



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ  
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ»

**Διπλωματική εργασία με τίτλο:  
Στρατηγική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Κλάδος  
Ηλεκτρονικού Εμπορίου: Μελέτη Περίπτωσης**

Υπεύθυνος διδάσκων: Ν. Γεωργόπουλος

Καψιώχα Βασιλική  
ΜΔΕ-ΟΠ 2029

Πειραιάς 2023



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

**Στρατηγική και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Κλάδος Ηλεκτρονικού Εμπορίου: Μελέτη Περίπτωσης**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο:** Καψιώχα Βασιλική

**Ημερομηνία:** 25/05/2023

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και με τη βοήθεια της εξέλιξης της τεχνολογίας έχουν επηρεάσει τις αγοραστικές συνήθειες, οι οποίες έχουν αρχίσει να διαμορφώνουν νέες τάσεις στην αγορά και δημιουργούν νέες προοπτικές και μια νέα οικονομία. Αρχίζει να ανθίζει με γρήγορους ρυθμούς η ψηφιακή οικονομία και κατά συνέπεια παρατηρείται μεγάλη εξέλιξη στο ηλεκτρονικό εμπόριο με όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να έχουν ξεκινήσει να δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο ψηφιακό κανάλι. Η περίοδος της πανδημίας βοήθησε ώστε ένα μεγάλο εύρος των καταναλωτών που δεν είχαν χρησιμοποιήσει το ψηφιακό κανάλι για τις αγορές τους, να εκτεθούν σε αυτό το χώρο και να μάθουν τις δυνατότητες που τους παρέχει. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο κρίσιμος παράγοντας, όπως και στους υπόλοιπους κλάδους, είναι η επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έτσι ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί και να εδραιωθεί στο κλάδο, καθώς και η ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και διαδικασιών είναι σημαντική. Συγκεκριμένα, ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τέλος ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Skrutz.gr. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση και κατανόηση των πτυχών του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, ακολουθεί η σημασία του στον Ελλαδικό χώρο καθώς και η αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση για την κατανόηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τέλος η εφαρμογή της στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Τέλος, το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Skrutz.gr, μια προσπάθεια να κατανοηθεί το μοντέλο λειτουργίας της, ο ανταγωνισμός, η στρατηγική του ανάλυση καθώς και τη σύνδεση του με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνισμός, Στρατηγική, skrutz.gr, Εμπόριο, Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα, & Μειονεκτήματα

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο .....	6
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	7
1.1.1. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	8
1.1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	9
1.1.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	13
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ .....	18
1.3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	21
1.4. ΚΥΚΛΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	24
1.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ.....	25
1.5.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	25
1.5.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ .....	27
1.6. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	27
1.6.1. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	27
1.6.2. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ.....	29
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1 <sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο .....	32
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ .....	32
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	32
2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	33
2.1.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	33
2.1.2. ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	34
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management, TQM) .....	36
2.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	36
2.2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	37
2.2.3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	38
2.2.4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	39
2.2.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	40

2.2.6 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	41
2.3 ΟΙ GURU ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	42
2.4 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	46
2.4.1. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	48
2.4.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ .....	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο .....	55
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ SKROUTZ .....	55
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	55
3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	55
3.1.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ - ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ .....	60
3.1.2. ΒΡΑΒΕΙΑ .....	62
3.2 ΟΡΑΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	63
3.2.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ .....	63
3.2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	63
3.2.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ .....	63
3.2.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ .....	64
3.2.5. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ .....	65
3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST .....	66
3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER .....	72
3.4.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ .....	73
3.4.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ – Skroutz .....	75
3.4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ .....	75
3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT .....	82
3.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ .....	84
3.7. ΠΟΡΟΙ .....	85
3.8. ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ .....	86
3.9 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	87
3.10. ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - Skroutz.gr .....	89
3.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	94

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την πάροδο των χρόνων, το εμπόριο στην Ελλάδα άρχισε να αναπτύσσεται σημαντικά και με τις επιχειρήσεις να αναζητούν διάφορους τρόπους εξέλιξης. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των επικοινωνιών αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων. Σε πρώτη φάση η τεχνολογία χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις για καθημερινές δραστηριότητες, όμως πλέον έχει αναπτυχθεί ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο, που ο πυλώνας του βασίζεται στο Διαδίκτυο και στις δυνατότητες της τεχνολογίας. Το πρώτο επιχειρηματικό μοντέλο αναπτύχθηκε με στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μέσω του Διαδικτύου. Όμως με την πάροδο του χρόνου όλο και περισσότεροι οργανισμοί, επιχειρήσεις αλλά και μεμονωμένα άτομα χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο σε καθημερινή βάση για να πραγματοποιήσουν συναλλαγές, να προχωρήσουν σε αγορές, για να επικοινωνήσουν ή να αναζητήσουν πληροφορίες. Όλες αυτές οι ενέργειες, είτε είναι από την μεριά του ατόμου είτε από μια επιχείρηση, αποτελεί το «Ηλεκτρονικό Επιχειρείν» (ebusiness). Το ηλεκτρονικό επιχειρείν ορίζεται ως «όλες οι ανταλλαγές πληροφοριών που γίνονται με ηλεκτρονικά μέσα, τόσο μέσα σε μια επιχείρηση όσο και με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη και υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες» (Chaffey, 2008, σελ. 45).

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς, γίνεται αντιληπτό ότι, το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν αποτελεί μια ευρεία έννοια, η οποία αναφέρεται όχι μόνο στις αγορές και στις πωλήσεις, αλλά και στην εξυπηρέτηση πελατών, στη δημιουργία ολοκληρωμένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στη συνεργασία με επιχειρηματικούς εταίρους και στην προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (Μπλήρη και Μιχαλακόπουλος, 2006). Το ηλεκτρονικό επιχειρείν αποτελείται από τεχνολογίες που έχουν ως βάση τους το Διαδίκτυο και δημιουργήθηκαν έτσι ώστε να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε αρκετούς τομείς. Επιπλέον, βοηθάει στη διεκπεραίωση επιχειρηματικών λειτουργιών. Συνεισφέρει στη δημιουργία επιχειρησιακού περιβάλλοντος στη συνεργασία με επιχειρησιακούς εταίρους και στην προσφορά υπηρεσίας προστιθέμενης αξίας. (Μπλήρη και Μιχαλακόπουλος, 2006) Έτσι μια επιχείρηση μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν, εφόσον μπορέσει να εφαρμόσει τις δυνατότητες που της παρέχει, μπορεί να γίνει πιο αποδοτική, και να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, είναι απαραίτητο, να γίνει ο διαχωρισμός των δύο όρων μεταξύ του ηλεκτρονικού επιχειρείν και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business) είναι το σύνολο επιχειρηματικών στρατηγικών που σκοπό έχουν να υποστηρίξουν και να μετασχηματίσουν συγκεκριμένους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας με τη χρήση νέων τεχνολογιών και τη διεκπεραίωση συναλλαγών με ηλεκτρονικά μέσα. Από την άλλη μεριά, ο όρος «Ηλεκτρονικό Εμπόριο» (e-commerce) είναι μια ανερχόμενη έννοια που περιγράφει τη διαδικασία της αγοράς και πώλησης ή ανταλλαγής προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών διαμέσου δικτύων υπολογιστών, συμπεριλαμβανομένου και του Διαδικτύου Internet. Με βάση τη ραγδαία εξέλιξη που

έχει τα τελευταία χρόνια το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι έννοιες γύρω από το ηλεκτρονικό εμπόριο, τόσο σε επίπεδο B2B (Business to Business) όσο και σε επίπεδο B2C (Business to Consumer). Έπειτα, θα γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή του και θα εστιάσει στα πλεονεκτήματα όπως και σε μειονεκτήματα που έχει αυτό το είδος εμπορίου.

## 1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Η τεχνολογία, όπως είναι γνωστό, εξελίσσεται ραγδαία και μέσω του Διαδικτύου προσφέρει στις επιχειρήσεις νέες δυνατότητες δημιουργώντας ευκαιρίες επέκτασης των δραστηριοτήτων τους σε ηλεκτρονική μορφή. Έτσι, λοιπόν, και ο ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου πλαισιώνεται κυρίως γύρω από τις εμπορικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται με τη χρήση του Διαδικτύου.

Πιο συγκεκριμένα, ο ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου σύμφωνα με κλαδική μελέτη που έγινε από την Επιτροπή Ανταγωνισμού το Νοέμβριο του 2022, είναι ο εξής: *«Ειδικότερα, ως ηλεκτρονικό εμπόριο νοείται η δημιουργία εσόδων για την επιχείρηση, από την πώληση αγαθών, υπηρεσιών και πληροφοριών, μέσω της χρήσης του διαδικτύου ή άλλων δικτύων υπολογιστών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο εντάσσεται στο ηλεκτρονικό επιχειρείν και αφορά επιχειρηματική δραστηριότητα που εμπεριέχει ανταλλαγή αξίας. Με άλλα λόγια, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η έκφανση του ηλεκτρονικού επιχειρείν που αφορά σε ανταλλαγή αξίας ή, διαφορετικά, το ηλεκτρονικό επιχειρείν γίνεται ηλεκτρονικό εμπόριο τη στιγμή που πραγματοποιείται ανταλλαγή αξίας»*

Ένας δεύτερος ορισμός για το ηλεκτρονικό εμπόριο διαμορφώνεται ως εξής: *«Ορίζεται το εμπόριο παροχής αγαθών και υπηρεσιών που πραγματοποιείται εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικά μέσα, βασιζόμενο δηλαδή στην ηλεκτρονική μετάδοση δεδομένων, χωρίς να καθίσταται αναγκαία η φυσική παρουσία των συμβαλλομένων μερών, πωλητή-αγοραστή. Είναι ένα υποσύνολο της στρατηγικής «Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-Business)» μιας επιχείρησης και συχνά χρησιμοποιείται με σκοπό να προσθέσει ροές εισοδήματος. Περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικτυακών διαδικασιών: ανάπτυξης, προώθησης, πώλησης, παράδοσης, εξυπηρέτησης και πληρωμής για προϊόντα και υπηρεσίες.» (Πηγή: Βικιπαίδεια)*

Για να γίνει σαφές η διαφορά του ηλεκτρονικού εμπορίου με το ηλεκτρονικό επιχειρείν παρατίθεται από την ίδια κλαδική μελέτη ο ορισμός του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (e-Business):

*«Το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι πολύ ευρύτερο του ηλεκτρονικού εμπορίου και αφορά στα γενικότερα θεμελιώδη στοιχεία της επιχειρηματικής οργάνωσης και λειτουργίας, όπως: στην επιχειρηματική ευφυΐα (Business Intelligence), στη διαχείριση σχέσης πελατών (Customer Relationship Management), στη διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού (Supply Chain Management), στον προγραμματισμό εταιρικών πόρων (Enterprise Resource Planning), στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στη διεξαγωγή ηλεκτρονικών συναλλαγών εντός της εταιρίας (ενδοεπιχειρησιακά), στην ηλεκτρονική συνεργασία και στις διαδικτυακές δραστηριότητες μεταξύ επιχειρήσεων.» (Πηγή: Κλαδική Μελέτη Επιτροπής Ανταγωνισμού, Νοέμβριος 2022)*

Το Διάγραμμα 1.1. απεικονίζει τα στοιχεία που συνθέτουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν:



Διάγραμμα 1.1: Στοιχεία που αποτελούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν  
 Πηγή: Κλαδική Μελέτη – Επιτροπή Ανταγωνισμού – Νοέμβριος 2022

### 1.1.1. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

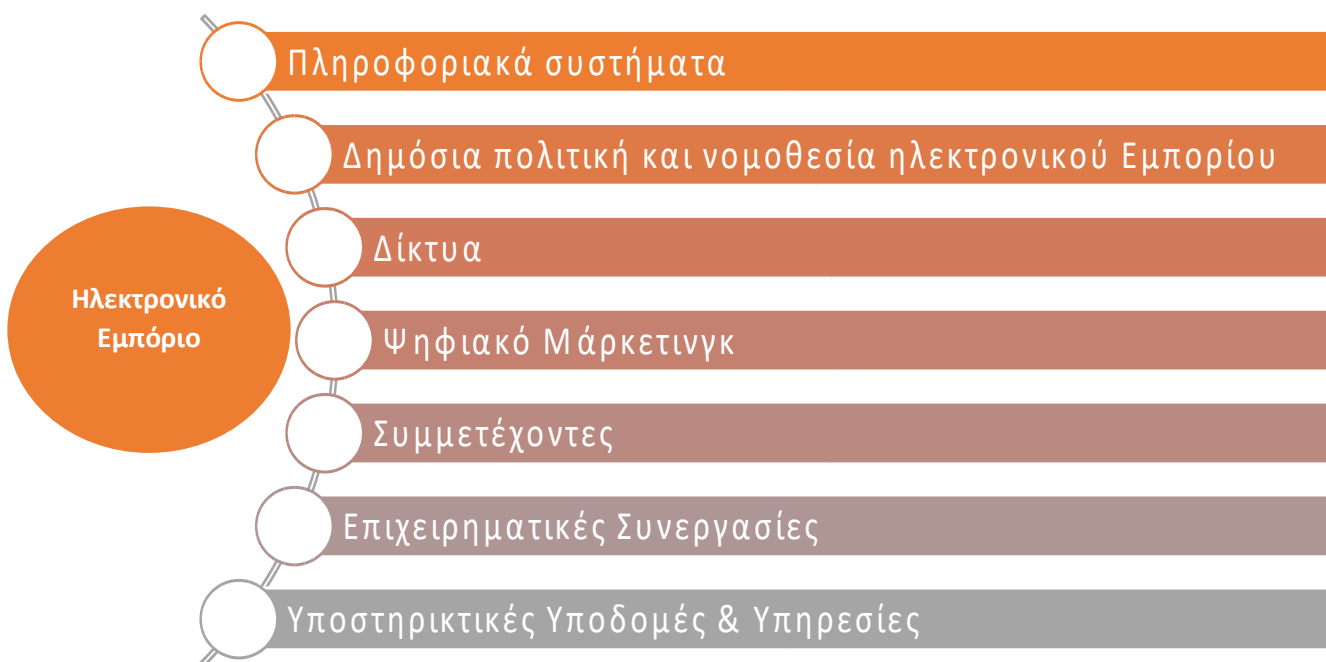
Το ηλεκτρονικό εμπόριο για να μπορέσει να εκτελέσει και να ολοκληρώσει τις δραστηριότητές του, πέρα από τον ανθρώπινο παράγοντα, αποτελείται από ένα σύνολο υποδομών, τα οποία αποτελούνται από τα πληροφοριακά συστήματα και τις υποδομές, καθώς και τις υπηρεσίες Διαδικτύου.

Τα βασικά συστατικά του, λοιπόν, είναι (Κλαδική Μελέτη – Επιτροπή Ανταγωνισμού – Νοέμβριος 2022):

- Τα πληροφοριακά συστήματα, που αποτελούν στην ουσία τη βασική λειτουργία του ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς συμβάλλουν στην επιχειρηματική λειτουργικότητα.
- Τα δίκτυα, τα οποία είναι σημαντικά για την επικοινωνία των πληροφοριακών συστημάτων και των δεδομένων.
- Η δημόσια πολιτική και η νομοθεσία ηλεκτρονικού εμπορίου για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, της φορολογίας και άλλων θεμάτων που προκύπτουν κατά την επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Το Ψηφιακό Μάρκετινγκ, μέσω του οποίου οι επιχειρηματικές δραστηριότητες ενός ηλεκτρονικού καταστήματος γνωστοποιούνται σε μεγάλο εύρος ανθρώπων και ενισχύεται η προτροπή πωλήσεων μέσω των διαφημιστικών καμπανιών.
- Οι συμμετέχοντες, στους οποίους περιλαμβάνονται οι πωλητές, αγοραστές σύμβουλοι για τα πληροφοριακά συστήματα, μεσάζοντες για την διεκπεραίωση των διαδικασιών όπως είναι οι εταιρίες μεταφοράς και τέλος οι υπεύθυνοι για τα συστήματα.
- Οι επιχειρησιακές συνεργασίες με προμηθευτές, κοινοπραξίες κα
- Οι υποστηρικτικές συνεργασίες που συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως σωστό περιεχόμενο, εύκολοι τρόποι πληρωμής και κατάλληλες υποδομές, ώστε να επιτυγχάνονται οι ηλεκτρονικές πληρωμές, ο συντονισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας, οι τρόποι παράδοσης των προϊόντων και τέλος η εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Στο Διάγραμμα 1.2. παρουσιάζονται συνοπτικά τα συστατικά από τα οποία συντελείται το ηλεκτρονικό εμπόριο.





Διάγραμμα 1.2. Συστατικά του Ηλεκτρονικού Εμπορίου  
 Πηγή: Κλαδική Μελέτη – Επιτροπή Ανταγωνισμού – Νοέμβριος 2022

Στο ηλεκτρονικό εμπόριο υπάρχουν πολλών ειδών μοντέλα δραστηριοποίησης και είναι ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Αρχικά, υπάρχει η δυνατότητα να λειτουργεί αποκλειστικά διαδικτυακά, χωρίς να υπάρχει φυσικό κατάστημα και το συγκεκριμένο μοντέλο ονομάζεται “pure play”. Το δεύτερο μοντέλο ονομάζεται «brick-and-click», όπου η επιχείρηση έχει μεν φυσικό κατάστημα που λειτουργεί κανονικά, δίνει δε τη δυνατότητα στους καταναλωτές να αγοράσουν και μέσω Διαδικτύου. Ωστόσο, κατά την περίοδο της πανδημίας του 2021, κάποιες επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν το μοντέλο “click & collect”, όπου ο χρήστης επιλέγει τα προϊόντα του μέσω της ηλεκτρονικής ιστοσελίδας και έχοντας ένα σύντομο χρονικό περιθώριο έχει τη δυνατότητα να τα παραλάβει δια ζώσης από το κατάστημα ή από ειδικούς διαμορφωμένους χώρους.

### 1.1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο διακρίνεται ανάμεσα σε δύο τύπους δραστηριότητας, τον άμεσο και τον έμμεσο. Άμεσο ηλεκτρονικό εμπόριο αφορά την παραγγελία, την πώληση και τη διανομή προϊόντων που γίνεται διαδικτυακά. Αντιθέτως, έμμεσο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η διαδικασία της παραγγελίας που γίνεται μέσω του υπολογιστή, αλλά η παράδοση στον πελάτη γίνεται με φυσικό τρόπο, μέσω μεταφορικών ή ταχυδρομικών διαδικασιών.

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί, ο διαχωρισμός ανάμεσα στη διαδικτυακή αγορά με βάση τα εμπλεκόμενα μέρη που λαμβάνουν χώρα στην αγορά και πώληση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Με βάση τη συγκεκριμένη παράμετρο προκύπτουν πέντε μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου.

## 1. Επιχείρηση προς Επιχείρηση (B2B – Business to Business)

Το B2B, αφορά τις συναλλαγές που επιτυγχάνονται μεταξύ δύο ή και περισσότερων επιχειρήσεων με τη χρήση του Διαδικτύου. (Econsultancy New York, 2018) Παγκοσμίως φαίνεται να αποτελεί μεγάλη ανάπτυξη το συγκεκριμένο μοντέλο, καθώς οι συναλλαγές μεταξύ δύο επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντικές. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να υπάρχουν άριστες σχέσεις με τις επιχειρήσεις που συναλλάσσεται η επιχείρηση, ώστε να μπορεί να υπάρχει μια πιστή επιχειρηματική βάση. Στο συγκεκριμένο μοντέλο δίνεται έμφαση στο τμήμα προμηθειών. Το τμήμα προμηθειών είναι υπεύθυνο για διαδικασίες, όπως είναι η αναζήτηση προμηθευτών, ο έλεγχος των αποθεμάτων και η αγορά των προμηθειών, καθώς και η απόφαση για νέες προμήθειες. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες αφορούν μόνο τις επιχειρήσεις, ενώ οι προμηθευτές ασχολούνται με διαφορετικές δραστηριότητες όπως είναι η γνωστοποίηση της ανάγκης των υλικών και τον έλεγχο των αποθεμάτων, ώστε να μην μειωθούν τα αποθέματα κάτω από ένα συγκεκριμένο όριο. Τη λήψη της απόφασης σχετικά με ποιον προμηθευτή η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει, τη λαμβάνει ο υπεύθυνος της αποθήκης, ο οποίος αφού επιλέξει με ποιον προμηθευτή θα προχωρήσει, συνάπτει σύμβαση μαζί του για να συνεργαστεί σε περιοδική βάση. (Standifer & Wall, 2010)

Για να μπορέσει να επιτευχθεί η συνεργασία με τους προμηθευτές και να πραγματοποιηθούν οι εσωτερικές και οι διαδικτυακές λειτουργίες μιας επιχείρησης χρειάζεται συντονισμός και ένα χρονικό περιθώριο. Είναι σημαντικό οι εταιρείες να έχουν αναπτύξει το σύστημα διαδικτυακών παραγγελιών και να μπορούν να διαχειριστούν τις παραγγελίες, καθώς θα πρέπει το λογιστήριο να μπορεί να παρακολουθεί τις συναλλαγές και να κάνει σωστά την καταγραφή των εσόδων, επιπλέον το τμήμα υποστήριξης πελατών να μπορεί να βλέπει τις παραγγελίες και την εξέλιξη της ώστε να μπορεί να δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες αν ζητηθεί. Τέλος η αποθήκη θα πρέπει να βλέπει τα επίπεδα των αποθεμάτων και τότε αναμένεται να παραλάβει εκ νέου απόθεμα για να μπορέσει να συντονίσει τις παραγγελίες και το τμήμα των αποστολών να είναι ενημερωμένο ώστε να μπορεί να διαχειριστεί τη δυνατότητα των αποστολών και το κόστος. Αν όλα αυτά τα τμήματα δεν μπορέσουν να έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση, η διαδικασία των διαδικτυακών συναλλαγών θα είναι δύσκολο να επιτευχθεί. (Sadik, 2018)

Οι διαδικτυακές συναλλαγές από επιχείρηση σε επιχείρηση για να μπορέσει να υλοποιηθεί και να ενσωματωθεί σε μια επιχείρηση θα πρέπει η κάθε εταιρεία να προσδιορίσει την επιπλέον αξία που θα της δώσει. Τρεις είναι οι κατηγορίες που δίνουν αξία από την εφαρμογή των διαδικτυακών συναλλαγών, η μείωση του κόστους συναλλαγής, τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν στην εφοδιαστική αλυσίδα (μείωση χρόνου, καλύτερος συντονισμός, καλύτερη πληροφόρηση για τις παραγγελίες) και καλύτερη αποτελεσματικότητα στην αγορά. Είναι λογικό η αξία των τριών κατηγοριών από εταιρεία σε εταιρεία να διαφέρει, ανάλογα με τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση και εξαρτάται αρκετά από το τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας και τον ανταγωνισμό που υπάρχει στο κλάδο. Για παράδειγμα μια εταιρεία μπορεί να προχωρήσει με την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου ώστε να αποκτήσει αξία όσον αφορά τη σχέση με το κόστος υλοποίησης. (Karonen, 2006)

Δυο βασικές κατηγορίες της αγοράς B2B είναι η ηλεκτρονική υποδομή (einfrastructure) και η ηλεκτρονική αγορά (e-market). Η ηλεκτρονική αγορά αφορά τις ηλεκτρονικές σελίδες μέσω των οποίων οι αγοραστές και οι πωλητές μπορούν να πραγματοποιήσουν αγορές. Από την άλλη μεριά η ηλεκτρονική υποδομή αφορά την δομή του B2B, και αποτελείται από:

- Εφοδιαστική αλυσίδα (logistics), (μεταφορά, αποθήκευση και διανομή)
- Εφαρμογή συστήματος παροχής υπηρεσιών, μέσω λογισμικού από μια κεντρική μονάδα
- Εξωτερικής ανάθεσης των λειτουργιών στο πλαίσιο της διαδικασίας του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως η φιλοξενία ιστοσελίδας (Web-hosting), ασφάλεια και λύσεις εξυπηρέτησης πελατών
- Λογισμικό διαχείρισης περιεχομένου (content management software) για τη διευκόλυνση της διαχείρισης της ιστοσελίδας σε ότι αφορά το περιεχόμενο και την παράδοση της.

Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα από μοντέλα επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν με βέλτιστο τρόπο την αγορά B2B μέσω Διαδικτύου, όπως είναι η Cisco και η Dell οι οποίες χρησιμοποιούν το μοντέλο απευθείας πωλήσεων. Δηλαδή δεν έχουν μεσάζοντες και πωλούν τα προϊόντα τους απευθείας σε άλλες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα η εταιρεία Dell αναπτύσσει έναν προσαρμοσμένο δικτυακό τόπο, αποκαλούμενο Premier Pages, για τους επιχειρησιακούς πελάτες της. Η τοποθεσία Premier Pages περιέχει περιγραφές και πληροφορίες τιμολόγησης για συστήματα υπολογιστών που διαμορφώνονται με βάση τις προδιαγραφές του πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να παρέχει στους πελάτες της ένα εξατομικευμένο τρόπο πωλήσεων προϊόντων και να μειώνει τα κόστη της από τους μεσάζοντες.

Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι και στο διαδικτυακό χώρο υπάρχουν μεσάζοντες, οι οποίοι εστιάζουν στις εικονικές αγορές σε μια βιομηχανία ή λειτουργία. Η διαδικασία με τους μεσάζοντες ονομάζεται κάθετη διανομή όταν εστιάζουν μόνο σε μια βιομηχανία ή λειτουργία, ενώ όταν ασχολούνται με μια επιχειρηματική λειτουργία ονομάζονται κάθετοι διανομείς. (Πολίτης Δ., 2011:25-30). Ο διαδικτυακός χώρος επιτρέπει να υπάρχουν μηχανισμοί διακανονισμών και εκκαθάρισης, και δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν συναλλαγές με ασφαλή τρόπο.

Γίνεται σαφές λοιπόν πως οι ηλεκτρονικές αγορές στο συγκεκριμένο μοντέλο βοηθούν στο να βρεθούν νέοι συνεργάτες και προμηθευτές, να γίνονται συναλλαγές εύκολα, γρήγορα και σε μεγάλες αποστάσεις, από χώρα σε χώρα, και να μειώνονται αρκετά τα κόστη των διαδικασιών. Επιπλέον επιτρέπουν καλύτερη ενημέρωση της κατάστασης των παραγγελιών και των αποθεμάτων.

## 2. Επιχείρηση προς Καταναλωτή (B2C – Business to Consumer)

Το μοντέλο αγοράς από επιχείρηση προς τον καταναλωτή απευθύνεται κυρίως στο λιανικό εμπόριο. Οι καταναλωτές έχουν πλέον τη δυνατότητα να πραγματοποιούν αγορές μέσω Διαδικτύου για προσωπικά είδη, ταξίδια, σουπερμάρκετ και χρόνο με το χρόνο οι δυνατότητες αγορών μέσω διαδικτύων εξελίσσονται. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της αγοράς B2C είναι η εταιρεία Amazon.com, η οποία έχει δημιουργήσει ένα διαδικτυακό κατάστημα με τεράστια ποικιλία προϊόντων και με δυνατότητες αποστολής σε παγκόσμιο επίπεδο.

Παρακάτω μπορούμε να δούμε κάποιους κύριους τομείς, όπου οι καταναλωτές επιλέγουν να αγοράσουν διαδικτυακά:

- **Τουριστικός τομέας:** Οι καταναλωτές όλο περισσότερο επιλέγουν να κλείσουν τα εισιτήρια τους διαδικτυακά και τα καταλύματα, καθώς έτσι έχουν πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες και συνήθως επωφελούνται και από πιο χαμηλές τιμές και η διαδικασία γίνεται σε λιγότερο χρόνο.

- **Εμπορικός τομέας:** Στην Ελλάδα έπειτα από την περίοδο της πανδημίας, σχεδόν οι περισσότερες επιχειρήσεις κατάφεραν να ενισχύσουν την εμπορική τους δραστηριότητα και στο Διαδίκτυο. Έτσι οι καταναλωτές πλέον κάνουν τις περισσότερες αγορές τους διαδικτυακά. Πολύ μεγάλη ανάπτυξη εμφάνισε ο κλάδος των σουπερμάρκετ στις διαδικτυακές αγορές, αφού με αυτό το τρόπο ο καταναλωτής κάνει τις αγορές του γρήγορα, χωρίς κούραση και έχει την δυνατότητα να κάνει σύγκριση τιμών.
- **Τραπεζικός κλάδος:** Οι τραπεζικές συναλλαγές, οι οποίες περιλαμβάνουν την διαχείριση των οικονομικών, καθώς και διάφορες συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω των τραπεζών μπορούν πλέον να γίνουν μέσω διαδικτύου.
- **Δημοπρασία:** Δίνεται η δυνατότητα στα άτομα να υποβάλουν προσφορά για ένα αγαθό μέσω του Διαδικτύου χωρίς να απαιτείται η φυσική τους παρουσία.
- **Κλάδος Ακινήτων:** Πλέον μπορεί κάποιος να αναζητήσει σπίτι για ενοικίαση ή αγορά μέσω διάφορων ιστοσελίδων, και να έχει στη διάθεση του όλες τις πληροφορίες που επιθυμεί γρήγορα και εύκολα.

Γίνεται σαφές ότι η μορφή της αγοράς B2C έχει τη δυνατότητα να ελαχιστοποιεί το κόστος των συναλλαγών (ιδιαίτερα το κόστος αναζήτησης), δίνοντας πρόσβαση στους καταναλωτές στην πληροφόρηση και δυνατότητα σύγκρισης τιμών. Επιπλέον, για μια επιχείρηση η δημιουργία μιας ιστοσελίδας είναι πιο οικονομική λύση σε σχέση με τη δημιουργία ενός φυσικού καταστήματος. Είναι γεγονός ότι για τις χώρες όπου ο αριθμός των ατόμων που χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για να κάνει συναλλαγές αυξάνεται, η διάθεση όλο και περισσότερων προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου γίνεται όλο και πιο εφικτή (Zorayda, 2003).

### 3. Καταναλωτής προς Καταναλωτή (C2C - Consumer to Consumer)

Η συγκεκριμένη αγορά αφορά την ύπαρξη κάποια συναλλαγής μεταξύ Διαδικτύου μεταξύ των καταναλωτών. Η διαδικασία αρχίζει όταν ένας καταναλωτής επιθυμεί να πουλήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, χωρίς να είναι μια συγκεκριμένη εταιρία, και προβάλλει το συγκεκριμένο αγαθό προς πώληση μέσω παροχών που δίνουν τη δυνατότητα για αγοραπωλησία. (Sadik, 2018)

Μερικά παραδείγματα της μορφής C2C είναι:

- **Κανάλια δημοπρασιών:** Ένα παράδειγμα εταιρείας που πραγματοποιεί δημοπρασίες είναι το e-Bay, το οποίο επιτρέπει σε πραγματικό χρόνο υποβολή προσφορών για τα είδη που πωλούνται στο Διαδίκτυο. Ο καταναλωτής είναι αυτός ο οποίος ορίζει τις συναλλαγές.
- **Κανάλια διαφήμισης:** Οι χρήστες μπορούν να παρουσιάζουν τα προϊόντα τους και να τα πωλούν σε άλλους χρήστες, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που βοηθάει τις συναλλαγές είναι τα κοινωνικά δίκτυα.
- **Μικρές αγγελίες:** Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ιστοσελίδες μέσα από τις οποίες να πραγματοποιήσουν συναλλαγές.

### 4. Δημόσιος Φορέας προς Πολίτες – Government to Citizen (G2C) & Δημόσιος Φορέας προς Επιχειρήσεις - Government to Business (G2B)

Η συγκεκριμένη μορφή αγοράς μέσω Διαδικτύου αναφέρεται στις συναλλαγές που πραγματοποιούνται μεταξύ του κράτους και των πολιτών. Ουσιαστικά είναι όλες εκείνες οι συναλλαγές που αφορούν συναλλαγές με δημόσιους οργανισμούς, όπως είναι η αποπληρωμή

φορολογικών υποχρεώσεων, έκδοση πιστοποιητικών οι οποίες μπορούν να γίνουν μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ωστόσο η συγκεκριμένη κατηγορία δεν μπορεί να θεωρηθεί αμιγώς ηλεκτρονικό εμπόριο, ωστόσο είναι υπηρεσίες οι οποίες προσφέρουν ενημέρωση και εξυπηρέτηση μέσω συστημάτων και δικτυακών τόπων, όπως είναι η ιστοσελίδα της εφορίας, το taxisnet. Αντίστοιχες είναι και οι συναλλαγές μεταξύ των δημόσιων φορέων και των επιχειρήσεων. (Πολίτης Δ., 2011:25-30).

## **5. Κυβέρνηση προς κυβέρνηση - Government to Government (G2G)**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει δώσει τη δυνατότητα να εκσυγχρονιστούν οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης. Αναφέρεται στις διαδικασίες που αφορούν στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων οργανισμών (εδώ ο χρήστης είναι κάποιος φορέας ή οργανισμός της δημόσιας διοίκησης). Ουσιαστικά, το μοντέλο G2G δραστηριοποιείται στην εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία των κρατικών υπηρεσιών με στόχο τη εύκολη και απλή εκτέλεση των διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ομαλή λειτουργία του κράτους.

### **1.1.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ**

#### ***Τα ηλεκτρονικά καταστήματα (e-shops) και ο τρόπος λειτουργίας τους***

Ο τρόπος λειτουργίας των περισσότερων ηλεκτρονικών καταστημάτων είναι ίδιος με τον αντίστοιχο των φυσικών καταστημάτων, καθώς διαθέτουν καλάθια αγορών, πληρωμή, αποστολή των προϊόντων στο σπίτι και συντονίζουν την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Διαθέτουν την γκάμα προϊόντων τους και στην ιστοσελίδα και έχουν αντίστοιχη τμηματοποίηση στα προϊόντα τους με το φυσικό κατάστημα, δηλαδή κατηγορία γυναικεία, αντρικά, παπούτσια, ρούχα κλπ.. Επιπλέον, υπάρχει ενημέρωση σχετικά με τις προσφορές που τρέχουν στο κατάστημα. Μάλιστα, κάποιες φορές υπάρχουν καλύτερες προσφορές στο διαδικτυακό χώρο, καθώς επίσης και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η πληρωμή των προϊόντων γίνεται είτε μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας, όπου υπάρχει διεθνές σύστημα πρωτοκόλλου κρυπτογράφησης για ασφαλείς συναλλαγές, είτε με αντικαταβολή με την παράδοση των προϊόντων που συνήθως έχει κάποια επιπλέον χρέωση, ενώ υπάρχει η δυνατότητα πληρωμής μέσω τραπεζικού λογαριασμού ή και μέσω ηλεκτρονικών πορτοφολιών όπως είναι η paypal. (Zhicheng Guo, 2001)

Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ διαφορετικών τρόπων δραστηριοποίησης στο διαδίκτυο, δημιουργώντας διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα με βάση τον τρόπο απόκτησης εσόδων και προστιθέμενης αξίας.

Τα βασικά επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου είναι:

#### **1. Ηλεκτρονικό εμπορικό κατάστημα (χονδρικής ή λιανικής) (Storefront model) και αποθήκευση (Warehousing)**

Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι το πιο γνωστό στην αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου, όπου ο αγοραστής με τον πωλητή έρχονται σε άμεση επαφή. Ο πωλητής στην ουσία δίνει έναν ηλεκτρονικό κατάλογο των προϊόντων που διαθέτει και ο αγοραστής επιλέγει εκείνο το προϊόν που τον εξυπηρετεί για να το αγοράσει και να του το αποσταλεί στο χώρο του.

Ο ρόλος των πωλητών στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η διαχείριση των προϊόντων που παίρνουν από τους παραγωγούς ως προς την αποθήκευση, την προβολή, την οργάνωσή τους και την αποστολή τους στους τελικούς αγοραστές. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επιχείρηση να φροντίσει για τον αποθηκευτικό χώρο και τους τρόπους παράδοσης. Είναι το ιδανικό μοντέλο για επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν ήδη σε λειτουργία φυσικό κατάστημα, καθώς το σχέδιο μάρκετινγκ και η τιμολόγηση υπάρχει ήδη και μπορούν να εφαρμοστούν και στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα από τα βασικά στοιχεία του μοντέλου είναι η αποθήκη και τα αποθέματα (Warehousing), καθώς πρέπει να υπάρχει ο απαραίτητος χώρος συγκέντρωσης και φύλαξης των προϊόντων, ώστε να εξυπηρετεί τον όγκο των παραγγελιών που προκύπτουν και να εξασφαλίζεται η κερδοφορία και η βιωσιμότητα της εμπορικής επιχείρησης. (Κλαδική έρευνα, 2022)

## 2. Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας (Private label)

Ο όρος Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας, αναφέρεται σε όλα εκείνα τα προϊόντα, τα οποία δεν φέρουν κάποια συγκεκριμένη μάρκα, αλλά στην ετικέτα τους εμφανίζουν τη μάρκα του κάθε καταστήματος, όπως την έχουν ορίσει. Σε κάποια καταστήματα έχουν ορίσει μια δική τους μάρκα, όπως για παράδειγμα, τα σουπερμάρκετ Σκλαβενίτης, όπου ως προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας είναι τα προϊόντα Bonora.

Όσον αφορά το μοντέλο του ηλεκτρονικού εμπορίου, η δραστηριότητα ξεκινάει με την αγορά προϊόντων χωρίς σήμανση επωνυμίας και τη μεταπώλησή τους με το εμπορικό σήμα της εκάστοτε επιχείρησης μέσω των δικτύων του καταστήματός της. Για την επιτυχημένη πορεία του συγκεκριμένου μοντέλου επιβάλλεται η εταιρεία που το αναλαμβάνει να έχει την πλήρη ευθύνη για τις σχέσεις της με τους πελάτες της, τη διαχείριση των προϊόντων, καθώς και την εφοδιαστική αλυσίδα και τα κανάλια διανομής. Επίσης, θα πρέπει η ίδια να δημιουργεί το εμπορικό της σήμα.

Όταν η ηλεκτρονική επιχείρηση κατορθώνει να ισχυροποιεί τη φήμη της και να διατηρεί τους υφιστάμενους καταναλωτές της, δίνοντας τα προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας σε υψηλότερες τιμές από εκείνες που προτείνει ο ίδιος ο κατασκευαστής, τότε πραγματικά εξασφαλίζει την επιτυχία της. Έτσι, το συγκεκριμένο μοντέλο απαιτεί την πλήρη εκμετάλλευση της επωνυμίας της επιχείρησης για να πετύχει κερδοφορία. (Κλαδική έρευνα, 2022)

## 3. Dropshipping

Το επιχειρηματικό μοντέλο Dropshipping είναι μια νέα ανερχόμενη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου, που εμφανίστηκε για να δώσει λύση στην αποθήκευση και στη διατήρηση των αποθεμάτων, μια δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και στα φυσικά τους καταστήματα. Η διαχείριση των αποθεμάτων αποτελεί τον πυλώνα των δραστηριοτήτων μιας ηλεκτρονικής επιχείρησης, καθώς καλύπτει την αναμενόμενη ζήτηση και φροντίζει να μην παραμένουν τα προϊόντα στην αποθήκη για πολύ μεγάλο διάστημα, για να μην προκύπτει επιπλέον κόστος αποθήκευσης. Ωστόσο, η διοίκηση οφείλει να αποφασίζει για το ύψος των αποθεμάτων που πρέπει να έχει στις αποθήκες της, η απόφαση βασίζεται στις στρατηγικές αποφάσεις που έχει θεσπίσει, καθώς και στα ιστορικά δεδομένα για την απόδοση των πωλήσεων τους. Επιπλέον, στη συγκεκριμένη απόφαση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν, το μέγεθος της αποθήκης που διατίθεται, η γεωγραφική περιοχή και η φύση των αποθεμάτων, αν για παράδειγμα έχουν ημερομηνία λήξεως, η διαχείριση τους πρέπει να είναι διαφορετική ή αν χρειάζονται ψύξη.

Στην περίπτωση που λειτουργεί το Dropshipping, δεν υπάρχει αποθήκη αποθεμάτων, αλλά υπάρχουν τα αποθέματα εικονικά. Αυτό σημαίνει πως όταν κάποιος χρήστης πραγματοποιήσει την παραγγελία του και επιλέξει τα προϊόντα του, ο επιχειρηματίας θα τα ζητήσει απευθείας από κάποιο προμηθευτή, με τιμή χονδρικής, και θα λειτουργεί ως μεσάζοντας μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη. Ο προμηθευτής στη συγκεκριμένη περίπτωση θα μπορούσε να είναι οποιοσδήποτε, είτε ο παραγωγός, είτε κάποιος χονδρέμπορος ακόμα και κάποιος λιανέμπορος. Το πλεονέκτημα του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι δημιουργείται μια εικονική βιτρίνα για τους προμηθευτές και μπορούν να ολοκληρωθούν οι αγορές με ασφάλεια για τους χρήστες. Στην ουσία λειτουργεί ως μια δίοδος επικοινωνίας μεταξύ του προμηθευτή και του καταναλωτή. Επιπλέον, με το συγκεκριμένο μοντέλο γίνεται γρήγορη η έναρξη του ηλεκτρονικού καταστήματος, καθώς το μόνο που χρειάζεται είναι η εταιρεία να μπορεί να διαχειριστεί τις παραγγελίες και τα κανάλια διανομής των προϊόντων και ταυτόχρονα να υπάρχει εύκολη δυνατότητα επέκτασης εμπορικά και γεωγραφικά. Ο κίνδυνος είναι πολύ μικρότερος σε σύγκριση με τα υπόλοιπα μοντέλα καθώς δεν αποθεματοποιούνται προϊόντα. Ωστόσο, κάποια από τα αρνητικά του μοντέλου είναι ότι η επιχείρηση δεν ελέγχει την εφοδιαστική αλυσίδα, καθώς και ότι υπάρχουν περιορισμοί στο εμπορικό σήμα και δεν μπορεί να γίνει προσωποποιημένη εξυπηρέτηση των καταναλωτών μέσω των προϊόντων, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι πιο ισχυρός. (Κλαδική έρευνα, 2022)

Είναι γεγονός, όμως, ότι το συγκεκριμένο μοντέλο έχει μειωμένο κίνδυνο και κόστος και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επιτύχει μεγαλύτερα κέρδη. Η Amazon, για παράδειγμα, επιτρέπει μέσα από τη δική της πλατφόρμα να υπάρχουν dropshippers και να πωλούν μέσω της πλατφόρμας της. Όμως, θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους όρους των υπηρεσιών Διεκπεραίωσης από την Amazon (Fulfillment by Amazon – FBA).

