



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ – EXECUTIVE MBA**

**Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ
ΚΑΙ
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΝΔΡΕΑΣ ΚΑΚΟΥΡΗΣ

**Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΥΠΟΒΛΗΘΗΚΕ ΣΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ – EXECUTIVE MBA**

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της εργασίας αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την επίτευξη των ακαδημαϊκών μου στόχων και αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον καθηγητή κ. Αντρέα Κακούρη για την πολύτιμη βοήθειά του, τις στοχευμένες παρατηρήσεις του και την καθοδήγηση μέσα από την προσφορά γνώσεων και εμπειριών του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της Διπλωματικής Εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την συμπαράσταση και την υποστήριξή τους κατά την εκπόνηση της εργασίας.

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια, η πλειοψηφία των οργανισμών πωλήσεων εξετάζουν τρόπους που θα μπορούσαν να μεταμορφωθούν ψηφιακά επενδύοντας σημαντικά ποσά σε πρωτοπόρες τεχνολογίες αλλά και πολύτιμο χρόνο, με σκοπό να δημιουργήσουν αξία στους πελάτες τους μέσω υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και ταυτόχρονα να ενισχύσουν τη κερδοφορία του οργανισμού τους. Παρά τις τεράστιες προσπάθειες που έχουν καταβληθεί για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών, τα κέρδη στις περισσότερες επιχειρήσεις συχνά δεν είναι τα αναμενόμενα με βάση τους δείκτες απόδοσης και τους λειτουργικούς δείκτες που έχει θέσει ο κάθε οργανισμός.

Η συγκεκριμένη εργασία σκοπεύει να αναπτύξει ένα μοντέλο που θα βοηθήσει στην ευημερία των οργανισμών πωλήσεων και των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στη ψηφιακή εποχή. Επίσης, στην εργασία γίνεται αναφορά για περαιτέρω έρευνα στον μέλλον, μέσω προτάσεων, σε συγκεκριμένα ψηφιακά εργαλεία όσον αφορά τον αντίκτυπο που δημιουργούν στους οργανισμούς πωλήσεων και στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Μέσω της ποιοτικής έρευνας, ένας Διευθυντής Πωλήσεων και ένας Σύμβουλος Επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πολυεθνικές εταιρείες παρέχουν στοιχεία, χρήσιμες συμβουλές και παρουσιάζουν λύσεις σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στους οργανισμούς πωλήσεων.

Στην παρούσα εργασία, θα εξερευνήσουμε μεθόδους και θα προτείνουμε τρόπους προκειμένου να αντιμετωπίσουμε την έλλειψη γνώσης όσον αφορά τους παράγοντες επιτυχίας στην ψηφιακή εποχή και θα δώσουμε έμφαση σε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που θα βασίζεται στις ψηφιακές τεχνολογίες και εφαρμογές, στους ανθρώπους, στις διαδικασίες πωλήσεων και στα δεδομένα που θα συλλέγονται μέσω των καινοτόμων αυτών εφαρμογών.

Λέξεις κλειδιά: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Οργανισμός Πωλήσεων, Λιανικό Εμπόριο, Ψηφιακές Τεχνολογίες, Δείκτες Απόδοσης, Άνθρωποι, Διαδικασίες, Δεδομένα, Επιχειρηματικό Μοντέλο

Abstract

In recent years, the majority of sales organizations are looking at ways that can be digitally transformed by investing not only in time but also enormous amounts of money in digital technologies in order to create value for their customers through a high level of service and at the same time enhance their organization's profitability. Despite the significant efforts that have been made, as regarding the digital transformation of organizations, the profits in most companies are often not what is expected based on the performance indicators and operating indicators set by each organization. The assignment aims to develop a new business model that will help the prosperity of sales organizations and retail businesses in the digital age. The paper, also, refers to further research in the future, through specific proposals which help sales organizations and retail industries to evolve during the digital age.

Through quality research, a Sales Manager and a Business Consultant who work for multinational companies provide data, useful tips and present solutions for digital transformation in sales organizations and retail businesses.

Besides, we explore methods and suggest ways to face the lack of knowledge about digital transformation and will focus on a new business model based on people, sales processes and data which collected through these innovative technologies.

Keywords: Digital Transformation, Sales Organizations, Retail Businesses, Digital Technologies, Performance Indicators, People, Sales Processes, Data, Business Model

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική έρευνα	10
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας	20
3.1 Εισαγωγή	20
3.2 Ποιοτική έρευνα	20
3.3 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	21
3.4 Στρατηγική έρευνας	22
3.5 Καθορισμός δείγματος	23
3.6 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας	24
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα	26
4.1 Εισαγωγή	26
4.2 Ατομικές συνεντεύξεις	27
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση αποτελεσμάτων	39
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	48
6.1 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	51
Βιβλιογραφία	53

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις πωλήσεις είναι διάχυτος και αρχίζει να εξαπλώνεται με γοργούς ρυθμούς επηρεάζοντας την καθημερινότητα μας σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Ουσιαστικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αντικατοπτρίζει μια μορφή επένδυσης για τις εταιρείες πωλήσεων διότι τους δίνεται η δυνατότητα να υιοθετήσουν πρωτοπόρες τεχνολογίες που θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση των κερδών τους (Brynjolfsson και Hitt, 1998, 2000). Οι αγοραστές γίνονται ολοένα και πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, με αποτέλεσμα να αυξάνονται συνεχώς οι απαιτήσεις τους και οι ανάγκες τους. Υπό αυτό το πρίσμα, επιχειρήσεις και οργανισμοί όλων των μεγεθών εργάζονται σκληρά σε μια στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού πραγματοποιώντας σημαντικές επενδύσεις για την εξέλιξη των υποδομών τους με σκοπό την προώθηση των ψηφιακών πωλήσεων σύμφωνα με τους Lamberton και Stephen (2016).

Επίσης, είναι και ένας τρόπος να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να εξασφαλίσουν την ομαλή μετάβαση στην ψηφιακή εποχή κατά τα λεγόμενα των Tabrizi et al. (2019).

Γενικότερα, οι παραδοσιακές διαδικασίες πωλήσεων οι οποίες φθίνουν δραματικά τα τελευταία χρόνια έχουν επηρεαστεί σημαντικά από τις νέες τεχνολογίες αιχμής. Το γεγονός αυτό θα έχει αντίκτυπο στον τρόπο λειτουργίας των πωλητών και ιδιαίτερα αυτών που δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία (Guenzi και Habel 2020; Mathieu et al. 2007; Singh et al. 2019).

Παρ' όλα αυτά, οι νέες τεχνολογίες αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε πωλητή αφού περιλαμβάνουν συλλογή, στατιστικές αναλύσεις και μετρήσεις των πελατών, υποστήριξη σε δυνητικούς και μη πελάτες με αποτέλεσμα την διευκόλυνση και την ομαλή διεξαγωγή της πώλησης μέσω ψηφιακών καναλιών πωλήσεων και ενίσχυση των διαύλων επικοινωνίας μεταξύ πελατών και συναδέλφων. Με βάση τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι συγκεκριμένες τεχνολογίες εξυπηρετούν και στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της κάθε εταιρείας.

Επιπλέον, οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική εκμάθηση, το διαδίκτυο πραγμάτων, οι έξυπνοι αισθητήρες, οι πλατφόρμες, οι εφαρμογές κοινωνικών μέσων ή υπηρεσιών παρέχουν ουσιαστική ευκαιρία στους οργανισμούς πωλήσεων να αυξήσουν την παραγωγή τους και κατ' επέκταση τα κέρδη τους (Schneider et al. 2021; Sundaram et al. 2007; Habel et al. 2021).

Πρόσφατα, οι Syam και Sharma (2018) εξέτασαν πως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) μπορεί να δημιουργήσει αντίκτυπο στη διαδικασία πωλήσεων. Εκτός αυτού, μέσα από την ανάλυση μεγάλων δεδομένων διερευνάται κατά πόσο οι οργανισμοί μπορούν να προβλέψουν τις πωλήσεις τους χρησιμοποιώντας ένα εξελιγμένο είδος ανάλυσης.

Η ταχύτητα, η λεπτομέρεια και η πληρότητα των δεδομένων που προσδίδουν οι νέες τεχνολογίες εξυπηρετούν σε μεγάλο βαθμό τη διαφάνεια και «γεννούν» νέες ευκαιρίες για αύξηση της επιρροής και της παραγωγής σε έναν κλάδο. Για παράδειγμα, το ηλεκτρονικό εμπόριο συμπεριλαμβάνεται μέσα στις νέες τεχνολογίες αιχμής και αναμένεται ότι η συγκεκριμένη αγορά θα κάνει τζίρο 6,7 τρις δολάρια έως το τέλος του 2020 σύμφωνα με τους Frost και Sullivan (2017), διαθέσιμο στο: <https://www.frost.com/news>

Όπως αναφέρουν οι Rangarajan et al. (2019) ένας λόγος που οι πελάτες έχουν “αγκαλιάσει” το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ότι συμβαδίζει με τις αυξημένες προσδοκίες των πελατών, ιδίως στο B2B κομμάτι όπου οι πελάτες λαμβάνουν εξαιρετικές αγοραστικές εμπειρίες από οργανισμούς, όπως η Amazon.

Επιπλέον, οι πελάτες B2B χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να συνομιλούν με άλλους αγοραστές και να κάνουν ταυτόχρονα έρευνα για τους προμηθευτές τους. Αυτές οι τάσεις έχουν αναγκάσει τους οργανισμούς πωλήσεων να εξετάσουν τρόπους με τους οποίους πρέπει να μεταμορφωθούν ψηφιακά ώστε να είναι μπροστά από τους ανταγωνιστές τους. Ωστόσο, για πολλές εταιρείες ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια ενοχλητική διαδικασία όταν πρόκειται για την στελέχωση των κατάλληλων πωλητών, διότι γνωρίζουν πως αυτοί είναι η αιχμή του δόρατος της εταιρείας και αυτός είναι ο λόγος που όλες σχεδόν οι εταιρείες ξοδεύουν κατά μέσο όρο 4.581 δολάρια σε τεχνολογίες πωλήσεων για κάθε πωλητή ετησίως σύμφωνα με Gartner (2019).

Παρ’ όλα αυτά, σύμφωνα με τους Matt et al. (2015) το κλειδί για την επιτυχημένη αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών είναι η ευθυγράμμιση μεταξύ της ψηφιακής και της εταιρικής στρατηγικής ενός οργανισμού χαράσσοντας μια νέα στρατηγική που θα είναι σωστά μετρημένη, οριοθετημένη, συγκεκριμένη και πραγματοποιήσιμη σε καθορισμένο χρόνο. Διότι, η νέα στρατηγική θα έχει αντίκτυπο στην οργανωτική δομή της εταιρείας και θα προκαλέσει αλλαγή στις ευρείες διαδικασίες του οργανισμού προκειμένου να προσαρμοστεί ο οργανισμός στις σύγχρονες τεχνολογίες. Επιπρόσθετα, οι Matt et al. (2015) πιστεύουν ότι η ψηφιακή στρατηγική θα πρέπει να εμπεριέχει ανανέωση ή αλλαγή στα προϊόντα και τις υπηρεσίες των διάφορων οργανισμών και μετασχηματισμό των διαδικασιών και των οργανωτικών πτυχών εξαιτίας της χρήσης των νέων τεχνολογιών. Ακόμα, η ψηφιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών ώστε οι πελάτες να μην είναι απλώς ικανοποιημένοι αλλά ενθουσιασμένοι με την πελατοκεντρικότητα που επιδεικνύει ο οργανισμός. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που εστιάζουν σε σύγχρονες τεχνολογίες για να βοηθήσουν τον εαυτό τους και όχι τον πελάτη είναι πιθανό να μην φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα όσον αφορά στην εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής όπως ανέφεραν οι Rigby et al. (2002).

Σύμφωνα με τους Rangarajan et al. (2019) η έρευνα ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον κλάδο των πωλήσεων επικεντρώθηκε κυρίως σε ορισμένες τεχνολογίες προκειμένου να κατανοήσουμε τον αντίκτυπο στους οργανισμούς. Μέχρι στιγμής δεν μπορούμε να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα καθώς χρειάζεται να γίνει περισσότερη έρευνα στο πως η ψηφιακή στρατηγική μπορεί να ταιριάζει με την οργανωτική στρατηγική ενός οργανισμού πωλήσεων. Συνεπώς, θα πρέπει να διεξαχθεί έρευνα για το πόσο ωφέλιμος θα είναι ο συνδυασμός των δύο αυτών στρατηγικών στην γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Επιπλέον, μέσω της βιβλιογραφίας εξετάστηκε η χρησιμότητα των κοινωνικών μέσων στον κλάδο των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών πωλήσεων (Moore et al. 2015) και των τεχνολογιών CRM όπου η συχνότητα και η έκταση της χρήσης του CRM ποικίλλει με βάση τα ειδικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται και το στάδιο της διαδικασίας πώλησης με τα ευρήματα να έχουν σημαντικές επιπτώσεις σε πωλητές, διευθυντές και εκπαιδευτές πωλήσεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι ενώ η βιβλιογραφία έχει εστιάσει σε αυτές τις τεχνολογίες και τον αντίκτυπο που δημιουργούν στον κλάδο, δεν υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία και κατ' επέκταση έρευνα που να επικεντρώνεται στον αντίκτυπο άλλων τεχνολογιών, όπως το marketing automation, την εικονική πραγματικότητα, την υπολογιστική όραση και την παροχή ψηφιακών εργαλείων που θα βοηθήσουν τους ανθρώπους των πωλήσεων να πουλάνε περισσότερο αποτελεσματικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κάθε οργανισμού.

Παρά το γεγονός ότι δεν έχει γίνει αξιοσημείωτη πρόοδος όσον αφορά τον αντίκτυπο που θα έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις πωλήσεις, αξίζει να μελετήσουμε σε βάθος το αντικείμενο προκειμένου να εξετάσουμε τη χρησιμότητα των μελλοντικών επιδράσεων μέσα στον οργανισμό.

Στην παρούσα εργασία πρόκειται να διερευνηθεί ο αντίκτυπος που έχουν οι ψηφιακές τεχνολογίες στους οργανισμούς πωλήσεων μέσα από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα (RQ).

RQ1: Πως οι διευθυντές πωλήσεων θα οδηγήσουν τους οργανισμούς στην ψηφιακή εποχή και με ποιο τρόπο θα αναπτυχθεί μια ομάδα πωλήσεων που θα προωθεί και θα χρησιμοποιεί ηγετικές δεξιότητες υψηλής τεχνολογίας;

RQ2: Ποια η χρησιμότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου;

Με τη επεξήγηση των ερευνητικών ερωτημάτων, θα αναδείξουμε τα σημαντικά ευρήματα, θα αναλύσουμε τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις των νέων τεχνολογιών στους οργανισμούς και θα δημιουργήσουμε ένα σύγχρονο μοντέλο εργασίας το οποίο θα είναι ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα διερευνήσουμε τον αντίκτυπο που παρουσιάζουν οι ψηφιακές τεχνολογίες στους οργανισμούς πωλήσεων κάνοντας χρήση της βιβλιογραφικής έρευνας.

Στο επόμενο κεφάλαιο αφού κατανοήσουμε την επιστημονική ερευνητική διαδικασία, θα προσπαθήσουμε να σχεδιάσουμε και να υλοποιήσουμε την έρευνα αναδεικνύοντας τα σημαντικά οφέλη που μπορούν να δημιουργήσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο προσανατολισμένο στην ψηφιακή εποχή.

Έπειτα, στο επόμενο κεφάλαιο θα συλλέξουμε ποιοτικά δεδομένα για τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί από τον ερευνητή μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο, μέσω της ανάλυσης θα προχωρήσουμε στην επιβεβαίωση ή μη των ευρημάτων που έχουμε συλλέξει με τη βιβλιογραφία.

Τέλος, θα προβούμε στην εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων και θα επισημάνουμε, μέσω προτάσεων, σημεία στη βιβλιογραφία που χρήζουν περισσότερης έρευνας στο μέλλον.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική έρευνα

Σύμφωνα με τους Wengler et al. (2021); Alavi et al. (2021) ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια ακόμα εργασία για τα στελέχη του οργανισμού που πρέπει να φέρουν εις πέρας αποτελεσματικά και σε συγκεκριμένο χρόνο, αλλά είναι απαραίτητο να αναγνωριστεί ως μια συνεχής διαδικασία μετασχηματισμού κρατώντας την εταιρεία σε εγρήγορση τουλάχιστον για την επόμενη δεκαετία. Σε αυτό το εγχείρημα, σημαντικό παράγοντα θα αποτελέσουν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς διότι από το προσωπικό θα ξεκινήσει και θα εφαρμόζεται σταδιακά ο μετασχηματισμός. Σύμφωνα με τους Alavi et al. (2021) αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν περισσότερες επενδύσεις σε ηγετικές δεξιότητες υψηλής τεχνολογίας με επίκεντρο τον άνθρωπο. Επίσης, οι Wengler et al. (2021) επισημαίνουν ότι για την επίτευξη σημαντικών κερδών παραγωγικότητας είναι σημαντικό, οι πυλώνες της εταιρείας όπως είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες μετασχηματισμού και τα δεδομένα, να αναπτυχθούν σε απόλυτη αρμονία μέσα από τα διάφορα τεχνολογικά στάδια. Η ανάπτυξη και η ευθυγράμμιση των τριών παραγόντων δεν θα είναι εύκολο έργο αλλά είναι απαραίτητο για την επιτυχία του οργανισμού.

Ένα αναγνωρισμένο πλαίσιο στη βιβλιογραφία που ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα προκαλέσει αντίκτυπο στους οργανισμούς πωλήσεων είναι το μοντέλο McKinsey 7S (Waterman et al. 1980), όπως επεσήμανε η Palatkova (2011). Το μοντέλο αποτελεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο χρήσιμο στη διάγνωση των προβλημάτων διαχείρισης που βιώνουν τα στελέχη στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, τα προβλήματα σχετίζονται με οργανωτικούς και στρατηγικούς παράγοντες και μέσα από τις επτά διαστάσεις «δομή», «στρατηγική», «συστήματα», «δεξιότητες», «στυλ ηγεσίας / κουλτούρα», «προσωπικό», «κοινές αξίες / υπέρτεροι στόχοι» οι οργανισμοί πωλήσεων θα μπορούσαν να οδηγηθούν σε μια πετυχημένη στρατηγική εδραίωσης και ανάπτυξης των σύγχρονων τεχνολογιών στη ψηφιακή εποχή. Παρακάτω γίνεται αναφορά στις επτά διαστάσεις του μοντέλου McKinsey.

