης Νεάπολης Ηρακλείου» κ.α. Επίσης, όποιος το επιθυμεί μπροστά να συνεισφέρει οικονομικά στην «Αγκαλιά», βρίσκοντας τα σχετικά Κυτία σε κάθε κατάσταση με σκοπό τη συγκέντρωση χρημάτων για την στήριξη και τη φροντίδα παιδιών, ενώ συνεργάζεται και με το «Make A Wish»²¹.

¹⁷ Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmosport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

¹⁸ Πηγή: <https://blog.cosmosport.gr/2021/06/04/10-%CF%87%CF%81%CF%8C%CE%BD%CE%B9%CE%B1-700-%CE%AC%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%89%CF%80%CE%BF%CE%B9-1-%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%87%CE%BF%CF%82-%CE%BD%CE%B1-%CE%B3%CE%AF%CE%BD%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%B5-%CE%BA/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

¹⁹ Πηγή: <https://www.cosmosport.cy/el/content/436-etairiki-koinoniki-euthini> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

²⁰ Πηγή: https://www.sev.org.gr/members_news/sarmed-nea-synergasia-me-tin-cosmos-sport/ (προσπελάστηκε 25/9/2023).

²¹ Πηγή: <https://www.cosmosport.cy/el/content/436-etairiki-koinoniki-euthini> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

Επίσης, η εταιρεία δημιούργησε το «Soles4Hope» (ηλ. Διεύθυνση www.soles4hope.gr), που με το σλόγκαν «ένα ζευγάρι παπούτσια μπορεί να κάνει τη διαφορά» θέλει να προσφέρει υποδήματα και είδη ρουχισμού σε όσους ανθρώπους και φορείς τα έχουν ανάγκη. Ήδη, η προσφορά της ξεπέρασε τα 1000+ ζευγάρια παπούτσια, αλλά και πολλά ρούχα, σακίδια κ.α. σε φορείς, όπως είναι το Δείπνο Αγάπης, το Κοινωνικό ΕΚΑΒ, ο Δεσμός, η Κιβωτός του Κόσμου, The Home Project & Στέγες ανηλίκων ανά την Ελλάδα²². Επιπλέον, τον Οκτώβριο του 2021 οι εθελοντές της νέας αυτής πρωτοβουλία της Cosmos Sport προσέφεραν στους σεισμόπληκτους του Αρκαλοχωρίου 24 κούτες ρουχισμό, περισσότερους από 1600 χυμούς και περισσότερες από 35 κούτες με είδη πρώτης ανάγκης για όσους έμεναν σε σκηνές εξαιτίας του σεισμού, αλλά σε περισσότερους από 1300 ιδιοκτήτες σπιτιών, τα οποία κρίθηκαν μη κατοικίσιμα²³. Υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους μπορεί κανείς να συνεισφέρει στο «Soles4Hope»: 1) Δωρίζοντας παπούτσια, που πλέον δεν τα χρησιμοποιεί και τα οποία μπορεί να τοποθετήσει σε ειδικά διαμορφωμένα κουτιά στα εννέα καταστήματα Cosmos Sport στην Αττική, 2) ο καταναλωτής στο τέλος κάθε παραγγελίας που πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά στα καταστήματα τόσο της Ελλάδας όσο και της Κύπρου μπορεί να δωρίσει όποιο ποσό επιθυμεί και 3) εάν πρόκειται για εταιρεία μπορεί να επικοινωνήσει με τους ιθύνοντες της Cosmos Sport για τον καταρτισμό ενός από κοινού πλάνου²⁴.

Στον τομέα του αθλητισμού, η εταιρεία έχει συμμετάσχει και έχει διοργανώσει ποικίλα αθλητικά δρώμενα, ενισχύοντας περισσότερους από 16 αγώνες τρεξίματος σε όλη την Ελλάδα (βλ. Μαραθώνιος Αθήνας, Ημιμαραθώνιος Κρήτης, Άλμα ζωής κ.ά.) εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν για καλό σκοπό. Πιο συγκεκριμένα, έλαβε μέρος στο «Kifissia run» για την στήριξη του Πανελληνίου συνδέσμου νεφροπαθών, στο «Heraklion Cosmos Run», που διοργάνωσε εξ ολοκλήρου η εταιρεία στο Ηράκλειο και συγκέντρωσε το ποσό των 10.000 ευρώ με σκοπό να ενισχύσει τον σύλλογο «Εν Ζω με τον Καρκίνο» κ.τ.λ²⁵.

Επιπλέον, χαρακτηριστική είναι η δυναμική στήριξή της στις δρομικές δράσεις, όπως «Lycabettus Run»²⁶ και «Veikou Trail» τα τελευταία χρόνια, παρέχοντας, επιπλέον της γενικότερης υποστήριξης, και τη λειτουργία καταστημάτων της ως γραμματείες παραλαβής

²² Πηγή: <https://www.cosmosport.cy/el/content/436-etairiki-koinoniki-euthini> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

²³ Πηγή: <https://www.soles4hope.gr/#draseis> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

²⁴ Πηγή: <https://www.soles4hope.gr/#draseis> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

²⁵ Πηγή: <https://www.cosmosport.cy/el/content/436-etairiki-koinoniki-euthini> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

²⁶ Πηγή: <https://www.lycabettusrun.gr/index.php/el/news/item/243-ta-katastimata-cosmos-sport-xorigos-tou-virtual-lyc-run> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

για τους συμμετέχοντες δρομείς, όπως επίσης και δώρα σε κάποιους τυχερούς²⁷. Ομοίως, τον Οκτώβριο του 2021 η εταιρεία στήριξε το «1ο West Run Würth»²⁸.

Επιπροσθέτως, ήταν ο κεντρικός χορηγός στο «4ο Kos 3on3 Basketball Festival», προσφέροντας 300 μπλουζάκια με το logo της διοργάνωσης, μια δωροεπιταγή στη νικήτρια ομάδα, αλλά και πολλά αναμνηστικά δώρα²⁹.

Τέλος, πολύ σημαντική είναι η χορηγία της Cosmos Sports στην ομάδα μπάσκετ με αμαξίδιο του Παναθηναϊκού, στην ανδρική ομάδα του ΟΦΗ, αλλά και στις ακαδημίες του κρητικού συλλόγου, όπως επίσης και στο ΤΕΙ Κρήτης³⁰.

3.1.1.4 Η σχέση της με το περιβάλλον

Όσον αφορά στη σχέση των δραστηριοτήτων της με το περιβάλλον, ένας από τους κεντρικούς άξονες λειτουργίας της εταιρείας είναι η αναγνώριση της αξίας της προστασίας του περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτό έχει λάβει την ευθύνη να είναι διαρκώς κοντά στο περιβάλλον και παράλληλα να εκπαιδεύει η ίδια τους ανθρώπους της, τους εργαζόμενους της, ωθώντας τους σε νέες, πιο βιώσιμες λύσεις.

Με γνώμονα αυτό το 2021 δημιούργησε την πλατφόρμα «Made in Green & The Green Capsule Project», που λειτουργεί σε ειδικούς χώρους στα καταστήματά της, στοχεύοντας στην προώθηση συλλογών από ανακυκλωμένα, vegan & reusable υλικά από επιλεγμένα fashion brands, τα οποία διακρίνονται για την περιβαλλοντική τους ευαισθησία. Από κοινού, μάλιστα, με αυτά τα brands διοργανώνουν διάφορες ενέργειες φιλικές προς το περιβάλλον³¹. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στην ιστοσελίδα της εν λόγω δράσης: «Η αειφορία δεν αφορά μόνο το σεβασμό προς το περιβάλλον! Είναι επίσης θέμα σεβασμού προς την κοινωνία! ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ έρχονται από τη Gen Z, μια γενιά που αγωνίζεται για ένα καλύτερο μέλλον! Σας προτρέπουμε να κάνετε την αλλαγή, καθώς 10 εκατομμύρια τόνοι υφάσματος στην Αμερική και την Ευρώπη καταλήγουν στα σκουπίδια, 93 δισεκατομμύρια κυβικά μέτρα νερού

²⁷ Πηγή: <https://www.veikoutrail.gr/index.php/news/item/105-ta-katastimata-cosmos-sport-ypostirizoun-to-5o-veikou-trail> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

²⁸ Πηγή: <https://westrun.gr/anakoynoseis/ta-katastimata-cosmos-sport-ypostirizoun-to-1o-west-run-wurth/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

²⁹ Πηγή: <https://radioproto.gr/4o-kos-3on3-basketball-festival-%CF%87%CE%BF%CF%81%CE%B7%CE%B3%CF%8C%CF%82-%CF%84%CE%BF-cosmos-sport/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

³⁰ Πηγή: <https://www.cosmosport.cy/el/content/436-etairiki-koinoniki-euthini> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

³¹ Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmosport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

χρησιμοποιούνται ετησίως στη βιομηχανία της μόδας και 98 εκατομμύρια τόνοι μη ανανεώσιμων πηγών ενέργειας χρησιμοποιούνται κάθε χρόνο για τη βιομηχανία της μόδας»³².

Επιπλέον, η συστηματική επένδυσή της σε ηλεκτρονικά συστήματα αποσκοπεί στην αξιοποίηση στο μέγιστο βαθμό της ηλεκτρονικής επικοινωνίας τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας και τον περιορισμό στο ελάχιστο δυνατόν του χάρτινου αρχείου. Επίσης, προβλέπεται η περισυλλογή του άχρηστου χαρτιού τόσο στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας όσο και στα καταστήματά της, ώστε να ανακυκλωθεί. Τέλος, οι πλαστικές σακούλες έχουν αντικατασταθεί με χάρτινες 100% ανακυκλώσιμες, οι λάμπες με ειδικές τύπου LED, ενώ έχουν τοποθετηθεί και μηχανήματα air condition inverter αλλά και φωτοκύτταρα στους χώρους των κεντρικών γραφείων, αποθηκών και καταστημάτων³³.

3.1.1.5 Οι τιμητικές διακρίσεις της εταιρείας

Η συστηματική δουλειά που γίνεται όλα αυτά τα χρόνια στην Cosmos Sport SA ανταμείφθηκε, όταν βραβεύθηκε μεταξύ των κορυφαίων e-Shops της δεκαετίας 2011-2020 από τα e-evolution awards, που διοργανώνονται τα τελευταία χρόνια από το Marketing Week, την Boussias Communications και το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών³⁴.

Επίσης, στην ίδια εκδήλωση το 2018, το ηλεκτρονικό κατάστημα της αλυσίδας καταστημάτων Cosmos Sport, το Cosmossport.gr, απέσπασε έξι βραβεία σε έξι διαφορετικές κατηγορίες και πιο συγκεκριμένα:

- Βραβείο για Πελατοκεντρικότητα & Διαδικασίες Client Service (PLATINUM)
- Βραβείο για Ψηφιακή Επικοινωνία & Marketing Omnichannel (PLATINUM)
- Βραβείο για Omnichannel Commerce Στρατηγική Επικοινωνίας: 4 e-shops, 24 physical stores, 1 strategy in commerce (GOLD)
- Βραβείο για το Καλύτερο κατάστημα αθλητικών ειδών - Best in Sports & Equipment (GOLD)
- Βραβείο για Εξυπηρέτηση / Ικανοποίηση πελατών (GOLD)

³² Πηγή: <https://www.sneaker10.gr/en/cms/183/the-green-capsule> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

³³ Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmossport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

³⁴ Πηγή: <https://marketingweek.gr/e-volution-awards-best-of-the-decade-2011-2020-ena-epetiako-vathro-gemato-megalous-nikites/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

- Βραβείο για Big Data & Marketing Analytics (BRONZE)³⁵

Την επόμενη χρονιά, το 2019, η εταιρεία ήταν μεταξύ των πέντε εταιρειών που έλαβαν το βραβείο Platinum. Συγκεκριμένα, η Cosmos Sport βραβεύτηκε στην κατηγορία «Πελατοκεντρικότητα & Διαδικασίες» και στην κατηγορία «Ψηφιακή Επικοινωνία & Marketing»³⁶.

Το 2020 οι ηλεκτρονικές παραγγελίες της αλυσίδας καταστημάτων αθλητικών ειδών ξεπέρασαν τις 800.000 και η επίδοση αυτή τής έφερε δύο διακρίσεις στα e-evolution awards εκείνης της χρονιάς:

- Πρώτο βραβείο Ηλεκτρονικού Εμπορίου & Ηλεκτρονικού Επιχειρείν
- Χρυσό βραβείο για το κορυφαίο κατάστημα αθλητικών ειδών

Αξίζει να σημειωθεί ότι η πρωτιά στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου ήρθε σε μια χρονιά κατά την οποία το ηλεκτρονικό εμπόριο έπαιξε κυρίαρχο ρόλο λόγω της πανδημίας του κορονοϊού³⁷.

Τέλος, το 2022 το Cosmossport.gr απέσπασε Platinum βραβείο στην ενότητα «Πελατοκεντρικότητα & Διαδικασίες»³⁸.