#### 4. Απευθείας στον Καταναλωτή (Direct-to-Consumer, D2C)

Το συγκεκριμένο μοντέλο δεν διαφέρει από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται και στις φυσικές αγορές, καθώς η διαδικασία εδώ είναι να μην εμπλέκονται τρίτοι – μεσάζοντες στη συναλλαγή και ο καταναλωτής να έρχεται απευθείας σε επαφή με τον παραγωγό. Η ανάπτυξη του μοντέλου στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι σε πρώιμο στάδιο και σκοπεύει στην εξασθένιση εξάρτησης από το φυσικό κατάστημα. Τα πλεονεκτήματα εμπίπτουν και στους χρήστες, αλλά και στους παραγωγούς, καθώς επωφελούνται από τις μικρές αλυσίδες εφοδιασμού, άμεση αγορά και ανάπτυξη ισχυρών μακροχρόνιων σχέσεων με τους παραγωγούς έχοντας καλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών. Επίσης, υπάρχει βελτιωμένη εμπειρία για τον καταναλωτή και επωφελούνται από τη μικρότερη τελική τιμή που κοστολογούνται τα προϊόντα σε αυτή την περίπτωση σε σχέση με την τιμή που θα είχαν, εάν τα αγόραζαν από μεσάζοντα. (Κλαδική έρευνα, 2022)

#### 5. Συνδρομητική υπηρεσία ηλεκτρονικού εμπορίου

Πρόκειται για ένα μοντέλο, όπου οι επιχειρήσεις έχουν ορίσει μια συγκεκριμένη χρέωση που απαιτείται να πληρώσουν οι χρήστες, μηνιαία ή ετήσια, για να μπορούν να έχουν πρόσβαση στην υπηρεσία ή σε κάποιο προϊόν. Ο λόγος που δημιουργήθηκε το συγκεκριμένο μοντέλο είναι για να μπορέσει μια επιχείρηση να αποκτήσει διαρκή σχέση με το χρήστη, καθώς οι πελάτες μπαίνουν στη διαδικασία συνεχόμενων πληρωμών στα πλαίσια μιας καθορισμένης χρονική περιόδου. Από αυτή τη διαδικασία, οι εκάστοτε επιχειρήσεις αποκτούν ένα σταθερό εισόδημα. Με αυτόν τον τρόπο το μοντέλο είναι πιο σταθερό και προβλέψιμο, ενώ οι χρήστες μπορούν να έχουν συνδρομές και για

μικρό χρονικό διάστημα, να πραγματοποιούν συνεχόμενες αγορές, ειδικά όταν πρόκειται για μια επιχείρηση που παρέχει συνεχείς μεταβαλλόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες με εξελισσόμενο περιεχόμενο, όπως οι ψηφιακές εφημερίδες. (Κλαδική έρευνα, 2022)

6. Τα εικονικά καταστήματα και τα εικονικά εμπορικά κέντρα (Virtual Stores & Virtual Shopping Malls) και η λειτουργία τους

Οι χρήστες με την ύπαρξη των εικονικών καταστημάτων μπορούν να πλοηγηθούν μέσα σε ένα ψηφιακό τρισδιάστατο κατάστημα, όπως είναι μια τράπεζα, ένα βιβλιοπωλείο, ακόμα και σε ένα εμπορικό κέντρο, αλλά σε ψηφιακή μορφή. Κατά την περιήγηση τους μπορούν να επιλέγουν τα προϊόντα που θέλουν, να αναζητήσουν κάποιο εικονικό πωλητή για να τους εξυπηρετήσει, καθώς και να πληρώσουν και να αγοράσουν τα προϊόντα που επέλεξαν. Με αυτό τον τρόπο, τα εικονικά καταστήματα μπορούν να δώσουν προστιθέμενη αξία στους χρήστες μέσα από οπτικά μέσα, όπου τους δίνουν περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, βελτιώνοντας σημαντικά τη διαδικτυακή αγοραστική εμπειρία. Με τα εικονικά καταστήματα καλύπτεται η ανάγκη των καταναλωτών που θέλουν να πραγματοποιούν τις αγορές τους σε φυσικό και να έχουν την εξυπηρέτηση του πωλητή, καθώς και ο «ψηφιακός» πωλητής είναι διαθέσιμος σε πραγματικό χρόνο με προφορική ή γραπτή επικοινωνία μέσω βίντεο κλήση. Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να συμπεριφέρονται, όπως και σε ένα φυσικό κατάστημα.

Τα έσοδα προκύπτουν, όπως και στο ηλεκτρονικό κατάστημα, ωστόσο αν πρόκειται για κάποιο εμπορικό κέντρο, εκεί τα έσοδα προκύπτουν από τις προμήθειες της κάθε πώλησης ή από την προβολή διαφημίσεων. Στην Ελλάδα, το επιχειρηματικό μοντέλο είναι σε αρχικό στάδιο και δεν έχουν δημιουργηθεί ακόμα ολοκληρωμένες υπηρεσίες ενός εικονικού εμπορικού κέντρου. (Κλαδική έρευνα, 2022)

7. Οι επιγραμμικές Πλατφόρμες Διαδικτυακών Αγορών (Marketplaces) και Μηχανών Αναζήτησης και Σύγκρισης Τιμών – **Η έννοια των δίπλευρων αγορών**

Με την έννοια δίπλευρων αγορών νοείται η ύπαρξη δύο διαφορετικών πλευρών που υπάρχουν σε μια οικονομική συναλλαγή (αγοραστής-πωλητής), όπου η επαφή τους γίνεται μέσω τρίτου, όπως μιας πλατφόρμας στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Σημαντικό για τις δυο πλευρές είναι ότι μπορούν να αποτελούν μέλη της ίδιας κατηγορίας, αλλά και διαφορετικών. Η τιμολόγηση γίνεται μέσα από κάποιο κόστος που ορίζει η πλατφόρμα και για τις δύο πλευρές, με σκοπό να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Στην περίπτωση που οι πλατφόρμες λειτουργούν με το μοντέλο B2C, η πλατφόρμα τιμολογεί μόνο την πλευρά των επιχειρηματικών χρηστών. Παραδείγματα στο πλαίσιο του B2C στις δίπλευρες αγορές αποτελούν τα marketplaces (πλατφόρμες διαδικτυακών αγορών με πολλές κατηγορίες προϊόντων/ υπηρεσιών) και οι μηχανές αναζήτησης και σύγκρισης τιμών, όπως είναι η εταιρεία Skroutz και η Best price. Το κοινό σημείο των δύο παραπάνω δίπλευρων αγορών είναι ότι μέσω της πλατφόρμας δημιουργείται γέφυρα μεταξύ των αγοραστών και πωλητών. Ωστόσο, οι αγοραστές δεν επιβαρύνονται με κάποιο επιπλέον κόστος για την πρόσβαση τους στην υπηρεσία, ενώ τα κέρδη των αγορών αυτών προέρχονται τόσο από τις προμήθειες που χρεώνονται τα καταστήματα που υπάρχουν στην πλατφόρμα, όσο και από διαφημιστικό υλικό. Επιπλέον, σκοπός των δίπλευρων αγορών είναι η συλλογή περισσότερων πληροφοριών από τους χρήστες και η διεκπεραίωση της διαδικασίας αναζήτησης και ταιριάσματος με πιο απλό τρόπο, ώστε να υπάρχει



μεγαλύτερη προβολή των προϊόντων σε ένα διευρυμένο κοινό και να επιτυγχάνονται περισσότερες συναλλαγές. (Κλαδική έρευνα, 2022)

- **Επιγραμμική Πλατφόρμα-διαδικτυακή αγορά (Marketplace)**

Με τον όρο “επιγραμμική πλατφόρμα” νοείται ένας χώρος στο Διαδίκτυο, όπου δίνει τη δυνατότητα για πώληση των προϊόντων. Λαμβάνουν μέρος τρία εμπλεκόμενα μέρη στη συγκεκριμένη συναλλαγή, ο πωλητής, ο αγοραστής και ο δημιουργός της πλατφόρμας. Ο λόγος ύπαρξης της πλατφόρμας είναι για να προσφέρει τη δυνατότητα των ηλεκτρονικών αγορών με άμεσο και ασφαλές τρόπο, επιτρέποντας τα εμπλεκόμενα μέρη να ανταλλάζουν πληροφορίες για την ποιότητα των προϊόντων, τις τιμές, τις προσφορές και τα βασικά χαρακτηριστικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλατφόρμα, σε αντίθεση με τα διαδικτυακά καταστήματα, δεν προσφέρει τη φυσική πλευρά των συναλλαγών, ούτε αγοράζει αποθέματα για μεταπώληση και τις περισσότερες φορές δεν αναλαμβάνει τα κανάλια διανομής, λειτουργεί δηλαδή με το μοντέλο dropshipping. Ο κύριος σκοπός της είναι να μεγαλώσει την αναγνωσιμότητα της πλατφόρμας και να αυξήσει την επισκεψιμότητά της, δηλαδή λειτουργεί σαν μια ψηφιακή εμπορική αγορά, όπου έχει το ρόλο του διαμεσολαβητή για να οργανώσει τους αγοραστές με τους προμηθευτές. Οι λειτουργίες του είναι η οργάνωση ηλεκτρονικών δημοπρασιών, η ενημέρωση των επιχειρήσεων, ο έλεγχος κάποιων αρμόδιων τμημάτων ανάλογα με το marketplace και των αγοραστών ως προς την φερεγγυότητά τους, καθώς και ο συντονισμός του λογιστηρίου, της αποθήκης, των πωλήσεων και του μάρκετινγκ. Η ροή εσόδων προέρχεται κυρίως από το κόστος με το οποίο επιβαρύνονται οι έμποροι για να εισέλθουν στην πλατφόρμα, προκειμένου να προβάλουν τα προϊόντα τους. Η τιμολόγηση γίνεται κυρίως με το κόστος ανά την πώληση, που στην ουσία αποτελεί το ποσοστό επί την αξία των πραγματοποιησίων πωλήσεων.

- **Επιγραμμική Πλατφόρμα-μηχανή αναζήτησης και σύγκρισης τιμών**

Η συγκεκριμένη πλατφόρμα διαφέρει από το marketplace ως προς τον τρόπο λειτουργίας, καθώς πάλι λειτουργεί ως γέφυρα μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή, ωστόσο δίνει τη δυνατότητα στον αγοραστή να συγκρίνει τιμές για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που επιθυμεί και να ολοκληρώσει την αγορά του μέσω της ηλεκτρονικής σελίδας του λιανέμπορου που θα επιλέξει. Η πλατφόρμα δεν έχει την ευθύνη για την επάρκεια των αποθεμάτων και για τις βασικές λειτουργίες της πώλησης και της παράδοσης. Στόχος της είναι να βοηθήσει τον καταναλωτή να εντοπίσει την καλύτερη προσφορά μειώνοντας το κόστος έρευνας και αυξάνοντας τις επιλογές του και τη δύναμή του στην αγορά. Σημαντικό, επίσης, χαρακτηριστικό της πλατφόρμας είναι η δυνατότητα που δίνεται στους χρήστες να αξιολογήσουν τα προϊόντα που έχουν χρησιμοποιήσει και να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά τους σε εν δυνάμει πελάτες. Κάποιες πλατφόρμες ξεκίνησαν με το συγκεκριμένο μοντέλο και στην πορεία ενσωμάτωσαν και τις δυνατότητες των πωλήσεων και της διανομής, για παράδειγμα η εταιρεία Skroutz. Τα έσοδα προέρχονται από το κόστος προβολής των προϊόντων που πρέπει να πληρώσουν για να ενσωματωθούν στη πλατφόρμα, ενώ η τιμολόγηση γίνεται με βάση τον αριθμό των κλικ που κάνουν για να κατευθυνθούν στη σελίδα του λιανέμπορου. (CPC -Cost per Click). Τέλος, κάποιες πλατφόρμες μπορεί να έχουν ετήσια ή μηνιαία συνδρομή με ένα σταθερό ποσό ή να έχουν κάποια προμήθεια με βάση την αξία των παραγγελιών. (Κλαδική έρευνα, 2022)

## 1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η ιστορία του ηλεκτρονικού εμπορίου ξεκινάει από το 19<sup>ο</sup> αιώνα, μέσω του τηλεγράφου ο οποίος έβαλε τα θεμέλια για να αναπτυχθεί το εμπόριο μέσω των ηλεκτρονικών μέσων. Ωστόσο η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου οφείλεται στην εμπορευματοποίηση του Διαδικτύου. Το Διαδίκτυο και το χαμηλό κόστος σε υλικό (hardware) ήταν δύο καίρια στοιχεία που βοήθησαν τις επιχειρήσεις να δοκιμάσουν και να χρησιμοποιήσουν ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Σημαντικός παράγοντας στην εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου έπαιξε το Διαδίκτυο. Η ιστορική πορεία του Διαδικτύου ξεκίνησε από το ARPANET, το 1967, το οποίο κατασκευάστηκε από το Πεντάγωνο των Η.Π.Α., και ήταν το πρώτο δίκτυο το οποίο λειτουργούσε ακόμα και όταν κάποια μέρη του δεν λειτουργούσαν. Σκοπός του συγκεκριμένου δικτύου ήταν να επικοινωνούν τα εμπλεκόμενα μέρη με την έρευνα σε θέματα που αφορούσαν στην άμυνα.

### **Δεκαετία 1970**

Η ιστορία του ηλεκτρονικού εμπορίου ξεκίνησε από τη δεκαετία του '70, όπου έκανε την πρώτη του εμφάνιση. Σημαντικός παράγοντας στην εξέλιξη του αποτέλεσε η ανάπτυξη των δικτύων υπολογιστών και του Διαδικτύου.

Ο πρώτος επιχειρηματικός κλάδος που ξεκίνησε να κάνει συναλλαγές μέσω του Διαδικτύου ήταν οι τράπεζες, στις αρχές του 1970, για να χρησιμοποιήσουν ως ένα σύστημα ασφάλειας μεταφοράς κεφαλαίου (Electronic Funds Transfer – EFT), απευθείας από έναν τραπεζικό λογαριασμό σε έναν άλλο. Η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε αργότερα και σε άλλες διαδικασίες των τραπεζών όπως στις χρεωστικές κάρτες και στις άμεσες καταθέσεις τραπεζικών λογαριασμών.

Επιπλέον, όσο αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο, η πρώτη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου πραγματοποιήθηκε μέσω μιας φαρμακευτικής εταιρείας, της Baxter Healthcare, όπου χρησιμοποίησε ένα μόντεμ με σκοπό τη διεκπεραίωση παραγγελιών νοσοκομείων από την Baxter στα τέλη του '70. Στις επόμενες δεκαετίες το σύστημα εξελίχθηκε, και πραγματοποιήθηκε ένα σύστημα απομακρυσμένης καταχώρισης παραγγελιών μέσω υπολογιστή και στη συνέχεια επεκτάθηκε στις ΗΠΑ. (Παπασωτηρίου, 2014)

### **Δεκαετία 1980**

Η δεκαετία του '80, αποτέλεσε μια δεκαετία σταθμό για το τομέα των τεχνολογιών, καθώς έγιναν ευρέως γνωστά συστήματα τα οποία επέτρεπαν τη διάδοση ηλεκτρονικών μηνυμάτων και Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (Electronic Data Interchange – EDI), όπως επίσης δημιουργήθηκε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), με σκοπό την ευκολότερη επικοινωνία των επιχειρήσεων μεταξύ τους. (Takas Paul, 1993)

Η δυνατότητα της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων, έδωσε τη δυνατότητα να μπορούν να μεταφέρουν δεδομένα από ένα υπολογιστή σε ένα άλλο, με τυποποιημένη μορφοποίηση, έτσι ώστε να μην χρειάζεται η παρέμβαση ανθρώπινου παράγοντα. Με αυτό το τρόπο οι επιχειρήσεις μπόρεσαν να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους σχετικά με τη σύνδεση και την επικοινωνία τους με άλλες επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα τα συστήματα EDI είναι να σύνολο πρωτοκόλλων επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από ειδικευμένα κλειστά συστήματα ηλεκτρονικών συναλλαγών σε μεγάλες

επιχειρήσεις. Τα μηνύματα της ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων έχουν συγκεκριμένη μορφοποίηση και περιέχουν στοιχεία παραγγελιών, τιμολογίων και πληρωμών. Βοήθησαν αρκετά τις επιχειρήσεις ώστε να γίνονται πιο γρήγορες οι συναλλαγές και η εξυπηρέτηση των πελατών και με λιγότερο κόστος. Επιπλέον, το συγκεκριμένο σύστημα έδινε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ανταλλάσσουν εμπορικά έγγραφα μεταξύ τους και να κάνουν ψηφιακά, εμπορικές συναλλαγές σε ιδιωτικά δίκτυα. Μια μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου που εμφανίστηκε στην ίδια δεκαετία ήταν το σύστημα κράτησης αεροπορικών θέσεων που τυποποιήθηκε από την εταιρεία Sabre στις ΗΠΑ και την Travicom στο Ηνωμένο Βασίλειο. (Winter Susan, 2012) Αξίζει να σημειωθεί ότι στην δεκαετία του '80 το δίκτυο ARPANET άλλαξε σε TCP/IP (Transmission Control Protocol and Internet Protocol) πρωτόκολλο ελέγχου μετάδοσης ή πρωτόκολλο Διαδικτύου, αποτελώντας μία σειρά πρωτοκόλλων επικοινωνίας με σκοπό την σύνδεση συσκευών στο Διαδίκτυο ή σε πρωτόκολλο επικοινωνίας σε ιδιωτικό δίκτυο. Το ίδιο τύπο τεχνολογίας με το TCP/IP χρησιμοποιείται και σήμερα. Το 1984, το CompuServe, το οποίο επέτρεπε τους χρήστες που κατείχαν υπολογιστή στο σπίτι τους, και το χρησιμοποίησαν για chat rooms, ενσωμάτωσε το Electronic Mall, ένα ηλεκτρονικό κατάστημα που είχε τη δυνατότητα για online αγορές. (Παπασωτηρίου, 2014)

Οι δεκαετίες του '70 και του '80 αποτέλεσαν θεμέλιο για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Όμως η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας στις επόμενες δεκαετίες έφεραν μεγάλη ανάπτυξη στο κλάδο.

### **Δεκαετία 1990**

Η δεκαετία του '90 αποτέλεσε ορόσημο για το ηλεκτρονικό εμπόριο, τόσο για τον επιχειρηματικό κλάδο όσο και για την κοινωνία.

Το 1991, το Εθνικό Ίδρυμα Επιστημόνων των ΗΠΑ (National Science Foundation) προχώρησε σε άρση της απαγόρευσης του Διαδικτύου για εμπορική χρήση. Αυτό βοήθησε τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν στην εισαγωγή του ηλεκτρονικού εμπορίου, όμως το θέμα της ασφάλειας των συναλλαγών έβαζε εμπόδιο στην ανάπτυξη του. Έτσι το 1994 δημιούργησαν το Netscape 1.0 που σηματοδοτεί ένα πρωτόκολλο το οποίο πήρε το όνομα Secure Socket Layer (SSL) και ο ρόλος του ήταν να εξασφαλίσει ασφάλεια στις ηλεκτρονικές συναλλαγές.

Το 1994 οι New York Times έκαναν την πρώτη διαδικτυακή συναλλαγή, αγοράζοντας από υπολογιστή ένα άλμπουμ του Sting και από το 1995 άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα διαφημιστικά πλαίσια εταιρειών μέσα σε διαδικτυακές σελίδες και ξεκίνησε η ευρεία χρήση του Web, κάνοντας το Διαδίκτυο προσβάσιμο και εμπορικό. Οι αγορές μέσω Διαδικτύου ξεκίνησαν με την πώληση λιανικής. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούσαν στην αρχή οι εταιρείες ήταν στατικές σελίδες που απλώς απεικόνιζαν τα προϊόντα τους και δεν ήταν αποτελεσματικός τρόπος. Στη συνέχεια όμως δημιουργήθηκε μια ψηφιακή αγορά που έδωσε στις επιχειρήσεις να ανοιχτούν στο αγοραστικό κοινό αποκτώντας επιπλέον κέρδος και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μέσα στη δεκαετία του '90 σηματοδοτήθηκαν δύο σημαντικά γεγονότα. Αναπτύχθηκε η μέθοδος της κρυπτογράφησης του περιεχομένου, έτσι ώστε να γίνεται εξακρίβωση του αποστολέα των ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Επιπλέον θεσπίστηκε η νομοθεσία θα έδινε τη δυνατότητα στις εισαγωγές και στις εξαγωγές έτσι ώστε να επιτυγχάνονται ασφαλείς ηλεκτρονικές ανταλλαγές. Στο τέλος της συγκεκριμένης περιόδου, το 2000 έγινε η μεγάλη πτώση του ηλεκτρονικού εμπορίου στο

χρηματιστήριο, όπου πολλοί πίστευαν ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο θα καταρρεύσει, όμως υποστηρίχθηκε από τις εταιρείες καθώς έβλεπαν πολλά οφέλη. (B. Γκιούρδας, 2009)

### **Δεκαετία 2000**

Η συγκεκριμένη δεκαετία ξεκίνησε, όπως ήδη αναφέρθηκε, με την κατάρρευση της αξίας των μετοχών των εταιρειών τεχνολογίας. Όταν οι αξίες των μετοχών αποκαταστάθηκαν, οι μεγάλοι υποστηρικτές μπήκαν στη διαδικασία να επενδύσουν στην ηλεκτρονικό εμπόριο. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να δώσουν έμφαση στις νέες τεχνολογίες και να επενδύσουν ώστε να παραμείνουν βιώσιμες ή να αυξήσουν τα κέρδη τους και έτσι μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορούσαν να ενισχύσουν την εικόνα τους στην αγορά και να επεκταθούν σε νέες. Στην πορεία επεκτάθηκε πέρα από τα προϊόντα λιανικής, άρχισε να δραστηριοποιείται σε ταξιδιωτικές και οικονομικές υπηρεσίες.

Ο κλάδος του μάρκετινγκ επεκτάθηκε, έτσι ώστε να καλύψει νέες ανάγκες, με αναγκαία παρουσία στο Διαδίκτυο, ώστε να διαφημίζεται και να προβάλλεται η εταιρεία μέσω Διαδικτύου με εικόνες και βίντεο και με στοχευόμενες δράσεις.

Το 2002 επεκτάθηκαν οι ηλεκτρονικές συναλλαγές πέρα από τις καταθέσεις και τις κάρτες με την είσοδο της Paypal, που δημιουργήθηκε μέσω του e-bay. Η Paypal απλοποίησε και ελαχιστοποίησε τον χρόνο των αγορών μέσω διαδικτύου, καθώς βοήθησε στο να επιτυγχάνονται οι αγορές με ασφάλεια. Το θέμα της ασφάλειας έπαιζε θεμελιώδη ρόλο στις ηλεκτρονικές αγορές, για αυτό το λόγο και το 2004 ιδρύθηκε το Πρότυπο Συμβούλιο Ασφάλειας των Καρτών Πληρωμών (The Payment Card Industry Security Standards Council), με σκοπό να πληρούνται όλα τα κριτήρια για την προστασία των δεδομένων των καταναλωτών.

### **Δεκαετία 2010**

Η συγκεκριμένη δεκαετία σηματοδότησε την μεγάλη ανάπτυξη των κοινωνικών δικτύων, καθώς και την εξέλιξη των κινητών τηλεφώνων σε smartphones & tablets. Αναπτύχθηκαν εφαρμογές, όπως το Facebook και το Youtube, το 2004 και το 2005 αντίστοιχα, οι οποίες δημιούργησαν το κοινωνικό ηλεκτρονικό εμπόριο. Τα κοινωνικά δίκτυα έδωσαν μεγάλη ώθηση στις διαδικτυακές αγορές, καθώς έφεραν τους καταναλωτές πιο κοντά στα προϊόντα και μέσα από τις ανανεωμένες μηχανές αναζήτησης μπορούσαν να δουν τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, την τιμή τους καθώς και να τα συγκρίνουν με τα ανταγωνιστικά τους. Με αυτόν τον τρόπο τα εμπορικά σήματα των επιχειρήσεων μπόρεσαν να ισχυροποιηθούν και να έχουν ενεργή παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα. Όλη αυτή η κατάσταση έδωσε μεγάλη δύναμη στους καταναλωτές, αυξάνοντας την προσφορά των προϊόντων, ενώ η τιμή τους να αρχίζει να πέφτει. Επιπλέον, δόθηκε η δυνατότητα τους καταναλωτές να μπορούν να εκφράζουν δημόσια γνώμη για τα προϊόντα αφήνοντας κριτική σε αυτά τα οποία έχουν αγοράσει. (Παπασωτηρίου, 2014)

Στη συνέχεια, καθώς η χρήση των smartphone ή tablet άρχισε να αυξάνεται με ταχύ ρυθμό, επηρεάστηκε ο τρόπος λειτουργίας του ηλεκτρονικού εμπορίου καθώς θα έπρεπε να προσαρμοστούν οι εταιρείες σε ένα νέο περιβάλλον αγοράς και πώλησης. Έπρεπε να προσαρμοστούν οι σελίδες ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε μικρότερες οθόνες, θα έπρεπε όλα τα χαρακτηριστικά και το ταξίδι προς την τελική αγορά να είναι ξεκάθαρα όπως ήταν σε έναν υπολογιστή. Επιπλέον, μέσω των κοινωνικών δικτύων πλέον έγινε απαραίτητη η διαφήμιση και ο

εμπλουτισμός χρήσιμου περιεχομένου για τον χρήστη, ώστε να μπορέσει να προχωρήσει σε αγορά. Με αυτόν τον τρόπο άρχισε να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ, όπου θα έπρεπε να εφαρμοστούν διαφορετικές τεχνικές προώθησης και διαφήμισης μέσω των κοινωνικών δικτύων. Σημαντικός παράγοντας που βοήθησε τις επιχειρήσεις να βρουν νέους καινοτομικούς τρόπους να έρθουν πιο κοντά στον καταναλωτή, ήταν η δημιουργία του App Store από την Apple και του Android App Store από την Google. Οι επιχειρήσεις μπορούσαν μέσω των νέων πλατφορμών να δημιουργήσουν τις δικές τους εφαρμογές, ώστε να δείξουν τα προϊόντα τους και να δώσουν τη δυνατότητα για αγορά, γρήγορα, εύκολα και με ασφάλεια, δημιουργώντας το m-commerce (mobile).

Το 2020, όπου παγκοσμίως οι χώρες κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν την πανδημία του COVID-19, το ηλεκτρονικό εμπόριο ήταν εκείνη η επιχειρηματική δραστηριότητα που υπέστη θετικό αντίκτυπο. Η πανδημία οδήγησε τους επιχειρηματίες που δεν είχαν μπει ήδη στο χώρο, να δημιουργήσουν τη διαδικτυακή τους σελίδα και στους καταναλωτές να υιοθετήσουν όλο και περισσότερο τη νοοτροπία της ηλεκτρονικής συναλλαγής και αγοράς. Οι τράπεζες πέρασαν σε μία πιο ολοκληρωμένη ψηφιακή λειτουργία, το λιανικό εμπόριο ανέπτυξε διαδικτυακές σελίδες πώλησης και γρήγορη διανομή προϊόντων.

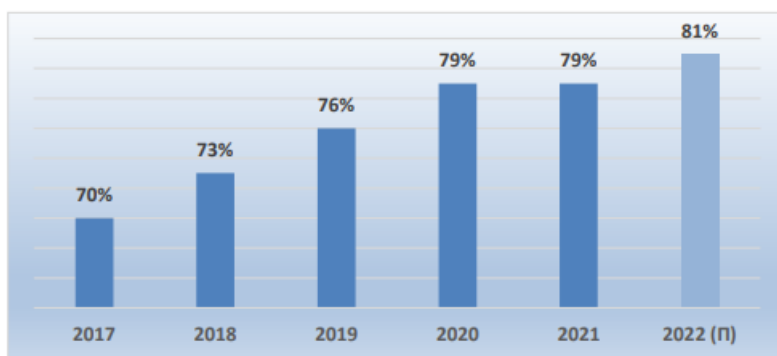
Η ιστορία του ηλεκτρονικού εμπορίου συνεχώς εξελίσσεται και φέρνει νέες επιχειρηματικές διαστάσεις και καταναλωτικές συνήθειες.

### 1.3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα, το ηλεκτρονικό εμπόριο έκανε την εμφάνισή του στις αρχές της δεκαετίας του '90, μέσω της χρήσης του EDI (Electronic Data Interchange) στο τομέα του B2B, σε κλάδους, που σχετίζονται με τα ενδύματα και το εμπόριο τροφίμων. Στη συνέχεια, το κράτος άρχισε να χρηματοδοτεί προγράμματα, προκειμένου να δημιουργηθούν απαραίτητες υποδομές για το ηλεκτρονικό εμπόριο και να οργανώνει συλλόγους εμπορίου για να το υποστηρίξουν.

Το 2000 έγινε η εδραίωση του Διαδικτύου και οι εταιρείες κατόρθωσαν να αποκτήσουν διαδικτυακή υπόσταση και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στους τομείς του B2B και του B2C. Στην πορεία, το Υπουργείο Οικονομικών θεσμοθέτησε το ηλεκτρονικό τιμολόγιο, δίνοντας την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις ηλεκτρονικές τους υπηρεσίες. Το 2012, ιδρύθηκε το GRECA (Greek eCommerce Association – Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου), με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο, μέσω πληροφοριών και δεδομένων που συλλέγει.

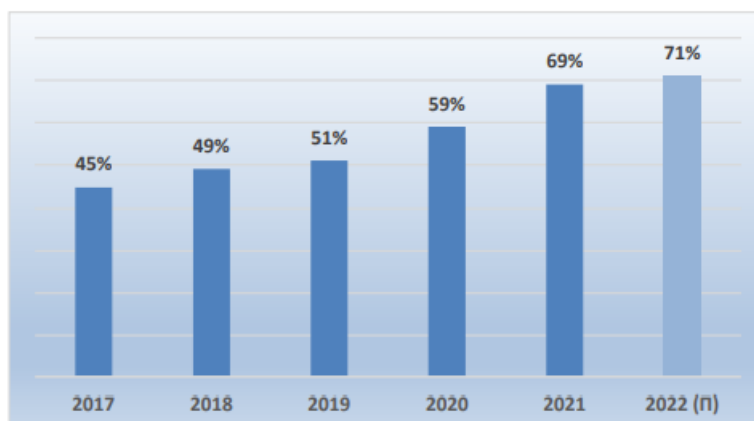
Αξίζει να παρατηρήσουμε το ποσοστό της χρήσης του Διαδικτύου από τα άτομα στην Ελλάδα το τελευταίο χρονικό διάστημα. Στο Διάγραμμα 1.3 απεικονίζεται το ποσοστό της χρήσης του Διαδικτύου στην Ελλάδα, για το χρονικό διάστημα από 2017 έως 2022 (πρόβλεψη για το 2022). Από το 2017 έως και σήμερα παρατηρείται ανοδική πορεία των ατόμων που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο και φαίνεται ότι το 2022 θα φτάσει το 81%, σημειώνοντας αύξηση 11% σε σχέση με το 2017. (Eurostat)



Διάγραμμα 1.3. Ποσοστό χρηστών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, Ελλάδα  
Πηγή: Eurostat

Αυτή η άνοδος του Διαδικτύου αποτελεί σημαντικό στοιχείο, διότι χάρη στο συγκεκριμένο μέσο ενισχύεται η δύναμη των ηλεκτρονικών αγορών και είναι βέβαιο πως η περίοδος της πανδημίας από το 2020 έφερε σημαντική ανάπτυξη στο κλάδο. Οι ηλεκτρονικές αγορές πανευρωπαϊκά κέρδισαν έδαφος, με την Ελλάδα να σημειώνει σημαντικά ποσοστά ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό των Ελλήνων που κάνουν διαδικτυακές αγορές αυξήθηκε κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες. Το 2020 το ποσοστό των Ελλήνων που πραγματοποίησαν έστω μια διαδικτυακή αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών ήταν 59%, ενώ το 2021 ήταν 69%. Η πρόβλεψη για το 2022 είναι ότι θα αυξηθεί και κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες, στο 71%. Η Ελλάδα κατέκτησε την 19<sup>η</sup> θέση ανάμεσα στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και είναι αρκετά κοντά στο ποσοστό των Ευρωπαίων (74%) κατά μέσο όρο που προέβλεψαν σε διαδικτυακές αγορές για ιδιωτική χρήση. (Eurostat)

Στο Διάγραμμα 1.4 απεικονίζεται το ποσοστό των χρηστών που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές αγορές το διάστημα από το 2017 έως το 2022 στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 1.4. Ποσοστό χρηστών που προβαίνει σε ηλεκτρονικές αγορές, Ελλάδα  
Πηγή: Eurostat

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε η Eurostat το 2021, το 90% των 16 έως 74 ετών στην Ευρωπαϊκή Ένωση χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο και το 74% είχε αγοράσει προϊόντα ή υπηρεσίες διαδικτυακά. Συγκριτικά με το 2020 αυξήθηκε κατά 1 ποσοστιαία μονάδα, ενώ με το 2016 αυξήθηκε κατά 11 ποσοστιαίες μονάδες. Γενικά τα τελευταία πέντε χρόνια, οι μεγαλύτερες αυξήσεις στις ηλεκτρονικές αγορές μεταξύ των χρηστών του Διαδικτύου καταγράφηκαν στην Τσεχία (+27

ποσοστιαίες μονάδες), τη Σλοβενία, την Ουγγαρία και τη Ρουμανία (+26 ποσοστιαίες μονάδες), καθώς και την Κροατία και τη Λιθουανία (+25 ποσοστιαίες μονάδες).

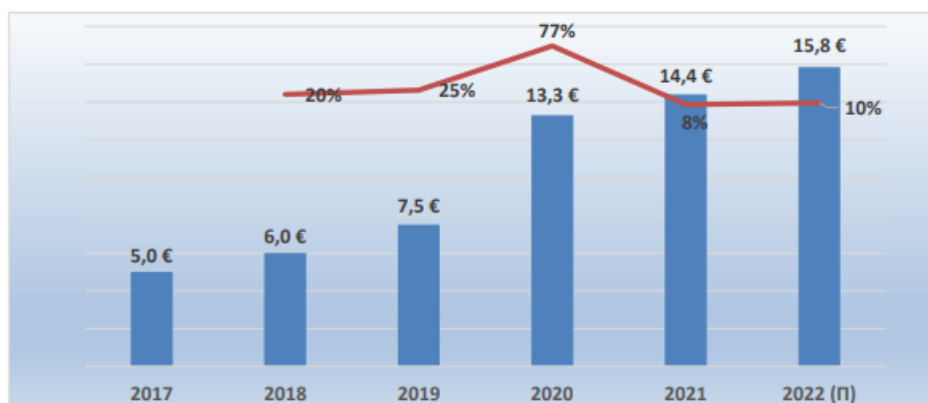
Επιπλέον, η ανοδική πορεία του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα φαίνεται και από το αυξανόμενο ποσοστό που έχουν οι διαδικτυακές πωλήσεις στο ΑΕΠ. (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν). Στο Πίνακα 1.1 αποτυπώνεται η εικόνα του ΑΕΠ για το χρονικό διάστημα από το 2017 έως το 2022. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται, επίσης, η διαχρονική εξέλιξη του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) στην Ελλάδα κατά το χρονικό διάστημα 2017-2022 (με πρόβλεψη για το 2022) και το ποσοστό των ηλεκτρονικών πωλήσεων. Γίνεται εμφανές ότι η πορεία είναι αυξανόμενη τα τελευταία έτη, και ότι η πρόβλεψη για το 2022 είναι ότι θα κλείσει το έτος με μια ελαφριά πτώση στο ποσοστό της αλλά σε απόλυτα νούμερα θα είναι αυξημένη η συμμετοχή των διαδικτυακών πωλήσεων στο ΑΕΠ της χώρας. (Ecommerce Report, 2022)

Πίνακας 1.1. Διαχρονική εξέλιξη ΑΕΠ και το ποσό που καταλαμβάνουν οι ηλεκτρονικές πωλήσεις

ΕΤΟΣ	ΑΕΠ (ΔΙΣ €)	% ΑΕΠ που καταλαμβάνουν οι πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου	ΑΕΠ που καταλαμβάνουν οι πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου (ΔΙΣ €)
2017	186	2,68%	5,0
2018	172	3,48%	6,0
2019	182	4,12%	7,5
2020	173	7,68%	13,3
2021	178	8,07%	14,4
2022(Π)	204	7,74%	15,8

Πηγή: Europe 2022-Ecommerce Report,2022

Τέλος, στο Διάγραμμα 1.5 παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών του ηλεκτρονικού εμπορίου και ο ρυθμός ανάπτυξής του στο κλάδο του B2C, το χρονικό διάστημα από το 2017 έως 2022 (πρόβλεψη). Γίνεται σαφές ότι η πανδημία έφερε τεράστια ανάπτυξη, από το 2019 στο 2020 με τον κύκλο των εργασιών του κλάδου να έχει αυξηθεί κατά 77%, και να συνεχίζει μέχρι και σήμερα με μια σταθερή πορεία μειωμένης ανάπτυξης της τάξεως 8-10%.



Διάγραμμα 1.5. Κύκλος εργασιών του ηλεκτρονικού εμπορίου σε B2C, Ελλάδα

Πηγή: GRECA ECOMMERCE ASSOCIATION, RETAILX ANALYSIS

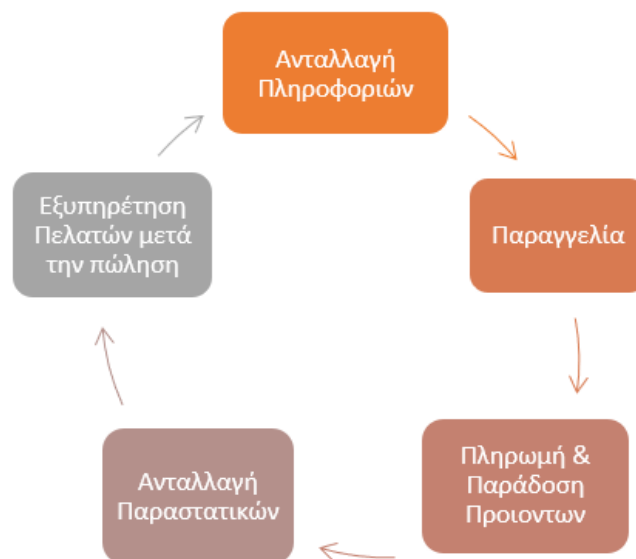
## Λίγα λόγια για το GRECA

Ο Ελληνικός Σύνδεσμος Ηλεκτρονικού Εμπορίου (GR.EC.A), εκπροσωπεί το σύνολο της αγοράς του Ηλεκτρονικού Εμπορίου & των υπηρεσιών αυτής, όπου αποτελείται από περισσότερες από 15.000 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας. Έως τώρα έχει περισσότερα από 550 μέλη και είναι ο σύνδεσμος ο οποίος εκπροσωπεί τις επιχειρήσεις σε θέματα που αφορούν την πολιτεία και τους θεσμούς. Επιπλέον, διατηρεί Ευρωπαϊκή παρουσία μέσω του Πανευρωπαϊκού Φορέα για το ηλεκτρονικό εμπόριο e-Commerce Europe, με τη συμμετοχή εκπροσώπων του.

Μέσω του συγκεκριμένου συλλόγου, όλες οι επιχειρήσεις/μέλη έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται άμεσα για τις εξελίξεις και να λαμβάνουν στατιστικά στοιχεία, πληροφορίες και δεδομένα τα οποία τις βοηθούν να λάβουν αποφάσεις σύμφωνα με την επικαιρότητα. Το σήμα GRECA, διασφαλίζει την αποδοχή και την τήρηση του Κώδικα Δεοντολογίας από όλες τις εταιρείες που είναι μέλη.

### 1.4. ΚΥΚΛΟΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Ο κύκλος του ηλεκτρονικού εμπορίου, αναφέρεται στα διάφορα στάδια που εμπλέκονται σε μια διαδικτυακή συναλλαγή. Αυτά τα στάδια σχηματίζουν έναν κύκλο ή βρόχο που ξεκινά με την ανταλλαγή πληροφοριών, με σκοπό να βρει ο κάθε χρήστης τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τον ενδιαφέρουν ακολουθώντας τα διάφορα στάδια του ηλεκτρονικού εμπορίου, την καταχώρηση της παραγγελίας, την παράδοση των προϊόντων, την πληρωμή, την έκδοση παραστατικών και τέλος παρέχεται βοήθεια μετά την πώληση, όπως απεικονίζονται στο Διάγραμμα 1.6. (Μαρκάκη Σ., 2010:16-19)



Διάγραμμα 1.6: Κύκλος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Πηγή: Μαρκάκη Σ., 2010:15

**Ανταλλαγή Πληροφοριών:** Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνεται η δυνατότητα να επιτευχθεί μεταξύ των χρηστών η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα/υπηρεσίες μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος, των πλατφορμών και των καταλόγων των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς και



μέσω email. Οι καταναλωτές αντίστοιχα ψάχνοντας για προϊόντα ή υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν δίνουν χρήσιμα δεδομένα στις επιχειρήσεις, ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και να κάνουν ενέργειες δίνοντάς τους την απαραίτητη προσοχή και αξία. Με αυτό το τρόπο τα οφέλη που προκύπτουν αφορούν και τα δυο μέρη, καθώς οι καταναλωτές πλέον έχουν σφαιρική πληροφόρηση για τα προϊόντα που θέλουν να αγοράσουν και οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν πιο εύκολα τις καταναλωτικές τους συνήθειες.

**Παραγγελία:** Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την επεξεργασία των παραγγελιών των πελατών και τη διαχείριση των επιπέδων αποθέματος που είναι διαθέσιμα, με σκοπό να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα είναι διαθέσιμα προς πώληση και να προχωρήσει η διαδικασία στο επόμενο στάδιο.

**Πληρωμή και παράδοση:** Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την επεξεργασία πληρωμών από πελάτες και την παράδοση του προϊόντος σε αυτούς. Η πληρωμή επιτυγχάνεται με διάφορες επιλογές, όπως είναι με χρήση πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας, με αντικαταβολή, με κατάθεση σε τραπεζικό λογαριασμό και τέλος μέσω ηλεκτρονικών πορτοφολιών. Η παράδοση στη συνέχεια ολοκληρώνεται με την παράδοση του προϊόντος στο χρήστη ή με την παράδοση των προϊόντων στο ταχυδρομείο ή με τη λήψη προϊόντων από το κατάστημα.

**Ανταλλαγή Παραστατικών:** Οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταλλάξουν παραστατικά με τους προμηθευτές, διανομείς και πελάτες τους, όπως δελτία παραγγελίας, δελτία αποστολής και τιμολόγια.

**Εξυπηρέτηση και υποστήριξη πελατών μετά την πώληση:** Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την παροχή εξυπηρέτησης και υποστήριξης πελατών για να διασφαλιστεί ότι οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι με την αγορά τους, καθώς και να τους βοηθήσουν αν έχουν κάποια απορία σχετικά με την αγορά τους ή να επιστρέψουν κάτι που δεν τους άρεσε τελικά.

## 1.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει αρκετά πλεονεκτήματα στην αγορά προϊόντων/υπηρεσιών και βοηθάει σημαντικά τόσο τους επιχειρηματίες, όσο και τους καταναλωτές.

Παραθέτοντας κάποια από τα πλεονεκτήματα που εμπíπτουν στις επιχειρήσεις και στους καταναλωτές, είναι γεγονός ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αρχίσει να αναπτύσσεται ραγδαία λόγω των ωφελειών που προσφέρει και στα δύο εμπλεκόμενα μέρη.

### 1.5.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**Πωλήσεις & Έσοδα:** Με την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών στο διαδίκτυο, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσεγγίσουν ένα μεγαλύτερο εύρος πελατών, εξαλείφοντας τα γεωγραφικά όρια που έχει ένα φυσικό κατάστημα, και με αυτό το τρόπο μπορούν να πετύχουν αυξημένες πωλήσεις. Επιπλέον, τα κόστη λειτουργίας ενός ηλεκτρονικού καταστήματος είναι σαφώς μειωμένα σε σχέση με το φυσικό κατάστημα, με αποτέλεσμα την επίτευξη μεγαλύτερων κερδών.

**Χαμηλότερο λειτουργικό κόστος:** Το ηλεκτρονικό εμπόριο εξαλείφει σε μεγάλο βαθμό το κόστος που σχετίζεται με τη δημιουργία, την επεξεργασία, τη διανομή, την αποθήκευση και την ανάκτηση πληροφοριών με τη χρήση συστημάτων EDI. Επίσης, επιβαρύνεται με μειωμένα έξοδα ως προς το προσωπικό, καθώς χρειάζεται λιγότερα άτομα σε σχέση με ένα φυσικό κατάστημα. Επιπλέον,

απουσιάζει το κόστος ενοικίασης χώρου και λογαριασμών ύδρευσης και ρεύματος, αλλά υπάρχει μόνο η επιβάρυνση για το χώρο αποθήκευσης προϊόντων.