S1: Ευθυγράμμιση της στρατηγικής πωλήσεων με τη στρατηγική ενός οργανισμού

Σύμφωνα με τους Zoltners et al. (2008) η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών είναι εφαρμόσιμη μόνο όταν ένας οργανισμός έχει ευθυγραμμίσει τη στρατηγική πωλήσεων και τη στρατηγική μάρκετινγκ με τη στρατηγική του οργανισμού. Η χρήση της τεχνολογίας CRM σε έναν οργανισμό, συχνά, δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για το λόγο ότι δεν υπάρχει ευθυγράμμιση της στρατηγικής πωλήσεων με την εταιρική στρατηγική.

Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που εξειδικεύεται και εστιάζει στην πώληση εμπορευματοποιημένων προσφορών είναι πιθανό να επιλέξει να δημιουργήσει μια πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου από τα να προβεί στη πρόσληψη πωλητών, ενώ ένας οργανισμός με μια ευρεία γκάμα προϊόντων που δεν έχει τη δυνατότητα να προσφέρει προσφορές σε όλα τα προϊόντα του θα εξοπλίσει τους πωλητές του με όλα τα εφόδια, τις γνώσεις και τα σωστά εργαλεία αυτοματοποίησης μάρκετινγκ και CRM προκειμένου να ανταποκριθούν στις διαφορετικές ανάγκες των πελατών τους. Όλα αυτά απαιτούν μια καλύτερη και ολοκληρωμένη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων αλλά και δημιουργία νέων λειτουργιών με σκοπό τα νέα ψηφιακά εργαλεία να έχουν αντίκτυπο στους πωλητές της εταιρείας και κατ' επέκταση στην κερδοφορία του οργανισμού. Οπότε, είναι αναγκαίο να διεξαχθεί περισσότερη έρευνα στις νέες λειτουργίες και τις δυνατότητες του κάθε οργανισμού εξαιτίας της αυξημένης εστίασης σε νέα εργαλεία για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τον πελάτη.

S2: Συνεργασία διαφορετικών τμημάτων προς ένα κοινό στόχο του οργανισμού

Ο Gulati (2007) υποστηρίζει ότι ένας από τους λόγους που πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε τυχόν αλλαγές οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα που εργάζονται σε ξεχωριστά τμήματα μέσα στον οργανισμό και ασκούν διαφορετικές λειτουργίες αδυνατούν να συνεργαστούν μεταξύ τους προς ένα κοινό στόχο. Το παραπάνω γεγονός αποδεικνύεται από την έρευνα σχετικά με την ευθυγράμμιση του μάρκετινγκ και των πωλήσεων (Guenzi και Troilo 2007), τις δραστηριότητες (Paesbrugghe et al. 2018) και την έρευνα των Plouffe et al. (2016) όπου διαπιστώνουν ότι οι πωλητές πρέπει να δουλεύουν περισσότερο πείθοντας τις εσωτερικές τους ομάδες παρά τους πελάτες τους. Όταν αναπτύσσονται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ενισχύεται η συνεργασία, τότε οι οργανισμοί καταφέρνουν να προσφέρουν στους πελάτες τους μια ποιοτική εξυπηρέτηση και να δημιουργήσουν αξία πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση.

S3: Επαναπροσδιορισμός των διαδικασιών πωλήσεων στη ψηφιακή εποχή και επανεξέταση της κατανομής των πόρων στις πωλήσεις

Πρόσφατη έρευνα των Paesbrugghe et al. (2018) επισημαίνει ότι οι αλλαγές, από την παραγωγή του προϊόντος μέχρι την κατανάλωση από τον πελάτη, αναγκάζουν τους οργανισμούς πωλήσεων να επανεκτιμήσουν τις στρατηγικές πωλήσεων τους.

Παρατηρούμε ότι ενώ η έρευνά τους προσφέρει γνώσεις υψηλού επιπέδου, οι Διευθυντές Πωλήσεων παρουσιάζονται δυσκίνητοι στο να επανεξετάσουν τις διαδικασίες πωλήσεων στην ψηφιακή εποχή προκειμένου να επιτύχουν μια αποτελεσματική στρατηγική πωλήσεων. Με βάση τα ευρήματα των Adamson et al. (2012) που αναφέρονται στο γεγονός ότι το 57% της αγοραστικής απόφασης λαμβάνεται από τους πελάτες πριν επικοινωνήσουν με τους πωλητές ή τα ευρήματα Gartner (2019) που δηλώνει ότι υπάρχουν 6.8 μέλη στη μονάδα λήψης αποφάσεων των πελατών που ο πωλητής θα πρέπει να αντιμετωπίσει και να ασχοληθεί μαζί τους ή το γεγονός που όλο και περισσότεροι πελάτες B2B προτιμούν να αγοράζουν στο διαδίκτυο και όχι σε παραδοσιακές αγορές, αποτελούν ενδείξεις ότι οι Διευθυντές Πωλήσεων θα πρέπει να λάβουν υπόψιν τις νέες τεχνολογίες (<https://go.forrester.com>). Χρειάζεται να εξετάσουν τα χαρτοφυλάκια των πελατών και να χρησιμοποιήσουν τα απαραίτητα ψηφιακά εργαλεία για να βοηθήσουν τους πωλητές τους και να συνδράμουν στην καλύτερη κατανομή των πόρων στον οργανισμό. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες αναπτύσσονται για να βοηθήσουν τους Διευθυντές Πωλήσεων να επιτύχουν τους στόχους τους δημιουργώντας παράλληλα αξία στους πελάτες τους.

S4: Οι ψηφιακές τεχνολογίες μετατρέπουν τα συστήματα κατάρτισης και την απόδοση στα συστήματα διαχείρισης

Οι πωλητές έχουν την δυνατότητα να εκπαιδεύονται διαδικτυακά μέσα από ειδικά ψηφιοποιημένα μαθήματα, τα οποία τους δίνουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ψηφιακές ικανότητες και να αξιοποιούν τα ψηφιακά εργαλεία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος των πελατών και κατ' επέκταση του οργανισμού. Οπότε, η αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού ως προς την κατάρτιση των ανθρώπων σίγουρα αξίζει προσοχή από τους ερευνητές και θα πρέπει να εξεταστεί από όλους τους οργανισμούς κατά την είσοδό τους στην ψηφιακή εποχή. Ακόμα, αξίζει να διερευνηθεί η μέτρηση των συστημάτων απόδοσης με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών διότι οι συγκεκριμένες τεχνολογίες αυξάνουν εκθετικά την ευκαιρία μιας εταιρείας να συλλέγει και να αναλύει πληρέστερες και περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη δύναμη των πωλήσεων της και τη θέση της στην αγορά γενικότερα.

S5: Οι ψηφιακές τεχνολογίες μεταμορφώνουν τις δυνατότητες των πωλητών

Μέσω των ψηφιακών δυνατοτήτων οι πωλητές θα πρέπει να διαφέρουν από τις παραδοσιακές ομάδες πωλήσεων. Η λιγοστή βιβλιογραφία που υπάρχει μέχρι σήμερα, έχει ακουμπήσει μόνο την επιφάνεια του συγκεκριμένου θέματος διερευνώντας τον αντίκτυπο των διάφορων ηλικιών του προσωπικού στην υιοθέτηση της τεχνολογίας.

Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί περαιτέρω έρευνα των συντελεστών επιτυχίας των πωλητών σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο που εστιάζει στην τεχνολογία.

S6: Εταιρική κουλτούρα και ψηφιακός μετασχηματισμός στους οργανισμούς πωλήσεων

Οι περισσότερες μελέτες υπογραμμίζουν ότι η αλλαγή κουλτούρας είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας και ταυτόχρονα η πιο δύσκολη πτυχή για αλλαγή ή ανανέωση μέσα στον οργανισμό. Η βιβλιογραφία σχεδόν απουσιάζει στο συγκεκριμένο ζήτημα αλλά γίνεται σαφές ότι οι οργανώσεις πωλήσεων που εμπλέκονται σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να υιοθετήσουν νέες αξίες. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Mahdavian et al. (2016) η πιο σημαντική πτυχή που διαφοροποιεί τις εταιρείες με τις καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες είναι η νοοτροπία τους όσον αφορά τη δέσμευσή τους για το μέλλον.

S7: Οι ψηφιακές τεχνολογίες μετατρέπουν τα στυλ ηγεσίας

Πρόσφατα ειπώθηκε από τους Angevine et al. (2017) η σημασία της αλληλεπίδρασης μεταξύ της ψηφιακής τεχνολογίας και των ανθρώπων σε έναν οργανισμό. Οι ψηφιακές τεχνολογίες αλλάζουν ριζικά τον τρόπο που οι άνθρωποι εργάζονται, αναπτύσσουν συνεργασίες και συναναστρέφονται με συναδέλφους, φίλους και διευθυντές. Οι διευθυντές στις επιχειρήσεις και κυρίως οι ηγέτες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο προκειμένου να οδηγήσουν την ομάδα πωλήσεων στην υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών. Οπότε, θα πρέπει να γίνει περισσότερη έρευνα για το αν τα υπάρχοντα στυλ ηγεσίας είναι ικανά ώστε να οδηγήσουν τους οργανισμούς στην ψηφιακή εποχή.

Παρά τους διάφορους περιορισμούς και εμπόδια, η διαδικασία του μετασχηματισμού στους οργανισμούς θα συμβάλλει ουσιαστικά στην επιστημονική συζήτηση για την μετατροπή των παραδοσιακών πωλήσεων, καθώς προβλέπει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης που δίνει σωστή κατεύθυνση τόσο στους διευθυντές όσο και στους εργαζόμενους του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθούν τα διάφορα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την μετάβασή τους στην ψηφιακή εποχή προκειμένου να αναδείξουμε κενά και τυχόν ελλείψεις στη βιβλιογραφία για μελλοντική έρευνα. Αναφορικά με τα εμπόδια (βλ. πίνακας 1), σύμφωνα με τους Wengler et al. (2021) οι δύο ηγετικές θέσεις μέσα στον οργανισμό, αυτή του Διευθύνοντος Συμβούλου και αυτή του Διευθυντή Πωλήσεων συμφωνούν ότι τα δύο μεγαλύτερα εμπόδια προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό των πωλήσεων είναι ο περιορισμός του χρόνου και η έλλειψη τεχνογνωσίας. Επιπλέον, οι Διευθυντές Πωλήσεων εκφράζουν ένα τρίτο εμπόδιο που αφορά το σχεδιασμό της διαδικασίας πωλήσεων, διότι αρκετά συχνά η διαδικασία της πώλησης δεν σχεδιάζεται και δεν καθορίζεται σωστά.

Αποκτά ενδιαφέρον η τοποθέτηση των Διευθυντών Πωλήσεων για τη διαδικασία πώλησης, καθώς εγείρει παρόμοιες ανησυχίες και σε άλλους ερευνητές (Buttle et al. 2006; Denner et al. 2018; Picot et al. 2008; Wright και Donaldson 2002), οι οποίοι συμφωνούν ότι ο σωστός σχεδιασμός της διαδικασίας πώλησης είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό.

Πέρα από τις απόψεις του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Διευθυντή Πωλήσεων, ο Αντιπρόσωπος Πωλήσεων εξέφρασε μια πολύ ενδιαφέρουσα άποψη σύμφωνα με τους Wengler et al. (2021). Όσον αφορά τους χρονικούς περιορισμούς συμφωνεί με τον Διευθύνων Σύμβουλο και τον Διευθυντή Πωλήσεων αλλά θεωρεί ως δεύτερο μεγαλύτερο εμπόδιο τους πελάτες οι οποίοι συχνά δεν φαίνεται να είναι επαρκώς προετοιμασμένοι προκειμένου να χρησιμοποιήσουν διαφορετικά συστήματα, με το τρίτο και τελευταίο εμπόδιο να είναι τα χρήματα που θα δαπανήσουν οι εταιρείες προκειμένου να ενταχθούν στην ψηφιακή εποχή. Η αντίληψη που διαμορφώνει ο Αντιπρόσωπος Πωλήσεων ως βασικά εμπόδια σχετίζονται με την έλλειψη χρόνου και την δυσκολία των πελατών να ακολουθήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών, ωστόσο θα έπρεπε να συμπεριλάβει ως ένα σημαντικό εμπόδιο και την έλλειψη τεχνογνωσίας στις σύγχρονες τεχνολογίες στον κλάδο των πωλήσεων.

Πίνακας 1: Οι τρεις κορυφαίοι παράγοντες και τα εμπόδια του ψηφιακού μετασχηματισμού στις πωλήσεις με βάση την άποψη διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων

	Παράγοντες Επιτυχίας	Εμπόδια
Διευθύνων Σύμβουλος	Διευθυντής Πωλήσεων 90%	Περιορισμένος Χρόνος 65%
	Τμήμα Πληροφορικής 75%	Έλλειψη Τεχνογνωσίας 39%
	Τμήμα Μάρκετινγκ 54%	Πελάτες 39%
Διευθυντής Πωλήσεων	Διευθυντής Πωλήσεων 75%	Περιορισμένος Χρόνος 50%
	Πελάτες 64%	Έλλειψη Τεχνογνωσίας 48%
	Τμήμα Πληροφορικής 46%	Διαδικασίες 45%
Αντιπρόσωπος Πωλήσεων	Διευθύνων Σύμβουλος 79%	Περιορισμένος Χρόνος 78%
	Ανταγωνιστές 55%	Πελάτες 53%
	Τμήμα Μάρκετινγκ 46%	Προϋπολογισμός 37%

Πηγή: Wengler et al. (2021)

Επίσης, σύμφωνα με τους συγγραφείς Wengler et al. (2021) η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στους οργανισμούς που παράγουν προϊόντα απ' ότι

σε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών ή σε έναν οργανισμό που εξειδικεύεται σε διάφορα project (βλ. πίνακας 2). Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η επιχείρηση που παράγει προϊόντα απευθύνεται σε μια ανώνυμη μάζα ανθρώπων με αποτέλεσμα ο πελάτης – καταναλωτής να μην μπορεί να συμπεριληφθεί στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, σε αντίθεση με την εταιρεία παροχής υπηρεσιών ή δημιουργίας project που είναι περισσότερο εστιασμένοι στον κάθε έναν πελάτη τους ξεχωριστά.

Πίνακας 2: Η ανάλυση αγοράς στους τρεις τύπους επιχειρήσεων

Ανάλυση Αγοράς	Επιχείρηση Παραγωγής Προϊόντων	Επιχείρηση Δημιουργίας Προγραμμάτων - Έργων	Επιχείρηση Παροχής Υπηρεσιών
Εξάρτηση της διαδικασίας πωλήσεων με βάση τον τύπο της επιχείρησης	20%	5%	5%
Μέγιστη δυνατότητα ψηφιοποίησης της διαδικασίας πωλήσεων	60%	35%	20%
Τρέχουσα ψηφιοποίηση της διαδικασίας πωλήσεων	10%	15%	10%

Πηγή: Wengler et al. (2021)

Οπότε, οι εταιρείες αρχίζουν να αδυνατούν όλο και περισσότερο να δημιουργούν και να παράγουν αξία προς τους πελάτες τους, λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των διαδικασιών τους. Παλαιότερα, υπήρξε προσπάθεια από τους οργανισμούς να μεταμορφωθούν σε δίκτυα δημιουργίας αξίας σύμφωνα με Achrol (1997), ωστόσο δεν έφερε τα αποτελέσματα που προσδοκούσαν οι οργανισμοί και δημιουργήθηκε η ανάγκη επέκτασης της έρευνας. Οι ψηφιακές τεχνολογίες επεκτείνονται όχι μόνο εντός των ορίων των οργανισμών και των δικτύων αλλά όλο και περισσότερο σε βιομηχανίες επηρεάζοντας διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς εξαιτίας των αυξανόμενων οικονομικών αλληλεξαρτήσεων.

Έτσι, σύμφωνα με τους Aarikka-Stenroos και Ritala (2017) τα δίκτυα δημιουργίας αξίας πρέπει να επεκταθούν σε ένα οικοσύστημα που να παρέχει μια σπουδαία προοπτική δημιουργίας αξίας για τους οργανισμούς πωλήσεων, καθώς ούτε τα όρια των οργανισμών ούτε των βιομηχανιών θα πρέπει να σταθούν εμπόδιο στην προσφορά αξίας προς τους πελάτες σε περιόδους ψηφιακού μετασχηματισμού σύμφωνα με τους Picot et al. (2008).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους (Day, 1994; Narver και Slater, 1990; Slater και Narver, 1995) το οικοσύστημα ενός οργανισμού περιορίστηκε μόνο σε τρεις πυλώνες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, από τους πολλούς που απαιτείται προκειμένου να λειτουργεί ομαλά. Αυτοί οι τρεις πυλώνες είναι οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι ανταγωνιστές οι οποίοι αποτελούν συστατικά στοιχεία για τη δημιουργία ενός μοντέλου εργασίας προσανατολισμένο στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής. Οι Loebbecke και Picot (2015) αναφέρουν ότι ο μετασχηματισμός των εταιρειών θα ξεκινήσει από τους προϋπάρχοντες πυλώνες των οργανισμών και τους διαθέσιμους πόρους της κάθε εταιρείας, παρ' όλο που βλέπουμε τεράστιες ευκαιρίες για νέα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στις εξελισσόμενες τεχνολογίες όπως για παράδειγμα Big Data και Advanced Analytics. Ακόμα, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε σε ορισμένους παράγοντες που ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να δημιουργήσει αντίκτυπο στους οργανισμούς πωλήσεων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Hess et al., 2016; Ross, 2019), τα ευρήματα της ερευνητικής μελέτης υποστηρίζουν τον βασικό ρόλο των ανθρώπων στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού στις πωλήσεις καθώς και την ανάγκη για πρόσθετη ανάπτυξη των ικανοτήτων τους (Schilke et al., 2018; Teece, 2014). Κατά συνέπεια, ο παράγοντας άνθρωπος που περιλαμβάνει τη διοίκηση, τους υπαλλήλους και το εύρος των ικανοτήτων σε όλη την εταιρεία είναι αναπόσπαστο κομμάτι στη διαδικασία μετασχηματισμού της εταιρείας προς την ψηφιακή εποχή.

Ένας δεύτερος παράγοντας είναι οι διαδικασίες που αναφέρονται τακτικά στη βιβλιογραφία (Denner et al., 2018; Picot et al., 2008) αλλά δεν λαμβάνουν την προσοχή που τους αξίζει από τους οργανισμούς. Με τον όρο διαδικασία εννοούμε την επιτυχημένη εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών όπως για παράδειγμα το CRM σύμφωνα με Buttle (2004).

Ακόμα, τα δεδομένα αποτελούν σημαντικό παράγοντα καθώς θα αποτελέσουν μια ισχυρή και αποτελεσματική βάση δεδομένων (Brynjolfsson και Hitt, 2000; Loebbecke και Picot, 2015).