3.1.2 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Cosmos Sport

Πέραν της διερεύνησης του δικτύου των καταστημάτων της, η εταιρεία έχει επενδύσει όλα αυτά τα χρόνια σε νέες τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα³⁹, ενώ διαθέτοντας σημαντική τεχνογνωσία σημείωσε ανοδική πορεία στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το έτος 2013 θεωρείται ορόσημο για την Cosmos Sport AE, καθώς αποφάσισε να υιοθετήσει μια στρατηγική ψηφιακού μάρκετινγκ, έχοντας ήδη αποκτήσει ένα ευρύ δίκτυο φυσικών καταστημάτων συγκριτικά με τους ανταγωνιστές. Την ίδια ώρα, η εταιρεία είχε έντονη δραστηριότητα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σε χορηγίες αθλητικών εκδηλώσεων μεγάλης κλίμακας (βλ. Euroleague), κάνοντας χρήση των πρακτικών του

³⁵ Πηγή: <https://blog.cosmossport.gr/2018/12/14/cosmossport-e-volution-awards/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

³⁶ Πηγή: <https://www.grow-digital.gr/evolution-awards-2019-winners/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

³⁷ Πηγή: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/business/8509/perissoteres-apo-800-000-ilektronikes-paraggelies-to-2020-to-cosmos-sport/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

³⁸ Πηγή: <https://fashiondaily.gr/2021/12/20/to-fashion-elampse-sta-e-volution-awards-2022/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

³⁹ Πηγή: <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio/item/251916-cosmos-sport-synexizei-nakorarei-se-kerdi-tziro-kai-diktyo> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

παραδοσιακού μάρκετινγκ. Προκειμένου να καταφέρει όχι μόνο να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό, αλλά και να τον νικήσει, η Cosmos Sport SA επένδυσε στη διαδικτυακή της παρουσία, δημιουργώντας το Cosmossport.gr, με αποτέλεσμα να εξελιχθεί γρήγορα στον μεγαλύτερο διαδικτυακό Αθλητικό και Casual Fashion Player στην Ελλάδα. Η πρακτική που ακολούθησε βασίστηκε στην απόδοση, την αναζήτηση, την προβολή, αλλά και στην αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων, όπως οι διαφημίσεις στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, το email marketing και άλλα κανάλια απόδοσης (Σίμο, 2022).

Κύριος στόχος της εταιρείας ήταν η τοποθέτηση του cosmossport.gr ως προορισμό ηλεκτρονικού εμπορίου για κάθε καταναλωτή/χρήστη που ενδιαφέρεται για την αθλητική και την casual μόδα. Για να το επιτύχουν αυτό οι ιθύνοντες στόχευσαν παράλληλα στην αύξηση της επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας με την προσθήκη νέων επισκεπτών μέσω της αναζήτησης στο Google (Google search) και των διαφημίσεων στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media ads) (Σίμο, 2022).

Πιο συγκεκριμένα, η βάση της καμπάνιας της Cosmos Sport AE ήταν η χρήση δεδομένων, όπως τα δεδομένα που προέρχονταν από το Google Analytics και το Google AdWords, τα οποία αργότερα οι ιθύνοντες συνδύασαν με πρόσθετες πηγές δεδομένων, όπως ήταν τα δεδομένα από την πλατφόρμα μάρκετινγκ ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα δεδομένα ERP, τα δεδομένα CRM, τα δεδομένα αφοσίωσης, τα δεδομένα εξωτερικών πηγών (π.χ. μηχανές σύγκρισης τιμών), τα δεδομένα που αφορούσαν στην ικανοποίηση των πελατών κ.ά. Η ομάδα της Cosmos Sport SA δημιούργησε έναν προσαρμοσμένο πίνακα εργαλείων (custom dashboard) στο Google Analytics, ώστε να υπάρχει μια ενιαία προβολή σημαντικών μετρήσεων (Sleed.com, 2022): Πρόκειται για εξατομικευμένες συλλογές αναφορών που περιέχουν παραλλαγές γραφικών και λίστας των δεδομένων παρακολούθησης. Έχουν σχεδιαστεί για να είναι πλήρως ευέλικτες, ώστε να μπορούν οι χρήστες να προσθέτουν γρήγορα προσαρμοσμένα πλακίδια αναφοράς, να επιλέγουν τον τρόπο εμφάνισης των δεδομένων παρακολούθησης χρόνου λειτουργίας και απόδοσης και να εντοπίζουν τις τάσεις με μια ματιά⁴⁰.

Επιπροσθέτως, το κινητό ως εργαλείο διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο για την εταιρεία, καθώς αυτή διέθεσε ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού της σε διαφημίσεις για κινητά (Google Ads) και παράλληλα βελτίωσε τη χρήση της διαφήμισης για κινητά στα κανάλια της

⁴⁰ Πηγή: <https://support.appsflyer.com/hc/en-us/articles/212750286-Custom-dashboards> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

Google. Η χρήση του κινητού ως εργαλείο μάρκετινγκ επέβαλε τη χάραξη μιας ξεχωριστής στρατηγικής αναφορικά με την παρουσία της εταιρείας στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης για κινητά και προσαρμογή του προγράμματος Loyalty με σκοπό να συλλεχθούν περισσότεροι αριθμοί κινητών τηλεφώνων των πελατών. Τέλος, η στρατηγική για κινητά περιείχε ένα ξεχωριστό κεφάλαιο όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι καμπάνιες και η επισκεψιμότητα στα φυσικά καταστήματα της Cosmos Sports ΑΕ θα μπορούσαν να έχουν οφέλη από τη χρήση των κινητών χάρη στη γεωγραφική στόχευση σε όλα τα εργαλεία μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται με γεωγραφική επίγνωση.

Τέλος, η Cosmos Sport επένδυσε πολύ στις διαφημίσεις με slideshow, στις δυναμικές διαφημίσεις και στις διαφημίσεις με εναλλασσόμενες εικόνες, με σκοπό την στοχευμένη προσέγγιση ομάδων-στόχων στο Facebook, οι οποίες είχαν ήδη επισκεφτεί και δει προϊόντα μέσω του e-shop της εταιρείας.

Όλα τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα τα εξής:

- +250% Απόδοση διαφημιστικής δαπάνης
- +200% Απόδοση στις δαπάνες των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης
- +50% Έσοδα
- +40% Ποσοστό μετατροπής
- +40% Συναλλαγές (Sleed.com, 2022).

Επίσης, από το 2020 και έπειτα, όταν και αναγκάστηκε να προσαρμοστεί γρήγορα στα νέα δεδομένα που επέβαλε στο επιχειρείν και στο εμπόριο ο κορονοϊός, η εταιρεία επένδυσε στο ταλέντο και στην ανάπτυξη καινοτόμων, αποκλειστικά ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Βασικό της μέλημα ήταν να παρέχει ασφαλείς συναλλαγές κατά την περίοδο της πανδημίας, καλύπτοντας τις ανάγκες των καταναλωτών, που ήταν ιδιαίτερα αυξημένες ιδίως στην πρώτη φάση της καραντίνας.

Θέλοντας να προσφέρει ευκολία στους καταναλωτές και ανταποκρινόμενο στις ανάγκες τους για γρήγορες και ανέπαφες παραλαβές, το Cosmossport.gr εισήγαγε στην αγορά το πρώτο «Drive In» σημείο παραλαβής online παραγγελιών μέσα σε ένα 24ώρο από την πραγματοποίηση της παραγγελίας. Επιπλέον, προχώρησε στη δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών, όπως το «Home Try On», προσφέροντας τη δυνατότητα στους πελάτες της να δοκιμάζουν τα προϊόντα στο σπίτι και να έχουν επιστροφή χρημάτων εφόσον τα επέστρεφαν μέσα σε ένα 24ώρο. Άλλες καινοτομίες ήταν το On line Stylist και η eGiftcard.

Την ίδια ώρα, εισήγαγε στην αγορά τη νέα multistore ηλεκτρονική του πλατφόρμα, που διαθέτει νέες, προηγμένες δυνατότητες εξατομίκευσης. Έτσι, η Cosmos Sport έδειξε τον δρόμο του επιτυχημένου ηλεκτρονικού επιχειρείν χάρη στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Τα αποτελέσματα δεν άργησαν να φανούν, αφού το 2020 τα ηλεκτρονικά κανάλια της Κόσμος Σπορ Α.Ε. (Cosmos Sport, Sneaker10, Sportsfactory, Slamdunk) πραγματοποίησαν άνω του 50% των ετήσιων πωλήσεων⁴¹.

Χαρακτηριστικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Cosmos Sports ανταμείφθηκε, όπως αναφέρθηκε παραπάνω στα e-evolution awards, αποσπώντας το 2018 βραβείο PLATINUM για Ψηφιακή Επικοινωνία & Marketing Omnichannel, βραβείο GOLD για Omnichannel Commerce Στρατηγική Επικοινωνίας και βραβείο BRONZE για Big Data & Marketing Analytics. Επίσης, το 2019 πήρε το βραβείο PLATINUM στην κατηγορία «Ψηφιακή Επικοινωνία & Marketing» και το 2020 το πρώτο βραβείο Ηλεκτρονικού Εμπορίου & Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

3.1.2.1 Οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού

Βάσει των όσων αναφέρθηκαν στη θεωρία του 1ου κεφαλαίου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Cosmos Sports SA είχε τις ακόλουθες συνέπειες:

α) Μείωσε το κόστος της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, ιδίως την περίοδο του κορονοϊού όταν και οι περισσότεροι καταναλωτές έδειξαν την προτίμησή τους στις ψηφιακές συναλλαγές. Εξάλλου, στρατηγικά ο στόχος της εταιρείας δεν είναι άλλος από το να προσφέρει ένα ενιαίο περιβάλλον «πλοήγησης» στον καταναλωτή, είτε αυτός επισκέπτεται ένα φυσικό ή ένα ηλεκτρονικό κατάστημά της⁴².

β) Αύξησε την παραγωγή τεράστιων ποσοτήτων δεδομένων, με αποτέλεσμα τα δεδομένα που αφορούν στα προϊόντα της εταιρείας να είναι προσβάσιμα από παντού (βλ. κινητά, tablets, υπολογιστές) και σε πραγματικό χρόνο χωρίς να απαιτείται η παρουσία του καταναλωτή στο φυσικό της κατάστημα.

γ) Στους πελάτες ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Cosmos Sports SA επέφερε μεγαλύτερη διαφάνεια και νέα οφέλη, αφού παρατηρήθηκε αύξηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι

⁴¹ Πηγή: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/business/8509/perissoteres-apo-800-000-ilektronikes-paraggelies-to-2020-to-cosmos-sport/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

⁴² Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmosport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

ίδιοι απέκτησαν μεγαλύτερη ευκολία στην πρόσβαση σε αυτά και είχαν περισσότερες επιλογές στη διάθεσή τους. Από την πλευρά της, η εταιρεία επένδυσε στη μάθηση, την υπερφόρτωση πληροφοριών και δραστηριοτήτων, έχοντας επιπλέον κόστος.

δ) Είναι, ωστόσο, κοινώς αποδεκτό ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός επέφερε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων αλυσίδων αξίας της εταιρείας και ευκαιρίες για τη δημιουργία νέας αξίας. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία επεκτάθηκε και η πολυπλοκότητα των λειτουργιών αυξήθηκε λόγω της υψηλότερης ταχύτητας και της ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, για παράδειγμα για το έτος 2021 όταν και η υγειονομική κρίση εξαιτίας του κορονοϊού συνεχίστηκε αποφέροντας σημαντική αρνητική επίδραση τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό λόγω της απαγόρευσης λειτουργίας των καταστημάτων ή της λειτουργίας τους με σημαντικούς περιορισμούς κατά το πρώτο τρίμηνο, η Cosmos Sports SA εμφάνισε σημαντική αύξηση πωλήσεων σε σχέση με το έτος 2020⁴³, κάτι που προφανώς οφείλεται στην επένδυσή της στο ηλεκτρονικό επιχειρείν.

ε) Αναφορικά με τους εργαζόμενους, η ψηφιοποίηση άλλαξε το παραδοσιακά μοντέλο εργασίας και αύξησε τον αριθμό των εργαζομένων στην εταιρεία: Ενδεικτικά, η εταιρεία το 2020 αναφέρεται ότι απασχόλησε περισσότερους από 587 εργαζόμενους και σημείωσε αύξηση στο ανθρώπινο δυναμικό της κατά 14% σε σχέση με το 2019. Επίσης, 24 φοιτητές πραγματοποίησαν την πρακτική τους άσκηση σε διάφορα τμήματα της εταιρείας μεταξύ των οποίων οι τομείς του Marketing, του IT και του E-commerce, εκ των οποίων το 20% προσελήφθη στην εταιρεία. Ομοίως, για το έτος 2021 αναφέρεται ότι απασχόλησε περισσότερους από 860 εργαζόμενους, σημειώνοντας αύξηση στο ανθρώπινο δυναμικό της κατά 30% σε σχέση με το 2020. Επιπλέον, 20 φοιτητές πραγματοποίησαν την πρακτική τους άσκηση σε διάφορα τμήματα της εταιρείας μεταξύ των οποίων το IT και το E-commerce, εκ των οποίων το 30% προσελήφθη⁴⁴.

στ) Η εταιρεία μερίμνησε για την ανάπτυξη των εργαζομένων της και επένδυσε σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, που αφορούν ποικίλα αντικείμενα, ενώ έδωσε ιδιαίτερη

⁴³ Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmossport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023)

⁴⁴ Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmossport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

έμφαση σε θέματα πωλήσεων, επικοινωνίας, ομαδικότητας, ηγεσίας, ανάπτυξη soft & hard skills το έτος 2021⁴⁵.