**Ανάλυση δεδομένων:** Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου συλλέγουν τεράστιο όγκο δεδομένων σχετικά με τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των πελατών, τα οποία αναλύονται και οδηγούν σε πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις τάσεις, τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών για να ληφθούν στοχευόμενες επιχειρηματικές στρατηγικές.

**Δέσμευση πελατών:** Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου παρέχουν στις επιχειρήσεις διάφορα εργαλεία για να αλληλοεπιδράσουν με τους πελάτες, όπως μάρκετινγκ μέσω email, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στοχευόμενη διαφήμιση, τα οποία βοηθούν στη δημιουργία μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ του καταναλωτή και της επιχείρησης, καθώς μπορεί η επιχείρηση να επιβραβεύει το χρήστη με πιο άμεσο και προσωποποιημένο τρόπο και στοχεύοντας στις ανάγκες του. Με αυτό το τρόπο ενισχύεται η πιστότητα και η διατήρηση των πελατών.

**Εμπειρία καταναλωτών:** Παρέχοντας εξατομικευμένες εμπειρίες καταναλωτών, όπως προτάσεις προϊόντων και στοχευόμενες διαφημίσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν μια πιο ευχάριστη και απρόσκοπτη εμπειρία αγορών στους πελάτες τους.

**Ευελιξία και δυνατότητες επέκτασης:** Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αυξάνουν ή να μειώνουν γρήγορα και εύκολα τις δραστηριότητές τους, ανάλογα με τη ζήτηση, χωρίς να περιορίζονται από τους περιορισμούς του φυσικού χώρου.

**Διαχείριση αποθεμάτων:** Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου παρέχουν τη δυνατότητα ελέγχου των αποθεμάτων σε πραγματικό χρόνο, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται τα επίπεδα αποθεμάτων τους και να αποφεύγουν την υπερτροφοδότηση ή την έλλειψη αποθεμάτων.

**Παγκόσμια επέκταση:** Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσεγγίσουν ένα παγκόσμιο κοινό και να επεκτείνουν τη βάση πελατών τους πέρα από την τοπική τους αγορά.

**Προσαρμογή προϊόντων/υπηρεσιών:** Μέσω του διαδικτύου μπορεί να γίνει η προσαρμογή των προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών, δίνοντας στις επιχειρήσεις σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το built to order, μέσω του οποίου ο χρήστης μπορούσε να συναρμολογήσει το δικό του υπολογιστή έδινε τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει προϊόν με βάση τις απαιτήσεις του καταναλωτή.

**Μάρκετινγκ:** Δίνει τη δυνατότητα να γίνει η προώθηση προϊόντων με άμεσο τρόπο, με πλούσιο περιεχόμενο και ουσιαστική επικοινωνία με τους πελάτες. Το βασικότερο πλεονεκτήματα στον ψηφιακό κόσμο είναι ότι το διαφημιστικό μήνυμα μπορεί να είναι προσωποποιημένο και στοχευόμενο με τη βοήθεια των δεδομένων που συλλέγονται για το κάθε χρήστη και τις πραγματικές τους ανάγκες. Επιπλέον, οι πληροφορίες στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι δυναμικές, συχνά μεταβαλλόμενες και άμεσα διαθέσιμες. (Anumba & Ruikar, 2002)

Αξιοποιώντας, λοιπόν, τη δύναμη του Διαδικτύου και της τεχνολογίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει στις επιχειρήσεις αρκετά πλεονεκτήματα και πολλές ευκαιρίες για να προσεγγίσουν πελάτες, να αυξήσουν τις πωλήσεις και τα έσοδα, αλλά και να βελτιώσουν τη συνολική τους απόδοση. (Niranjanamurthy M., Kavyashree N., Mr S.Jagannath., DR. Dharmendra Chahar, 2013 & Γκιούρδας, 2009)

### 1.5.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

**Ευκολία:** Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει στους πελάτες να ψωνίζουν από την άνεση του σπιτιού τους, οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας ή της νύχτας, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθούν φυσικά ένα κατάστημα.

**Ευρύτερη επιλογή προϊόντων:** Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, συνήθως, προσφέρουν μια ευρύτερη επιλογή προϊόντων σε σύγκριση με τα καταστήματα, καθώς δεν περιορίζονται από φυσικούς περιορισμούς χώρου.

**Σύγκριση τιμών:** Έχουν δημιουργηθεί αρκετές πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στους χρήστες να συγκρίνουν τις τιμές μεταξύ των διάφορων διαθέσιμων καταστημάτων, βοηθώντας τους να βρουν τις καλύτερες προσφορές.

**Εξατομικευμένες εμπειρίες αγορών:** Η δυνατότητα συλλογής δεδομένων που δίνεται στις επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου και η χρήση αλγορίθμων προσφέρουν εξατομικευμένες εμπειρίες αγορών και προτάσεις προϊόντων.

**Εύκολη πρόσβαση για όλους:** Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει αυξημένη προσβασιμότητα στους πελάτες, ιδιαίτερα για άτομα με αναπηρία ή για εκείνα που ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές, καθώς μπορούν να έχουν πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες που ενδέχεται να μην είναι διαθέσιμα στην περιοχή τους.

**Ενισχυμένη ασφάλεια:** Οι πλατφόρμες του ηλεκτρονικού εμπορίου, συνήθως, χρησιμοποιούν προηγμένα μέτρα ασφαλείας, όπως κρυπτογράφηση ασφαλούς στρώματος υποδοχής (SSL). Αυτά συμβάλλουν στην προστασία των ευαίσθητων πληροφοριών των πελατών τους, όπως αριθμών πιστωτικών καρτών και προσωπικών στοιχείων.

**Πληροφορίες:** Ο χρήστης, μέσω των διαδικτυακών πλατφορμών, έχει πρόσβαση σε μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς επίσης σε κριτικές και αξιολογήσεις για προϊόντα/ υπηρεσίες που έχουν χρησιμοποιηθεί από άλλους χρήστες, με αποτέλεσμα να νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια για την απόφαση των αγορών του.

**Εξοικονόμηση χρόνου:** Οι πελάτες εξοικονομούν χρόνο, καθώς αποφεύγουν την επίσκεψη σε φυσικά καταστήματα για την αναζήτηση προϊόντων.

Συνοψίζοντας, το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει αρκετές δυνατότητες στις επιχειρήσεις και στους καταναλωτές, δίνοντας μεγάλη δύναμη, αλλά και προσιτές τιμές στους χρήστες.

### 1.6. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Πέρα από το εύρος των πλεονεκτημάτων που έχει το ηλεκτρονικό εμπόριο, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που επηρεάζουν σε μέγιστο βαθμό τις επιχειρήσεις και τους χρήστες.

#### 1.6.1. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Παρακάτω σημειώνονται κάποια από τα μειονεκτήματα που αφορούν τις επιχειρήσεις:

**Αυξημένος ανταγωνισμός:** Το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό στην αγορά, καθώς επιτρέπει στους πελάτες να συγκρίνουν τιμές, προϊόντα και υπηρεσίες πολλών εμπόρων

λιανικής με εύκολο τρόπο και να αγοράζουν από εκείνον που προσφέρει την καλύτερη προσφορά. (Niranjanamurthy M. 2013)

**Υψηλό κόστος εκκίνησης:** Η δημιουργία μιας πλατφόρμας ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να είναι δαπανηρή, καθώς οι επιχειρήσεις, προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες, είναι απαραίτητο να επενδύσουν στην ανάπτυξη ιστοτόπων, στα συστήματα πληρωμών και στο μάρκετινγκ.

**Κόστος αποστολής και η διαχείριση:** Τα έξοδα αποστολής και logistics αποτελούν σημαντική δαπάνη για τις επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που έχουν και φυσικά καταστήματα, καθώς θα πρέπει να διαχειριστούν το απόθεμα και να εκτελέσουν τις παραγγελίες.

**Τεχνολογικός εξοπλισμός:** Το ηλεκτρονικό εμπόριο απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογία και υποδομές, οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν τεχνικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς χρειάζεται να υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό ή συνεργάτης που θα είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα πιθανά τεχνικά προβλήματα που θα προκύψουν.

**Απειλή της Κυβερνοασφάλειας<sup>1</sup>:** Ο κίνδυνος παραβίασης των δεδομένων στο διαδικτυακό χώρο αποτελεί ένα επιπρόσθετο ρίσκο που έχουν οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες συγκριτικά με τα φυσικά καταστήματα, τα οποία δεν αντιμετωπίζουν παρόμοια περιστατικά. Αναλυτικότερα, θέτονται σε κίνδυνο οι πληροφορίες των πελατών εξαιτίας μιας κυβερνοεπίθεσης που πιθανόν να συμβεί και να δυσφημίσει την εταιρεία.

**Επιστροφές και εξυπηρέτηση πελατών:** Η διαχείριση των επιστροφών και η παροχή εξυπηρέτησης πελατών σε κάποιες περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα περίπλοκες για τις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς οι πελάτες πιθανόν να αντιμετωπίζουν δυσκολίες επιστροφής προϊόντων ή να χρειάζονται βοήθεια με τις παραγγελίες τους και να απαιτείται επιπρόσθετο χρειάζεται κόστος από τη μεριά της επιχείρησης για να διαχειριστεί τις συγκεκριμένες περιστάσεις και να ικανοποιήσει τον πελάτη της.

**Απαιτεί χρόνος για να χτίσουν μια σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες:** Είναι αρκετά δύσκολο ειδικά για μικρές και νέες επιχειρήσεις να χτίσουν σχέση εμπιστοσύνης με ένα διαδικτυακό κατάστημα σε σχέση με ένα φυσικό κατάστημα, όπου στη δεύτερη περίπτωση η ύπαρξη του ανθρώπινου παράγοντα βοηθά στην άμεση επικοινωνία με το πελάτη. Παρατηρείται, επίσης, στις νέες διαδικτυακές επιχειρήσεις ότι οι χρήστες είναι πιο επιφυλακτικοί να ολοκληρώσουν την αγορά τους και να εισάγουν σημαντικές πληροφορίες, όπως τη χρεωστική τους κάρτα. Από τη μεριά της επιχείρησης θα πρέπει να δαπανηθούν επιπλέον χρήματα, ώστε να γεφυρωθεί η εμπιστοσύνη με τους χρήστες της. (Cho Chang-Hoan, 2006)

**Μεγάλη εξάρτηση από την τεχνολογία:** Οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογία και το διαδίκτυο, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις σε περίπτωση τεχνικών διακοπών ή σφαλμάτων λειτουργίας.

---

<sup>1</sup> Η Κυβερνοασφάλεια περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την προστασία των συστημάτων δικτύου και πληροφοριών, των χρηστών των εν λόγω συστημάτων.

Παρόλο που το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει πολλά οφέλη, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν τα παραπάνω πιθανά μειονεκτήματα και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τη λειτουργία μιας διαδικτυακής πλατφόρμας.

### 1.6.2. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ

Παρακάτω σημειώνονται, επίσης, και κάποια μειονεκτήματα που πιθανόν να αντιμετωπίζουν οι χρήστες στη διαδικασία μιας ηλεκτρονικής αγοράς (Manzoor, 2010):

**Ασφάλεια και προστασία των προσωπικών δεδομένων:** Παρόλο που οι αγορές μέσω διαδικτύου έχουν αναπτυχθεί αρκετά και έχουν οριστεί πρωτόκολλα ασφαλείας και τεχνικές κρυπτογράφησης, συνεχίζει να υπάρχει ο κίνδυνος απάτης και κλοπής των στοιχείων του χρήστη. (Matthew, 2001)

**Απτή επαφή με τα προϊόντα:** Δεν παρέχουν στους πελάτες τη δυνατότητα να αγγίξουν και να δουν το προϊόν από κοντά, ώστε να καταλάβουν πως είναι πραγματικά. Μάλιστα, όταν πρόκειται για ένδυση, οι χρήστες δεν μπορούν να δοκιμάσουν τα προϊόντα για να δουν αν τους ταιριάζουν.

**Χρόνοι αναμονής παράδοσης:** Οι χρόνοι παράδοσης μπορεί να είναι μεγαλύτεροι για ηλεκτρονικές αγορές, ιδιαίτερα για είδη που πρέπει να αποσταλούν από το εξωτερικό ή κατά τη διάρκεια περιόδων με έντονη κίνηση, όπως η περίοδος των εορτών ή των εκπτώσεων.

**Κόστος αποστολής:** Τα έξοδα αποστολής μπορεί να είναι ένα μειονέκτημα του ηλεκτρονικού εμπορίου, ιδιαίτερα για πελάτες που ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές ή που κάνουν αγορές με μικρές ποσότητες.

**Έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης:** Οι ηλεκτρονικές αγορές μπορεί να μην έχουν την κοινωνική πτυχή των αγορών σε φυσικά καταστήματα, όπου οι πελάτες έχουν την ευκαιρία να συνεργαστούν με το προσωπικό του καταστήματος και να λάβουν πληροφορίες από τους ειδικούς και ιδιαίτερα αν πρόκειται για προϊόντα τεχνολογίας.

**Αυθεντικότητα προϊόντος:** Υπάρχει κίνδυνος αγοράς προϊόντων απομίμησης μέσω διαδικτύου, που μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση ή δυσαρέσκεια με την αγορά.

**Ζημιά αποστολής:** Υπάρχει κίνδυνος ζημιάς στην αποστολή αγορών μέσω διαδικτύου, ιδιαίτερα για εύθραυστα ή ευαίσθητα αντικείμενα, που μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση ή δυσαρέσκεια με την αγορά.

**Επιστροφές και ανταλλαγές:** Οι επιστροφές και οι ανταλλαγές μπορεί να είναι πιο δύσκολες για online αγορές συγκριτικά με τις αντίστοιχες που γίνονται σε φυσικά καταστήματα, καθώς οι πελάτες μπαίνουν σε μια διαδικασία επιστροφής του προϊόντος και περιμένουν για αντικατάσταση ή επιστροφή χρημάτων. Επιπλέον, υπάρχει η πιθανότητα χρέωσης στην επιστροφή προϊόντων από τους χρήστες, ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί το κάθε ηλεκτρονικό κατάστημα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Βιβλία / Papers:

- Amir Manzoor, "E-Commerce: An Introduction", 2010
- Botto, F. 2000. Dictionary of e-business: a definitive guide to technology and business terms. John Wiley, England
- B. Mahadevan (2000) Business Models for Internet Based E-Commerce: An Anatomy, California Management Review, vol. 42(4)
- Chaffey, D. 2008. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο. 3η έκδοση. Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Cho Chang-Hoan, Kang Jaewon, Hongsik John Cheon (2006), "Online Shopping Hesitation", Cyber Psychology & Behavior, τόμος 9, τεύχος 3, σελ 261.
- Efraim Turban, David King, Jae Lee, Ting-Peng Liang, Deborrah Turban, «ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ, 2010, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας
- Kaponen, 2006, E-Commerce Electronic Paymaents, Helsinki University of Technology, Telecommunications Software and Multimedia Laboratory.
- Laudon Kenneth, Guercio Traver Carol, μετάφραση Αγαμέμνων Μήλιος, «Ηλεκτρονικό Εμπόριο 2014 επιχειρήσεις, τεχνολογία, κοινωνία», Παπασωτηρίου, 2014, Αθήνα, σελ 6, 31-32.
- Niranjanamurthy M., Kavyashree N. , Mr S.Jagannath., DR. Dharmendra Chahar (2013), "Analysis of E-Commerce and M-Commerce: Advantages, Limitations and Security issues", International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering, τόμος 2, τεύχος 6, σελ 2363-2364.
- Min-yang Wang, Hui-Ming Kuo and Sheue-Ling Hwang, (2005) - A Study of B2C Consumer Behavior Model, Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers, vol. 22(5), σελ. 379-391.
- M. Bushry, E-Commerce, Firewall Media, 2005
- Paul Timmers (1998) - Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, vil. 8(2), σελ. 3-8
- Peterovic. O., Kittl, C., et al. (2001) Developing Business Models for E-Business. International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna, 31 October-4 November 2001.
- Raphael Amit & Christoph Zott,(2001) - Value Creation in E-Business, Strategic Management Journal, vol. 22, σελ. 493-520
- Shailendra C. Jain Palvia & Sushil S. Sharma, "E-Government and EGovernance: Definitions/Domain Framework and Status around the World", Computer Society of India.
- Standifer, R.L., Wall, J.A. (2010). Conflict in Business – to Business e-commerce (B2B): A Study of B2B Relation Structure and Perceptions of Conflict, Power, and Relationship Success. Negotiation and Conflict Management Research, 3 (3), 205 – 231.
- Takac Paul (1993), "EDI, EFT and Implications for Banks", Logistics Information Management, τόμος 60, τεύχος 1, σελ 8-11.
- Winter Susan(2012), "The rise of cyberinfrastructure and grand challenge for eCommerce", Information System and e-Business Management, τόμος 10, τεύχος 3, σελ 281.
- Zorayda Ruth Andam (2003) - E-commerce and e-business
- Zhicheng Guo, (2016) - A Literature Review of Representation Models of E-Business Models from the Perspective of Value Creation, American Journal of Industrial and Business Management, vol. 6, σελ. 129-135
- Μπλέρη Ε. και Μιχαλακόπουλος Μ. (2006), "Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική Ανάλυση", Σπουδαί, Τόμος 56, Τεύχος 30, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Σελ. 71-94
- Μαρκάκη Σ., (2010), Β2Β επιχειρείν. Η συμβολή του ηλεκτρονικού εμπορίου. ΑΤΕΙ Κρήτης, πτυχιακή εργασία.
- Πασχόπουλος Α., Σκαλτσά Π. – (2001) – Ηλεκτρονικό Εμπόριο – Αθήνα – Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Πασχόπουλος Α.,- (2000) Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Πολίτης Δ., (2011), Ηλεκτρονικές προμήθειες σχεδιασμός και εφαρμογή. Πανεπιστήμιο Πατρών, διπλωματική εργασία.
- Σαλονικίδης Κώστας, e-commerce: σε απλά μαθήματα, Β. Γκιούρδας, Αθήνα 2009, σελ 56-66.
- Sadik, R.M. (2018). Relation between Total Quality Management and the Performance of E-commerce. International Journal of Advance in Computer Science and Technology, 7 (6), 26 – 30

- Χ. Πατσά, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν – Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Equal Ανδρομέδα 2005

#### Ιστοσελίδες:

- <https://www.greekecommerce.gr/ereynas-gia-ellada/eurostat-i-ellada-sti-19i-thesi-stin-ee-ton-27-sto-e-commerce/>
- <https://el.wikipedia.org/>
- <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/e-commerce>
- <https://www.greekecommerce.gr/news/nea-toy-syndesmoy/teliki-ekthesi-tis-kladikis-ereynas-epa-gia-to-ilektroniko-emporio/>
- <https://www.iefimerida.gr/ellada/thyrides-ti-einai-click-collect-erhetai-ellada>
- <https://www.greekecommerce.gr/ereynas-gia-ellada/ereyna-agoras-ilektronikoy-emporioy-apo-tin-pleyra-eshops-couriers/>
- V De Stefano & A Aloisi, European Legal Framework for “Digital Labour Platforms” (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018), διαθέσιμο σε: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC112243>
- <https://www.slideshare.net/harshcricketer/virtual-malls>.  
<https://www.kathimerini.gr/economy/561180859/eikoniki-periigisi-se-katastimata-toy-mcarthurglen/>. [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2017\)27/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2017)27/FINAL/en/pdf).
- The Balance Small Business <https://www.thebalance.com/e-commerce-pros-and-cons-1141609>.
- Website “Tech Target”: <http://searchnetworking.techtarget.com/definition/TCP-IP> (12/2/2018).
- Econsultancy New York (2018). Ecommerce Statistics. Διαθέσιμο από: <https://econsultancy.com/reports/e-commerce-statistics/>
- GRECA: <http://www.greekecommerce.gr/gr/about-us/profil-skopos/>
- Concordia University St. Paul Blog: <https://online.csp.edu/blog/business/history-of-e-commerce> (12/2/2018).
- Blog “EDI Basics”: <https://www.edibasics.com/what-is-edi/> (11/2/2018).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αδιαμφισβήτητα, ο αιώνας που διανύουμε χαρακτηρίζεται από ραγδαία τεχνολογική και πληροφοριακή ανάπτυξη, συνεχή παραγωγή νέων προϊόντων και παγκοσμιοποίηση των αγορών, δεδομένα που επηρεάζουν σημαντικά τον επιχειρησιακό κόσμο. Με άλλα λόγια, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η αφθονία των προϊόντων αυξάνει σημαντικά τον παγκόσμιο ανταγωνισμό αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση. Στην προσπάθειά τους, λοιπόν, να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, η οποία καθορίζεται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι η ποιότητα, το κόστος και ο χρόνος παράδοσης της παραγωγής, η καινοτομία και η ευελιξία της ηγεσίας και του συνολικού εργατικού δυναμικού, καθώς και η ομαλή λειτουργία των απαιτούμενων διαδικασιών εφαρμόζουν τις βέλτιστες αρχές στρατηγικής, διοίκησης και τεχνολογιών.

Μια από τις βέλτιστες αρχές που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση, προκειμένου να μπορέσει να επιβιώσει στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού, είναι οι στρατηγικές ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας της παραγωγής. Αναλυτικότερα, εφαρμόζονται στρατηγικές σε ποιοτικό επίπεδο, ώστε το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να έχουν αξίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του καταναλωτή.

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή, ο έλεγχος της ποιότητας άρχισε να χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου. Μάλιστα, στο χρονικό διάστημα 1950 έως 1960, η ποιότητα θεωρήθηκε σημαντικός παράγοντας για την επίδοση των επιχειρήσεων και τότε εκδόθηκαν εγχειρίδια σχετικά με τον στατιστικό έλεγχο της. Αργότερα, το 1980, διαπιστώθηκε από τις δυτικές επιχειρήσεις ότι η Ιαπωνία εφαρμόζει συστηματικά τις μεθόδους ελέγχου ποιότητας. Αυτό στάθηκε ως αφορμή να εντάξει η Δύση αυτούς τους ελέγχους στις διαδικασίες παραγωγής και να εντείνει την εφαρμογή των στρατηγικών βελτίωσης της ποιότητας. Από τότε, λοιπόν, άρχισε να εφαρμόζεται η διοίκηση ποιότητας στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη.

Αντικείμενο μελέτης, λοιπόν, του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η εκτενής αναφορά σε έναν από του παράγοντες που συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού, της ποιότητας και συγκεκριμένα του ελέγχου της και της βελτίωσής της, δίνοντας έμφαση στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μελετώντας το ηλεκτρονικό εμπόριο σε συνδυασμό με τη συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία.



## 2.1. ENNOΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Με τον όρο «ποιότητα» προσδιορίζεται η αξία της παραγωγής και κατά πόσο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του καταναλωτή. Μάλιστα, από την Αμερικάνικη Ένωση Ποιότητας δίνεται ο εξής ορισμός: *“Το σύνολο των προδιαγραφών και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τα οποία συμβάλλουν στην ικανοποίηση των άμεσων και έμμεσων αναγκών του πελάτη”* (American Society for quality, ASQ, 2010). Παράλληλα, έχουν διατυπωθεί 3 βασικές διαστάσεις που προσδιορίζουν την ποιότητα από πολλούς ερευνητές. Αυτές είναι:

α) Ποιότητα Καταναλωτή (User based): Είναι ένας όρος με τον οποίο οι άνθρωποι της αγοράς (καταναλωτές και προμηθευτές) έχοντας ως κριτήριο τον βαθμό ανταπόκρισης των προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού στις απαιτήσεις τους, προσδιορίζουν την ποιότητά τους.

β) Ποιότητα Παραγωγής (Manufacturing based): Αυτός ο προσδιορισμός σχετίζεται με τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται για τη δημιουργία προϊόντων, από το πρώτο έως το τελευταίο στάδιο, και αφορά τους υπεύθυνους της παραγωγής.

γ) Ποιότητα Σχεδίασης ή Προδιαγραφών (Product based): Πρόκειται για έναν ορισμό που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστούν όλοι οι παράμετροι που επηρεάζουν τις διαδικασίες και την έκβαση του αποτελέσματος. Οι παράμετροι αυτοί σχετίζονται με την επίδοση (performance), τις προδιαγραφές (features), την αξιοπιστία (reliability), τη συμμόρφωση Προδιαγραφών (conformance), την ανθεκτικότητα (durability), την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (serviceability), τα αισθητικά χαρακτηριστικά (aesthetics) και την υποκειμενική αντίληψη ποιότητας (perceived quality) (Evans & Lindsay, 2005, Evans, 2005).

Όλοι οι παραπάνω προσδιορισμοί αλληλοσυνδέονται και αλληλεξαρτώνται, καθώς η διαδικασία ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας ξεκινά από τον εντοπισμό των ακριβή αναγκών και απαιτήσεων του καταναλωτή (user based), προκειμένου η ποιότητα της παραγωγής να είναι ισάξια των προσδοκιών. Εν συνέχεια, ελέγχονται οι προδιαγραφές (παράγοντες και μεταβλητές) για να πραγματοποιηθούν οι απαιτούμενες διαδικασίες της παραγωγής (product based). Η διαδικασία ολοκληρώνεται φτάνοντας στο τελικό στάδιο (manufacturing based) που είναι η δημιουργία προϊόντων εφαρμόζοντας συστηματικούς ελέγχους σε όλα τα στάδια. (Heizer & Render, 2008)

### 2.1.1 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση στην κερδοφορία της. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, προκειμένου να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεόνασμα εφαρμόζει συστηματικούς ελέγχους προς την ποιότητα διακρίνοντας τους σε τρία επίπεδα.

- α) Το πρώτο επίπεδο αφορά ελέγχους που σχετίζονται με τις απαιτήσεις του πελάτη. Πρόκειται για το **επίπεδο του οργανισμού (organizational level)**, όπου μέλη της επιχείρησης επιδιώκουν τακτικές συναντήσεις με τους πελάτες τους. Με αυτή τη μέθοδο προσπαθούν να εντοπίσουν τις ανάγκες τους και παράλληλα κατανοούν κατά πόσο η παραγωγή τους καλύπτει τις προσδοκίες τους.
- β) Το δεύτερο επίπεδο είναι το **επίπεδο της διαδικασίας (process level)**. Σε αυτό το επίπεδο εξετάζονται ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θεωρούνται αναγκαία και σπουδαία για τον πελάτη.

Παράλληλα, εντοπίζονται ποιες διαδικασίες πρέπει να εφαρμοστούν, ώστε να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, η επιχείρηση χωρίζεται σε επιμέρους μονάδες αντίστοιχες με τις λειτουργίες της, στις οποίες γίνεται ο σχετικός έλεγχος των διαδικασιών. Έτσι, υπάρχουν τα τμήματα marketing, σχεδιασμού, έρευνας και ανάπτυξης, τιμολόγησης κ.α.

γ) Στο τρίτο επίπεδο ελέγχεται, εάν στα πλαίσια του επιπέδου του οργανισμού και της δοκιμασίας επιτυγχάνονται στόχοι αντίστοιχοι με τις απαιτήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών. Αναλυτικότερα, σε αυτό το επίπεδο, που ονομάζεται **εκτελεστικό ή εργασιακό επίπεδο (Performer ή job Level ή Task – design Level)**, εάν οι στόχοι περιέχουν στοιχεία, όπως είναι η ακρίβεια, η πληρότητα, η καινοτομία, η επικαιρότητα και το κόστος. (Imai, 1986).

### 2.1.2. ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αναπόφευκτα, μια εταιρεία, προκειμένου να ελέγξει και να βελτιώσει την ποιότητα της παραγωγής, δαπανεί κάποια σημαντικά χρηματικά ποσά. Τα χρηματικά αυτά ποσά αποτελούν **το κόστος της παραγωγής (cost of quality)** και διακρίνονται σε κατηγορίες. (Heizer & Render, 2008)

Μία από τις κατηγορίες περιλαμβάνει τα χρηματικά ποσά που διατίθενται για να πραγματοποιηθούν ενέργειες που αφορούν την πρόληψη και τη μείωση λανθασμένων επιλογών και ζημιών, όπως είναι σχετικές επιμορφώσεις και προγράμματα συνεχούς βελτίωσης. Τα ποσά αυτά αποτελούν **το κόστος πρόληψης (prevention cost)**.

Άλλη κατηγορία είναι εκείνη που περιλαμβάνει **το κόστος των αμοιβών (appraisal cost)**. Με άλλα λόγια, μια εταιρεία ή ένας οργανισμός δαπανά ορισμένα ποσά για τις λειτουργίες που σχετίζονται με τον ποιοτικό έλεγχο και τις επιθεωρήσεις των διαδικασιών της παραγωγικότητας.

Πολλές φορές, μια εταιρεία ή ένας οργανισμός καλείται να αποκαταστήσει ζημιές που προέρχονται από ποικίλες αστοχίες στα πλαίσια της παραγωγικότητας που οδηγούν στη δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων. Οι αστοχίες αυτές είναι εσωτερικές, καθώς εντοπίζονται πριν παραδοθούν τα προϊόντα στον πελάτη. Επομένως, η τρίτη κατηγορία απαρτίζεται από **κόστος εσωτερικών αστοχιών (internal failure)**.

Οι κατηγορίες που προαναφέρθηκαν περιλαμβάνουν κόστος, το οποίο μπορεί να υπολογιστεί. Πέρα, όμως, από αυτές τις κατηγορίες υπάρχουν και **το εξωτερικό κόστος (external cost)**, το οποίο δεν γίνεται να υπολογιστεί, καθώς εξαρτάται από αστάθμητους παράγοντες. Αυτό σημαίνει πως πολλές είναι εκείνες οι φορές που οι αστοχίες δεν εντοπίζονται εγκαίρως, αλλά αφού ο πελάτης παραλάβει τα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά θεωρούνται ελαττωματικά και επιστρέφονται. Επομένως, η εταιρεία επιβαρύνεται με επιπλέον έξοδα, καθώς καλείται να αποζημιώσει τον πελάτη και να αποκαταστήσει την εκάστοτε δυσφήμιση και την υποβάθμιση της αξίας της παραγωγής της.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Philip, **“What costs money are the unquality things -all the actions that involve not doing it right the first time”** (Crosby, 1979) Με άλλα λόγια πραγματικό κόστος για μια εταιρεία είναι η έλλειψη ποιότητας από την παραγωγή της. Η άποψη αυτή αποτελεί πραγματικότητα, διότι εάν μια επιχείρηση δεν έχει ποιοτική παραγωγή, όχι μόνο δεν θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεόνασμα, αλλά υπάρχει κίνδυνος για χρεοκοπία.

## ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος ποιότητας χωρίζεται σε ομάδες μοντέλων, τα οποία είναι:

- Τα μοντέλα P-A-F: Το όνομα P-A-F προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων: Πρόληψη – Διασφάλιση – Αποτυχία και περιλαμβάνει τις κατηγορίες εξόδων:
  - a. Πρόληψης, όπου περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες που γίνονται για την πρόληψη των αστοχιών.
  - b. Διασφάλισης ποιότητας, το οποίο σχετίζεται με τις δαπάνες που γίνονται, ώστε το τελικό προϊόν να πληρεί τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Αποτελείται από την συλλογή, τη μέτρηση και την ανάλυση δεδομένων στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας.
  - c. Εσωτερικής Αποτυχίας, κόστος που προκύπτει από τη παραγωγή μη συμμόρφωσης των προϊόντων με τις προδιαγραφές, όπου δεν μπορούν να προβλεφθούν πριν τη παραγωγή, αλλά πριν σταλούν στο πελάτη.
  - d. Εξωτερικής αποτυχίας, κόστος που αφορά την παραλαβή ελαττωματικών προϊόντων από το πελάτη.
- Το μοντέλο του Crosby: Οι κατηγορίες εξόδων του μοντέλου του Crosby μοιάζουν με το μοντέλο PAF. Αντιλαμβάνεται την ποιότητα ως τη “συμμόρφωση με τις απαιτήσεις” με αποτέλεσμα να προσδιορίζει το κόστος ποιότητας ως το άθροισμα της τιμής της συμμόρφωσης και της τιμής της μη-συμμόρφωσης (Crosby, 1979).
- Το μοντέλο του κόστους ευκαιρίας και μη απτών στοιχείων (Opportunity and intangible cost model): Το κόστος ευκαιρίας είναι το κόστος ποιότητας που προκύπτει από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, όπου είναι χαμηλότερης ποιότητας από το επιθυμητό επίπεδο. Αυτό το κόστος μπορεί να προκύψει από διάφορους παράγοντες, όπως χαμένες πωλήσεις, μη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών, αυξημένες απαιτήσεις επανεξέτασης και εγγύησης, αλλά και ζημιά στη φήμη. Ουσιαστικά, το κόστος ευκαιρίας της ποιότητας αντιπροσωπεύει τα διαφυγόντα οφέλη που θα μπορούσε να έχει επιτύχει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός επενδύοντας σε υψηλότερα πρότυπα και πρακτικές ποιότητας.
- Το μοντέλο κόστους επεξεργασίας (Process cost model): Το Μοντέλο Κόστους Διαδικασίας είναι ένα εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που βοηθά τους οργανισμούς να προσδιορίσουν και να μετρήσουν το κόστος που σχετίζεται με τον ποιοτικό έλεγχο και τις δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας σε όλη τη διαδικασία παραγωγής. Είναι μια μέθοδος παρακολούθησης και κατανομής του κόστους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ποιοτικού ελέγχου, όπως επιθεώρηση, δοκιμή και επανεπεξεργασία. Με αυτόν τον τρόπο, επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν τομείς, όπου το κόστος ποιότητας μπορεί να μειωθεί, καθώς και τομείς όπου μπορεί να απαιτηθούν πρόσθετες επενδύσεις σε δραστηριότητες ποιοτικού ελέγχου για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της ικανοποίησης των πελατών.
- Το μοντέλο ABC (Activity Based Costing): Είναι μια μέθοδος κοστολόγησης που προσδιορίζει όλες τις δραστηριότητες σε έναν οργανισμό σημειώνοντας το κόστος της καθεμιάς σε όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σύμφωνα με την πραγματική κατανάλωση. Στόχος του είναι να

παρέχει ακριβείς πληροφορίες σχετικά με το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών και να βοηθά τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση, την εξωτερική ανάθεση και τη βελτίωση των διαδικασιών.

## 2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total Quality Management, TQM)

### 2.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το 1949 οι Ιάπωνες προσπάθησαν να κάνουν κάποιες θεμελιώδεις αλλαγές στη διοίκηση του επιχειρηματικού κόσμου και να εφαρμόσουν έναν νέο τρόπο οργάνωσης επιχειρήσεων με στόχο τη συνεχή βελτίωση της παραγωγής ως προς την ποιότητά της. Πρόκειται για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) που επίκεντρό της είναι να ελέγχει την ποιότητα των προϊόντων και να φροντίζει να εκτελούνται οι απαιτούμενες διαδικασίες με χαμηλό κόστος. Ουσιαστικά, είναι μια διαδικασία διοίκησης που επιδιώκει να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών ποιοτικά και με ελάχιστα έξοδα για την επιχείρηση. (Παπαργύρης και Παπαργύρης, 2010).

Πρωτεργάτες αυτής της νέας μεθόδου είναι ο Deming και ο Juran, οι οποίοι άρχισαν να διδάσκουν τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία. Μάλιστα, η εφαρμογή της δεν περιορίστηκε μόνο στην Ιαπωνία, αλλά περίπου το 1980 έκανε την εμφάνισή της στις ΗΠΑ και μερικά χρόνια αργότερα και στην Ευρώπη (Gómez, Costa, et Martínez Lorente, 2011).

Ο ορισμός **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** απασχόλησε πολλούς επιστήμονες, οι οποίοι διατύπωσαν ποικίλες απόψεις προκειμένου να εξηγήσουν τη σημασία του. Μια από αυτές προέρχεται από τον Witcher (1990), ο οποίος προσπάθησε να εξηγήσει τον αγγλικό όρο *Total Quality Management* και συγκεκριμένα θεωρεί πως *total* είναι το σύνολο του εργατικού δυναμικού, *quality* είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και των προμηθευτών και *management* είναι η ανώτατη διοίκηση που εφαρμόζει και ελέγχει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες. Άλλη μια άποψη προέρχεται από τον Oakland (1995), ο οποίος θεωρεί πως ο συγκεκριμένος ορισμός συνδέεται με την ενίσχυση του ανταγωνισμού στον χώρο των επιχειρήσεων και επιτυγχάνει κερδοφόρα λειτουργία που βασίζεται στην επίτευξη ποιοτικής παραγωγής. Αργότερα, το 2000, ο Hellsten και ο Klefjio αναφέρουν πως πρόκειται για ένα πολυδιάστατο τρόπο διοίκησης που συμβαδίζει με τις εκάστοτε ανάγκες της κάθε επιχείρησης και επιδιώκει να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις απαιτήσεις των πελατών της με ελάχιστες δαπάνες. Άλλες απόψεις για τον συγκεκριμένο ορισμό προέρχονται από τους: Garvin (1988), Dean and Bowen (1994), Spencer (1994), Dewhurst et al. (1999), Juran and Godfrey, Terziovski and Samson (2000), Eriksson (2004). Παρά την ύπαρξη ποικίλων απόψεων για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ο ρόλος της και η σημασία της δεν μεταβάλλεται.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτού του τρόπου διοίκησης είναι η διαχείριση της ποιότητας να εξασφαλίζεται από ένα τεκμηριωμένο σύστημα, κατάλληλες τεχνικές και εργαλεία, αλλά και από ομαδική εργασία. Παράλληλα, για την αποτελεσματική εφαρμογή της δημιουργήθηκαν διάφορα μοντέλα βραβείων ποιότητας, όπως είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management, το μοντέλο του Oakland και το μοντέλο ποιότητας του Deming και του Crosby. Στον πίνακα 2.1 αναφέρονται τα βραβεία ποιότητας.

Πίνακας 2.1: Βραβεία Ποιότητας

Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award	Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας EFQM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιότητα με προσανατολισμό τον πελάτη</li> <li>• Ηγεσία</li> <li>• Συνεχής βελτίωση και εκπαίδευση</li> <li>• Επιβράβευση εργαζομένων</li> <li>• Γρήγορη απόκριση</li> <li>• Μακρόπνοη Οπτική του Μέλλοντος</li> <li>• Διοίκηση βασισμένη σε γεγονότα</li> <li>• Ανάπτυξη συνεργασιών</li> <li>• Κοινωνική ευθύνη</li> <li>• Εστίαση στα αποτελέσματα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσανατολισμός στα αποτελέσματα</li> <li>• Εστίαση στον πελάτη</li> <li>• Ηγεσία και συνοχή του στόχου</li> <li>• Διοίκηση μέσω διαδικασιών και γεγονότων</li> <li>• Ανάπτυξη και εμπλοκή εργαζομένων</li> <li>• Ανάπτυξη συνεργασιών</li> <li>• Κοινωνική ευθύνη</li> </ul>

Πηγή: Τσιότρας Δ. Γεώργιος, Βελτίωση Ποιότητας 2002

Συνοψίζοντας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται μια νέα μέθοδος διοίκησης που εφαρμόζεται από κάθε εργασιακό χώρο παγκοσμίως, χωρίς να επηρεάζεται από τον αριθμό του δυναμικού προσωπικού και τις τακτικές της κάθε επιχείρησης. Αποτελεί το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας, το οποίο ενδιαφέρεται για την αποτελεσματική λειτουργία και την βελτίωση της παραγωγής μιας επιχείρησης. Στο παρακάτω διάγραμμα αναφέρονται τα βραβεία ποιότητας.

## 2.2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας, εφαρμόζεται από κάθε οργανισμό παγκοσμίως παρουσιάζοντας ορισμένα βασικά κοινά στοιχεία και γι' αυτό θεωρείται ως ένα ενιαίο σύστημα οργάνωσης επιχειρήσεων. Τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά στοιχεία της ΔΟΠ θα αναλυθούν στην παρούσα ενότητα.

Πρώτο στοιχείο είναι η επίτευξη συστηματικού ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων και των λειτουργιών μιας επιχείρησης, προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγή της και να ικανοποιηθούν αποτελεσματικά οι ανάγκες των πελατών. Πρόκειται για ένα στοιχείο που δείχνει πως η νέα αυτή διοικητική φιλοσοφία δίνει πρώτα βαρύτητα στην πρόληψη αρνητικού αποτελέσματος και έπειτα στην επιθεώρηση της παραγωγικότητας, έχοντας πάντα στόχο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών με τον βέλτιστο τρόπο.

Ένα χαρακτηριστικό, επίσης, στοιχείο της ΔΟΠ είναι να ελέγχει τον βαθμό της αποτελεσματικότητας τόσο από την πλευρά της ηγεσίας, όσο και από το σύνολο του εργατικού δυναμικού. Στα πλαίσια εφαρμογής της ΔΟΠ θεωρείται πως η ευθύνη για την ομαλή λειτουργία των απαιτούμενων διαδικασιών και την έκβαση κερδοφόρου και ποιοτικού αποτελέσματος προέρχεται από όλα τα μέλη που εργάζονται σε μια επιχείρηση.

Συνεπώς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα πλαίσια της εφαρμογής της χαρακτηρίζεται από κάποια στοιχεία, τα οποία εμφανίζονται σε κάθε περίπτωση λειτουργίας της. Προκειμένου να κατανοηθούν περαιτέρω αυτά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ΔΟΠ παρατίθεται στο διάγραμμα 2.1.



Διάγραμμα 2.1: Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ολικής Ποιότητας  
 Πηγή: Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, 2005

### 2.2.3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

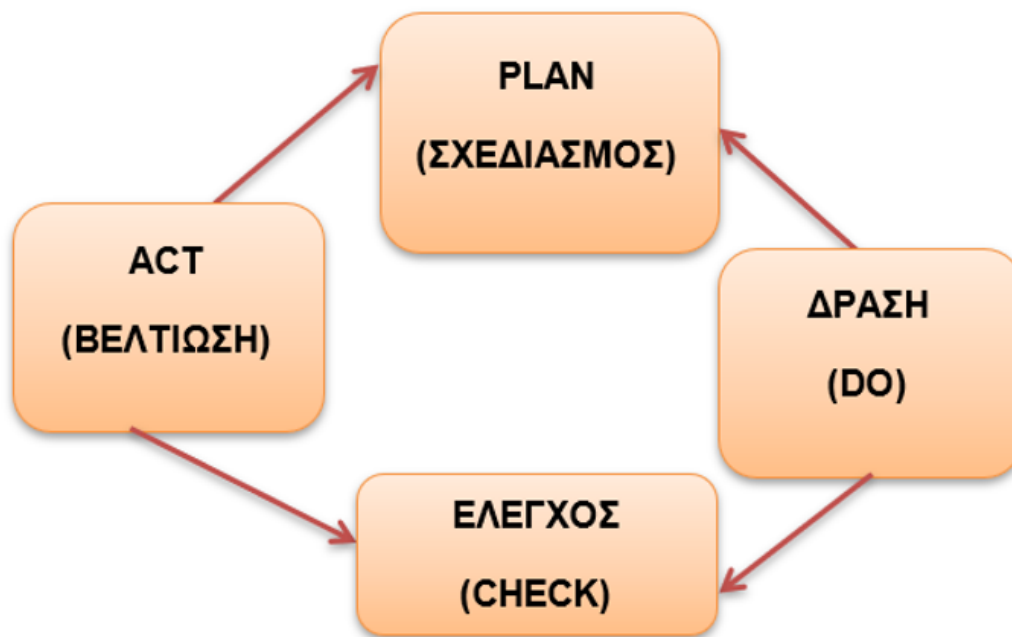
Όπως ήδη έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, κάθε επιχείρηση που ακολουθεί τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιεί μια λίστα εργαλείων και τεχνικών. Η βιβλιογραφία της ΔΟΠ αποδεικνύει ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία εργαλείων και τεχνικών που είναι απαραίτητα κατά την εφαρμογή της.