Οι τελευταίοι δύο παράγοντες είναι αλληλένδετοι διότι η χαρτογράφηση και η ψηφιοποίηση των διαδικασιών εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των δεδομένων που συλλέγουν οι οργανισμοί σχετικά με τις καταναλωτικές ανάγκες των πελατών τους (Lemon and Verhoef, 2016). Με βάση, λοιπόν, τις αγοραστικές ανάγκες και τη τάση της αγοράς, ο οργανισμός οφείλει να προσαρμόσει τις διαδικασίες του ώστε να διασφαλιστεί η ευημερία και η εύρυθμη λειτουργία του στην ψηφιακή εποχή.

Όσον αφορά τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού, ο Zoltners και οι συνεργάτες του (2021) ενσωματώνουν την πρακτική εμπειρία με την ακαδημαϊκή βιβλιογραφία σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο επιτυχημένων παραγόντων και αιτιών αποτυχίας στην ψηφιακή μετατροπή των πωλήσεων. Το συγκεκριμένο μοντέλο ενσωματώνει την σημασία της ανθρώπινης πλευράς τονίζοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί είτε να αναπτυχθεί είτε να συρρικνωθεί εξαιτίας της δράσης και της στάσης των ανθρώπων στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Το άρθρο του Zoltners και των συνεργατών (2021) σχολίασαν οι Cron και Baldauf (2021) από την άποψη εφαρμογής των ψηφιακών πωλήσεων στους οργανισμούς, οι Herman και McAndrews (2021) από την άποψη των εκπαιδευτών και ο Brüggemann (2021) από την άποψη των Αντιπροσώπων Πωλήσεων. Όλοι οι σχολιαστές επαινούν το άρθρο για την υψηλή του συνάφεια και τον αντίκτυπο στην έρευνα, την εκπαίδευση και την πρακτική. Ένα ακόμα θετικό στοιχείο των σχολιαστών είναι ότι αναδεικνύουν ορισμένους προβληματισμούς για επιπρόσθετη έρευνα στον μέλλον.

Σύμφωνα με τους Zoltners et al. (2021) ο ανθρώπινος παράγοντας συντελεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό στις πωλήσεις. Όπως αναφέραμε νωρίτερα, μέσα από το άρθρο αναδεικνύονται ορισμένα θέματα που εμποδίζουν την υιοθέτηση των ψηφιακών εργαλείων πωλήσεων από τους οργανισμούς. Ένα από αυτά είναι η μη τακτική επαναξιολόγηση και επανεξέταση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται στις πωλήσεις. Οι οργανισμοί χρειάζεται να απορρίψουν εξ ολοκλήρου παλιούς και μη αποδοτικούς τρόπους πώλησης, ώστε να εξασφαλιστεί η ψηφιακή εξέλιξη τους.

Ως αποτέλεσμα, οι μισοί περίπου εργαζόμενοι θα χρειαστεί να εκπαιδευτούν σε νέες τεχνικές μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια σύμφωνα με το Future of Jobs Report του World Economic Forum. Εκτός αυτού, οι Zoltners et al. (2021) επισημαίνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι δυνατόν να προκαλέσει άγχος στους υπαλλήλους ενός οργανισμού, ενώ η επιτυχία τους στηρίζεται αποκλειστικά στην σωστή χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών. Γενικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις πωλήσεις αποτελεί μια πρόκληση εξαιτίας της «ανθρώπινης πλευράς» του, την οποία οι οργανισμοί πωλήσεων χρειάζεται να διαχειρίζονται συστηματικά προκειμένου να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελεί, πλέον, γεγονός ότι η ψηφιακή διαταραχή αναμένεται να επηρεάσει όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ένας κλάδος που δέχεται δυναμική επίδραση είναι ο κλάδος του λιανικού εμπορίου, γεγονός που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Σύμφωνα με τους Grewal et al. (2017) οι ψηφιακές τεχνολογίες που χρειάζεται να εφαρμόσει ο κλάδος του λιανικού εμπορίου με σκοπό να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα εμπόδια που έχουν δημιουργηθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι οι παρακάτω:

✓ **ΤΕΧΝΗΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ (AI)**

Οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης στο χώρο του λιανικού εμπορίου έχουν την δυνατότητα όχι μόνο να αυξήσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα αλλά και να βελτιώσουν την εμπειρία του πελάτη / καταναλωτή.

✓ **ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΟΡΑΣΗ**

Ο στόχος της συγκεκριμένης τεχνολογίας είναι η αυτοματοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου οπτικού συστήματος. Αποτελεί μια εύκολη λύση για την αυτοματοποίηση οπτικών εργασιών, όπως ο έλεγχος των αποθεμάτων και η παρατήρηση των προτιμήσεων και των προφίλ των πελατών καθώς κινούνται μέσα στο κατάστημα.

✓ **ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΕΙΚΟΝΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Οι νέες καινοτόμες εφαρμογές εικονικής και αυξημένης πραγματικότητας έχουν την δυνατότητα «εικονικής δοκιμής» προϊόντων, «έξυπνους» καθρέφτες που αλληλεπιδρούν με τον πελάτη και εικονική περιήγηση εντός ενός φυσικού καταστήματος προσφέροντας πλήθος πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα.

✓ **INTERNET OF THINGS**

Δίκτυο συνδεδεμένων έξυπνων συσκευών και αντικειμένων που μπορούν να αυτοματοποιούν βασικές διαδικασίες. Μέσω αισθητήρων και της συλλογής ανάλυσης δεδομένων, το IoT παρέχει νέες δυνατότητες στο λιανικό εμπόριο, όπως η αναπλήρωση των αποθεμάτων όταν αδειάζει ένα ράφι.

✓ **BLOCKCHAIN**

Διασφαλίζει τη διαφάνεια και την ασφαλή παρακολούθηση των δεδομένων χωρίς να χρειάζεται κεντρική αποθήκευση. Το blockchain έχει επιρροή στην εφοδιαστική αλυσίδα, στην εξασφάλιση της γνησιότητας των προϊόντων και ενισχύει την αφοσίωση των πελατών μέσα από προγράμματα επιβράβευσης.

✓ **ΒΙΟΜΕΤΡΙΚΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ**

Αφορούν την αναγνώριση προσώπου και δαχτυλικού αποτυπώματος. Οι βιομετρικές τεχνολογίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου να μετασχηματίσουν τις λειτουργίες που αφορούν τις πληρωμές και τη διαχείριση των ταμείων, αυξάνοντας την ικανοποίηση των πελατών και εξορθολογίζοντας τις απαιτήσεις του προσωπικού λόγω αυτοματοποιημένων διαδικασιών.

✓ BEACONS

Είναι μικρές ασύρματες συσκευές που μεταδίδουν πληροφορίες μέσω Bluetooth σε κοντικά smartphones. Η τεχνολογία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενημέρωση και την καθοδήγηση των πελατών περί προσφορών και εκδηλώσεων εντός του καταστήματος.

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, λοιπόν, χρειάζεται να υιοθετήσουν αυτές τις ψηφιακές τεχνολογίες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της καταναλωτικής βάσης τους, να κατανοήσουν όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη και να του προσφέρουν μια ολιστική και εξατομικευμένη εμπειρία. Γενικότερα, ένα κατάστημα δέχεται εισροές δεδομένων από τον φυσικό κόσμο, χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες για να παράγει γνώση από τα δεδομένα αυτά και εν συνεχεία αναλαμβάνει δράσεις πίσω στον φυσικό κόσμο. Μιλάμε για σύγχρονους πελάτες οι οποίοι είναι πιο ενημερωμένοι από ποτέ και θεωρούν δεδομένο ότι οι επιχειρήσεις τους γνωρίζουν προσωπικά απαιτώντας από αυτές μια ξεχωριστή αγοραστική εμπειρία.

Ακόμα, σύμφωνα με τους Ailawadi και Farris (2017) η επιχείρηση είναι απαραίτητο να εδραιώσει την παρουσία της σε διάφορα κανάλια και πλατφόρμες (π.χ. κινητά, ηλεκτρονικοί κατάλογοι, internet) παρέχοντας με αυτό τον τρόπο στους πελάτες της τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης, συμμετοχής και συναλλαγής μέσω όλων αυτών των καναλιών ταυτόχρονα.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Το στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας στοχεύει να αναδείξει έναν ή περισσότερους προβληματισμούς ή πιθανά εμπόδια και προσπαθεί να δώσει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Ο ερευνητής είναι υπεύθυνος να σχεδιάσει τη μεθοδολογία που έχει αποφασίσει να υιοθετήσει σε σχέση με τον προβληματισμό του σε απόλυτη ευθυγράμμιση με το υπό εξέταση θέμα του. Σύμφωνα με τον Δημητρόπουλος (2004) η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται σε καθένα από τα επιμέρους στοιχεία που επηρεάζουν την ερευνητική προσπάθεια του ερευνητή. Οι γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα μέσα, τα υλικά και οι διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διενέργεια της έρευνάς του είναι συντελεστές που επηρεάζουν άμεσα τη μεθοδολογία έρευνας.

Αναλυτικότερα, η μεθοδολογία έρευνας αφορά την βαθιά αντίληψη και την διορατικότητα της επιστημονικής ερευνητικής διαδικασίας, δηλαδή τον τρόπο που θα σχεδιαστεί και θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα. Επομένως, η επιλογή της μεθοδολογίας που θα εφαρμοστεί για την εκτεταμένη μελέτη, την ανάλυση της επιστημονικής βιβλιογραφίας και την υλοποίηση της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική.

3.2 Ποιοτική Έρευνα

Πολλές φορές η πραγματικότητα δεν αποτελεί μια αντικειμενική αλήθεια που είναι αδιάσειστη και ευρέως αποδεκτή, αλλά παρουσιάζεται με διαφορετικές αντιλήψεις ανάλογα με την υποκειμενική άποψη του καθενός. Η υποκειμενική άποψη στη καθημερινή ζωή είναι σε ένα μεγάλο βαθμό αποδεκτή και δικαιολογείται από τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου εγκεφάλου. Αδιαμφισβήτητα, έχει μεγάλη σημασία το γεγονός να έχουμε αντικειμενικά και μετρήσιμα αποτελέσματα τα οποία θα μας καθοδηγήσουν να δούμε τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και να προβλέψουμε καταστάσεις αλλά είναι εξίσου σημαντικό να ερμηνεύσουμε με μια πιο ολιστική ματιά τα φαινόμενα με στόχο την ερμηνεία και την κατανόησή τους. Στην ποσοτική έρευνα, στόχος της έρευνας είναι να συλλέξει δεδομένα τα οποία θα μπορεί να επεξεργαστεί στατιστικά και να προβεί στη σύγκρισή τους προσπαθώντας να παράγει αντικειμενικά αποτελέσματα και γνώση για τα αίτια και τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Ενώ, στη ποιοτική έρευνα ο ερευνητής έχει στόχο να κατανοήσει και να εξερευνήσει σε βάθος τις υποκειμενικές αντιλήψεις και αξίες του ατόμου έτσι

ώστε να αποκτήσει μια συνολική και σε βάθος γνώση για το υπό εξέταση θέμα και την δυναμική του, σε σχέση με τον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Στην παρούσα εργασία, αποφασίστηκε να ακολουθηθεί η συλλογή ποιοτικών δεδομένων για τα δύο ερευνητικά ερωτήματα, μέσα από τη ημιδομημένη συνέντευξη παρέχοντας προκαθορισμένες ανοιχτού τύπου ερωτήσεις στους συμμετέχοντες με σκοπό να αποσπαστεί πλήθος πληροφοριών.

3.3 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Η αποσαφήνιση της έννοιας ψηφιακός μετασχηματισμός ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα. Την αλλαγή που επιφέρουν οι ψηφιακές τεχνολογίες την συναντάμε με τον όρο ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation).

Ο συγκεκριμένος όρος χρησιμοποιείται συχνά αλλά σπανίως ορίζεται (Wade, 2015). Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από Cleverism (2015), ο ψηφιακός μετασχηματισμός χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις αλλαγές που συνδέονται με την εφαρμογή και τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας σε κάθε κομμάτι της ανθρώπινης πλευράς.

Η διαδικασία του μετασχηματισμού επηρεάζει όχι μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και πολλά άλλα τμήματα της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων της τέχνης, της επιστήμης, της μαζικής επικοινωνίας και της εκπαίδευσης (www.i-scoop.eu). Όσον αφορά, τον ψηφιακό μετασχηματισμό αποκλειστικά στους οργανισμούς, αυτός ορίζεται από τον Wade (2015). Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Wade (2015) ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως οι οργανωτικές αλλαγές μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της.

Με βάση το σχετικό περίγραμμα του ερευνητή τέθηκε ως βασικός σκοπός αυτής της ερευνητικής εργασίας να διερευνηθούν οι αντιλήψεις στελεχών, περί του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς πωλήσεων.

Για την επίτευξη του ερευνητικού σκοπού της εργασίας, το θέμα αναπτύχθηκε μέσα από δύο ερευνητικά ερωτήματα.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (RQ1) αφορά το πως οι Διευθυντές Πωλήσεων θα οδηγήσουν τους οργανισμούς στην ψηφιακή εποχή και με ποιο τρόπο θα αναπτυχθεί μια ομάδα πωλήσεων που θα προωθεί και θα χρησιμοποιεί ηγετικές δεξιότητες υψηλής τεχνολογίας.

Στόχος του ερωτήματος είναι να κατανοήσουμε τις απαραίτητες δεξιότητες που απαιτείται να έχουν τα στελέχη σε μεγάλους οργανισμούς, τον τρόπο καθοδήγησης της ομάδας πωλήσεων και την εκπαίδευση που χρειάζεται να ακολουθήσουν στελέχη και εργαζόμενοι σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των σύγχρονων τεχνολογιών στις διαδικασίες των πωλήσεων προκειμένου να οδηγηθεί με επιτυχία ο οργανισμός στην ψηφιακή εποχή.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (RQ2) αφορά την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου με βασικό στόχο την εξερεύνηση των προκλήσεων και την ανάπτυξη ψηφιακών πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση του φαινομένου από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

3.4 Στρατηγική Έρευνας

Γενικότερα, η συγκεκριμένη μελέτη αφορά την εμπειρική διερεύνηση των υπό εξέταση ερευνητικών ερωτημάτων από άτομα που προσφέρουν καθημερινά τις γνώσεις τους και τις συμβουλές τους σε συναδέλφους και επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης του ψηφιακού μετασχηματισμού. Για να μπορέσει να αποτελέσει μια καλά εδραιωμένη ερευνητική στρατηγική δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στον σχεδιασμό, την συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία των δεδομένων της έρευνας. Με βάση την κρίση του ο ερευνητής αποφάσισε να προσεγγίσει ορισμένους επαγγελματίες όπου έχουν εκπαιδευτεί και αποκτήσει γνώσεις και εμπειρία πάνω στις ψηφιακές τεχνολογίες προκειμένου να δώσουν απαντήσεις στα υπό εξέταση ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, ο ερευνητής γνωρίζεται προσωπικά με τους εμπλεκόμενους λόγω κοινών επαγγελματικών συναντήσεων, οπότε υπήρχε μεγάλη ευκολία στη συλλογή των δεδομένων. Επίσης, η επαγγελματική εμπειρία που έχει αποκτήσει ο ερευνητής από την εργασία του σε αντίστοιχο μεγάλο οργανισμό, του προσφέρει δεξιότητες όπως ανοιχτό πνεύμα, μεγάλη ευαισθησία και δυνατότητα απόκρισης σε αντιφατικές πράξεις που συμβάλλουν στην καλή κατανόηση των υπό μελέτη ζητημάτων.

Ο αρχικός σχεδιασμός περιελάμβανε δύο στάδια.

Στο πρώτο στάδιο ο ερευνητής με προσωπικές επαφές έκανε γνωστή την πρόθεσή του, ζητώντας την άδεια τους και παρέχοντας όλες τις πληροφορίες στους εμπλεκόμενους επαγγελματίες για να διερευνήσει το ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού στην διαδικασία των πωλήσεων μέσα από τη διεξαγωγή ατομικών συνεντεύξεων. Η παροχή αναλυτικών πληροφοριών έγινε για το λόγο ότι ο ερευνητής έχει την υποχρέωση να παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με την διαδικασία της έρευνας αλλά και την ηθική και νόμιμη κάλυψη στα υποκείμενα της έρευνας. Όλοι οι εμπλεκόμενοι αποδέχθηκαν τη διαδικασία όπως τους τέθηκε και δήλωσαν στον ερευνητή προφορικά την πρόθεσή τους να συμμετέχουν σε αυτή. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πως ο μόνος κανόνας που διέπει τη συζήτηση είναι η αναφορά μόνο σε ζητήματα που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα και πως έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν λύσεις σε όποια ζητήματα επιθυμούν καθώς ένας εκ των στόχων της ποιοτικής έρευνας είναι η ανάδειξη απαιτούμενων αλλαγών και η

εξεύρεση λύσεων για την εδραίωση του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς πωλήσεων.

Στο δεύτερο στάδιο ζητήθηκε από τους επιλεγμένους επαγγελματίες να συμμετέχουν στη διαδικασία των συνεντεύξεων και πραγματοποιήθηκε η καταγραφή του υλικού αμέσως μετά το πέρας των ατομικών συζητήσεων.

3.5 Καθορισμός του δείγματος

Με βάση την επιλογή της ποιοτικής έρευνας και μέσα από την οπτική της αντίληψης που επιλέχτηκε για να ερευνηθεί το θέμα, καθορίστηκε το μέγεθος και ο τρόπος επιλογής του δείγματος. Οι Morse και Field (1995) θεωρούν ότι η ποιοτική δειγματοληψία βασίζεται στους κανόνες της καταλληλότητας και της επάρκειας. Το δείγμα θα πρέπει να είναι το κατάλληλο για την ερμηνεία του φαινομένου και θα πρέπει να παρέχει επαρκείς ποιοτικές πληροφορίες. Άλλωστε, στην ποιοτική έρευνα δεν υπάρχει πρόθεση για γενίκευση των αποτελεσμάτων αλλά εστιάζουμε στη διερεύνηση και τη βαθιά ανάλυση του υπό εξέταση θέματος. Η δειγματοληψία που εξυπηρετεί αυτό το σκοπό λέγεται σκόπιμη δειγματοληψία. Σύμφωνα με Creswell (2011) στην σκόπιμη δειγματοληψία οι ερευνητές επιλέγουν από πρόθεση τα άτομα και την τοποθεσία για να κατανοήσουν το υπό εξέταση ερευνητικό φαινόμενο με θεμελιώδες κριτήριο την εξασφάλιση πλήθους πληροφοριών.