3.1.3 Ο ρόλος της ομάδας DPM ομάδας στην COSMOS SPORT SA

Στην Cosmos Sport SA υπάρχει μια ομάδα εσωτερικά στο τμήμα IT με την ονομασία DPM (από τα αρχικά των εννοιών Digital Product Management) και η οποία από τον Απρίλιο του 2022 απαρτίζεται από δύο άτομα. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει ο ρόλος του Digital Product Manager (διαχειριστής ψηφιακών προϊόντων) και ο ρόλος ενός Digital Product Associate.

Πιο αναλυτικά, οι διαχειριστές των ψηφιακών προϊόντων αναπτύσσουν τεχνολογία για να διευκολύνουν τη ζωή των χρηστών. Σκεφτείτε ένα απλό παράδειγμα για να αντιληφθείτε την αξία τους: Μόλις περάσατε υπέροχα στο πάρτι ενός φίλου και τώρα πηγαίνετε σπίτι. Ξεκλειδώνετε το τηλέφωνό σας, κάνετε κλικ στην «Εφαρμογή Uber», προσθέτετε τις τοποθεσίες παραλαβής και προορισμού. Κάνετε κλικ στο «κράτηση/επιβεβαίωση» και απλώς περιμένετε να φτάσει το ταξί σας. Χωρίς να έχετε καμία βιασύνη για τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς ή να ψάχνετε για ταξί αργά το βράδυ. Μαντέψτε τώρα ποιος έκανε δυνατή αυτή την απρόσκοπτη εμπειρία; Ένας Διευθυντής Ψηφιακών Προϊόντων. Καθώς οι εταιρείες, λοιπόν, μετατοπίζουν την εστίαση από τις λειτουργικές υπηρεσίες σε προϊόντα και υπηρεσίες με ψηφιακή δυνατότητα, ο ρόλος του διαχειριστή ψηφιακών προϊόντων διευρύνεται και καθ' όλα καθίσταται κρίσιμος για την επιτυχία του οργανισμού.

Σήμερα, οι διαχειριστές ψηφιακών προϊόντων θεωρούνται συχνά ως άνθρωποι που κατέχουν και εκτελούν εφαρμογές. Αλλά αυτή είναι μόνο μια οπτική. Στην πραγματικότητα, οι διαχειριστές ψηφιακών προϊόντων λύνουν προβλήματα με την τεχνολογία και ζωντανεύουν το όραμα μιας λύσης με μια εξαιρετική εμπειρία πελάτη. Είναι υπεύθυνοι για τον κύκλο ζωής από άκρο σε άκρο των ψηφιακών προϊόντων, από την ιδέα μέχρι την κυκλοφορία (Agarwal, 2023).

Για να πετύχει κανείς ως διαχειριστής ψηφιακών προϊόντων, θα χρειαστείτε πολλές από τις ίδιες βασικές δεξιότητες που απαιτούνται σε οποιαδήποτε θέση διαχείρισης προϊόντων. Τα ψηφιακά προϊόντα διαφέρουν θεμελιωδώς από τα φυσικά προϊόντα. Εξαιτίας αυτού, θα

⁴⁵ Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmosport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

χρειαστεί επίσης αρκετές επιπλέον δεξιότητες για να είναι επιτυχημένος διαχειριστής ψηφιακών προϊόντων.

Οι δεξιότητες που χρειάζονται όλοι οι διαχειριστές προϊόντων (συμπεριλαμβανομένων των διαχειριστών ψηφιακών προϊόντων) είναι οι ακόλουθες: 1. Στρατηγικός σχεδιασμός: Όλοι οι διαχειριστές προϊόντων χρειάζονται την ικανότητα να δουν τη μεγάλη εικόνα. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούν αυτή την ικανότητα για να θέσουν σχέδια και στόχους για τη δια λειτουργική ομάδα τους, 2. προτεραιότητα: Οι διαχειριστές προϊόντων ακόμη και στις πιο καλά χρηματοδοτούμενες εταιρείες εργάζονται με περιορισμένους πόρους. Έχουν επίσης περιορισμένο χρόνο για να αφιερώσουν σε οποιοδήποτε έργο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο χρειάζονται την ικανότητα να εντοπίζουν τις σωστές πρωτοβουλίες στις οποίες πρέπει να επικεντρωθούν και να προσθέσουν στον οδικό χάρτη των προϊόντων τους, 3. έρευνα και ανάλυση: Είτε επιβλέπουν φυσικά είτε ψηφιακά προϊόντα, οι επιτυχημένοι διαχειριστές προϊόντων χρειάζονται εξαιρετικές ερευνητικές δεξιότητες. Πρέπει να βρουν σχετικά δεδομένα και να τα μετατρέψουν σε πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των προϊόντων τους (productplan.com, 2023).

Από την πλευρά του, ένας Associate Digital Product Manager είναι μεταξύ άλλων υπεύθυνος για την υποστήριξη της ομάδας προϊόντων στην ανάπτυξη και κυκλοφορία νέων ψηφιακών προϊόντων και δυνατοτήτων, καθώς και για τη διατήρηση της απόδοσης του ιστότοπου και των εσωτερικών εργαλείων. Επίσης, συνεργάζεται με ομάδες πολλαπλών λειτουργιών για τη συγκέντρωση απαιτήσεων και την εκτέλεση του οδικού χάρτη του προϊόντος⁴⁶.

Βάσει των παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η ομάδα αυτή είναι υπεύθυνη για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία όλων των ψηφιακών προϊόντων που έχει ορίσει ο οργανισμός καθώς και για την ενίσχυση – ανάπτυξη – υποστήριξη αυτών. Ο κύριος ρόλος αρμοδιοτήτων την υφιστάμενη περίοδο (2021 – 2023) της ομάδας αυτής συνοψίζεται στους παρακάτω πυλώνες:

- Ευθύνη όλων των e-shops – blogs – microsites σε Ελλάδα και Κύπρο σε ό,τι αφορά την εύρυθμη λειτουργία αυτών αλλά και των συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί για την ομαλή διαχείριση τους. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται στα παρακάτω digital products:

1. <https://www.cosmossport.gr/> - E-shop

2. <https://www.sneaker10.gr/> - E-shop

⁴⁶ Πηγή: <https://jobs.lever.co/SKIMS/c62d9db0-2db6-46be-b8e8-77f1e63a7b72> (προσπελάστηκε 26/9/2023).

3. <https://www.sportsfactory.gr/> - E-shop
4. <https://www.slamdunk.gr/> - E-shop
5. <https://www.rundome.gr/> - E-shop
6. <https://www.jdsports.gr/> - E-shop
7. <https://www.cosmossport.cy/> - E-shop
8. <https://www.sneaker10.cy/> - E-shop
9. <https://www.jdsports.cy/> - E-shop
10. <https://raffle.sneaker10.gr/> - Contest Site
11. <https://raffle.slamdunk.gr/> - Contest Site
12. <https://raffle.jdsports.gr/> - Contest Site
13. <https://raffle.jdsports.cy/> - Contest Site
14. <https://go-x.gr/> - Loyalty Microsite
15. <https://go-x.cy/> - Loyalty Microsite
16. <https://blog.cosmossport.gr/> - Blog
17. <https://blog.sneaker10.gr/> - Blog

- Επικοινωνία με εξωτερική εταιρεία υποστήριξης (dev agency) όλων των παραπάνω ψηφιακών προϊόντων για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση όλων των εργασιών που απαιτούνται για:

- Νέες υπηρεσίες και λειτουργίες
- Διόρθωση σφαλμάτων που προκύπτουν
- Υποστήριξη υποδομής φιλοξενίας και προγραμματισμός πόρων για περιόδους αυξημένου traffic και marketing ενεργειών.
- Υλοποιήσεις που αφορούν την tech SEO ομάδα.
- Βελτιστοποιήσεις των μηχανών αναζήτησης και της ταχύτητας των sites

- UATs (User Acceptance Tests): Ευθύνη της DPM ομάδας εσωτερικά στον οργανισμό είναι ο προγραμματισμός και η διεξαγωγή των UATs που αφορούν κάθε νέα υλοποίηση που γίνεται. Τις περισσότερες φορές απαιτείται συντονισμός και εμπλοκή πολλών διαφορετικών τμημάτων καθώς πρέπει να διεξάγονται end to end τεστ σε ότι αφορά υλοποιήσεις που ακουμπάνε Logisites , Order management systems , Ecommerce διαδικασίες κ.α

- Project Management σε ό,τι αφορά νέες λειτουργικότητες - επικοινωνία με προμηθευτές λογισμικών που καλούνται να ενσωματωθούν στα παραπάνω ψηφιακά προϊόντα και εσωτερικό project management για την σωστή προετοιμασία ενός development brief προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς μηχανικούς πληροφορικής. Παραδείγματα της παραπάνω διαδικασίας αποτελούν έργα, όπως η κατασκευή ενός νέου e-shop, μια διασύνδεση με ένα λογισμικό που προσφέρει υπηρεσίες αναζήτησης στα sites, μια διασύνδεση με ένα νέο σύστημα πληρωμών, μια συνεργασία με μια νέα μεταφορική (πρόσφατο παράδειγμα η εγκαθίδρυση των υπηρεσιών παραλαβής από lockers στην Ελλάδα). Τέλος πολλά μικρά έργα που έχουν στόχο την ψηφιοποίηση της εμπειρίας των πελατών στις διάφορες διεπαφές τους με τον οργανισμό, διαχειρίζονται από την DPM ομάδα.

- Διαχείριση προμηθευτών και συνεργατών που αφορούν συστήματα και συνέργειες με το ecommerce platform ecosystem του οργανισμού. Τέτοιο παράδειγμα είναι οι πάροχοι πληρωμών, οι συνεργάτες για το marketplace του cosmossport.gr , οι email service providers και όλα τα SaaS που λειτουργούν στα ψηφιακά προϊόντα.

- Συντήρηση των ψηφιακών προϊόντων στα πλαίσια του ανθρωπίνως εφικτού: Υπάρχουν διάφορες διαδικασίες που τηρούνται από ανθρώπινο χέρι και ακουμπάνε στο κομμάτι συντηρητής της πλατφόρμας και της εύρυθμης λειτουργίας της. Για παράδειγμα, το κομμάτι της συντήρησης της βάσης και του House keeping για καθάρισμα των άχρηστων πληροφοριών, το caching των sites , η παρακολούθηση των notifications που λαμβάνουν οι πελάτες κ.α.

- Εσωτερική υποστήριξη λειτουργιών – διαδικασιών – αντιμετώπιση σφαλμάτων και εκπαίδευση στα συστήματα και τις λειτουργίες που περνάνε από το πεδίο ευθύνης της DPM ομάδας.

- Παρακολούθηση KPIs σε όλο το φάσμα του e-business

- Ροή παραγγελιών

- Conversion rate

- Google Analytics reports

- Site Speed indicators
- Marketplace operation
- Azure Cloud infrastructure κ.α

- Καθημερινή επίβλεψη και ενημέρωση όλων των status pages από τα 3rd parties που είναι ενσωματωμένα στα sites προκειμένου να είμαστε προ δραστικοί σε πιθανά incidents.
- Πεδίο ευθύνης για τον προγραμματισμό – τον ορισμό – την εκτέλεση – την προτεραιοποίηση όλων των έργων που απαρτίζουν το e-commerce development roadmap του οργανισμού.
- Εκτέλεση user experience rounds πάνω στο ψηφιακό οικοσύστημα προκειμένου να οριστούν patters – συμπεριφορές και να βγουν insights για βελτιστοποιήσεις και καλές πρακτικές που κάνουν την εμπειρία πελάτη – χρήστη πολύ καλύτερη.
- Business Analysis σε πολύπλοκα και απαιτητικά έργα που απαιτούν την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης , τον ορισμό των λειτουργιών και των διαδικασιών που υπάρχουν και την διαλεύκανση κενών σημείων κρίσιμων για την εκκίνηση και ροή ενός νέου έργου που ακουμπάει το ecommerce & τις επιχειρηματικές διαδικασίες που υπάρχουν.

Σκοπός της ομάδας είναι η υποστήριξη, η ομαλή και ποιοτική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών στον οργανισμό που τελικό στόχο έχουν την ικανοποίηση των απαιτητικών πελατών που η ψηφιακή εποχή χαρακτηρίζει.

Βασικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η ομάδα για την εκτέλεση καθημερινών λειτουργιών και την περάτωση όλων των εργασιών & έργων που αναλαμβάνει, είναι τα παρακάτω:

- MS 365 apps (Email, Office Suite, MS Planner etc)
- MS Azure Portal
- Jira
- Gitlab
- GitHub
- Asana
- Google Cloud Services

Υπάρχουν και αρκετά 3rd Party εργαλεία για πρόσβαση στα SaaS συστήματα που χρησιμοποιούμε αλλά για λόγους confidentiality δεν αναφέρονται στην παρούσα ενότητα.

Η ομάδα έχει σκοπό να μεγαλώσει στα επόμενα 2 χρόνια κατά 4 - 5 άτομα, προκειμένου να υποστηριχθούν επαρκώς οι ανάγκες στο σύνολό τους καθώς και να υιοθετηθούν frameworks εργασίας που αυξάνουν την απόδοση και παραγωγικότητα όσων συντονίζουν αλλά και για να φτάσει στο επίπεδο ποιότητας που απαιτεί ο έντονος ανταγωνισμός εγχώρια στην ταχύτητα που πρέπει.