Αρχικά, σύμφωνα με τους Ishikawa (1985) και McConnel (1989) υπάρχει μια λίστα με 7 βασικά εργαλεία. Αυτά είναι: α) *flow charts*, διάγραμμα ροής που αναπαριστά μια διαδικασία και δείχνει τα βήματά της με κουτιά και βέλη β) *pareto charts*, γραφική παράσταση στοιχείων σε ένα καρτεσιανό σύστημα γ) *cause and effects*, διάγραμμα (Αιτίου- Αποτελέσματος), το οποίο ελέγχει όλες τις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων και εντοπίζει τυχόν λάθη σε κάθε στάδιό της, δ) *histograms*, εργαλείο που παρουσιάζει με μορφή ιστογραμμάτων τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν στους ελέγχους και δείχνουν, ε) *run charts and Graphs*, στ) *x-bar and R-control charts*, διαγράμματα με μπάρες ζ) *scatter diagrams*, διαγράμματα που εντοπίζουν τους παράγοντες που προκάλεσαν τα οποιαδήποτε σφάλματα.

Παράλληλα, άλλοι ερευνητές έχοντας ως δεδομένο ότι το επιχειρησιακό περιβάλλον λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης μεταβάλλεται διαρκώς, διακρίνουν τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε 2 κατηγορίες. Η μια κατηγορία περιλαμβάνει 7 κλασικά εργαλεία και αυτά είναι: α) διαγράμματα ροής (*flow charts*), β) φύλλα ελέγχου (*check lists*), γ) διαγράμματα ελέγχου (*control charts*), δ) ιστογράμματα (*histograms*), ε) διαγράμματα Pareto και διασποράς ζ) διαγράμματα Ishikawa, τα οποία εξαιτίας της μορφής του ονομάζονται «ψαροκόκαλο». Η άλλη κατηγορία περιλαμβάνει 7 πιο σύγχρονα εργαλεία και είναι διαγράμματα συγγένειας (*affinity diagram*), συσχετισμού ή συσχέτισης (*relationships diagram*), συστηματοποίησης (*systematic*) ή δενδροειδή (*tree diagrams*), μητρώου (*matrix diagrams*), βελοειδή (*arrow diagrams*) και ανάλυση δεδομένων με πίνακα (*matrix data analysis*).

Σημαντικός, εξίσου, με τα εργαλεία είναι και ο κύκλος του Deming ή αλλιώς κύκλος βελτίωσης, ή κύκλος Shewart. Πρόκειται για μια βασική φιλοσοφία στην οποία στηρίζεται η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και διακρίνεται σε 4 στάδια, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.2:

- 1<sup>ο</sup> **στάδιο (PLAN)** : Σχεδιάζονται οι απαιτούμενες διαδικασίες, προσδιορίζονται τα προβλήματα και εντοπίζονται σχετικές λύσεις.
- 2<sup>ο</sup> **στάδιο (DO)** : Υλοποιούνται οι προτάσεις και τα σχέδια του 1<sup>ου</sup> σταδίου.
- 3<sup>ο</sup> **στάδιο (CHECK)** : Ελέγχονται τα αποτελέσματα από την υλοποίηση των σχεδίων.
- 4<sup>ο</sup> **στάδιο (ACT)**: Αξιολογούνται οι μετρήσεις και μελετώνται πιθανότητες βελτίωσης και προόδου της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.



Διάγραμμα 2.2: Κύκλος Βελτίωσης (PDCA)

Πηγή: Κέφης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, 2005

#### 2.2.4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πολλοί ερευνητές–επιστήμονες έχουν ισχυριστεί πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν χαρακτηρίζεται μόνο από κοινά στοιχεία, αλλά και από ορισμένες βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. (Bergman & Klefsjo, 1994). Αυτές οι βασικές αρχές, που λειτουργούν ως κύριοι πυλώνες της ΔΟΠ είναι οι εξής:

##### α) Προσανατολισμός προς τον πελάτη και ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων (stakeholders)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα πλαίσια της εφαρμογής της επικεντρώνεται στον εκάστοτε πελάτη της, διότι εκείνος αξιολογεί την παραγωγικότητα της επιχείρησης και στη συνέχεια αποφασίζει εάν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του. Προτεραιότητα της ΔΟΠ, λοιπόν, είναι να προσφέρει στο πελάτη ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα. Προκειμένου να “κερδίσει” τον πελάτη, θα πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες του και να του προτείνει υπηρεσίες ή προϊόντα που θα τον ικανοποιούν και θα έχουν αξία αντίστοιχη με τις απαιτήσεις του.

## β) Συμμετοχή όλων των εργαζομένων

**Ηγεσία:** Τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο γενικότερα, όσο και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ειδικότερα, η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς είναι υπεύθυνη για την επιτυχή έκβαση αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες ξεχωρίζουν από το σύνολο, καθώς διαθέτουν εμπειρία, γνώσεις, χαρακτηριστικά όπως ευστροφία, πρωτοτυπία, αποφασιστικότητα, επιμονή, υπομονή, φιλοδοξία, ηθική συμπεριφορά και ακολουθώντας τις αρχές της ΔΟΠ μπορούν να πετύχουν τους στόχους μιας επιχείρησης. Τέτοιοι στόχοι είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, η δημιουργία ποιοτικών προϊόντων με ελάχιστες δαπάνες, η επικράτησή της στο χώρο της αγοράς, η ικανοποίηση των πελατών της και αύξηση των κερδών της. Επομένως, θεωρείται επιτακτική ανάγκη για την πρόοδο ενός οργανισμού να τηρεί και να εφαρμόζει τις αρχές της ΔΟΠ.

**Συλλογική συμμετοχή και ομαδική εργασία:** Η εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην συλλογική συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως το προσωπικό έχοντας δημιουργήσει πρώτα ομάδες εργασίας, στις οποίες υπάρχει συνεργασία και αρμονία, συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση προβλημάτων, στην αποφυγή ζημιολόγων σφαλμάτων και στον έλεγχο της παραγωγής. Ουσιαστικά, το σύνολο του εργατικού δυναμικού, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας του, έχει ευθύνη για την ομαλή λειτουργία των απαιτούμενων διαδικασιών και για την αποδοτικότητα.

## γ) Προσανατολισμός στις απαιτούμενες διαδικασίες για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών:

**Συνεχής βελτίωση:** Πυλώνας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ενός οργανισμού. Για την επίτευξη ποιοτικού αποτελέσματος γίνεται έλεγχος όλων των απαιτούμενων διαδικασιών. Είναι σημαντικό να ελέγχονται όλα τα στάδια και όχι μόνο το στάδιο της παραγωγής. Ένα σφάλμα κατά την έναρξη ή στα μέσα των διαδικασιών μπορεί να αλλοιώσει την αξία των προϊόντων και να αποβεί μοιραίο στην αποδοτικότητα του οργανισμού.

**Μέτρηση επιδόσεων:** Μια άλλη αρμοδιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η καταμέτρηση των επιδόσεων της παραγωγικότητας ενός οργανισμού. Απαραίτητα εργαλεία για τις καταμετρήσεις είναι η χρήση έγκυρων μέτρων (όπως Λίστες ελέγχου, Ιστογράμματα και Διαγράμματα με μπάρες) και αξιόπιστων πληροφοριακών μέσων που ενημερώνουν τη επιχείρηση για τις επιδόσεις της.

**Συνεχής επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού:** Το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης κατέχει τον κυρίαρχο ρόλο για την επίδοσή της και για τα μελλοντικά της κέρδη. Για το λόγο αυτό, μια από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι να υποστηρίζει το προσωπικό παρέχοντάς του απαραίτητα εργαλεία, σύγχρονες μεθόδους, ασφάλεια και κατάλληλη κατάρτιση. Οι γνώσεις τους πρέπει να ενισχύονται συνεχώς και να συμβαδίζουν με τα νέα δεδομένα της τεχνολογίας και της οικονομίας. (Heizer & Render, 2008)

## 2.2.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Απαραίτητα «εφόδια» για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εκτός από τη χρήση ποικίλων εργαλείων, είναι και η αξιοποίηση ορισμένων μεθόδων. Μερικές βασικές μέθοδοι είναι οι εξής:



- α) Six Sigma:** Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στο χρόνο παράδοσης, στο κόστος και στη βελτίωση της ποιότητας, της οποίας η αποδοτικότητα της με στατιστικά δεδομένα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από 99,9997%. (Heizer & Render, 2008)
- β) Ενδυνάμωση Εργαζόμενων (Employee Empowerment):** Επικέντρο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι οι εργαζόμενοι, διότι συμβάλλει στην ενδυνάμωσή τους ενισχύοντας την κριτική τους σκέψη, την υπευθυνότητά τους και την ενεργητικότητά τους, προκειμένου να συμμετέχουν όλα τα μέλη μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως βαθμίδας, στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. (Heizer & Render, 2008)
- γ) Κύκλοι Ποιότητας (Quality circle):** Πρόκειται για μια μέθοδο της ΔΟΠ, όπου επικρατεί το πνεύμα της συνεργασίας και της ομαδικότητας. Με άλλα λόγια, στα πλαίσια της συγκεκριμένης μεθόδου, ομάδες εργαζομένων συνεδριάζουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα και ορίζοντας έναν συντονιστή αναζητούν λύσεις για τα εκάστοτε προβλήματα των διαδικασιών της παραγωγής, αλλά και της επιχείρησης στο σύνολό της (Heizer & Render, 2008)
- δ) Έλεγχος Ανταγωνιστικότητας (Bench marketing):** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τη συγκεκριμένη μέθοδο ελέγχει την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού, καθώς συγκρίνει τις αποδόσεις και τις τελικές τιμές του με τις αντίστοιχες που σημειώνονται από τους ανταγωνιστές. Η σύγκριση δεν περιορίζεται μόνο στο τελικό αποτέλεσμα, αλλά απευθύνεται και στις τιμές των κάθε σταδίων κατά τη διαδικασία της παραγωγής με αντίστοιχα στάδια ανταγωνιστικών οργανισμών. Παράλληλα, συγκρίνονται και τα αποτελέσματα μεταξύ των διαφόρων σταδίων του ίδιου του οργανισμού. (Τσιότρας, 2002)
- ε) Just in Time:** Έχοντας ως δεδομένο ότι η βέλτιστη μονάδα παραγωγής ισούται με 1 και το απόθεμα με 0, συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας, στον εντοπισμό λανθασμένων προτάσεων, στη διόρθωση σφαλμάτων και στη μείωση των δαπανών ενός οργανισμού. (Τσιότρας, 2002)

## 2.2.6 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ακολουθώντας τις βασικές αρχές αποκτά σημαντικά οφέλη. Το μεγαλύτερο όφελος που προσφέρει αυτός ο τρόπος διοίκησης και οργάνωσης είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού- επιχείρησης. (Evans & Lindsay, 2008) Με άλλα λόγια, η ΔΟΠ, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες, με τον συστηματικό έλεγχο των διαδικασιών συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Αποκτώντας μεγάλη αξία τα προϊόντα, αυξάνεται η ζήτησή τους και η επιχείρηση είναι ευέλικτη στις τιμές τους διατηρώντας τις ίδιες ή μειώνοντάς τις. Παράλληλα, από τη μία αυξάνεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα και από την άλλη πλευρά μειώνεται το κόστος. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της κερδοφορίας μιας επιχείρησης και στην απόκτηση μιας σημαντικής θέσης στο χώρο της αγοράς και του σκληρού ανταγωνισμού. (Τσιότρας, 2002)

Σημαντικό, εξίσου, όφελος που παρέχει η τήρηση των αρχών της ΔΟΠ είναι η συμμετοχή όλων των μελών ενός οργανισμού σε διάφορες λειτουργίες και διαδικασίες και η μεταξύ τους συνεργασία στα πλαίσια ενός ομαδικού κλίματος. Παράλληλα, συμβάλλει στη δημιουργία ισορροπημένων σχέσεων μεταξύ των πελατών και των προμηθευτών, με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις και από τις δυο πλευρές με τον βέλτιστο τρόπο. (Τσιότρας, 2002)

Αβίαστα, λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι ο ρόλος της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας είναι καθοριστικός για την πρόοδο και την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι συμβάλλει

αποτελεσματικά στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, την αύξηση των μεριδίων της στην αγορά, την ενίσχυση της παραγωγικότητας με χαμηλές δαπάνες και την επίτευξη ομαλής λειτουργίας με τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων των μελών της. (Evans & Lindsay, 2005)

### 2.3 ΟΙ GURU ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εκτενής βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποδεικνύει ότι ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών εστίασε το ενδιαφέρον τους και τις μελέτες τους γύρω από τη συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία. Μάλιστα, μερικοί ερευνητές ξεχώρισαν από το σύνολο και θεωρούνται θεμελιωτές ή γκουρού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (gurus of quality) διότι χάραξαν τον δρόμο για την επιτυχία των επιχειρήσεων.

Αρχικά, ένας από τους θεμελιωτές του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας θεωρείται ο W. Edwards Deming. Αναλυτικότερα, ο Deming σπούδασε ως μηχανικός στο Πανεπιστήμιο του Γουαϊόμινγκ (Wyoming) και αργότερα ως διδάκτορας στον τομέα της Φυσικής στο Πανεπιστήμιο του Γέιλ (Yale). Εμπνευστής της φιλοσοφίας του Deming υπήρξε ο Walter Shewart, ο οποίος έκανε πειραματικές προσπάθειες στα πλαίσια εφαρμογής στατιστικών τεχνικών στις διαδικασίες παραγωγής. Αργότερα, εργάστηκε ως στατιστικολόγος και σύμβουλος επιχειρήσεων σε ιαπωνικές βιομηχανίες. Οι γνώσεις και οι μελέτες του Deming αποτέλεσαν καθοριστικό ρόλο στην ανάκαμψη της Ιαπωνικής βιομηχανίας στο τέλος του β' Παγκοσμίου πολέμου διότι άρχισαν να εφαρμόζονται στατιστικές μεθόδους σχετικές με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, με τον συστηματικό έλεγχο των διαδικασιών παραγωγής, τον εντοπισμό σφαλμάτων και τρόπων μείωσης του κόστους. Μάλιστα, η Ιαπωνική Ένωση καθιέρωσε προς τιμήν του ένα βραβείο βελτίωσης ποιότητας, το βραβείο Deming (Deming Prize) και το 1970, οι ΗΠΑ αντιλήφθηκε τα επιτεύγματά του και τα υιοθέτησαν στις επιχειρήσεις.

Η φιλοσοφία του Deming στηρίζεται σε 14 σημεία, τα οποία απασχόλησαν και άλλους ερευνητές και θεωρήθηκαν απαραίτητα για τη βελτίωση της ποιότητας, αλλά και γενικότερα για την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming είναι τα εξής:

1. Θεμέλιο κάθε επιχείρησης αποτελεί η βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
2. Εφαρμογή της νέας διοικητικής φιλοσοφίας και από τους οργανισμούς της Δύσης.
3. Κάθε επιχείρηση εξασφαλίζει τη βέλτιστη ποιότητα παραγωγής από τα αρχικά στάδια.
4. Κριτήριο των επιχειρησιακών πρακτικών δεν πρέπει να αποτελεί μόνο η τιμή των προϊόντων και ταυτόχρονα να επιτυγχάνεται μείωση του κόστους της παραγωγής και επιλογή ενός μόνο προμηθευτή για οποιοδήποτε είδος με τον οποίο αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης.
5. Συνεχής αναβάθμιση του συστήματος παραγωγής.
6. Θέσπιση τακτικής επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού.
7. Ο ρόλος της ηγεσίας κατέχει ύψιστης σημασίας για την αποτελεσματική συμμετοχή των μελών ενός οργανισμού.
8. Δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας, εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και απουσία αισθήματος φόβου.
9. Το εργατικό δυναμικό οφείλει να λειτουργεί ως ενιαίο σύστημα χωρίς προστριβές μεταξύ των διαφόρων τμημάτων (πχ παραγωγής, πωλήσεων) για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων.

10. Αποφυγή εξωτερικών παραινήσεων, όπως είναι διαφημιστικά μέσα που αποπροσανατολίζουν το ανθρώπινο δυναμικό από τους στόχους του με μη έγκυρο υλικό.
11. Περιορισμός των αριθμητικών παραστάσεων και έμφαση στις διαδικασίες της βελτίωσης.
12. Άρση των εμποδίων που υστερούν από το εργατικό δυναμικό το αίσθημα της υπερηφάνειας.
13. Εφαρμογή προγραμμάτων για συνεχή επιμόρφωση και ενημέρωση του προσωπικού.
14. Δραστηριοποίηση τόσο των διοικητικών στελεχών, όσο και των εργαζόμενων, προκειμένου η επιχείρηση να μετασχηματιστεί βασιζόμενη στη φιλοσοφία του νέου συστήματος και εφαρμόζοντας τα 14 σημεία.

Η κερδοφορία, ωστόσο, μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τις μελέτες του Deming απειλείται και από σημαντικούς παράγοντες. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής:

- Η απουσία στόχου και σταθερότητας στις τακτικές που εφαρμόζει μια επιχείρηση.
- Η επίτευξη βραχυπρόθεσμων και όχι μακροπρόθεσμων κερδών.
- Οι συνεχείς μετακινήσεις των στελεχών και η αλλαγή των manager.
- Η εστίαση στην απόδοση και στα αριθμητικά ποσά.
- Η αξιοποίηση οικονομικών μεγεθών που είναι βραχυπρόθεσμα ευμενή.

Άλλος ένας διάσημος θεμελιωτής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν ο Joseph M. Juran. Σπούδασε ηλεκτρολόγος μηχανικός και για πολλά χρόνια εργαζόταν ως μηχανικός παραγωγής ξεκινώντας τη σταδιοδρομία του στην Western Electric. Έδρασε και εκείνος στην Ιαπωνία, όπως και ο Deming, με τη διαφορά ότι ο Juran, που ήταν μηχανικός και σύμβουλος διαχείρισης, επικεντρώθηκε στη διαχείριση της ποιότητας. Το 1954 ξεκίνησε μαθήματα για τη διαχείριση της ποιότητας εκπαιδύοντας πρώτα τα ανώτερα και μεσαία στελέχη μιας επιχείρησης. Το 1970 χάρη στην συμβολή του, η παραγωγή της Ιαπωνίας πρωτοπορούσε ως προς την ποιότητα, γεγονός που επέφερε κρίση στις Ηνωμένες πολιτείες. Σημαντικό επίτευγμά του ήταν, επίσης, η ίδρυση Ινστιτούτου το 1979, το οποίο ήταν μια διεθνής εταιρεία με έδρα στο Tysons Corner της Βιρτζίνια που παρείχε υπηρεσίες εκπαίδευσης και συμβουλών ως προς τη διαχείριση της ποιότητας και των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά και ως προς την πιστοποίηση Six Sigma.

Σε πρακτικό επίπεδο, ο Juran υποστηρίζει πως η διασφάλιση της ποιότητας επιτυγχάνεται με προγραμματισμένο σχεδιασμό και με τη σωστή δράση της διοίκησης- manager, την οποία θεωρεί υπεύθυνη και για την επίλυση των προβλημάτων. Ο σχεδιασμός της ποιότητας περιλαμβάνει έρευνα αγοράς, προσδιορισμό των στόχων σχετικά με την ποιότητα, εντοπισμό των αναγκών του καταναλωτή, μετατροπή αναγκών σε μετατροπές και τον έλεγχο των προδιαγραφών της διαδικασίας της παραγωγής. Ο σχεδιασμός μαζί με τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας είναι τα 3 μέρη με τα οποία σχηματίζεται η **“Τριλογία του Juran”**, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 2.3.



Διάγραμμα 2.3: Τριλογία Juran  
 Πηγή: Γιαννόπουλος, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2015

Σημαντική ήταν, επίσης, και η συμβολή του Philip Crosby ως προς τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας. Ο Philip Bayard Crosby ήταν επιχειρηματίας και συγγραφέας που συνέβαλλε στη θεωρία της διοίκησης και στις πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας.

Ένα από τα έργα που ανέπτυξε ο Crosby, όταν ήταν διευθυντής του ποιοτικού ελέγχου στο πρόγραμμα πυραύλων Pershing στην εταιρεία Martin, ήταν η ανάπτυξη του προγράμματος “Μηδέν Ελαττώματος”. Η φιλοσοφία του συγκεκριμένου προγράμματος είναι ότι η επίτευξη της 100% ποιοτικής παραγωγής οφείλεται στη συνεργασία της διοίκησης. Το πρόγραμμα “Μηδέν Ελαττώματα” έχει στόχο να παρακινήσει τους εργαζόμενους να εφαρμόσουν διαδικασίες με τις οποίες θα περιορίσουν τα ελαττώματα και τα λάθη. Η εφαρμογή του ξεκίνησε από βιομηχανικές παραγωγές αλλά εφαρμόστηκε και σε άλλες εταιρείες, ενώ τη δεκαετία του 1990 εισέβαλε και στον κόσμο της αυτοκινητοβιομηχανίας (Στεφανάτος, 2000)

Σύμφωνα με τις θεωρίες του Crosby και τα Μηδενικά Ελαττώματα, υπάρχουν τα εξής 4 Απόλυτα Διαχείρισης Ποιότητας (Absolutes of Quality Management):

- **“Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις”:** Ο Crosby θεωρούσε πως η ποιότητα απαρτίζεται από συγκεκριμένους στόχους, που πρέπει να επιτυγχάνονται από τους μάνατζερ μιας επιχείρησης. Εάν απουσιάζουν οι στόχοι, τότε απουσιάζει και η ποιότητα της παραγωγής.
- **“Το σύστημα ποιότητας είναι η πρόληψη”:** Σύμφωνα με τον Crosby, η πρόληψη είναι η μοναδική μέθοδος με την οποία προλαμβάνονται και εξαλείφονται τα ελαττώματα μιας παραγωγής. Υποστηρίζεται πως πρέπει να ελέγχονται όλα τα στάδια της διαδικασίας παραγωγής και όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης (τμήμα παραγωγής, εξυπηρέτησης πελατών, μάρκετινγκ), ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως τα λάθη και να διορθώνονται. Με την πρόληψη αναπτύσσεται το αίσθημα της σιγουριάς ότι δεν θα φτάσει στα χέρια του πελάτη ένα ελαττωματικό προϊόν.
- **“Το πρότυπο απόδοσης είναι μηδενικά ελαττώματα”:** Ο Crosby υποστήριζε πως κάθε εργαζόμενος έχει την ευθύνη για να δουλεύει σωστά από την αρχή και να προλαμβάνει αστοχίες. Η άποψη αυτή είναι αντίθετη με τις απόψεις του Deming και του Juran, οι οποίοι θεωρούσαν πως οι οποιοσδήποτε αστοχίες προέρχονται από τον σχεδιασμό των συστημάτων παραγωγής και όχι στους εργαζομένους.

- **“Η μέτρηση της ποιότητας είναι η τιμή της μη συμμόρφωσης”:** Ο Crosby εφάρμοσε τον όρο “η τιμή της συμμόρφωσης” και αντικατέστησε τον όρο “κόστος ποιότητας”. Επιδίωξή του ήταν να παρακινήσει τα στελέχη μιας παραγωγής να ασχοληθούν με την επίλυση ζητημάτων που αφορούν την κακή ποιότητα. Παράλληλα, θέλησε να εξαλείψει μια λανθασμένη εντύπωση που επικρατούσε, ότι η υψηλή ποιότητα συνεπάγεται με υψηλό κόστος και να αποδείξει πως οι προσπάθειες βελτίωσης αποδίδουν. Η τιμή της μη συμμόρφωσης περιλαμβάνει σκραπ, επανεπεξεργασία, αξιώσεις έναντι εγγύησης, απρογραμματίστη εξυπηρέτηση, ενώ η τιμή της συμμόρφωσης περιλαμβάνει σχεδιασμό, επιθεώρηση και έλεγχο που σχετίζεται με την ποιότητα.

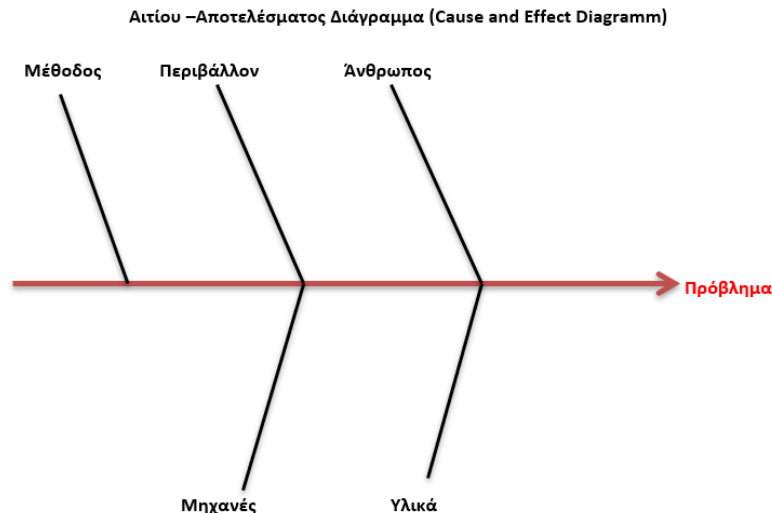
Παράλληλα, το 1979 ο Crosby έγραψε το έργο “Quality is free: The art of Making Quality Certain”. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που περιλαμβάνει 14 βήματα βελτίωσης ποιότητας (Basic Elements of Improvement) και ενσωματώνει ιδέες που αναπτύχθηκαν ή διαδόθηκαν από άλλους θεμελιωτές. Σε γενικές γραμμές, τα στοιχεία βελτίωσης επικεντρώνονται στα εξής σημεία:

- **Δέσμευση:** Πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης στο σύνολο της και συγκεκριμένα της ηγεσίας της πρέπει να είναι η εξασφάλιση της ποιότητας της παραγωγής.
- **Εκπαίδευση:** Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να έχει τις απαιτούμενες γνώσεις για τον τομέα στον οποίο εργάζεται. Απαραίτητο είναι, επίσης, να κατανοεί, να εμπεδώνει και να εφαρμόζει τα Απόλυτα του Μάνατζμεντ της ποιότητας.
- **Εκτέλεση:** Η ηγεσία κάθε επιχείρησης οφείλει να γνωρίζει τις διαδικασίες και τις μεθόδους με τις οποίες θα επιτευχθούν οι στόχοι της ποιότητας.

Συνοψίζοντας, οι ιδέες και οι απόψεις του Crosby παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες κατά την εφαρμογή τους και αυτός είναι και ο λόγος που παρά τη σημαντική τους συμβολή στη διαχείριση της ποιότητας, δεν συγκεντρώνουν πολλούς οπαδούς, όπως οι Deming και Juran. Αναλυτικότερα, οι θεωρίες του επικεντρώνονται κυρίως σε αλλαγές που μπορεί να γίνουν στην συμπεριφορά και στη νοοτροπία της ηγεσίας και των εργαζομένων και όχι σε συστήματα του στατιστικού ελέγχου. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις ιδέες και τις απόψεις των Deming και Juran, που εστιάζουν στα συστήματα ποιοτικού ελέγχου. Ωστόσο, τόσο οι ιδέες του Juran, όσο και εκείνες του Crosby μπορούν να εφαρμοστούν στις υπάρχουσες διαδικασίες μιας επιχείρησης, ενώ οι απόψεις του Deming προϋποθέτουν αλλαγές στις δομές.

Εν συνεχεία, ο Kaoru Ishikawa έρχεται να προστεθεί στο σύνολο των θεμελιωτών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Ishikawa ήταν καθηγητής στη σχολή Μηχανικών στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο και διακρίθηκε για τις καινοτομίες του στη διαχείριση ποιότητας. Ασχολήθηκε κυρίως με τις τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας και θεωρήθηκε πατέρας της Ιαπωνικής ποιότητας.

Γνωστά του δημιουργήματα είναι τα διαγράμματα Αιτίου- Αποτελέσματος ή αλλιώς διαγράμματα Ishikawa ή αλλιώς διαγράμματα Ψαροκόκαλου (Fishbone Diagramm, διάγραμμα 2.4), τα οποία χρησιμοποιούνται συχνότερα στην ανάλυση βιομηχανικών διεργασιών. Ο Ishikawa υποστήριξε ότι η χρήση των διαγραμμάτων Αιτίου – Αποτελέσματος σε συνδυασμό με τη χρήση των υπόλοιπων εργαλείων ποιότητας συμβάλλει στον εντοπισμό των αιτιών που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος, αλλά και γενικότερα στη βελτίωση της ποιότητας. (Στεφανάτος, 2000)



Διάγραμμα 2.4: Αιτίου- Αποτελέσματος

Πηγή: Στεφανάτος, Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα, 2000

## 2.4 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και το ηλεκτρονικό εμπόριο σχετίζονται μεταξύ τους, καθώς ασχολούνται αμφότερα με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πελάτες. Το TQM είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που εστιάζει στη συνεχή βελτίωση και στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της εφαρμογής διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο που αξιοποιεί την τεχνολογία για να επιτρέψει την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών στο Διαδίκτυο.

Όταν οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου υιοθετούν αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, καθώς και την εμπειρία των πελατών τους. Για παράδειγμα, εφαρμόζοντας διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου, οι επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν την ευκαιρία να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα που πωλούν είναι υψηλής ποιότητας, με αποτέλεσμα να ανταποκρίνονται επαρκώς στις προσδοκίες των πελατών. Μετρώντας και αναλύοντας, επίσης, τα σχόλια των πελατών, βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους για να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες τους.

Επιπλέον, η ποιότητα βοηθά στην εκπόνηση δραστηριοτήτων με λογικές διαδικασίες και στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους, γεγονός που πιθανότατα οδηγεί σε εξοικονόμηση κόστους και αυξημένη κερδοφορία. Για παράδειγμα, με τη μείωση των απορριμμάτων και τη βελτίωση των διαδικασιών, μειώνεται το κόστος που σχετίζεται με την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες.

Ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ένα από τα κύρια θέματα που αφορούν τη λειτουργία του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, είναι η ανεπαρκής γνώση που σχετίζεται με την έννοια της ποιότητας του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η ύπαρξη της ποιότητας σε μια επιχείρηση προσφέρει διαφοροποίηση ή αποκλειστικότητα (Laudon, 2007), όμως, στον τομέα του ηλεκτρονικού επιχειρείν η ποιότητα είναι μια ασαφής έννοια, όπου οι επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου, δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τα κριτήριά της και να την εφαρμόσουν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στους παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, περιλαμβάνονται η διοικητική ικανότητα διαχείρισης ποιοτικών πληροφοριών, η παραγωγική διαδικασία και ο αυτοματισμός. Απαιτείται, όμως, για την εφαρμογή τους από την κάθε επιχείρηση, να εφαρμοστούν κάποια βασικά στάδια. Παρακάτω αναλύονται τα πέντε βασικά στάδια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που πρέπει να αναπτυχθούν σε μια εταιρία: (Cortada 1995)

- Το πρώτο στάδιο αφορά τις λειτουργίες μιας επιχείρησης. Αναλυτικότερα, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει ενοποίηση μεταξύ των λειτουργιών και γι' αυτό οδηγεί δεν σημειώνεται κάποια βελτίωση, όταν εφαρμόζονται οι αρχές ποιότητας. Αυτή η διοίκηση απαρτίζεται από αρκετές εντολές και ελέγχους, με αποτέλεσμα να προκαλείται δυσαρέσκεια στους πελάτες.
- Το δεύτερο στάδιο σχετίζεται με μια πιο έντονη εκδήλωση ενδιαφέροντος από τον οργανισμό, ώστε να μάθει και να εκπαιδευτεί στις μεθόδους ποιότητας. Αυτό σημαίνει πως τα στελέχη δείχνουν θετική στάση στη βελτίωση και στην ενοποίηση διαδικασιών, και σταδιακά αλλάζει και η στάση των εργαζόμενων. Σημειώνονται εδώ θετικά αποτελέσματα, τα οποία, όμως, δεν είναι σίγουρο ότι προήλθαν από την καλύτερη ποιότητας εργασίας. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει ελευθερία κινήσεων και δικαιοδοσία να λαμβάνουν αποφάσεις, δίνοντάς τους περισσότερη εμπιστοσύνη και εξουσία.
- Στο τρίτο στάδιο, αρχίζει να βελτιώνεται η αποδοτικότητα και η ακεραιότητα των εγγράφων και πραγματοποιούνται συνεχώς δραστηριότητες με σκοπό την αλλαγή της αξίας και της κουλτούρας της επιχείρησης. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο στάδιο δείχνουν ότι επιθυμούν να επιτύχουν και να σημειώσουν υψηλής ποιότητας αποτελέσματα.
- Στο τέταρτο στάδιο, παρατηρείται ότι όσες επιχειρήσεις κατορθώσουν να αναβαθμίσουν τις δραστηριότητές τους και να πετύχουν ποιοτικές αλλαγές, βελτιώνουν παράλληλα την κερδοφορία τους και το μερίδιο της αγοράς τους. Αυτό συμβαίνει, διότι οι καθημερινές λειτουργίες, μετά από τις διορθωτικές κινήσεις με βάση την ποιότητα, ελέγχονται και ανανεώνονται με γνώμονα των αναγκών που θα προκύψουν κάθε φορά, με αποτέλεσμα η εξυπηρέτηση των πελατών να βελτιώνεται σημαντικά.
- Τέλος, όταν ολοκληρώνεται και το πέμπτο στάδιο, παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον από τον Τύπο και από άλλες οργανώσεις, έτσι ώστε να γίνει γνωστή η τεχνογνωσία και να εφαρμοστεί και από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Τα στάδια μπορούν να εφαρμοστούν και σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο για τους εξής λόγους: (Parshuram & Oswal, 2014)

- να γίνει η εκπαίδευση και η γνωστοποίηση των στόχων της διοίκηση στα πλαίσια της ανάπτυξης,
- να μειωθούν οι προμηθευτές, ώστε να υπάρχει καλύτερος έλεγχος των παραγγελιών και των παραδόσεων,
- να εφαρμοστεί καλύτερος τρόπος εποπτείας των εργαζομένων, χωρίς εκφοβισμό απέναντί τους,
- να υπάρξει καλύτερη επικοινωνία μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών συνεργατών,
- να υιοθετηθούν καλύτερα εργαλεία που θα ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων,
- να κατανοούνται επαρκώς οι ανάγκες των πελατών μέσω της ανατροφοδότησης που θα παρέχεται στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να γίνονται άμεσα ενέργειες βελτίωσης.

Οι στόχοι που θα πρέπει να επιτυγχάνει η ποιότητα στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οι εξής: (Ghazzawi et al., 2016)

- Σωστός σχεδιασμός της ιστοσελίδας του περιεχομένου με στόχο την προσέλκυση περισσότερων ατόμων.
- Υψηλής ποιότητας τεχνολογία, η οποία θα επιτρέπει την πραγματοποίηση των πληρωμών και τη σωστή λειτουργία της σελίδας.
- Αύξηση της αποδοτικότητας του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω της υψηλής ποιότητας περιβάλλοντος.

Πέρα από τα βήματα και τους στόχους που πρέπει να θέσει μια επιχείρηση για θέματα ποιότητας στο ηλεκτρονικό εμπόριο, θα πρέπει να λάβει υπόψιν τους παρακάτω παράγοντες για να έχει ένα επιτυχημένο ηλεκτρονικό κατάστημα:

- *Σχεδιασμός της διαδικτυακής σελίδας:* Μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τις σωστές πληροφορίες, δεδομένα, τεχνογνωσία και να προσδίδει αξία στο χρήστη, ώστε να αποκτήσει καταναλωτικό κοινό και να γίνει επιτυχημένη. Στο διαδικτυακό χώρο, είναι πολύ σημαντικό το περιεχόμενο, που διαθέτει μια ιστοσελίδα, καθώς δεν υπάρχει κάποιος πωλητής, όπως στα φυσικά καταστήματα για να εξηγήσει τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή να προτείνει προϊόντα ή υπηρεσίες. Γι' αυτό, λοιπόν, το περιεχόμενο πρέπει να είναι ακριβές και κατανοητό προς όλους αποφεύγοντας τη χρήση εξειδικευμένων όρων, να ανανεώνεται συχνά και να περιλαμβάνει χρήσιμες και αξιόπιστες πληροφορίες.
- *Τεχνολογικός εξοπλισμός:* Θα πρέπει η δομή της διαδικτυακής σελίδας να λειτουργεί σωστά, να υπάρχει ενοποίηση λογισμικών και διάφορων εφαρμογών που χρησιμοποιούνται, ώστε να μην καθυστερούν οι προσφερόμενες υπηρεσίες και να πραγματοποιούνται όλες οι συναλλαγές με ασφάλεια, απλότητα και ταχύτητα.
- *Συμπληρωματικές υπηρεσίες:* Πρόκειται για κάποιες δραστηριότητες μέσω των οποίων, οι χρήστες κάνουν την αγορά τους από ιστοσελίδα και σχετίζονται με όλο το αγοραστικό ταξίδι του καταναλωτή από την πλοήγησή του στη σελίδα έως την πληρωμή, όπου πρέπει να υπάρχουν υπηρεσίες ασφάλειας για να μην κλαπούν τα προσωπικά δεδομένα του χρήστη.
- *Ασφάλεια και αξιοπιστία:* Είναι σημαντικό η επιχείρηση να χτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τους χρήστες σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών τους και των προϊόντων τους, ώστε να συνεχίζουν τις αγορές τους δίχως αμφιβολία.
- *Περιβάλλον:* Η ποιότητα του περιβάλλοντος αναφέρεται στο βαθμό που εφαρμόζεται ο εξωτερικός και ο εσωτερικός έλεγχος της επιχείρησης και περιέχει τους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση, τους κανόνες, τη φορολογική πολιτική και τη νομοθεσία.

#### 2.4.1. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Οι πελάτες πάντα είχαν ως βασικό γνώμονά τους την ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων που λαμβάνουν. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία υπάρχουν 8 διαστάσεις ποιότητας που αφορούν τα προϊόντα, τα απτά υλικά, καθώς και άλλες 6 διαστάσεις που σχετίζονται με τις υπηρεσίες, τα άυλα προϊόντα.

Διαστάσεις ποιότητας προϊόντων:

- *Απόδοση:* Πρόκειται για την ικανότητα του προϊόντος να εκτελεί τις προβλεπόμενες λειτουργίες, όπως διαφημίζεται από τον πωλητή. Περιλαμβάνει παράγοντες, όπως την αξιοπιστία, την ανθεκτικότητα και την αποτελεσματικότητα.



- *Χαρακτηριστικά*: Σχετίζεται με τα πρόσθετα χαρακτηριστικά που ενισχύουν τη λειτουργικότητα του προϊόντος, όπως το μέγεθος, το χρώμα, το σχέδιο και τη συσκευασία.
- *Αισθητική*: Με τον όρο αισθητική νοείται η υποκειμενική αντίληψη της εμφάνισης του προϊόντος, συμπεριλαμβανομένης της οπτικής έλξης, του στυλ και του σχεδιασμού.
- *Συμμόρφωση*: Αναφέρεται στο βαθμό, με τον οποίο το προϊόν πληρεί τα καθορισμένα πρότυπα και τις κανονιστικές απαιτήσεις.
- *Δυνατότητα επισκευής*: Δυνατότητα με την οποία το προϊόν μπορεί να επισκευαστεί.
- *Αντιληπτή ποιότητα*: Συνολική αντίληψη για την ποιότητα του προϊόντος, η οποία επηρεάζεται από τη φήμη της επωνυμίας, τις προσπάθειες μάρκετινγκ και τις κριτικές των χρηστών.

Διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών:

- *Αξιοπιστία*: Η ικανότητα που έχει η κάθε επιχείρηση να εκτελεί την υπηρεσία που υποσχέθηκε με ακρίβεια και αξιοπιστία.
- *Πρόσβαση*: Η δυνατότητα πρόσβασης στην υπηρεσία, για παράδειγμα όταν χρησιμοποιείται το δίκτυο κινητής τηλεφωνίας, να υπάρχει σήμα, όπου και αν βρίσκεται ο χρήστης.
- *Διασφάλιση*: Η γνώση, η ευγένεια και η ικανότητα να μεταδίδει εμπιστοσύνη στους πελάτες.
- *Εν – συναίσθηση*: Ο βαθμός στον οποίο η κάθε επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών με εξατομικευμένο και προσεκτικό τρόπο.
- *Ανταπόκριση*: Η προθυμία και η ικανότητα του παρόχου υπηρεσιών να προσφέρει άμεση και ικανοποιητική εξυπηρέτηση.
- *Απτά στοιχεία*: Περιλαμβάνονται το περιβάλλον εξυπηρέτησης, ο εξοπλισμός, το κατάστημα, για παράδειγμα η μουσική, η μυρωδιά και το προσωπικό.

Οι διαστάσεις ποιότητας χρησιμοποιούνται συχνά ως πλαίσιο για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων σε διάφορους κλάδους. Όταν η αγορά ξεκίνησε να κινείται και στον ψηφιακό κόσμο, έγινε κατανοητό ότι πρέπει να σημειωθούν οι διαστάσεις της ποιότητας και στο ηλεκτρονικό εμπόριο, με σκοπό να καθοριστεί η ουσία των ψηφιακών μέσων. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κατηγορίες των διαστάσεων ποιότητας για το ηλεκτρονικό εμπόριο. (Springer, Tyran & Ross, 2010):

- *Ασφάλεια Σελίδας (Site Security)*: Η ασφάλεια της σελίδας αναφέρεται στην προστασία των προσωπικών δεδομένων του χρήστη που αλληλοεπιδρά με την ιστοσελίδα.
- *Αισθητική (Aesthetics)*: Είναι μια διάσταση που προσδιορίζει την ελκυστικότητα μιας διαδικτυακής σελίδας, τα χρώματα, τις γραμματοσειρές, τις εικόνες, το μέγεθος των προϊόντων, τα εικονίδια που έχουν χρησιμοποιηθεί, καθώς και τα ηχητικά ή κινούμενα εφέ αν υπάρχουν.
- *Ευκολία Χρήσης-πλοήγησης (Ease of Use-Navigation)*: Η συγκεκριμένη διάσταση σχετίζεται με τον βαθμό ευκολίας που έχει ο χρήστης να πλοηγηθεί μέσα σε μια ιστοσελίδα και να εντοπίσει άμεσα ο, τι αναζητά. Για παράδειγμα, το μενού ή την κατηγορία που επιθυμεί.
- *Περιεχόμενο(Content)*: Είναι όλες οι χρήσιμες πληροφορίες που θα πρέπει να αναφέρονται κάτω από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, καθώς και στοιχεία που αφορούν το ίδιο το κατάστημα.
- *Ταχύτητα (Speed)*: Είναι αρκετά σημαντικό, ο χρόνος επεξεργασίας της σελίδας να είναι γρήγορος, χωρίς να υπάρχουν καθυστερήσεις.