Με βάση αυτή τη θεωρητική προσέγγιση κρίθηκε από τον ερευνητή σκόπιμο να γίνει προσέγγιση σε ένα μεγάλο εύρος επαγγελματιών που εργάζονται σε μεγάλους οργανισμούς με στόχο να ερευνηθεί η πρόθεσή τους να συμμετέχουν στη διαδικασία των συνεντεύξεων. Οι υποψήφιοι που προσέγγισε ο ερευνητής έχουν ισχυρή παρουσία στις διαδικασίες λήψης και εφαρμογής των αποφάσεων και συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Κατά την άποψη του ερευνητή, θεωρήθηκε ότι μπορούν να καλύψουν το θέμα της έρευνας παρέχοντας επαρκείς πληροφορίες. Αφού ενημερώθηκαν για τον χαρακτήρα της έρευνας, την ανωνυμία των συμμετεχόντων και τη διαδικασία των συνεντεύξεων ερωτήθηκαν αν προτίθενται να συμμετέχουν σε αυτή.

Τελικά, οι δύο από όλους τους υποψήφιους επαγγελματίες που προσέγγισε ο ερευνητής συμφώνησαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία της συνέντευξης. Η συλλογή των ποιοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με δύο ημιδομημένες συνεντεύξεις, κάνοντας χρήση ανοιχτού τύπου ερωτήσεων. Οι υπόλοιποι υποψήφιοι επικαλέστηκαν φόρτο εργασίας και έλλειψη χρόνου εξαιτίας προσωπικών και επαγγελματικών υποχρεώσεων. Μέσα σε αυτό το δείγμα των δύο ατόμων, ο Διευθυντής Πωλήσεων θα απαντήσει στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα και ο Σύμβουλος Επιχειρήσεων στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα.

Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν είχαν διάρκεια από είκοσι δύο έως τριάντα τρία λεπτά. Η μία εκ των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε εκ νέου διότι υπήρχαν τεχνικά προβλήματα. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τη διαδικασία των συνεντεύξεων αξιολογήθηκαν από τον ερευνητή ιδιαίτερα ικανοποιητικά ως προς την ουσία και την ποιότητα της γνώσης με αποτέλεσμα να μην κριθεί σκόπιμο να πραγματοποιηθούν επιπλέον συνεντεύξεις από άλλους επαγγελματίες που έχουν εντυφώσει στον ψηφιακό μετασχηματισμό των πωλήσεων.

3.6 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή ερευνητικών σχεδίων με ποσοτικές μεθόδους απαιτείται να γίνεται έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του ερευνητικού σχεδίου για να υπάρχει επιστημονική ορθότητα ως προς τη διαδικασία και τα αποτελέσματα. Οι έννοιες αυτές αφορούν τη σταθερότητα του αποτελέσματος που εμφανίζεται σε διαδοχικές μετρήσεις, τη συνοχή του εργαλείου μέτρησης (αξιοπιστία) καθώς και την εκτίμηση ότι το εργαλείο «αντανακλά» την έννοια που σκοπεύει να μετρήσει (εγκυρότητα).

Η χρήση των δύο εννοιών δεν σχετίζεται με την ίδια τη φύση της ποιοτικής έρευνας, η οποία αποτυπώνει την υποκειμενικότητα της πραγματικότητας και τη σχετικότητα του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε την κοινωνία γύρω μας. Παρ' όλα αυτά, είναι αναγκαίο να θεωρήσουμε ότι απώτερος σκοπός αυτών των δύο εννοιών είναι να εξασφαλίσουν την επιστημονική ορθότητα και το κύρος της διαδικασίας ώστε να μπορέσουν να αποτελέσουν εργαλεία και μεθοδολογικές στρατηγικές που θα ενδυναμώσουν τη συνέπεια του μεθοδολογικού σχεδιασμού και θα συμβάλλουν στη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, όπως είχαν δηλώσει οι Fontana και Frey (1994). Σύμφωνα με τον Robson (2007) για να προχωρήσουμε στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα της ποιοτικής έρευνας χρειάζεται να βρούμε εναλλακτικούς τρόπους που να είναι κατάλληλοι για τις συνθήκες και τις περιστάσεις της ευέλικτης ποιοτικής έρευνας. Σε μια ποιοτική έρευνα, ως εγκυρότητα μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι η δυνατότητα που μας παρέχει να είναι ακριβής, σωστή και αληθινή εστιάζοντας στο γεγονός της αποδοχής της έρευνας από το ευρύ κοινό. Όσον αφορά τα βασικά εμπόδια της εγκυρότητας, ο Robson (2007) ανέφερε την αντιδραστικότητα που μπορεί να προκληθεί εξαιτίας του ερευνητή. Για παράδειγμα, οι συγγραφείς κάνουν λόγο ότι η παρουσία του ερευνητή ενδέχεται να επηρεάσει το πεδίο της έρευνας και τη μεροληψία του ανταποκρινόμενου. Ακόμα, αναφέρουν ότι ίσως επηρεαστεί η μεροληψία του ερευνητή με βάση διάφορες παραδοχές και προκαταλήψεις του. Προκειμένου να αντιμετωπίσουμε και να περιορίσουμε τις απειλές στην εγκυρότητα ενός ποιοτικού ερευνητικού σχεδίου ο Padgett (1998)

έχει παρουσιάσει κάποιες στρατηγικές που χρησιμοποιούνται τακτικά για την αξιόπιστη συλλογή ευρημάτων.

Παρακάτω θα γίνει αναφορά στις στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν στη παρούσα ερευνητική εργασία.

Η πρώτη στρατηγική αφορά την παρατεταμένη εμπλοκή του ερευνητή με τους εμπλεκόμενους επαγγελματίες (Padgett, 1998).

Στη παρούσα εργασία, η παρουσία του ερευνητή στο περιβάλλον της έρευνας λόγω της προσωπικής και επαγγελματικής σχέσης του με τους ανταποκρινόμενους επαγγελματίες ήταν σχεδόν καθημερινή.

Ο ερευνητής και οι επιλεγμένοι επαγγελματίες γνωρίστηκαν σε κοινό επαγγελματικό συνέδριο που είχε οργανωθεί και διεξαχθεί από τους οργανισμούς που εργάζονται και δραστηριοποιούνται πριν από τρία χρόνια. Τα τελευταία τρία χρόνια έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς φιλίας το οποίο είχε ως αποτέλεσμα να μειωθεί όποια αντιδραστικότητα μπορεί να υπήρχε στην αρχή και βοήθησε στην περαιτέρω ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων. Το γεγονός αυτό βοήθησε οι συμμετέχοντες να είναι αμερόληπτοι όσον αφορά τις απαντήσεις τους. Επιπρόσθετα, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έγινε προσπάθεια από τον ερευνητή να διατηρήσει ουδετερότητα στις δραστηριότητες και τις σχέσεις με τους συμμετέχοντες επαγγελματίες έτσι ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος για αυξημένη μεροληψία του ερευνητή.

Μια ακόμα στρατηγική που ακολουθήθηκε και περιορίζει την απειλή της εγκυρότητας είναι ο έλεγχος από τους συμμετέχοντες (Padgett, 1998). Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων μετά την απομαγνητοφώνηση, δόθηκαν στους ερωτώμενους έτσι ώστε να διαπιστώσουν την ακρίβεια των όσων έχουν πει και να προσθέσουν εφόσον το επιθυμούν κάποιο σχόλιο ή παρατηρήσεις. Μετά το πέρας τυχόν διορθώσεων, τους παρουσιάστηκε το υλικό των παρατηρήσεων χειρόγραφα και δόθηκε η τελική εργασία σε όσους το επιθυμούσαν για ανάγνωση. Με την τακτική αυτή μειώνεται η μεροληψία του ερευνητή και αποδίδεται αξία όχι μόνο για τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αλλά και τη συμβολή τους στην έρευνα (Robson, 2007).

Όσον αφορά την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας κατά τη συλλογή των δεδομένων, καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε να μην υπάρχουν τεχνικά προβλήματα.

Επιπλέον, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στη λεπτομερή καταγραφή των δραστηριοτήτων και παρουσιάστηκαν με ακρίβεια και μεθοδικότητα τα βήματα και οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν στην έρευνα. Τέλος, ο ερευνητής διατήρησε μια ηθικά δεοντολογική στάση απέναντι στους συμμετέχοντες και τις ερευνητικές μεθόδους συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων παρουσιάζοντας και τεκμηριώνοντας την υποκειμενικότητα και τις προκαταλήψεις του.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1 Εισαγωγή

Ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή των ατομικών συνεντεύξεων αποτελούν ένα πολύπλοκο και απαιτητικό έργο το οποίο προϋποθέτει την πολύ καλή προετοιμασία του ερευνητή.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τα υπό εξέταση ερευνητικά ερωτήματα υλοποιήθηκε μέσω ημιδομημένων ατομικών συνεντεύξεων σε δύο στελέχη που εργάζονται σε μεγάλους οργανισμούς. Ο ερευνητής διεξήγαγε ανοικτές ερωτήσεις που εστίαζαν σε θέματα που αφορούσαν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και επέτρεπαν στους ερωτώμενους να προχωρήσουν σε βάθος την ανάλυσή τους. Επιπλέον, οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές από τον κάθε συνεντευξιζόμενο και σχετικές με την εμπειρία τους.

4.2 Ατομικές συνεντεύξεις

Ο ερευνητής προχώρησε με τη διαδικασία των συνεντεύξεων στους δύο συμμετέχοντες προκειμένου να συλλέξει ποιοτικά δεδομένα που θα τον βοηθήσουν να εγείρει προβληματισμούς και να ανακαλύψει ευκαιρίες για την εδραίωση του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς πωλήσεων. Ο Διευθυντής Πωλήσεων απάντησε στο RQ1 και ο Σύμβουλος Επιχειρήσεων στο RQ2 της εργασίας.

RQ1: Πως οι διευθυντές πωλήσεων θα οδηγήσουν τους οργανισμούς στην ψηφιακή εποχή και με ποιο τρόπο θα αναπτυχθεί μια ομάδα πωλήσεων που θα προωθεί και θα χρησιμοποιεί ηγετικές δεξιότητες υψηλής τεχνολογίας;

Ο Διευθυντής Πωλήσεων προέβη στην απάντηση του RQ1 επισημαίνοντας αρχικά τα εξής:

Οι περισσότεροι οργανισμοί και στελέχη επιχειρήσεων αναγνωρίζουν τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού και τον αντίκτυπο που προκαλεί στη διαδικασία πωλήσεων, ωστόσο αρκετοί δυσκολεύονται να ορίσουν και να εφαρμόσουν μια ατζέντα υιοθέτησης των σύγχρονων τεχνολογιών στον οργανισμό τον οποίο εργάζονται και δραστηριοποιούνται καθημερινά.

Αρχικά, τα υψηλόβαθμα στελέχη στους οργανισμούς θα πρέπει να καθοδηγήσουν την ομάδα πωλήσεων και να συνδράμουν στις διαδικασίες προκειμένου να εδραιωθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους οργανισμούς πωλήσεων.

Ο λόγος είναι ότι οι ψηφιακές και βασικές τεχνολογίες γενικής εφαρμογής δημιουργούν νέες ευκαιρίες στην αγορά και προωθούν όχι μόνο νέα αλλά και επαναστατικά επιχειρηματικά μοντέλα. Οι επιχειρήσεις πωλήσεων όλων των μεγεθών και κλάδων για να αξιοποιήσουν στο μέγιστο βαθμό αυτές τις τεχνολογίες, χρειάζονται εργαζόμενους με δεξιότητες υψηλής τεχνολογίας σε επίπεδο ηγεσίας. Τέτοιες δεξιότητες είναι περιζήτητες διεθνώς και η ζήτηση δεν αναμένεται να καλυφθεί από την τρέχουσα προσφορά τα αμέσως επόμενα χρόνια.

Η προώθηση ηγετικών δεξιοτήτων υψηλής τεχνολογίας και η παροχή μιας ευρείας δεξαμενής ταλέντων προϋποθέτει μεθοδικές και συνεπείς προσπάθειες σε διάφορους τομείς.

Επιπλέον, απαιτείται η ενεργή συμμετοχή πολλών ενδιαφερόμενων φορέων καθώς και η ανάπτυξη βιώσιμων συνεργασιών των δημόσιων και των ιδιωτικών φορέων. Γενικότερα, πρέπει να καταβληθούν σοβαρές προσπάθειες για να διευρυνθεί η δεξαμενή ταλέντων και να αμβλυνθούν τα κενά προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι ελλείψεις στον τομέα των δεξιοτήτων. Το συγκεκριμένο κομμάτι απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας μεταξύ των κρατών και των ενδιαφερόμενων φορέων και κυρίως αναγνώριση της θεμελιώδους σημασίας που έχει η αναβάθμιση των δεξιοτήτων για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς πωλήσεων.

Ο πρώτος συνεντευξιζόμενος μίλησε για τη σημασία της εκπαίδευσης και της απόκτησης εξειδικευμένης γνώσης στις σύγχρονες τεχνολογίες και θέλοντας να δώσει έμφαση μας παρέπεμψε στις διδακτικές πηγές (www.eskills-scale.eu; www.leadership2017.eu) λέγοντας ότι:

Ο Rudy Lauwereins, αντιπρόεδρος της IMEC στη συμμετοχή του στο European Innovation Research (ENIR) το 2017 με θέμα «Ηγετικές Δεξιότητες στην Υψηλή Τεχνολογία για την Ευρώπη» είχε επισημάνει ότι «δεν δίνεται αρκετή έμφαση στην εκ νέου κατάρτιση των ατόμων σε περιβάλλοντα εντάσεως κεφαλαίου. Η διαρκής κατάρτιση στον εξοπλισμό υψηλής αξίας είναι ιδιαίτερα απαιτητική. Πρέπει να αναπτυχθούν νέες εκπαιδευτικές μέθοδοι για αυτά τα περιβάλλοντα».

Στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού οφείλουν να συμμετέχουν τόσο οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα διότι χωρίς τη δέσμευση των ενδιαφερόμενων φορέων, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο δεν θα καλυφθεί η ζήτηση σε ηγετικές δεξιότητες πάνω στις ψηφιακές τεχνολογίες.

Εκτός αυτού, ο συνεντευξιζόμενος τόνισε χαρακτηριστικά ότι:

Για να απαντήσουμε στο πως οι Διευθυντές Πωλήσεων θα οδηγήσουν τους οργανισμούς στον ψηφιακό μετασχηματισμό, θα πρέπει πρώτα να εξερευνήσουμε την επίδραση της υψηλής τεχνολογίας στις δεξιότητες και την απασχόληση γενικότερα.

Η σχετικά πρόσφατη και απότομη ανάπτυξη του αυτοματισμού σε συνδυασμό με την τεχνητή νοημοσύνη, τη μηχανική εκμάθηση και τις ρομποτικές εφαρμογές έχει προκαλέσει ένα μεγάλο φάσμα πιο σύνθετων εργασιών που θα επηρεάσουν τις απαιτήσεις σε επίπεδο εργασίας και δεξιοτήτων διεθνώς τις επόμενες δεκαετίες.

Οι επιδράσεις αυτών των τάσεων θα γίνουν αισθητές από τους οργανισμούς διότι, σύμφωνα με παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη από τη McKinsey το 2016, ενισχύθηκε η σπουδαιότητα της αυτοματοποίησης και της βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών. Την ίδια στιγμή, παρατηρούμε να αναδεικνύονται νέα επαγγέλματα που θα πλαισιώνουν τις αλλαγές που αναμένονται στη ζήτηση δεξιοτήτων.

Ακόμα, αρχίζει να γίνεται αντιληπτή μια δυνατή ώθηση στην καινοτομία μέσω των νέων τάσεων στις τεχνολογίες IoT και τις τεχνολογίες γενικής εφαρμογής που περιλαμβάνονται οι νανοτεχνολογίες και η μικροηλεκτρική. Ο αντίκτυπος στον ανασχηματισμό της οικονομίας και της κοινωνίας θα ενισχύσει δραστικά την ανάγκη για νέες θέσεις εργασίας που απαιτούν τεχνικές ηγεσίας. Είναι σαφές ότι η ζήτηση διαφέρει ανάλογα με τις τεχνολογικές τάσεις και τα είδη των δεξιοτήτων που θα αναπτυχθούν τα επόμενα χρόνια, παρ' όλα αυτά οι τομείς των Big Data, του IoT και της ρομποτικής αναμένεται να αναδειχθούν στους πιο επαναστατικούς κλάδους που θα προκαλέσουν και τη μεγαλύτερη αύξηση στη ζήτηση.

Στη συνέχεια, ο συμμετέχων στη διαδικασία της συνέντευξης αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που οφείλουν να έχουν οι Διευθυντές Πωλήσεων προκειμένου να καθοδηγήσουν τους οργανισμούς στον ψηφιακό μετασχηματισμό και αναφέρει χαρακτηριστικά:

Μετά από εις βάθος μελέτη και ανάλυση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τον αντίκτυπο που θα δημιουργήσει στους οργανισμούς πωλήσεων, το πρώτο πράγμα που χρειάζεται να συμβεί προκειμένου να οδηγηθεί η επιχείρηση στην ψηφιακή εποχή είναι η χαρτογράφηση των διαδικασιών πωλήσεων του οργανισμού. Πριν προβούμε σε μια βαθιά ανάλυση των διαδικασιών πωλήσεων, πιστεύω ότι είναι ωφέλιμο να σχεδιάσουμε έναν πίνακα σπουδαιότητας – απόδοσης και να εστιάσουμε σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι εξαιρετικά σημαντικές αλλά παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση.

Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να εντοπίσουμε τα αδύναμα σημεία του οργανισμού και να τα μετατρέψουμε σε πλεονεκτήματα μέσω της ψηφιοποίησης.

Έτσι, θα σχεδιάσουμε νέα επιχειρηματικά μοντέλα που σκοπό θα έχουν να αξιοποιήσουμε τις νέες ευκαιρίες κατά το μέγιστο δυνατό και να δημιουργήσουμε αξία στους πελάτες μας. Στα νέα αυτά επιχειρηματικά μοντέλα θα πρέπει να μετρήσουμε την προβλεπόμενη επένδυση έναντι των προβλεπόμενων κερδών απόδοσης. Κατόπιν της μέτρησης, θα πρέπει να πραγματοποιήσουμε βασικές ενέργειες – κλειδιά που στόχο θα έχουν τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα να ικανοποιούν τους δείκτες απόδοσης του οργανισμού.

Η αναλυτική σκέψη και επίλυση για την διαδικασία που μόλις περιγράψαμε είναι μία από τις πολλές δεξιότητες που απαιτείται να έχουν τα στελέχη πωλήσεων προκειμένου να πετύχουν την τεχνολογική καινοτομία και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και τις δυνατότητες του οργανισμού.

Ακόμα, θα αναφερθούμε σε βασικές και προχωρημένες ηγετικές δεξιότητες που απαιτείται να έχει ένα στέλεχος προκειμένου να οδηγήσει τον οργανισμό και την ομάδα πωλήσεών του στην ψηφιακή εποχή.