3.1.4 Cosmos Sports SA: Μια εταιρεία προσανατολισμένη στο προϊόν (Product Oriented)

Η τακτική που εφαρμόζουν οι εταιρείες ώστε να είναι προσανατολισμένες προς το προϊόν αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική που χρονολογείται από τη δεκαετία του 1920, όταν η ανάπτυξη προϊόντων ήταν λιγότερο περίπλοκη και η μόνη εστίαση γινόταν στη δημιουργία προϊόντων υψηλής ποιότητας. Η έρευνα προϊόντων, η ανάπτυξη προϊόντων και η εστίαση στα προϊόντα είναι οι τρεις πιο βασικές παράμετροι στην τεχνική του προσανατολισμού στο προϊόν. Ένας προσανατολισμός προϊόντος αναφέρεται συχνά ως «προσέγγιση χωρίς φόβο» επειδή υπονοεί ότι η εταιρεία είναι τολμηρή, προορατική και αποστρέφεται τον κίνδυνο (chisellabs.com, 2022).

Οι επιχειρήσεις που ευνοούν τη φιλοσοφία του προσανατολισμού στα προϊόντα υποθέτουν ότι η ποιότητα του προϊόντος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ζήτησης στην αγορά. Με άλλα λόγια, πιστεύουν ότι οι πελάτες θα αγοράσουν ένα προϊόν με βάση την ανώτερη ποιότητα, απόδοση ή χαρακτηριστικά – ανεξάρτητα από το εάν το προϊόν ταιριάζει στις μεμονωμένες προτιμήσεις τους ή όχι. Επομένως, ο προσανατολισμός στο προϊόν είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης μάρκετινγκ όπου η προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας χρησιμοποιείται για τη δημιουργία πωλήσεων.

Ο προσανατολισμός του προϊόντος επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και συνδέεται συνήθως με την έρευνα και την ανάπτυξη, επομένως ίσως δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι πολλές εταιρείες προσανατολισμένες στα προϊόντα είναι εταιρείες τεχνολογίας (κάτι που δεν ισχύει στην προκειμένη περίπτωση, καθώς πρόκειται για εταιρεία αθλητικών ειδών). Συνεπώς, μπορούν να καινοτομήσουν με νέες τεχνολογίες για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους και να δημιουργήσουν ζήτηση της αγοράς. Μερικές φορές, οι ανάγκες των

πελατών είναι άγνωστες ή δεν έχουν ακόμη προσδιοριστεί. Ο προσανατολισμός προς το προϊόν ονομάζεται μερικές φορές «στρατηγική χωρίς φόβο» επειδή υπάρχει η υποψία ότι η επιχείρηση είναι τολμηρή, προορατική και άνετη με τον κίνδυνο. Δίνοντας προτεραιότητα σε τι είναι καλή, η επιχείρηση υποθέτει επίσης ότι οι πελάτες θα προσαρμοστούν σε οποιοδήποτε προϊόν κυκλοφορεί στην αγορά. Ο προσανατολισμός στα προϊόντα παραμένει μια επιτυχημένη στρατηγική σήμερα – ιδιαίτερα σε τομείς προϊόντων όπου η ποιότητα και η καινοτομία είναι υψίστης σημασίας. Εφόσον οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν ότι χρειάζονται ένα προϊόν ή όντως ότι ένα τέτοιο προϊόν μπορεί να υπάρχει, απαιτείται εκτενής έρευνα για να διασφαλιστεί ότι μια επινοημένη ιδέα μπορεί να μεταφραστεί σε ένα προϊόν που «πουλάει». Πολλά από τα προϊόντα που οι καταναλωτές θεωρούν δεδομένα στη σύγχρονη εποχή αναπτύχθηκαν με αυτόν τον τρόπο. Σκεφτείτε τηλεοράσεις, αυτοκίνητα, συσκευές MP3, υπολογιστές, smartphones, ακόμη και το ίδιο το Διαδίκτυο (Cuofano, 2023).

Επιπλέον, εκτιμούν τις σχέσεις τους με τους πελάτες και προσπαθούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις ανάγκες τους. Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας πως οι στρατηγικές προσανατολισμού προϊόντων αυτών των επιχειρήσεων επικεντρώνονται α) στην ικανοποίηση των πελατών, β) στα σχόλια των πελατών από ομάδες εστίασης, έρευνες, δημοσκοπήσεις και άλλα εργαλεία έρευνας αγοράς για την καλύτερη κατανόηση του τι θέλει ο καταναλωτής και γ) στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για την επίλυση των αναγκών των καταναλωτών (RingCentral Team, 2021), κάτι που ισχύει και στην περίπτωση της Cosmos Sports SA.

Σε αντίθεση με τον ορισμό μιας εταιρείας προσανατολισμένης στο προϊόν, ο προσανατολισμός στην παραγωγή είναι μια προσέγγιση που εστιάζει στη διαδικασία κατασκευής και παραγωγής. Εάν μια επιχείρηση έχει επιλέξει αυτήν την στρατηγική, τότε δεν ανησυχεί τόσο για τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών της όσο για την κατασκευή του προϊόντος υψηλότερης ποιότητας όσο το δυνατόν πιο φθηνά και γρήγορα. Λειτουργεί με γνώμονα την πεποίθηση ότι εάν δημιουργήσει ένα καλό προϊόν σε προσιτή τιμή, τότε οι πελάτες της θα το αγοράσουν, ανεξάρτητα από το εάν ικανοποιεί κάθε τους επιθυμία και ανάγκη ή όχι (Quain, 2018).

Όσον αφορά στην Cosmos Sports SA, μία από τις βασικές αξίες που διέπει την εταιρεία είναι η προσήλωση στην ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών της, όπως αναφέρεται

χαρακτηριστικά στην οικονομική έκθεση της χρήσεως Ιανουαρίου 2022 της εταιρείας και η οποία συντάχθηκε σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς⁴⁷.

Ένα μείζον ζήτημα είναι το να μπορεί να βλέπει η διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας μέσα από τα μάτια του πελάτη με σκοπό την όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη παροχή υπηρεσιών. Εξάλλου, είναι πολλά τα παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν μεγάλο ανταγωνισμό στην πελατειακή εμπειρία είτε αυτή αφορά σε πολιτική γρήγορης απόκρισης είτε σε εξατομίκευση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες (Zaki & Neely, 2018).




Και αυτό είναι κάτι που έχουν πετύχει οι άνθρωποι της Cosmos Sports SA, εφαρμόζοντας την τακτική ανταπόκρισης στα μηνύματα των πελατών τους όταν πρόκειται για παράδειγμα για παράπονα στο προφίλ της εταιρείας στο Instagram, όπως φαίνεται στις παρακάτω εικόνες (Εικόνα 1 και Εικόνα 2). Αν και είναι πολλές οι επιχειρήσεις εκείνες, που δεν παρακολουθούν την εμπειρία των πελατών τους σε πραγματικό χρόνο, αλλά προτιμούν να βασιστούν σε πιο απλουστευμένους τρόπους μέτρησης της ικανοποίησής τους χάρη στη χρήση τεχνικών και έρευνών ικανοποίησης των πελατών, εντούτοις, η Cosmos Sports δεν το κάνει αυτό και προτιμά να μετράει την πελατειακή εμπειρία (και) με τον πλέον άμεσο τρόπο, που δεν είναι άλλος η άμεση απάντηση των μηνυμάτων των πελατών της στο διαδίκτυο.


⁴⁷ Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmosport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

 **Peter Fatouros** · Δεν προτείνει τη Σελίδα **Cosmos Sport**.
1 Φεβρουαρίου 2021 ·  

Don't get me wrong!! I would recommend it for the quality & selection of sporting goods. But.... they work with Geniki Taxudromiki, we all know what that means... you never get what you order. How can a professional company like yourself work with amateurs like Geniki Taxudromiki?

1 σχόλιο

 Μου αρέσει!
 Σχόλιο
 Κοινοποίηση

 **Cosmos Sport** · [Ακολουθήστε](#)
Hey there Peter! Thank you for giving us the chance to reevaluate our cooperations that may cause trouble regarding the delivery of our parcels .That's why we are always here to short anything regarding that proces too. Feel free to contact us via pe... [Δείτε περισσότερα](#)

Μου αρέσει! [Απάντηση](#) 2 χρ.

 **Olga Dourou**
Παρείγγειλα από την Cosmos Sport στις 31 Αυγούστου ένα ζευγάρι αθλητικά και ακόμα περιμένω. Οι τηλεφωνήτριες λένε ότι τους καπνίσει στο τηλεφωνικό σας κέντρο. Αρνιούνται να μου δώσουν στοιχεία επικοινωνίας με την εταιρεία κούριερ και όταν ζήτησα να το ... [Δείτε περισσότερα](#)

Μου αρέσει! [Απάντηση](#) 2 εβδ.

 **Cosmos Sport** · [Συντάκτης](#)
Γεια σου Όλγα! Λυπούμαστε για την αναμονή στην παραγγελία σου. Θα σε παρακαλούσαμε να επικοινωνήσεις μαζί μας σε προσωπικό μήνυμα για να ελέγξουμε μαζί την πορεία της παραγγελίας σου.


Μου αρέσει! [Απάντηση](#) 2 εβδ.

Επιπλέον, το γεγονός ότι οι πελάτες σπεύδουν να σχολιάσουν δράσεις της εταιρείας και να την συγχαρούν γι' αυτές αποτελεί ένα «προνόμιο» που η ίδια έχει κερδίσει έναντι των ανταγωνιστών της, ακριβώς επειδή δίνει μεγάλη αξία στην ικανοποίηση των πελατών της (Εικόνα 3).

Όλα τα σχόλια ▾

 **ΑΤΑΧΤΟΙ** · [Ακολουθήστε](#)
Είμαστε ευγνώμονες που ήσασταν αρωγοί στην προσπάθεια μας και βάλατε και εσείς το δικό σας λιθαράκι στην σημαντική προσπάθεια μας, δίνοντας χαρά σε μικρούς και μεγάλους !!!!

Μου αρέσει! [Απάντηση](#) 15 εβδ. [Τροποποιήθηκε](#)

 **Sarantis Simakis**
Ευγνώμονες για τους μικρούς μας φίλους, γονείς και δασκάλους αλλά και για όλη την ομάδα του Cosmos Sports που μας υποστήριξε.

Μου αρέσει! [Απάντηση](#) 15 εβδ.

Άλλωστε, σκοπός της είναι να δίνει τον τόνο εκείνο κάθε φορά που θα ενθαρρύνει τα άτομα να ξεκινήσουν έναν πιο δραστήριο τρόπο ζωής και παράλληλα τον απαιτούμενο ρυθμό

για να συνεχίσουν με τον δικό τους τρόπο και το μοναδικό τους στυλ, επιλέγοντας μέσα από μία μεγάλη γκάμα ρούχων, παπουτσιών, αξεσουάρ και αθλητικού εξοπλισμού⁴⁸.

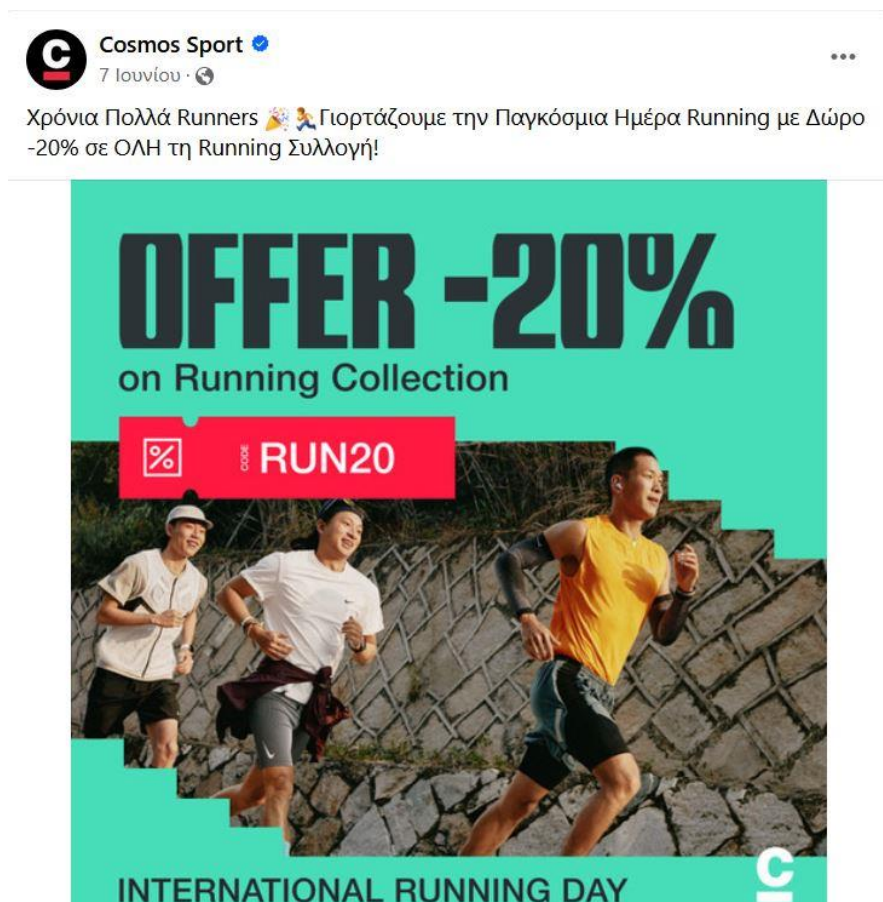
Επιπροσθέτως, το 2017 ήταν η μοναδική εταιρεία αθλητικών ειδών που έλαβε μέρος στην Εθνική Εβδομάδα Εξυπηρέτησης Πελατών: Πρόκειται για μία διεθνή εβδομάδα-θεσμό, που στόχο έχει να αναδείξει τον ζωτικό ρόλο της Εξυπηρέτησης Πελατών και να επιβραβεύσει τους ανθρώπους, οι οποίοι δουλεύουν καθημερινά με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Στο πλαίσιο αυτό, τα καταστήματα Cosmos Sport διοργάνωσαν ένα Sports Challenge, προκειμένου τόσο οι εργαζόμενοι στα καταστήματά τους όσο και οι πελάτες να περάσουν διασκεδαστικά τον χρόνο τους, συμμετέχοντας σε τρία αγαπημένα αθλήματα, το ποδόσφαιρο, το μπάσκετ και το σχοινάκι. Ο πελάτης, ο οποίος ολοκλήρωνε επιτυχώς το challenge, κέρδιζε ένα δώρο-έκπληξη, αλλά και έκπτωση στα προϊόντα που αγόραζε εκείνη την ώρα⁴⁹.