- *Διαθεσιμότητα Σελίδας (Site Availability)*: Αυτή η διάσταση ασχολείται με τη διαθεσιμότητα της σελίδας στο χρήστη. Με άλλα λόγια, η σελίδα στο χρήστη πρέπει να είναι διαθέσιμη στο χρήστη συνεχώς, ώστε να μην χαθεί κάποιος εν δυνάμει πελάτης.
- *Φυσική Εκπλήρωση (Physical Fulfillment)*: Αφορά την τελική παράδοση του προϊόντος στο χρήστη, έπειτα από την εκτέλεση της παραγγελίας και το χρόνο που θα χρειαστεί να παραδοθεί στο κάθε χρήστη.
- *Αξιοπιστία (Reliability)*: Είναι σημαντικό μια ηλεκτρονική σελίδα να προσδίδει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη στο καταναλωτή, ώστε να μπορέσει να ολοκληρώσει την παραγγελία του χωρίς να φοβάται ότι δεν θα παραλάβει το σωστό προϊόν ή δεν θα το παραλάβει καθόλου.
- *Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service)*: Η ύπαρξη τηλεφωνικής επικοινωνίας για την εξυπηρέτηση ερωτημάτων, προβλημάτων και παραπόνων που είναι πιθανόν να προκύψουν κατά την αγορά.
- *Αποζημίωση (Compensation)*: Η παροχή αποζημίωσης σε περίπτωση κάποιας βλάβης που προκληθεί στο προϊόν ή στην υπηρεσία.
- *Επαφές (Contacts)*: Πρόκειται για τις πληροφορίες που υπάρχουν μέσα στην ηλεκτρονική σελίδα σχετικά με τις δημοσιευμένες επαφές.
- *Πρόσβαση (Accessibility)*: Η πρόσβαση στην σελίδα να είναι διαθέσιμη από όλες τις συσκευές και για όλους τους χρήστες.
- *Εξατομίκευση (Personalization)*: Αναφέρεται στη δυνατότητα της εταιρείας να εξυπηρετεί τον κάθε χρήστη προσφέροντάς του εξατομικευμένες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, σε τακτικούς πελάτες να προσφέρει ψηφιακά εκπτωτικά κουπόνια.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, οι διαστάσεις είναι το βασικό κέντρο εστίασης των ενεργειών της. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι οι διαστάσεις ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών έχουν μεγάλη βαρύτητα για το καθορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο κλάδο του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

#### 2.4.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί βελτίωση της ποιότητας των συστημάτων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και της μείωσης του κόστους. Οι Watrobski et al. (2016), δημιούργησαν ένα μοντέλο για την αξιολόγηση των ιστοσελίδων, χρησιμοποιώντας εργαλεία και μεθόδους αξιολόγησης, όπως είναι το eQual και προσθέτοντας δικά τους γνωρίσματα. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια μοντέλα αξιολόγησης των ιστοσελίδων:

- *eQual (Electronic Quality) – Ηλεκτρονική Ποιότητα*: Το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζεται στο βαθμό, που οι ιστοσελίδες και οι άλλοι πάροχοι ψηφιακών υπηρεσιών ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών τους και προσφέρουν μια θετική εμπειρία. Αναπτύχθηκε από τους Parasuraman et al. (2005) και αποτελείται από πέντε διαστάσεις: την αποτελεσματικότητα, την εκπλήρωση, τη διαθεσιμότητα του συστήματος, την ασφάλεια και την ανταπόκριση. Αυτές οι διαστάσεις χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ποιότητας του ηλεκτρονικού εμπορίου.
- *Web Portal Site Quality – Ποιότητας της διαδικτυακής πύλης μιας ιστοσελίδας*: Είναι βασισμένο στο TAM (Technology Acceptance Model) ένα μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας. Το TAM έγινε γνωστό από τον Davis και την ομάδα του και ο κύριος σκοπός του ήταν να προβλέπεται η αποδοχή της Τεχνολογίας της Πληροφορίας από τα άτομα. Με βάση το

συγκεκριμένο μοντέλο, η Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης<sup>2</sup> (Perceived Ease of Use) και η αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα<sup>3</sup> (Perceived Usefulness), είναι οι βασικοί παράγοντες της υιοθέτησής της. Περιλαμβάνει και άλλους δύο πυλώνες που είναι η Στάση προς τη Χρήση<sup>4</sup> (Attitude Towards Use) και η Συμπεριφορική Πρόθεση για Χρήση<sup>5</sup> (Behavioural Intention to Use) (Lederer et al., 2000). Η εξαρτημένη μεταβλητή του TAM είναι η Πραγματική Χρήση (Actual Use). Συνήθως, μετριέται με βάση τη χρονική διάρκεια ή τη συχνότητα χρήσης μια συγκεκριμένης εφαρμογής. Η μέχρι σήμερα έρευνα έχει αποδείξει την ισχύ του συγκεκριμένου μοντέλου, το οποίο είναι πια ευρέως αποδεκτό (Legris et al., 2003).

- *Website Evaluation Questionnaire - Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Ιστοσελίδας*: Συγκεντρώνει στοιχεία και κριτήρια που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο ικανοποίησης χρηστών διαδικτύου (Website User Satisfaction). Το Website User Satisfaction μετράει το επίπεδο ικανοποίησης που αντιλαμβάνονται οι χρήστες μέσα από την αλληλεπίδραση με την ιστοσελίδα. Αξιολογείται συνήθως μέσω ερευνών, φορμών αξιολόγησης και άλλων μορφών ανατροφοδότησης που παρέχει η κάθε εταιρία.
- *Site Quality – Ποιότητα Σελίδας*: Μετράει την ποιότητα των υπηρεσιών και του περιεχομένου. Αποτελείται από τέσσερις κατηγορίες: ευκολία χρήσης, αισθητικό σχέδιο, ταχύτητα και ασφάλεια.
- *E-S-QUAL (Electronic Service Quality) – Ποιότητα Ηλεκτρονικού εμπορίου*: Το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Προσδιορίζει πέντε βασικές διαστάσεις, που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελατών: λειτουργικότητα ιστότοπου, αξιοπιστία, ανταπόκριση, διασφάλιση και εν συναίσθηση. Αυτές οι διαστάσεις χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και παρέχουν ένα πλαίσιο για τους επιχειρηματίες, ώστε να εντοπίζουν τα θέματα που χρήζουν βελτίωση.
- *E-Rec-S-Qual (Electronic Recovery Service Quality) – Ποιότητα ανάκαμψης του Ηλεκτρονικού εμπορίου* : Είναι ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών με την ανάκαμψη ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η ανάκαμψη υπηρεσιών αναφέρεται στη διαδικασία επίλυσης παραπόνων ή ζητημάτων πελατών. Το E-Recs-Qual βασίζεται στις διαστάσεις του E-S-QUAL. Αποτελείται από 11 χαρακτηριστικά ομαδοποιημένα σε 4 κατηγορίες: Ανταπόκριση, δηλαδή η άμεση διαχείριση προβλημάτων, αποζημίωση και επικοινωνία. Τόσο το E-S-QUAL, όσο και το E-Recs-Qual χρησιμοποιούνται ευρέως στον τομέα της διαχείρισης ηλεκτρονικών υπηρεσιών και βοηθούν να εντοπιστούν προβλήματα, αλλά και να ικανοποιηθούν οι πελάτες.
- *E - TailQ (Electronic Retailing Quality) – Ποιότητα ηλεκτρονικού εμπορίου*: Είναι ένα μοντέλο μέτρησης που αναπτύχθηκε για την αξιολόγηση της ποιότητας που αφορά την εμπειρία ηλεκτρονικού εμπορίου από την οπτική γωνία του πελάτη. Περιλαμβάνει επτά διαστάσεις

---

<sup>2</sup> Αντιλαμβανόμενη Χρησιμότητα ορίζεται ως «το βαθμό, στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο σύστημα θα αυξήσει την απόδοσή του στην εργασία του»

<sup>3</sup> Αντιλαμβανόμενη Ευκολία Χρήσης ορίζεται ως «το βαθμό, στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι η χρησιμοποίηση ενός συγκεκριμένου συστήματος δεν θα απαιτεί προσπάθεια».

<sup>4</sup> Η Στάση προς τη Χρήση είναι η αξιολόγηση του χρήστη όσον αφορά την τοποθέτηση μιας συγκεκριμένης εφαρμογής πληροφοριακών συστημάτων

<sup>5</sup> Η Συμπεριφορική Πρόθεση για Χρήση είναι ένα μέτρο της πιθανότητας ότι ένα άτομο θα χρησιμοποιήσει μια συγκεκριμένη εφαρμογή (Ajzen και Fishbein, 1980).

της ποιότητας του ηλεκτρονικού εμπορίου: σχεδιασμό ιστοσελίδας, ασφάλεια, αξιοπιστία, εκπλήρωση, εξυπηρέτηση πελατών, εξατομίκευση και προσβασιμότητα. Στον Πίνακα 2.2. έχουν σημειωθεί σε ποια μοντέλα αξιολογούνται οι αντίστοιχες διαστάσεις ποιότητας του ηλεκτρονικού εμπορίου:

Πίνακας 2.2.: Μοντέλα αξιολόγησης και διαστάσεις ηλεκτρονικού εμπορίου

Διαστάσεις	SiteQual	eTailQ	WebQual	E – S – Qual	E – Rec – S – Qual
Αισθητική	+				
Πλοήγηση	+	+	+	+	
Περιεχόμενο	+	+	+		
Ταχύτητα	+	+		+	
Διαθεσιμότητα Σελίδας				+	
Ασφάλεια	+	+	+	+	
Εκπλήρωση		+	+	+	
Αξιοπιστία		+	+	+	
Εξυπηρέτηση Πελατών		+	+		+
Αποζημίωση				+	+
Επαφές					+
Πρόσβαση	+	+			
Εξατομίκευση		+			

Πηγή: Springer, Tyrn & Ross , 2010, *Measuring the Quality Of E-Business Service*

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Βιβλία/Papers:

- Ahn, T., & Han, I. (2003). The impact of web quality and playfulness on user acceptance of online retailing. *Information & Management*, 41(7), 1-14.
- Barnes, S.J., Vidgen, R. (2005). The eQual Approach to the Assessment of ECommerce Quality: A Longitudinal Study of Internet Bookstores. In *Web Engineering: Principles and Techniques*, W. Suh, Ed. London: Idea Group Publishing, pp. 161 – 181.
- Billewar, S.R., Babu, D.H. (2012). Approach to Improve Quality of E-Commerce. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRT)*, 1 (5), 36-39.
- Cao, M., Zhang, Q., Seydel, J. (2005). B2C e-commerce website quality: an empirical examination. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (5), 645 – 661.
- Chou, D. (2001). Integrating TQM into e-commerce. *Information System Management*, 18 (4), 1-9
- Cortada, J.W. (1995). *TQM for Information Systems Management*. New York: McGraw – Hill.
- Evans, J.R., Lindsay W.M., (2005) - "*The Management an Control of Quality*", 6th edition, Singapore: Tompson South-Western
- Evans, J. (2005) - "*Quality and Performance Excellence: Management, Organization & Strategy*", USA: Thomson SouthWestern
- Ghazzawi, A., Alharbi, A., Aziz, A.A. (2016). TQM in E-Commerce: Issues, Implementation and Challenges. *International Advanced Research Journal in Science Engineering and Technology*, 3 (12), 190 – 194.
- Joran's Quality Handbook, 6th edition, by Joseph M. Juran and Joseph A. De Feo
- Heizer, J., & Render, B. (2008) - "*Operations Management*", 9th Edition, 2008, pp. 152-153. USA: Pearson Education.
- Isabell Koinig, Karin Teichmann, and Tamara Högler, (2014), A Scale to Measure Electronic Recovery Service Quality: *International Journal of Quality and Reliability Management*
- Kumar, V., Kumar, U., Shareef, M.A. (2006). Implementation of quality management practice in e-commerce. *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada Conference, Banff, Calgary, Canada*, 27, 146 - 163.
- Laudon K. C., Laudon J. P. (2007), *Essentials of Business Information Systems*, Seventh edition. Pearson Education
- Masaaki Imai (1986) - "*Kaizen (Ky' zen) The Key to Japan's Competitive Success*", McGraw Hill, Inc., New York
- Mark Springer, Craig K. Tyran, and Steven Ross, 2010, *Measuring the Quality Of E-Business Services*
- Parshuram, H., Oswal, S. (2014). Application of TQM in Resolving e - Commerce Challenges. *Bhavan's International Journal of Business*, 8 (1),19-27.
- Paraskevas, A., & Buhalis, D. (2002). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 233-246.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.
- Turban, K., Lee, L., Turban, E., David, J., Ting-Peng, D. (2012). *Electronic commerce 2012: A managerial and social networks perspective*. 7th Edition. U.S.: Pearson.
- *Total Quality Management: A Cross-Functional Perspective*, 1st edition, by Priscilla A. Arling, Richard D. Johnson, and William A. Limmer
- *The Quality Toolbox*, 2nd edition, by Nancy R. Tagu

- The ASQ Quality Improvement Pocket Guide: Basic History, Concepts, Tools, and Relationships, by Grace L. Duffy
- Γιαννόπουλος Γ., 2015, Διοίκηση ολικής ποιότητας, Σημειώσεις, Εκδόσεις Τ.Ε.Ι Δυτικής Ελλάδας, Πάτρα
- Κέφης Βασίλης (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Στεφανάτος, Σ. (2000). Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα, τόμος Β', ΕΑΠ, Πάτρα
- Τσιότρας, Γ. Δ. (2002) - *Βελτίωση Ποιότητας*, β έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις: Ε. Μπένου
- Φάμελη Αικατερίνη, (2005), Το Μοντέλο του EFQM και η Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Υγείας , Πανεπιστήμιο Πειραιά

**Ιστοσελίδες:**

- American Society for Quality - ASQ, "*The global voice of quality*". Official site of ASQ: <http://asq.org/>
- A Model for Evaluating Online Store Image Based on the Dimensions of Product Quality  
[https://www.researchgate.net/publication/270589301\\_A\\_Model\\_for\\_Evaluating\\_Online\\_Store\\_Image\\_Based\\_on\\_the\\_Dimensions\\_of\\_Product\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/270589301_A_Model_for_Evaluating_Online_Store_Image_Based_on_the_Dimensions_of_Product_Quality)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ SKROUTZ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα έπαιξε σπουδαίο ρόλο η διευκόλυνση του καταναλωτή στην αγορά και εύρεση του προϊόντος που τον ενδιαφέρει μέσω από μηχανές αναζήτησης, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν πολλά ψηφιακά καταστήματα, επιταχύνουν την διαδικασία έρευνας και αποσκοπούν στην όσο πιο ποιοτική και μη δαπανηρή για τον καταναλωτή αγορά του επιθυμητού προϊόντος. Μια εταιρεία η οποία ανέπτυξε το επιχειρηματικό της μοντέλο με γνώμονα να παρέχει στο καταναλωτή όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι η Skrutz. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μια ευρύτερη ανάλυση της Skrutz, μια εταιρεία με ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο στην Ελλάδα στο κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Ιδρύθηκε το 2005, ως Skrutz A.E και ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών τεχνολογίας, πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου και ιστοσελίδων. Η έδρα της είναι στην Αθήνα και το μοντέλο της ξεκίνησε ως μια μηχανή αναζήτησης και σύγκριση τιμών προϊόντων μέσω της ιστοσελίδας, [www.skrutz.gr](http://www.skrutz.gr). Η ιστοσελίδα μέχρι και σήμερα έχει στη βάση της περίπου 3761 καταστήματα, τα οποία δραστηριοποιούνται σε ένα μεγάλο εύρος κατηγοριών. Ουσιαστικά ένας χρήστης μέσω της ιστοσελίδας μπορεί να βρει οτιδήποτε θέλει να αγοράσει και να συγκρίνει τις τιμές καθώς και να προβεί σε άμεση αγορά μέσω του καλάθι του Skrutz. Η εταιρεία όταν ξεκίνησε δεν έδινε τη δυνατότητα άμεσης αγοράς, αλλά πλέον έχει επεκταθεί και σε αυτή τη δυνατότητα. Επιπλέον, παρέχει ένα εύρος λύσεων λογισμικού και για πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες και μεθοδολογίες που διαθέτει.

#### 3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Skrutz από το 2005 έως σήμερα έχει αναπτυχθεί και έχει εξελίξει το επιχειρηματικό της μοντέλο. Αξίζει να σημειωθεί από που ξεκίνησαν όλα και πως εξελίχθηκε στην πορεία. Η ιδέα ξεκίνησε το 2004, από τρεις ανθρώπους, οι οποίοι ήταν απόφοιτοι ηλεκτρολόγοι μηχανικοί, ο Γιώργος Χατζηγεωργίου, ο Βασίλης Δήμου και ο Γιώργος Αυγουστίδης, όπου αναζητούσαν για δική τους χρήση προϊόντα πληροφορικής στο Διαδίκτυο, ωστόσο το περιβάλλον ήταν αρκετά χνώδες και δεν τους βοηθούσε στο να διαλέξουν προϊόντα. Έτσι σκέφτηκαν να δημιουργήσουν ένα ρομπότ, το οποίο θα είχε τη δυνατότητα να συλλέξει τις τιμές από κάποιες ιστοσελίδες που ήταν διαθέσιμες, ώστε να μπορέσουν μέσα σε λίγο χρόνο να βρουν το προϊόν με την καλύτερη τιμή. Ξεκίνησαν λοιπόν να το χρησιμοποιούν και να βλέπουν ότι είναι αρκετά χρήσιμο, κι έτσι αποφάσισαν να το ανεβάσουν στο Διαδίκτυο ώστε να είναι διαθέσιμο σε όλους.

Το Φεβρουάριο του 2005 το insomnia ανακοίνωσε τη δημιουργία του Skrutz.gr και ξεκίνησε η πορεία του. Το insomnia είναι μια διαδικτυακή σελίδα η οποία δίνει τη δυνατότητα οι χρήστες να

πωλούν σε άλλους χρήστες μεταχειρισμένα ηλεκτρονικά είδη και επιπλέον δίνει τη δυνατότητα επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ τους. Μέσω του insomnia διαδόθηκε σε ένα μεγάλο εύρος κοινού. Αξίζει να σημειωθεί ότι το όνομά της “Skroutz” είναι εμπνευσμένο από την χριστουγεννιάτικη ταινία Scrooge, και συγκεκριμένα από τον ήρωα του Κάρολου Ντίκενς, Ebenezer Scrooge, ο οποίος είναι ευρέως γνωστός για την φιλαργυρία του. Η ονομασία, λοιπόν, της εταιρείας προσαρμόστηκε στη λέξη «Skroutz» όπου είναι η ονομασία του ήρωα στα ελληνικά και γραμμένη με “Greeklish”. Με αυτό το τρόπο οι ιδρυτές ήθελαν δώσουν το μήνυμα ότι έχουν ιδρύσει τη συγκεκριμένη εταιρεία για να εξοικονομήσουν στους καταναλωτές χρήματα (εικόνα 3.1).



Εικόνα 3.1: Η πρώτη ιστοσελίδα το 2005,

Πηγή: <https://www.skroutz.gr/blog/posts/314-10-chronia-skroutz-what-a-ride>

Οι τρεις ιδρυτές δεν είχαν σκεφτεί να δημιουργήσουν εταιρεία, καθώς το πρώτο καιρό δούλευαν κανονικά, ώστε να μπορούν να καλύψουν τις βιοποριστικές τους ανάγκες και στον ελεύθερο χρόνο τους δούλευαν για την ιστοσελίδα, η οποία είχε ξεκινήσει να κερδίζει δημοτικότητα. Ωστόσο στην πορεία, ο όγκος της δουλειάς που απαιτούσε η ιστοσελίδα είχε αυξηθεί και οι ιδρυτές στράφηκαν σε φίλους για βοήθεια κι έως το 2006 συνέχιζαν να εργάζονται στις δουλειές τους και παράλληλα και στην ιστοσελίδα, κάτι το οποίο άρχισε να μην είναι εφικτό. Το 2007 αποφάσισαν να αναλάβουν τον κίνδυνο και να δημιουργήσουν την Ανώνυμη Εταιρεία Skroutz, να παραιτηθούν από τις δουλειές τους και να ασχοληθούν αποκλειστικά, καθώς ξεκίνησαν να προσλαμβάνουν και κόσμο, και να συνεργάζονται μόλις με 12 καταστήματα.

Τα πρώτα γραφεία του Skroutz ήταν μέσα σε ένα γκαράζ με 4 άτομα και στην πορεία αφού έγιναν πλέον 15 άτομα πήγαν σε γραφεία στο Μενίδι, και αφού η πορεία της συνέχισε να είναι ανοδική, τα άτομα έγιναν 90 και μεταφέρθηκαν σε καινούργια γραφεία. Από το 2005 έως το 2006 η ιστοσελίδα



είχε περίπου 30 χιλιάδες επισκέπτες, από το 2007 και έπειτα η δημοσιότητα αυξήθηκε ραγδαία και έφτασε τους 200 χιλιάδες επισκέπτες.

Ωστόσο, στην πορεία ήρθε η ανάγκη για επέκταση και η εταιρεία χρειαζόταν κεφάλαια, έτσι προέκυψε η συμφωνία με το όμιλο Dionis AEBE, όπου παραχώρησαν το 50% της εταιρείας για 300.000 ευρώ το 2008. Το συγκεκριμένο ποσό τους βοήθησε να επεκταθούν στρατηγικά και τεχνολογικά. Επιπλέον, άλλαξαν και χώρο εργασίας, πηγαίνοντας σε ένα μεγάλο κτίριο στη Νέα Ιωνία το οποίο ήταν 1.100 τ.μ., απασχολώντας πλέον περίπου 90 άτομα.

Η ιστοσελίδα του skroutz, κάθε χρόνο μέχρι και το 2009, έκανε αναβάθμιση στις λειτουργίες και έτσι τον Απρίλιο του 2009, δημιούργησε το SkroutzStore. Το SkroutzStore στην ουσία είναι μια πλατφόρμα η οποία έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί ψηφιακό κατάστημα, μέσα από ένα εξειδικευμένο περιβάλλον διαχείρισης, παραμετροποίησης και κρυπτογράφησης SSL. Έδινε τη δυνατότητα σε αρκετές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν το δικό τους ψηφιακό κατάστημα, γρήγορα, παρέχοντας ασφαλές συναλλαγές και χωρίς χρεώσεις για μίσθωση σε τρίτους (Ασκούνης Δ. & Αλβέρτης Ι., 2015)

Οι εργαζόμενοι της Skroutz έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της ιστοσελίδας, εφαρμόζοντας νέες μεθοδολογίες και τεχνολογίες που εξασφάλιζαν στους χρήστες μια ολοκληρωμένη εμπειρία, και για σύγκριση τιμών αλλά και online αγορές, αναδεικνύοντας την πλήρη λειτουργικότητα. Έτσι, λοιπόν, η Skroutz διακρίθηκε στην κατηγορία «Εφαρμογή B2C Ηλεκτρονικού Εμπορίου» λόγω των υπηρεσιών που μπορούσε να προσφέρει στους καταναλωτές. Επιπλέον, κατάφερε να διαμορφώσει την ιστοσελίδα της όσο αφορά τον σχεδιασμό, ο οποίος μπορούσε να είναι προσβάσιμος σε μεγάλο εύρος φορητών συσκευών, και για αυτό το λόγω απέσπασε επίσης διάκριση στη κατηγορία «Design Aesthetic». Μέσα στο έτος 2012, η εταιρεία κατέγραψε μεγάλα μεγέθη δημοτικότητας στην ιστοσελίδα της και κυρίως στις φορητές συσκευές, ξεπερνώντας τους 500.000 επισκέπτες το μήνα.

Η εταιρεία δεν άργησε να προχωρήσει την επέκταση της εκτός των συνόρων της Ελλάδας, δημιουργώντας τη πλατφόρμα [www.alve.com](http://www.alve.com), για την Τουρκία. Η πλατφόρμα Alve στην ουσία πρόκειται για μια πλατφόρμα σύγκρισης τιμών και προϊόντων για την τούρκικη αγορά. Ξεκίνησε από τις 20 Μαρτίου 2013, με 10 ηλεκτρονικά καταστήματα, 93.000 προϊόντα και περισσότερες από 600 κατηγορίες. Επιπλέον, η δραστηριότητα της επεκτάθηκε και στη βρετανική αγορά, στην Αγγλία στα τέλη του 2015, μέσω της πλατφόρμας [www.scrooge.co.uk](http://www.scrooge.co.uk), με την ορθή γραφή της λέξη. Ωστόσο εξακολουθούσε να έχει έσοδα κυρίως από τον ελλαδικό ιστότοπο, εκτιμώντας ότι οι δύο αγορές θα τους φέρουν επιπλέον κέρδη στο μέλλον.

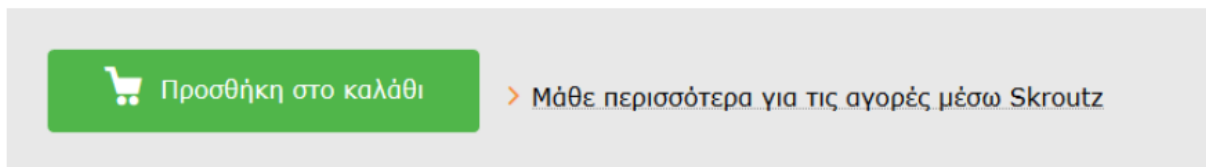
Η πλατφόρμα σε σχέση με το 2015 είχε αύξηση +20% στα καταστήματα που φιλοξενούσε αφού το 2016 έχει καταφέρει να έχει πλέον περισσότερα από 2000 καταστήματα, 12 εκατομμύρια προϊόντα σε πάνω από 200 κατηγορίες. Την ίδια χρονιά προχώρησε στη δημιουργία του «έξυπνου καλάθιού» μια καινοτομία που έδινε πλέον στο χρήστη τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει και τις ηλεκτρονικές του αγορές μέσω της πλατφόρμας δημιουργώντας ένα ενιαίο καλάθι αγορών για διαφορετικές κατηγορίες, συνδυάζοντας τις καλύτερες τιμές. Επιπλέον, θα έχουν τη δυνατότητα οι χρήστες να συνυπολογίζουν την συνολική αξία των προϊόντων, τη διαθεσιμότητα, το χρόνο παράδοσης και το κόστος των μεταφορικών και κυρίως να ολοκληρώνει την αγορά του ο χρήστης μέσω του Skroutz, με

ασφάλεια. Τέλος, μέσω του λογαριασμού τους έχουν πλήρη έλεγχο για την εξέλιξη της παραγγελίας, την ημερομηνία και ώρα παράδοσης. (Ασκούνης Δ. & Αλβέρτης Ι., 2015)

Το έξυπνο καλάθι ήταν διαθέσιμο για συγκεκριμένες κατηγορίες, για τις εξής:

2. Παραφαρμακευτικά προϊόντα
3. Συμπληρώματα διατροφής
4. Καλλυντικά
5. Αρώματα
6. Είδη προσωπικής υγιεινής και φροντίδας
7. Βρεφικά αξεσουάρ

Στις συγκεκριμένες κατηγορίες που είναι διαθέσιμο το έξυπνο καλάθι υπάρχει το παρακάτω κουμπί «Προσθήκη στο καλάθι», όπως εμφανίζεται στην εικόνα 3.2. Σήμερα συμμετέχουν σχεδόν όλες οι κατηγορίες στο έξυπνο καλάθι.



Εικόνα 3.2: Έξυπνο Καλάθι  
Πηγή: <https://www.skroutz.gr>



Εικόνα 3.3: Η ανανεωμένη ιστοσελίδα το 2016,  
Πηγή: <https://www.skroutz.gr/blog/posts/314-10-chronia-skroutz-what-a-ride>

Η στρατηγική κίνηση της Skrutz φαίνεται ότι τη βοήθησε αρκετά να αυξήσει τα κέρδη της, αφού το 2016 παρουσίασε ενοποιημένα κέρδη 7,5 εκατ. ευρώ (+1εκατ.) σε σχέση με το 2015 (6,5 εκατ. ευρώ). Επιπλέον, τα κέρδη προ φόρων ήταν 426χιλ. ευρώ (το 2015 ήταν 550χιλ. ευρώ), ενώ σε επίπεδο εταιρείας ήταν 764χιλ. ευρώ (908χιλ. ευρώ το 2015)

Τέλος, το ποσοστό της προ φόρων κερδοφορίας σημειώθηκε στο 10%, από 14% το 2015 και οι υποχρεώσεις μόλις στο 1,2 εκατ. ευρώ (όσα σχεδόν τα ταμειακά διαθέσιμα). Ωστόσο, το 2016 δεν είχε κανένα δάνειο που να την επιβαρύνει, και είχε συμμετοχή στο 33% της Jam Jar AE και στο 25% της Forty Two.

Φτάνοντας, λοιπόν, στο 2021, η εταιρεία δεν σταμάτησε να αναπτύσσεται κι αυτή τη φορά προχώρησε σε επένδυση στα κανάλια διανομής της, χτίζοντας το δικό της δίκτυο διανομμένων, φέρνοντας το «Last Mile» μέσω της εξαγοράς 100% της MyJobNow Delivery (SendX). Η εταιρεία SendX μετονομάστηκε σε Skrouz Last Mile, έχει διαθέσιμα 130 μηχανάκια και 10 φορτηγά, και μπορεί να καλύψει περίπου 2000 παραγγελίες την ημέρα. Ο λόγος που επέλεξαν τη συγκεκριμένη εταιρεία είναι λόγω της τεχνογνωσίας της και την άμεση προσαρμογή της στην περίοδο της πανδημίας, όπου ο όγκος των παραγγελιών ήταν πολύ μεγάλος. Σήμερα είναι πλήρως ενσωματωμένη στην Skrouz. Η συγκεκριμένη κίνηση οδήγησε στην αύξηση του προσωπικού, καθώς έγιναν περίπου 379 προλήψεις το 2020 και το 2021. Επιπλέον η ανάπτυξη του δικτύου διανομής αύξησε τη δυνατότητα των καταστημάτων να πωλούν διαδικτυακά, καθώς από τα 9.500 καταστήματα με τα οποία συνεργαζόταν τα 5.500 δεν είχαν e-shop. Η λειτουργία του last mile ξεκίνησε εξυπηρετώντας μόνο την Αττική.

Στα μέσα του 2021, πρόσθεσε ακόμα μια υπηρεσία στην πλατφόρμα της το SkrouzPlus. Οι ιδρυτές της έψαχναν τρόπο, ώστε να μπορέσουν να δώσουν στους καταναλωτές την ευκαιρία των δωρεάν μεταφορικών στο «έξυπνο καλάθι», με κάποιους περιορισμούς ως προς την αξία και το βάρος των προϊόντων. Η συγκεκριμένη ανάγκη δημιουργήθηκε έπειτα από τη τεράστια ανάπτυξη που είχαν οι παραγγελίες στην περίοδο της πανδημίας και την αδυναμία διεκπεραίωσής τους. Έτσι λοιπόν η συνδρομητική υπηρεσία SkrouzPlus, παρέχει στους συνδρομητές της με ετήσιο κόστος 17€, με τις αγορές αξίας τουλάχιστον 20€ και βάρους έως και 14 κιλά, δωρεάν τα μεταφορικά έξοδα. Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία έγινε ιδιαίτερα αγαπητή από τους χρήστες και μέχρι τις αρχές Ιουνίου είχε ήδη περισσότερους από 10.000 συνδρομητές.

Οι συνδρομητές της συγκεκριμένης υπηρεσίας επωφελούνται και από επιπλέον προνόμια, όπως είναι η ασφάλεια των συναλλαγών με αξιόπιστες συναλλαγές, οι δωρεάν επιστροφές, η εγγύηση επιστροφής χρημάτων και η άμεση εξυπηρέτηση του χρήστη πριν και μέχρι την παραλαβή της παραγγελίας, καθώς και με συγκεκριμένες προσφορές. Ακόμα η πιο σημαντική δυνατότητα που δίνει στο χρήστη είναι να μπορεί να αγοράσει διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων μέσα στο ίδιο καλάθι, όπως για παράδειγμα καλλυντικά και αθλητικά ρούχα, χωρίς να επιβαρύνεται με το κόστος των μεταφορικών και αποσβένοντας το ετήσιο κόστος, εάν πραγματοποιεί συχνά ηλεκτρονικές αγορές.

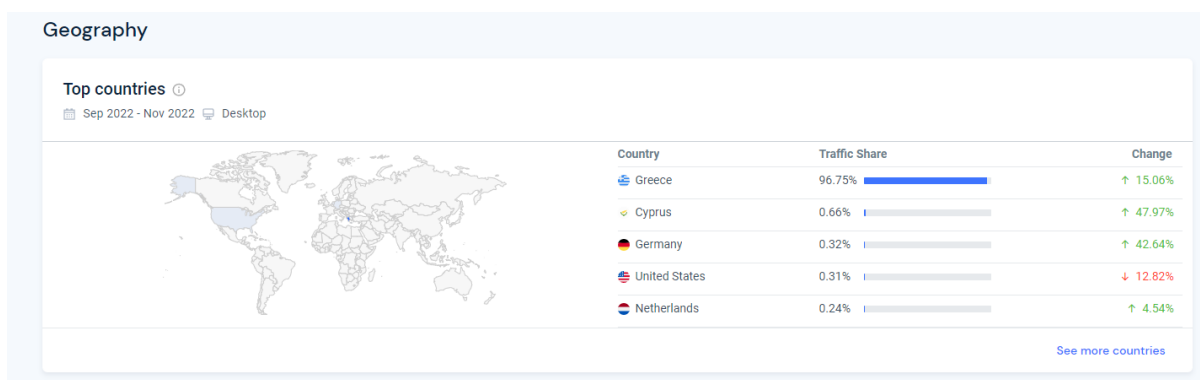
**Ο Γιάννης Αλιβιζάτος, Chief Operations Officer (COO) του Skrouz**, επεσήμανε ότι: «*Το Skrouz Plus είναι μία καινοτόμος υπηρεσία που μεταμορφώνει τον κλάδο και εξελίσσει το Skrouz σε μία ακόμα πιο ολοκληρωμένη πλατφόρμα. Πλέον, ο καταναλωτής θα μπορεί να πραγματοποιεί απρόσκοπτα τις αγορές του, επιλέγοντας ανάμεσα σε εκατομμύρια προϊόντα από χιλιάδες συνεργαζόμενα καταστήματα και απολαμβάνοντας καλύτερη εξυπηρέτηση και τη νέα υπηρεσία Skrouz Plus και προπάντων χωρίς να ανησυχεί συνέχεια για το κόστος των μεταφορικών. Η σημαντική άνοδος των ηλεκτρονικών αγορών απαιτεί από εμάς τις εταιρείες που δραστηριοποιούμαστε στον κλάδο νέες*

προτάσεις και λύσεις για τον καταναλωτή. Για αυτό και τα δωρεάν μεταφορικά είναι μόνο η αρχή». (Πηγή: SkrouzBlog)

Φτάνοντας στο 2022, έπειτα από μία απρόσμενη επιτυχημένη πορεία, αφού όλα ξεκίνησαν από μια απλή μηχανή αναζήτησης τιμών και προϊόντων, και πλέον σήμερα πρόκειται για μια τεράστια ιστοσελίδα με χιλιάδες καταστήματα και επιπλέον υπηρεσίες για τους καταναλωτές. Σύμφωνα με το Similar Web η πλατφόρμα του Skrouz είναι 4<sup>η</sup> στην ελληνική αγορά (ανάμεσα στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες με 1<sup>η</sup> να είναι η μηχανή αναζήτησης Google) και 1<sup>η</sup> στην κατηγορία των ηλεκτρονικών καταστημάτων, όπως φαίνεται στην εικόνα 3.4. Στην κατηγορία του marketplace 2<sup>η</sup> θέση έχει η ηλεκτρονική σελίδα του Public, ακολουθεί το Plaisio, eshop και τέλος το Shopflix. Αξίζει να σημειωθεί ότι παγκοσμίως έχει κατακτήσει την 712<sup>η</sup> θέση. Φαίνεται, λοιπόν ότι η πλατφόρμα του Skrouz έχει ως κύρια στρατηγική της, τη σταδιακή της εξέλιξη και μετάβαση από την πλέον τοπική σε παγκόσμια εταιρεία (εικόνα 3.5). (Skrouz.gr rank, 2021)



Εικόνα 3.4: Η Κατάταξη του site – Skrouz.gr  
Πηγή: SimilarWeb\_Νοέμβριος 2022



Εικόνα 3.5: Η κατάταξη του Skrouz.gr στις χώρες.  
Πηγή: Similar Web

Από την πορεία του Skrouz από την ημέρα που ξεκίνησε μέχρι και σήμερα έχει αποκτήσει τεράστια δύναμη στο ελληνικό ηλεκτρονικό εμπόριο. Ωστόσο οι ιδρυτές του συνεχίζουν να προσφέρουν στο καταναλωτή συνεχώς καινούργιες υπηρεσίες διευκολύνοντας το αγοραστικό τους ταξίδι.

### 3.1.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ - ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

Θα αναλυθούν όλες οι υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία στους χρήστες κατά το αγοραστικό τους ταξίδι μέσα στην ιστοσελίδα και εμφανίζονται στον πίνακα 3.1.

- Τρόποι αποστολής:
  - Παράδοση στο σπίτι
  - Παραλαβή από σημεία παράδοσης με χρήση θυρίδων
- Τρόποι Πληρωμής:
  - Αντικαταβολή: Η αντικαταβολή ολοκληρώνεται με μετρητά και ενδέχεται να μπορεί να εξυπηρετηθεί και με ανέπαφη συναλλαγή (POS), ανάλογα τη διαθεσιμότητα από τις συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρείες.
  - Πρόγραμμα “Δόσεις για όλους”: Το Πρόγραμμα “Δόσεις για όλους” είναι ένα καταναλωτικό δάνειο από 20€ έως 10.000€ που παρέχει το Skrutz στους χρήστες σε συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα και την Τράπεζα ΤΒΙ, ανάλογα με την αξία των αγορών σου.
  - Πιστωτική/χρεωστική ή προπληρωμένη κάρτα: Οι αγορές μέσω Skrutz μπορούν να πραγματοποιηθούν με πιστωτική, χρεωστική ή προπληρωμένη κάρτα. Σε αγορές με πιστωτική κάρτα, δίνεται η δυνατότητα πληρωμής σε έως και 3 άτοκες μηνιαίες δόσεις, ενώ υπάρχει και η επιλογή για 4 έως 12 άτοκες δόσεις από επιλεγμένα καταστήματα.  
*\*Δεν υποστηρίζει τις πληρωμές με Paypal, με Apple Pay, με κάρτες Diners και American Express, όπως και με τραπεζική κατάθεση. Σχετικά με την Κύπρο, μπορεί ο χρήστης να πληρώσει με πιστωτική, χρεωστική ή προπληρωμένη κάρτα, καθώς και με Δωροκάρτα Skrutz και αντικαταβολή.*
- Δωροεπιταγές: Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα μέσω της ιστοσελίδας να αγοράσει ψηφιακή δωροεπιταγή, και είναι διαθέσιμα τα ποσά από 20 έως 150 ευρώ.
- Εγγύηση επιστροφής χρημάτων & Δωρεάν επιστροφές: Σε περίπτωση που ένας χρήστης αλλάξει γνώμη για την παραγγελία του μπορεί να ακυρώσει μέσα από το προφίλ του την παραγγελία και του επιστρέφονται τα χρήματα χωρίς κάποια επιβάρυνση, αν έχει παραλάβει και το προϊόν η επιστροφή του γίνεται με χρέωση στην εταιρεία.
- Διάστημα παραλαβής & Διαθεσιμότητα προϊόντων: όταν ο χρήστης επιλέξει ένα προϊόν που θέλει βλέπει τότε είναι η εκτίμηση της παράδοσης του. Η εκτίμηση είναι από 2 έως 5 εργάσιμες. Ωστόσο, ο χρήστης από το προφίλ του έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί που είναι η παραγγελία του.
- Πρόγραμμα επιβράβευσης – Συνδρομητική υπηρεσία: Το skrutz plus είναι μια πρόσθετη υπηρεσία που δίνει στο χρήστη τη δυνατότητα να κάνει εγγραφή με 17 ευρώ το χρόνο και να επωφελείται από δωρεάν μεταφορικά και επιπλέον εκπτώσεις σε προϊόντα.

Πίνακας 3.1.: Υπηρεσίες του Skrouz.gr

	Τρόποι Αποστολής	Τρόποι Πληρωμής	Πρόγραμμα Επιβράβευσης	Δωροεπιταγές	Διαθεσιμότητα προϊόντων	Δωρεάν επιστροφές
Skroutz.gr	Αποστολή στο σπίτι Παραλαβή από θυρίδες	Αντικαταβολή Χρεωστική/Πιστωτική κάρτα Προπληρωμένη κάρτα «Δόσεις για όλους»	Δίνει τη δυνατότητα για συνδρομητική εγγραφή	Διαθέτει δωροεπιταγές	Υπηρεσία που δείχνει αν είναι διαθέσιμα και πότε θα γίνει η αποστολή τους	Υπηρεσία δωρεάν επιστροφών προϊόντων & χρημάτων

Πηγή: Skrouz.gr

### 3.1.2. ΒΡΑΒΕΙΑ

2013: Απέσπασε τα βραβεία για Καλύτερη Υπηρεσία B2C ηλεκτρονικού εμπορίου» και «Πρωτότυπος Σχεδιασμός Interface» στα e-volution Awards 2013, σχετικά με την πρωτοποριακή τεχνολογία Responsive Design, που επιμελήθηκε και σχεδίασε η ATCOM A.E

2013 - 2014: Ανακηρύχθηκε Πανερωπαϊκός Πρωταθλητής Ψηφοφορίας Κοινού (European Public Champion), ανάμεσα σε 17.000 εταιρείες σε 30 χώρες της Ευρώπης στα επιχειρηματικά βραβεία European Business Awards.

2015: Στα Apps Awards 2015, απέσπασε 3 βραβεία σχετικά με το mobile app:

- Best App 2015 – Gold
- Best Mobile Services App – Gold
- Best e-Commerce App – Silver

## 3.2 ΟΡΑΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το όραμα της εταιρείας όπως ανέφεραν οι ιδρυτές της, είναι να αλλάξουν το τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διαδικτυακές αγορές και να αναπτύξουν το Skroutz προς αυτή την κατεύθυνση, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εμπειρία ηλεκτρονικών αγορών και οι χρήστες να μπορούν να πραγματοποιούν τις αγορές με ταχύτητα, ασφάλεια και εύκολα από όλες τις συσκευές. Σε δήλωσή τους οι ιδρυτές αναφέρουν «Αποκτώντας τον πλήρη έλεγχο της εταιρείας που ιδρύσαμε, είμαστε σε θέση να ολοκληρώσουμε πολλές από τις υπηρεσίες που χτίσαμε μεθοδικά τα τελευταία χρόνια και να πορευτούμε στο μέλλον με μεγαλύτερη σιγουριά, παρέχοντας προστιθέμενη αξία στους Έλληνες καταναλωτές»

### 3.2.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της εταιρείας είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας, των συστημάτων της, στην αγορά του εξωτερικού, καθώς να παραμείνει ηγέτης στην ελληνική αγορά. Επιπλέον, θέλει να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών στους χρήστες της. (skroutz.gr)

### 3.2.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο κύριος στόχος της είναι να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να βελτιώνει όλο και περισσότερο την εμπειρία της αγοράς μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου. Επιπλέον, στόχος της είναι να λύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο, όπως είναι οι άμεσες αποστολές και η διαθεσιμότητα των προϊόντων, που προκύπτουν τα πιο σύνηθες προβλήματα. Για να μπορέσουν να πετύχουν τους παραπάνω στόχους, το 2021 προχώρησαν στην πρόληψη 200 ατόμων με εξειδίκευση, ώστε να συνεχώς να βελτιώνουν την πλατφόρμα και τις υπηρεσίες της. Είναι σημαντικό, ότι ο βασικός στόχος των ιδρυτών είναι να παραμείνουν ηγέτες στην αγορά και να αποκτούν συνεχώς μερίδιο, μέσω της αξίας που προσφέρουν στον καταναλωτή.

Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι στόχοι της εταιρίας (skroutz.gr):

- Ο συνδυασμός της τεχνογνωσίας και της εξειδίκευσης του αντικειμένου
- Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με στόχο τα άριστα αποτελέσματα
- Ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην Ελληνική αγορά και ανάπτυξη στο εξωτερικό
- Η αναζήτηση νέων ευκαιριών στο κλάδο τους
- Η αξιοποίηση του πάθους και του ταλέντου της ομάδας
- Η εφαρμογή διαδικασίας λήψης γρήγορων αποφάσεων
- Η υλοποίηση με ακρίβεια τα projects

### 3.2.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα της πλαισιώνεται στους ανθρώπους που εργάζονται για εκείνη. Ο στόχος της είναι να παρέχει στους ανθρώπους της ένα εργασιακό περιβάλλον εργασίας που θα τους εμπνέει και θα τους παρακινεί. Έτσι, λοιπόν, όταν ξεκίνησε πλέον να αναπτύσσεται και χρειαζόταν περισσότερο χώρο, πρόσφερε στους εργαζόμενους της μοντέρνα γραφεία, open space, και παροχές διαθέσιμες σε όλους. Για την κουλτούρα της, σημαντικά συστατικά για το εργασιακό της περιβάλλον είναι η συνεργασία και η καινοτομία, το οποίο πιστεύει ότι οδηγεί στην επιτυχία.

Ο κύριος σκοπός της είναι να έχει τους εργαζόμενους της χαρούμενους, να χαίρονται που πηγαίνουν στο γραφείο, ώστε να είναι πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί, και όπως είτε ένας από τους ιδρυτές σε συνέντευξη του, αν είναι ικανοποιημένοι οι άνθρωποι σου θα σε στηρίξουν και στα δύσκολα, ενώ σε ένα κακό εργασιακό περιβάλλον όλοι θα εγκαταλείψουν.

Μερικά από τα οφέλη που τους παρέχει η Skroutz είναι, τα μοντέρνα, με όμορφα & χαρούμενα σκίτσα στους τοίχους γραφεία, πρωινό που μπορούν να απολαύσουν όλοι μαζί δωρεάν, καθώς και μεσημεριανό. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν χώροι που μπορούν οι ομάδες να απολαύσουν το καφέ τους και να μιλήσουν με τους συναδέλφους και να συντονίσουν την ημέρα τους. Επιπλέον, στην εταιρεία υπάρχουν διάφορα παιχνίδια και βιβλία που μπορούν να απολαύσουν όλοι οι εργαζόμενοι και τέλος οργανώνονται εκδρομές εκτός Αθηνών, ώστε οι άνθρωποι να γνωριστούν και να έρθουν πιο κοντά ώστε να συνεργάζονται πιο εύκολα. Τέλος, από το 2017, θέσπισε τους καλοκαιρινούς μήνες, από Ιούνιο έως τον Ιούλιο, τετραήμερη εργασία, και για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά και να έχουν όλοι τη συγκεκριμένη παροχή τους χώρισε σε ομάδες όπου οι μισοί δεν δούλευαν Παρασκευή και οι υπόλοιποι Δευτέρα.

Όλα αυτά είναι παροχές που η εταιρεία καλύπτει για να φροντίσει τους ανθρώπους της, να τους κάνει να νιώθουν όμορφα και να δημιουργήσει φιλικό κλίμα μεταξύ τους, ώστε να μπορούν να συνεργάζονται και να μην υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους.

### 3.2.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή της εταιρείας έχει δημιουργηθεί στο πλαίσιο της εταιρικής εξέλιξης και των στρατηγικών στόχων της ενδυνάμωσης κι άνοδο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

#### *Οργανωτική δομή Ομίλου*

Η μητρική εταιρεία έχει τη μορφή της ανώνυμης εταιρείας και διοικείται από 5μελές διοικητικό συμβούλιο. Συγκεκριμένα το Διοικητικό Συμβούλιο απαρτίζεται από τα κάτωθι μέλη:

- Χατζηγεωργίου Γεώργιος Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος
- Αυγουστίδης Γεώργιος Αντιπρόεδρος
- Δήμος Βασίλης Μέλος
- Φωτακίδης Αλέξανδρος Μέλος
- Lave Beck-Friis Μέλος

Η θητεία του ανωτέρω Διοικητικού Συμβουλίου, που εξελέγη από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων την 08/07/2020 έχει πενταετή διάρκεια. Στη διοικητική ομάδα της εταιρείας εντάσσεται και:

- Ο κ. Γεώργιος Χατζηγεωργίου (Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος), ο οποίος επισήμανε ότι «Το Skroutz μεγαλώνει και εξελίσσεται». Η εταιρεία έχει στο δυναμικό της περισσότερους από 450 εργαζόμενους και προσελκύει καταξιωμένα στελέχη ώστε να αξιοποιήσει την εμπειρία τους σε επιτελικές θέσεις.
- Ο κ. Γιάννης Αλιβιζάτος ως Chief Operations Officer (COO): Η προηγούμενη εμπειρία του Γιάννη Αλιβιζάτου ήταν στο Deliveroo, ένα από τα πιο γνωστά καταστήματα διανομής φαγητού marketplace με έδρα το Λονδίνο, ως Γενικός Διευθυντής και Διευθυντής Στρατηγικής του Deliveroo Editions (cloud kitchen project σε 8 χώρες). Η προηγούμενη εργασιακή του εμπειρία ήταν στην Doppler Labs, εταιρεία hardware στη Νέα Υόρκη στην



ΗΠΑ, ως μέλος της ιδρυτικής ομάδας, Αντιπρόεδρος Λειτουργίας & Οικονομικών. Επιπλέον είχε εργαστεί σε συμβουλευτική εταιρεία στο Σαν Φρανσίσκο. Σπούδασε Μηχανολόγος Μηχανικός στο Brown University και έχει μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση στο Stanford University, ΗΠΑ.

- Ο κ. Κώστας Κοντογιάννης ως Chief Financial Officer (CFO): Η προηγούμενη του εμπειρία ήταν σε συμβουλευτικές εταιρείες, για 6 έτη στην PwC Greece και στη Mazars Greece. Είναι μέλος της Ένωσης Ορκωτών Λογιστών (ACCA) και μέλος του Ελληνικού Ινστιτούτου Ορκωτών Λογιστών (SOEL). Σπούδασε Οικονομικά στο Πανεπιστήμιο του Βόλου και έχει μεταπτυχιακές σπουδές στο Accounting and Auditing από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ο κ. Απόλλων Οικονομόπουλος ως Chief Information Officer (CIO): Εντάχθηκε στην ομάδα του Skroutz το 2012 και είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη της ομάδας του infrastructure στο σημερινό Platform Division που διαχειρίζεται τις λειτουργίες IT, τις περισσότερες υπηρεσίες production και την κυβερνοασφάλεια του Skroutz. Έχει εργαστεί στο Ελληνικό Δίκτυο Έρευνας και Τεχνολογίας (GRNET). Σπούδασε Μηχανολόγος Μηχανικός στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Ο κ. Χρήστος Τροχαλάκης ως Chief Technology Officer (CTO): Η πορεία του στο Skroutz ξεκίνησε το 2009, και είναι ένα από τα πιο παλιά στελέχη της εταιρείας. Ασχολείται με θέματα συστημάτων και αρχιτεκτονικής. Έχει σπουδάσει Μηχανικός Υπολογιστών στο Πανεπιστήμιο Πατρών.

### 3.2.5. ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Η εταιρεία σήμερα έχει στο ενεργητικό της πάνω από 700 εργαζόμενους, μια τεράστια εξέλιξη αν αναλογιστεί κανείς ότι το 2005 ξεκίνησε με 4 άτομα και μέσα σε 18 χρόνια κατάφερε να κάνει μια τεράστια εταιρεία που απασχολεί πολύ κόσμο. Οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 45,04% και οι άντρες το 54,96%. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι τα 32 έτη. Ο μικρότερος είναι 23 ετών και ο γηραιότερος 44 ετών. Η εταιρεία παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους, ανεξάρτητα τα χαρακτηριστικά τους, παρέχοντας ασφάλεια και συνθήκες υγιεινής στο χώρο εργασίας και επενδύει στην εκπαίδευση τους.

Το μοντέλο εργασίας δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να είναι ευέλικτοι ως προς το ωράριο τους, καθώς μπορούν να προσέλθουν στην εργασία τους μέχρι τις 10:30 και να αναχωρήσουν έως τις 18:30, και έχουν θεσπίσει υβριδικό μοντέλο δίνοντας τη δυνατότητα να δουλεύουν από το σπίτι ή από το γραφείο. Επιπλέον τους καλοκαιρινούς μήνες έχουν θεσπίσει την τετραήμερη εργασία χωρίς να επηρεαστεί η μισθοδοσία τους. Το δοκίμασαν πιλοτικά το 2016 και αφού είδαν ότι μπορεί να λειτουργήσει το εφάρμοσαν κανονικά τα επόμενα χρόνια. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ευχαριστημένοι με το μοντέλο εργασίας που έχει η εταιρεία και συγκεκριμένα το 94% δήλωσε ότι προτιμάει το μοντέλο της τετραήμερης εργασίας. Οι εργαζόμενοι έγιναν πιο παραγωγικοί και μειώθηκαν οι αδικαιολόγητες απουσίες στο 25%. Στόχος της εταιρείας είναι να μην έχει ένα αυστηρό περιβάλλον εργασίας καθώς πιστεύει ότι ένα καλό περιβάλλον δίνει και θετικά αποτελέσματα τόσο στους εργαζομένους όσο και στην εταιρεία. Επιπλέον, είναι σημαντικό ότι οι αποχωρήσεις μειώθηκαν και οι εργαζόμενοι είναι στο δυναμικό της για περισσότερα έτη. Αξίζει να σημειωθεί η σχετική ανάρτηση του συνιδρυτή του Skroutz, Γιώργος Χατζηγεωργίου, όπου επαληθεύει και το περιβάλλον που έχουν δημιουργήσει για τους εργαζόμενους τους: «*Η δημιουργικότητα και η ποιοτική δουλειά προκύπτουν από ξεκούραστα μυαλά και χαρούμενους ανθρώπους*»

Παρακάτω σημειώνονται τα πλεονεκτήματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι του Skrutz:

- Μοντέρνο εργασιακό περιβάλλον με 'open space' γραφεία
- Ευέλικτες μορφές εργασίας (υβριδικό μοντέλο και ώρες προέλευσης και αναχώρησης)
- Ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών
- Δυνατότητα παρακολούθησης συνεδρίων και διαφόρων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- Βιβλιοθήκη, με τεχνολογικό προσανατολισμό
- Ομαδικό πρόγραμμα ασφάλισης υγείας
- Πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα με ποικιλία ροφημάτων, αναψυκτικών, φρούτων και snacks. Δωρεάν πρωινό, μερικώς επιδοτούμενο μεσημεριανό
- Φιλοσοφία "Come as you are"
- Τουρνουά ring rong, σκάκι, βελάκια και επιτραπέζιων παιχνιδιών, καθώς και αθλητικών δραστηριοτήτων, όπως ποδόσφαιρο και basketball

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω οι ιδρυτές του Skrutz με βάση και τη φιλοσοφία τους φρόντισαν να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, δίνοντας κίνητρο στους εργαζομένους να πετυχαίνουν τους στόχους και να είναι πιο αποδοτικοί.

### 3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

#### Πολιτικό περιβάλλον (Political-Law Factors)

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά την πολιτική κατάσταση που υπάρχει στις χώρες, και ο βαθμός που επηρεάζει τις επιχειρήσεις. Είναι γεγονός ότι οι πολιτικές αποφάσεις σε κάθε χώρα επηρεάζουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων. Υπάρχουν περιπτώσεις που μπορούν οι ίδιες οι επιχειρήσεις να επηρεάσουν την πολιτική στη χώρα τους, αυτό μπορεί κυρίως να συμβεί από επιχειρήσεις- κολοσσοί. Το αντίκτυπο στο πλαίσιο του πολιτικού περιβάλλοντος είναι στο κομμάτι του ανταγωνισμού και στο καθορισμό των στρατηγικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, όταν εφαρμόζονται αυστηροί νόμοι για τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να αλλάξουν τη στρατηγική ανάπτυξης που έχουν σχεδιάσει, καθώς δεν μπορούν να εξαγοράσουν μια άλλη επιχείρηση με το ίδιο αντικείμενο και προχωρούν στην εξαγορά διαφορετικών βιομηχανιών. Επίσης, η φορολογία υψηλή ή χαμηλή και η εργατική νομοθεσία σε κάθε χώρα είναι ένας σημαντικός στρατηγικός παράγοντες για τις επιχειρήσεις για να αποφασίσουν τη στρατηγική τους και να βρουν τις καλύτερες τοποθεσίες για τις δραστηριότητές τους. Συγκεκριμένα στη χώρα μας, η ανεργία σε σχέση με τα παλιότερα χρόνια της οικονομικής κρίσης, έχει μειωθεί και το 2022 αναγράφεται στο 11,6% (Ελληνική Στατιστική Αρχή, Οκτώβριος 2022). Με το μεγαλύτερο ποσοστό ανεργίας να καταγράφεται στις μικρότερες ηλικίες 15-24 ετών και στο γυναικείο φύλο. Η φορολογία για τις Ελληνικές επιχειρήσεις έχει μειωθεί από 24% σε 22%. Παρακάτω αναφέρονται οι παράγοντες που αποτελούν το πολιτικό περιβάλλον είναι:

- Φορολογική νομοθεσία
- Ρυθμός αλλαγής φορολογικής νομοθεσίας
- Πολιτική σταθερότητα
- Εξωτερική εμπορική πολιτική
- Διαφθορά
- Ανεργία

Στο κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου το πολιτικό περιβάλλον είναι ένας κρίσιμος παράγοντας καθώς και επηρεάζει αρκετά την ανάπτυξη και την λειτουργία του. Συγκεκριμένα:

- Κανονισμοί: Οι κυβερνητικοί κανονισμοί μπορούν είτε να ενθαρρύνουν είτε να αποθαρρύνουν την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Για παράδειγμα, οι ευνοϊκές φορολογικές πολιτικές, οι απλουστευμένες τελωνειακές διαδικασίες και τα υποστηρικτικά νομικά πλαίσια μπορούν να μειώσουν τα εμπόδια εισόδου και να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Από την άλλη πλευρά, οι υπερβολικοί κανονισμοί, οι φόροι και η γραφειοκρατία μπορούν να καταπνίξουν τις δραστηριότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου, ειδικά για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.
- Πολιτική αστάθεια: Η πολιτική αστάθεια μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική αβεβαιότητα, η οποία θα έχει επιπτώσεις στις δραστηριότητες του ηλεκτρονικού εμπορίου. Για παράδειγμα, οι διαμαρτυρίες, οι απεργίες και οι πολιτικές αναταραχές θα διαταράξουν τις αλυσίδες εφοδιασμού και τις ψηφιακές υποδομές, οδηγώντας σε καθυστερήσεις ή ακυρώσεις παραδόσεων, αυξημένο κόστος και χαμηλότερη ικανοποίηση των πελατών.
- Εμπορικές πολιτικές: Οι διεθνείς εμπορικές πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου, ειδικά για χώρες που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις εξαγωγές. Για παράδειγμα, οι εμπορικοί πόλεμοι, οι κυρώσεις και οι δασμοί μπορούν να αυξήσουν το κόστος των εισροών, των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων, καθιστώντας δύσκολο για τις επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.
- Συμπεριφορά καταναλωτή: Το πολιτικό περιβάλλον μπορεί επίσης να επηρεάσει τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Για παράδειγμα, οι πολιτικές εκστρατείες, οι ομάδες υπεράσπισης και τα κοινωνικά κινήματα μπορούν να διαμορφώσουν τις προτιμήσεις, τις αξίες και τη στάση των καταναλωτών απέναντι σε ορισμένα προϊόντα ή επωνυμίες, οδηγώντας σε αλλαγές στα πρότυπα ζήτησης και προσφοράς.

### **Οικονομικό περιβάλλον (economic factors)**

Για να μπορέσουμε να έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα για την επιχείρηση, χρειάζεται να αξιολογήσουμε τους οικονομικούς παράγοντες. Έπειτα από την κρίση της πανδημίας και τον πόλεμο ανάμεσα στην Ουκρανία και στη Ρωσία, οι οικονομικοί παράγοντες έχουν επηρεαστεί σημαντικά και μειωμένες εξακολουθούν να είναι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Καθώς με βάση την Ελληνική Στατιστική αρχή, ο πληθωρισμός αναγράφεται στο 8,5%, σημαντικά αυξημένο σε σχέση με το 4,8% που καταγράφηκε τις περιόδους 2021 με το 2020. Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) σημειώθηκε στο +2,8% το πρώτο τρίμηνο του 2022 σε σχέση με το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2021. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διασφαλίσουν σταθερότητα, αναπροσαρμόζουν συνεχώς το συνολικό σχεδιασμό και τη στρατηγική τους. Ωστόσο ραγδαία συνεχίζει να σημειώνεται η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στη χώρα μας, καθώς το 2022 ανήλθε στα 15,8 δισ. ευρώ, σύμφωνα με σχετική έρευνα της Επιτροπής Ανταγωνισμού, αυξημένο κατά 10% σε σχέση με την αντίστοιχη περσινή επίδοση.

- Ρυθμός ανάπτυξης Διαδικτύου
- Επιτόκια
- Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ)
- Δημοσιονομικό έλλειμμα
- Πληθωρισμός

- Προοπτικές πιστωτικής πολιτικής τραπεζών

Το οικονομικό περιβάλλον, επίσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ηλεκτρονικό εμπόριο σε ολόκληρη την αλυσίδα που περιλαμβάνει για να ολοκληρωθεί μια ηλεκτρονική συναλλαγή:

- Διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών: Το διαθέσιμο εισόδημα αποτελεί βασικό μοχλό του εμπορίου και επηρεάζεται από οικονομικούς παράγοντες όπως η αύξηση του ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, τα επιτόκια και η ανεργία. Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης και χαμηλής ανεργίας, οι καταναλωτές τείνουν να έχουν περισσότερο διαθέσιμο εισόδημα και είναι πιο πιθανό να ξοδεύουν χρήματα σε αγαθά και υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των διαδικτυακών αγορών. Αντίθετα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ή σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού, οι καταναλωτές μπορεί να έχουν λιγότερο διαθέσιμο εισόδημα και διστάζουν να κάνουν αγορές.
- Ανταγωνισμός: Το οικονομικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο ανταγωνισμού στην αγορά. Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, νέες επιχειρήσεις ενδέχεται να εισέλθουν στην αγορά και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να επεκταθούν ηλεκτρονικό εμπόριο, οδηγώντας σε αυξημένο ανταγωνισμό. Αντίθετα, κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις μπορεί να κλείσουν ή να ενοποιηθούν, οδηγώντας σε μείωση του ανταγωνισμού.
- Εφοδιαστική αλυσίδα: Οικονομικοί παράγοντες όπως οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι κανονισμοί για τις εισαγωγές/εξαγωγές και το κόστος μεταφοράς μπορούν να επηρεάσουν την εφοδιαστική αλυσίδα. Οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου οι οποίες βασίζονται στις υπηρεσίες αποστολής και παράδοσης, επηρεάζονται από τις διακυμάνσεις στις τιμές των καυσίμων και από τις εμπορικές πολιτικές που διαμορφώνουν το κόστος.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον – Social factors**

Οι παράγοντες που καθορίζουν το κοινωνικό περιβάλλον αφορούν την εκπαίδευση, τις συνθήκες εργασίας, στο σύστημα υγείας και την κοινωνία στην οποία αναπτύσσεται το κάθε άτομο. Η Ελλάδα είναι γνωστό ότι έχει μεγάλο πολιτισμό και κληρονομιά, καθώς ο τουρισμός της αποτελεί βιώσιμο κομμάτι της. Παρόλο που η χώρα μας έχει πολύ μεγάλη πολιτισμική ιστορία σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, ωστόσο έχει και μεγάλη εξάρτηση από τις άλλες χώρες της τάξεως 60%, με αποτέλεσμα να παράγεται λιγότερο ΑΕΠ στη χώρα. (Bush, 2019). Το πρώτο τρίμηνο 2022 στο διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών και στα μη κερδοσκοπικά ιδρύματα καταγράφηκε αύξηση 3,8%, με βάση τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Επιπλέον είναι σημαντικό να υπενθυμίσουμε ότι η ανεργία είναι στο 11,6%, όπως ήδη έχει αναφερθεί, παρατηρώντας ότι βρίσκεσαι σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές. Όσο αφορά το μορφωτικό επίπεδο στην Ελλάδα, περίπου το 32% των ενηλίκων έχουν ως ανώτερο επίπεδο μόρφωσης τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ το 31% έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση, με το 26% να κατέχει προπτυχιακές σπουδές ενώ το 3% να είναι στο επίπεδο των μεταπτυχιακών σπουδών. Ωστόσο, σημαντικό είναι να αναλυθεί που οι άνθρωποι τελικά απασχολούνται. Σύμφωνα με την έκθεση του ΚΑΝΕΠ – ΓΣΕΕ (2019 – 2020), περίπου το 32% των ατόμων που είναι σε ηλικία 15-34 ετών και έχουν μορφωτικό επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, απασχολούνται σε επαγγέλματα που απαιτούν χαμηλότερο επίπεδο γνώσης και η χώρα μας έχει πάρει την 3η υψηλότερη θέση σχετικά με την μη αντιστοιχία μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και των θέσεων εργασίας. Επιπλέον, το

φαινόμενο ότι 1 στους 3 ανθρώπους εργάζομαι σε τομέα πολύ διαφορετικό από αυτόν που έχουν σπουδάσει, ονομάζεται οριζόντια αναντιστοιχία. Σημαντική είναι η αύξηση της φτώχειας όταν ο αριθμός των πολιτών που την αντιμετωπίζουν ανέρχεται στα 2,5 εκατομμύρια. Εμφανίστηκαν στη χώρα έντονα το φαινόμενο του ρατσισμού και του εθνικισμού, ειδικά με την έλευση των μεταναστών από τη Συρία. Έπειτα ήρθε και η περίοδος της πανδημίας όπου οι πολίτες αποκλείστηκαν από τα κοινωνικά δρώμενα και την στενή επαφή με τους συμπολίτες τους με αποτέλεσμα να υπάρχει κοινωνικό χάσμα. Τέλος ο πόλεμος ανάμεσα στην Ουκρανία και την Ρωσία επηρέασε έμμεσα τους πολίτες, καθώς δημιούργησε ένα κλίμα αβεβαιότητας. Οι παράγοντες του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι:

- Αγοραστικές συνήθειες
- Τρόπος ζωής
- Ύψος εισοδήματος
- Κατανομή εισοδημάτων
- Πολιτιστικό επίπεδο
- Ψυχαγωγικές συνήθειες
- Καταναλωτική δύναμη
- Ηθικές αξίες
- Πρότυπα
- Διαφήμιση και δημοσιότητα

Το κοινωνικό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του τοπίου του ηλεκτρονικού εμπορίου, καθώς επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους το κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει το ηλεκτρονικό εμπόριο:

- Συμπεριφορά καταναλωτή: Η συμπεριφορά των καταναλωτών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από κοινωνικούς παράγοντες, όπως η κουλτούρα, ο τρόπος ζωής και οι αξίες. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τους τύπους προϊόντων και υπηρεσιών που ενδιαφέρονται να αγοράσουν οι καταναλωτές, καθώς και τις προτιμώμενες μεθόδους αγορών τους. Για παράδειγμα, όσο οι άνθρωποι είναι πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, είναι πιο εύκολο να προβούν σε μια ψηφιακή αγορά.
- Δημογραφικά στοιχεία: Το κοινωνικό περιβάλλον μπορεί επίσης να επηρεάσει το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω δημογραφικών στοιχείων. Διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, φύλα και επίπεδα εισοδήματος μπορεί να έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και συμπεριφορές όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο. Για παράδειγμα, οι νεότεροι καταναλωτές μπορεί να είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν κινητές συσκευές για online αγορές, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία καταναλωτές μπορεί να προτιμούν επιτραπέζιους υπολογιστές. Επιπλέον, ορισμένα προϊόντα μπορεί να είναι πιο δημοφιλή μεταξύ ορισμένων δημογραφικών ομάδων, όπως τα είδη πολυτελείας μεταξύ των καταναλωτών υψηλού εισοδήματος.
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν γίνει βασικός παράγοντας στο κοινωνικό περιβάλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου. Πολλοί καταναλωτές χρησιμοποιούν πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης για να ανακαλύψουν νέα προϊόντα, να διαβάσουν κριτικές και να αλληλεπιδράσουν με μάρκες. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις αποφάσεις αγοράς. Οι επιχειρήσεις

ηλεκτρονικού εμπορίου πρέπει να κατανοήσουν πώς να αξιοποιούν αποτελεσματικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προσεγγίσουν το κοινό-στόχο τους και να χτίσουν την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας τους.

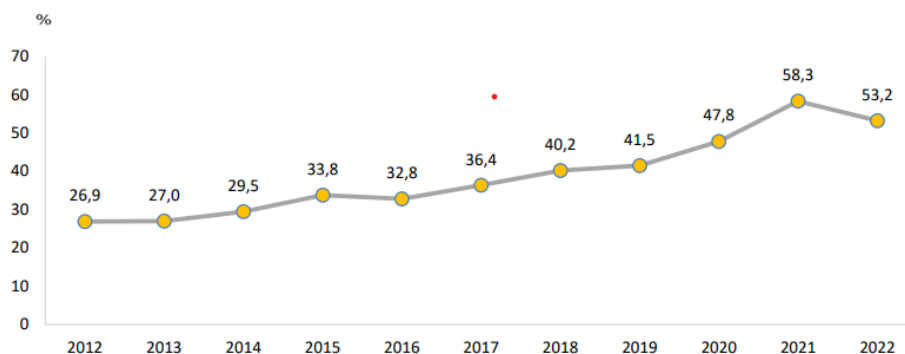
- Ηθική και κοινωνική ευθύνη: Το κοινωνικό περιβάλλον μπορεί επίσης να επηρεάσει το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω θεμάτων ηθικής και κοινωνικής ευθύνης. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο να αγοράζουν προϊόντα από εταιρείες που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους και υποστηρίζουν κοινωνικούς σκοπούς. Οι επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου που δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα, τις δίκαιες εργασιακές πρακτικές και την ηθική προμήθεια μπορεί να είναι πιο ελκυστικές για τους καταναλωτές που ενδιαφέρονται να υποστηρίξουν αυτές τις αξίες.

### Τεχνολογικό Περιβάλλον – Technological factors

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την εξέλιξη των επιχειρήσεων και της οικονομίας. Η Ελλάδα εξακολουθεί να αποτελεί μια αναπτυσσόμενη χώρα, παρά τις κοινωνικοοικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζει. (Bush 2019)

Με βάση τα στοιχεία που ανακοίνωσε η Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία για τις τεχνολογίες πληροφόρησης και επικοινωνίας (ICT), προκύπτει ότι το 85,5% των ατόμων, ηλικίας 16-74 ετών, έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, σημαντική αύξηση αν το συγκρίνουμε με το 2012, όπου το ποσοστό κυμαίνονταν στο 59,5%. Η μεγάλη αύξηση που παρατηρούμε οφείλεται σε ένα βαθμό και στην πανδημία όπου οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να πραγματοποιούν τις συναλλαγές και τις εργασίες τους μέσω του Διαδικτύου και να χρησιμοποιώντας διάφορα τεχνολογικά μέσα. Έτσι περίπου το 53% στο Α' τρίμηνο του 2022 έχουν κάνει έστω και μια ηλεκτρονική αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών για ιδιωτική χρήση, αυξήθηκε κατά 11,3% σε σχέση με το πρώτο τρίμηνο του 2020, που σημειώθηκε στο 47,8%.

Στο διάγραμμα 3.1 παρατηρούμε την εξέλιξη των ηλεκτρονικών αγορών ανά έτος από το 2012 έως σήμερα. Παρατηρούμε ότι από το 2012 έως το 2022 έχουν σχεδόν διπλασιαστεί οι ηλεκτρονικές αγορές.



Διάγραμμα 3.1. Ποσοστό Ηλεκτρονικών Αγορών 2012 -2022 (Α' Τρίμηνο).  
Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία – Δελτίο τύπου Δεκέμβριος 2022

Παράγοντες του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι:

- Διείσδυση Διαδικτύου
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Ωριμότητα τεχνολογίας
- Χρηματοδότηση έρευνας
- Ανάπτυξη ανταγωνιστικών τεχνολογιών

Η τεχνολογία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του ηλεκτρονικού εμπορίου και οι μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του.

- Υποδομή Διαδικτύου: Η διαθεσιμότητα και η ποιότητα της υποδομής Διαδικτύου είναι κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι αξιόπιστες και υψηλής ταχύτητας συνδέσεις στο Διαδίκτυο είναι απαραίτητες προκειμένου οι πελάτες να έχουν πρόσβαση σε ιστότοπους ηλεκτρονικού εμπορίου και να κάνουν αγορές. Οι βελτιώσεις στην υποδομή του Διαδικτύου, όπως η ανάπτυξη δικτύων 5G, μπορούν να αυξήσουν την εμβέλεια και την ταχύτητα των πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Τεχνολογία φορητών συσκευών: Η ευρεία χρήση κινητών συσκευών είχε σημαντικό αντίκτυπο στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι κινητές συσκευές όπως τα smartphone και τα tablet έχουν διευκολύνει τους πελάτες να περιηγούνται και να κάνουν αγορές σε πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου από οπουδήποτε και ανά πάσα στιγμή. Οι ιστότοποι και οι εφαρμογές για κινητές συσκευές που ανταποκρίνονται σε κινητά είναι απαραίτητες για τις επιχειρήσεις που θέλουν να αξιοποιήσουν την αναπτυσσόμενη αγορά των αγοραστών από κινητά.
- Πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου: Η τεχνολογία πίσω από τις πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου έχει εξελιχθεί σημαντικά με τα χρόνια. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν από μια σειρά πλατφορμών ηλεκτρονικού εμπορίου, όπως το Shopify, το Magento και το WooCommerce, οι οποίες προσφέρουν λειτουργίες όπως εύκολη ρύθμιση ιστοτόπου, διαχείριση αποθέματος, επεξεργασία πληρωμών και ενσωμάτωση αποστολής. Αυτές οι πλατφόρμες διευκολύνουν τις επιχειρήσεις να ξεκινήσουν και να διαχειρίζονται τις λειτουργίες ηλεκτρονικού εμπορίου τους.
- Τεχνητή νοημοσύνη: Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) έχει τη δυνατότητα να μεταμορφώσει το ηλεκτρονικό εμπόριο βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών και ενισχύοντας τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Τα chatbot με τεχνητή νοημοσύνη μπορούν να παρέχουν υποστήριξη πελατών και να βοηθήσουν στις αγορές, ενώ αλγόριθμοι που υποστηρίζονται από AI μπορούν να χρησιμοποιηθούν για εξατομικευμένες προτάσεις, στοχευμένη διαφήμιση και ανίχνευση απάτης.

Όπως γίνεται σαφές από την παραπάνω ανάλυση, το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Είναι σημαντικό, οι επιχειρήσεις να το παρακολουθούν και να μπορούν να προσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους στις μεταβολές του περιβάλλοντος, ώστε να μπορέσουν να παραμείνουν βιώσιμοι. Επιπλέον, αποτελεί και ένα σημαντικό παράγοντα για την απόφαση, αν κάποιος αξίζει να μπει στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου με τις δεδομένες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

### 3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter θα γίνει εστιασμένη στην ανάλυση του ηλεκτρονικού εμπορίου και έχει ως σκοπό να δείξει τις βασικές πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας τις κάθε επιχείρησης στο κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου.

#### **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών**

Η δύναμη των ανταγωνιστών στο κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου προέρχεται από εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά ή αποφασίζουν να στρέψουν τις δραστηριότητες τους στον ψηφιακό χώρο. Αποτελεί μια σημαντική απειλή καθώς το εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι χαμηλό, πράγμα που σημαίνει ότι νέες επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να μπουν στον κλάδο. Ωστόσο, αξίζει να σημειώσουμε ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν ήδη χτίσει μια δυνατή εικόνα και έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών πράγμα που καθιστά δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να αποκτήσουν γρήγορα έδαφος στον κλάδο και αυτό έχει κάποιο κόστος εισόδου. Αν έχουν ήδη φυσικό κατάστημα και οι καταναλωτές τους γνωρίζουν και τους εμπιστεύονται τότε αποτελούν μεγαλύτερη απειλή και το κόστος εισόδου στο κλάδο είναι χαμηλό. Φαίνεται ότι η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι ισχυρή.

#### **Απειλή από υποκατάστατα**

Η απειλή που προκύπτει από τα υποκατάστατα στο ηλεκτρονικό εμπόριο είναι από την ύπαρξη φυσικών καταστημάτων. Οι καταναλωτές ειδικά στην χώρα μας που δεν έχουν εκπαιδευτεί και βάλει στην κουλτούρα τους την αγορά των προϊόντων με διαδικτυακό τρόπο, επιλέγουν να κάνουν τις αγορές τους μέσω των φυσικών καταστημάτων καθώς νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και ότι θα έχουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους πιο άμεσα. Επίσης θέλουν να έχουν τη δυνατότητα να δουν από κοντά τα αγαθά να καταλάβουν πώς ακριβώς είναι πριν τα αγοράσουν. Επιπλέον, στο Διαδίκτυο μπορούν πολύ εύκολα να κάνουν είσοδο πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες, δημιουργώντας μεγαλύτερη απειλή. Η απειλή από υποκατάστατα στη χώρα μας είναι υψηλή και η συγκεκριμένη δύναμη θεωρείται για το κλάδο ισχυρή.

#### **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στους προμηθευτές τους, όπως κατασκευαστές και διανομείς, για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο η δύναμη τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο έχει μειωθεί σε ένα βαθμό, καθώς η αλλαγή προμηθευτή είναι πιο εύκολη και με μικρότερο κόστος. Η συγκεκριμένη δύναμη για το κλάδο δεν θεωρείται ισχυρή.

#### **Διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών**

Οι αγοραστές έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη στο ηλεκτρονικό εμπόριο επειδή έχουν εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και μπορούν γρήγορα να συγκρίνουν τιμές και προϊόντα σε πολλές πλατφόρμες. Οι εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου πρέπει να προσφέρουν συνεχώς ανταγωνιστικές τιμές και άριστη εξυπηρέτηση πελατών για να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Η δύναμη των αγοραστών είναι πάρα πολύ ισχυρή για το κλάδο.



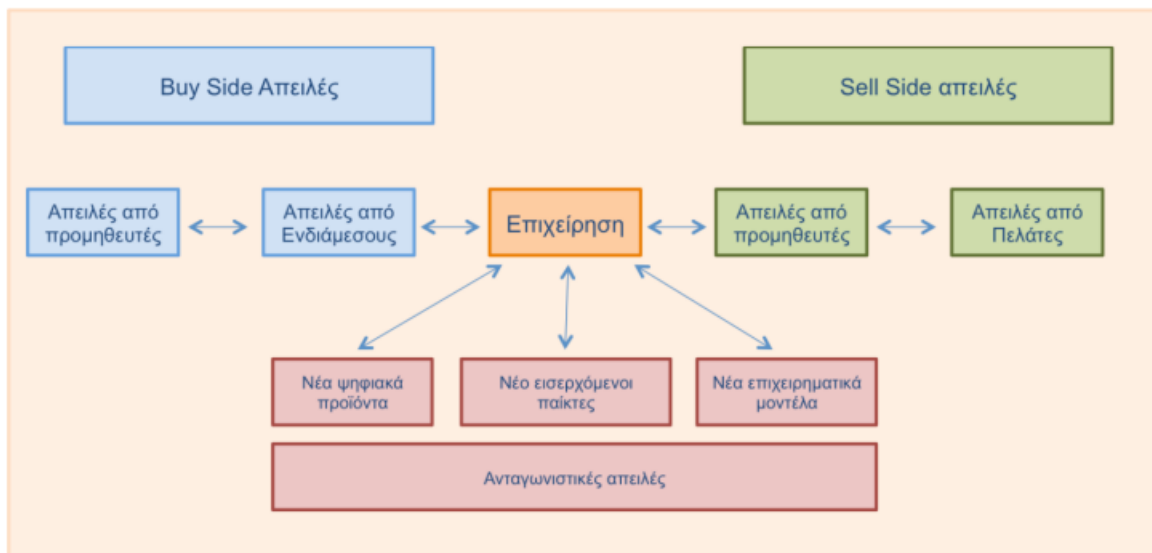
## Επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο κλάδος του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, με πολλούς εδραιωμένους παίκτες και νεοεισερχόμενους να διεκδικούν μερίδιο αγοράς. Οι εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου πρέπει να διαφοροποιηθούν μέσω παραγόντων όπως η επιλογή προϊόντων, η εξυπηρέτηση πελατών και η λειτουργικότητα της διαδικτυακής σελίδας να είναι λειτουργική και ανταγωνιστική.

Με βάση την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter για τον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι σαφές πως πρόκειται για ένα περιβάλλον με πολύ έντονο ανταγωνισμό και με πολλές απειλές που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίσουν και να καταφέρουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες.

### 3.4.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

Οι βασικές ανταγωνιστικές απειλές που παρατηρούνται στο ηλεκτρονικό επιχειρείν απεικονίζονται στην Εικόνα 3.6. και αναφέρονται στην πλευρά των αγοραστών, στην πλευρά των προμηθευτών και στον ανταγωνισμό του κλάδου. Παρακάτω θα γίνει ανάλυση των τριών κατηγοριών.



Εικόνα 3.6. Ανταγωνιστικές Απειλές  
Πηγή: : David Chaffey, 2009

#### ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ (BUY SIDE)

Απειλές από την πλευρά των προμηθευτών εμπίπτουν στη δύναμη που έχουν οι προμηθευτές και οι ενδιάμεσοι.

Δύναμη προμηθευτών: Ο συγκεκριμένος παράγοντας στο ηλεκτρονικό επιχειρείν, μπορεί να θεωρεί ευκαιρία και όχι απειλή καθώς οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να πιέσουν τους προμηθευτές να κάνουν χρήση των συστημάτων EDI<sup>6</sup> (Electronic Data Interchange), με σκοπό να εκτελούνται οι παραγγελίες με μικρότερο κόστος και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Ωστόσο υπάρχει περίπτωση

<sup>6</sup>EDI (Electronic Data Interchange) είναι η ηλεκτρονική ανταλλαγή αυστηρά δομημένων μηνυμάτων μεταξύ υπολογιστών, με όλα τα δεδομένα και έγγραφα που εμπλέκονται στην εφοδιαστική αλυσίδα, χωρίς καμία ανθρώπινη παρέμβαση.

με τη χρήση του EDI να έχει αναπτυχθεί ένα συγκεκριμένο δέσιμο (link) το οποίο να συνδέει τις δυο επιχειρήσεις και η αλλαγή του προμηθευτή να απαιτεί μεγάλο κόστος.

**Δύναμη των ενδιάμεσων:** Οι απειλές από τους ενδιάμεσους είναι μικρότερες στην πλευρά του προμηθευτή σε σχέση με αυτές που υπάρχουν στην πλευρά των αγοραστών. Όμως, υπάρχει κάποιος κίνδυνος που προκύπτει και είναι το κόστος ενσωμάτωσης και η προμήθεια των συναλλαγών που μπορεί να αυξηθεί σημαντικά και να εδραιωθεί στην αγορά.

## **ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ (SELL SIDE)**

### **Η αυξανόμενη δύναμη και γνώση των πελατών**

Η μεγαλύτερη απειλή που αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι η αυξημένη δύναμη που έχει ο καταναλωτής μέσω των διαδικτυακών αγορών. Οι καταναλωτές μπορούν μέσω του Διαδικτύου να συγκρίνουν τιμές και προϊόντα, ειδικά και μέσα από πλατφόρμες όπως είναι το [skroutz.gr](http://skroutz.gr) ή το [bestprice.gr](http://bestprice.gr) που μπορούν σε μικρό χρονικό διάστημα να δουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, τιμές και αξιολογήσεις για τα προϊόντα. Στο μοντέλο του B2B (Business to business) η απειλή των πελατών εντείνεται στο πόσο εύκολο μπορούν να αλλάξουν προμηθευτή μέσω του Διαδικτύου, καθώς το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό.

### **Δύναμη των προμηθευτών**

Σχετίζεται με την ύπαρξη συνεργατών για την παροχή μιας υπηρεσίας και την ίδια την επιχείρηση που προσφέρει την ίδια υπηρεσία/προϊόν. Υπάρχει αντικρουόμενο συμφέρον για παράδειγμα για μια ασφαλιστική εταιρεία που παρέχει η ίδια τις υπηρεσίες σε σχέση με μια πλατφόρμα που έχει σύγκριση τιμών όλων των ασφαλιστικών εταιρειών. Επιπλέον, οι ενδιάμεσοι αποκτούν μεγάλη δύναμη όταν μπορούν να συνδέουν απευθείας τον αγοραστή με τον πωλητή, και σχετίζεται με τον ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά για την κάθε κατηγορία. Αν υπάρχουν τα προϊόντα του ανταγωνισμού σε διαδικτυακή μορφή και μια επιχείρηση ενδιαφέροντος λείπει, τότε χάνει σημαντικό μερίδιο αγοράς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

## **ΑΠΕΙΛΕΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ**

### **Απειλή εισόδου από νέες εταιρίες με ηλεκτρονική δραστηριότητα**

Αποτελεί μεγάλη απειλή και για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά και για τα φυσικά καταστήματα που δεν έχουν ακόμα ηλεκτρονική παρουσία. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά και το κόστος επένδυσης είναι μικρότερο σε σχέση με την επένδυση σε ένα φυσικό κατάστημα. Επιπλέον δίνει την δυνατότητα να δραστηριοποιούνται σε γεωγραφικό εύρος που δεν μπορούσαν με το φυσικό κατάστημα, έτσι εντείνεται και ο ανταγωνισμός. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι για να πετύχουν οι επιχειρήσεις στο κλάδο θα πρέπει είτε ήδη να είναι ηγέτες ή να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων παικτών στην αγορά, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλο κόστος και να δημιουργείται εμπόδιο εισόδου.

**Νέα ψηφιακά προϊόντα:** Είναι γνωστό ότι το Διαδίκτυο προσφέρει ψηφιακές υπηρεσίες πολύ πιο οικονομικές από τις πραγματικές υπηρεσίες όπως για παράδειγμα την αγορά ενός βιβλίου σε σχέση με ένα ψηφιακό βιβλίο που πλέον μπορεί να αγοράσει ο καταναλωτής σε πιο οικονομική τιμή και να το έχει μαζί του χωρίς επιβαρύνεται με το βάρος ενός βιβλίου. Ωστόσο η απειλή εντείνεται όταν τα προϊόντα είναι δυνατόν να προσφέρονται σε 100% ψηφιακή μορφή, όπως για παράδειγμα το περιεχόμενο ενός λογισμικού. Επηρεάζει ένα πλήθος κατηγοριών που πλέον μπορούν να είναι μόνο σε ψηφιακή μορφή, όπως η φωτογραφία, οι ταινίες και η μουσική.

**Νέα επιχειρηματικά μοντέλα:** Η συγκεκριμένη απειλή συνδέεται με νέες μεθόδους που μπορούν να προκύψουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο, καθώς είναι δυνατόν να αναπτύσσονται εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και έσοδα με μικρότερο κύκλο ζωής.