❖ *ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ*

Όσον αφορά τις υπερβατικές ικανότητες ενός ηγέτη, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ομαδική εργασία και ανεπτυγμένη επικοινωνία με την ομάδα πωλήσεων. Θα πρέπει να επιβραβεύει την ομάδα συχνά και να ζητάει την γνώμη της ομάδας σε μια δύσκολη απόφαση. Επίσης, είναι απαραίτητο να έχει ανεπτυγμένη κριτική σκέψη και υψηλό βαθμό ενσυναίσθησης ώστε να μπορεί να αναπτύσσει υψηλά συναισθηματικά επίπεδα με την ομάδα του προκειμένου να είναι αποτελεσματική η θέσπιση της νέας ψηφιακή στρατηγικής. Επίσης, θα πρέπει να είναι ένας άνθρωπος με προοπτική και αντίληψη διότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει παγκοσμίως κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό αντίκτυπο πέρα από την επίδραση που έχει στο σύστημα του οργανισμού.

❖ *ΑΝΕΠΤΥΓΜΕΝΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ*

Μια ακόμα δεξιότητα του ηγέτη πωλήσεων στο μέλλον είναι ότι θα πρέπει να συνεργάζεται με πολλούς τομείς μέσα στον οργανισμό που επηρεάζουν τη διαδικασία πωλήσεων άμεσα ή έμμεσα για να προβλέψει κάποιες καταστάσεις που μπορεί να είναι επιζήμιες για τον οργανισμό ή να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες εξαιτίας της νέας ψηφιακής στρατηγικής.

❖ *ΕΣΤΙΑΣΜΟΣ ΣΕ ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ ΔΥΟ ΤΟΜΕΙΣ / ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ*

Ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη ως επιτυχημένο στην ψηφιακή εποχή είναι να έχει ανεπτυγμένη αναλυτική σκέψη και να μπορεί να εστιάζει εξίσου αποτελεσματικά σε περισσότερους από έναν τομείς ή σύστημα μέσα στον οργανισμό. Η συγκεκριμένη δεξιότητα θα συνδράμει στην απόκτηση γνώσης υψηλής τεχνολογίας, στον σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων και στη στρατηγική ηγεσία.

Αναλυτικότερα, η γνώση υψηλής τεχνολογίας προσφέρει στα στελέχη πωλήσεων την ικανότητα να οραματίζονται και να καθοδηγούν τις αλλαγές για βελτίωση των επιχειρησιακών επιδόσεων αξιοποιώντας τις ευκαιρίες καινοτομίας στις τάσεις υψηλής τεχνολογίας.

Η επιχειρηματικότητα υψηλής τεχνολογίας προσθέτει αξία στον οργανισμό μέσα από την ικανότητα καινοτομίας στο επιχειρείν και τα λειτουργικά μοντέλα.

Τέλος, η στρατηγική ηγεσίας δίνει την ικανότητα στα στελέχη να καθοδηγούν το προσωπικό του τομέα τους και να επηρεάζουν τους ενδιαφερόμενους φορείς υπερβαίνοντας τα λειτουργικά και γεωγραφικά εμπόδια.

❖ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΚΜΑΘΗΣΗΣ

Τα ηγετικά στελέχη στους οργανισμούς χρειάζεται να έχουν ανεπτυγμένη την ικανότητα αφομοίωσης και διαρκούς επικαιροποίησης των γνώσεων καθώς και της δημιουργίας νέων γνώσεων πέρα των υφιστάμενων. Είναι απαραίτητο να έχει γνώση για συστήματα μέσα στον οργανισμό που είναι πέρα από τις αρμοδιότητές του προκειμένου να μπορεί να δώσει λύσεις άμεσα και να έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

❖ ΕΓΡΗΓΟΡΣΗ

Απαραίτητο στοιχείο για την καθοδήγηση και την εδραίωση του οργανισμού στην ψηφιακή εποχή είναι η ικανότητα διαρκούς παρακολούθησης των εσωτερικών και εξωτερικών εξελίξεων από τα στελέχη πωλήσεων, όπως είναι τα οικονομικά, πολιτικά, πολιτιστικά, κοινωνικά και τεχνολογικά ζητήματα προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν άμεσα στην οποιαδήποτε αλλαγή.

❖ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Θεωρείται βασικό στοιχείο των ηγετών στην ψηφιακή εποχή διότι εξοπλίζει τα στελέχη των οργανισμών με την ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών, είτε θετικών είτε αρνητικών.

❖ ΔΙΑΡΚΗΣ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ

Μία ακόμα θεμελιώδης δεξιότητα των στελεχών σε έναν οργανισμό είναι η ικανότητα εποικοδομητικής αξιοποίησης των αποτυχιών μέσα από την αποδοχή τους και την ικανότητα μετατροπής τους σε πολύτιμη εμπειρία εκμάθησης.

❖ ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ

Η δεξιότητα που είναι ικανή να βοηθήσει να βρεθούν λύσεις σε σύνθετα και πολύπλοκα προβλήματα του οργανισμού και απαιτεί έναν επαναστατικό τρόπο σκέψης.

Το στέλεχος πωλήσεων τόνισε τη σημασία της απόκτησης ηγετικών δεξιοτήτων που περιέγραψε παραπάνω, αναφέροντας ότι:

Ο Freddy Van den Wyngaert, διευθυντής πληροφορικής της Agfa ICS όπου κατά τη συμμετοχή του στο European Innovation Research (ENIR) το 2017 με θέμα «Ηγετικές Δεξιότητες στην Υψηλή Τεχνολογία για την Ευρώπη» είχε αναφέρει ότι «χρειαζόμαστε ανώτερα στελέχη που να προάγουν την καινοτομία. Τις τελευταίες δεκαετίες επενδύουμε στον ψηφιακό μετασχηματισμό των δραστηριοτήτων μας στους τομείς γραφικών τεχνών και υπηρεσιών υγείας. Παρότι είμαστε διεθνής και καινοτόμος παίκτης στην αγορά, εξακολουθούμε να αντιμετωπίζουμε δυσκολίες στην εύρεση ανθρώπων με τα κατάλληλα ηγετικά και ακαδημαϊκά προσόντα» (www.eskills-scale.eu; www.leadership2017.eu).

Ακόμα, ο συνεντευξιαζόμενος ανέφερε ότι:

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι μόνο οι παραπάνω δεξιότητες από τα στελέχη των οργανισμών δεν εξασφαλίζουν απόλυτα την επιτυχία των οργανισμών στο νέο ψηφιακό περιβάλλον, αλλά θα πρέπει να υπάρχει και η άψογη συνεργασία μεταξύ των διάφορων τμημάτων προκειμένου ο οργανισμός να μπορεί να προσαρμόζεται άμεσα σε δύσκολες καταστάσεις και να επικεντρώνεται στην εξεύρεση λύσεων.

Τέλος, ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος μίλησε για τη σημασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην απόκτηση γνώσεων πάνω στις ψηφιακές τεχνολογίες για εργαζόμενους και για αυτούς που δεν έχουν ξεκινήσει ακόμα την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και ανέφερε, επίσης, παραδείγματα βέλτιστης πρακτικής.

Τελικά, φαίνεται πως οι ανάγκες των στελεχών σε οργανισμούς για την ανάπτυξη μια νέας γενιάς ηγετών που θα προωθεί την καινοτομία και τις σύγχρονες τεχνολογίες αρχίζουν σταδιακά να ικανοποιούνται μέσω πετυχημένων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών κατάρτισης.

Θα προσδιορίσουμε συνοπτικά τις πρακτικές - προγράμματα που εφαρμόζονται στα πεδία ηγετικών δεξιοτήτων υψηλής τεχνολογίας.

- *Νέα προγράμματα και πλατφόρμες εκπαίδευσης και κατάρτισης.*
- *Συνεργατικά προγράμματα αριστείας και καθοδήγησης με πολλά εμπλεκόμενα μέρη.*

- Πρωτοβουλίες αντιστοίχισης της εκπαίδευσης σε προηγμένες τεχνολογίες πωλήσεων και άλλες καινοτόμες τεχνολογίες με τις ανάγκες του βιομηχανικού κλάδου.
- Μια προηγμένη υποδομή κατάρτισης σε προηγμένες τεχνολογίες μεταποίησης που δημιουργήθηκε και καθοδηγείται από τη βιομηχανία.
- Σχήματα επιτάχυνσης για επιχειρηματίες και νεοφυείς επιχειρήσεις (start – up).

Έπειτα από μελέτη πάνω στις διάφορες πρακτικές, θα αναφερθούμε σε δύο προγράμματα. Το 1^ο πρόγραμμα, *Software Campus* απευθύνεται σε εργαζόμενους και ανθρώπους που θέλουν να ξεκινήσουν την επαγγελματική τους πορεία πάνω στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Σκοπός του προγράμματος είναι να βοηθήσει τους νέους να εκπαιδευτούν στις νέες τεχνολογίες αποκτώντας ικανότητες που θα τους επιτρέπουν να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα ψηφιακά εργαλεία και να αποτελούν πρότυπο για τον οργανισμό τους. Το 2^ο πρόγραμμα απευθύνεται σε Διευθυντές Πωλήσεων και διοικητικά στελέχη (www.eskills-scale.eu; www.leadership2017.eu).

- Το *Software Campus* αποτελεί ένα καινοτόμο πρόγραμμα ανάπτυξης ηγετικών ψηφιακών δεξιοτήτων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αναπτύσσει συνεργασίες ανάμεσα στο κράτος και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπου μέσω αυτών των συνεργασιών βοηθά τους νέους ανθρώπους να αναπτύξουν ικανότητες στη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Καθένας από τους συμμετέχοντες εργάζονται πάνω σε ένα ακαδημαϊκό έργο με σκοπό να αποκτήσουν κατάρτιση υψηλής ποιότητας σε ζητήματα ηγεσίας. Έπειτα, στους εργαζόμενους δίνεται η δυνατότητα να δουλέψουν μαζί με Διευθυντές Πωλήσεων σε μεγάλους οργανισμούς προκειμένου να συνεισφέρουν στην προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού με τη πολύτιμη γνώση που έχουν αποκτήσει από το πρόγραμμα. Στη συνέχεια, οι Διευθυντές Πωλήσεων φροντίζουν να μεταδώσουν αυτές τις γνώσεις προς την ομάδα πωλήσεων τους με σκοπό να γίνει χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών και να οδηγηθεί ο οργανισμός στην ψηφιακή εποχή.
- Το *DiTex* είναι ένα πρόγραμμα που απευθύνεται σε Διευθυντές Πωλήσεων, Προσωπικού και εξειδικευμένα διοικητικά στελέχη προκειμένου να μεταδώσουν τη γνώση στις ομάδες πωλήσεων για τις ψηφιακές εφαρμογές και να καθορίσουν μια ψηφιακή στρατηγική απόλυτα ευθυγραμμισμένη με την εταιρική στρατηγική για την ενίσχυση των δεικτών απόδοσης των οργανισμών στην ψηφιακή εποχή.

Οπότε, το γενικό συμπέρασμα είναι ότι οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς πωλήσεων θα πρέπει να εκπαιδευτούν μέσα από κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης στις σύγχρονες τεχνολογίες και τα ψηφιακά εργαλεία ώστε να αποκτήσουν εκείνες τις δεξιότητες που θα είναι ικανές να οδηγήσουν την ομάδα και τον οργανισμό στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

RQ2: Ποια η χρησιμότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου;

Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος έδωσε χαρακτηριστικές απαντήσεις για το RQ2 κάνοντας στην αρχή μια μικρή εισαγωγή αλλά και μια σύντομη αναδρομή στις φάσεις εξέλιξης για τον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Τα τελευταία χρόνια διανύουμε μια νέα εποχή ψηφιακού χαρακτήρα που είναι τελείως διαφορετική από όλες τις προηγούμενες που έχει ζήσει η ανθρωπότητα. Η νέα αυτή ψηφιακή εποχή δημιουργεί πολλές ευκαιρίες αλλά συνάμα και απειλές. Για παράδειγμα, η συνεχής μείωση του κόστους των διαθέσιμων τεχνολογιών αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα στην αγορά που πρέπει να αξιοποιηθεί από τις επιχειρήσεις, αλλά ταυτόχρονα και διαταραχή, καθώς τα παραδοσιακά όρια των κλάδων διευρύνονται συνεχώς δημιουργώντας νέες ανταγωνιστικές πιέσεις για τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλάδου. Η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού αναμένεται να επηρεάσει σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομίας. Τα τελευταία πέντε χρόνια ο κλάδος του λιανικού εμπορίου είναι ένας από τους κλάδους που έχει διαταραχτεί ψηφιακά σε μεγάλο βαθμό. Αυτό το φαινόμενο δημιουργεί επιτακτική ανάγκη για ανάληψη δράσης και αποφάσεων από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Γενικότερα, είναι γνωστό ότι οι εξελίξεις στον κλάδο έχουν συμπληρώσει έναν πλήρη κύκλο.

Το 2011, δόθηκε στις επιχειρήσεις η δυνατότητα να αυξήσουν τις πωλήσεις τους κάνοντας χρήση του Διαδικτύου με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα νέο κανάλι, αυτό του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Έπειτα, περίπου δύο χρόνια αργότερα αρκετές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου ξεκίνησαν να έχουν φυσική και διαδικτυακή παρουσία με σκοπό να προσφέρουν στους πελάτες τους ολοκληρωμένες αγοραστικές εμπειρίες.

Το 2016 ξεκίνησε να υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον αποκλειστικά στην εμπειρία του καταναλωτή. Παρατηρείται έντονα το φαινόμενο ότι οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο απαιτητικοί όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών τους. Έτσι, οι επιχειρήσεις προκειμένου να φανούν ανταξίιοι των προσδοκιών των πελατών τους, εστιάζουν στην εξατομίκευση των εμπειριών τους με βάση την πρόταση αξίας τους.

Το 2017 εισέρχεται στη ζωή μας η ψηφιακή τεχνολογία και τα καταστήματα, με τη χρήση της τεχνολογίας IoT, μετασχηματίζονται σε «έξυπνα καταστήματα» εστιάζοντας στη φυσική τους παρουσία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η Amazon που προχωρά στην υλοποίηση φυσικών καταστημάτων παρέχοντας εξατομικευμένη εμπειρία στους πελάτες της.

Στη συνέχεια, ο Σύμβουλος Επιχειρήσεων αναλύει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου από την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού και τις πρωτοβουλίες που χρειάζεται να πάρει ο κλάδος ώστε να επιβιώσει και να εξελιχθεί στην ψηφιακή εποχή.

Μια σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει ο κλάδος το τελευταίο διάστημα είναι η ανάγκη ανάπτυξης και διασφάλισης περισσότερων από ένα σημείων επαφής με τον πελάτη αλλά και η ανάγκη διατήρησης της πελατειακής βάσης τους. Γι' αυτές τις προκλήσεις, ο συνεντευξιαζόμενος αναφέρει χαρακτηριστικά:

Το τελευταίο διάστημα οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου αντιμετωπίζουν διάφορες και σημαντικές προκλήσεις, όπου χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης προκειμένου να μπορέσουν να επιβιώσουν στην ψηφιακή εποχή.

Μία βασική πρόκληση που θα πρέπει να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου είναι η ανάγκη επίτευξης ολοκληρωμένης εμπειρίας προς τον πελάτη σε όλα τα κανάλια που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου γεγονότος είναι η ανάπτυξη πρωτοβουλιών που σκοπό θα έχουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας στρατηγικής που θα εστιάζει στην ποιοτική και άνετη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη στο φυσικό και στο ηλεκτρονικό κατάστημα ταυτόχρονα. Μέσω smartphones ή tablet δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καθοδηγήσουν τον πελάτη στο αγοραστικό του «ταξίδι» και να του προσφέρουν υπηρεσίες όπως, ενημέρωση για το απόθεμα προϊόντων σε πραγματικό χρόνο, ευελιξία στις επιστροφές προϊόντων, αναζήτηση προϊόντων στο ηλεκτρονικό κατάστημα με δυνατότητα δοκιμής στο πλησιέστερο φυσικό κατάστημα και άμεση προσωπική ενημέρωση για τις τρέχουσες προσφορές σε αγαπημένα προϊόντα που έχουν αναζητήσει οι καταναλωτές στο ηλεκτρονικό κατάστημα. Τα παραπάνω θα βοηθήσουν στη προσέλκυση νέων πελατών και στην ενίσχυση της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου η απώλεια πελατών εξαιτίας του ανταγωνισμού θεωρείται μια εξίσου σημαντική πρόκληση με τη διασφάλιση ολοκληρωμένης εμπειρίας προς τον πελάτη.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου χρειάζεται να διατηρήσουν το πελατολόγιό τους μέσω κατανόησης της συμπεριφοράς των πελατών τους. Οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα, μέσω της χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών, να λαμβάνουν προειδοποιητικά μηνύματα και να εντοπίζουν εκείνους τους πελάτες που κινδυνεύουν να αλλάξουν προμηθευτή.

Έτσι, επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στη διατήρηση του πελατολογίου τους παρέχοντας για παράδειγμα ειδικές προσφορές ή κουπόνια επιβράβευσης.

Το βασικό πλεονέκτημα που σου προσφέρουν οι σύγχρονες τεχνολογίες είναι ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωρίζουν νωρίτερα για το ποιος πελάτης αναμένεται να χαθεί άμεσα, οπότε, έχουν αρκετό χρόνο προκειμένου να πραγματοποιήσουν εκείνες τις ενέργειες που θα αποτρέψουν τον πελάτη να απομακρυνθεί από την επιχείρηση. Στην ψηφιακή εποχή, η σωστή συντήρηση στον υπάρχον πελατολόγιο είναι μια πολύ καλή βάση που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην ανάπτυξη και την περαιτέρω εξέλιξή της, διότι θα έχει διαθέσιμα χρήματα για περαιτέρω επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες.

Επιπλέον, ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος κάνει λόγο για την αναστάτωση που βιώνουν οι επιχειρήσεις εξαιτίας των αυξημένων απαιτήσεων των πελατών, είτε στο φυσικό είτε στο ηλεκτρονικό κατάστημα.

Εκτός των παραπάνω, μια ακόμη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών για προσωποποιημένες υπηρεσίες.

Οι πελάτες αναζητούν μια ξεχωριστή αγοραστική εμπειρία και ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί ικανοποιητικά αυτό το γεγονός είναι η αξιοποίηση των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης. Οι επιχειρήσεις, μέσω αυτών των τεχνολογιών, θα μπορούν να αναλύουν την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών τους με βάση την τελευταία επίσκεψη στο κατάστημα και να προχωρούν σε στοχευμένες προτάσεις και κίνητρα που θα ταιριάζουν με το προφίλ του κάθε πελάτη. Τα πλεονεκτήματα με τη χρήση των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης είναι ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες ενισχύοντας την αφοσίωση των υπάρχοντων πελατών και την προσέλκυση νέων στο κατάστημα, με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων.