Επίσης, η εταιρεία τείνει να «επιβραβεύει» και συγχρόνως να παρακινεί τους πελάτες της να αγοράσουν κάποια προϊόντα με αφορμή π.χ. κάποιες παγκόσμιες ημέρες που έχουν να κάνουν με τον αθλητισμό, όπως έγινε τον Ιούνιο του 2023 με την Παγκόσμια Ημέρα Τρεξίματος κατά την οποία προσέφερε έκπτωση 20% σε όσους αγόραζαν προϊόντα για το τρέξιμο εκείνη την ημέρα (Εικόνα 4).

⁴⁸ Πηγή: <https://www.cosmosport.gr/el/content/104-the-company> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

⁴⁹ Πηγή: <https://blog.cosmosport.gr/2017/10/11/%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%95%CE%B2%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CE%95%CE%BE%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%A0%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CF%84%CF%8E/> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

Εικόνα 4. Έκπτωση στην αγορά προϊόντων τρεξίματος με αφορμή την Παγκόσμια Ημέρα Τρεξίματος



Η εταιρεία φροντίζει ώστε να ανταποκρίνεται συνεχώς στις ανάγκες των πελατών της. Πώς; Αυξάνοντας τους κωδικούς των προϊόντων που περιέχονται στη συλλογή της σε 35.000 κωδικούς⁵⁰, ώστε ο κάθε πελάτης να βρίσκει αυτό που του ταιριάζει.

Ας μην ξεχνάμε ότι ακριβώς επειδή η Cosmos Sport SA είναι μια εταιρεία προσανατολισμένη προς το προϊόν έχει βραβευτεί, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στη σχετική ενότητα, τρεις χρονιές (2018, 2019, 2022) με το PLATINUM βραβείο για Πελατοκεντρικότητα και τις Διαδικασίες Client Service και με το GOLD βραβείο το 2018 για την Εξυπηρέτηση / Ικανοποίηση πελατών.

Τέλος, η εταιρεία, έχοντας υιοθετήσει στρατηγικές προσανατολισμένες στο προϊόν, απολαμβάνει ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που αυτές προσφέρουν, όπως είναι η διαθεσιμότητα προϊόντων υψηλής ποιότητας, τα οποία είναι κυρίως εισαγόμενα, καθώς ο κλάδος εμπορίας αθλητικών ειδών στην Ελλάδα περιλαμβάνει κυρίως εισαγωγικές και λιγότερο παραγωγικές επιχειρήσεις. Μάλιστα, οι πολυεθνικές επιβεβαιώνουν την εμπιστοσύνη

⁵⁰ Πηγή: <https://www.cosmosport.gr/el/content/104-the-company> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

τους στις ελληνικές εταιρείες, ως αποτέλεσμα και των καλών επιδόσεων των τελευταίων⁵¹. Είναι γεγονός πως η κυκλοφορία εξαιρετικών προϊόντων στην αγορά οδηγεί τους πελάτες στο να συνειδητοποιήσουν την αξία τους και η προσφορά, από την πλευρά της, δημιουργεί τη δική της ζήτηση. Επιπλέον, έχει περισσότερο έλεγχο των λειτουργιών της, διασφαλίζοντας την ποιότητα των προϊόντων τους από την αρχή μέχρι το τέλος.

3.2 Περιγραφή και τονισμός πλεονεκτημάτων

Αυτή η μελέτη διερευνά τις προθέσεις των πελατών της Cosmos Sport S.A να υιοθετήσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο και να προβούν σε ηλεκτρονικές αγορές αντί να επισκεφθούν ένα φυσικό κατάστημα της εταιρείας ανά την Ελλάδα και την Κύπρο. Πρόκειται για μια πρακτική που κατά κόρον εφαρμόστηκε στις περιόδους της πανδημίας του κορονοϊού και μένει να φανεί εάν έχει παραμείνει ως μια συνήθεια στους καταναλωτές ή αντίθετα οι τελευταίοι έχουν επιστρέψει στη ρουτίνα των διά ζώσης αγορών.

Για την επίτευξη του στόχου αυτής της μελέτης, προτείνεται ένα εκτεταμένο μοντέλο TAM για την πραγματοποίηση μιας εμπειρικής έρευνας για τα ελληνικά δεδομένα, που αφορά στην πρόβλεψη και την εξήγηση της προθυμίας των χρηστών να χρησιμοποιούν την τεχνολογία πληροφοριών για τις αγορές τους από την εν λόγω εταιρεία. Να σημειωθεί ότι έγιναν ορισμένες τροποποιήσεις από τον ερευνητή για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης και συνεπώς έξι δομές συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο: (1) Τεχνική γνώση, (2) αντιληπτή χρησιμότητα, (3) αντιληπτή ευκολία χρήσης και (4) στάση.

Επίσης, δεδομένου ότι το UTAUT αποτελείται από τέσσερις κύριους παράγοντες και πιο συγκεκριμένα α) την προσδοκία της απόδοσης (PE), β) την κοινωνική επιρροή (SI), γ) την προσδοκία της προσπάθειας (EE) και δ) τις συνθήκες διευκόλυνσης (FC) τους ενσωματώσαμε στο ερωτηματολόγιο με τη μορφή ερωτήσεων.

3.3 Τι λύσεις επιτυγχάνονται με την μεθοδολογία μας

Για να απαντήσει στα παραπάνω ερωτήματα, ο ερευνητής προχώρησε σε μια ποιοτική έρευνα και πιο συγκεκριμένα α) σε ποιοτική ανάλυση περιεχομένου των άρθρων που βρήκε στο διαδίκτυο και αφορούσαν στις δραστηριότητες της εταιρείας Cosmos Sport SA και β) στον

⁵¹ Περισσότερες πληροφορίες περιλαμβάνονται στην ιστοσελίδα <https://www.cosmosport.gr/el/content/9-financial-data> (προσπελάστηκε 25/9/2023).

καταρτισμό και εν συνεχεία στο διαμοιρασμό ερωτηματολογίου σε ανθρώπους ηλικίας άνω των 18 ετών.

Κάνοντας λόγο στην «ποιοτική έρευνα» αναφερόμαστε στην ερευνητική εκείνη στρατηγική, η οποία συνηθίζει να δίνει έμφαση στις λέξεις και όχι στην ποσοτικοποίηση κατά τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, όπως κάνει για παράδειγμα η ποσοτική έρευνα. Πρόκειται, με άλλα λόγια, για μια ερευνητική στρατηγική η οποία είναι γενικά επαγωγική, κονστρουκτιβιστική και ερμηνειοκρατική. Οι βασικές διαφορές της ποιοτικής έναντι της ποσοτικής έρευνας είναι οι ακόλουθες: Στην ποιοτική έρευνα ο ερευνητής επιχειρεί να κατανοήσει τη συμπεριφορά, τις αξίες, τις πεποιθήσεις κ.ο.κ. βάσει του πλαισίου στο οποίο διενεργείται η έρευνα σε αντίθεση με την ποσοτική, όπου οι ερευνητές θέλουν τα ευρήματά τους να είναι γενικεύσιμα στον αντίστοιχο πληθυσμό. Επιπλέον, οι ποιοτικοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι η έμφαση που δίνουν στο πλαίσιο δράσης και η συχνά παρατεταμένη παραμονή τους στο εκάστοτε κοινωνικό περιβάλλον αποφέρουν πλούσια δεδομένα εν αντιθέσει με την ποσοτική έρευνα, όπου τα δεδομένα εκλαμβάνονται συχνά ως «απτά» με την έννοια ότι είναι αδιάσειστα και σαφή λόγω της ακρίβειας της μέτρησης. Τέλος, η ποιοτική έρευνα θεωρείται συχνά ότι συντονίζεται προς τη χρονική εκτύλιξη των γεγονότων και τις αμφίδρομες συνδέσεις μεταξύ των πράξεων των συμμετεχόντων στο εκάστοτε κοινωνικό περιβάλλον, ενώ η ποσοτική έρευνα λέγεται συχνά ότι παρουσιάζεται μια στατική εικόνα της κοινωνικής πραγματικότητας (Bryman, 2017).

Για την πραγματοποίηση μιας ποιοτικής έρευνας ακολουθούνται τα εξής στάδια:

- 1) Ορισμός ερευνητικών ερωτημάτων
- 2) Επιλογή σχετικών τύπων
- 3) Συλλογή δεδομένων
- 4) Ερμηνεία των δεδομένων
- 5) Καταγραφή ευρημάτων
- 6) Συμπεράσματα (Bryman, 2017).

Όσον αφορά στην ανάλυση περιεχομένου, οτιδήποτε έχει λεχθεί ή γραφεί δύναται να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης, όπως ακριβώς συνέβη στην παρούσα έρευνα, όπου ο ερευνητής, προκειμένου να συλλέξει στοιχεία που αφορούν στην εταιρεία, προχώρησε στην ανάλυση περιεχομένου άρθρων που δημοσιεύτηκαν σε διάφορες ελληνικές ιστοσελίδες, σε

υλικό συνεντεύξεων από τους συντελεστές της επιχείρησης και σε αξιοποίηση των πληροφοριών που υπάρχουν στην επίσημη ιστοσελίδα της.

Αναφορικά με το ερωτηματολόγιο, ο ερευνητής φρόντισε ώστε να δημιουργήσει ένα ευπαρουσίαστο ερωτηματολόγιο ατομικής συμπλήρωσης κλειστού τύπου (Dillman, Smyth & Christian, 2014), προκειμένου να διευκολύνει την απάντηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Τα ερωτήματα που επέλεξε αντιστοιχούσαν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, που αποτελεί και τον πρώτο βασικό κανόνα, ο οποίος συνεπάγεται α) τη διατύπωση ερωτήσεων συναφών προς τα ερευνητικά ερωτήματα και β) την αποφυγή ερωτήσεων που δεν έχουν σχέση με τα ερευνητικά τους ερωτήματα, ώστε να μην δαπανάτε τον χρόνο των ερωτώμενων με ερωτήσεις που δεν έχουν αξία. Επίσης, ο ερευνητής φρόντισε ώστε να αποφύγει τις μακροσκελείς ερωτήσεις, τις διττές, τις πολύ γενικές και τις καθοδηγητικές ερωτήσεις (Bryman, 2017).

Επέλεξε τις κλειστές ερωτήσεις αναλογιζόμενος τα πλεονεκτήματά τους μεταξύ των οποίων είναι α) η εύκολη επεξεργασία των απαντήσεων, β) η αποσαφήνιση του νοήματος μιας ερώτησης για τους ερωτώμενους, γ) η ευκολία της συμπλήρωσης κλειστών ερωτήσεων για τους ερωτώμενους και δ) η μείωση της πιθανότητας ανομοιογένειας κατά την καταγραφή των απαντήσεων (Bryman, 2017).

Ένα θέμα που προέκυψε κατά τη δημιουργία του ήταν το ζήτημα της επιλογής κάθετης ή οριζόντιας διάταξης των προκαθορισμένων απαντήσεων. Και αυτό γιατί πολύ συχνά η φύση των απαντήσεων υπαγορεύει κάθετη διάταξη, απλά λόγω του μήκους τους. Ομοίως, πολλοί συγγραφείς προτιμούν την κάθετη διάταξη όπου αυτό είναι εφικτό, διότι σε μερικές περιπτώσεις η οριζόντια διάταξη μπορεί να προκαλέσει σύγχυση (Sudman & Bradburn, 1982). Με δεδομένα τα παραπάνω, ο ερευνητής επέλεξε την κάθετη διάταξη των απαντήσεων για την αποφυγή συγχύσεων, που δεν θα μπορούσαν να επιλυθούν και εν τη απουσία της.