### 3.4.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ – Skroutz

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το Skroutz ξεκίνησε ως πλατφόρμα σύγκρισης τιμών και μηχανή αναζήτησης το 2005, και σήμερα αποτελεί το μεγαλύτερο marketplace στην Ελλάδα. Συνεργάζεται με 12.000 καταστήματα και το 2019 ανακοίνωσε επίσημα τη δημιουργία του Skroutz Marketplace και ενσωμάτωσε επιχειρήσεις (περίπου 2.500) οι οποίες δεν διέθεταν οι ίδιες ψηφιακό κατάστημα και μπορούσαν να προσφέρουν μέσω του Skroutz τα προϊόντα τους και να αγοράζονται από το ενιαίο καλάθι αγορών που δημιούργησε. Από το 2020 προχώρησε και σε ενσωμάτωση ενός ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών, μέσω της στρατηγικής επένδυσης στην ελληνική εταιρεία EveryDay, για να μπορέσει να προσφέρει περισσότερες δυνατότητες ηλεκτρονικών πληρωμών στους καταναλωτές. Το 2021 προχώρησε και στην εξαγορά της MyJobNow Delivery, ώστε να έχει τον έλεγχο των καναλιών διανομής. Τέλος, το 2021 ξεκίνησε να προσφέρει και συνδρομητική υπηρεσία για την παροχή προνομίων και προσφορών. Φαίνεται ότι οι ιδρυτές χρησιμοποιούν ως παράδειγμα την Amazon για να βελτιώσουν της υπηρεσίες τους και να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο marketplace, με το να είναι η πρώτη εταιρεία στην αγορά που το ξεκίνησε και με ισχυρή φήμη.

### 3.4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Στην Ελλάδα υπάρχουν πλέον σε λειτουργία τρία μεγάλα marketplace, που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες στο διαδικτυακό χώρο, τα οποία είναι το Skroutz, το Public.gr & το 2022 ήρθε στην αγορά το Shopflix.gr.

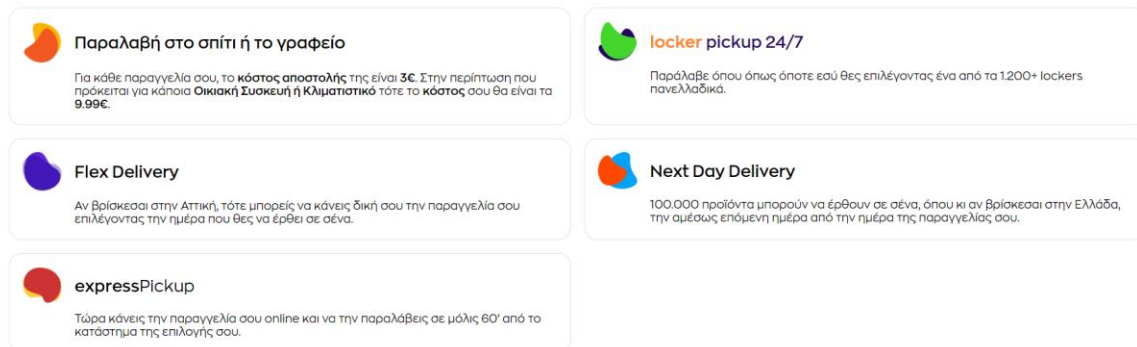
- **Public.gr**

Τα καταστήματα Public ανήκουν στον όμιλο Olympia, στην εταιρία Retail Word A.E. και ξεκίνησε τη δραστηριότητα του στην Ελλάδα το 2005 με την εμφάνιση του πρώτου φυσικού καταστήματος στη Θεσσαλονίκη, με προϊόντα ψυχαγωγίας, πολιτισμού και τεχνολογίας,. Το 2006 άνοιξε το δεύτερο κατάστημα στον Βόλο και το τρίτο κατάστημα στην Κύπρο μετά από ένα χρόνο, το 2007. Ωστόσο την εμφάνιση του έκανε στην Αθήνα, το τέταρτο κατάστημα, στο πιο κεντρικό μέρος, στην πλατεία συντάγματος, στο Μέγαρο Πάλη. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η αυξανόμενη απόδοση των καταστημάτων του, σημειώθηκε μέσα στην περίοδο της κρίσης όπου αύξησε τις πωλήσεις και τα μερίδια της, και ο όμιλος Olympia συνέχισε με την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου. Η αλυσίδα απέκτησε μεγάλη φήμη στο τομέα του πολιτισμού, καθώς ξεκίνησε να διοργανώνει εκδηλώσεις και να τις φιλοξενεί στα μεγάλα της καταστήματα, κυρίως σε αυτό στο Σύνταγμα, και να υποστηρίζει τη διοργάνωση του θεσμού των βραβείων βιβλίων. Το 2018 κατάφερε να έχει δημιουργήσει 49 καταστήματα στην Ελλάδα και 6 στην Κύπρο, και δύο ηλεκτρονικά καταστήματα ένα στην Ελλάδα και ένα στην Κύπρο αντίστοιχα. Επιπλέον, δημιούργησε το marketplace public.gr. μέσω του οποίου διαθέτει 101.000 προϊόντα και περίπου 180 καταστήματα. Το 2019 έφτασε στα 56 καταστήματα, και την ίδια χρονιά έγινε η συμφωνία του Ομίλου Olympia με την Ceconomy, τη μητρική της Media Markt, ώστε να γίνει η ανάληψη των δραστηριοτήτων των ηλεκτρονικών ειδών στην Ελλάδα. Έτσι προέκυψαν 67 φυσικά καταστήματα και 4 διαδικτυακά σε Ελλάδα και Κύπρο. Η εταιρεία ακολούθησε στρατηγική ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών για τον όμιλο του Public στο ηλεκτρονικό κατάστημα και στο marketplace. Σήμερα, το public.gr αποτελεί ένα marketplace που προσφέρει μεγάλη ποικιλία

προϊόντων και δραστηριοποιείται κυρίως στα ηλεκτρονικά είδη, κινητά τηλέφωνα, οικιακές συσκευές, κονσόλες και είδη διαδικτυακών παιχνιδιών και παρέχει μεταχειρισμένα παιχνίδια, βιβλία, επιτραπέζια, σχολικά είδη και παιδικά παιχνίδια, ασφάλεια και υποστήριξη κατασκευής, καθώς συνεχώς αναπτύσσει και άλλες κατηγορίες. Οι δυνατότητες που δίνει διαφέρουν στο marketplace και στο διαδικτυακό της δίκτυο, αν και μπαίνοντας στο public.gr η εικόνα που βλέπεις είναι ενιαία. Παρακάτω αναφέρονται οι υπηρεσίες που προσφέρει:

8. Τρόποι αποστολής\*: Διαθέτει τις επιλογές να παραλάβεις τα προϊόντα που έχεις επιλέξει από ένα κατάστημα public που είναι κοντά στην περιοχή σου, ωστόσο αυτή η δυνατότητα αφορά μόνο προϊόντα που πουλάει το Public, με παροχές όπως να παραλάβεις στην επόμενη ώρα από τη στιγμή που πραγματοποιήσεις την παραγγελία. Δεύτερη επιλογή είναι να γίνει η αποστολή τους στο χώρο, το οποίο αφορά όλα τα προϊόντα που διαθέτει και στο marketplace με παροχή να γίνεται η επιλογή της ημέρας και ώρας που θέλει κανείς να παραλάβει, τέλος δίνει την δυνατότητα να σταλούν τα προϊόντα σε κάποια σημεία που λέγονται «lockers» και συνεργάζονται με την εταιρεία ώστε να τα παραλάβεις όποτε μπορείς (εικόνα 3.7).

*\*Το κόστος αποστολής είναι 3€, ενώ για Λευκές Συσκευές και Κλιματιστικά το κόστος αποστολής είναι 9,99€, οι τιμές δεν ισχύουν για το marketplace καθώς εκεί το κόστος το ορίζει το κάθε κατάστημα με βάση τις κατηγορίες προϊόντων, την περιοχή παράδοσης και το ποσό της παραγγελίας.*



The image shows a grid of six delivery options from Public.gr. Each option includes a logo, a title, and a brief description of the service and its cost.

- Παραλαβή στο σπίτι ή το γραφείο**: Για κάθε παραγγελία σου, το κόστος αποστολής της είναι 3€. Στην περίπτωση που πρόκειται για κάποια Οικιακή Συσκευή ή Κλιματιστικό τότε το κόστος σου θα είναι τα 9,99€.
- locker pickup 24/7**: Παράλαβε όπου όπως όποτε εσύ θες επιλέγοντας ένα από τα 1200+ lockers πανελλαδικά.
- Flex Delivery**: Αν βρίσκεσαι στην Αττική, τότε μπορείς να κάνεις δική σου την παραγγελία σου επιλέγοντας την ημέρα που θες να έρθει σε σένα.
- Next Day Delivery**: 100.000 προϊόντα μπορούν να έρθουν σε σένα, όπου κι αν βρίσκεσαι στην Ελλάδα, την αμέσως επόμενη ημέρα από την ημέρα της παραγγελίας σου.
- expressPickup**: Τώρα κάνεις την παραγγελία σου online και να την παραλάβεις σε μόλις 60' από το κατάστημα της επιλογής σου.

Εικόνα 3.7. Τρόποι αποστολής, Public.gr

Πηγή: <https://www.public.gr/page/help/tropoi-apostolis>

9. Τρόποι πληρωμής – έχει φροντίσει να καλύπτει όλες τις πιθανές επιλογές που θα μπορέσουν να εξυπηρετήσουν ένα μεγάλο εύρος καταναλωτών:
10. Πληρωμή στο κατάστημα, ενώ η παραγγελία γίνεται με διαδικτυακό τρόπο, μπορεί κάποιος να μην πληρώσει εκείνη τη στιγμή, αλλά όταν θα παραλάβει τα προϊόντα του. Αυτό δίνει ευελιξία κάποιος να δει από κοντά τα προϊόντα και ενδεχομένως να αλλάξει γνώμη. Δεν είναι διαθέσιμο για το Marketplace.
  - 10.1. Πληρωμή με κάρτα, χρεωστική/πιστωτική: Μέσω της ιστοσελίδας και με ασφάλεια μπορεί κάποιος να ολοκληρώσει και την πληρωμή του, και επιπλέον αν χρησιμοποιηθεί πιστωτική κάρτα μπορεί κάποιος να βάλει ένα θέλει και δόσεις, όπως ακριβώς γίνεται και στα φυσικά καταστήματα. Μια νέα δυνατότητα που ξεκίνησε από τα Public είναι η συνεργασία με την εταιρία «Klarna Bank AB», όπου και με την χρήση της χρεωστικής κάρτας σου δίνει την δυνατότητα να βάλεις 3 άτοκες δόσεις.
  - 10.2. Μέσω IRIS: Το Iris είναι μια καινούργια υπηρεσία της τράπεζας μέσω της οποίας μπορεί να στέλνει χρήματα σε κάποιον μέσω του κινητού ή του ΑΦΜ του. Εύκολα και με ασφάλεια. Έτσι, λοιπόν, με το ΑΦΜ της εταιρίας μπορεί κανείς να πληρώσει την παραγγελία του. Ωστόσο η υπηρεσία δεν είναι διαθέσιμη για το marketplace.

- 10.3. Μέσω Payral: Είναι μια ψηφιακή κάρτα που την γεμίζει με όσα χρήματα θέλει ο χρήστης και μπορεί να την χρησιμοποιήσεις για περισσότερη ασφάλεια, όμως δεν είναι διαθέσιμη για προϊόντα από το marketplace.
- 10.4. Με αντικαταβολή: Είναι ο παραδοσιακός τρόπος πληρωμής όπου η πληρωμή γίνεται μόλις φτάσει η παραγγελία στο χώρο του χρήστη. Ωστόσο το όριο είναι μέχρι 500 ευρώ, αν ξεπερνά αυτό το ποσό η υπηρεσία δεν είναι διαθέσιμη και δεν είναι διαθέσιμη για προϊόντα από το marketplace.
11. Πρόγραμμα επιβράβευσης: Το Public.gr προσφέρει ένα πρόγραμμα επιβράβευσης που ονομάζεται Public Rewards, το οποίο επιτρέπει στους πελάτες να κερδίζουν πόντους για τις αγορές τους και να τους εξαργυρώνουν για εκπτώσεις ή δωρεάν προϊόντα. Η κάρτα είναι σε ψηφιακή μορφή όμως δεν λειτουργεί στις διαδικτυακές αγορές.
12. Δωροεπιταγές: Υπάρχει η δυνατότητα αγοράς δωροεπιταγών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο φυσικό κατάστημα αλλά και στα διαδικτυακά καταστήματα του Public & Media Markt, αλλά εξαιρούνται τα προϊόντα του Marketplace.
13. Εξέλιξη Παραγγελίας: Μπορεί ο καθένας με τον αριθμό της παραγγελίας του να δει που βρίσκεται η παραγγελία του, σε ποιο στάδιο είναι και τον εκτιμώμενο χρόνο παράδοσης.
14. Διαθεσιμότητα Προϊόντων: Στο κάθε προϊόν αναγράφεται από κάτω στην περιγραφή του αν είναι διαθέσιμο και σε πόσες μέρες μπορείς να το παραλάβεις. Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη και για το marketplace. Στην εικόνα 3.7. φαίνεται ότι το συγκεκριμένο προϊόν είναι διαθέσιμο και δίνεται η εκτίμηση της παράδοσης.



WEB ONLY

Ισιωτική Μαλλιών Km 9941 KEMEI  
Μαύρο

Τύπος συσκευής: Ceramic, Μέγιστη  
Θερμοκρασία: 230 °C, Ισχύς: 40 W, Εγγύηση: 12  
μήνες, Αυτόματο Σβήσιμο: Δε διαθέτει

Πωλείται από [CosmoMarket.gr](https://www.cosmomarket.gr)  
(\*1 ακόμη καταστήματα)

✓ Διαθέσιμο για παράδοση  
Παράδοση Παρ 17/03 - Δευ 20/03

15.

Εικόνα 3.7. Παράδειγμα από την ιστοσελίδα – Διαθεσιμότητα προϊόντος  
Πηγή: Public.gr

16. Σύγκριση προϊόντων: Η ιστοσελίδα παρέχει την υπηρεσία σύγκρισης προϊόντων με βάση των χαρακτηριστικών τους.

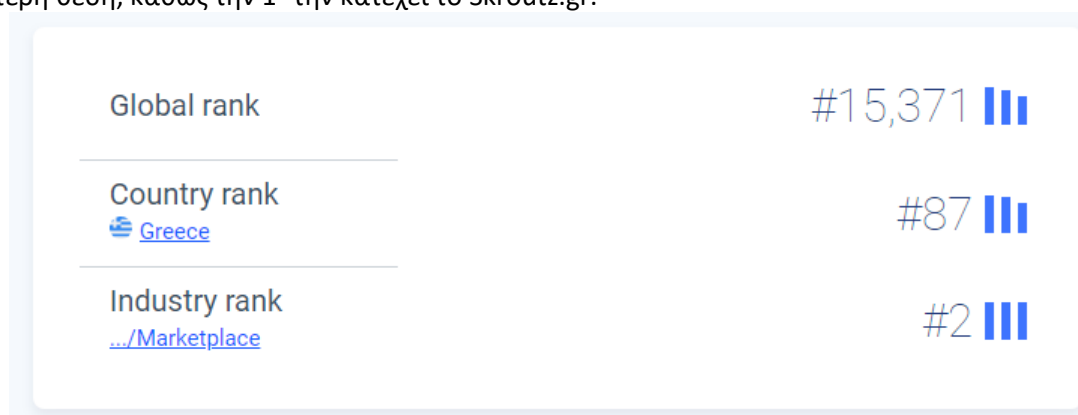
Στο πίνακα 3.2. παρουσιάζονται οι υπηρεσίες που ήδη αναφέρθηκαν, ώστε να γίνει πιο σαφές ποιες υποστηρίζουν το διαδικτυακό κατάστημα και ποιες το marketplace.

Πίνακας 3.2. : Υπηρεσίες του Public.gr & Marketplace

	Τρόποι Αποστολής	Τρόποι Πληρωμής	Πρόγραμμα Επιβράβευσης	Δωρο-επιταγές	Εξέλιξη Παραγωγής	Διαθεσιμότητα & Σύγκριση Προϊόντων
<b>Public.gr</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αποστολή στο σπίτι</li> <li>Παραλαβή από το κατάστημα</li> <li>Παραλαβή από locker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αντικαταβολή</li> <li>Χρεωστική/ Πιστωτική κάρτα</li> <li>Υπηρεσία Klarna</li> <li>Iris Pin</li> <li>Πληρωμή στο κατάστημα</li> <li>Paypal</li> </ul>	(μόνο σε φυσικά καταστήματα)	Φυσικά και διαδικτυακά καταστήματα	Παρέχεται η υπηρεσία	
<b>Marketplace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αποστολή στο σπίτι με χρέωση μεταφορικών (ανάλογα το κατάστημα)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πιστωτική / Χρεωστική κάρτα</li> </ul>			Παρέχεται η υπηρεσία	

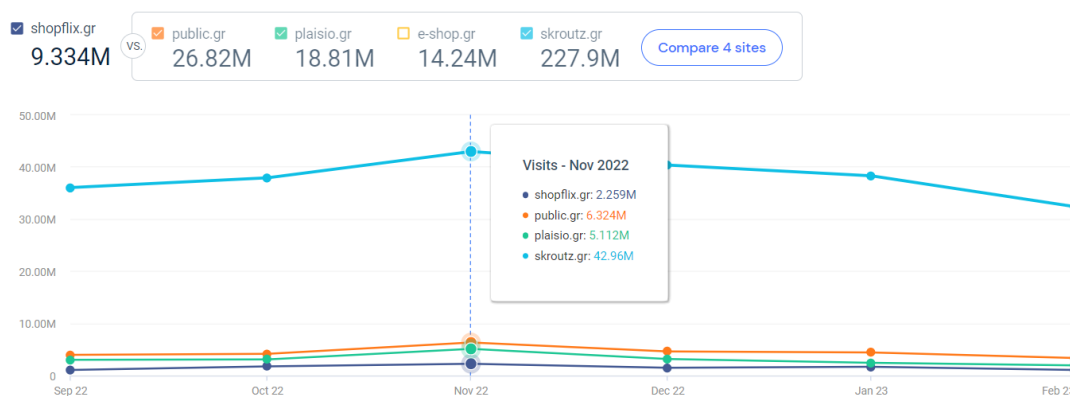
Πηγή: Public.gr

Στην εικόνα 3.8. σημειώνεται η κατάταξη της εταιρείας public.gr παγκοσμίως, στην Ελλάδα και στο κλάδο του Marketplace από το εργαλείο Similar Web για το χρονικό διάστημα Δεκέμβριο 2022 έως Φεβρουάριο 2023. Κατέχει την 87<sup>η</sup> θέση στην Ελλάδα, καθώς περιλαμβάνονται όλες οι διαδικτυακές σελίδες με την πρώτη θέση να την κατέχει το google.com, στην κατηγορία του marketplace έχει την δεύτερη θέση, καθώς την 1<sup>η</sup> την κατέχει το Skrutz.gr.



Εικόνα 3.8: Κατάταξη του site, Public.gr  
Πηγή: SimilarWeb

Η εικόνα 3.9. δείχνει των αριθμών των επισκέψεων που έχει το Public.gr με βάση τους βασικούς ανταγωνιστές, για το χρονικό διάστημα από το Σεπτέμβριο 2022 έως το Φεβρουάριο 2023. Παρατηρείται ότι όγκος των επισκέψεων σε όλες τις εταιρείες έχει πτώση τον Φεβρουάριο σε σχέση με τους δύο προηγούμενους μήνες όπου ήταν και η περίοδος των γιορτών και αξίζει να σημειωθεί ότι το Skrutz έχει το μεγαλύτερο αριθμό επισκέψεων σε σχέση με το δεύτερο καλύτερο παίχτη που είναι το Public.gr.



Εικόνα 3.9.: Επισκεψιμότητα σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές  
 Πηγή: SimilarWeb

## Βραβεία Public – Διακρίσεις

Η εταιρεία από το 2012 ξεκίνησε να αποσπά αρκετά βραβεία σχετικά με τη λειτουργία του διαδικτυακού της καταστήματος. Παρακάτω σημειώνονται με βάση τα έτη όλα τα βραβεία που έχει στην κατοχή της.

2012: E-Retailer της χρονιάς - Κέρδισε το πρώτο βραβείο στην κατηγορία E-RETAILER στο θεσμό των Retail Business Awards. Η γρήγορη αναβάθμιση του public.gr με νέο μοναδικό περιεχόμενο σε τεχνολογία και πολιτισμό, οι κριτικές των πελατών, οι διαδικασίες αναζήτησης, το Live Chat, το Facebook forum, καθώς και η εξυπηρέτηση στις ηλεκτρονικές παραγγελίες, έδωσαν την συγκεκριμένη διάκριση στην εταιρεία. (<https://www.public.gr/page/help/vraveia>)

Από το 2013 έως το 2018 η εταιρεία απέσπασε αρκετά βραβεία από την διοργάνωση e-volution awards, που αναγνωρίζουν τις βέλτιστες πρακτικές στο ηλεκτρονικό επιχειρείν. Παρακάτω αναγράφονται οι κατηγορίες στις οποίες διακρίθηκε όλα αυτά τα έτη:

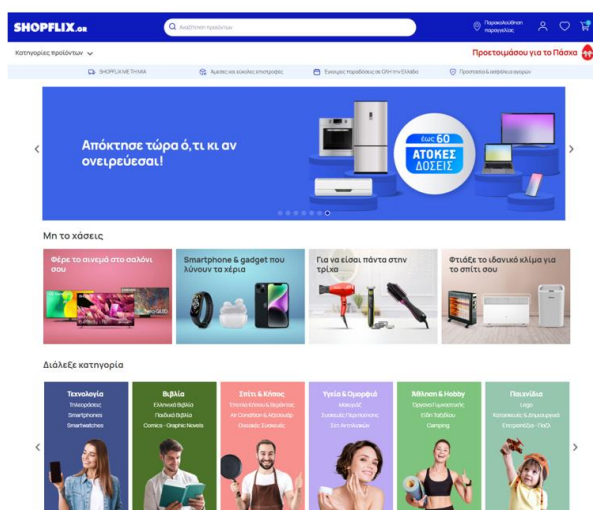
1. Silver στην κατηγορία Διεθνοποιημένη e- επιχείρηση για τη συνεργασία με το amazon. Με στόχο την προαγωγή του ελληνικού πολιτισμού στο εξωτερικό, τα Public προχώρησαν το 2013 σε μια μεγάλη συνεργασία με το διαδικτυακό κατάστημα Amazon μέσω της οποίας οι 6.000.000 Έλληνες ομογενείς, φοιτητές και κάτοικοι εξωτερικού σε 37 χώρες όλου του κόσμου απέκτησαν πρόσβαση σε περισσότερους από 50.000 ελληνικούς τίτλους βιβλίων, cd και dvd.
2. Gold βραβείο στην κατηγορία Συνδυασμός Ψηφιακού & Φυσικού Καναλιού (Multi - Channel Commerce)
3. Gold βραβείο στην κατηγορία Εμπειρία Πελατών (Customer Experience)
4. Gold βραβείο στην κατηγορία Στρατηγική στα Social Media

5. Silver βραβείο στην κατηγορία Ηλεκτρονικά Καταστήματα – Προϊόντα
6. GOLD βραβείο στην κατηγορία Ηλεκτρονικά καταστήματα – προϊόντα
7. SILVER βραβείο στην κατηγορία Πανκαναλικό εμπόριο
8. GOLD βραβείο στην κατηγορία Εξυπηρέτηση / Ικανοποίηση Πελατών
9. GOLD βραβείο στην κατηγορία Best in Books, Music & Entertainment
10. GOLD βραβείο στην κατηγορία Mobile Commerce
11. SILVER βραβείο στην κατηγορία Omnichannel Commerce
12. SILVER βραβείο στην κατηγορία Best in Computers / Telco & Electricals / Accessories
13. SILVER βραβείο στην κατηγορία UX/UI
14. SILVER βραβείο στην κατηγορία Design – Aesthetics
15. BRONZE βραβείο στην κατηγορία Redesign – Relaunch

Τέλος το 2017 βραβεύτηκε ως το καλύτερο ηλεκτρονικό κατάστημα από την διοργάνωση Retail Business Awards.

### **SHOPFLIX.gr**

Η εταιρεία Shopflix εμφανίστηκε στην αγορά των marketplace το Μάρτιο του 2021. Η ιδιοκτήτρια του είναι η εταιρεία Wellcomm, συμφερόντων της οικογένειας Μαρινάκη και άλλων επενδυτών, η οποία διαθέτει σημαντική εμπειρία στον χώρο του Internet marketing και του λιανεμπορίου. Το μοντέλο της δραστηριοποίησης του μοιάζει αρκετά με το Skrutz, καθώς προσφέρει πανελλαδική κάλυψη και προσφέρει ποικιλία προϊόντων και προσφορών σε 11 βασικές κατηγορίες, όπως είναι τα προϊόντα τεχνολογίας, βιβλία, είδη για το σπίτι και το κήπο, προϊόντα ομορφιάς, αθλητικό εξοπλισμό, προϊόντα για κατοικίδια, κάβα ποτών & είδη καπνιστού, επαγγελματικό εξοπλισμό, είδη αυτο-μοτο, παιδικά-βρεφικά, καθώς και παιχνίδια. Στην εικόνα 3.10. παρουσιάζεται η τωρινή αρχική σελίδα του Shopflix.gr που μοιάζει αρκετά με την λογική του Skrutz.



Εικόνα 3.10.: Η αρχική σελίδα του Shopflix.gr

Πηγή: <https://shopflix.gr/>

Η πρόταση αξίας του, είναι η προσφορά ποιοτικών προϊόντων με γρήγορη ταχύτητα παράδοσης. Έτσι λοιπόν, έχει δημιουργήσει συνεργασία με την Courier Center, ιδιοκτησία του ομίλου Μαρινάκη, και με πολλά έτη εμπειρίας στο κλάδο των μεταφορών. Επιπλέον, παρέχει την δυνατότητα παράδοσης από κάποια σημεία, όπως για παράδειγμα βενζινάδικα και μίνι μάρκετ που είναι αρκετές ώρες ανοιχτά. Επιπλέον δίνει τη δυνατότητα να ολοκληρώσει ο καταναλωτής το αγοραστικό του ταξίδι με την



αγορά και να έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την εξέλιξη της παραγγελίας του. Στο πίνακα 3.3. παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά που υποστηρίζει το Shopflix.

Πίνακας 3.3. Χαρακτηριστικά του Shopflix.gr

	Τρόποι Αποστολής	Τρόποι Πληρωμής	Πρόγραμμα Επιβράβευσης	Δωρο-επιταγές	Εξέλιξη Παραγγελίας και εκτίμηση παράδοσης	Διαθεσιμότητα & Σύγκριση καταστημάτων
<b>Shopflix.gr</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αποστολή στο σπίτι</li> <li>Παραλαβή από κοντινά καταστήματα</li> </ul> <p>Το κόστος αποστολής για προϊόντα κάτω των 14 κιλών είναι 1,5 ευρώ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αντικαταβολή</li> <li>Χρεωστική/Πιστωτική κάρτα</li> <li>Υπηρεσία PAY4 &amp; PAY60</li> <li>Iris</li> <li>Πληρωμή στο κατάστημα</li> <li>Viva Wallet</li> </ul>	Δεν διαθέτει κάποιο πρόγραμμα	Δεν διαθέτει	Παρέχεται η υπηρεσία	

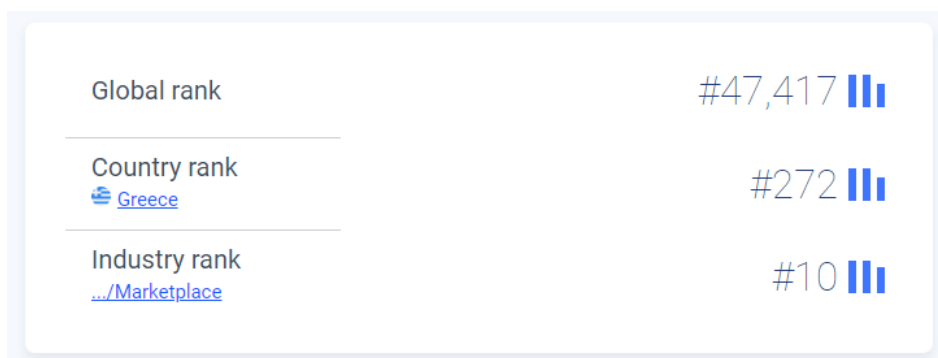
Πηγή: <https://shopflix.gr/>

\*PAY4: Μπορεί ο καταναλωτής να κάνει σήμερα τις αγορές του και να πληρώσει σε 4 ισόποσες πληρωμές, χωρίς να είναι απαραίτητη η χρήση πιστωτικής κάρτας, ισχύει για τις αγορές από 20€ έως και 300€, σε συνεργασία με την tbi bank.

PAY60: Ισχύει για αγορές από 301€ έως 10.000€ και η εξόφληση γίνεται από 3 έως 60 μήνες, σε συνεργασία με την tbi bank, και απαιτείται η σύνδεση μέσω gov.gr, αλλά χωρίς απαίτηση να υπάρχει πιστωτική κάρτα.

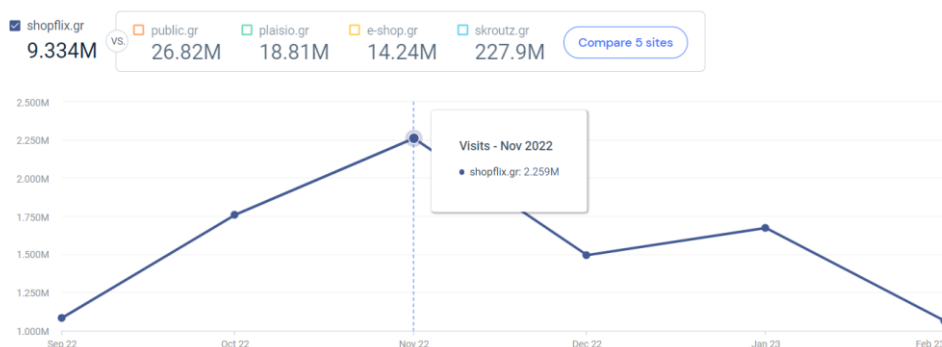
Αξίζει να σημειωθεί ότι το shopflix σε αντίθεση με το Skroutz δεν δίνει καθόλου τη δυνατότητα της ανακατεύθυνσης στα συνεργαζόμενα καταστήματα, δίνει μόνο την επιλογή να επιλέξει ο χρήστης το κατάστημα που θέλει.

Στην εικόνα 3.11. σημειώνεται η κατάταξη της εταιρείας shopflix.gr παγκοσμίως, στην Ελλάδα και στο κλάδο του Marketplace από το εργαλείο Similar Web για το χρονικό διάστημα Δεκέμβριο 2022 έως Φεβρουάριο 2023. Κατέχει την 272<sup>η</sup> θέση στην Ελλάδα, καθώς είναι πολύ καινούργια πλατφόρμα και έχει να ανταγωνιστεί πολύ μεγάλες και δυνατές ιστοσελίδες και στην κατηγορία του marketplace έχει την δέκατη θέση.



Εικόνα 3.11.: Κατάταξη του site, Shopflix.gr  
Πηγή: SimilarWeb

Στο διάγραμμα 3.1.1. δείχνει των αριθμών των επισκέψεων που έχει το Shopflix.gr το χρονικό διάστημα από το Σεπτέμβριο του 2022 έως το Φεβρουάριο 2023. Παρατηρείται ότι όγκος των επισκέψεων εκτοξεύτηκε τον Νοέμβριο καθώς υπήρχε η περίοδος του Black Friday και ισχυρή παρουσία σε διαφημίσεις στην τηλεόραση, και βλέπουμε πτώση τον Φεβρουάριο, έπειτα από μια σχετικά καλή πορεία την περίοδο των γιορτών. Ωστόσο, ο αριθμός των επισκέψεων το τελευταίο εξάμηνο παρατηρείται ότι ο όγκος πλησιάζει το eshop.gr, μια εταιρεία που είναι αρκετά χρόνια στην αγορά.



Διάγραμμα 3.1.1...: Επισκεψιμότητα του Shopflix – Διάστημα Σεπτέμβριος 2022 – Φεβρουάριος 2023  
Πηγή: SimilarWeb

Αναλύθηκαν οι βασικοί ανταγωνιστές του Skroutz, καθώς το Public.gr & το Shopflix.gr έχουν παρόμοιο επιχειρηματικό μοντέλο. Ωστόσο στο κλάδο των marketplace υπάρχουν οι παρακάτω παίκτες στην αγορά.

- Plaisio.gr
- Kotsovolos.gr
- Eshop.gr

Επιπλέον, το Bestprice .gr αποτελεί μια πλατφόρμα σύγκρισης τιμών και αναζήτησης προϊόντων που ήταν άμεσος ανταγωνιστής για το Skroutz, ωστόσο σήμερα με την ανάπτυξη των υπηρεσιών του Skroutz, δεν αποτελεί άμεσο ανταγωνιστή της.

### 3.5. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο το οποίο το χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις ώστε να μπορέσουν να αναλύσουν το εξωτερικό και το εσωτερικό τους περιβάλλον, σημειώνοντας τις δυνάμεις, τις αδυναμίες τις απειλές και τις ευκαιρίες στο κάθε περιβάλλον. Οι δυνάμεις και οι

αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας ενώ οι απειλές και οι ευκαιρίες προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Είναι σημαντικό να γίνεται η ανάλυση SWOT καθώς δεν αφορά μόνο για την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, αλλά βοηθάει στη δημιουργία νέων στρατηγικών και αποφάσεων για το μέλλον, βασιζόμενοι πάνω σε στοιχεία που έχουν τονιστεί στις απειλές και στις αδυναμίες, αλλά και βελτιώνοντας σημαντικά τις δυνάμεις και αρπάζοντας τις ευκαιρίες για εξέλιξη. Παρακάτω θα αναλυθεί η SWOT για την εταιρεία Skrutz.gr.

### **Εσωτερικό περιβάλλον – Δυνατά Σημεία**

- *Ευρεία γκάμα προϊόντων:* Το Skrutz προσφέρει μια τεράστια γκάμα προϊόντων σε διάφορες κατηγορίες, δίνοντας στους πελάτες ένα ευρύ φάσμα επιλογών για να διαλέξουν.
- *Ηλεκτρονικές Συναλλαγές:* Η πραγματοποίηση των συναλλαγών μέσω τις πλατφόρμας προσφέρει στο καταναλωτή ολοκληρωμένο αγοραστικό ταξίδι και η εταιρεία κερδίζει περισσότερα έσοδα
- *Κανάλια Διανομής:* Έχει τη δυνατότητα μέσω της εξαγοράς του SendX, να δημιουργήσει τα δικά της κανάλια διανομής και να μπορέσει να επιτύχει το last mile, δηλαδή την παράδοση των προϊόντων των τελικό καταναλωτή με αποτέλεσμα να έχει καλύτερο έλεγχο των αποστολών και πιο γρήγορη παράδοση.
- *Μεγάλο εύρος καταστημάτων που συνεργάζονται με το Skrutz.*
- *Μειωμένοι χρονικοί περιορισμοί:* Η πλατφόρμα λειτουργεί 24ώρες, 7 ημέρες, πράγμα που σημαίνει ότι ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να κάνει συναλλαγές όποτε επιθυμεί και να παράλαβει μέσα σε 5 ημέρες.
- *Σύγκριση προϊόντος/τιμής:* Αυτό ήταν και το βασικό μοντέλο δραστηριοποίησης της εταιρείας. Δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή γρήγορα και εύκολα να συγκρίνει τιμές για το ίδιο προϊόν σε πολλά καταστήματα και να βλέπει και τις αξιολογήσεις από άλλους χρήστες που έχουν δοκιμάσει το προϊόν.
- *Ισχυρή αναγνώριση της επωνυμίας:* Η Skrutz είναι μια γνωστή και αξιόπιστη μάρκα στην Ελλάδα, η οποία βοηθά στην προσέλκυση και διατήρηση πελατών.
- *Φιλική προς το χρήστη διεπαφή:* Η πλατφόρμα Skrutz είναι φιλική προς το χρήστη και εύκολη στην πλοήγηση, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση της εμπειρίας αγορών για τους πελάτες.
- *Δυνατότητα αποστολών και στη Κύπρο* (Ξεκίνησε το Ιανουάριο του 2023 με συγκεκριμένα καταστήματα που μπορούν να στείλουν προϊόντα στη Κύπρο)
- *Υπηρεσία συνδρομής:* Με τη νέα υπηρεσία – Skrutz Plus δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη με ένα ετήσιο κόστος να έχει κάποια επιπλέον προνόμια, έτσι ενισχύει την πιστότητα των πελατών του και τους κρατάει στην βάση της.
- *Δωρεάν επιστροφή προϊόντος και χρημάτων.*

### **Εσωτερικό Περιβάλλον - Αδυναμίες**

- *Περιορισμένη διεθνής παρουσία:* Η Skrutz σήμερα δραστηριοποιείται μόνο στην Ελλάδα, με προσπάθειες στην Τουρκία και στην Αγγλία, γεγονός που περιορίζει τη δυνητική πελατειακή της βάση.
- *Εξάρτηση από προμηθευτές των προϊόντων:* Βασίζεται σε τρίτους πωλητές για την παροχή των προϊόντων που αναφέρονται στην πλατφόρμα της, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα και τη διαθεσιμότητα των προϊόντων.
- *Κόστος μεταφορικών:* Η εταιρεία χρεώνει μεταφορικά για κάθε προϊόν που θα αγοραστεί από διαφορετικό κατάστημα. Σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι πιο υψηλό το κόστος.

- *Επιστροφή χρημάτων*: Μεγάλο χρονικό διάστημα επιστροφής χρημάτων
- *Επικοινωνία*: Δεν υπάρχει τηλέφωνο επικοινωνίας για να μιλήσει κάποιος καταναλωτής απευθείας με κάποιον εκπρόσωπο. Δίνεται η δυνατότητα μέσω chat μόνο.
- *Φυσικό κατάστημα Skrutz*: Δεν υπάρχει η δυνατότητα ενός καταστήματος Skrutz που να μπορεί κάποιος να παραγγείλει online και να τα παραλάβει σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

#### **Εξωτερικό Περιβάλλον - Ευκαιρίες**

- *Επέκταση σε νέες αγορές*: Έχει την ευκαιρία να επεκταθεί σε νέες αγορές και να προσεγγίσει μια ευρύτερη πελατειακή βάση.
- *Συνεργασίες*: Θα μπορούσε να εξερευνήσει συνεργασίες με άλλες πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου και επιχειρήσεις για να βελτιώσει την προσφορά της και να προσεγγίσει νέους πελάτες.
- *Νέες κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών*: Μετά την πανδημία βλέπουμε όλο και περισσότερες κατηγορίες να μπαίνουν στον ψηφιακό κόσμο, με αποτέλεσμα να δημιουργούν ευκαιρία για την εταιρεία να επεκταθεί, όπως για παράδειγμα ραγδαία είναι η εξέλιξη των σούπερ-μάρκετ στο Διαδίκτυο.
- *Επιπλέον υπηρεσίες μέσω της πλατφόρμας*, εύκολη σύγκριση των χαρακτηριστικών όμοιων προϊόντων, για παράδειγμα στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

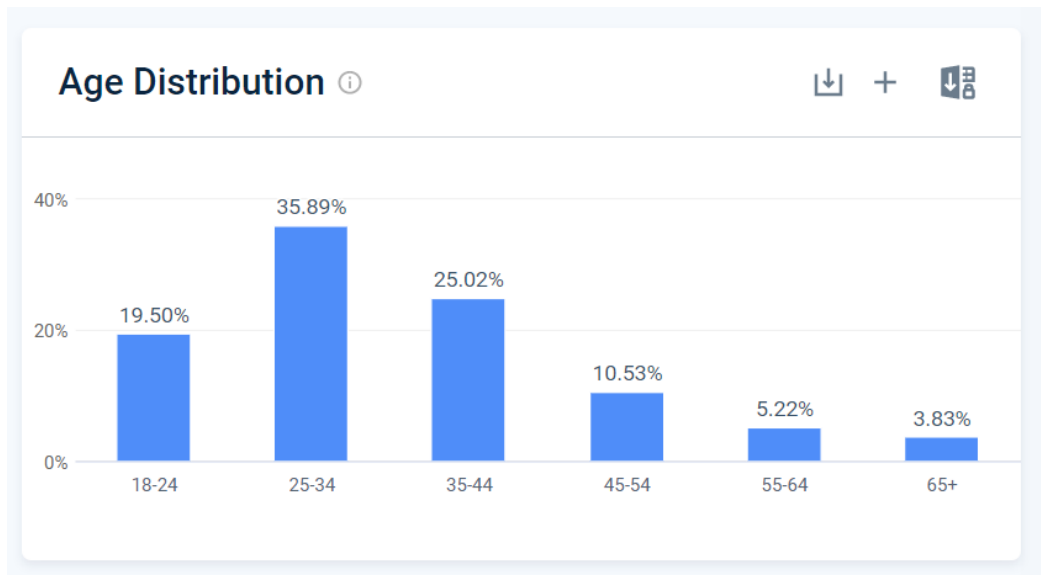
#### **Εξωτερικό Περιβάλλον - Απειλές**

- *Ανταγωνισμός από άλλες πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου*: Αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από άλλες πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, τόσο εγχώριες όσο και διεθνείς, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το μερίδιο αγοράς και τη βάση πελατών της.
- *Τεχνολογικές εξελίξεις*: Ο κλάδος του ηλεκτρονικού εμπορίου εξελίσσεται συνεχώς και πρέπει να συμβαδίζει με τις τεχνολογικές εξελίξεις για να παραμείνει ανταγωνιστική.
- *Απάτη*: Ο κίνδυνος να υπάρξει κάποια κακόβουλη ενέργεια μέσα στην πλατφόρμα θα βλάψει την εμπιστοσύνη και την φήμη της εταιρείας.

### **3.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Οι αγοραστές του Skrutz είναι άτομα τα οποία ενδιαφέρονται να συγκρίνουν τιμές σε προϊόντα και υπηρεσίες σε διάφορα καταστήματα και να μπορούν να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Επίσης, τους ενδιαφέρει να παρακολουθούν τι γράφουν οι άλλοι χρήστες για ένα προϊόν πριν προχωρήσουν στην αγορά του. Αυτοί οι πελάτες ενδεχομένως να παρακινούνται από παράγοντες όπως είναι η εξοικονόμηση κόστους, η ευκολία, γρήγορος τρόπος να επιλέξουν, ειδικά σε προϊόντα τεχνολογίας.

Η πελατειακή βάση του Skrutz είναι διαφορετική όσον αφορά την ηλικία, το εισόδημα και την τοποθεσία, καθώς η πλατφόρμα είναι προσβάσιμη σε ένα ευρύ φάσμα αγοραστών. Με βάση τα στοιχεία που απεικονίζονται στο Similar Web το τελευταίο τρίμηνο από το Δεκέμβριο έως το Φεβρουάριο 2023, το αντρικό φύλο καταλαμβάνει το 61%, ενώ το γυναικείο φύλο το 39%. Ωστόσο, η πλειονότητα των πελατών του Skrutz.gr είναι άτομα με ηλικίας 25-34 και 35-44 ετών, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1.2.



Διάγραμμα 3.1.2.: Ηλικιακή τμηματοποίηση – Δεκέμβριος 2022– Φεβρουάριος 2023  
 Πηγή: Similar Web

Όσον αφορά την αγοραστική συμπεριφορά, οι πελάτες του Skroutz.gr μπορούν να χρησιμοποιήσουν την πλατφόρμα για να ερευνήσουν προϊόντα και να συγκρίνουν τις τιμές πριν κάνουν μια αγορά. Μπορούν, επίσης, να χρησιμοποιήσουν την πλατφόρμα για να συγκρίνουν προϊόντα και τιμές από διάφορα καταστήματα, προκειμένου να βρουν την καλύτερη προσφορά.

### 3.7. ΠΟΡΟΙ

Για την ανάλυση των πόρων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν δύο βασικοί παράγοντες που τους πλαισιώνουν, οι οποίοι είναι ο ανθρώπινος και χρηματοοικονομικός πόρος.