Μια ακόμα σπουδαία πρόκληση που βιώνουν οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου είναι η ικανότητα να μπορούν παρέχουν σωστή καθοδήγηση στους καταναλωτές για τις αγορές τους στο ηλεκτρονικό κατάστημα. Η ψηφιακή πρωτοβουλία που είναι ικανή να αντιμετωπίσει το συγκεκριμένο ζήτημα είναι ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο στον υπολογιστή που μπορεί να προσομοιώνει την επικοινωνία με αυτή των ανθρώπων. Τα συγκεκριμένα προγράμματα είναι υποστηριζόμενα από τεχνητή νοημοσύνη και έχουν την δυνατότητα να απαντούν στις ερωτήσεις των καταναλωτών σε πραγματικό χρόνο παρέχοντας εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της πρωτοβουλίας είναι ότι μπορούν να καθοδηγούν τους πελάτες στην αναζήτηση προϊόντων στο ηλεκτρονικό κατάστημα, να ειδοποιούν για νέες συναλλαγές και να πραγματοποιούν εξατομικευμένες προτάσεις για συμπληρωματικές αγορές υποστηρίζοντας μια ολοκληρωμένη αγοραστική εμπειρία για τον πελάτη.

Ο Σύμβουλος Πωλήσεων δεν θα μπορούσε να μην μιλήσει για τον ανταγωνισμό που υφίσταται ο κλάδος εξαιτίας της χρήσης του Διαδικτύου όπου επισημαίνει τα εξής:

Επιπρόσθετα, υπάρχουν πολλές ακόμα σημαντικές προκλήσεις που οι επιχειρήσεις του κλάδου καλούνται να βρουν ουσιαστικές λύσεις για την αντιμετώπισή τους.

Τα ηλεκτρονικά κανάλια είναι γνωστό ότι κλιμακώνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο και δημιουργούν πιέσεις άνευ προηγουμένου για τις επιχειρήσεις, διότι κάθε ηλεκτρονικό κατάστημα μπορεί να κερδίσει μερίδιο αγοράς της εταιρείας. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση του φαινομένου είναι οι διαδικτυακές μηχανές που φιλτράρουν τις αγοραστικές ανάγκες όλων των πελατών στη βάση δεδομένων της επιχείρησης και προχωρούν σε συγκεκριμένες προτάσεις παρέχοντας άμεσα εξατομικευμένες εμπειρίες. Η διαδικασία που μόλις περιέγραψα ενισχύει την ικανοποίηση του καταναλωτή και τη δέσμευση προς την επιχείρηση.

Τέλος, ο συμμετέχων στη διαδικασία της συνέντευξης θα αναφέρει αναλυτικά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου που διατηρούν φυσικά καταστήματα και θα προτείνει ουσιαστικούς τρόπους αντιμετώπισης προκειμένου οι επιχειρήσεις να ενισχύσουν τις πωλήσεις τους και να προσελκύσουν νέους πελάτες. Οπότε, τονίζει τα εξής:

Ένα ακόμα φαινόμενο που προκαλεί διαταραχή στον κλάδο του λιανικού εμπορίου είναι η δυσκολία που αντιμετωπίζει το προσωπικό του φυσικού καταστήματος ώστε να παρέχει επαρκής υποστήριξη στους πελάτες πριν και κατά τη διάρκεια της πώλησης. Μια πρωτοβουλία που χρειάζεται να πάρει ο κλάδος του λιανικού εμπορίου είναι η παροχή πληροφοριών στους πελάτες μέσα από ειδικές εφαρμογές που σκανάρουν το προφίλ του κάθε πελάτη και υποστήριξη στο προσωπικό μέσα από ψηφιακά εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης προκειμένου να διαχειρίζονται τις απαιτήσεις και τα αιτήματα των πελατών αποτελεσματικά.

Για παράδειγμα, μεγάλες ηλεκτρονικές επιγραφές μπορούν να παρέχουν πληροφορίες για το κατάστημα και τη διάθεση των προϊόντων, ενώ τα «έξυπνα ράφια» και οι ψηφιακές ετικέτες έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ουσιαστικές πληροφορίες σχετικά με τρέχουσες προσφορές, το απόθεμα των προϊόντων και ενημέρωση για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων στα ράφια των καταστημάτων.

Η πρόκληση που μόλις αναφέραμε σχετικά με την μη υποστήριξη του προσωπικού στα φυσικά καταστήματα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ακόμη πρόκλησης που καλείται να αντιμετωπίσει ο κλάδος.

Η συλλογή δεδομένων των πελατών στα φυσικά καταστήματα κρίνεται μη επαρκής σε σχέση με τα ηλεκτρονικά καταστήματα προκειμένου να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε εξατομικευμένες προτάσεις στους πελάτες τους.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν στη συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων δεδομένων στα φυσικά καταστήματα και ένας αποτελεσματικός τρόπος για να αντιμετωπιστεί αυτό το γεγονός είναι η δημιουργία ενός ψηφιακού δικτύου εντός του καταστήματος που θα μπορεί ο πελάτης να αλληλεπιδρά με αυτό μέσω Wi – Fi, κινητών εφαρμογών και Beacons. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μέσω των Beacons, μπορεί να παρακολουθεί τη συμπεριφορά των πελατών της, τις προτιμήσεις τους και τα ενδιαφέροντά τους κατά τη παρουσία τους στο φυσικό κατάστημα, ενώ ταυτόχρονα δίνει πληροφορίες στην επιχείρηση για το πόση ώρα ξόδεψε ο καταναλωτής στο συγκεκριμένο κατάστημα. Αυτά είναι εφικτά και πραγματοποιήσιμα με την προϋπόθεση ότι ο πελάτης βρίσκεται εντός εμβέλειας του Beacon διότι οι συγκεκριμένες συσκευές λειτουργούν μέσω Bluetooth.

Το κυριότερο πλεονέκτημα είναι ότι η συλλογή έγκυρων δεδομένων από τα φυσικά καταστήματα μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά συμπεράσματα όσον αφορά την αγοραστική συμπεριφορά και να αποτελέσει τη βάση για να μπορούν οι επιχειρήσεις να παρέχουν στοχευμένες προτάσεις στους πελάτες προσφέροντάς τους ολοκληρωμένες και ποιοτικές υπηρεσίες.

Τέλος, στα φυσικά καταστήματα υπάρχουν ακόμα δύο προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Η πολύωρη συγκέντρωση των πελατών μπροστά από τα ταμεία και η ταλαιπωρία που βιώνουν στα δοκιμαστήρια αποτελεί πραγματική αναστάτωση για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα παραπάνω προβλήματα θα πρέπει να προχωρήσουν στη λήψη αποφάσεων και στην υιοθέτηση τεχνολογιών μηχανικής μάθησης.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τοποθετήσουν κάμερες ανίχνευσης και ειδικούς αισθητήρες στα ράφια που θα ανιχνεύουν το είδος και τη ποσότητα των προϊόντων που τοποθετούνται στο καλάθι αγορών του πελάτη.

Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι οι πελάτες θα επιλέγουν τα προϊόντα της προτίμησής τους από τα ράφια και θα αποχωρούν από το κατάστημα χωρίς να περάσουν από το ταμείο.

Επίσης, όσον αφορά τα δοκιμαστήρια οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προχωρήσουν στην υλοποίηση εικονικών δοκιμαστηρίων κάνοντας χρήση καθρεφτών αφής, τα οποία είναι υποστηριζόμενα από τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης. Τα εικονικά δοκιμαστήρια μπορούν να παρέχουν δυνατότητα ψηφιακής δοκιμής σε ένα μεγάλο εύρος καταναλωτών μέσα σε πολύ λίγο χρόνο.

Το όφελος των επιχειρήσεων είναι ότι ενισχύονται οι πωλήσεις τους διότι οι πελάτες δοκιμάζουν περισσότερους συνδυασμούς προϊόντων και μειώνονται τα προϊόντα προς επιστροφή.

Με βάση αυτά που είπε ο συνεντευξιζόμενος, πίσω από κάθε πρόκληση υπάρχει μια ευκαιρία για τις επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου που χρειάζεται να αδράξουν προκειμένου να ακμάσουν στην ψηφιακή εποχή.

Τα παραπάνω που αναφέρει ο δεύτερος συμμετέχων στη διαδικασία της συνέντευξης επιβεβαιώνονται και από σχετική μελέτη της Deloitte (2020), Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Κλάδου Λιανικού Εμπορίου, Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΣΕΒ, διαθέσιμο στο: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/consumer-business/gr_Future_of_Retail_report_noexp.pdf.

Με βάση την έρευνα της Deloitte (2020) γίνεται αναφορά στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος του λιανικού εμπορίου και στα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού με τη χρήση ψηφιακών και πρωτοπόρων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις.

Θα αναφερθούμε επιγραμματικά στα οφέλη που θα αποκομίσουν οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου με βάση τις μετρήσεις που έχει πραγματοποιήσει η Deloitte από την εφαρμογή των ψηφιακών εργαλείων στις επιχειρήσεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα εξής:

- Αύξηση των πωλήσεων κατά 20% σε σχέση με ανταγωνιστές χωρίς ψηφιακή παρουσία
- Αύξηση των κερδών κατά 86% εξαιτίας των εξατομικευμένων υπηρεσιών
- Αύξηση του μέσου όγκου και τιμής παραγγελίας κατά 20% μέσω στοχευμένων προτάσεων ανά προφίλ πελάτη
- Αύξηση διαθεσιμότητας των προϊόντων κατά 97%
- Μείωση κόστους κατά 40% μέσα από τεχνολογίες αυτόματων ταμείων

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση αποτελεσμάτων

Η ποιότητα σαν έννοια είναι δύσκολα προσδιορίσιμη και βασίζεται σε υποκειμενικές αντιλήψεις προκειμένου να υπάρξει απόδοση του νοήματος. Η διαδικασία επιβεβαίωσης, ανάλυσης των ευρημάτων και η εξεύρεση λύσεων από τις προσωπικές συνεντεύξεις αποτελεί τον βασικό στόχο της έρευνας αφού τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει από μόνα τους δεν μπορούν να εξάγουν συμπεράσματα. Το στάδιο ανάλυσης περιεχομένου είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί τότε τα αποτελέσματα που έχουν συλλεχθεί παίρνουν νόημα μέσω των συνεντεύξεων. Η ανάλυση και η ερμηνεία των δεδομένων απαιτεί υπομονή και πολύ καλή αντίληψη από τον ερευνητή προκειμένου να ερμηνεύσει τα αποτελέσματα. Ο ερευνητής χρειάζεται να εμβαθύνει στα δεδομένα που έχει συλλέξει συνδέοντας πολλές φορές φαινομενικά ανεξάρτητα σημεία ώστε να κατανοήσει τα αίτια πίσω από τα δεδομένα προκειμένου να μπορέσει να οδηγηθεί σε ασφαλή συμπεράσματα.

Αφού καταγράφηκαν τα αποτελέσματα των ατομικών συνεντεύξεων, ο ερευνητής μελέτησε τα δεδομένα σε δύο στάδια για κάθε ερευνητικό ερώτημα ξεχωριστά.

× Στο πρώτο στάδιο κατηγοριοποίησε την κάθε συνέντευξη σε σημαντικούς παράγοντες που δίνουν απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα και προχώρησε στην επιβεβαίωση ή μη των ευρημάτων με τη βιβλιογραφία.

× Στο δεύτερο στάδιο προχώρησε στην εξαγωγή συμπερασμάτων και στην εξεύρεση αλλαγών και λύσεων προκειμένου να εδραιωθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός στους οργανισμούς πωλήσεων αλλά και σε μικρότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Πιο συγκεκριμένα, στο RQ1 θα συμπεριλάβουμε τους παράγοντες που επισήμανε ο πρώτος συνεντευξιζόμενος, οι οποίοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς πωλήσεων και θα προβούμε στην σύγκριση τους με τη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, στο 2^ο στάδιο θα εξάγουμε τα συμπεράσματα.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ RQ1 (1^ο ΣΤΑΔΙΟ)

- **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

Στη σημερινή εποχή, με το περιβάλλον όπως διαμορφώνεται, η σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων γίνεται ολοένα και πιο εμφανής στον χώρο εργασίας και στην κοινωνία γενικότερα.

Η εμφάνιση της πανδημίας άλλαξε τα επιχειρηματικά μοντέλα, τον τρόπο εργασίας και την καθημερινότητα των ανθρώπων διότι καλούμαστε να εξοικειωθούμε και να υιοθετήσουμε νέες τεχνολογίες στην επαγγελματική και προσωπική μας ζωή.

Όπως είπε ο πρώτος συνεντευξιαζόμενος θα δημιουργηθούν επαναστατικά επιχειρηματικά μοντέλα εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, αλλά και να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και συμπράξεις με στόχο την παροχή κινήτρων, ευκαιριών εκπαίδευσης και απασχόλησης σε υποψήφιους και εργαζομένους το οποίο επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Alavi et al. (2021).

Ο συνεντευξιαζόμενος συνέχισε λέγοντας ότι ψηφιακές δεξιότητες διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες.

➤ Βασικές

Αφορούν τις γνώσεις γύρω από ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες που αυτοματοποιούν τις καθημερινές εργασίες μέσα στον οργανισμό και παρέχουν τη δυνατότητα χρήσης ψηφιακών συσκευών και διαδικτυακών εφαρμογών.

➤ Προχωρημένες

Πρόκειται για τη διαχείριση ψηφιακών εργαλείων μεγάλης σημασίας για τον οργανισμό, μέσω των δεξιοτήτων της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας.

➤ Συνδυασμός βασικών και προχωρημένων

Πρόκειται για την κριτική σκέψη, την καινοτομία, την ικανότητα επίλυσης περίπλοκων προβλημάτων, την προσαρμοστικότητα και την αποτελεσματική εστίαση σε περισσότερα από ένα θέματα ή τομείς μέσα στον οργανισμό.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται από τη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους (Hess et al., 2016; Ross, 2019) και (Schilke et al., 2018; Teece, 2014).

Τέλος, ο πρώτος συμμετέχων στη διαδικασία της ποιοτικής έρευνας μέσω των συνεντεύξεων κάνει ξεκάθαρο πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκπαιδεύσουν εκ νέου το ανθρώπινο δυναμικό τους εξαιτίας της αυτοματοποιημένης εργασίας. Η επανακατάρτιση και η απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού και της οικονομίας γενικότερα στις αλλαγές που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός γιατί όπως τόνισαν

οι Zoltners et al. (2021) ο άνθρωπος αποτελεί παράγοντα – κλειδί για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών πωλήσεων και της κοινωνίας γενικότερα.

- ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Ο πρώτος συνεντευξιζόμενος έδωσε έμφαση στις συνεργασίες που θα πρέπει να αναπτυχθούν μεταξύ των διάφορων τμημάτων μέσα στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων διότι με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η ευελιξία και θα έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζονται ευκολότερα και άμεσα σε τυχόν αλλαγές, το οποίο επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Gulati (2007), Guenzi και Troilo (2007) και τους Plouffe et al. (2016).

Επίσης, ο συμμετέχων στη συνέντευξη αναφέρει ότι χρειάζεται η ενεργή συμμετοχή και η συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών φορέων προς ένα κοινό σκοπό που στόχο θα έχει να ληφθούν αποφάσεις προκειμένου να διευρυνθούν οι δεξιότητες των ανθρώπων και να δημιουργηθούν ειδικά προγράμματα κατάρτισης στην απόκτηση σύγχρονων δεξιοτήτων, όπως αναφέρουν οι Paesbrugge et al. (2018).

- ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Οι οργανισμοί πωλήσεων θα πρέπει να εστιάσουν σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι σημαντικές για την ευημερία του οργανισμού και παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση. Θα πρέπει να προβούν σε βαθιά ανάλυση και χαρτογράφηση των διαδικασιών τους προκειμένου να μετατρέψουν τις αδυναμίες τους σε πλεονεκτήματα για τον οργανισμό και κατ' επέκταση τους πελάτες τους. Εκτός αυτού, αυτές οι διαδικασίες είναι απαραίτητο να βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία με τους ανθρώπους και τα δεδομένα μέσα στον οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός όπως αναφέρει ο πρώτος συνεντευξιζόμενος το οποίο επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Lemon και Verhoef (2016); Denner et al. (2018); Picot et al. (2008).

- **ΑΝΘΡΩΠΟΙ**

Οι εργαζόμενοι καλούνται να θέσουν σε πρώτο πλάνο την προσωπική τους ανάπτυξη και την αυτό – βελτίωσή τους, την ενίσχυση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους ώστε να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε μια αγορά εργασίας που μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς παρέχοντας περισσότερες πολύπλοκες θέσεις υψηλής εξειδίκευσης.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν την τάση να δημιουργούν επαναστατικά επιχειρηματικά μοντέλα προωθώντας τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας διότι οι υπάρχοντες δεξιότητες και θέσεις αδυνατούν να καλύψουν την ζήτηση. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αλλάζει ριζικά τον τρόπο που οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με συναδέλφους και πελάτες και χρειάζεται αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας προκειμένου να οδηγηθεί ο οργανισμός στην ψηφιακή εποχή όπως τονίζει ο πρώτος συμμετέχων στη συνέντευξη, το οποίο επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Mahdavian et al. (2016) και τους Angevine et al. (2017).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ RQ1 (2^ο ΣΤΑΔΙΟ)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ένα project αλλά πρέπει να αναγνωριστεί ως μια συνεχής διαδικασία μετασχηματισμού διατηρώντας τον οργανισμό σε επαγρύπνηση και εγρήγορση για την επόμενη δεκαετία.

Σε αυτή τη διαδικασία μετασχηματισμού οι εργαζόμενοι στον οργανισμό θα διαδραματίσουν βασικό ρόλο και κυρίως οι MD και τα υψηλόβαθμα στελέχη διότι από αυτούς θα ξεκινήσει η εφαρμογή της διαδικασίας του μετασχηματισμού. Παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της ψηφιακής υστέρησης των οργανισμών και των εργαζομένων και θα πρέπει η ανάπτυξη και η απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων στους ανθρώπους κάθε ηλικίας να είναι υψίστης σημασίας και να αποτελέσει προτεραιότητα της κυβερνητικής πολιτικής αλλά και των οργανισμών πωλήσεων προκειμένου να επιτύχουμε εξαιρετικά αποτελέσματα στην ψηφιακή εποχή. Υπάρχει η ανάγκη στοχευμένων επενδύσεων για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας στρατηγικής ανάπτυξης στις ψηφιακές δεξιότητες όπου μέσω καινοτόμων προγραμμάτων κατάρτισης που θα διεξάγονται μετά από συνεργασία των οργανισμών πωλήσεων και το κράτος, η πλειοψηφία των πολιτών θα έχει τη δυνατότητα να καλύψει και να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις νέες θέσεις εργασίας που θα έχουν δημιουργηθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ακόμα, χρειάζεται να επαναξιολογηθούν και να αναλυθούν όλες οι διαδικασίες μέσα στον οργανισμό προσαρμόζοντας όπου κρίνεται σκόπιμο τη στρατηγική πωλήσεων προκειμένου ο οργανισμός να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στην ψηφιακή εποχή.