Αφού έγινε η δόμηση του ερωτηματολογίου βάσει των αναγκών της παρούσας εργασίας, ο ερευνητής προχώρησε εν συνεχεία στο διαμοιρασμό του με ηλεκτρονικό τρόπο χάρη στη χρήση του προσωπικού του email ή/και σε πολλές περιπτώσεις χάρη στη χρήση του τηλεφώνου του. Στις περιπτώσεις όπου έγινε ηλεκτρονικός διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου, είχε φροντίσει να επικοινωνήσει προηγουμένως τηλεφωνικά με τους υποψήφιους συμμετέχοντες, ώστε να τους εξηγήσει ακριβώς περί τίνος πρόκειται, και αυτοί με τη σειρά τους μετέφεραν τις πληροφορίες σε τρίτους, τέταρτους κ.τ.λ. στους οποίους απέστειλαν το ερωτηματολόγιο. Να σημειωθεί ότι ο ερευνητής ήταν πολύ ακριβής όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο ήθελε οι

ερωτώμενοι να δηλώνουν τις απαντήσεις τους στις κλειστές ερωτήσεις. Τους προέτρεψε, λοιπόν, είτε να κυκλώνουν την απάντηση είτε να την υπογραμμίζουν. Επίσης, τους διευκρίνισε πως σε κάθε ερώτηση θα πρέπει να σημειώνουν μόνο μία απάντηση (Bryman, 2017).

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας εφαρμόστηκε μια γενική, σκόπιμη δειγματοληψία όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο, η οποία βασίστηκε σε a priori κριτήρια, τα οποία ήταν συναφή προς τα ερευνητικά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα, όταν ο ερευνητής εφαρμόζει μια γενική σκόπιμη δειγματοληπτική προσέγγιση για την επιλογή περιπτώσεων ή πλαισίων δράσης, τότε καθορίζει κριτήρια που αφορούν στα είδη των περιπτώσεων, τα οποία απαιτούνται προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα (Hood, 2007). Το βασικό κριτήριο που τέθηκε ως προς την επιλογή των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι να έχουν ψωνίσει έστω και μία φορά διαδικτυακά μέσω της πλατφόρμας [cosmosport.gr](https://www.cosmosport.gr). Και αυτό γιατί σε διαφορετική περίπτωση, οι απαντήσεις τους δεν θα ήταν βοηθητικές ως προς την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Συνεπώς, επρόκειτο για συμμετέχοντες που είχαν εμπειρία με την τεχνολογία και ήταν εξοικειωμένοι με την ιδέα του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος, είναι κοινώς αποδεκτό πως «το μέγεθος αυτού στην ποιοτική έρευνα δεν θα πρέπει να είναι τόσο μικρό που να καθιστά δύσκολη την επίτευξη κορεσμού δεδομένων, θεωρητικού κορεσμού ή πλεονασμού πληροφοριών. Ταυτόχρονα, το δείγμα δεν θα πρέπει να είναι τόσο μεγάλο που να καθιστά δύσκολη την εκπόνηση μιας ενδεδειγμένης περιπτωσιοκεντρικής ανάλυσης» (Onwuegbuzie & Collins, 2007). Δεδομένων των παραπάνω, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέρχονται στους 30, θεωρώντας πως πρόκειται για ένα ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος, που μπορεί να οδηγήσει τον ερευνητή σε χρήσιμα συμπεράσματα.

Η έρευνα περιλάμβανε τη δημιουργία, την επεξεργασία και την ανάλυση ενός αρχείου δεδομένων με χρήση του προγράμματος SPSS, που αφορούν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά την εξεταζόμενη χρονική περίοδο. Συγκεκριμένα, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έλαβε χώρα από 1 έως 31 Αυγούστου του 2023.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Evaluation

4.1 Αποτελέσματα

Όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων, η πλειονότητα ήταν γυναίκες σε ποσοστό 53,3% και οι υπόλοιποι ήταν άνδρες (46,7%). Επίσης, οι περισσότεροι ήταν 26-40 ετών (σε ποσοστό 63,3%), λιγότεροι 55 ετών και άνω (20%) και ακόμα λιγότεροι οι 18-25 ετών (10%) και 41-55 ετών (6,7%). Επίσης, οι μισοί ερωτηθέντες ήταν φοιτητές (50%) και οι υπόλοιποι ήταν μεταπτυχιακοί φοιτητές (33,3%), απόφοιτοι λυκείου (13,3%) και διδάκτορες (3,3%). Τέλος, οι περισσότεροι ήταν υπάλληλοι (δημόσιοι/ιδιωτικοί) σε ποσοστό 40% και ακολουθούσαν οι άνεργοι (23,3%), οι συνταξιούχοι (20%) και οι ελεύθεροι επαγγελματίες (16,7%).

Αναφορικά με τις αγορές τους, οι μισοί αγοράζουν πολύ συχνά αθλητικά είδη από το Cosmos Sport, το 46,7% αγοράζει σπάνια και το 3,3% συχνά, με τα αθλητικά παπούτσια να κατέχουν τη μερίδα του λέοντος στις προτιμήσεις των καταναλωτών (33,3%) και να ακολουθούν ο αθλητικός εξοπλισμός (30%), τα αθλητικά ρούχα (23,3%) και ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω (13,3%).

Σχετικά με τις αγορές που πραγματοποιούσαν πριν τη περίοδο της πανδημίας από την εταιρεία, δηλαδή πριν το ξέσπασμά της τον Μάρτιο του 2020, η πλειονότητα παραδέχτηκε πως ψώνιζε διά ζώσης (σε ποσοστό 60%), ενώ είναι σημαντικό πως κανείς συμμετέχων δεν απάντησε ότι ψώνιζε τόσο διά ζώσης όσο και διαδικτυακά, όπως συνέβη κατά την πανδημία και μετά το πέρας αυτής. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των αγορά κατά την περίοδο του κορονοϊού γίνονταν μέσω διαδικτύου (76,7%), ενώ λιγότεροι επέλεξαν ένα συνδυασμό των διά ζώσης αγορών και των διαδικτυακών (23,3%). Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας συμμετέχων δεν απάντησε πως την περίοδο της πανδημίας ψώνιζε αθλητικά προϊόντα μόνο διά ζώσης. Αντίθετα, μετά το πέρας της πανδημίας, φαίνεται πως κυριαρχεί ο συνδυασμός των διά ζώσης αγορών με τις διαδικτυακές (46,7%), ενώ λιγότεροι είναι όσοι επιλέγουν μόνο τις διά ζώσης αγορές (26,7%) ή μόνο τις διαδικτυακές (26,7%) αντίστοιχα.

Όσον αφορά στο εάν χρειάζεται εξειδικευμένη τεχνολογική γνώση για την πραγματοποίηση διαδικτυακών αγορών, οι περισσότερες ερωτηθέντες αποκρίθηκαν αρνητικά (76,7%), ενώ πολύ μικρότερα ήταν τα ποσοστά όσων απάντησαν ότι όντως χρειάζεται (10%) ή έτσι και έτσι (13,3%). Σχετικά με το γιατί πραγματοποιούν διαδικτυακές αγορές και ποιες

προσδοκίες τους καλύπτουν μέσω αυτών, η πλειονότητα (70%) απάντησε πως είναι ένας συνδυασμός εξοικονόμησης χρόνου και χρήματος, ενώ πολύ λιγότεροι ήταν εκείνοι που απάντησαν ότι προσδοκούν να εξοικονομήσουν χρήματα (23,3%) – προφανώς επειδή έχουν τη δυνατότητα να συγκρίνουν για παράδειγμα τις τιμές με άλλα ηλεκτρονικά κατάστημα, κάτι που δεν μπορούν να κάνουν στις διά ζώσεις αγορές ή επειδή επωφελούνται από διάφορες εκπτώσεις ή εκπτωτικά κουπόνια που λαμβάνουν κατά τις παραγγελίες τους ή επειδή είναι πιο άμεση η ενημέρωσή τους π.χ. για εκπτώσεις σε μία συγκεκριμένη ημέρα ή περίοδο, καθώς όταν κανείς πραγματοποιεί μια διαδικτυακή αγορά ερωτάται για το εάν επιθυμεί να λαμβάνει newsletters και να ενημερώνεται για τα νέα της εταιρείας - ή μόνο να εξοικονομήσουν χρόνο (6,7%).

Επιπλέον, η κοινωνική επιρροή (π.χ. γνώμες για τις διαδικτυακές από φίλους/γνωστούς κ.τ.λ.) παίζει σημαντικό (30%) και γενικότερα μεγάλο (30%) ρόλο στην πρόθεση αγοραστικής συμπεριφοράς μέσω του διαδικτύου, ενώ για ένα ποσοστό της τάξης του 16,7% δεν παίζει καθόλου ρόλο. Επιπροσθέτως, η πλειονότητα (40%) προσδοκά να γίνονται ακόμα πιο εύκολα και γρήγορα οι διαδικτυακές αγορές στο μέλλον, αλλά και να είναι πιο ασφαλείς (36,7%) δεδομένου ότι πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος να γίνει υποκλοπή των προσωπικών τους στοιχείων ή να μην παραλάβουν το αντικείμενο που έχουν παραγγείλει ή να παραλάβουν μεν το σωστό αλλά είναι π.χ. μικρότερο σε μέγεθος, πιο κακής ποιότητας κ.ο.κ.. Τέλος, ένα ποσοστό της τάξης του 23,3% προσδοκά μελλοντικά να υπάρξει ένας συνδυασμός μεγαλύτερης ασφάλειας και μεγαλύτερης ταχύτητας και ευκολίας.

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου ήταν αφιερωμένη στη σημασία των διαδικτυακών αγορών με χρονικό ορίζοντα την προ πανδημίας εποχή, την εποχή της πανδημίας του κορονοϊού, αλλά και την εποχή που διανύουμε σήμερα, δηλαδή μετά την πανδημία. Συγκεκριμένα, οι διαδικτυακές αγορές είναι σήμερα πάρα πολύ σημαντικές, όπως υποστήριξε το 70% των ερωτηθέντων εν συγκρίσει με ένα ποσοστό της τάξης του 23,3%, που απάντησε ότι είναι μέτρια και ένα ποσοστό 6,7% που απάντησε ότι είναι πολύ χρήσιμες. Αναφορικά με την εκτίμησή τους για την περίοδο πριν από την πανδημία του κορονοϊού, οι περισσότεροι (43,3%) υποστήριξαν ότι ήταν μέτρια χρήσιμες, το 36,7% είπε ότι δεν ήταν καθόλου χρήσιμες – προφανώς είναι όσοι συνήθιζαν να ψωνίζουν μόνο διά ζώσης είτε φοβούμενοι τους κινδύνους που έκρυβαν οι διαδικτυακές αγορές είτε γιατί θεωρούσαν ότι δεν είχαν τις κατάλληλες τεχνολογικές γνώσεις για να επιδοθούν σε μια διαδικτυακή αγορά είτε

γιατί τους άρεσε να επισκέπτονται ένα κατάστημα και να δοκιμάζουν π.χ. το ρούχο που επιθυμούν να αγοράσουν – και το 20% αποκρίθηκε ότι ήταν πάρα πολύ χρήσιμες.

Εντελώς διαφορετικά ήταν τα ποσοστά κατά την περίοδο του κορονοϊού: Υπενθυμίζεται ότι για μεγάλο χρονικό διάστημα τα καταστήματα είχαν κλείσει τελείως και οι αγορές πραγματοποιούνταν αναγκαστικά μόνο μέσω διαδικτύου, ενώ αργότερα υπήρχε η δυνατότητα για click-away κατά την οποία ο καταναλωτής μπορούσε να παραγγείλει είτε διαδικτυακά είτε μέσω τηλεφώνου το προϊόν που τον ενδιέφερε και έκλεινε ραντεβού στο κατάστημα για να το παραλάβει. Έτσι, λοιπόν, οι διαδικτυακές αγορές ήταν πάρα πολύ χρήσιμες σε ποσοστό 80% από τον Μάρτιο του 2020 και για μεγάλο χρονικό διάστημα έπειτα, αλλά και γενικότερα πολύ χρήσιμες σε ποσοστό 20% εκείνη την περίοδο.

Ομοίως οι διαδικτυακές αγορές είναι ακόμα και σήμερα πάρα πολύ χρήσιμες σε ποσοστό (73,3%) και γενικότερα χαρακτηρίζονται ως «πολύ χρήσιμες» σε ποσοστό 20%: Τα νούμερα αυτά αποδεικνύουν το γεγονός ότι είτε ο κόσμος έχει αντιληφθεί πλήρως από την πρότερη φάση του κορονοϊού την αξία και την ευκολία των διαδικτυακών αγορών και έχει επαναπαυτεί σε αυτές είτε η κοινωνική επιρροή είναι τέτοια που τους ενθαρρύνει να ψωνίζουν μέσω του διαδικτύου. Επιπλέον, ένα ποσοστό της τάξης του 26,7% τις θεωρεί απλά πολύ διευκολύσιμες.