- **Ανθρώπινοι Πόροι:** Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει με βάση τη στρατηγική της και το στάδιο στο οποίο βρίσκεται να εκμεταλλεύεται τους σωστούς πόρους. Να μπορέσει κάποιος να εισέλθει στο ηλεκτρονικό εμπόριο θα πρέπει να καλύπτει νέες υποδομές, κουλτούρα και τους αντίστοιχους ανθρώπινους πόρους. Η εταιρεία επενδύει στους ανθρώπους της και στοχεύει στο να έχει ανθρώπους με την απαραίτητη προϋπηρεσία και τεχνογνωσία που χρειάζεται για την υποστήριξη της πλατφόρμας. Στα κοινωνικά δίκτυα της εταιρείας υπάρχει πάντα θέση εργασίας για developers, καθώς όπως δηλώνουν οι ιδρυτές της εταιρείας πάντα είναι ανοιχτοί στο να βρουν κι άλλους προγραμματιστές για να μπορούν να καινοτομούν και να κάνουν την απαραίτητη ανανέωση στη σελίδα.
- **Χρηματοοικονομικοί πόροι:** Οι χρηματοοικονομικοί πόροι αφορούν στην επένδυση νέων συστημάτων που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας. Η Skroutz επενδύει συνεχώς σε νέες υπηρεσίες, βελτιώνοντας τα πεδία της επιχειρηματικότητας της, όπως με τις εξαγορές τρίτων εταιρειών για να αναπτύξει τα κανάλια διανομής της και το κόστος συντήρησης του λογισμικού και των συστημάτων της.

Παρακάτω αναλύονται κάποιοι χρήσιμοι πόροι της εταιρείας με βάση των υπηρεσιών που παρέχει:

- **Δεδομένα προϊόντος και τιμής:** Συγκεντρώνει δεδομένα προϊόντων και τιμών από διάφορους εμπόρους λιανικής, τόσο στο διαδίκτυο όσο και εκτός σύνδεσης, προκειμένου να παρέχει στους πελάτες ενημερωμένες πληροφορίες για προϊόντα και τιμές. Αυτά τα

δεδομένα πιθανότατα προέρχονται από συνεργασίες με εμπόρους λιανικής, καθώς και μέσω απομάκρυνσης δεδομένων και άλλων αυτοματοποιημένων μεθόδων.

- **Δεδομένα πελατών:** Συλλέγει δεδομένα σχετικά με τη συμπεριφορά, τις προτιμήσεις και τα σχόλια των πελατών, προκειμένου να βελτιώσει την πλατφόρμα του και να προσφέρει στους πελάτες καλύτερη εμπειρία. Αυτά τα δεδομένα πιθανότατα συλλέγονται μέσω διαδικτυακών ερευνών πελατών, μέσω ανάλυσης των αλληλεπιδράσεων των πελατών με την πλατφόρμα και μέσω της αγοραστικής τους συμπεριφοράς.

### 3.8. ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Όταν ξεκίνησε η ιστοσελίδα, φιλοξενούσε 15 συνεργαζόμενα καταστήματα και 40.000 προϊόντα, κυρίως στο κλάδο των ηλεκτρονικών ειδών τεχνολογίας και στην πορεία επεκτάθηκε και σε άλλες κατηγορίες. Αυτή τη στιγμή φιλοξενεί στην ιστοσελίδα της περίπου 3761 καταστήματα με 7 εκατομμύρια προϊόντα. Για να μπορέσει ένα κατάστημα να ενταχθεί στο Skroutz.gr θα πρέπει να πληρεί κάποιες προδιαγραφές. Να είναι εγγεγραμμένο στο ΓΕΜΗ, (Γενικό Εμπορικό Μητρώο), και να έχει όρους χρήσης σχετικά με το ηλεκτρονικό επιχειρείν (ν.2251/1994). Κάποια στοιχεία που ζητούνται από τα καταστήματα για να γίνει η ένταξη τους και να ξεκινήσουν να είναι μέλη είναι:

- Επωνυμία και στοιχεία καταστήματος
- Στοιχεία για τα προϊόντα που διαθέτει, όπως τιμή, κατασκευαστής, χαρακτηριστικά, απόθεμα
- Να διαθέτει καλάθι αγορών
- Το κόστος μεταφορικών
- Να διαθέτει τουλάχιστον δύο τρόπους πληρωμής
- Αρχείο XML - είναι ένα αρχείο με συγκεκριμένη δομή, το οποίο περιλαμβάνει πληροφορίες για τα προϊόντα που επιθυμεί να εμφανίζονται στη μηχανή αναζήτησης και αποτελεί τον συνδετικό κρίκο του περιεχομένου του καταστήματός με το Skroutz.

Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας από το 2005 έως το 2007 δεν υπήρχε κάποια χρέωση, η συνδρομή ξεκίνησε από το 2007 με κόστος 200ευρώ + ΦΠΑ (Φόρος Προστιθέμενης Αξίας) και το 2009 ενσωματώθηκε το κόστος ανά κλικ. (CPC – Cost per Click), όπου η χρέωση, που κυμαινόταν στα 0,08 και με βάση το κάθε κλικ που γινόταν στο κατάστημα έβγαине και το κόστος. Το κόστος αυτή τη στιγμή διαμορφώνεται για το βασικό πακέτο στα 400€ και περιλαμβάνει:

17. Την πρόσβαση σε διαδικτυακές παραγγελίες
18. Αποθήκευση
19. Προτεινόμενες επιλογές αγοράς
20. Προώθηση
21. Εκπαίδευση των συνεργατών

Η προμήθεια που κρατάει από τις αγορές η Skroutz.gr, εξαρτάται από την κατηγορία προϊόντος και κυμαίνεται από 7,5% έως 15%.

### 3.9 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιεί το παραδοσιακό μάρκετινγκ, ωστόσο θα πρέπει να κάνει ενέργειες ώστε να προωθήσει τις πωλήσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών μέσω του Διαδικτύου. Έτσι λοιπόν μέσω του ψηφιακού περιεχομένου, τα κοινωνικά δίκτυα, τις μηχανές αναζήτησης και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μπορούν οι εταιρείες να προσελκύσουν μεγαλύτερο εύρος ανθρώπων και να προχωρήσουν και σε πιο στοχευμένες προωθητικές ενέργειες. Η στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τους στόχους, το κοινό-στόχο και τους πόρους της. Ωστόσο, παρακάτω αναλύονται κάποια στοιχεία που συνθέτουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ στο ηλεκτρονικό εμπόριο:

*Βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (SEO - Search Engine Optimization):* Οι εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου συχνά βασίζονται σε μηχανές αναζήτησης για να οδηγήσουν το χρήστη στην ηλεκτρονική τους σελίδα. Το SEO περιλαμβάνει τη βελτιστοποίηση του ιστότοπου και του περιεχομένου του ώστε να κατατάσσεται υψηλότερα στις σελίδες αποτελεσμάτων των μηχανών αναζήτησης.

*Επί πληρωμή Διαφήμιση (Paid Advertising):* Η πληρωμένη διαφήμιση βοηθάει στο να προσεγγίσουν το κοινό-στόχο τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει το μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης (SEM - Search Engine Marketing), το οποίο είναι όταν εμφανίζεται μια επιχείρηση στις πρώτες θέσεις στις μηχανές αναζήτησης, τη διαφήμιση προβολής σε διάφορες ιστοσελίδες και τη διαφήμιση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς και στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

*Μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Email Marketing):* Το μάρκετινγκ μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι ένας πολύ καλός τρόπος για τις εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου να επικοινωνούν με τους πελάτες τους και να προωθούν τα προϊόντα τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ενημέρωση για τα προϊόντα, προσφορές καθώς και μηνύματα σε χρήστη που έχει αφήσει πράγματα στο ψηφιακό καλάθι αγορών του και δεν τα έχει αγοράσει.

*Περιεχόμενο:* Το περιεχόμενο ενός διαδικτυακού καταστήματος και οι φωτογραφίες που έχει τοποθετήσει για τα προϊόντα, αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιχείρηση. Είναι σημαντικό ο χρήστης να βρίσκει όλα εκείνα που θέλει μάθει για ένα προϊόν πριν το αγοράσει, σαν να είχε κάποιον εκπρόσωπο μαζί του, όπως συμβαίνει στα φυσικά καταστήματα.

*Διαφήμιση μέσω των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης:* Οι πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι ένας τρόπος για τις εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου να προσεγγίσουν και να αλληλοεπιδράσουν με το κοινό-στόχο τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία προφίλ μέσων κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας, την προβολή διαφημίσεων και τη χρήση διάσημων ανθρώπων που τους ακολουθεί ένα μεγάλο εύρος ατόμων. (influencer marketing)

*Κριτικές και αξιολογήσεις πελατών (Reviews):* Μπορούν να χρησιμοποιήσουν κριτικές και αξιολογήσεις πελατών για να αυξήσουν την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των καταναλωτών τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την προβολή κριτικών και αξιολογήσεων σε σελίδες προϊόντων και την ενθάρρυνση των πελατών να κάνουν κριτικές.

*Επαναστόχευση (Retargeting):* Ένας εύκολος τρόπος να κερδίσουν εν δυνάμει πελάτες είναι το retargeting, όπου προσεγγίζουν καταναλωτές οι οποίοι έχουν ήδη επισκεφτεί την σελίδα, αλλά δεν έχουν κάνει κάποια αγορά ή έχουν αγοράσει κάποιο προϊόν και τους στέλνουν διαφήμιση για κάτι παρόμοιο με τα ενδιαφέροντα του. Μπορεί να επιτευχθεί μέσω των κοινωνικών δικτύων και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Παραπάνω αναλύθηκαν μερικές στρατηγικές μάρκετινγκ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο ψηφιακό κανάλι, γίνεται εμφανές ότι μέσω των πληροφοριών που μπορούν να συλλεχθούν από τους καταναλωτές και τα ενδιαφέροντα τους μπορεί η κάθε εταιρία να κάνει πιο συγκεκριμένες διαφημίσεις και να μετρήσει την απόδοση των δαπανών του μάρκετινγκ πιο εύκολα και με μεγαλύτερη ακρίβεια σε σχέση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ.

Σχετικά με το Skroutz.gr ακολουθεί το πλάνο μάρκετινγκ για να μπορέσει να ενισχύσει την φήμη του και τις υπηρεσίες του μέσα από το ψηφιακό κανάλι κυρίως, αλλά και μέσω του παραδοσιακού μάρκετινγκ, με καμπάνιες στην τηλεόραση και στο κινηματογράφο. Οι τελευταίες καμπάνιες ωστόσο που έχει κάνει είναι στοχευμένες στις νέες υπηρεσίες που προσφέρει, όπως το να επικοινωνήσει «το έξυπνο καλάθι» και την υπηρεσία «skroutz plus». Η εταιρεία δεν έχει την ανάγκη για να αναδείξει το όνομα της και να αποκτήσει αναγνωρισιμότητα, αλλά χρειάζεται να δείχνει τα πλεονεκτήματά της σε αντίθεση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της στο χώρο του Διαδικτύου. Η στρατηγική της είναι να αναδείξει τις υπηρεσίες στο ευρύ κοινό και να γνωστοποιήσει τις αλλαγές και βελτιώσεις που πραγματοποιεί στις υπηρεσίες της. Παρακάτω θα αναλυθούν οι ενέργειες μάρκετινγκ που πραγματοποιεί στο ψηφιακό κανάλι:

*SEO:* Το Skroutz.gr έχει βελτιστοποιήσει τον ιστότοπο του ώστε να κατατάσσεται ψηλά στις σελίδες αποτελεσμάτων μηχανών αναζήτησης για σχετικές λέξεις-κλειδιά που σχετίζονται με προϊόντα και ηλεκτρονικές αγορές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερη οργανική επισκεψιμότητα στον ιστότοπό τους και να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας.

*Email Marketing:* Χρησιμοποιεί το email marketing για την επικοινωνία με τους χρήστες του και την προώθηση των υπηρεσιών τους. Στέλνει ενημερωτικά μηνύματα που περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με νέες δυνατότητες, προσφορές και προτάσεις προϊόντων, καθώς και κουπόνια για χρήστες που δεν πραγματοποίησαν την αγορά αλλά έβαλαν στο ψηφιακό καλάθι προϊόντα.

*Social Media Marketing:* Έχει έντονη παρουσία σε πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, το Twitter, Youtube και το Instagram. Χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προωθήσουν την επωνυμία τους, να αλληλοεπιδράσουν με το κοινό τους και να μοιραστούν χρήσιμο περιεχόμενο που σχετίζεται με προϊόντα και ηλεκτρονικές αγορές. Στο κανάλι τους στο Youtube έχουν δημιουργήσει περιεχόμενο σχετικά με τις υπηρεσίες τους, με το ποιοι είναι εκείνοι που δουλεύουν πίσω από την διαδικτυακή σελίδα αλλά και με χρήσιμες συμβουλές για τα προϊόντα, ώστε να προσελκύσουν το ενδιαφέρον του κοινού.

*Content Marketing:* Το περιεχόμενο είναι πολύ σημαντικό και φαίνεται ότι είναι κάτι που η εταιρεία δεν αμελεί να ανανεώνει συχνά και να δημοσιεύει άρθρα και οδηγούς στην σελίδα της, ώστε να παρέχει στους χρήστες χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με προϊόντα, κριτικές και συμβουλές για αγορές.

*Affiliate Marketing:* Το Skroutz.gr διαθέτει ένα πρόγραμμα συνεργατών που επιτρέπει στα ηλεκτρονικά καταστήματα να προωθούν τα προϊόντα τους στην ιστοσελίδα του Skroutz.gr. Σε αντάλλαγμα, το Skroutz.gr λαμβάνει προμήθεια για κάθε πώληση που προέρχεται από τον ιστότοπό του.

*Influencer Marketing:* Συνεργάζεται με άτομα και εταιρίες στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου και της τεχνολογίας για να προωθήσει την πλατφόρμα και τις υπηρεσίες του στους χρήστες τους.

*Κριτικές και αξιολογήσεις χρηστών:* Επιτρέπει στους χρήστες να αφήνουν κριτικές και αξιολογήσεις για προϊόντα που αναφέρονται στην ιστοσελίδα τους. Αυτό βοηθά τους χρήστες να λαμβάνουν



τεκμηριωμένες αποφάσεις αγοράς και μπορεί να αυξήσει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία για την επωνυμία του Skroutz.gr. Επιπλέον παροτρύνει και τους αγοραστές μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου να γράψουν κάτι για τα προϊόντα που αγόρασαν, ώστε να αυξήσει τις κριτικές του και την αξιοπιστία του στο μυαλό του καταναλωτή.

Αυτές είναι μερικές από τις στρατηγικές μάρκετινγκ που έχει χρησιμοποιήσει το Skroutz.gr για την προώθηση των υπηρεσιών του και την προσέλκυση περισσότερων χρηστών.

### 3.10. ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - Skroutz.gr

Όπως ήδη έχει αναφερθεί η ποιότητα υπηρεσιών είναι ευρέως αποδεκτή από τους βασικούς καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας των διαδικτυακών εταιρειών. (Shaohan Cai and Minjoon Jun, 2003) Οι βασικές διαστάσεις των ψηφιακών καταστημάτων που αξιολογούνται για την ποιότητα των υπηρεσιών τους, είναι: ο Σχεδιασμός/περιεχόμενο της ιστοσελίδας, η αξιοπιστία, η άμεση/αξιόπιστη υπηρεσία και η επικοινωνία. Ωστόσο, η έρευνα των Parasuraman et al. (1988), όρισε την ποιότητα των υπηρεσιών σε πέντε βασικές διαστάσεις: την Αξιοπιστία, την Ενσυναίσθηση, τα Ενσώματα, την Ανταπόκριση και τη Διασφάλιση. Με βάση τη βιβλιογραφία, φαίνεται ότι οι διαστάσεις ποιότητας στο ηλεκτρονικό εμπόριο μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά την ποιότητα της διεπαφής με την ιστοσελίδα, το οποίο αφορά τη λειτουργικότητα και το αισθητικό κομμάτι, ενώ η δεύτερη αφορά την παροχή υπηρεσιών. Στις μελέτες των Zeithaml et al. (2002), Parasuraman et al. (2005), Bauer et al., (2006) και των Assimakopoulos, C., Papaioannou, E., Sarmaniotis, C., & Gounas, A., (2016), έχουν ορίσει ένα θεωρητικό υπόβαθρο για τους καθοριστικούς παράγοντες του περιβάλλοντος Skroutz.gr.

Συγκεκριμένα εξετάζει το επίπεδο προσδοκίας και αντίληψης των χρηστών στις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών για το Skroutz.gr και σημειώνει χάσματα που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των προσδοκιών και της αντίληψης των χρηστών. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε με μια τροποποίηση το μοντέλο e-SERVQUAL για να αξιολογηθεί η ικανοποίηση του πελάτη του Skroutz. Έτσι, λοιπόν ορίστηκαν οι τέσσερις παράγοντες: ο σχεδιασμός, η ασφάλεια, οι παρεχόμενες υπηρεσίες και η συνολική ικανοποίηση και με βάση τους συγκεκριμένους παράγοντες πραγματοποιήθηκε και ανάλυση «χάσματος» - gap analysis, με στόχο να μετρηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών της και να διαπιστωθεί αν η αντίληψη που έχει ο πελάτης για την ιστοσελίδα υστερεί, υπερβαίνει ή πληροί τις προσδοκίες του. Επιπλέον, είναι ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να μετρήσει την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια του πελάτη. Επομένως, θα μπορούσε να βοηθήσει η συγκεκριμένη ανάλυση για αναγνωριστούν αδυναμίες στην λειτουργικότητα της ιστοσελίδας και στην παροχή υπηρεσιών και να προβεί η εταιρεία σε βελτιωτικές κινήσεις.

Στην έρευνα, οι μεταβλητές που εξετάστηκαν μέτρησαν την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη τον σχεδιασμό και τη λειτουργικότητα του Skroutz, καθώς και τις υπηρεσίες προς τους πελάτες και τέλος τη συνολική ικανοποίηση. Θα μπορούσε να σημειωθεί ότι εξυπηρετεί ικανοποιητικά τους πελάτες, και αξιολογήθηκαν θετικά η λειτουργικότητα και ο σχεδιασμός του. Συνολικά η ιστοσελίδα του Skroutz.gr καθώς και τα παρεχόμενα προϊόντα ικανοποιούν τους πελάτες. Τα κενά αν και είναι θετικά στα αποτελέσματα, είναι σύντομα, που σημαίνει ότι η αντιληπτή απόδοση και η αναμενόμενη απόδοση είναι κοντά η μία στην άλλη. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι δεν περιμένουν οι χρήστες κάποια έκπληξη από την ιστοσελίδα και ότι οι πελάτες ξέρουν πραγματικά τι να περιμένουν από έναν τέτοιο ιστότοπο που σημαίνει ότι οι

λεπτομέρειες κάνουν τη διαφορά. Το μέγιστο θετικό χάσμα σημειώθηκε στις μεταβλητές των υπηρεσιών προς τους πελάτες, ενώ το ελάχιστο θετικό χάσμα φαίνεται στις μεταβλητές που εξετάζουν τις μεταβλητές σχεδιασμού και λειτουργικότητας. Θα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για να ακολουθηθεί τις προσδοκίες των πελατών προκειμένου να διατηρηθούν τα κενά σε θετικό επίπεδο και να αποκτήσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με βάση την έρευνα που είχε πραγματοποιηθεί από τους Costas Assimakopoulos, Eugenia Papanoanou, Christos Sarmaniotis, Athanasios Gounas το 2016 φαίνεται ότι η εταιρεία σε επίπεδο ποιότητας δεν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα και διατηρεί ικανοποιημένους τους πελάτες της.

### 3.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με την πάροδο των χρόνων το ηλεκτρονικό επιχειρείν κερδίζει έδαφος στην ελληνική αγορά με όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να το αντιλαμβάνονται και να προσπαθούν να μπουν στο χώρο. Αντίστοιχα, σήμερα και ο αγοραστής έχει αλλάξει τις συνήθειες του και μεγαλύτερο εύρος ανθρώπων ψάχνει διαδικτυακά τα προϊόντα τα οποία επιθυμεί να αγοράσει και τις περισσότερες φορές ολοκληρώνει την αγορά του διαδικτυακά. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να λάβουν υπόψιν τους το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, και να μπορούν να διακρίνουν τις ευκαιρίες και τις απειλές καθώς να ενισχύουν τις δυνάμεις τους και να αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες τους. Καθώς ο χώρος του ηλεκτρονικού εμπορίου έχει μεγάλο ανταγωνισμό και θα πρέπει να φροντίζουν οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των παικτών στη συγκεκριμένη αγορά.

Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε ανάλυση της εταιρείας Skroutz.gr, που ηγείται στην ελληνική αγορά στο κλάδο των ηλεκτρονικών αγορών, ως marketplace. Με βάση όσα αναλύθηκαν γίνεται σαφές ότι ο λόγος που δεν έχει μπορέσει κανένας από τους ανταγωνιστές της να την αντιγράψει και να κερδίσει έδαφος είναι εξαιτίας της φήμης που έχει χτίσει όλα αυτά τα χρόνια, της αξιοπιστίας και τις κινήσεις βελτίωσης που κάνει ανά περιόδους. Ο χρήστης αντιλαμβάνεται την αξία που του προσφέρει και μένει πιστός στο συγκεκριμένο ιστότοπο. Ενώ υπάρχουν στην αγορά παίχτες με πολύ μεγάλη απήχηση στα φυσικά καταστήματα, όπως είναι το Public.gr, φαίνεται ότι ακόμα πρέπει να κάνει αρκετά βήματα για να αναπτυχθεί στην κατηγορία του Marketplace, καθώς υστερεί σε υπηρεσίες που ήδη παρέχονται από το Skroutz.

Αξίζει, λοιπόν, να σημειωθεί ότι οι λόγοι της επιτυχίας της είναι ο συγχρονισμός με βάση τις ανάγκες της εποχής, ο χώρος εργασίας και η ασφάλεια που προσφέρει στα μέλη της, έχει δημιουργήσει ομάδες με καταρτισμένα άτομα στο χώρο, η κουλτούρα και το όραμα των ιδρυτών, η συνεχής επένδυση για νέες υπηρεσίες, η προσήλωση στα αποτελέσματα και η συνεχής βελτίωση της πλατφόρμας, και τέλος η εξέλιξη της αγοράς που βοηθάει στο να μεγαλώσει και όλο και περισσότεροι χρήστες να αγοράζουν μέσω διαδικτύου.

Σίγουρα υπάρχουν πράγματα στα οποία θα πρέπει η εταιρεία να δώσει έμφαση και να βελτιωθεί, ειδικά σήμερα που πλέον υπάρχει στην αγορά ένας παίκτης που ανταγωνίζεται με τις ίδιες υπηρεσίες την πλατφόρμα, οπότε θα πρέπει τα μέλη της να βρουν τρόπους για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Επιπλέον, η εξάπλωση της εταιρείας εκτός συνόρων της Ελλάδας είναι κάτι που θα μπορούσε να αναπτύξει την εταιρεία περαιτέρω, ωστόσο είναι δύσκολο καθώς στο κόσμο υπάρχουν εδραιωμένες πλατφόρμες.

Συμπερασματικά, η Skrutz.gr κατάφερε μέσα σε λίγα χρόνια να μεγαλώσει και να προσφέρει μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα μέσα από την οποία κανείς μπορεί να αγοράσει σχεδόν τα πάντα, να συγκρίνει τιμές, να βλέπει την άποψη άλλων χρηστών, που έχουν αγοράσει ένα προϊόν που τους ενδιαφέρει και να παραλάβει γρήγορα τις παραγγελίες τους, καθώς και να επιστρέφει τα προϊόντα δωρεάν σε περίπτωση που το επιθυμούν. Αξίζει να τονιστεί, ότι η εταιρεία επενδύει στο να παρέχει όλα τα παραπάνω, αλλά επενδύει αρκετά και σε στρατηγικές μάρκετινγκ στο ψηφιακό κανάλι αλλά και στο παραδοσιακό, με στόχο να γνωστοποιήσει την παρουσία του και τις νέες υπηρεσίες.

Είναι εύκολο κάποιος να μπει στο κλάδο, άλλα είναι αρκετά δύσκολο ένας χρήστης να εμπιστευτεί τις νέες επιχειρήσεις, ειδικά όταν έχουν μόνο ψηφιακή παρουσία, και δεν γνωρίζουν αρκετά πράγματα για αυτό. Έτσι η Skrutz πρέπει συνεχώς να βελτιώνει τις υπηρεσίες του για να συνεχίσει να είναι ηγέτης στην αγορά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Ξένη Βιβλιογραφία:

- Assimakopoulos, C., Papaioannou, E., Sarmaniotis, C., & Gounas, A. (2016, June). Examining the Service Quality Dimensions of a Greek Price Comparison Platform: The Skroutz. gr case. In 4<sup>th</sup> International Conference on Contemporary Marketing Issues ICCMI June 22-24, 2016 Heraklion, Greece (p. 178).
- Cai, S., & Jun, M. (2003). Internet users' perceptions of online service quality: a comparison of online buyers and information searchers. *Managing Service Quality: An International Journal*
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7(3), 213- 233.

### Ιστοσελίδες:

- Πληροφορίες Skroutz:
  - <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3471541/i-skroutz-auxise-kata-50-to-prosopiko-tis-en-meso-pandimias>
  - Skroutz.gr Η γωνιά του Skroutz.gr | Skroutz.gr Blog
  - Website "In2life" Skroutz.gr: Ένα... online success story (in2life.gr)
  - <https://www.skroutz.gr/blog/posts/408-to-exypno-kalathi-tou-skroutz-irthe-kai-sou-lynei-ta-cheria>
  - <https://www.skroutz.gr/blog/posts/109-i-skroutz-a-e-anoigei-ftera-ektos-synoron-me-to-alve-com>
  - <https://www.fortunegreece.com/article/o-kirios-skroutz-metakomizi-stin-anglia/>
  - <https://www.epixeiro.gr/article/83789>
  - <https://www.skroutz.gr/blog/posts/408-to-exypno-kalathi-tou-skroutz-irthe-kai-sou-lynei-ta-cheria>
  - <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/skroutz-to-last-mile-ke-i-sinergasia-me-9-500-katastimata/>
  - [https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/395634-Chatzhgewrgioy-\(Skroutz\)-Stochos-h-anabathmish-twn-yphresiwn-to-2019](https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/395634-Chatzhgewrgioy-(Skroutz)-Stochos-h-anabathmish-twn-yphresiwn-to-2019)
  - <https://www.skroutzlastmile.gr/>
  - <https://emea.gr/digital/tech/632208/skroutz-plus-i-nea-syndromitiki-ypiresia-pou-allazei-tis-ilektronikes-agores/>
  - <https://www.skroutz.gr/blog/mission>
  - <https://www.techpress.gr/index.php/archives/10047>, Skroutz store: Το δικό σας ηλεκτρονικό κατάστημα σε 10'
  - Careers | Skroutz.gr
  - <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3358072/dionic-i-polisi-tis-skroutz-den-itan-arketi-agkathi-o-daneismos>
- Βραβεία Skroutz: <https://www.skroutz.gr/blog/posts/327-to-skroutz-ios-app-klevei-kardies-apos-pontas-3-vraveia-sta-apps-awards-2015> & <https://www.skroutz.gr/blog/posts/249-to-skroutz-paneyropaikos-protathlitis-psifoforias-koinou-sta-european-business-awards-2013-14> & <https://www.skroutz.gr/blog/posts/62-h-kalyteri-ypiresia-b2c-ilektronikou-emporiou-kai-me-ti-voula>
- Εξαγορά της SendX από την Skroutz: <https://www.kathimerini.gr/economy/561241456/exagora-tis-sendx%20apo-tin-skroutz/>

- Στρατηγικές Μάρκετινγκ: <https://www.prontomarketing.com/blog/seo-and-your-digital-marketing-strategy/> & <https://searchcio.techtarget.com/definition/e-commerce> & <https://keydifferences.com/difference-between-traditional-commerce-and-e-commerce.html>
- <https://www.statistics.gr/>
- <https://www.similarweb.com/>
- Έρευνα για το ηλεκτρονικό εμπόριο: <https://rb.gy/sgv5f7>
- <https://www.enikonomia.gr/economy/afxisi-sto-eisodima-ton-ellinon-ti-apo/396438/>
- Πληροφορίες για το Public.gr: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1020671/se-14-chronia-i-public-egine-apo-mikro-katastima-koryfaia-alytida/>
- Πληροφορίες για το Marketplace: <https://www.kathimerini.gr/economy/562124242/ta-marketplaces-elegchoyn-to-ilektroniko-emporio/> & <https://provocateur.gr/post/16088/ti-einai-pali-ayto-to-marketplace>
- Πληροφορίες για τον ανταγωνισμό: <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/business/65932/antagonismos-stis-platformes-e-emporioy-meta-ta-skrouz-kai-public-gr-erchetai-to-shopflix-gr/> & <https://thetotalbusiness.com/2022/03/20/maori-skrouz-apilisi-shopflix/>

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία:

- Assimakopoulos, C., Papaioannou, E., Sarmaniotis, C., & Gounas, A. (2016, June). Examining the Service Quality Dimensions of a Greek Price Comparison Platform: The Skrutz. gr case. In 4 th International Conference on Contemporary Marketing Issues ICCMI June 22-24, 2016 Heraklion, Greece (p. 178).
- Ahn, T., & Han, I. (2003). The impact of web quality and playfulness on user acceptance of online retailing. *Information & Management*, 41(7), 1-14.
- Amir Manzoor, "E-Commerce: An Introduction", 2010
- Botto, F. 2000. Dictionary of e-business: a definitive guide to technology and business terms. John Wiley, England
- B. Mahadevan (2000) Business Models for Internet Based E-Commerce: An Anatomy, California Management Review, vol. 42(4)
- Barnes, S.J., Vidgen, R. (2005). The eQual Approach to the Assessment of ECommerce Quality: A Longitudinal Study of Internet Bookstores. In *Web Engineering: Principles and Techniques*, W. Suh, Ed. London: Idea Group Publishing, pp. 161 – 181.
- Billewar, S.R., Babu, D.H. (2012). Approach to Improve Quality of E-Commerce. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRT)*, 1 (5), 36-39.
- Cao, M., Zhang, Q., Seydel, J. (2005). B2C e-commerce website quality: an empirical examination. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (5), 645 – 661.
- Chou, D. (2001). Integrating TQM into e-commerce. *Information System Management*, 18 (4), 1-9
- Cortada, J.W. (1995). TQM for Information Systems Management. New York: McGraw – Hill.
- Cho Chang-Hoan, Kang Jaewon, Hongsik John Cheon (2006), "Online Shopping Hesitation", *Cyber Psychology & Behavior*, τόμος 9, τεύχος 3, σελ 261.
- Cai, S., & Jun, M. (2003). Internet users' perceptions of online service quality: a comparison of online buyers and information searchers. *Managing Service Quality: An International Journal*
- Chaffey, D. 2008. Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο. 3η έκδοση. Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.
- Evans, J.R., Lindsay W.M., (2005) - "*The Management an Control of Quality*", 6th edition, Singapore: Tompson South-Western
- Evans, J. (2005) - "*Quality and Performance Excellence: Management, Organization & Strategy*", USA: Thomson SouthWestern
- Efraim Turban, David King, Jae Lee, Ting-Peng Liang, Deborrah Turban, «ΗΛΕΚΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ,2010, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας
- Ghazzawi, A., Alharbi, A., Aziz, A.A. (2016). TQM in E-Commerce: Issues, Implementation and Challenges. *International Advanced Research Journal in Science Engineering and Technology*, 3 (12), 190 – 194.
- Joran's Quality Handbook, 6th edition, by Joseph M. Juran and Joseph A. De Feo
- Heizer, J., & Render, B. (2008) - "*Operations Management*", 9th Edition, 2008, pp. 152-153. USA: Pearson Education.
- Isabell Koinig, Karin Teichmann, and Tamara Högl, (2014), A Scale to Measure Electronic Recovery Service Quality: *International Journal of Quality and Reliability Management*
- Kumar, V., Kumar, U., Shareef, M.A. (2006). Implementation of quality management practice in e-commerce. Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada Conference, Banff, Calgary, Canada, 27, 146 - 163.
- Kaponen, 2006, E-Commerce Electronic Paymaents, Helsinki University of Technology, Telecommunications Software and Multimedia Laboratory.
- Laudon Kenneth, Guercio Traver Carol, μετάφραση Αγαμέμνων Μήλιος, «Ηλεκτρονικό Εμπόριο 2014 επιχειρήσεις, τεχνολογία, κοινωνία», Παπασωτηρίου, 2014, Αθήνα, σελ 6, 31-32.

- Niranjanamurthy M., Kavyashree N. , Mr S.Jagannath., DR. Dharmendra Chahar (2013), “Analysis of E-Commerce and M-Commerce: Advantages, Limitations and Security issues”, International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering, τόμος 2, τεύχος 6, σελ 2363-2364.
- Min-yang Wang, Hui-Ming Kuo and Sheue-Ling Hwang, (2005) - A Study of B2C Consumer Behavior Model, Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers, vol. 22(5), σελ. 379-391.
- M. Bushry, E-Commerce, Firewall Media, 2005
- Laudon K. C., Laudon J. P.( 2007), Essentials of Business Information Systems, Seventh edition. Pearson Education
- Masaaki Imai (1986) - *"Kaizen (Ky' zen) The Key to Japan's Competitive Success"*, McGraw Hill, Inc., New York
- Mark Springer, Craig K. Tyran, and Steven Ross, 2010, Measuring the Quality Of E-Business Services
- Parshuram, H., Oswal, S. (2014). Application of TQM in Resolving e - Commerce Challenges. Bhavan's International Journal of Business, 8 (1),19-27.
- Paraskevas, A., & Buhalis, D. (2002). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. Managing Service Quality: An International Journal, 12(3), 233-246.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. Journal of Service Research, 7(3), 213-233.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. Journal of service research, 7(3), 213- 233.
- Paul Timmers (1998) - Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, vil. 8(2), σελ. 3-8
- Peterovic. O., Kittl, C., et al. (2001) Developing Business Models for E-Business. International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna, 31 October-4 November 2001.
- Raphael Amit & Christoph Zott,(2001) - Value Creation in E-Business, Strategic Management Journal, vol. 22, σελ. 493-520
- Shailendra C. Jain Palvia & Sushil S. Sharma, “E-Government and EGovernance: Definitions/Domain Framework and Status around the World”, Computer Society of India.
- Standifer, R.L., Wall, J.A. (2010). Conflict in Business – to Business e-commerce (B2B): A Study of B2B Relation Structure and Perceptions of Conflict, Power, and Relationship Success. Negotiation and Conflict Management Research, 3 (3), 205 – 231.
- Takac Paul (1993), “EDI, EFT and Implications for Banks”, Logistics Information Management, τόμος 60, τεύχος 1, σελ 8-11.
- Turban, K., Lee, L., Turban, E., David, J., Ting-Peng, D. (2012). Electronic commerce 2012: A managerial and social networks perspective. 7th Edition. U.S.: Pearson.
- Total Quality Management: A Cross-Functional Perspective, 1st edition, by Priscilla A. Arling, Richard D. Johnson, and William A. Limmer
- The Quality Toolbox, 2nd edition, by Nancy R. Tagu
- The ASQ Quality Improvement Pocket Guide: Basic History, Concepts, Tools, and Relationships, by Grace L. Duffy
- Winter Susan(2012), “The rise of cyberinfrastructure and grand challenge for eCommerce”, Information System and e-Business Management, τόμος 10, τεύχος 3, σελ 281.
- Zorayda Ruth Andam (2003) - E-commerce and e-business
- Zhicheng Guo, (2016) - A Literature Review of Representation Models of E-Business Models from the Perspective of Value Creation, American Journal of Industrial and Business Management, vol. 6, σελ. 129-135

#### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

- Γιαννόπουλος Γ., 2015, Διοίκηση ολικής ποιότητας, Σημειώσεις, Εκδόσεις Τ.Ε.Ι Δυτικής Ελλάδας, Πάτρα
- Κέφης Βασίλης (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

- Μπλέρη Ε. και Μιχαλακόπουλος Μ. (2006), “Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις Εταιρείες Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα: Συγκριτική Ανάλυση”, Σπουδαί, Τόμος 56, Τεύχος 30, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Σελ. 71-94
- Μαρκάκη Σ., (2010), Β2Β επιχειρείν. Η συμβολή του ηλεκτρονικού εμπορίου. ΑΤΕΙ Κρήτης, πτυχιακή εργασία.
- Πασχόπουλος Α., Σκαλτσά Π. – (2001) – Ηλεκτρονικό Εμπόριο – Αθήνα – Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Πασχόπουλος Α.,- (2000) Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Πολίτης Δ., (2011), Ηλεκτρονικές προμήθειες σχεδιασμός και εφαρμογή. Πανεπιστήμιο Πατρών, διπλωματική εργασία.
- Σαλονικίδης Κώστας, e-commerce: σε απλά μαθήματα, Β. Γκιούρδας, Αθήνα 2009, σελ 56-66.
- Sadik, R.M. (2018). Relation between Total Quality Management and the Performance of E-commerce. International Journal of Advance in Computer Science and Technology, 7 (6), 26 – 30
- Στεφανάτος, Σ. (2000). Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα, τόμος Β΄, ΕΑΠ, Πάτρα
- Τσιότρας, Γ. Δ. (2002) - Βελτίωση Ποιότητας, β έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις: Ε. Μπένου
- Φάμελη Αικατερίνη, (2005), Το Μοντέλο του EFQM και η Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Υγείας , Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Χ. Πατσά, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν – Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Equal Ανδρομέδα 2005

#### Ιστοσελίδες:

- <https://www.greekecommerce.gr/ereynes-gia-ellada/eurostat-i-ellada-sti-19i-thesi-stin-ee-ton-27-sto-e-commerce/>
- <https://el.wikipedia.org/>
- <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/e-commerce>
- <https://www.greekecommerce.gr/news/nea-toy-syndesmoy/teliki-ekthesi-tis-kladikis-ereynas-epa-gia-to-ilektroniko-emporio/>
- <https://www.iefimerida.gr/ellada/thyrides-ti-einai-click-collect-erhetai-ellada>
- <https://www.greekecommerce.gr/ereynes-gia-ellada/ereyna-agoras-ilektronikoy-emporioy-apo-tin-pleyra-eshops-couriers/>
- V De Stefano & A Aloisi, European Legal Framework for “Digital Labour Platforms” (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2018), διαθέσιμο σε: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC112243>
- <https://www.slideshare.net/harshcricketer/virtual-malls>.
- <https://www.kathimerini.gr/economy/561180859/eikoniki-periigisi-se-katastimata-toy-mcarthurglen/>. [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD\(2017\)27/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WD(2017)27/FINAL/en/pdf).
- The Balance Small Business <https://www.thebalance.com/ecommerce-pros-and-cons-1141609>.
- Website “Tech Target”: <http://searchnetworking.techtarget.com/definition/TCP-IP> (12/2/2018).
- Econsultancy New York (2018). Ecommerce Statistics. Διαθέσιμο από: <https://econsultancy.com/reports/ecommerce-statistics/>
- GRECA: <http://www.greekecommerce.gr/gr/about-us/profil-skopos/>
- Concordia University St. Paul Blog: <https://online.csp.edu/blog/business/history-of-ecommerce> (12/2/2018).
- Blog “EDI Basics”: <https://www.edibasics.com/what-is-edi/> (11/2/2018).
- Πληροφορίες Skrouz:
  - <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3471541/i-skrouz-auxise-kata-50-to-prosopiko-tis-en-meso-pandimias>
  - *Skrouz.gr Η γωνιά του Skrouz.gr | Skrouz.gr Blog*
  - *Website “In2life” Skrouz.gr: Ένα... online success story (in2life.gr)*
  - <https://www.skrouz.gr/blog/posts/408-to-exypno-kalathi-tou-skrouz-irthe-kai-sou-lynei-ta-cheria>
  - <https://www.skrouz.gr/blog/posts/109-i-skrouz-a-e-anoigei-ftera-ektos-synoron-me-to-alve-com>
  - <https://www.fortunegreece.com/article/o-kirios-skrouz-metakomizi-stin-anglia/>
  - <https://www.epixeiro.gr/article/83789>



- <https://www.skrouz.gr/blog/posts/408-to-exypno-kalathi-tou-skrouz-irthe-kai-sou-lynei-ta-cheria>
- <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/business-stories/skrouz-to-last-mile-ke-i-sinergasia-me-9-500-katastimata/>
- [https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/395634-Chatzhgewrgiow-\(Skrouz\)-Stochos-h-anabathmish-twn-yphresiwn-to-2019](https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/395634-Chatzhgewrgiow-(Skrouz)-Stochos-h-anabathmish-twn-yphresiwn-to-2019)
- <https://www.skrouzlastmile.gr/>
- <https://emea.gr/digital/tech/632208/skrouz-plus-i-nea-syndromitiki-ypiresia-pou-allazei-tis-ilektronikes-agores/>
- <https://www.skrouz.gr/blog/mission>
- <https://www.techpress.gr/index.php/archives/10047>, Skrouz store: Το δικό σας ηλεκτρονικό κατάστημα σε 10'
- [Careers | Skrouz.gr](#)
- <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3358072/dionic-i-polisi-tis-skrouz-den-itan-arketi-agkathi-o-daneismos>
- **Βραβεία Skrouz:** <https://www.skrouz.gr/blog/posts/327-to-skrouz-ios-app-klevei-kardies-aposontas-3-vraveia-sta-apps-awards-2015> & <https://www.skrouz.gr/blog/posts/249-to-skrouz-paneyropaikos-protathlitis-psifoforias-koinou-sta-european-business-awards-2013-14> & <https://www.skrouz.gr/blog/posts/62-h-kalyteri-ypiresia-b2c-ilektronikou-emporiou-kai-me-ti-voula>
- **Εξαγορά της SendX από την Skrouz:** <https://www.kathimerini.gr/economy/561241456/exagora-tis-sendx%20apo-tin-skrouz/>
- **Στρατηγικές Μάρκετινγκ:** <https://www.prontomarketing.com/blog/seo-and-your-digital-marketing-strategy/> & <https://searchcio.techtarget.com/definition/e-commerce> & <https://keydifferences.com/difference-between-traditional-commerce-and-e-commerce.html>
- <https://www.statistics.gr/>
- <https://www.similarweb.com/>
- **Έρευνα για το ηλεκτρονικό εμπόριο:** <https://rb.gy/sgv5f7>
- <https://www.enikonomia.gr/economy/afxisi-sto-eisodima-ton-ellinon-ti-apo/396438/>
- **Πληροφορίες για το Public.gr:** <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1020671/se-14-chronia-i-public-egine-apo-mikro-katastima-koryfaia-alytida/>
- **Πληροφορίες για το Marketplace:** <https://www.kathimerini.gr/economy/562124242/ta-marketplaces-elegchoyn-to-ilektroniko-emporio/> & <https://provocateur.gr/post/16088/ti-einai-pali-ayto-to-marketplace>
- **Πληροφορίες για τον ανταγωνισμό:** <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/business/65932/antagonismos-stis-platformes-e-emporioy-meta-ta-skrouz-kai-public-gr-erchetai-to-shopflix-gr/> & <https://thetotalbusiness.com/2022/03/20/maori-skrouz-apilisi-shopflix/>
- American Society for Quality - ASQ, "The global voice of quality". Official site of ASQ: <http://asq.org/>
- A Model for Evaluating Online Store Image Based on the Dimensions of Product Quality [https://www.researchgate.net/publication/270589301\\_A\\_Model\\_for\\_Evaluating\\_Online\\_Store\\_Image\\_Based\\_on\\_the\\_Dimensions\\_of\\_Product\\_Quality](https://www.researchgate.net/publication/270589301_A_Model_for_Evaluating_Online_Store_Image_Based_on_the_Dimensions_of_Product_Quality)