Τέλος, τα άτομα στον οργανισμό, οι διαδικασίες και τα δεδομένα που λαμβάνει ο οργανισμός από την εφαρμογή των σύγχρονων τεχνολογιών (π.χ. IoT) θα πρέπει να αναπτύσσονται μέσα από τα διάφορα τεχνολογικά στάδια σε απόλυτα αρμονία και ευθυγράμμιση ώστε να επιτύχει ο οργανισμός σημαντικά κέρδη παραγωγικότητας.

Στο RQ2 θα συμπεριλάβουμε τους παράγοντες που επισήμανε ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος προκειμένου να απαντήσει για το ποια είναι η χρησιμότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, θα τα συγκρίνουμε με τη βιβλιογραφία και στο 2^ο στάδιο θα προχωρήσουμε στην εξαγωγή των συμπερασμάτων.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ RQ2 (1^ο ΣΤΑΔΙΟ)

- **ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ – ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ**

Οι καταναλωτικές συνήθειες αλλάζουν σε τέτοιο βαθμό που υπαγορεύουν την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και αυτό το γεγονός αποτελεί τη βασική πρόκληση προκειμένου να μην παγιωθεί μια τάση για εμπόριο δύο ταχυτήτων και τεθεί θέμα επιβίωσης των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας χρειάζεται να αντιμετωπιστεί θετικά. Το φυσικό κατάστημα χρειάζεται να υποβληθεί σε υπαρξιακή δημιουργική αναζήτηση και να εφαρμόσει μια σειρά προηγμένων τεχνολογιών ανάλογα με τις προκλήσεις που υφίσταται ώστε να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στην ψηφιακή εποχή. Μια πρόκληση που ανέφερε ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος είναι η παροχή μια ολοκληρωμένης εμπειρίας προς τους πελάτες στο φυσικό και στο ψηφιακό κατάστημα το οποίο επιβεβαιώνεται μέσα από τη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Ailawadi και Farris (2017) . Η συγκεκριμένη πρόκληση μπορεί να αντιμετωπιστεί με την υιοθέτηση της Omnichannel στρατηγικής όπου ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να είναι συνδεδεμένος με την επιχείρηση μέσω smartphone οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμεί προκειμένου να ενημερώνεται για τρέχουσες προσφορές, για τα χαρακτηριστικά και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων όπως ανέφερε ο συμμετέχων στην διαδικασία της συνέντευξης. Η στρατηγική αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση μέσω των εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης όπως επισήμαναν οι Ailawadi και Farris (2017) και η μελέτη της Deloitte (2020).

Ο δεύτερος συνεντευξιαζόμενος μίλησε για ακόμα μια πρόκληση που υφίσταται ο κλάδος του λιανικού εμπορίου. Αυτή είναι η απώλεια πελατών εξαιτίας του ανταγωνισμού το οποίο επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία σύμφωνα με τους Ailawadi και Farris (2017).

Ένας αποτελεσματικός τρόπος σύμφωνα με τον συμμετέχοντα στην συνέντευξη και τους Grewal et al. (2017) είναι η υιοθέτηση τεχνολογιών IoT όπου ειδικές συσκευές μπορούν να αναλύουν την καταναλωτική συμπεριφορά του κάθε πελάτη και να προειδοποιούν την επιχείρηση για τους πελάτες που είναι πιθανό να στραφούν σε μια ανταγωνιστική εταιρεία προκειμένου να ικανοποιήσουν τις καταναλωτικές τους επιθυμίες και ανάγκες. Ο συμμετέχων συνέχισε και έκανε λόγο για αυξανόμενη ζήτηση για προσωποποίηση όπου είναι μια ακόμα πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου σύμφωνα με τους Grewal et al. (2017).

Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το φαινόμενο αυτό είναι μέσω της εφαρμογής υπολογιστικής όρασης υποστηριζόμενη από τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης όπου αλγόριθμοι συνδυάζουν δεδομένα με βάση το προφίλ του κάθε πελάτη ώστε η επιχείρηση να μπορεί να πραγματοποιεί εξατομικευμένες προτάσεις και να βρίσκει τις καλύτερες προωθητικές ενέργειες που ταιριάζουν στις ανάγκες του κάθε ένα πελάτη της ξεχωριστά.

Επιπρόσθετα, η παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης στο ηλεκτρονικό κατάστημα αποτελεί ένα ακόμα πρόβλημα για τις επιχειρήσεις του κλάδου σύμφωνα με τον δεύτερο συνεντευξιαζόμενο και τους Grewal et al. (2017) όπου πρότειναν τη χρήση ειδικών προγραμμάτων σε εφαρμογές κοινωνικής δικτύωσης υποστηριζόμενα από την τεχνητή νοημοσύνη. Τα προγράμματα αυτά προσφέρουν καθοδήγηση και απαντούν σε ερωτήσεις πελατών κάνοντας προτάσεις σχετικές με το προφίλ του κάθε πελάτη ενισχύοντας την αγοραστική εμπειρία. Όσον αφορά καθαρά τα φυσικά καταστήματα εντοπίζονται ακόμα ορισμένες προκλήσεις. Ο δεύτερος συμμετέχων στη διαδικασία της συνέντευξης έκανε λόγο για ανεπαρκής υποστήριξη του προσωπικού και συλλογή δεδομένων σε σύγκριση με τα ψηφιακά κανάλια, μεγάλους χρόνους αναμονής στα ταμεία και καθυστερήσεις στα δοκιμαστήρια. Οι παραπάνω προκλήσεις επιβεβαιώνονται από τη βιβλιογραφία όπου σύμφωνα με τους Grewal et al. (2017) και τον συμμετέχοντα ένας αποτελεσματικός τρόπος για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα στα φυσικά καταστήματα είναι μέσω της τεχνητής νοημοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, τα «έξυπνα» ράφια και οι συνδεδεμένες ψηφιακές ετικέτες μπορούν να παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με χαρακτηριστικά προϊόντων και τρέχουσες προσφορές ενώ μέσω αισθητήρων ή beacons γίνεται εφικτή η συλλογή αξιόπιστων δεδομένων από το φυσικό κατάστημα που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά συμπεράσματα για την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Επίσης, με την αξιοποίηση της βιομετρικής τεχνολογίας και πιο συγκεκριμένα μέσω αισθητήρων στα ράφια θα ανιχνεύεται η ποσότητα και το είδος των προϊόντων στο καλάθι αγορών του καταναλωτή με αποτέλεσμα να μην χρειάζεται να περνάει από το ταμείο. Τέλος, με τη χρήση εφαρμογών εικονικής πραγματικότητας όπως για παράδειγμα «έξυπνοι» καθρέφτες αφής στα δοκιμαστήρια, θα πραγματοποιείται ψηφιακή δοκιμή και θα προσφέρεται άμεση επικοινωνία με το προσωπικό για σύντομες αγορές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ RQ2 (2° ΣΤΑΔΙΟ)

Η εξέλιξη της τεχνολογίας προκάλεσε σημαντικές ανατροπές στην προσωπική και επαγγελματική μας ζωή. Εκτός των άλλων, τα ψηφιακά εργαλεία έφεραν σημαντικές αλλαγές τόσο στο εμπόριο όσο και στις καταναλωτικές επιλογές, παρέχοντας πρόσβαση στον καταναλωτή σε πληθώρα επιλογών και ευελιξία όσον αφορά τις εμπορικές πρακτικές. Για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις στον κλάδο του λιανικού εμπορίου είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ψηφιακή εξέλιξη των φυσικών καταστημάτων τους, από παραδοσιακό σε «έξυπνο» κατάστημα.

Ένας βασικός λόγος προκειμένου να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι η διεύρυνση της πελατειακής τους βάσης και κατ' επέκταση των πωλήσεών τους προς μια νέα ομάδα απαιτητικών καταναλωτών, τους σύγχρονους καταναλωτές.

Πέρα από την ποιότητα των προϊόντων και τις επικοινωνιακές δεξιότητες των πωλητών, οι συγκεκριμένοι πελάτες αναζητούν μια ξεχωριστή αγοραστική εμπειρία η οποία είναι η βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών προς αυτούς. Θα αναφέρουμε ορισμένα παραδείγματα υπηρεσιών που δημιουργούν αξία στους πελάτες.

- Τα σωστά προϊόντα είναι διαθέσιμα τη σωστή στιγμή στο σωστό κατάστημα για να εξυπηρετηθεί ο πελάτης
- Το προϊόν είναι στο κατάστημα όταν δημιουργηθεί η ανάγκη από τον καταναλωτή συγχρονίζοντας τη ζήτηση με τις παραγγελίες.
- Το προϊόν παραδίδεται στο κατάστημα όταν απαιτείται από τον καταναλωτή εντός χρόνου και χωρίς ελαττώματα.
- Το προϊόν είναι διαθέσιμο στο σωστό κατάστημα, τη σωστή στιγμή ακόμα και σε περιόδους αυξημένης ζήτησης.

Οι επιχειρήσεις που στοχεύουν να προσελκύσουν σύγχρονους και απαιτητικούς πελάτες θα πρέπει να ακολουθήσουν ορισμένα διακριτά βήματα που θα τους επιτρέψουν να σχεδιάσουν μια συγκεκριμένη στρατηγική δράσης προκειμένου να υλοποιήσουν το πλάνο τους και να προσφέρουν στους πελάτες τους μια ξεχωριστή εμπειρία.

Συμπερασματικά, θα δούμε τα στάδια που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που «γεννάει» ο ψηφιακός μετασχηματισμός και να εξελιχθεί σε ένα «έξυπνο κατάστημα».

1° βήμα

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες που επηρεάζουν τον κλάδο προκειμένου να διακρίνουν ευκαιρίες με βάση τις τρέχουσες τάσεις και τον τύπο του κάθε καταστήματος ώστε να ελέγχουν πιθανή εφαρμογή των σύγχρονων τεχνολογιών στην επιχείρησή τους αλλά και πιθανές επιπτώσεις στον λειτουργικό μοντέλο τους.

2° βήμα

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να χαράζουν μια σαφής στρατηγική με επίκεντρο την επίτευξη του «έξυπνου καταστήματος» και του «διασυνδεδεμένου πελάτη».

3° βήμα

Οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να εντοπίσουν βασικά προβλήματα και ευκαιρίες βελτίωσης είτε στη διαδικασία τροφοδοσίας είτε στις λειτουργίες πώλησης (π.χ. υψηλά αποθέματα, βελτίωση χρόνου στις παραγγελίες των πελατών, κ.α.) προκειμένου να λάβουν τις σωστές επενδυτικές αποφάσεις την κατάλληλη στιγμή.

4° βήμα

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, αφού εντοπίσουν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες θα πρέπει να αναζητήσουν τις κατάλληλες λύσεις επενδύοντας πιλοτικά στην κατάλληλη εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας, όπως για παράδειγμα τα «έξυπνα» ράφια σε φυσικά καταστήματα, η αυτοματοποιημένη αναπλήρωση των αποθεμάτων κτλ.

5° βήμα

Για κάθε επιλεγμένη εφαρμογή ψηφιακής τεχνολογίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προβούν στην αξιολόγηση και μέτρηση της απόδοσης της συγκεκριμένης τεχνολογίας και να αναλύσουν το κενό από τα επιθυμητά αποτελέσματα.

6° βήμα

Οι επιχειρήσεις, βάση μετρήσεων και ανάλυσης των ψηφιακών τεχνολογιών, θα πρέπει να αποφασίσουν ποιες τεχνολογίες χρειάζεται να αναπτύξουν περισσότερο προκειμένου να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους τους.

7° βήμα

Ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων σε σταθερή βάση για όλες τις ψηφιακές τεχνολογίες που έχουν εφαρμόσει πιλοτικά οι επιχειρήσεις, βάση συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης.

8° βήμα

Εκτός των δεικτών απόδοσης, οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου οφείλουν να μελετήσουν και να αξιολογήσουν τους λειτουργικούς δείκτες αναλύοντας τη σχέση κόστους / οφέλους προκειμένου να προχωρήσουν σε βελτιωτικές κινήσεις και κινήσεις εξοικονόμησης κόστους.

9° βήμα

Για κάθε εφαρμογή ψηφιακής τεχνολογίας που σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις, αφού αναλύσουν τους δείκτες απόδοσης και τους λειτουργικούς τους δείκτες, είναι απαραίτητο να σχεδιάσουν ένα αναλυτικό πλάνο υλοποίησης όπως για παράδειγμα εκτίμηση απαραίτητων βημάτων και χρόνους υλοποίησης, επιλογή προμηθευτών τεχνολογίας, σχεδιασμός προϋπολογισμού ώστε από το πιλοτικό στάδιο να οδηγηθούν στην πλήρη εφαρμογή του και να υπάρξει πρόβλεψη για την ολοκληρωμένη υλοποίησή του.

Τέλος, οι επιχειρήσεις που έχουν μετατραπεί σε «έξυπνα καταστήματα» θα είναι σε θέση όχι μόνο να διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη από το προϊόν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση, αλλά να ενισχύσουν την αφοσίωσή του τόσο στο brand όσο και στην ίδια την επιχείρηση δημιουργώντας μια δυνατή σχέση εμπιστοσύνης.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Στη τρέχουσα εποχή, η απότομη ανάπτυξη και η διαδεδομένη εξάπλωση του Διαδικτύου σε συνδυασμό με την απεριόριστη δυνατότητα πρόσβασης και την συγκέντρωση των καταναλωτών γύρω από αυτό το εργαλείο, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις να εξελιχθούν ψηφιακά επαναξιολογώντας τις διαδικασίες πωλήσεων και τις στρατηγικές δράσης τους. Νέες έννοιες όπως η καινοτομία, η ορθολογική διατήρηση κόστους, η ψηφιακή τεχνολογία, η ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, τα νέα δίκτυα διανομής έχουν εισέλθει στον επιχειρηματικό κόσμο και θα πρέπει οι οργανισμοί να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά μοντέλα τους προκειμένου να έχουν την δυνατότητα να βελτιώνουν συνεχώς της θέση τους απέναντι στον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί αναμφίβολα τη μεγαλύτερη πρόκληση της σύγχρονης εποχής διότι δεν πρόκειται για μια απλή τεχνολογική αναβάθμιση αλλά είναι θέμα επιβίωσης. Πρόκειται να επηρεάσει από μεγάλους οργανισμούς παγκόσμιου βεληνεκούς, Κυβερνήσεις μέχρι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στο επίκεντρο της κάθε προσπάθειας για ψηφιακό μετασχηματισμό βρίσκονται οι σύγχρονες τεχνολογικές καινοτομίες που έχουν αναπτυχθεί ραγδαία το τελευταίο διάστημα και είναι διαθέσιμες προς υλοποίηση από έμπειρες εταιρείες παροχής ολοκληρωμένων λύσεων.

Στην εργασία αυτή αποτυπώσαμε τις απόψεις και τις αντιλήψεις ενός Διευθυντή Πωλήσεων που εργάζεται για μεγάλη πολυεθνική εταιρεία και ενός Συμβούλου Επιχειρήσεων που εργάζεται σε συμβουλευτική εταιρεία παγκόσμιου βεληνεκούς. Είναι γεγονός ότι το δείγμα των συνεντευξιαζόμενων για τη διεξαγωγή της έρευνας μας ήταν περιορισμένο, ωστόσο έγινε προσπάθεια να προσεγγίσουμε τους κατάλληλους ανθρώπους με γνώση στην επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διαδικασία των πωλήσεων. Ο Διευθυντής Πωλήσεων και ο Σύμβουλος Επιχειρήσεων είναι επαγγελματίες που έχουν την ικανότητα να βλέπουν την μεγάλη εικόνα όσον αφορά την ψηφιοποίηση των οργανισμών και γενικότερα την εξέλιξή της επιχειρηματικότητας στο μέλλον, οπότε οι απαντήσεις που έδωσαν κρίθηκαν επαρκείς και αξιόπιστες. Με τη πολύτιμη συνεισφορά των δύο συνεντευξιαζόμενων συλλέξαμε στοιχεία και προτάσεις σχετικά με διαδικασίες που οι ίδιοι γνωρίζουν και είναι πρόθυμοι να εφαρμόσουν στον οργανισμό που εργάζονται και δραστηριοποιούνται καθημερινά. Αναλύσαμε ζητήματα που δρουν ως ανασταλτικοί παράγοντες όσον αφορά την απόδοση στους οργανισμούς πωλήσεων αλλά και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και επιχειρήσαμε να αναδείξουμε λύσεις που στόχο θα έχουν να ικανοποιήσουν ακόμα και τους πιο απαιτητικούς πελάτες προσφέροντας τους μια ξεχωριστή αγοραστική εμπειρία με σκοπό να μείνουν αφοσιωμένοι στην εταιρεία. Εξερευνήσαμε τα ζητήματα και ανακαλύψαμε πως ένα ευρύ φάσμα

ζητημάτων μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με τη συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών φορέων αλλά και διαφορετικών τμημάτων μέσα στον οργανισμό.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα ξεκινήσει από τον άνθρωπο.