Αντίθετα, πριν από το ξέσπασμα της κρίσης του κορονοϊού, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξης του 43,3% θεωρούσε ότι οι διαδικτυακές αγορές δεν προσφέρουν καθόλου διευκόλυνση. Προφανώς, η απάντηση αυτή δόθηκε από ανθρώπους, οι οποίοι είτε δεν είχαν μεγάλη εξοικείωση με την τεχνολογία και ως εκ τούτου φοβούνταν να παραγγείλουν κάτι μέσω διαδικτύου είτε ήταν μεγαλύτεροι σε ηλικία και ήταν συνηθισμένοι σε έναν διαφορετικό τρόπο αγορών τον οποίο δεν ήθελαν να εγκαταλείψουν. Επιπροσθέτως, το 40% πιστεύει ότι ήταν μέτρια διευκολύσιμες οι διαδικτυακές αγορές σε εκείνη τη φάση, ενώ ένα πολύ μικρότερο ποσοστό της τάξης του 16,7% πιστεύει ότι παρείχαν πολύ μεγάλη διευκόλυνση. Τέλος, στην περίοδο μετά τον κορονοϊό η πλειοψηφία (80%) θεωρεί ότι προσφέρουν πολύ μεγάλη διευκόλυνση και ευχής έργων θα ήταν όχι μόνο να συνεχιστούν, αλλά και να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο η αγοραστική εμπειρία με αυτόν τον τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα που έχουν βγει από την όλη εργασία

Βάσει της πραγματοποιηθείσας έρευνας είναι φανερό ότι η εταιρεία αθλητικών ειδών Cosmos Sport SA έχει επωφεληθεί πλήρως από το ηλεκτρονικό εμπόριο (E1). Στην απάντηση αυτή συνηγορούν τα εξής στοιχεία: 1) Το 2019 η εταιρεία είχε τέσσερα eshops και οι πωλήσεις που έγιναν μέσω αυτών αντιστοιχούσαν στο 40% των κερδών που έφταναν στα 47,5 εκατ. ευρώ εκ των οποίων περίπου το 40% έγιναν μέσω των e-shops, 2) τη χρονιά εκείνη επένδυσε στην κρητική εταιρεία η EOS και τα κεφάλαιά της αξιοποιήθηκαν προς όφελος της υλοποίησης του αναπτυξιακού πλάνου της εταιρείας, που μεταξύ άλλων περιλάμβανε την περαιτέρω ενδυνάμωση της ηλεκτρονικής της πλατφόρμας. Αυτό από μόνο του φανερώνει πως οι άνθρωποί της είχαν ήδη αντιληφθεί την αξία του ηλεκτρονικού εμπορίου και των οφελών που μπορεί να έχει η επιχείρηση από αυτό και θέλησαν να το εξελίξουν περαιτέρω. Και όλα αυτά όταν οι λέξεις «κορονοϊός» και «πανδημία» ήταν ακόμα άγνωστες παγκοσμίως και ουδείς μπορεί να φανταστεί όχι μόνο την εμφάνισή τους, αλλά και τις οικονομικές συνέπειες που θα έφερναν μαζί τους, 3) η ενδυνάμωση του επενδυτικού πλάνου απέδωσε άμεσα καρπούς, αφού ενισχύθηκαν σημαντικά τα συστήματα logistics και καταγράφηκε βελτίωση στην «ψηφιακή εμπειρία» των πελατών της.

Σχετικά με το E2 αποδείχθηκε ότι οι πελάτες της επιδίδονται σε ηλεκτρονικές αγορές στην εποχή μετά την πανδημία του κορονοϊού, αφού γι' αυτούς το να κάνουν τα ψώνια τους από την Cosmos Sport SA διαδικτυακά είναι πάρα πολύ σημαντικό και δείγμα ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν ήρθε για να μείνει και δεν ήταν σημείο των καιρών εξαιτίας της κρίσης που επέφερε η πανδημία στην αγορά. Εξάλλου, αναγνωρίζουν τη χρησιμότητά τους και τη διευκόλυνση που προσφέρουν στον καταναλωτή, ο οποίος μπορεί κυριολεκτικά με το πάτημα ενός κουμπιού από το κινητό του, από το τάμπλετ ή τον υπολογιστή του να παραγγείλει ο,τιδήποτε τον αφορά – κυρίως αθλητικά παπούτσια όπως παραδέχτηκαν οι περισσότεροι – ανά πάσα ώρα και στιγμή (είτε είναι στο γραφείο και εργάζεται είτε είναι σε κάποιο μεταφορικό μέσο κ.τ.λ.) και γι' αυτό η πλειονότητα των ερωτηθέντων απάντησε ότι ψωνίζει πολύ συχνά. Εντελώς διαφορετικά είναι, εάν ρίξει κανείς μια ματιά, τα νούμερα πριν από την πανδημία του κορονοϊού, αφού οι περισσότεροι υποστήριζαν ότι συνήθιζαν να επισκέπτονται κάποιο φυσικό κατάστημα και λιγότεροι ήταν εκείνοι που έκαναν διαδικτυακές παραγγελίες.

Εξάλλου, κανείς δεν μπορεί να παραβλέψει τα οφέλη που μπορεί να έχει ψωνίζοντας ηλεκτρονικά από την εταιρεία, όπως αποκρίθηκαν οι περισσότεροι, αφού κερδίζουν σε χρόνο και χρήμα ή συνδυαστικά και στα δύο (E3). Αναφορικά με τον χρόνο είναι γεγονός πως για να πάει κάποιος να ψωνίσει διά ζώσης σε ένα κατάστημα θα πρέπει να υπολογίσει όχι μόνο τον χρόνο που θα χρειαστεί μέσα σε αυτό για να ψάξει και να βρει αυτό που θέλει, αλλά και τον χρόνο να ετοιμαστεί για να πάει, τον χρόνο που θα χρειαστεί να μεταβεί από και προς αυτό κ.ο.κ. Αντίθετα, εφόσον προτιμήσει να ψωνίσει διαδικτυακά έχει την ευκαιρία από την άνεση του σπιτιού του να επιθεωρήσει τα αντικείμενα που τον ενδιαφέρουν και να προχωρήσει εύκολα και γρήγορα στην αγορά τους. Όσον αφορά στην εξοικονόμηση χρήματος είναι γεγονός πως μπορούν οι καταναλωτές να βγουν είτε άμεσα είτε έμμεσα κερδισμένοι: Άμεσα, γιατί μπορούν να συγκρίνουν επί τόπου τις τιμές των προϊόντων που τους ενδιαφέρουν με αυτές σε άλλα ηλεκτρονικά καταστήματα και εφόσον το Cosmos Sport έχει τη χαμηλότερη να προχωρήσουν στην αγορά τους και έμμεσα γιατί πολλές εταιρείες συνηθίζουν, στο πλαίσιο του διαδικτυακού μάρκετινγκ, να εφαρμόζουν κουπόνια προσφοράς κατά την εκτέλεση μιας παραγγελίας. Επίσης, οι καταναλωτές μπορούν να επωφεληθούν από τις εκπτώσεις που προσφέρουν οι κάθε λογής influencers (ελληνιστί: επηρεαστές κοινής γνώμης) μέσα από τους λογαριασμούς τους στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (influencer marketing) κατά τις διαδικτυακές αγορές τους και φυσικά να ενημερωθούν άμεσα και γρήγορα, χωρίς να χρειάζεται να μεταβούν στο κατάστημα, χάρη στο email marketing.

Τέλος, τα τυχόν εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές μέσω των διαδικτυακών παραγγελιών τους στο Cosmos Sport δεν αφορούν καθαρά και μόνο την εταιρεία, αλλά γενικότερα τις διαδικτυακές τους αγορές και σχετίζονται με α) τους κινδύνους που υπάρχουν για υπεξαίρεση των προσωπικών τους στοιχείων και τη β) τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν ακόμα κάποιοι συνάνθρωποί μας ως προς τη χρήση της τεχνολογίας γι' αυτούς τους σκοπούς. Για τον λόγο αυτόν προσδοκούν να γίνουν ακόμα πιο εύκολες, γρήγορες και πιο ασφαλείς οι διαδικτυακές αγορές στο μέλλον (E4).

5.2 Τι πήγε καλά και τι όχι

Ο ερευνητής δεν αντιμετώπισε κάποιο πρόβλημα κατά τη συγγραφή της εργασίας και μετέπειτα κατά τη διεξαγωγή της έρευνας. Η μόνη δυσκολία που ανέκυψε κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έκανε ήταν η μη εύρεση ικανοποιητικών μελετών σε σχέση με το θέμα που διαπραγματευόταν η δική του εργασία. Οι περισσότερες έρευνες που αφορούν

στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ηλεκτρονικού επιχειρείν σχετίζονταν με το σύστημα υγείας και τις τράπεζες και ως εκ τούτου δεν είχε τη δυνατότητα αφ' ενός να αντλήσει στοιχεία σχετικά με την εργασία του και αφ' ετέρου, μετά τη διεξαγωγή της έρευνας, να συγκρίνει τα αποτελέσματά του με άλλες παρόμοιες μελέτες.

Όσον αφορά στην έρευνα, το περιβάλλον τού είναι πολύ οικείο και μπορούσε – όπου χρειάστηκε– να αποσπάσει και ο ίδιος στοιχεία, εφόσον αυτά δεν περιέχονταν στο διαδίκτυο σχετικά με το προφίλ της εταιρείας, της δράσης της, την ψηφιακή της παρουσία κ.τ.λ. Επίσης, σχετικά με την εύρεση των συμμετεχόντων δεν αντιμετώπισε κάποια δυσκολία, αφού είχε αρκετούς φίλους που και αυτοί με τη σειρά τους μοίρασαν το ερωτηματολόγιο σε τρίτους. Το κριτήριο που τέθηκε εξ αρχής, να πρόκειται δηλαδή για συμμετέχοντες, οι οποίοι έχουν πραγματοποιήσει έστω και μια φορά διαδικτυακά αγορά από τη Cosmos Sport SA δεν αποτέλεσε σε καμία περίπτωση εμπόδιο. Ίσως, εάν ο ερευνητής είχε περισσότερο χρόνο στη διάθεσή του και ίσως εάν η έρευνά του δεν γινόταν μέσα στο καλοκαίρι να μπορούσε να έρθει σε επαφή με περισσότερους πελάτες, ώστε να είναι πιο ενισχυμένα τα αποτελέσματα.

5.3 Μελλοντικές προτάσεις

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η έλλειψη σχετικής βιβλιογραφίας προσφέρει ένα μεγάλο πεδίο εξερεύνησης στον άδυτο κόσμο των ψηφιακών προϊόντων και του ηλεκτρονικού εμπορίου τουλάχιστον σε ό,τι αφορά τις ελληνικές εταιρείες αθλητικών ειδών, μία εκ των οποίων είναι και αυτή που εξετάστηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Συνεπώς, θεωρείται ενδιαφέρον μελλοντικά να διερευνηθεί όχι μόνο η στάση του κοινού απέναντι στην αναδυόμενη αγορά των ψηφιακών προϊόντων, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες και έλαβε μεγάλες διαστάσεις στην περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού και έπειτα, αλλά η διερεύνηση στο εσωτερικό της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να εστιάσει στην ομάδα DPM και στον τρόπο λειτουργίας της, αλλά και γενικότερα στις ειδικότητες που έχουν αναδυθεί από την ανάγκη που «γέννησε» η ψηφιακή αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Adebanji, L. (2021). *Trends in digital banking - interview with Lola Adebanji, eCommerce director at Citi*. Citigroup Inc., This interview is published in Hungary's FinTechZone, <https://www.citibank.com/tts/insights/articles/article57.html>.

Ajibade, P. (2018a). *Technology Acceptance Model Limitations and Criticisms: Exploring the Practical Applications and Use in Technology-related Studies*. Library Philosophy and Practice (e-journal). <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1941>.

Ajibade, P. (2018b). *Levels of Utilization and Alignment of Business Information Technology in the Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Nigeria and South Africa*. University of Fort Hare. Doctoral Thesis.

Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (eds.), *Action control: From cognition to behavior*. New York: Springer Verlag.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Alshammari, S.H. & Rosli, M.S. (2020). A Review of Technology Acceptance Models and Theories. *Innovative Teaching and Learning Journal*, 4 (2), 12-22.

Agarwal, P. (2023). *What Does A Digital Product Manager Do?* Ανακτήθηκε 26/9/2023 από <https://theproductmanager.com/topics/digital-product-manager/>.

Asastani, H.L., Harisno Kusumawardhana, V.H. & Warnars, H.L.H.S. (2018). *Factors affecting the usage of mobile commerce using technology acceptance model (TAM) and unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT)*. Indonesian association for pattern recognition international conference (INAPR).

Biucky, S.T., Abdolvand, N. & Harandi, S.R. (2017). The effects of perceived risk on social commerce adoption based on the TAM model. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 8 (2), 173-196.

Bryman, A. (2017). *Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας* (μτφ. Π. Σακελλαρίου). Αθήνα: Gutenberg.

Chellappa, R. & Pavlou, P.A. (2002). Perceived Information Security, Financial Liability, and Consumer Trust in Electronic Commerce Transactions. *Journal of Logistics Information Management, Special Issue on 'Information Security'*, 11 (5).

Cornell, D. (2023). *Theory of Planned Behavior: 15 Examples, Pros and Cons*. Ανακτήθηκε 26/9/2023 από <https://helpfulprofessor.com/theory-of-planned-behavior-examples/>.

Cuofano, G. (2023). *What Is Product Orientation? Product Orientation In A Nutshell*. Ανακτήθηκε 25/9/2023 από <https://fourweekmba.com/product-orientation/>.

Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), 319-340.

Dillman, D.A., Smyth, J.D. & Christian, L.M. (2014). *Internet, Phone, Mail and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method* (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

europarl.europa.eu (2023). *Διαμόρφωση ψηφιακού μετασχηματισμού: Επεξήγηση της στρατηγικής της ΕΕ*. Ανακτήθηκε 25 Αυγούστου, 2023 από <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/society/20210414STO02010/diamorfosisifiakou-metaschimatismou-epexigisi-tis-stratigikis-tis-ee>.

Eurostat (2002). *E- commerce in Europe: Results of the Pilot Surveys carried out in 2001*. Eurostat and European Commission.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. MA: Addison-Wesley, Reading.

forbes.com (2023). *Keys To Successful Digital Product Management*. Ανακτήθηκε 11 Αυγούστου, 2023 από <https://www.forbes.com/sites/forrester/2023/06/02/keys-to-successful-digital-product-management/?sh=68ba447a6507>.

Fung, R. & Lee, M. (1999). *e-Commerce-Trust: Exploring the Antecedent Factors*. Proceedings of the 5th Americas Conference on Information Systems, pp. 517-519.

Galliot, M. (1955). *Essai sur la langue de la recalme contemporaine*. Toulouse: Privat.

Gefen, D. (2002). Reflections on the Dimensions of Trust and Trustworthiness among Online Consumers. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 33 (3), 38-53.

Grzegorzek, J. (2022). *Approaches to Marketing: Product Orientation*. Ανακτήθηκε 25 Αυγούστου, 2023 από <https://www.superbusinessmanager.com/approaches-to-marketing-product-orientation/>.

Hai, L.C. & Alam Kazmi, S.H. (2015). Dynamic support of government in online shopping. *Asian Social Science*, 11 (22), 1-9.

Heng, M.S.H. (2001). *Implications of e-Commerce for Banking and Finance*. Part of the IFIP International Federation for Information Processing book series (IFIPAICT, volume 74).

Heng, M.S.H. (2006). Research Note: Implications of e-Commerce for Banking and Finance. U21 Global Working Paper No.006/2006.

Hood, J.C. (2007). Orthodoxy vs Power: The Defining Traits of Grounded Theory. In A. Bryant & K. Charmaz (eds.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. Los Angeles: Sage.

Hu, P.J., Chau, P.Y., Sheng, O.R.L. & Tam, K.Y. (1999). Examining the technology acceptance model using physician acceptance of telemedicine technology. *Journal of Management Information Systems*, 16 (2), 91-112.

Hui, K.L. & Chau, P.Y.K. (2002). Classifying digital products. *Communication of the ACM*, 45 (6), 73-79.

Innovation Acceptance Lab (χ.χ.). *Technology Acceptance Model (TAM)*. Ανακτήθηκε 26 Αυγούστου, 2023 από <https://acceptancelab.com/technology-acceptance-model-tam>.

Isaias, P., Reis, F., Coutinho, C. & Lencastre, J.A. (2017). Empathic technologies for distance/mobile learning: An empirical research based on the unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT). *Interactive Technology and Smart Education*, 14 (2), 159-180.

Išoraitė, M. & Miniutienė, N. (2018). *Electronic Commerce: Theory and Practice*. MPRA Paper 91034, University Library of Munich, Germany.

Jarvenpaa, S.L. & Tractinsky, N. (1999). Consumer Trust in an Internet Store: A Cross-Cultural Validation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 5 (2), 1-35.

Jonsson, A. & Foss, N.J. (2011). International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, 42 (9), 1079-1102.

Kelly, K. (1998). *New rules for the new economy*. New York: Penguin.

Lim, Y.J., Osman, A., Salahuddin, S. N., Romle, A.R. & Abdullah, S. (2016). Factors influencing online shopping behavior: the mediating role of purchase intention. *Procedia economics and finance*, 35, 401-410.

Liu, Y. & Hancke, G.P. (2021). From Industry 4.0 to Agriculture 4.0: Current Status, Enabling Technologies, and Research Challenges. *IEEE transactions on industrial informatics*, 17 (6), 4322-4334.

Madden, T.J., Ellen, P.S. & Ajzen, I. (1992). A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (1), 3-9.

Misevičiūtė, B. (2001). *Elektroninė komercija*. Ανακτήθηκε 25/9/2023 από http://kopustas.elen.ktu.lt/studentai/lib/exe/fetch.php?media=elektronine_komercija.ppt.

Onwuegbuzie, A.J. & Collins, K.M.T. (2007). A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Sciences Research. *The Qualitative Report*, 12, 281-316.

Pavlou, P.A. & Stewart, D.W. (2000). Measuring the Effects and Effectiveness of Interactive Advertising: A Research Agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 1 (1).

productplan.com (2023). *Digital Product Manager*. Ανακτήθηκε 26/9/2023 από <https://www.productplan.com/glossary/digital-product-manager/>.

Quain, S. (2018). *Difference Between Product Orientation and Production Orientation*. Ανακτήθηκε 25/9/2023 από <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-product-orientation-production-orientation-16004.html>.

RingCentral Team (2021). *Business Orientation: Product Orientation and Market Orientation – What's the Difference?* Ανακτήθηκε 11 Αυγούστου, 2023 από <https://www.ringcentral.com/gb/en/blog/business-orientation-product-orientation-and-market-orientation-whats-the-difference/>

Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Schurr, P.H. & Ozanne, J.L. (1985). Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11 (4), 939-953.

Sheppard, B.H., Hartwick, J. & Warshaw, P.R. (1988). The theory of reasoned action: A meta-analysis of past research with recommendations for modification and future research. *Journal of Consumer Research*, 15, 325-343.

Sleed.com (2022). *E-Business & Digital Marketing Services*. Ανακτήθηκε 25/9/2023 από <https://www.sleed.com/sports-fashion-performance-marketing-case-study/>.

Sudman, S. & Bradburn, N.M. (1982). *Asking Questions: A practical Guide to Questionnaire Design*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Taylor, S. & Todd, P.A. (1995). Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models. *Information Systems Research*, 6 (3), 144-176.

Triandis, H.C. (1979). *Values, Attitudes, and Interpersonal Behavior*. In: Nebraska Symposium on Motivation: Beliefs, Attitudes, and Values. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

Venkatesh, V., Morris, G.M., Davis, G.B. & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27 (3), 425-478.

Williams, M.D., Dwivedi, Y.K., Lal, B. & Schwarz, A. (2009). Contemporary trends and issues in IT adoption and diffusion research. *Journal of Information Technology*, 24 (1), 1-10.

Wirtz, B.W. (2001). *Electronic business* (2nd edition). Wiesbaden, Germany: Gabler-Verlag.

Zaki, M. & Neely, A. (2019). Customer experience analytics: dynamic customer-centric model. In *Handbook of Service Science*, Volume II (pp. 207-233). Springer, Cham.

Zwass, V. (1988). Structure and Macro-Level Impacts of Electronic Commerce: From Technological Infrastructure to Electronic Marketplaces. In K.E. Kendall (ed.), *Emerging Information Technologies*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργίου, Ι. (2022). *E-commerce: Η επόμενη μέρα για το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα*.

Ανακτήθηκε 27/9/2023 από <https://lawyermagazine.gr/e-commerce-%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CF%8C%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7-%CE%BC%CE%AD%CF%81%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF-%CE%B7%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%B5%CE%BC/>.

Δελεβέγκος, Δ. (2023). *Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων καθυστερεί*.

Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2023 από <https://www.kathimerini.gr/economy/562499512/opsifiakos-metaschimatismos-ton-epicheiriseon-kathysterei/>.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (χ.χ.). *Ψηφιακό εμπόριο*. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2023 από

<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/el/content/psifiako-emporio-0>.

ethnos.gr (2021). *Ηλεκτρονικό εμπόριο: Αυξήθηκε στην Ελλάδα κατά 35% το 2020*.

Ανακτήθηκε 26/9/2023 από <https://www.ethnos.gr/Economy/article/147641/hlektronikoemporioayxhthhkesthnelladakata3525to2020>.

Ζαρμακούπη, Β. (2021). *Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τραπεζών και το ηλεκτρονικό εμπόριο*. Διπλωματική εργασία. ΕΑΠ.

Καπιτσάκη, Γ.Μ. (2008). *Μεθοδολογίες, Τεχνικές και Μοντέλα για την Αξιολόγηση της Ετοιμότητας των Επιχειρήσεων για Υποστήριξη Διαλειτουργικότητας*. Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία. Αθήνα.

Κουτμουρίδου, Χ. (2020). *Ψηφιακός μετασχηματισμός σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

newmoney.gr (2023). *Ηλεκτρονικό εμπόριο: Κατακτά συνεχώς νέα εδάφη – Στο 75% οι Έλληνες διαδικτυακοί καταναλωτές το 2023 (πίνακας)*. Ανακτήθηκε 26/9/2023 από <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/epixeiriseis/evep-sinechizi-na-anaptissete-to-ilektroniko-emporio-stin-ee-para-to-metavallomeno-ikonomiko-perivallon-pinakas/>.

Σίμο, Θ. (2022). *Επίδραση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης στο ρυθμό ανάπτυξης μιας επιχείρησης*. Πτυχιακή εργασία. Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο: Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας.

Τσουλάκης, Στ. (2022). *Το «στοίχημα» του ψηφιακού μετασχηματισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2023 από https://www.businessdaily.gr/oikonomia/69179_stoihima-toy-psifiakoy-metashimatismoy-ton-mikromesaion-epiheiriseon.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (χ.χ.). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*. Ανακτήθηκε 27 Αυγούστου, 2023 από https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos_pdf?page=131.

Φιλίπιδου, Σ. (2023). *Μετασχηματισμός και Ψηφιακός Μετασχηματισμός. Μελέτη Περίπτωσης: ΙΚΕΑ*. Διπλωματική εργασία. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α' ενότητα: Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο:

- α) Άνδρας
- β) Γυναίκα

2. Ηλικία:

- α) 18-25 ετών
- β) 26-40 ετών
- γ) 41-55 ετών
- δ) 56 ετών και άνω

3. Μορφωτικό επίπεδο:

- α) Απόφοιτος λυκείου
- β) Φοιτητής
- γ) Μεταπτυχιακός φοιτητής
- δ) Διδακτορικός φοιτητής

4. Επάγγελμα:

- α) Άνεργος
- β) Υπάλληλος (δημόσιος/ιδιωτικός)
- γ) Ελεύθερος επαγγελματίας
- δ) Συνταξιούχος

Β. Ενότητες: Τρόπος αγορών

5. Αγορά αθλητικών ειδών:

- α) Συχνά
- β) Πολύ συχνά
- γ) Σπάνια

6. Είδη που αγοράζουν:

- α) Αθλητικά ρούχα
- β) Αθλητικά παπούτσια
- γ) Αθλητικό εξοπλισμό

δ) Αθλητικά ρούχα και παπούτσια

ε) Όλα τα παραπάνω

7. Αγορές πριν την περίοδο της πανδημίας:

α) Διά ζώσης

β) Διαδικτακές

γ) Και τα δύο

8. Αγορές κατά την περίοδο της πανδημίας:

α) Διά ζώσης

β) Διαδικτακές

γ) Και τα δύο

9. Αγορές μετά την πανδημία:

α) Διά ζώσης

β) Διαδικτακές

γ) Και τα δύο

Γ' ενότητα: Πραγματοποίηση αγορών

10. Χρειάζεται εξειδικευμένη τεχνολογική γνώση για την πραγματοποίηση διαδικτυακών αγορών;

α) Ναι

β) Όχι

γ) Έτσι και έτσι

11. Ποιες είναι οι προσδοκίες σας από τις διαδικτυακές αγορές;

α) Εξοικονόμηση χρόνου

β) Εξοικονόμηση χρήματος

γ) Και τα δύο

12. Πόσο ρόλο παίζει η κοινωνική επιρροή (π.χ. γνώμες για τις διαδικτυακές από φίλους/γνωστούς κ.τ.λ.) στην πρόθεση αγοραστικής συμπεριφοράς μέσω του διαδικτύου;

α) Σημαντικό

β) Μεγάλο

γ) Πολύ μεγάλο

δ) Μέτριο

ε) Καθόλου

13. Ποιες είναι οι μελλοντικές σας προσδοκίες σχετικά με τις διαδικτυακές αγορές;

α) Να είναι πιο ασφαλείς

β) Να γίνονται ακόμα πιο εύκολα και γρήγορα

γ) Συνδυασμός των παραπάνω

Δ' ενότητα: Σημασία των διαδικτυακών αγορών

14. Πόσο χρήσιμες θεωρείτε σήμερα τις διαδικτυακές αγορές;

α) Πολύ

β) Πάρα πολύ

γ) Μέτρια

δ) Καθόλου

15. Πόσο χρήσιμες θεωρούσατε τις διαδικτυακές αγορές πριν τον κορονοϊό;

α) Πολύ

β) Πάρα πολύ

γ) Μέτρια

δ) Καθόλου

16. Πόσο χρήσιμες θεωρούσατε τις διαδικτυακές αγορές κατά την περίοδο της πανδημίας;

α) Πολύ

β) Πάρα πολύ

γ) Μέτρια

δ) Καθόλου

17. Πόσο σας διευκολύνουν σήμερα οι διαδικτυακές αγορές;

α) Πολύ

β) Πάρα πολύ

γ) Λίγο

δ) Καθόλου

18. Πόσο σας διευκόλυναν κατά την περίοδο της πανδημίας οι διαδικτυακές αγορές;

α) Πολύ

β) Πάρα πολύ

γ) Μέτρια

δ) Καθόλου

19. Πόσο σας διευκόλυναν πριν την πανδημία οι διαδικτυακές αγορές;

- α) Πολύ
- β) Πάρα πολύ
- γ) Μέτρια
- δ) Καθόλου