Το βασικό πρόβλημα που διαπιστώθηκε είναι η ψηφιακή υστέρηση των εργαζομένων στον οργανισμό και η πίεση από άποψη χρόνου όσον αφορά την διαδικασία εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η ανάπτυξη και η απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων σε εργαζόμενους και μη πρέπει να τεθεί σε προτεραιότητα από τις Κυβερνήσεις και τους οργανισμούς και να θεσπιστούν ειδικά προγράμματα επανακατάρτισης προκειμένου να καλυφθούν επιπλέον θέσεις που θα δημιουργηθούν εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επίσης, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις διαδικασίες πωλήσεων και τα τμήματα που είναι σημαντικά για τον οργανισμό αλλά παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση ώστε να εξεταστούν και να επαναξιολογηθούν οι λειτουργίες τους προκειμένου ο οργανισμός να μπορέσει να προσαρμοστεί στις διάφορες αλλαγές σχεδιάζοντας ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Στο νέο επιχειρηματικό μοντέλο η εταιρική στρατηγική του οργανισμού θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με την ψηφιακή στρατηγική. Ακόμα, για την αποτελεσματική εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς καθοριστικό ρόλο θα διαδραματίσουν τα δεδομένα που θα συλλέγονται μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών από καταναλωτές και γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Μέσω των δεδομένων, θα μπορούμε να συλλέγουμε πληροφορίες με βάση τις αγοραστικές ανάγκες των καταναλωτών και να παρακολουθούμε τις τάσεις της αγοράς προσφέροντας ποιοτικότερη εξυπηρέτηση σε σχέση με το παρελθόν.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου το μεγάλο «στοίχημα» είναι ότι χρειάζεται να υιοθετήσουν ορισμένες ψηφιακές τεχνολογίες και να ακολουθήσουν μια διαδικασία βημάτων προκειμένου να εξελιχθούν σε «έξυπνα» καταστήματα εξασφαλίζοντας την ευημερία τους και επιτυγχάνοντας σημαντικά οφέλη στην ψηφιακή εποχή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρ' όλο το γεγονός, ότι δεν υπάρχει «πλούσια» βιβλιογραφία που να επικεντρώνεται στην εννοιολογική καθοδήγηση όλων των ειδών των επιχειρήσεων και σε συμβουλές ολιστικής μετατροπής της διαδικασίας πωλήσεων, η αναγκαιότητα και τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι εμφανή και διακριτά από τους οργανισμούς πωλήσεων και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Είναι απαραίτητο να κινηθούμε από τη θεωρία στη πράξη και να πειραματιστούμε με την πιλοτική εφαρμογή των σύγχρονων τεχνολογιών στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις αξιολογώντας τους δείκτες απόδοσης και λειτουργικότητας κατάλληλα προκειμένου να προσαρμόσουμε το επιχειρηματικό μας μοντέλο ή να αντικαταστήσουμε μια ψηφιακή τεχνολογία με μία άλλη. Έπειτα, θα πρέπει να προχωρήσουμε σε έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό στρατηγικής που σημαίνει ότι από τον πειραματισμό χρειάζεται να περάσουμε στην

ολική αναδιάρθρωση του οργανισμού (διαδικασίες, προσωπικό) και την επιτυχή υλοποίηση ολοκληρωμένων λύσεων που θα μας επιτρέψουν όχι μόνο να επιβιώσουμε αλλά να αναπτυχθούμε και να ακμάσουμε στην ψηφιακή εποχή. Εκτός από τις αλλαγές στην αναδιοργάνωση του οργανισμού, στις βελτιώσεις των δεξιοτήτων του προσωπικού, στον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και στην ανάπτυξη συνεργασιών με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, θα πρέπει να έχουμε δίπλα μας έμπειρους συνεργάτες που αποδεδειγμένα έχουν την δυνατότητα να φέρουν εις πέρας την κρίσιμη αυτή αποστολή του οργανισμού προκειμένου να αναβαθμίζουν, υποστηρίζουν και να διαχειρίζονται τις ψηφιακές υποδομές του οργανισμού για τα επόμενα τουλάχιστον δέκα χρόνια.

Τέλος, ο κάθε οργανισμός χρειάζεται να εμπλέξει τους πελάτες του σε κάθε διαδικασία προκειμένου να έρθει πιο κοντά με αυτούς. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν ισχυρότεροι δεσμοί και να θεσπιστούν υπηρεσίες που σκέφτονται τον πελάτη, εκμεταλλευόμενοι τα δεδομένα που μπορούν να μας δώσουν μια πλήρη εικόνα για το προφίλ του κάθε καταναλωτή. Με την κατάλληλη επεξεργασία μέσω λύσεων Big Data και Advanced Analytics μπορούμε να προβλέψουμε τάσεις και πιθανές ανάγκες των αγοραστών. Στη συνέχεια, θα πάμε να σχεδιάσουμε ένα πλάνο προκειμένου να προτείνουμε στους πελάτες το επόμενο προϊόν που μπορεί να χρειάζονται παρέχοντας εξατομικευμένες υπηρεσίες στον κάθε καταναλωτή με βάση το σύνολο των αλληλεπιδράσεων που έχει ένας πελάτης με τα προϊόντα του οργανισμού. Τέτοιες λύσεις δημιουργούν αντίκτυπο όχι μόνο στους οργανισμούς πωλήσεων αλλά και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένα επιπλέον παραδείγματα:

- ✚ Καινοτόμες εφαρμογές διαθέσιμες από smartphones και tablets για να έχουν πρόσβαση οι συνεργάτες και οι πελάτες στην πληροφόρηση.
- ✚ Παροχή ανατροφοδότησης από τους πελάτες σε κάθε αγοραστικό τους ταξίδι.
- ✚ Επένδυση σε αναδυόμενες τεχνολογίες IoT με έξυπνες μηχανές και αισθητήρες για μεγιστοποίηση της αγοραστικής εμπειρίας των καταναλωτών.

Εκτός αυτού, ο κάθε εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να ενδυναμωθεί μέσω τεχνολογικών εργαλείων που συμβάλλουν στην υψηλή συνεργασία και την αύξηση της παραγωγικότητας. Για παράδειγμα:

- ✚ Παροχή δυνατότητας στους υπαλλήλους να εργάζονται από όπου κι αν βρίσκονται και από οποιαδήποτε συσκευή με σύγχρονες Cloud τεχνολογίες.

✚ Προώθηση της ομαδικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων μέσω εργαλείων που έχουν δημιουργηθεί για την παραγωγικότητα όχι μόνο των ατόμων αλλά και των διάφορων ομάδων και συνάδουν στην αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού.

Ακόμα, ο οργανισμός χρειάζεται να βελτιστοποιήσει τις λειτουργικές του διαδικασίες για να μπορέσει να σχηματίσει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και να αναδιαμορφώσει τα μοντέλα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα παραδείγματα:

✚ Άντληση δεδομένων από ένα ευρύ φάσμα σημείων που αφορούν τη λειτουργία του οργανισμού (π.χ. γραμμή παραγωγής, εμπορεύματα λιανικής, μεταφορές, συντήρηση μηχανημάτων) με σκοπό τη δημιουργία πληροφορίας για βελτιωτικές κινήσεις.

✚ Χρήση AI τεχνολογιών που εκμεταλλεύονται τη δυναμική του τεράστιου όγκου δεδομένων για να προβλέψουν και να επιλύσουν προβλήματα πελατών πριν γίνουν ζητήματα.

Με βάση τα παραπάνω, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να μεταμορφώσουν τα προϊόντα τους και να εισάγουν στην αγορά καινούργια επιχειρηματικά μοντέλα χρησιμοποιώντας ψηφιακό περιεχόμενο ώστε να επωφεληθούν από αναδυόμενες ευκαιρίες επιπλέον καναλιών πωλήσεων.

Γενικότερα, ο μετασχηματισμός του λιανικού εμπορίου και των οργανισμών αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία. Απαιτείται σοβαρός, εις βάθος σχεδιασμός σε πολλαπλά επίπεδα, αποφασιστικότητα και επιμονή στην υλοποίηση. Δεν υπάρχει άλλος δρόμος, αφού ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μονόδρομος και ο καταλύτης που μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα σε αυτό το δύσκολο εγχείρημα είναι η τεχνολογία σε συνδυασμό με τους ανθρώπινους πόρους και τις διαδικασίες. Αυτοί οι τρεις παράγοντες καθορίζουν την ικανότητα του οργανισμού να επαναπροσδιορίσει τις σχέσεις με πελάτες – συνεργάτες, να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες και να προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες. Ωστόσο, οι τρεις παράγοντες ενδέχεται να μην είναι αρκετοί αν δεν προβούμε σε αλλαγή νοοτροπίας, διότι έχουμε περάσει σε μια άλλη εποχή, αυτή του ψηφιακού μετασχηματισμού.

6.1 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Οι ψηφιακές τεχνολογίες και γενικότερα ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρόκειται για ένα σχετικά καινούργιο θέμα το οποίο μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς.

Για κάποια χρόνια ακόμα, ίσως, να μην μπορούμε να προβλέψουμε σε τι μεγέθη θα φτάσει η ψηφιοποίηση του πλανήτη καθώς μπορεί να εμφανιστούν πρωτόγνωρα φαινόμενα , όπως για παράδειγμα η έλευση του Covid – 19, που θα επηρεάσουν την κοινωνία και την παγκόσμια οικονομία, οδηγώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε καθολική ανάπτυξη.

Γι' αυτό και περαιτέρω έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί σε ψηφιακές τεχνολογίες που έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν ραγδαίες αλλαγές στην κοινωνία.

Οι τεχνολογίες που θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθούν περισσότερο είναι οι εξής:

- Οι βιομετρικές τεχνολογίες αναγνώρισης φωνής, δακτυλικού αποτυπώματος και η σύνδεσή τους με τις αγορές των καταναλωτών
- Η τεχνολογία IoT και η αυτοματοποίηση των αγορών στη διαδικασία πωλήσεων.
- Οι τεχνολογίες επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας ως υποστήριξη πωλήσεων.
- Η τεχνολογία ανάλυσης αγοραστικών συμπεριφορών μέσω κβαντικών υπολογιστών.

Αξίζει, επίσης, να μελετηθεί εις βάθος ο αντίκτυπος που θα έχουν οι παραπάνω ψηφιακές τεχνολογίες στο ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή κατά πόσο επηρεάζει η μεταστροφή αυτή τη δημιουργία νέων θέσεων και ειδικοτήτων αλλά και τον αντίκτυπο που θα έχουν όσον αφορά το περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aarikka-Stenroos, L. and Ritala, P. (2017), “Network management in the era of ecosystems: systematic review and management framework”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, pp. 23-36.
- Achrol, R.S. (1997), “Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 1, pp. 56-71.
- [E Anderman](#), L Anderman, KE Freeman... - Ann Arbor: University of ..., 2000 - umich.edu
- Adamson, Brent., Matthew Dixon, and Nicholas Toman. (2012). End of Solution Sales. *Harvard Business Review*.
- Ailawadi, K.L., Farris, P.W., (2017), “Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions”, *Journal of Retailing* Volume 93, Issue 1.
- Alavi, Sascha, Bruno Kocher, Sabrina Dörfer, and Johannes Habel. 2021. “The Role of Salesperson Communication in Luxury Selling.” *Journal of Personal Selling & Sales Management*. doi:10.1080/08853134.2021.1915794
- Angevine, C., L.C. Plotkin, J. Stanley (2017). When B2B buyers want to go digital and when they don't. *McKinsey Quarterly*
- Brynjolfsson, E. and Hitt, L. (1998), “Beyond the productivity paradox”, *Communications of the Acm*, Vol. 41 No. 8, pp. 49-55.
- Brynjolfsson, E. and Hitt, L. (2000), “Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14 No. 4, pp. 23-48.
- Buttle, F. (2004), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier, Oxford.
- Buttle, F., Ang, L. and Iriana, R. (2006), “Sales force automation: review, critique, research agenda”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 No. 4, pp. 213-231.
- Creswell, J. W. (2011). Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (Επιμέλεια Χ. Τζορμπατζούδης). Αθήνα: Ίων

- Day, G.S. (1994), “The capabilities of market-driven organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.
- Denner, M.-S., Püschel, L.C. and Röglinger, M. (2018), “How to exploit the digitalization potential of business processes”, *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 60 No. 4, pp. 331-349.
- Fontana, A. & Frey, J. (1994). *Interviewing: The art of science*. Στους N. Denzin & Y. S. Lincoln (Εκδ.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Gartner. 2019. “Gartner Says Global IT Spending to Reach \$3.8 Trillion in 2019.” Accessed August 4, 2020.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Nordfalt, J., (2017), “The Future of Retailing”, *Journal of Retailing* Volume 93, Issue 1.
- Guenzi, Paolo and Gabriele Troilo, (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value”, *Journal of Business Research*, 60 (2): 98-107.
- Guenzi, Paolo, and Johannes Habel. 2020. “Mastering the Digital Transformation of Sales”. *California Management Review* 62 (4): 57-85. doi: 10.1177/0008125620931857
- Gulati, Ranjay. 2007. *Silo Bustin*. Harvard Business review
- Habel, Johannes, Roland Kassemeier, Sascha Alavi, Philipp Haaf, Christian Schmitz, and Jan Wieseke. 2020. “When Do Customers Perceive Customer Centricity? The Role of a Firm’s and Salespeople’s Customer Orientation.” *Journal of Personal Selling & Sales Management* 40 (1):25–42. doi: 10.1080/08853134.2019.1631174
- Habel, Johannes, Sascha Alavi, and Kim Linsenmayer. 2021. “From Personal to Online Selling: How Relational Selling Shapes Salespeople’s Promotion of E-Commerce Channels.” *Journal of Business Research* 132:373–382.
- Hess, T., Matt, S., Benlian, A. and Wiesböck, F. (2016), “Options for formulating a digital transformation strategy”, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 15 No. 2, pp. 123-139.
- Lamberton, Cait, and Andrew T. Stephen. 2016. “A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry.” *Journal of Marketing* 80 (6):146–72. doi: 10.1509/jm.15.0415.
- Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016), “Understanding customer experience throughout the customer journey”, *Journal of Marketing*, Vol. 80 No. 6, pp. 69-96.
- Loebbecke, C. and Picot, A. (2015), “Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: a research agenda”, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 24 No. 3, pp. 149-157.

- Mahdavian, M., Wingreen, S.C., Ghlichlee, B. (2016), The influence of key users' skills on ERP success. *Journal of Information Technology Management*, 27, 48-64.
- Mathieu, John, Michael Ahearne, and Scott R. Taylor. 2007. “A Longitudinal Cross-Level Model of Leader and Salesperson Influences on Sales Force Technology Use and Performance.” *The Journal of Applied Psychology* 92 (2):528–37. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.528.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. *Bus Inf Syst Eng* (2015) 57: 339
- Moore, J. N., Raymond, M. A., & Hopkins, C. D. (2015). Social selling: A comparison of social media usage across process stage, markets, and sales job functions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(1), 1-20.
- Morse, J. M., & Field, P.A. (1995). *Qualitative research methods for health professionals* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4, pp. 20-35.
- Padgett, D. (1998). *Qualitative Methods in Social Work Research: Challenges and Rewards*.
- Bert Paesbrugge, Arun Sharma, Deva Rangarajan & Niladri Syam (2018) Personal selling and the purchasing function: where do we go from here?, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38:1, 123-143.
- Palatkova, M. (2011). The 7-S-McKinsey model: An implementation tool of a destination marketing strategy in the Czech Republic. *Global Management Journal*, 3(1/2), 44–54.
- Picot, A., Reichwald, R. and Wigand, R. (2008), *Information, Organization and Management*, Springer, Berlin-Heidelberg.
- Plouffe, Christopher R. Willy Bolander, Joseph A. Cote, and Bryan Hochstein (2016) Does the Customer Matter Most? Exploring Strategic Frontline Employees’ Influence of Customers, the Internal Business Team, and External Business Partners. *Journal of Marketing: January 2016*, Vol. 80, No. 1, pp. 106-123.
- Rangajaran, D., Guenzi, P & Kaski, T. (2019). Mastering digital transformation in sales: A research agenda going forward. *Proceedings of the Annual Global Sales Science Institute Conference 2019 Panama*, pp. 44–55. Global Sales Science Institute : Aalen
- Rigby, D.K., Reichheld, F.F., Schefter, P. (2002). “Avoid the Four Perils of CRM” *Harvard Business Review*. pp. 1-9
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. Gutenberg, Αθήνα.
- Ross, J. (2019), “Don’t confuse digital with digitization”, in: *who wins in a digital world?: Strategies to make your organization fit for the future*”, *MIT Sloan Management Review*, pp. 3-7.

- Schilke, O., Hu, S. and Helfat, C.E. (2018), “Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research”, *Academy of Management Annals*, Vol. 12 No. 1, pp. 390-439.
- Schneider, Janina-Vanessa, Sascha, Alavi, Jan Helge Guba, Jan Wieseke, and Christian Schmitz. 2021. “When Do Forecasts Fail and When Not? Contingencies Affecting the Accuracy of Sales Managers’ Forecast regarding the Future Business Situation.” *Journal of Personal Selling & Sales Management*. doi:10.1080/08853134.2020.1859941.
- Singh, Jagdip, Karen Flaherty, Ravipreet S. Sohi, Dawn Deeter-Schmelz, Johannes Habel, Kenneth Le Meunier-FitzHugh, Avinash Malshe, Ryan Mullins, and Vincent Onyemah. 2019. “Sales Profession and Professionals in the Age of Digitization and Artificial Intelligence Technologies: Concepts, Priorities, and Questions.” *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39 (1):2–22. doi: 10.1080/08853134.2018.1557525.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), “Market orientation and the learning orientation”, *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3, pp. 63-74.
- Sundaram, Suresh, Andrew Schwarz, Eli Jones, and Wynne W. Chin. 2007. “Technology Use on the Front Line: How Information Technology Enhances Individual Performance.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (1):101–12. doi: 10.1007/s11747-006-0010-4.
- Syam, Niladri, and Arun Sharma. 2018. “Waiting for a Sales Renaissance in the Fourth Industrial Revolution: Machine Learning and Artificial Intelligence in Sales Research and Practice.” *Industrial Marketing Management*, 69 (135-146).
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K. and Irvin, V. (2019), “Digital transformation is not about technology”, *Harvard Business Review*, Issue March 2019, Cambridge.
- Teece, D.J. (2014), “The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 28 No. 4, pp. 328-352.
- Wade, M. (2015). «Digital Business Transformation». *Global Center for Digital Business Transformation*
- Waterman, R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *McKinsey Quarterly*, 3, 2–20.
- Wengler Stefan, Gabriele Hildmann & Ulrich Vossebein (*Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 36 · Number 4 · 2021 · 599–614)
- Wright, G. and Donaldson, B. (2002), “Sales information systems in the UK financial services industry: an analysis of sophistication of use and perceived barriers to adoption”, *International Journal Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 405-419.

- Zoltners, Andris A., Prabhakant Sinha & Sally E. Lorimer (2008) Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners, Journal of Personal Selling & Sales Management, 28:2, 115-131.
- Zoltners, Andris A., Prabhakant Sinha, Dharmendra Sahay, Arun Shastri, and Sally E. Lorimer. 2021. “Practical Insights to Ensure Sales Force Digitalization Success.” Journal of Personal Selling & Sales Management 41 (2):87–102. doi:10.1080/08853134.2021.1908144

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δημητρόπουλος, Ε., (2004). «Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας». Αθήνα: Έλλην.
- Μαντζούκας, Σ. Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ, 46 (1), 88-98, 2007-Ανασκόπηση.

Διδακτικές Πηγές

- i – SCOOP. «Digital transformation: online guide to digital business transformation». <http://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>.
- Cleverism (2015). «Digital Transformation: What, Why and How». <https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-why-how/>.
- <https://www.gartner.com/en/>
- <https://www.frost.com/news>
- <https://go.forrester.com>
- Xant Labs. 2017. “How Much Do Companies Spend on Sales Technology Systems?” Accessed December 16, 2020. <https://www.xant.ai/blog/state-sales-2017-sales-technology-systems/>
- Economic Conditions Snapshot, Δεκέμβριος 2016: McKinsey Global Survey results, Δεκέμβριος 2016: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/economic-conditionssnapshot-december-2016-mckinsey-global-survey-results>
- <http://tsummit.org/t>
- www.enir.org
- <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- www.eskills-scale.eu

- www.leadership2017.eu
- https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/consumer-business/gr_Future_of_Retail_report_noexp.pdf